

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

подпись    инициалы, фамилия

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016г.

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

080503.65 Антикризисное управление

Разработка комплекса мероприятий АКУ в сфере обслуживания автотранспорта  
(на примере ООО «СНТ»)

Научный руководитель	_____ ст. преподаватель	Е.Ю. Яковлева
	подпись, дата	
Научный консультант	_____ доцент	О.С. Суртаева
	подпись, дата	
Выпускник	_____	Е.С. Новоселецкая
	подпись, дата	
Рецензент	_____ исп. директор	Н.И. Невмержицкая
	подпись, дата	

Красноярск 2016

Продолжение титульного листа ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ по теме  
Разработка комплекса мероприятий АКУ в сфере обслуживания  
автотранспорта (на примере ООО «СНТ»)

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Г.А. Федоткина

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы антикризисного управления в сфере обслуживания	7
1.1 Сущность и методы антикризисного управления .....	7
1.2 Виды и практики применения методов антикризисного управления ....	18
1.3 Особенности антикризисного управления в сфере услуг.....	26
2 Характеристика ООО «СНТ».....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.1 Общая характеристика ООО «СНТ»	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «СНТ»	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.3 Финансово-экономические показатели деятельности ООО «СНТ» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3 Разработка комплекса мероприятий антикризисного управления для ООО «СНТ» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.1 Общая концепция предполагаемых мероприятий ООО «СНТ».	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.2 Экономическое обоснование мероприятий для ООО «СНТ».....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.3 Плановый и фактический эффект от реализации мероприятий .	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Заключение .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Список использованных источников .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Приложения А – Г .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.-83</b>

## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире, в условиях экономической нестабильности становится сложно развивать малый бизнес. Происходящие кризисы негативно влияют на все сферы обслуживания населения, а особенно на сферу обслуживания автотранспорта. Оказание услуг в данной сфере в отличие от производства товаров имеет свою специфику, но при этом развитие каждого предприятия индивидуально.

По данным Росстата, в 2015 году жители страны стали экономить на приобретении услуг, и прежде всего, на обслуживании автотранспорта. Рынок находится в состоянии спада, наблюдается снижение объемов продаж новых автомобилей, население экономит на дополнительных услугах, связанных с обслуживанием автомобилей. В связи этим, существует угроза возникновения кризисных ситуаций у субъектов малого предпринимательства в этой сфере. Преодоление кризисного состояния и повышение эффективности предприятия возможно за счет разработки и реализации комплекса мероприятий антикризисного управления. Особо сложно в период экономической нестабильности сохранить предприятие, находящееся в самом начале жизненного цикла. В условиях высоких ставок кредитования, при отсутствии необходимого внешнего финансирования, важно не допустить возникновения кризиса. Актуальность выбранной темы дипломной работы состоит в том, что для выживания в условиях рыночной экономики и недопущения банкротства предприятия, необходимо разрабатывать комплекс мероприятий антикризисного управления.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «СНТ» (студия SinatraDetailing), созданное в 2014 году. Компания оказывает услуги в сфере обслуживания автотранспорта – детейлинг и кузовной ремонт, а так же занимается продажами автохимии. Финансовый кризис 2015 года отразился негативно на состоянии и развитии компании.

Целью работы является разработка комплекса мероприятий антикризисного управления в сфере обслуживания автотранспорта, на примере ООО «СНТ».

Задачи, которые должны быть решены во время подготовки и написания дипломной работы:

- изучение теоретического материала об особенностях антикризисного управления в сфере услуг
- исследование текущего финансового состояния и выявление существующих проблем;
- анализ внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на результаты деятельности компании;
- выявление ключевой проблемы организации и анализ причин ее возникновения;
- разработка комплекса мероприятий для устранения существующей проблемы;
- исследование эффективности предложенных мероприятий.

В процессе исследования были использованы такие методы, как PEST-анализ, кластерный анализ, инструменты стратегического анализа, как матрица БКГ, анализ внутренней и внешней среды, анализ экономических показателей.

Дипломная работа состоит из 3 частей: в теоретической части изучены особенности антикризисного управления в сфере услуг, аналитической, в которой подробно проанализированная внутренняя, внешняя среда, а также текущее состояние финансово-экономическое состояние компании и выявлена проблема; практическая часть содержит описание и экономическое обоснование мероприятий, предложенных для внедрения в организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что компания находится в кризисном состоянии и существует реальная угроза прекращения деятельности ООО «СНТ». Разработанный комплекс мероприятий может

быть реально внедрен на предприятие, и эффект от разработанных мероприятий может стать причиной постепенного выхода компании из кризиса и в обозримом будущем способствовать ее дальнейшему развитию.

# **1 Теоретические основы антикризисного управления в сфере обслуживания**

## **1.1 Сущность и методы антикризисного управления**

Термин «антикризисное управление» стал часто употребим в наши дни. Почти каждое высшее учебное заведение выпускает антикризисных менеджеров, Правительство РФ или региональные органы власти регулярно издают «антикризисные» указы, любой уважающий себя руководитель имеет антикризисный финансовый план, а по телевизору набирают популярность передачи по антикризисному управлению семейным бюджетом и личной жизнью. Такое разнообразие управленческой деятельности вызывает интерес, на наш взгляд, именно к предмету управления. Что же такое кризис? Враг, с которым надо бороться, или явление, которое нужно предвидеть? Процесс, которым можно управлять или помощник, с которым можно развиваться? Разобравшись с предметом управления, нам будет проще понять сущность антикризисного управления.

Для начала обратимся к различным словарям за толкованием слова «кризис».

Энциклопедический словарь поясняет, что слово кризис имеет греческое происхождение, и означает 1) резкий, крутой перелом в чем-либо, тяжелое переходное состояние; 2) острое затруднение с чем-либо, тяжелое положение.

Медицинский словарь называет кризисом перелом в течении болезни, сопровождающийся обычно резким снижением повышенной температуры тела.

Словарь по общественным наукам считает, что кризис – это состояние, при котором существующие средства достижения цели становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации и проблемы.

Экономические теоретики стали называть кризисом крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

Ключевыми словами во всех определениях являются: переворот, резкий, непредсказуемый, проблемы.

Можно ли управлять непредсказуемым? Современный мир доказывает, что можно. В политике известны технологии управляемых революций, в МЧС – способы предотвращения или снижения последствий стихийных бедствий, ученые активно осваивают космическое пространство, а в юридической практике есть фирмы, которые работают под лозунгом «решаю или создаю проблемы». Суть успешных действий ученых, политиков или юристов в том, что они досконально изучили причины процессов и явлений, с которыми работают. Экономическая наука развивается на протяжении уже не одного столетия, поэтому причины возникновения экономических кризисов на макро и на микроуровне достаточно известны.

Как в любой сфере жизнедеятельности нашей планеты, классификация причин экономического кризиса включает в себя два уровня: объективные и субъективные, внешние и внутренние. С точки зрения управления, особенно в рамках отдельно взятого предприятия, интересно более подробно рассмотреть внешние и внутренние причины возникновения кризиса.

Первые связаны с тенденциями макроэкономического развития или даже с развитием мировой экономики, политической ситуацией в стране, конкуренцией и состоянием рынка, вторые – с рискованными стратегиями развития предприятия, несовершенством управления, недостатками в организации производства, инновационной и инвестиционной политикой, внутренними конфликтами. Иными словами, внешние факторы не зависят от деятельности предприятия, а внешние вызваны действиями управленческой команды.

В связи с широким развитием информационных ресурсов и систем в наши дни можно факторы возникновения кризиса.

Более подробное описание причин приведем в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Причины возникновения кризиса

Внешние	Внутренние	Информационные
1. Социально-экономические	1. Управленческие	1. Внешние
- инфляция	- высокий уровень коммерческого риска	- несоответствие действительности информации, используемой при управлении, из-за политических факторов
- нестабильность налоговой системы	- недостаточное знание конъюнктуры рынка	
- нестабильность регулирующего законодательства	- неэффективный финансовый менеджмент	
- снижение уровня реальных доходов населения	- неэффективное управление издержками производства	
- безработица	- отсутствие гибкости в управлении	
- отставание в научно-техническом развитии	- некачественная система бухгалтерского учета и отчетности	
2. Рыночные	2. Производственные	2. Рыночные
- усиление монополизма	- устаревшие и изношенные основные фонды	- несоответствие действительности информации, используемой при управлении, из-за маркетинговой стратегии конкурентов и/или контрагентов
- нестабильность валютного рынка	- низкая производительность труда	
- конкуренция	- высокие энергозатраты	
	- перегруженность объектами социальной сферы	
3. Прочие	3. Рыночные	3. Внутренние
- политическая нестабильность	- низкая конкурентоспособность продукции	- несоответствие действительности информации, используемой при управлении, из-за преследования целей, лежащих вне задач хозяйственной деятельности предприятия
- стихийные бедствия	- зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей	
- ухудшение криминогенной ситуации		

При изучении кризисных факторов может возникнуть убеждение, что антикризисное управление сводится к работе только с внутренними факторами – фактически к внесению тех или иных изменений в политику управления предприятием. Возможно, поэтому многие специалисты понимают под антикризисным управлением либо управление предприятием в преддверии банкротства, либо деятельность кризисных управляющих в рамках инициированной процедуры банкротства. Но такой подход акцентирует внимание только на «лечении» кризиса, абсолютно игнорируя диагностику кризиса на ранних стадиях. Главное в антикризисном управлении – обеспечение условий, когда финансовые затруднения не могут иметь постоянный стабильный характер. Речи о банкротстве при таком подходе быть не должно, поскольку должен быть налажен управленческий механизм устранения возникающих проблем до того, как они приняли необратимый характер [24].

Итак, мы определили, что антикризисное управление должно включать в себя диагностику внешних и внутренних причин возникновения кризиса и создание набора инструментов, предотвращающих возникновение этих причин, или снижающих негативные последствия до минимума в случае их возникновения. Кризисные факторы фактически являются предметом антикризисного управления.

Но только ли в этом заключается сущность антикризисного управления?

В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и последствия. В результате наступления кризисной ситуации возможно не только банкротство предприятия, но и его обновление, или возникновение нового кризиса. Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и антикризисным управлением, которое может смягчать кризис или обострять его.

Многие успешные предприниматели со всего мира пишут книги о том, что кризис предоставляет новые возможности развития организации (Ли Якокка, Билл Гейтс, Ричард Брэнсон, Евгений Бутман и др.). Поэтому стоит

принимать во внимание тот факт, что именно в кризисное время развиваются и внедряются инновации, происходит переход на качественно новый уровень сервиса или производства, возникают принципиально новые направления деятельности в существующей области.

Кроме того, следует иметь в виду, что масштабность и острота последствий тех или иных кризисных факторов зависит от масштаба деятельности предприятия, формы собственности на средства производства, отраслевой принадлежности, и, опять же, инновационной активности до возникновения кризиса.

Выше изложенные нюансы позволяют сделать вывод, что сущность антикризисного управления заключается в системном, комплексном подходе.

Таким образом, антикризисное управление – это такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы [5].

Суровый комплекс мер антикризисного управления можно было наблюдать уже в Древнем Риме, когда вместе с развитием института банкротства активно использовались различные виды казни, что являлось хорошим стимулом для эффективного управления имуществом. Мирные методы появились только в 1787 году в США в виде решения Конституционного Конвента о способах разрешения споров между кредиторами и должниками [29]. Промышленная революция, развитие науки, мировые войны и финансовые кризисы создали кризис-менеджмент в его современном понимании.

Между прочим, в плане развития антикризисного управления Россия опережала развитые государства, так как Банкротский Устав был принят еще

в 1740 году. Но, к сожалению, данному виду управления не уделялось внимания при социалистическом типе управления экономикой, поэтому как таковое, антикризисное управление в России появилось в 1993 году, в день вступления в силу Федерального закона от 19.11.1992 № 3929-1 «О несостоятельности (банкротстве) предприятий». Практика применения данного закона сразу же показала существенные недоработки в антикризисном управлении. Последний Федеральный закон от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» разработан с учетом опыта применения предыдущего законодательства.

Тем не менее, за весь период, с момента появления первого Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» до сегодняшних дней, в научной литературе не появилось единой, официальной точки зрения относительно понятия «антикризисное управление».

Поэтому продолжим далее определять сущность антикризисного управления в соответствии с принципами изучения любого явления: рассмотрим все возможные характеристики антикризисного менеджмента.

Как и в любом другом виде управления, в антикризисном управлении существуют объекты и субъекты управления (рисунок 1.1).

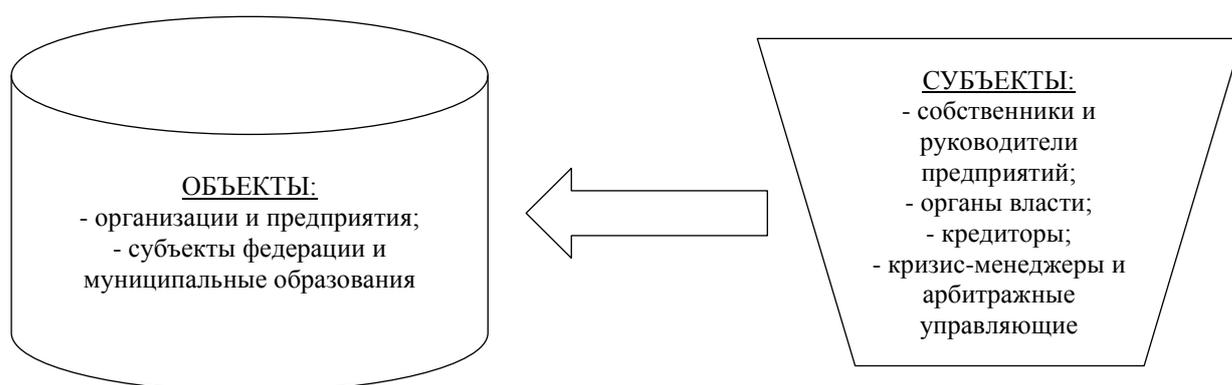


Рисунок 1.1 – Объекты и субъекты антикризисного управления

Система антикризисного управления используется субъектами управления для решения следующих задач [15]:

- 1) предвидение кризиса и адекватная (в соответствии со степенью угрозы) подготовка к нему;
- 2) выяснение причин, вызывающих кризис, и поиск способов их устранения;
- 3) определение средств и методов управления в условиях кризисной ситуации;
- 4) управление динамикой развития кризиса (ускорить, замедлить, смягчить, усилить);
- 5) обоснование эффективности антикризисных мероприятий;
- 6) обеспечение жизнедеятельности организации в кризисном состоянии;
- 7) ослабление негативных последствий кризиса;
- 8) использование факторов и последствий кризиса для развития организации.

Причины возникновения кризисов различны, и управление ими также может быть различным. Это многообразие проявляется в алгоритмах разработки управленческих решений и особенно в механизме управления.

Система антикризисного управления базируется на следующих принципах (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Принципы антикризисного управления

Возникновение кризиса на предприятии представляет угрозу самому существованию предприятия, поэтому возможность возникновения кризиса должна диагностироваться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей по нейтрализации кризисных факторов. При этом чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению будет располагать предприятие.

Используемая система механизмов по нейтрализации кризисных факторов всегда связана с финансовыми затратами, но уровень этих затрат должен быть адекватен уровню угрозы для предприятия. В противном случае предприятие либо будет нести неоправданно высокие расходы (избыточные антикризисные мероприятия), либо не достигнет ожидаемого эффекта по преодолению кризиса (недостаточные антикризисные мероприятия). При этом предприятие должно рассчитывать исключительно на внутренние финансовые возможности.

Диагностика кризисов на предприятии является одним из самых важных методов антикризисного управления. В процессе диагностики могут быть выявлены слабые места в системе управления предприятием в целом, которые являются причинами негативных показателей финансово-хозяйственной деятельности. Диагностику можно понимать и как оценку деятельности компании с точки зрения получения общего управленческого эффекта, и как определение отклонений, существующих параметров системы от первоначально заданных, и как оценку функционирования организации в подвижной, изменяющейся внешней среде с целью предупреждения кризисов.

Диагностика может проводиться с помощью следующих методов:

- мониторинг внешней среды;
- системный анализ факторов, свидетельствующих о возможных изменениях состояния и конкурентного положения предприятия;
- аудит финансового состояния;

- анализ кредитной политики и задолженности предприятия;
- определение рисков;
- оценка текущего состояния предприятия и прогнозирование возможных состояний в будущем.

Инструменты диагностирования кризисного состояния, такие как: анализ статистических данных, прогнозирование, моделирование, экспертиза, маркетинговые исследования и другие, применяются в зависимости от типа кризиса и формы его проявления.

Системная диагностика кризиса дает возможность осуществлять наиболее полное антикризисное управление. В практике предприятий часто используются методы анализа, которые позволяют с минимальными затратами сделать оценку рисков, финансового состояния, прогнозировать будущие тенденции развития.

Системный подход к антикризисному управлению требует применения особых технологий.

Во-первых, при разработке и реализации управленческих решений должны применяться программно-целевые подходы. Все разрабатываемые мероприятия управления должны осуществляться своевременно, фактор времени является определяющим для успешного антикризисного управления.

Во-вторых, необходимо разработать и применять систему антикризисных критериев качества управленческих решений, которые позволят осуществлять правильный выбор среди возможных альтернатив поведения и деятельности.

В механизме антикризисного управления приоритеты должны быть отданы таким альтернативам управленческих решений, которые:

- ориентированы на экономию ресурсов, избегание ошибок, осторожность, профессионализм, корпоративность;
- приведут к социально-психологической стабильности деятельности предприятия;
- направлены на поиск наилучших вариантов развития предприятия;

– поддерживают инновации.

Все это в совокупности должно найти отражение в стиле управления, который надо понимать не только как характеристику деятельности антикризисного менеджера, но и как обобщенную характеристику управленческой политики предприятия. Стиль антикризисного управления должен характеризоваться профессиональным доверием, целеустремленностью, исследовательским подходом, самоорганизацией, принятием ответственности. Ведь из всех кризисных причин, по мнению многих исследователей, самыми серьезными по последствиям считаются управленческие факторы. Именно неэффективность управления следует отнести к наиболее характерной для современных предприятий проблеме, препятствующей их эффективному функционированию в современных рыночных условиях. Зачастую проблема неэффективного управления связана с отсутствием стратегии деятельности предприятия и ориентацией на краткосрочные результаты, а также с низким уровнем ответственности руководителей предприятия за последствия принимаемых решений.

В целях антикризисного управления под стратегией понимается модель действий, необходимых для достижения поставленных целей на основе координации и распределения ресурсов компании. Стратегия позволяет определить рыночную нишу, создать эффективную производственную, управленческую и другие виды инфраструктуры, адаптировать предприятие к внешней среде и обеспечить внутреннюю координацию.

В рамках антикризисного управления можно выбрать следующие виды стратегии развития предприятия (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Стратегии развития предприятия

Название	Основные характеристики
Стратегия концентрированного роста	совершенствование или выпуск новой продукции, поиск возможностей улучшения положения предприятия на существующем рынке или перехода на новый рынок
Стратегия интегрированного роста	приобретение собственности, а также создания новых производственных структур
Стратегия диверсифицированного роста	реализуется в том случае, если предприятие не может развиваться дальше на данном рынке сданным товаром в рамках данной отрасли
Стратегия сокращения производства или стратегия ликвидации	предприятие нуждается в перегруппировке сил, структурной перестройке или ликвидации

При диагностике возникновения кризисных состояний важно рассмотреть качественное соотношение всех четырех типов стратегий.

Таким образом, мы определили, что суть антикризисного управления состоит в следующем:

1) кризисы можно предвидеть (диагностика), к ним можно и необходимо готовиться, и, следовательно, смягчить их последствия (эффективные механизмы антикризисного управления);

2) в условиях кризиса управление требует особых технологий, знаний и опыта;

3) кризисными процессами можно управлять, при этом при управляемом выходе из кризиса можно получить толчок для дальнейшего развития предприятия (внедрение инноваций).

Более подробно виды антикризисного управления будут рассмотрены в параграфе 1.2.

## 1.2 Виды и практики применения методов антикризисного управления

Организация антикризисного управления на предприятии – сложный процесс, сопряженный со значительными рисками, требующий от антикризисного управляющего знания специфики всех направлений финансово-хозяйственной деятельности предприятия и использования самых разных механизмов и инструментов. Схематически функции, которые выполняет антикризисное управление, показаны на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Функции антикризисного управления

Помимо самых распространенных методов анализа кризисной ситуации, описанных в предыдущем параграфе, антикризисное управление должно быть учтено в маркетинговой стратегии предприятия, и при оперативной организации деятельности предприятия в период кризиса. Кроме того, антикризисный управляющий должен осуществлять последующий контроль за эффективностью проведения антикризисных мероприятий и мотивировать персонал как на полноценную и адекватную работу в условиях кризиса, так и на внедрение новых технологий и инноваций.

Такое многообразие выполняемых функций является главной причиной, почему в российской деловой практике так редки примеры эффективного антикризисного управления, а профессионалы в этой области ценятся на

рынке труда выше, чем руководители высшего звена. Поэтому, прежде чем перейти к видам и способам антикризисного управления, хотелось бы заострить внимание на структуре управленческого процесса (рисунок 1.4).

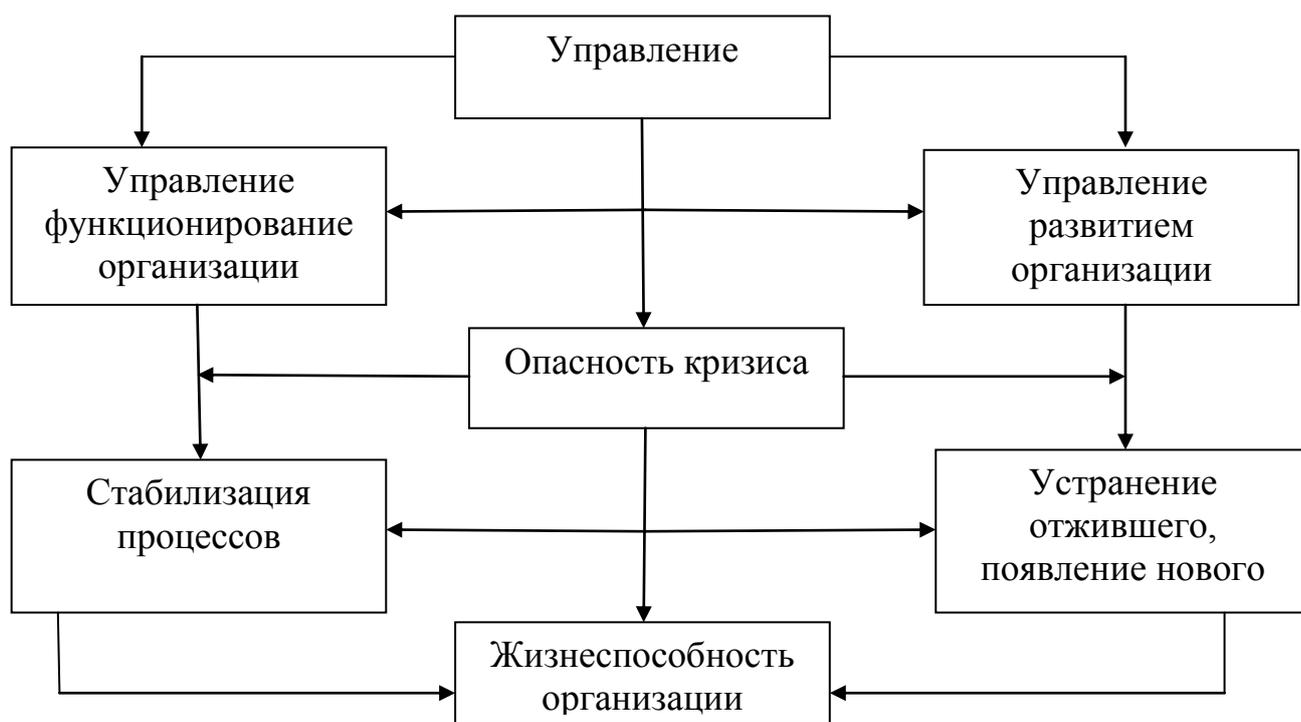


Рисунок 1.4 – Схема антикризисного управления

На представленном рисунке видно, что наступление кризисных факторов не является первичным, то есть элементы антикризисного управления должны быть включены во все производственные процессы предприятия, именно в таком случае поддерживается жизнеспособность организации. Это связано с тем, что кризис может возникнуть на любом этапе жизненного цикла предприятия: в момент возникновения идеи о создании, в период планирования деятельности и строительства объектов производства, во время освоения или функционирования производственных мощностей, в период развития или стагнации. Предприятие может проходить жизненные циклы последовательно и полностью, а может сразу остановиться

в развитии и прекратить свое существование. Поэтому виды антикризисного управления классифицируются в соответствии с этапами жизненного цикла (рисунок 1.5).

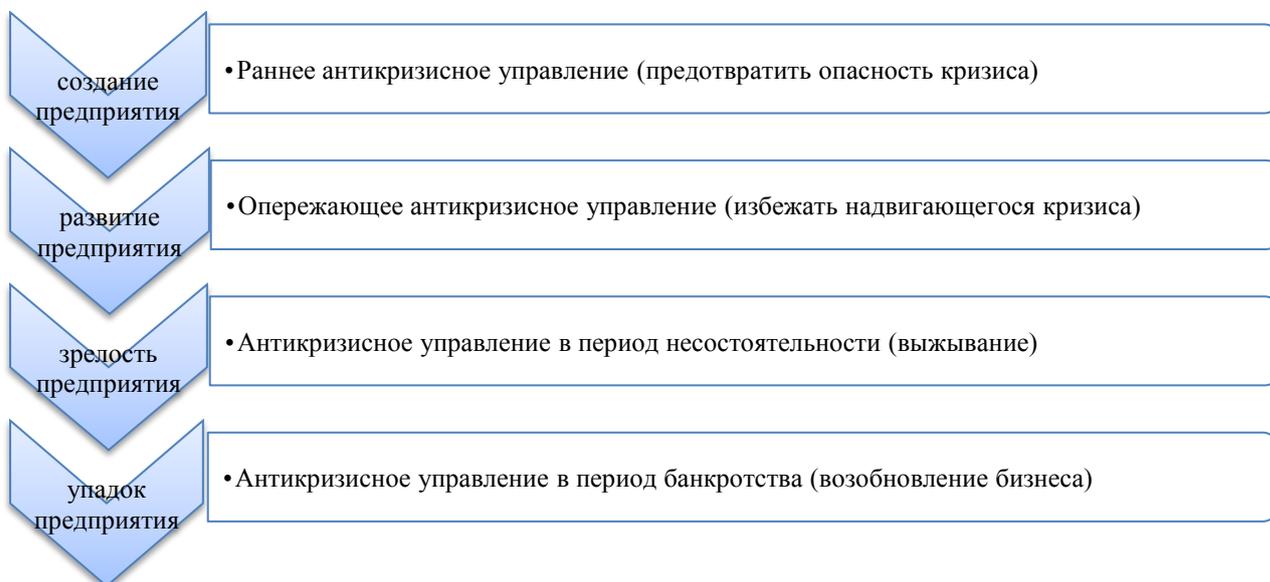


Рисунок 1.5 – Виды антикризисного управления

При раннем антикризисном управлении основным инструментом управления является антикризисная стратегия. Стратегический план, как уже было описано выше, предусматривает конкретные мероприятия, которые основаны на ранней диагностике кризисной ситуации. Другие три вида управления используют в качестве инструмента управления антикризисную тактику. Тактические управленческие решения принимаются на основании проявивших уже себя кризисных факторов, но требуют реализации чрезвычайных мер в краткосрочном периоде. Эффективное антикризисное управление должно предусматривать сочетание стратегических и тактических мероприятий, что связано со спецификой возникновения кризиса (рисунок 1.6).

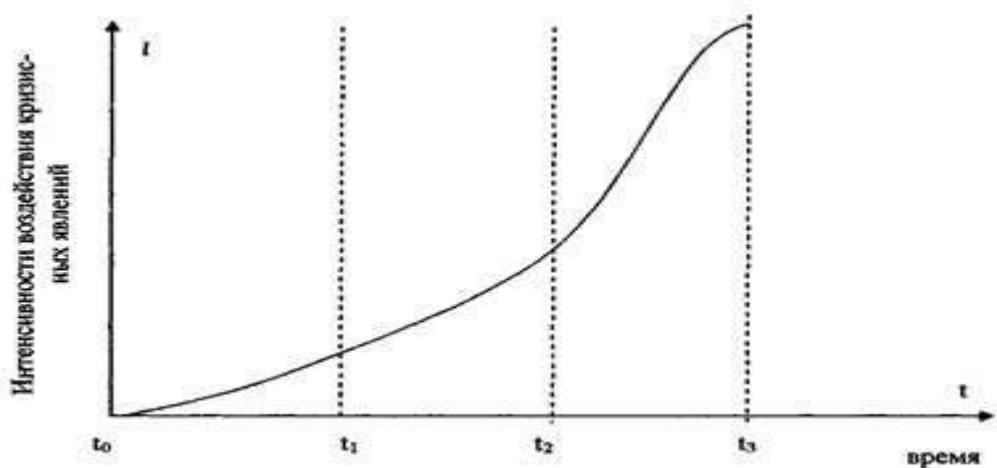


Рисунок 1.6 – График развития кризиса во времени [10]

На представленном графике видно, что интенсивность развития кризисной ситуации на ранней стадии невысока, поэтому предотвратить кризис на основе имеющейся информации практически не реально. Поэтому на данном этапе должен работать стратегический план. Если стратегические решения не верны или не эффективны, то на следующих стадиях развития интенсивность кризиса значительно повышается, и только правильные и своевременные тактические решения позволят не довести предприятие до четвертого вида антикризисного управления – процедуры банкротства [10].

Рассмотрим специфику организации различных видов антикризисного управления.

Процесс раннего антикризисного управления включает в себя два основных этапа:

1. Постоянный мониторинг финансового состояния предприятия.
2. Разработка системы профилактических мероприятий.

Мониторинг финансового состояния проводится с целью раннего обнаружения факторов возникновения кризисной ситуации с помощью внутренних ресурсов предприятия. Для проведения мониторинга определяется возможное «кризисное поле» - параметры финансово-хозяйственной деятельности предприятия в соответствии с отраслевой

спецификой деятельности. В качестве параметров могут быть выбраны следующие современные инструменты финансового анализа (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Параметры мониторинга финансового состояния

Наименование	Основные характеристики и способы использования
Валовой финансовый результат	= сумме финансовых результатов от различных видов деятельности. <u>Мониторинг:</u> следует разобраться в том, какие именно структурные элементы, формирующие финансовые результаты предприятия, оказались или могут оказаться под негативным воздействием
Платежеспособность	= возможность и способность своевременно и полностью выполнять платежные обязательства, вытекающие из торговых, кредитных и иных операций денежного характера <u>Мониторинг:</u> значение коэффициента различается в зависимости от отрасли и размеров предприятия
Ликвидность	= способность предприятия в любой момент совершать необходимые расходы <u>Мониторинг:</u> значение коэффициента различается в зависимости от отрасли и размеров предприятия
Показатели деловой активности	= эффективность использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов (чистая прибыль, производительность труда, оборачиваемость капитала, оборотных средств и дебиторской задолженности) <u>Мониторинг:</u> значение коэффициента различается в зависимости от отрасли и размеров предприятия
Кредиторская и дебиторская задолженности	<u>Мониторинг:</u> инвентаризация задолженности

Мониторинг указанных выше показателей должен проводиться с высокой периодичностью, а в период высокой динамики развития внешних кризисных факторов – ежедневно. По результатам мониторинга проводится предварительная диагностика характера финансово-хозяйственной деятельности предприятия и оценка его текущего состояния (нормальное, предкризисное или кризисное).

Далее разрабатывается план превентивных мероприятий. При составлении плана оценивается динамика внешних и внутренних кризисных факторов и в зависимости от того, какие факторы более активны, выбирается направленность мероприятий. В случае более высокого потенциала наступления кризиса в результате внешних факторов мероприятия будут направлены на смягчение условий протекания будущей кризисной ситуации.

Если по проведенной оценке более интенсивную динамику показывают внутренние кризисные факторы, то разрабатываемые превентивные мероприятия должны быть направлены на предотвращение наступления кризиса. В качестве примеров таких мероприятий можно назвать сокращение операций на наиболее рискованных направлениях деятельности, повышение уровня страхования финансовых рисков, реализация части излишних или неиспользуемых активов предприятия и другие.

Опережающее антикризисное управление также включает в себя два этапа:

1. Идентификация параметров финансового кризиса.
2. Выбор направлений механизмов стабилизации предприятия.

Идентификация параметров финансового кризиса происходит с помощью методов диагностики кризисных факторов. В процессе диагностики определяется возможный масштаб кризиса, степень возможного воздействия кризиса на финансово-хозяйственную деятельность предприятия, прогнозируется возможный период протекания кризиса.

На основании полученных данных выбираются механизмы стабилизации предприятия, адекватные предполагаемым масштабам кризисной ситуации. Суть всех возможных механизмов заключается в преобразовании важнейших параметров деятельности. Любой конкретный механизм должен решить следующие задачи:

- восстановление финансовой устойчивости предприятия;
- обеспечение роста предприятия в долгосрочной перспективе;
- устранение неплатежеспособности.

Из самых распространенных и эффективных механизмов можно выделить сокращение затрат или политика экономии, стимулирование роста объемов продаж, использование новых приемов управления (позиционирование торговой марки, оптимизация кадровой политики, новая система качества, изменение ценовой политики и прочее).

Основные источники сокращения затрат приведены на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 – Источники сокращения затрат

Полученные ресурсы могут быть направлены на проекты по увеличению прибыли предприятия. Поступление прибыли может идти по трем главным направлениям:

- оптимизация продаж (привлечение новых заказчиков, внедрение системы скидок, изменение ценовой политики, внедрение в производство и продвижение новой продукции);
- продажа или сдача в аренду активов компании;
- ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности (структурирование дебиторской задолженности).

В случае наступления кризиса для реализации антикризисного управления в период несостоятельности на предприятии должна быть сформирована антикризисная команда, в которую могут быть приглашены внешние участники: консультанты, эксперты, аудиторы. Антикризисная команда реализует политику антикризисного управления по трем направлениям:

1. Разработка и реализация комплексной программы вывода предприятия из кризиса.
2. Контроль над реализацией комплексной программы вывода предприятия из кризиса.
3. Разработка и реализация мероприятий по устранению негативных последствий кризиса.

Схематично комплексную программу вывода предприятия из кризиса можно изобразить на рисунке 1.8.



Рисунок 1.8 – Структура комплексной программы вывода предприятия из кризиса

Комплексная программа в обязательном порядке имеет сроки реализации мероприятий, объем финансирования на каждое мероприятие, указание фамилий и должностей лиц, ответственных за реализацию каждого мероприятия и программы в целом, а также прогноз ожидаемых результатов от реализации каждого мероприятия.

Контроль над реализацией разработанной и утвержденной комплексной программой осуществляет руководитель предприятия. По результатам контроля антикризисной командой в программу могут вноситься соответствующие корректировки, направленные на повышение эффективности антикризисных мероприятий.

План мероприятий по устранению негативных последствий кризисной ситуации всегда носит индивидуальный характер, не имеет четко установленной структуры и полностью зависит от планируемых результатов реализации комплексной программы по выводу предприятия из кризиса. В качестве таких мероприятий может применяться реструктуризация или реорганизация предприятия.

Крайним проявлением кризисного состояния предприятия является банкротство. В соответствии со статьей 2 Федерального закона от 26.10.2002 №127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» под банкротством понимается признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей [26].

### **1.3 Особенности антикризисного управления в сфере услуг**

В российской деловой практике существуют примеры антикризисного управления. Как правило, на предприятиях происходят кардинальные изменения, связанные со сменой собственника, переориентацией на новую продукцию, изменение организационно-правовых форм. В основном, происходит покупка предприятия другими собственниками.

Яркий пример – ОАО «Ликинская мануфактура», основанная еще в 1869 году. После распада СССР она столкнулась с проблемой роста цен на среднеазиатский хлопок, который стал импортным товаром. Со временем ОАО «Федеральная контрактная корпорация «Росконтракт» скупило 52%

акций предприятия. Новый собственник наладил выпуск бязи для продажи на экспорт. Однако под это было задействовано всего 5% мощностей производства. В итоге Ликинская мануфактура стала неплатежеспособной. В сентябре 1999 года было введено конкурсное производство. В результате антикризисного управления, проводимого конкурсным управляющим, была введена система оперативного реагирования на любую информацию с производства, увеличилась загрузка оборудования, произошел рост объемов производства и производительности труда. Но после расчетов с кредиторами в 2005 году предприятие было ликвидировано.

Данный пример очередной раз иллюстрирует всю сложность организации антикризисного управления. Вместе с тем возникает вопрос – а не связаны ли все трудности именно с производственной ориентацией деятельности предприятия? Возможно, антикризисное управление в сфере услуг имеет свои особенности?

Для ответа на этот вопрос необходимо еще раз уделить внимание некоторым характеристикам антикризисного управления, а также рассмотреть особенности деятельности в сфере обслуживания.

Ключевым моментом является то, что почти многие организации, занимающиеся оказанием услуг, являются субъектами малого или среднего предпринимательства. В соответствии со статьей 3 Федерального закона от 24.07.2007 №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» субъекты малого и среднего предпринимательства – это хозяйствующие субъекты (юридические лица и индивидуальные предприниматели), отнесенные в соответствии с условиями, установленными настоящим Федеральным законом, к малым предприятиям, в том числе к микро предприятиям, и средним предприятиям. Для отнесения предприятия или организации к субъектам малого или среднего предпринимательства должно выполняться хотя бы одно из следующих условий [26]:

1) суммарная доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, общественных и

религиозных организаций, благотворительных и иных фондов в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью не превышает двадцать пять процентов, а суммарная доля участия иностранных юридических лиц и (или) юридических лиц, не являющихся субъектами малого и среднего предпринимательства, не превышает сорок девять процентов;

2) акции акционерного общества, обращающиеся на организованном рынке ценных бумаг, отнесены к акциям высокотехнологичного (инновационного) сектора экономики в порядке, установленном Правительством Российской Федерации;

3) деятельность хозяйственных обществ, хозяйственных партнерств заключается в практическом применении (внедрении) результатов интеллектуальной деятельности (программ для электронных вычислительных машин, баз данных, изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, селекционных достижений, топологий интегральных микросхем, секретов производства (ноу-хау)), исключительные права на которые принадлежат учредителям (участникам) соответственно таких хозяйственных обществ;

4) хозяйственные общества, хозяйственные партнерства получили статус участника проекта в соответствии с Федеральным законом от 28 сентября 2010 года №244-ФЗ «Об инновационном центре «Сколково»;

5) учредителями (участниками) хозяйственных обществ, хозяйственных партнерств являются юридические лица, включенные в утвержденный Правительством Российской Федерации перечень юридических лиц, предоставляющих государственную поддержку инновационной деятельности в формах, установленных Федеральным законом от 23 августа 1996 года №127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Среднесписочная численность работников за предшествующий календарный год хозяйственных обществ, хозяйственных партнерств, соответствующих одному из требований, указанных в предыдущем перечне, производственных кооперативов, сельскохозяйственных потребительских

кооперативов, крестьянских (фермерских) хозяйств, индивидуальных предпринимателей не должна превышать следующие предельные значения среднесписочной численности работников для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства:

- от ста одного до двухсот пятидесяти человек для средних предприятий;

- до ста человек для малых предприятий;

- среди малых предприятий выделяются микропредприятия – до пятнадцати человек.

Доход хозяйственных обществ, хозяйственных партнерств, соответствующих одному из требований, указанных в предыдущем перечне, производственных кооперативов, сельскохозяйственных потребительских кооперативов, крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателей, полученный от осуществления предпринимательской деятельности за предшествующий календарный год, который определяется в порядке, установленном законодательством Российской Федерации о налогах и сборах, суммируется по всем осуществляемым видам деятельности и применяется по всем налоговым режимам, не должен превышать предельные значения, установленные Правительством Российской Федерации для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства:

- микропредприятия – 120 млн. рублей;

- малые предприятия – 800 млн. рублей;

- средние предприятия – 2 млрд. рублей [21].

Из описания следует, что субъекты малого и среднего предпринимательства практически не ограничены в сфере деятельности, но при этом обладают ограниченными кадровыми ресурсами и имеют верхний предел для развития предприятия по получаемой годовой прибыли. В противном случае они потеряют свой статус, а вместе с ним различные льготы, предусмотренные налоговым законодательством и контрактной

системой, а также право на достаточно широкий перечень грантов и субсидий, предоставляемых из бюджетов всех уровней на развитие малого бизнеса.

Естественно, что само определение статуса субъекта малого бизнеса вносит свои особенности в механизм антикризисного управления.

Во-первых, индивидуальные предприниматели и общества с ограниченной ответственностью, относящиеся к малому бизнесу, пользуются специальными режимами налогообложения и не ведут общепринятую бухгалтерскую и финансовую отчетность, что не позволяет проводить диагностику кризисных факторов общепринятыми методами.

Во-вторых, индивидуальные предприниматели и общества с ограниченной ответственностью зачастую не обладают значительным уставным капиталом и активами, что ограничивает привлечение кредитных ресурсов, а также не могут увеличивать долю государственных или частных инвестиций для сохранения статуса. С другой стороны в качестве дополнительных источников финансирования субъекты малого бизнеса могут использовать специальные субсидии, что позволяет планировать антикризисные мероприятия с минимальными финансовыми затратами.

В-третьих, в виду ограничения численности работников, на таком предприятии все управленческие функции выполняет сам индивидуальный предприниматель или директор общества, что может сказываться на профессионализме и качестве антикризисного управления.

Антикризисные действия предприятия по предоставлению услуг – это управленческая грамотность и находчивость, которая поможет с наименьшим количеством разноплановых затрат, избежать или устранить последствия кризиса, способствовать стабильному развитию предприятия, с учетом жизнеспособности организации [12]. Нужно учитывать, что каждый этап жизненного цикла предприятия усложняет, разветвляет подразделения и структуры этого предприятия. Это ведет к усложнению антикризисных мер.

Сложность и многообразие форм и методов антикризисного поведения зависит и от уровня управления, и от мощности предприятия.

Следует обратить внимание, что при стабильном состоянии предприятия сферы услуг, основной функцией антикризисного управления является своевременное распознавание кризисных факторов для проведения профилактики, то есть антикризисный мониторинг. С помощью мониторинга можно заблаговременно обнаружить угрозы кризиса и подготовиться к смягчению его последствий. Именно в этот момент можно определить оптимальные инструменты механизма антикризисного управления, позволяющие достигать поставленных целей в небольшой промежуток времени.

Антикризисное управление переходит в фазу антикризисного регулирования при неустойчивом развитии предприятия. Тогда применяются меры по стабилизации ситуации, предотвращению развития и усилению кризисных факторов.

Если предприятие входит в кризисное состояние, то антикризисное управление должно рассматриваться с точки зрения обеспечения жизнедеятельности предприятия, минимизации отрицательных последствий и ущерба, а также с целью использования кризисных факторов для развития системы управления и самого предприятия. Если такие факторы не были использованы для дальнейшего развития, то предприятие погружается в глубокий системный кризис и, в последующем, уходит с рынка.

Деятельность организаций, занятых обслуживанием населения (оказанием услуг), характеризуется большой подверженностью внешним и внутренним кризисным факторам. Это объясняется как общеэкономическими специфическими условиями хозяйствования, о которых упоминалось выше (трудности с получением кредитов, обеспеченностью компетентным и квалифицированным персоналом), так и некоторыми социальными аспектами (снижение реальных доходов населения) [23].

Важнейшей целью предприятий сферы услуг в современных условиях является повышение эффективности управления, в том числе путем формирования антикризисных механизмов, способствующих адаптации предприятия к изменениям внешней среды, повышению качества услуг. Основное экономическое условие для этого — постоянное увеличение притока инвестиционных ресурсов, внедрение технологий и систем управления. Одним из перспективных направлений является подход, основанный на использовании инструментов антикризисного управления, ориентированных на повышение конкурентных преимуществ предприятий сферы услуг [6]. Для этого предприятие в ходе реализации антикризисного управления должно приобрести ряд новых качеств (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Модель антикризисного управления предприятием сферы услуг

Этапы реализации модели	Управленческий аспект	Ожидаемый результат
1. Превентивная диагностика кризисного процесса	предупредительное распознавание симптомов кризисной ситуации	оценка природы возникновения и степени развития кризиса, а также формирование основы для выбора типологических характеристик менеджмента
2. Диверсификация управления антикризисным развитием	построение различных версий управления антикризисным развитием на основе анализа возможных типов управления с учетом полученных результатов диагностики	определение наиболее рационального типа управления и определение стратегии и тактики антикризисного развития
3. Разработка программы антикризисного развития	разработка комплекса мероприятий, согласованных по предмету, содержанию, срокам, исполнителям, обеспеченных ресурсными источниками	Устранение «узких мест» в деятельности, сдерживающих успешное развитие
4. Реализация программы	внедрение и сопровождение программы, оценка результатов и корректировка (в случае необходимости)	Предотвращение или преодоление кризиса

Анализ статистических материалов, а также публикаций в периодической печати и других источниках показывает, что 85-90%

российских предприятий и современных условиях имеют потенциальные возможности повышения эффективности работы как минимум на 20-30%, достаточные для преодоления негативных тенденций и самостоятельного перехода из критического состояния в конкурентоспособное; вопрос только в том, как реализовать этот потенциал [17].

Сложность антикризисного управления в сфере услуг связана также с повышенными рисками оказания услуг населению в отличие от продажи товаров. Такие качества услуг как неосвязаемость, неоднородность, неспособность к хранению и неразрывность взаимосвязи «производство-потребление» усиливают риск при получении услуг. Исследования восприятия риска в сфере обслуживания показали, что потребители осознают, что услуги более изменчивы по своей природе и, следовательно, их приобретение более рискованно, чем покупка товара [20].

На основании выше изложенного можно сделать вывод, что главной особенностью антикризисного управления предприятием малого и среднего бизнеса в сфере услуг в условиях кризисной ситуации является повышенная сложность процесса управления. Принятие соответствующих решений требуется одновременно по всем направлениям деятельности предприятия: финансовая устойчивость, стимулирование продаж, работа с клиентами, работа с поставщиками и финансовыми организациями. Поэтому процедура принятия решений усложняется, а уровень требований к профессионализму и опыту предпринимателя повышается в разы. Следует отметить, что кризис выступает определенным индикатором эффективности деятельности предприятия и управленческих решений, выявляет слабые стороны.

В комплекс инструментов антикризисного управления предприятием сферы услуг должны входить современные информационные технологии, технологии антикризисного маркетинга, методы анализа и прогнозирования внешней среды.

В антикризисном менеджменте мероприятия, направленные на оперативное предупреждение, реагирование и преодоление кризиса, в

настоящее время проводятся исключительно на основе использования современных информационных технологий. Внедрение новых информационных продуктов в отдельные направления бизнеса сервисных предприятий существенно повышает их конкурентоспособность, а также устойчивость к негативным проявлениям внешней среды.

Проблематика антикризисного управления очень широка и разнообразна. Проблемы, решаемые в рамках антикризисного управления, систематизированы в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Проблемы, решаемые с помощью антикризисного управления

Признак	Описание
В зависимости от стадии развития кризиса	<ul style="list-style-type: none"> <li>- распознавание кризисной ситуации;</li> <li>- предотвращение кризиса;</li> <li>- обеспечение жизнедеятельности в кризисной ситуации;</li> <li>- обеспечение выхода из кризиса;</li> <li>- ликвидация последствий кризиса</li> </ul>
В зависимости от направления применяемых антикризисных мер	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методологические;</li> <li>- финансово-экономические;</li> <li>- организационные;</li> <li>- правовые;</li> <li>- конфликтологические;</li> <li>- социальные</li> </ul>
В зависимости от выбранной технологии управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение достоверности получаемой информации;</li> <li>- разработка моделей поведения предприятия;</li> <li>- анализ и оценка типа, глубины, последствий кризисной ситуации;</li> <li>- разработка антикризисных управленческих решений</li> </ul>
В зависимости от используемых инструментов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- маркетинг (в условиях неопределенности и ограниченности ресурсов);</li> <li>- реструктуризация или санация;</li> <li>- антикризисная инвестиционная, инновационная политика;</li> <li>- управление конфликтами;</li> <li>- отбор персонала</li> </ul>

В разработке и реализации антикризисных мероприятий, а также в планировании дальнейшего развития предприятия должны принимать личное участие все сотрудники предприятия сферы услуг. Источником для принятия антикризисных решений должна стать гибкая маркетинговая стратегия, специализирующаяся на конкретных услугах, оказываемых предприятием.

В остальном антикризисное управление на сервисных предприятиях осуществляется методами и способами, описанными в параграфах 1.1 и 1.2 настоящей работы.