МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА»

Воронежский филиал

Факультет сферы обслуживания и управления

Кафедра менеджмента и управления организацией

«Допустить к защите»
Зав. кафедрой,
д.э.н., профессор Е.И. Макаров
_____

«___» _____ 2016 г.

Выпускная квалификационная работа
(Бакалаврская работа)

Направление 38.03.02 «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации торговли»

Тема: **«Антикризисное управление в системе менеджмента торговой организации» (на материалах АО «Робин Сдобин»)**

Выполнил студент: Зуева Ольга Владимировна
Группа: ММз-212

Научный руководитель выпускной
квалификационной работы:
Макаров Евгений Иванович,
д.э.н., профессор,
зав. кафедрой

_____
(подпись)

Автор _____
(подпись)

Воронеж – 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ 7

1.1 Сущность, задачи, особенности антикризисного управления 7

1.2 Эффективность антикризисного управления 13

1.3 Причины возникновения кризисных ситуаций, ведущих к банкротству и методы их предотвращения 16

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТОРГОВО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ АО «РОБИН СДОБИН» 28

2.1 Общая характеристика компании АО «Робин Сдобин» 28

2.2Анализ производственно-финансового состояния компании АО «Робин Сдобин» 36

2.2.1Общий анализ производственно-финансового состояния АО «Робин Сдобин» 36

2.2.2 Анализ финансового состояния АО «Робин Сдобин» 46

2.3 Предложения по восстановлению платежеспособности и поддержанию эффективной хозяйственной деятельности компании «Робин Сдобин» 51

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 62

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 68

ПРИЛОЖЕНИЕ 71

ПРОТОКОЛ ПРОВЕРКИ НА АНТИПЛАГИАТ 84

ВВЕДЕНИЕ

Переход к рыночной экономике характеризуется изменениями в рыночной среде, колебаниями цен, объемами продаж, издержками и прибыли. Многие организации находится в сложной ситуации, когда в издержки превышают доход. В таких случаях в организации возникает кризисная ситуация, которая может завершиться потерей платежеспособности и банкротством. Единственным средством в этом случаи, является эффективное антикризисное управление. Чем глобальнее изменения в экономики, тем большее число организаций находится в кризисном состоянии, тем актуальнее проблема антикризисного управления на корпоративном уровне и исследование теоретических и практических проблем антикризисного управления в организациях.

Термин «антикризисное управление», как правило, применяется в связи с финансовой несостоятельностью организаций. Но это – далеко не полный взгляд на проблему – в теории и практике антикризисного управления для выяснения реального положения организации, помимо оценки его платежеспособности, следует рассматривать многие другие факторы, определяющие его многогранную производственную деятельность, учитывающие специфику состояния российской экономики, совокупность внутренних и внешних воздействий. Расплывчатость и многозначность самого термина «антикризисное управление», его разночтение порождает теоретическую неопределенность и трудность применения для обоснования любых рекомендаций по выводу организаций из кризисного состояния.

Российскими исследователями систематически изучается практика применения антикризисного управления в самых разных ее проявлениях. Ими даются практические рекомендации по преодолению кризисных ситуаций, обобщается отечественный и зарубежный опыт антикризисного управления, совер-

шенствования менеджмента в условиях переходной экономики, предлагаются практические рекомендации по преодолению кризисных ситуаций.

Изучение характерных особенностей антикризисного управления находится в центре внимания современной экономической науки. Большинство исследований проблем антикризисного управления принимает в качестве исходных следующие основные методологические положения:

1. Теория антикризисного управления не является обособленной теорией управления, она выступает составной частью общей теории корпоративного управления. Антикризисное управление использует приемы и методы, применяемые в любом успешном корпоративном управлении. Специфика корпоративного управления заключается не в применяемых методах, а в конкретном реагировании на кризисную ситуацию, в которой находится организация.

2. Характерной особенностью кризисных ситуаций в организациях является постепенное уменьшение чистой прибыли (вплоть до отрицательных значений), потеря первоначальной доли рынка, неспособность выплачивать зарплату сотрудникам, соответствующую отраслевым нормативам, моральное и физическое старение оборудования.

3. Кризисные ситуации возникают как в высококонкурентной рыночной экономике, так и в переходной экономике (в условиях перехода к рынку). Однако в условиях переходной экономики или недостаточно конкурентной рыночной среды кризисные ситуации являются, как правило, более глубокими, а их преодоление – значительно более трудным делом. В результате резкого обострения проблем неплатежей, долгов, несостоятельности организаций, хронической убыточности их производственно-торговой деятельности в условиях формирующегося рынка в первой половине 90-х гг. закрепился термин «антикризисное управление» [4, с.37].

«Антикризисное управление», является актуальным вопросом, так как в современных экономических условиях организации оказываются, не подготовлены к выходу из кризиса, потому-что традиционные методы ориентированы на развитие в благоприятных условиях. Поэтому необходимость разрабатывать ан-

тикризисные методы и программы, благодаря которым можно будет не только предвидеть возможное влияние кризиса на деятельность организации, но и решать уже возникшие проблемы.

В научных исследованиях многих современных авторов, особое внимание уделяется внимание: решению проблем, связанных с управлением организацией в условиях кризиса; процедурам банкротства и его причинам; роли управленческого персонала в решении кризисных ситуаций [13, с. 9].

Такими ученными являются: Александров Г.А., Баринов В.А., Попов Р.А., Титов В.В., Финка С.

Таким образом, тема является актуальной, потому что антикризисное управление – это совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретной организации. Антикризисное управление является микроэкономической категорией и отражает производственные отношения, складывающиеся на уровне организации при его оздоровлении или ликвидации. Система антикризисного управления – это и есть система предотвращения банкротства в организации.

Объектом исследования является АО «Робин Сдобин».

Цель исследования – разработка мероприятий в рамках антикризисной стратегии управления организацией АО "Робин Сдобин".

Предметом исследования являются отношения, складывающиеся в процессе антикризисного управления организацией.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач: изучение теоретических основ разработки стратегии и основных принципов антикризисного управления организацией; критическая оценка и практические мероприятия по совершенствованию антикризисного управления; разработка рекомендаций по совершенствованию на основе вскрытия недостатков в управленческом учете и менеджменте.

Методологической основой написания выпускной квалификационной работы явились труды ведущих отечественных и зарубежных ученых по исследу-

емой проблеме, статистические материалы, тематические периодические издания, а также первичные, отчетные и другие документы АО «Робин Сдобин».

Бакалаврская работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников.

В первой главе приведены теоретические основы антикризисного управления предприятия: отражена роль в рыночной экономике, освещены вопросы особенности и применения на предприятии, а также основные факторы, влияющие на эффективность антикризисного управления.

Вторая глава работы содержит общую информацию о предприятии АО «Робин Сдобин» г. Воронежа. Так же в ней проведена характеристика производственно-хозяйственной деятельности и анализ финансового состояния предприятия в пределах поставленных задач.

В работе использованы статистический, монографический, экономико-математический и другие методы исследования.

В заключении подведены итоги написания бакалаврской работы.

Объем выпускной квалификационной работы 84 станицы, она содержит 7 рисунков, 20 таблиц, 22 формулы, 34 источника литературы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность, задачи, особенности антикризисного управления

Антикризисное управление (антикризисный менеджмент) стало одним из самых «популярных» терминов в деловой жизни России. В одних случаях под ним понимают управление организацией в условиях общего кризиса экономики, в других – управление организацией, в преддверии банкротства, третьи же связывают понятие антикризисное управление с деятельностью антикризисных управляющих в рамках судебных процедур банкротства. Некоторые авторы считают, что антикризисные меры следует принимать, когда финансовое положение функционирующей на рынке организации становится уже печальным, а перспектива банкротства – реальной. Исходя из этого, они полностью игнорируют диагностику угрозы банкротства на ранних стадиях ее возникновения и акцентируют внимание только на «лечение» кризиса. Другие же, считают подобный подход неприемлемым. Главное в антикризисном управлении – обеспечение условий, когда финансовые затруднения не могут иметь постоянный стабильный характер. Речь о банкротстве при таком подходе не должно быть, поскольку должен быть налажен управленческий механизм устранения возникающих проблем до того, пока они не приняли необратимый характер.

Некоторые же авторы, напротив, обращают внимание только на меры по диагностике кризиса и механизмы банкротства и абсолютно забывают про методы антикризисного управления.

Более верным является системный подход к антикризисному управлению, когда антикризисное управление рассматривается как комплекс мероприятий от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению и преодолению, данное профессором А.Г. Грязновой в книге «Антикризисный менеджмент»:

Антикризисное управление – это такая система управления организацией, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений: посредством использования всего потенциала современного менеджмента; разработки и реализации в организации специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы [14, с. 36].

Антикризисное управление – такой вид управления, в котором происходят контролируемые процессы предвидения кризисов, смягчения их последствий и использования факторов кризисов для развития организации.

Цели и задачи антикризисного управления:

- предвидение кризиса и адекватная подготовка к нему;
- воспрепятствовать опасным факторам кризиса;
- управление динамикой развития кризиса;
- обеспечить жизнедеятельности организации в кризисном состоянии;
- ослабление негативных последствий кризиса;
- использование факторов и последствий кризиса для развития организации [25, с. 15].

К объектам антикризисного управления относятся организации, предприятия и региональные экономические структуры. Субъектами антикризисного управления выступают собственники и менеджеры предприятий и организаций, государственные органы власти и управления, кредиторы, кризис-менеджеры (в судебных процедурах банкротства – арбитражные управляющие).

Проблемы, решаемые в рамках антикризисного управления, классифицируются следующим образом.

По стадии развития кризиса:

- распознавание кризисной ситуации;
- предотвращение кризиса;
- обеспечение жизнедеятельности в кризисной ситуации;

- обеспечение выхода из кризиса;

- ликвидация последствий кризиса.

По направлениям применяемых антикризисных мер:

- методологические;

- финансово-экономические;

- организационные;

- правовые;

- социально-психологические;

- конфликтологические.

По технологиям управления:

- поиск информации (обеспечение ее достоверности);

- разработка вариантов и моделей поведения организации

- анализ и оценка кризисной ситуации;

- разработка антикризисных управленческих решений.

По применяемому инструментарию:

- маркетинг (в условиях неопределенности и ограниченности ресурсов);

- санация или реструктуризация кризисной организации;

- антикризисная инвестиционная, инновационная политика;

- селекция (отбор) персонала;

- управление конфликтами [17, с. 27].

Итак, можно сделать следующие выводы, что антикризисное управление – это целый комплекс взаимосвязанных мероприятий от ранней диагностики кризиса до мер по его преодолению. Антикризисное управление базируется на некоторых принципах, которые и отличают антикризисное управление от обычного.

К числу особенностей антикризисного управления относятся:

1.Повышенная чувствительность к фактору времени. Эта особенность связана с тем, что в результате развития кризиса возможно наступление необратимых последствий вплоть до ликвидации системы.

2. Мобильность и динамичность в использовании ограниченных ресурсов. Ограниченность других ресурсов (финансовых, материальных, трудовых) связана с тем, что кризис как раз и возник в результате снижения экономического потенциала системы.

3. Специфические антикризисные критерии выбора вариантов решения. В кризисной ситуации при проведении процедур банкротства основным критерием выступает максимальное удовлетворение требований кредиторов, тогда как интересы собственников и вопросы сохранения организации в целом отходят на второй план.

4. Повышенное внимание к заблаговременной проработке вариантов управленческих решений и оценке их последствий. Необходимость заблаговременной проработки вызвана ограничением по фактору времени.

5. Программно-целевой подход в технологиях выработки управленческих решений. Он заключается в том, что цель управления должна быть ясно сформулирована количественно и качественно, доступные ресурсы сконцентрированы, разработана четкая последовательность действий для достижения поставленной цели, созданы внешние условия, способствующие достижению цели. Основные отличия представлены в таблице 1 [10, с. 78].

Таблица 1 – Основные отличия антикризисного управления от управления в стабильных системах

Параметр	**Стабильные системы**	**Кризисные системы**
1	2	3
Цели управления	Повышение эффективности деятельности	Минимизация отрицательных последствий кризисов
Основные ограничения	Ресурсные - мягкие	Временные - жесткие
Характеристики внешней среды	Благоприятная	Неблагоприятная
Внутренняя среда	Стабильная	Множество острых конфликтов
Результат (планируе-	Рост эффективности и жизне-	Переход в стабильное состояние

мый, желательный)	способности	

Организации пребывают в стабильном, неустойчивом (предкризисным или послекризисным) и кризисном.

В стабильном состоянии основные функции антикризисного управления заключаются в своевременном распознавании кризисных явлений в целях подготовки к возможному кризису и проведении профилактики. Эта фаза антикризисного мониторинга, который позволяет заблаговременно обнаружить угрозы кризиса и подготовиться к смягчению его последствий. Доля антикризисного управления в общей системе здесь относительно невелика.

В неустойчивом состоянии антикризисное управление входит в фазу антикризисного регулирования. Применяются меры по стабилизации ситуации, предотвращению развития и углубления кризисных явлений. Эту фазу система проходит как в случае скатывания ситуации к кризису, так и при выходе из кризиса на пути к стабильному состоянию. Доли антикризисного и обычного управления примерно одинаковы.

В стадии кризиса функциями антикризисного управления являются обеспечение жизнедеятельности системы, минимизации отрицательных последствий и ущерба, а также использование факторов кризиса для развития системы или организации.

Чтобы определить, когда начинается антикризисное управление, необходимо точно представлять стадии развития кризиса.

Рисунок 1 – Стадии кризиса

Ниже рассмотрим каждую стадию подробно.

1. Снижение объемов прибыли и рентабельности. Снижаются финансовые показатели, предприятие дестабилизируется, уменьшаются источники развития. Решить проблему можно за счет изменения стратегии либо за счет снижения издержек организации;

2. Убыточность производства. Результатом является снижение резервных фондов предприятия. Выход из сложившейся ситуации, возможен, при изменении структуры организации;

3. Отсутствие резервных фондов либо истощение. Для организации характерен режим сокращенного производства, который возникает в результате покрытия предприятием возникших убытков. В данном случае реструктуризация не может считаться выходом из ситуации, так как на нее нет средств, поэтому необходимы срочные меры по стабилизации финансового состояния организации. Если такие меры не будут приняты своевременно, то течение кризиса может усугубиться;

4. Неплатежеспособность. Такое состояние является крайним проявлением кризиса, в этом случае предприятие не может финансировать сокращенное производство и платить по своим обязательствам. Возникает угроза остановки производства и (или) банкротства. Необходимы срочные нестандартные меры

по восстановлению платежеспособности организации и поддержанию производства [21, с. 115].

Итак, можно сделать вывод, что антикризисное управление – это целый комплекс взаимосвязанных мероприятий от ранней диагностики кризиса до мер по его преодолению. Антикризисное управление базируется на некоторых принципах, которые и отличают антикризисное управление от обычного.

Для управления организацией в ситуации кризиса нужно быть готовым к тому, что придется на ходу трансформировать организационную структуру управления с целью соответствия его изменившейся среде. Основное различие состоит в формулировке целей. Цель антикризисного управления заключается в том, чтобы разработать систему мер, способную предотвратить отрицательное воздействие на организацию, которое может снизить финансовую стабильность, и уменьшить влияние на рынке. Цели антикризисного управления могут изменяться в зависимости от условий внешней среды и от деятельности организации.

1.2 Эффективность антикризисного управления

Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью влияния управленческих воздействий на факторы кризиса в соотношении с задействованными (затраченными ресурсами).

Основные факторы, влияющие на эффективность антикризисного управления:

1. Профессионализм и специальная подготовленность команды лиц, осуществляющих антикризисное управление.

2. Качественная работа системы мониторинга кризисных ситуаций.

3. Заблаговременное прогнозирование кризисов и проектирование эффективных антикризисных сценариев.

4. Развитие методологии выработки управленческих решений в условиях кризиса.

5. Качество разработки антикризисных программ.

6. Искусство антикризисного управления.

7. Оперативность и гибкость антикризисного управления при изменении ситуации.

8. Человеческий фактор, решение проблем лидерства и коммуникаций делового сотрудничества в антикризисном управлении.

9. Корпоративность антикризисного управления [20, с. 73].

Существует четыре основных принципа антикризисного управления (рисунок 2).

Рисунок 2 – Основные принципы антикризисного управления

Ниже рассмотрим каждый принцип более подробно.

1. Ранняя диагностика кризисных явлений. Так как кризис несет угрозу самой организации, потере собственности, отрицательных социальных последствий, то чем раньше будут обнаружены кризисные явления, тем больше запас времени и тем легче их нейтрализовать.

2. Срочность реагирования на кризисные явления. Если таковые обнаружены, то надо действовать, так как они имеют тенденцию разрастаться и углубляться.

3. Адекватность реагирования на степень реальной угрозы. Антикризисное управление связано с затратами и потерями. Поэтому их надо соизмерять со степенью реальной угрозы со стороны кризисных явлений.

4. Комплексность реагирования заключается в том, чтобы задействовать разносторонние внутренние и внешние ресурсы для улучшения ситуации.

С точки зрения эффективности различают эффективное и неэффективное управление. Основные аспекты кризиса и виды управления, кратко описаны в таблице 2.

Таблица 2 – Антикризисное управление с точки зрения эффективности

Аспекты кризиса	**Неэффективное управление**	**Эффективное управление**
1	**2**	**3**
Получение сигналов о возможном кризисе	Сигналы игнорируются	Сигналы рано обнаруживаются и принимаются соответствующие меры
Границы кризиса	Кризис выходит за рамки организации	Кризис локализован внутри организации
Возобновление деловой активности	Все организационные процессы прекращены, администрация пытается восстановить процессы	Организация функционирует, все ее функции и обязательства выполняются
Эффект научения на прошлых ошибках	Отсутствует: допускаются те же ошибки	В результате кризиса меняется организационная политика и процедуры
Воздействие кризиса на репутацию организации	Общественное мнение осуждает поведение. Некоторые прекращают взаимодействовать с ней	Имидж организации улучшается из-за эффективного поведения во время кризиса
Доступность ресурсов	Организации недостает ресурсов для преодоления кризиса	Организационные и внешние ресурсы имеются в достаточном количестве
Процесс принятия решений	Осуществляется медленно из-за внутренних конфликтов	Принимаются вовремя на основе достоверной информации

Таким образом, наиболее верным определением является определение антикризисного управления:

«Антикризисное управление – такая система управления организацией, которая имеет комплексно-системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений. Посредством использования всего потенциала современного менеджмента: разработки и реализации в организации специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при расчете в основном на собственные ресурсы» [14, с. 136].

Антикризисное управление начинается в тот момент, когда в окружающей среде происходят серьезные изменения, которые приводят к банкротству, кризису.[5, с.43]

1.3 Причины возникновения кризисных ситуаций, ведущих к банкротству и методы их предотвращения

В современных условиях жесткой конкуренции банкротство существует, как неизбежное явление современного рынка. Ухудшение платежеспособности происходит в тот момент, когда стратегия организации перестает соответствовать окружающей среде [30, с. 121].

Ключевыми причинами неплатежеспособности организации являются факторы, за счет которых выручка резко уменьшается.

Абсолютное снижение темпа роста выручки либо ее замедление, наблюдается при:

– затоваривание, когда на рынке уменьшается спрос на продукцию из-за ее невысокого качества, завышенной цены или снижения на нее потребности;

– воздействие конкуренции;

– увеличивающейся невозврат платежей за отгруженную продукцию, при работе организации с ненадлежащими покупателями или отсутствие свободы выбора надлежащего покупателя;

– сужение рынка, когда доступ ограничивается за счет ввода квот, запретов, таможенных барьеров и т.д.

Опережающий темп прироста обязательств наблюдается в случаях, когда организация:

– реализует неэффективные капиталовложения, не сопровождающиеся должным ростом выручки;

– увеличивает объем невостребованных запасов, которые не увеличивают производство и выручку;

– увеличивает средства в расчетах, которые практически не имеют отношения к выручке;

– несет убытки;

– расходует выручку на второстепенные цели [33, с. 76].

Причины неплатежеспособности можно свести к двум основным:

1) отставание от запросов рынка. В этом случае можно говорить о "болезни" бизнеса;

2) неудовлетворительное финансовое руководство организацией, избыточное отягощение обязательствами. При таком положении, можно сказать, что это неэффективный финансовый менеджмент.

Первый комплекс причин отражается на снижении выручки, второй – на приросте массы обязательств.[32, с.57]. На рисунке 3 приведена классификация причин неплатежеспособности.

Рисунок 3 – Классификация причин неплатежеспособности

В современных условиях неопределенности рыночной среды все очевиднее становиться необходимость классификации причин неплатежеспособности организации:

1.Внешние причины. К общеэкономическим причинам относятся: рост инфляции; снижение платежеспособности населения, снижение уровня настоящих доходов населения; нестабильность валютного рынка; увеличение безработицы; замедление денежного оборота у организаций, следовательно недостаточное количество денежных средств на их счетах; увеличение в организациях кризисных явлений.

К государственным причинам относятся: неспособность федеральных и муниципальных органов оплатить свои обязательства и заказы; нестабильность налоговой системы, таможенных правил; рост цен на энергоресурсы, транспорт и т.д.; нерешительные действия правительства и политическая нестабильность;

бюрократический рэкет; неэффективный механизм исполнения решений арбитражных судов; неудовлетворительная работа судебных приставов, их коррумпированность.

Рыночные причины включают в себя: обострение конкурентной борьбы за рынок продукции и услуг; недостаточная государственная поддержка отечественных производителей товаров и услуг; понижение спроса на продукцию из-за появления на рынке товаров-заменителей; присутствие большого количества посредников; финансовые кризисы и банкротство кредитных организаций; завышенная стоимость кредитных ресурсов; понижение активности и нестабильность фондового рынка; беспорядочные проверки со стороны налоговой инспекции и других регламентирующих органов;

И прочими причинами являются: отрицательные демографические тенденции; техногенные катастрофы, стихийные бедствия; криминогенные ситуации [34, с. 117].

2. Внутрифирменные причины. К производственным причинам относятся: простои оборудования; слишком высокий уровень физического и морального износа основных фондов; устаревшая технология производства продукции; завышенный размер страховых и сезонных запасов; отклонение качества продукции, услуг требованиям потребителя; применение материалов низкого качества; цены на сырье, материалы; перерасход ресурсов, материалов, наличие брака. Неэффективный маркетинг по продвижению продукции и организация процессов управления; неправильная организация складского хозяйства и хранения материально-технических ресурсов; наличия нарушений трудовой дисциплины и организации труда работников.

К финансовым причинам относятся: структура активов неэффективная; высокая доля краткосрочных источников заемного капитала и их малоэффективное использование; неэффективное использование кредитных ресурсов; отсутствие, либо неэффективная финансовая политика; высокая доля и рост общей дебиторской задолженности; нерациональные договорные отношения с по-

ставщиками и потребителями; неэффективная организационная структура управления; нехватка собственного капитала.

Прочие причины включают в себя: низкая квалификация персонала; использование недостоверной экономической информацией; утечка конфиденциальной информации из организации; отсутствие статистической информации для проведения маркетинга; подчинение бухгалтерского учета целям налогообложения, следствием чего является низкое качество информации, используемой для анализа [39, с. 82].

Таким образом, в соответствии с причинами, выявленными в процессе анализа, проводятся мероприятия по предотвращению несостоятельности организации, цель которых вывести организацию. на уровень нормально функционирующего.

Методами предотвращения возникновения кризисных ситуаций являются:

1. Диагностика и распознавание кризиса.

Заблаговременное распознавание кризиса и его диагностика – важнейшая составная часть успешного противодействия его неблагоприятным последствиям. Это позволит выработать адекватные меры реагирования на возникшие опасности.

В антикризисном управлении существуют следующие объекты диагностики:

- Социально-экономические системы;
- Элементы сложной системы;
- Функции, выполняемой системы.

Цель проведения диагностики в антикризисном управлении состоит в том, чтобы получить заключение о состоянии объекта на дату проведения исследования и прогноз развития на некоторую перспективу. Диагностика – важный элемент управления. На ее основе разрабатываются управленческие решения. От того, насколько качественно проведена диагностика, зависит и качество

управленческих решений, принимаемых по результатам диагностики, а следовательно и эффективность управления [11, с. 124].

Проведения диагностики включает в себя несколько этапов:

1 этап: проведение анализа и определение набора показателей, характеризующих кризис, его факторы и тип, которые наиболее полно охватывают состояние и деятельность системы.

2 этап: определение критериальных значений показателей, которые проводят границу между нормальным состоянием и кризисным, что позволяет при сравнении наблюдаемых показателей с критериальными установить глубину (стадию) кризиса.

3 этап: проведение регулярного анализа (мониторинга) факторов кризиса посредством наблюдения за динамикой определенного на 1 этапе набора показателей.

Задача комплексной диагностики заключается в том, чтобы дать качественную и количественную оценку состояния предприятия как целостного организма, понять его проблемы, выявить сильные и слабые стороны. При комплексной диагностике выполняются следующие виды анализа [29, с 119]:

1. Ситуационный анализ определяет положение предприятия в общем экономическом пространстве, основных факторов, воздействующих на организацию (таблица 3).

Таблица 3 – Проведение ситуационного анализа

Направление анализа	**Содержание анализа**
1	**2**
SWOT-анализ	Анализ и оценка сильных и слабых сторон, возможностей предприятия и угроз его деятельности
Анализ стратегической позиции компании	Определение и анализ стратегических зон хозяйствования предприятия
Анализ сегментов рынка	Определение и анализ сегментов рынка, на которых функционирует предприятие, выявление структуры потребите-

	лей продукции и их характеристика
Анализ конкуренции	Выявление и анализ текущих и потенциальных конкурентов, а также товаров-заменителей
Позиционный анализ	Определение места, занимаемого предприятием, его продукцией, торговой маркой, по отношению к другим предприятиям и торговым маркам

2. Анализ производственно-хозяйственной деятельности оценивает уровень использования производственных ресурсов, предприятия при производстве и реализации продукции, выявляет резервы повышения эффективности их использования. Для этого проводится исследование состояния производственных мощностей, износ оборудования, степень его загрузки и возможностей модификации, а также анализируются используемые материальные и трудовые ресурсы, производительность труда

3. Организационно-управленческий анализ оценивает состояние системы управления предприятием. Анализируется иерархическая структура, как и кем осуществляются выработка, передача, исполнение и контроль управленческих решений, как организовано делопроизводство и учет и т.д. (таблица 4).

Таблица 4 – Организационно-управленческий анализ

Направление анализа	**Содержание анализа**
1	**2**
Анализ системы целей	Определение миссии компании, целей и ограничений на их достижение, анализ имеющихся и возможных стратегий
Анализ организационной структуры	Исследование существующих структурных единиц и их взаимодействия
Анализ процессов управления	Идентификация, анализ и моделирование процессов управления
Анализ структуры и движения информации	Анализ и структуризация информации, циркулирующей на предприятии

4. В задачи финансово-экономического анализа входят оценка текущего финансового состояния, результатов и эффективности деятельности предприятия, динамики финансово-экономических показателей за определенный период времени и составление прогноза изменения этих показателей на ближайшую перспективу, выявление и оценка возможных источников финансирования планируемых мероприятий (таблица 5).

Таблица 5 – Финансово-экономический анализ

Направление анализа	**Содержание анализа**
1	**2**
Анализ финансового состояния	Оценка платежеспособности и кредитоспособности организации. Оценка ликвидности активов. Оценка финансовой устойчивости.
Анализ эффективности деятельности (финансовых результатов)	Оценка уровня и анализ динамики изменения показателей прибыли, рентабельности и деловой активности

Продолжение таблицы 5

1	**2**
Анализ потока денежных средств	Анализ источников и направлений использования денежных средств. Оценка достаточности денежных средств для ведения текущей деятельности и осуществления планируемых мероприятий и инвестиционных проектов.
Анализ инвестиционной деятельности	Оценка эффективности проводимых инвестиционных проектов

5. Задачей проведения анализа кадрового потенциала является оценка качества персонала с точки зрения его соответствия целям, задачам и стратегии предприятия.

Следующим методом предотвращения возникновения кризисных ситуаций являются:

2. Финансовый анализ организации

Финансовый анализ обычно включает расчет финансовых показателей и исследование их значений в некоторый промежуток времени в целях формирования "истории" развития ситуации в организации. Стандартный подход к финансовому анализу подразумевает расчет и исследование показателей платежеспособности, ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности, эффективности деятельности. На основе анализа данных показателей оценивается платежеспособность и кредитоспособность организации. Цель такой оценки – выявление причин и негативных факторов возникновения кризисных ситуаций для их последующего устранения [16, с. 249].

Для проведения анализа финансового состояния и финансовых результатов используются документы бухгалтерской отчетности: бухгалтерский баланс (форма №1) и отчет о прибылях и убытках (форма №2).

В основе проведения финансового анализа лежит исследование финансовой отчетности. На рисунке 4 показана схема финансового анализа организации.

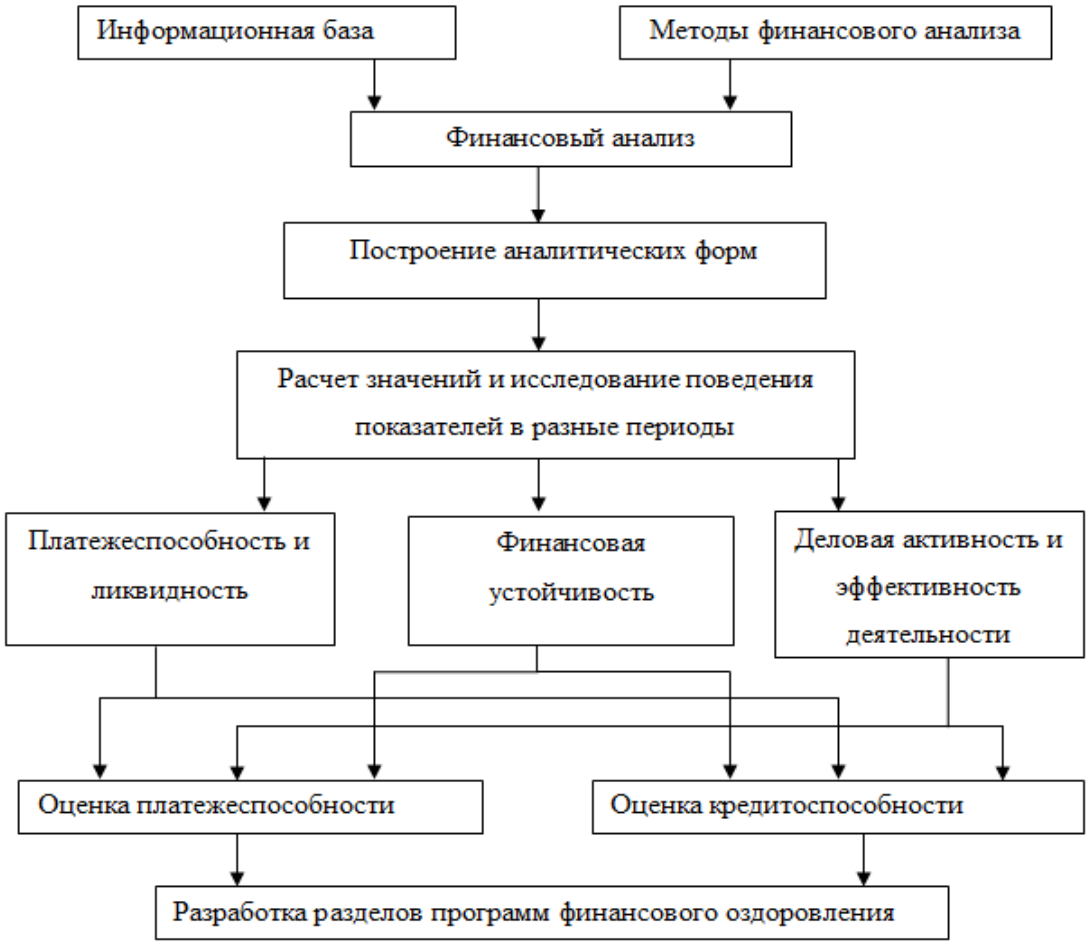

Рисунок 4 – Схема финансового анализа организации

3.Показатели финансового состояния организации, является еще один метод предотвращения возникновения кризисных ситуаций:

Показатели финансового состояния организации, определяются коэффициенты и вычисляются в виде относительных величин. Которые характеризуют различные стороны финансового состояния организации. Ниже представлены коэффициенты, наиболее часто используемые для финансового анализа неплатежеспособных организаций, а также для платежеспособных организаций в целях оценки угроз потери платежеспособности.

1. Показатели платежеспособности и ликвидности. Показатели этой группы характеризуют возможности осуществления расчетов по долгам, к ним относятся:

а) Степень платежеспособности общая, этот показатель характеризует, сколько месяцев требуется организации для расчета по всем долгосрочным и краткосрочным обязательствам при сохранении сложившегося уровня выручки.

б) Степень платежеспособности по текущим обязательствам, рекомендуемо значение ≤ 3 месяцев. При соблюдении данного условия предприятие считается платежеспособным. Срок три месяца обоснован тем, что для большинства организаций признаком банкротства является наличие задолженности, срок погашения которой истек именно три месяца назад.

в) Коэффициент абсолютной ликвидности, этот показатель характеризует, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно.

г) Коэффициент промежуточной ликвидности, показатель характеризует, какую часть краткосрочных обязательств можно погасить за счет оборотных активов, не вовлеченных в производство.

д) Коэффициент текущей ликвидности, он показывает часть текущих активов, покрываемую текущими обязательствами.

Группа показателей платежеспособности и ликвидности позволяет оценить способность организации оплачивать свои обязательства за счет доходов от своей деятельности и за счет реализации имеющегося имущества [23, с. 213].

2. Показатели финансовой устойчивости. Эта группа показателей характеризует степень обеспеченности производственной деятельности предприятия собственными финансовыми источниками и степень зависимости от внешних источников.

а) Коэффициент финансовой независимости, он показывает долю собственных источников финансирования активов и характеризует степень зависимости от кредиторов.

б) Коэффициент обеспеченности инвестициями, он показывает, насколько внеоборотные активы обеспечены стабильными и долгосрочными источниками финансирования.

в) Коэффициент маневренности собственных средств, характеризует какая доля собственных средств финансирует оборотные активы.

г) Коэффициент обеспеченности текущих активов, этот коэффициент показывает, какая часть текущих активов финансируется из собственных источников.

д) Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, характеризует, какая часть оборотных активов финансируется из собственных источников.

е) Коэффициент обеспеченности материально-производственных запасов (МПЗ), если значение показателя ≥ 1, то из этого следует, что внеоборотные активы и материально-производственные запасы организации сформированы из собственных стабильных источников.

Группа показателей финансовой устойчивости позволяет оценить степень зависимости организации от внешнего финансирования и возможности осуществления деятельности за счет собственных финансовых ресурсов [23, с. 235].

3. Показатели деловой активности и эффективности производства. В этой группе выделяют показатель оборачиваемости и рентабельности.

Коэффициенты оборачиваемости:

а) Коэффициент оборачиваемости активов, показывает, сколько рублей дохода приходится на 1 руб., вложенный в активы (капиталоотдача).

б) Коэффициент оборачиваемости собственных средств, величина этого коэффициента характеризует, сколько рублей дохода приходится на 1 руб.собственных средств.

в) Коэффициент оборачиваемости основных средств, показывает, сколько рублей дохода приходится на 1 руб., вложенный во внеоборотные активы (фондоотдача).

г) Коэффициент оборачиваемости текущих активов, показывает, сколько рублей дохода приходится на 1 руб., вложенный в текущие активы.

д) Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов, характеризует, сколько рублей затрат приходится на 1 руб., вложенный в материально-производственные запасы.

е) Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, показывает, сколько рублей дохода приходится на 1 руб., выведенный из производства в дебиторскую задолженность.

Данная группа показателей оборачиваемости свидетельствует об эффективности использования соответствующих групп активов или ресурсов предприятия в его деятельности по производству и реализации продукции.

Рентабельность активов:

а) Рентабельность активов, показывает, сколько копеек балансовой прибыли зарабатывается на 1 руб., вложенный в активы.

б) Рентабельность собственных средств, показывает, сколько копеек балансовой прибыли обеспечивает 1 руб., вложенный в собственные средства.

в) Рентабельность инвестиций, показывает, сколько копеек балансовой прибыли приходится на 1 руб. инвестиций.

г) Рентабельность продукции, показывает, сколько копеек балансовой прибыли зарабатывается на 1 руб. затрат на производство продукции (себестоимости).

д) Рентабельность продаж, коэффициент показывает, сколько копеек прибыли от продаж формируется на 1 руб. дохода от продаж.

е) Норма чистой прибыли, показывает, сколько копеек чистой прибыли остается у предприятия на 1 руб. выручки.

В целом показатели рентабельности характеризуют эффективность использования предприятием своих средств в целях получения прибыли [23, с. 240].

Исследование финансовых показателей позволяет оценить состояние экономики и те экономические процессы, которые происходят в организации. Таким образом, существующие методы выдают результаты анализа на момент принятия управленческого решения. Но, диагностика должна иметь характер регулярного и своевременного мониторинга [38, с. 168].

2. АНАЛИЗ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТОРГОВО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ АО «РОБИН СДОБИН»

2.1 Общая характеристика компании АО «Робин Сдобин»

Объектом выпускной квалификационной работы выступает торгово-производственная компания АО «Робин Сдобин», действующая на основании Устава.

ТПК «Робин Сдобин», расположенная по адресу: 45 Стрелковая Дивизия 261в, занимается деятельностью, связанной с производством, а также реализацией своей продукции в оптово-розничных каналах сбыта.

Компания «Робин Сдобин» работает на рынке общественного питания с 2000 года, начав свою деятельность с открытия кафе быстрого обслуживания в городе Воронеж.

Фирменная шрифтовая надпись (логотип) АО «Робин Сдобин» представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Логотип АО «Робин Сдобин»

Идея создания направление в сфере общественного питания стало новинкой для города, в связи с чем, было принято решение об открытии в 2001 году сети мобильных уличных точек с фирменной продукцией, позволяющих «перекусить на ходу» полезными и вкусными продуктами.

АО «Робин Сдобин» создано в 2001 году Губаревым Александром Витальевичем, являющимся единственным ее учредителем и генеральным директором. Компания АО «Робин Сдобин» имеет Устав и зарегистрировано в налоговой инспекции:

1. Свидетельство о постановке на учет в налоговом органе юридического лица, образованного в соответствии с законодательством Российской Федерации, по месту нахождения на территории Российской Федерации №1104 от 3.12.2009 г.

2. Свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц о юридическом лице.

3. Свидетельство о государственной регистрации.

Из-за высокого качества продукции и эффективному ведению бизнеса, в 2002 году компания вошла на региональный рынок, предлагая широчайший выбор продуктов питания в 15 областях: Липецкой, Брянской, Саратовской, Волгоградской, Тамбовской и др.

Организационная структура предприятия представлена в Приложении А. Организационная структура АО «Робин Сдобин» является линейно-функциональной. Основу линейно-функциональных структур составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации. По каждой из них формируется иерархия служб («шахт»), пронизывающая всю организацию сверху до низу. Результаты работы каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач.

Линейно-функциональная структура – ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы.

Структура имеет следующие преимущества:

- обеспечивает высокую профессиональную специализацию сотрудников;

- позволяет точно определить места принятия решений и необходимые ресурсы (кадровые);

- способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления.

Недостатки:

- образование специфических для функциональных подразделений целей затрудняет горизонтальное согласование;

- структура жестка и с трудом реагирует на изменения.

Весь процесс управления организацией реализует себя в рамках построения системы управления предприятием. Это понятие совсем не одно и то же с понятием автоматизированной системы управления. На любом предприятии, в обязательном порядке существует система управления, не зависимо от её задач и структуры. В границах данной системы можно выделить управляющую часть и объект управления. Управляющая часть представлена управленческими службами предприятия, а объектом управления является сам производственный процесс. На каждом предприятии система управления базируется на основе сложившихся практически либо установленных документально правил. Каждый уровень иерархической схемы в системе управления реализует собой целый набор функций управления [15, с. 134].

Далеко не на каждом предприятии смогут правильно сформулировать количественно цель процесса управления организацией за прошлый либо нынешний год и, тем более, оценить её выполнение. Также наверняка возникнут трудности и с чётким определением структуры системы менеджмента на предприятии и определением действующих правил её работы.

Рассмотрим систему управления на АО «Робин Сдобин».

Менеджеров традиционно подразделяют на три уровня: низшее, среднее и высшее.

Директор – это менеджер высшего звена, отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом. Его работа не имеет четкого завершения, содержит значительный риск. Его труд высоко ценится и, как правило, хорошо оплачивается. У него в подчинении находятся: руководитель среднего звена (замы), руководитель низшего звена (зав. отделения начальники отделов).

Заместитель директора – это менеджер среднего звена, координирует и контролирует работу младших начальников. Они являются своего рода буфе-

ром между руководителями высшего и низшего звена. Они объясняют задачи и стимулируют творчество работников.

Зав. отделения – это менеджеры низшего звена, руководят непосредственно врачами специалистами и медицинским персоналом. Их напряженная работа характеризуется частыми переходами от одной задачи к другой. Временной период для реализации решений весьма короткий. Отвечают непосредственно за выделенные материалы [12, с. 167].

В АО «Робин Сдобин» выделяются 3 уровня менеджмента.

Первый уровень – руководители младшего звена. К их функциям относятся организация и контроль слаженной работы подразделения, обеспечение склада продукцией в должной мере, предоставление отчета о выполнении планов вышестоящему руководителю. Начальник отдела продаж курирует работу с крупными клиентами, решает текущие вопросы с покупателями, занимается сбором информации о потребностях клиентов, о конкурентах. На этом уровне руководители являются активными людьми, выбраны из числа рядовых сотрудников этих подразделений, поэтому хорошо знают специфику работы своего отдела, имеют организаторские качества и умеют анализировать свою деятельность и деятельность всего отдела. Начальник отдела продаж обладает отличными коммуникативными качествами, способен улаживать конфликты. Его вознаграждение зависит от работы отдела. Начальник отдела закупки всегда в поиске, ищет возможности расширения ассортимента продукции. Премирование его отдела зависит от общего выполнения плана продаж. К сожалению, это не учитывает специфику его работы. Он оказывается зависим от отдела продаж. Но таким образом создаются условия командной работы.

Второй уровень – заместитель генерального директора. Его функция – обеспечение взаимосвязанной работы подчиненных отделов, анализ их деятельности, расширение вида услуг, вывод продаж на новый уровень, решение особо сложных вопросов с клиентами, отслеживание ценовой политики конкурентов, сбор информации и потенциальных покупателях. Его вознаграждение зависит от выполнения планов, от результатов работы подразделений, от инициативы и

предложений по развитию компании. Он обладает хорошими организаторскими качествами, знает специфику работы не только своих подразделений, но и отдела закупки и снабжения, умеет организовать взаимодействие этих отделов.

Высший уровень менеджмента представляет директор. Он принимает большинство решений в компании. Ведет ценовую политику, контролирует финансовые операции, анализирует работу всех подразделений, осуществляет их взаимодействие, корректирует планы, решает стратегические задачи, ориентированные на долгосрочный период. Часто выполняет функции руководителей младших звеньев, это связано с ограниченным числом сотрудников. Вникает в работу основных подразделений, чтобы понять специфику их работы. Директору обладает качествами: компетентность в соответствующей профессии; стремление к приобретению новых знаний, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности; поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим, их обучение; умение планировать свою работу.

Стиль управления — это способ, которым руководитель управляет подчиненными ему сотрудниками, а также независимый от конкретной ситуации управления образец поведения руководителя. С помощью установленного стиля управления может достигаться удовлетворенность работой и поощряется производительность сотрудников. Вместе с тем оптимального стиля управления не существует и говорить о преимуществе того или иного стиля управления можно только для определенной ситуации управления.

Авторитарный стиль лидерства – характеризуется жесткостью, требовательностью, единоначалием, превалированием властных функций, строгим контролем и дисциплиной, ориентацией на результат, игнорированием социально-психологических факторов; тип 9.1 – стиль жесткого администрирования, при котором для руководителя единственной целью является производственный результат [6, с. 112].

Оценить стиль управления руководителей (по трем уровням), руководствуясь таблицей 6.

Таблица 6 – Оценка стилей управления руководителей АО «Робин Сдобин»

УРОВЕНЬ	ДОЛЖНОСТЬ	Авт.	Дем.	Либ.	1.1.	1.9.	9.1.	5.5.	9.9.
ВУ	*Ген. директор*	*%*					*%*		
СУ	*Зам. директора*		*%*						*%*
НУ	*Начальник отдела*		*%*					*%*	

Демократический стиль руководства характеризуется полным доверием, основан на широком привлечении персонала к управлению организацией. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только в вертикальных направлениях, но и по горизонтали. Формальная и неформальная организации взаимодействуют конструктивно.

Тип 9.9 считается наиболее эффективным. Руководитель старается так построить работу своих подчиненных, чтобы они видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. Цели производства определяются совместно с сотрудниками. Тип 5.5 находится в середине «управленческой решетки». При таком компромиссе достигаются средние результаты труда, не может быть резкого прорыва вперед. В то же время такой стиль руководства способствует стабильности и бесконфликтности [5, с. 134].

В данный момент АО «Робин Сдобин» не ощущает острой нехватки в кадрах. То есть проблема, конечно, существует – найти специалистов, отвечающих требованиям АО «Робин Сдобин», нелегко. В связи с этим компания старается, во-первых, грамотно выстраивать работу с имеющимся персоналом, создавать комфортные условия труда. Во-вторых, руководство компании многое делает для того, чтобы повышался профессиональный уровень специалистов, придумывает мотивационные схемы, старается соблюдать обязательства перед сотрудниками. Это позволяет иметь высокий уровень доверия со стороны персонала. Текучесть персонала есть, но она невысокая, средняя продолжитель-

ность работы сотрудников в компании 3 – 4 года. Для этого АО «Робин Сдобин» реализует весь комплекс мер. Проанализируем результаты реализации концепции кадровой политики компании АО «Робин Сдобин».

Проведем анализ изменений в численности и структуре торгово-производственного персонала АО «Робин Сдобин» за 2013 - 2014 гг. (Таблица 7).

Таблица 7 – Анализ кадрового потенциала

Количество человек

Показатели	**Среднесписочная численность**		
	Предыдущий период	**Отчетный период**	**Отклонение, (+,-)**
1	**2**	**3**	**4**
1. Рабочие	135	157	22
2. Руководители	30	30	0
3. Специалисты	18	21	3
Итого	183	208	25

Как видно из представленных данных, численность персонала в компании АО «Робин Сдобин» увеличилась с 183 до 208 чел., то есть на 25 чел., что объясняется ростом предприятия и увеличением объема работ. Структура торгово-производственного персонала за отчетный период изменилась – удельный вес рабочих увеличился, удельный вес специалистов незначительно сократился, численность руководителей осталась прежней.

Кадровую политику АО «Робин Сдобин» можно также оценить, используя показатели эффективности работы с кадрами.

Состояние кадров на предприятии может быть определено с помощью следующих коэффициентов, используя показатели из таблице 7:

1. Коэффициент выбытия кадров. Квк определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период Рув. к средней численности работников за тот же период Р:

$$Квк = Рув / Р * 100\ \%, \quad (1)$$

По имеющимся данным вычислим коэффициент выбытия за 2013 год:

Квк = 22 / 208 * 100 = 10,6 %

Данный показатель в 10,6 % говорит о том, что выбытие персонала не значительно.

2. Коэффициент приема кадров Кп.к. определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период Рп.к.. и среднесписочной численностью работников за тот же период Р:

$$Кп.к. = Рп.к. /Р * 100 \%, \quad (2)$$

Кп.к. = 29 / 208 * 100 = 13,9 %

Коэффициент приема кадров за 2013 год составил 13,9 %.

3. Коэффициент стабильности кадров Кс.к. рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления производством как на предприятии в целом, так и в отдельных подразделениях:

$$Кс.к. = 1 – (Рув./.Р) * 100 \%, \quad (3)$$

где Ру.в. – численность работников уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период;

Р – среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному;

Кс.к. = 1 – (4 / 208) * 100 = 90,91 %

Коэффициент стабильности составил 90,91 %. Данный коэффициент говорит, о достаточно высоком уровне организации управления предприятия. В идеале коэффициент стабильности кадров должен быть приближен к 90-95%.

В общем в компании АО «Робин Сдобин» ситуация относительно персонала нормальная, коэффициент выбытия составил 10,6 %, коэффициент найма 13,9 % являясь хорошими показателями.

На предприятии разработаны также и мероприятия по развитию персонала, повышению его квалификации.

2.2Анализ производственно-финансового состояния компании АО «Робин Сдобин»

2.2.1Общий анализ производственно-финансового состояния АО «Робин Сдобин»

Далее проведем анализ производственно-хозяйственной деятельности компании. Источниками информации для составления таблицы 8 послужили:

- Форма №2 «Отчет о прибылях и убытках» (Приложение Б);
- Форма №1 «Бухгалтерский баланс» (Приложение В).

На основе отчета о финансовых результатах АО «Робин Сдобин» оценим состав и динамику элементов формирования чистой прибыли, т.е. конечный финансовый результат деятельности АО «Робин Сдобин», которая стала объектом экономического анализа (Таблица 8).

Таблица 8 – Анализ основных экономических показателей коммерческой деятельности предприятия АО «Робин Сдобин»

В тысячах рублей

Наименование показателей	**2013г.**	**2014г.**	**Изменения**	
			(+/-)	**(%)**
Выручка от реализации товаров	114553	33827	-80726	0,29
Себестоимость проданных товаров	57894	27458	-30436	0,47
Валовая прибыль	56659	6369	-50290	0,11
Коммерческие расходы	50596	-	-50596	0
Управленческие расходы	-	16326	16326	0
Прибыль (убыток) от продажи	6063	9957	3894	1,6
Доходы от участия в других организациях	643	-	-643	0
Проценты к получению	2658	-	-2658	0
Проценты к уплате	1372	4646	3274	3,4
Прочие доходы	26276	25099	-1177	0,9
Прочие расходы	24736	9565	-15171	0,4
Прибыль (убыток) до налогооблажения	9532	931	-8601	0,1
Налог на прибыль и иные аналогичные платежи	2372	186	-2186	0,08
Чистая прибыль (убыток)	7160	745	-6415	0,1

Анализируя данные таблицы 8 можно сделать вывод, что за исследуемый период работы предприятия, выручка от реализации уменьшилась на 8 072 тыс.

руб., также уменьшилась и себестоимость проданных товаров на 30 436 тыс. руб., валовая прибыль уменьшилась на 50 290 тыс. руб.

Однако снижение себестоимости на 0,47 % и отсутствие коммерческих расходов не привело к увеличению прибыли от продаж.

Валовая прибыль в 2013 году составила 56 659 тыс. руб., в 2014 году – 6 369 тыс. руб. Таким образом, в отчетном периоде этот показатель уменьшился на 0,11 % по отношению к 2013 году.

Прибыль (убыток) от продажи возросла в отчетном 2014 году на 3 894 тыс. руб. и составила 9 957 тыс. руб.

Чистая прибыль отчётного периода составила 745 тыс. руб. против 7 160 тыс. руб. в 2013 году. Рентабельность продаж оставляет в 2014 году – 2,7 % (931 / 33827 * 100), в 2013г. – 8,3 % (9 532 / 114 553 * 100). Можно сделать вывод, что рентабельность продаж АО «Робин Сдобин» уменьшилась на 5,6%. Чистая рентабельность составляет в 2014 г. 0,02 % (745 / 33827 * 100) против 2013 г. – 0,06 % (7160 / 114553 * 100), что на 0,04 % занижает показатель предшествующего периода и не стабильно характеризует коммерческую деятельность АО «Робин Сдобин» за последние 2 года.

Следующим этапом анализа хозяйственной деятельности является анализ затрат (в торговле – издержек обращения) АО «Робин Сдобин».

В соответствии с классификацией по видам затрат для целей учёта, анализа и планирования разработаны номенклатура статей и состав расходов, включаемых в издержки обращения и производства предприятий торговли. Анализ издержек может проводиться как в целом, так и по отдельным статьям (Таблица 9).

Таблица 9 – Анализ затрат АО «Робин Сдобин» по статьям

В тысячах рублей

Статьи издержек обращения	2013г.		2014г.		Абсолютное отклонение (+.-)	Темпы изменения, %
	Сумма	в % к выручке	Сумма	в % к выручке		
1	2	3	4	5	6	7
Транспортные расходы	56,4	0,17	79	0,02	22,6	140,1
Расходы на оплату труда	447	0,14	498	0,15	51	111,4
Налоги	38	0,01	43	0,01	63,5	157,7
Расходы на аренду и содержание зданий	34,3	0,01	60,7	0,02	26,4	177
Амортизация основных средств	20,5	0,01	25,8	0,01	5,3	125,9
Расходы на ремонт основных средств	20,2	0,01	25,5	0,01	5,3	126,2
Износ спецодежды	8,3	0,002	13,5	0,004	5,2	162,7
Расходы на хранение, доработку и упаковку товаров	20,1	0,01	37,5	0,01	17,4	186,6
Затраты по оплате процентов за кредит	86	0,026	180	0,054	94	209,3
Потери товарно-материальных ценностей	21,4	0,01	25,6	0,01	4,2	119,6
Расходы на электроэнергию	72	0,09	130,5	0,04	58,5	181,3
Расходы на тару	25,2	0,01	35,4	0,01	10,2	167,1
Расходы на рекламу	28	0,01	33	0,01	5	117,9

Из таблицы 9 видно, что в отчётном периоде, по сравнению с базисным, сумма издержек обращения возросла на 314,3 тыс. руб., или на 35 %. Наибольшее увеличение затрат наблюдается по статьям: затраты по оплате процентов за

кредит – на 109,3 % , т. к. фирма взяла в банке кредит на покупку нового оборудования; расходы на хранение, доработку и упаковку товаров – на 86,6 % в связи с расширением ассортимента и сервисных услуг; расходы на электроэнергию – на 81,3 % вследствие повышения цен на энергоносители.

Актив баланса позволяет дать общую оценку имущества, находящегося в распоряжении предприятия, а также выделить в составе имущества оборотные и внеоборотные средства (Таблицы 10, 11).

Таблица 10 – Анализ структуры внеоборотных активов АО «Робин Сдобин»

В тысячах рублей

Показатели	**Абсолютные величины**		**Удельный вес (%)**		**Изменения**		
	2013г	**2014г**	**2013г**	**2014г**	**в абсолютной величине**	**в удельном весе**	**в % к общей величине активов**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
Нематериальные активы	42	74	1	1,17	32	0,07	0,4
Основные средства	5443	6238	94	98,8	795	4,8	32,79
Незавершенное строительство	303	-	5	-	-303	-5	
Долгосрочные финансовые вложения	-	2	-	0,03	2	0,03	0,01
ИТОГО	5788	6314	100	100	526	-	33,2

Таблица 11 – Анализ структуры оборотных активов АО «Робин Сдобин»

В тысячах рублей

Показатели	Абсолютные величины		Удельный вес (%)		Изменения		
	2013г	2014г	2013г	2014г	в абсолютной величине	в удельном весе	в % к общей величине активов
1	2	3	4	5	6	7	8
Запасы	5849,7	4901,5	42,2	38,6	-948,2	-3,6	25,8
НДС по приобретенным ценностям товаров	339,74	5434,38	38,4	42,7	94,64	4,3	28,5
Краткосрочная дебиторская задолженность	2564	2247	18,5	17,7	-317	-0,8	11,8
Денежные средства	87,8	89,3	0,6	0,7	1,5	0,1	0,5
Прочие оборотные активы	35,2	34,6	0,3	0,3	-0,6	0	0,2
ИТОГО	13876,4	12706,8	100	100	-1169,7	-	66,8

Для аналитических расчетов используют данные формы №1 бухгалтерского баланса. В процессе анализа необходимо изучить состав, структуру и динамику источников формирования капитала предприятия. Установить факторы изменения их величины, определить стоимость отдельных источников привлечения капитала и его средневзвешенную цену, а так же факторы изменения последней, оценить уровень финансового риска (соотношение заёмного и собственного капитала), оценить произошедшие изменения в пассиве баланса с точки зрения, повышения уровня финансовой устойчивости предприятия. Из данных таблиц видно, что за анализируемый период сумма основного капитала АО «Робин Сдобин» увеличилась на 526 тыс. руб.

Возросла сумма основных средств на 795 тыс. руб. и нематериальных активов на 32 тыс. руб., что свидетельствует о расширении деятельности предприятия.

Большое внимание уделяется изучению структуры основных средств, так как они занимают большой удельный вес в долгосрочных активах предприятия.

Значительную долю в составе основного капитала занимают нематериальные активы: патенты, лицензии, торговые марки и товарные знаки, права на пользование природными и иными ресурсами, программные продукты для ЭВМ, новые технологии и технологические решения, приносящие выгоду в процессе хозяйственной деятельности.

Общая величина активов АО «Робин Сдобин» в 2014 году составила 19020,78 тыс. руб. (6314 + 12706,78). В общей величине активов в 2014 году оборотные средства составляют 66,8 %, внеоборотные – 33,2 %.

Подводя итоги анализа деятельности АО «Робин Сдобин», можно сделать вывод, что ресурсы предприятия используются достаточно эффективно, это в конечном итоге ведет к снижению издержек обращения и росту прибыли предприятия.

Производственная направленность организации, как уже упоминалось – производство готовой и замороженной продукцией. Структура товарной продукции АО «Робин Сдобин» представлена в таблице 12. Под товарной продукцией понимается реализованная за исследуемый период продукция.

Источниками информации для составления таблицы 12 послужили:

- Журналы-ордера № 11.
- Сводные ведомости по отгрузке готовой продукции.

Таблица 12 – Структура товарной продукции АО «Робин Сдобин»

В процентах

Вид продукции	**2013 г.**	**2014 г.**
1	**2**	**3**
Бутерброды	26,5%	28%

Продолжение таблицы 12

Первые блюда	2,2%	1,7%
Вторые блюда	2,3%	2,5%
Салаты	25%	25,2%
Торты	15,5%	15,7%
Пирожные	6,5%	4,7%
Пончики	22%	22,2%

На рисунке 6 изображены, показатели из таблицы 12, отражающие удельный вес каждого наименования товарной продукции, реализуемой за каждый год исследуемого периода.

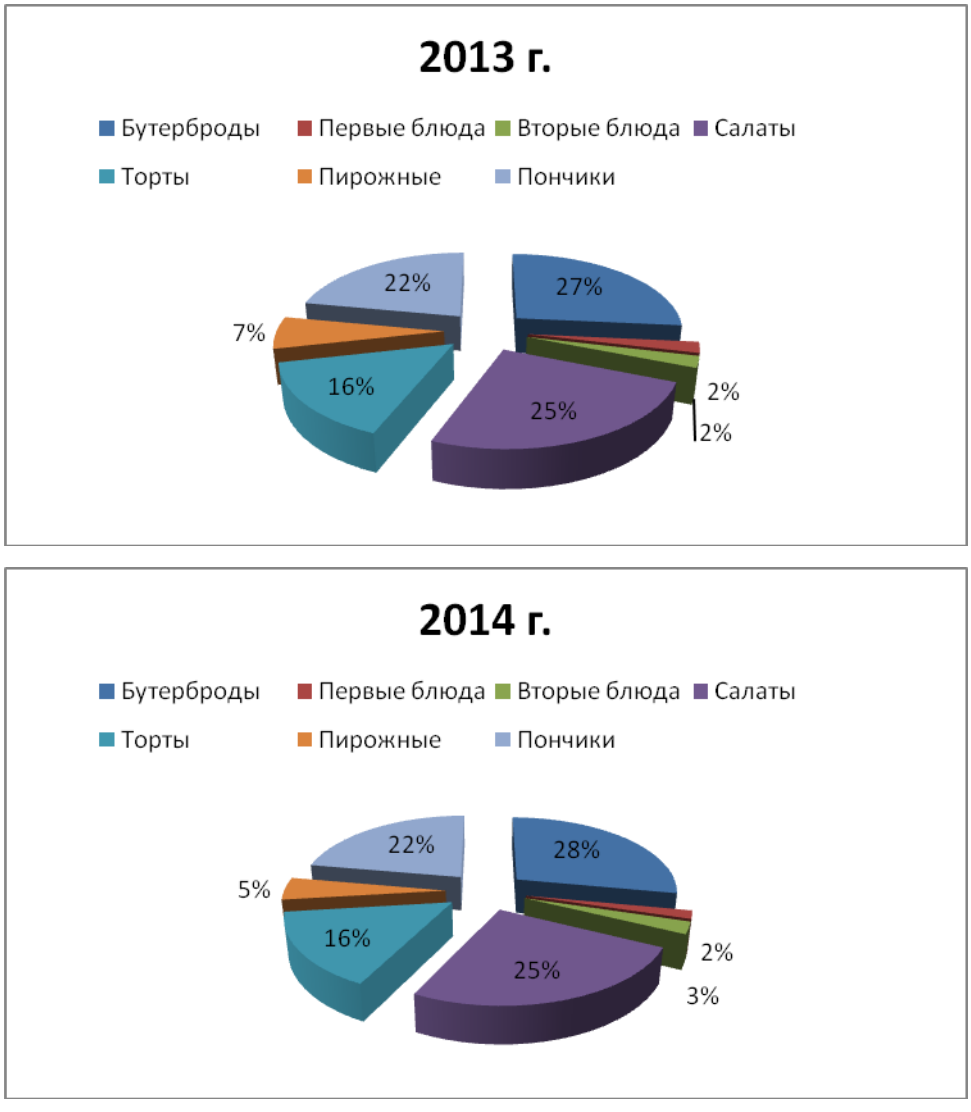

Рисунок 6 – Структура товарной продукции

Общий анализ показывает, что за два исследуемых года структура товарной продукции оставалось достаточно стабильной, резких изменений в структуре не наблюдается. Это характеризует организацию как стабильную.

Наибольший удельный вес продаж занимают бутерброды, они представлены в широком ассортименте: Славянский, Дворянский, Богатырский, С ветчиной и сыром, и др. – 27 % в среднем за два года, при чем каждый год отмечается небольшой рост удельного веса этой статьи: в 2013 г. – 26,5 %, в 2014 г. – 28 %. Что говорит об увеличении спроса и предложения.

Второе место по удельному весу занимают салаты в индивидуальной упаковке, это объясняется в первую очередь самыми большими объемами как производства, так и продажей салатов.

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие работает стабильно, увеличивает объемы производства в зависимости от спроса, следит за номенклатурой производимой продукции.

С помощью SWOT-анализа, можно определить сильные и слабые стороны АО «Робин Сдобин» и представить, как выглядит фирма на рынке среди конкурентов.

Таблица 13 – SWOT- анализ АО «Робин Сдобин»

Наименование исследуемой среды	**Сильные стороны**	**Слабые стороны**
1	**2**	**3**
Внутренняя среда	Высокое качество продукции	Слабый маркетинг
Внутренняя среда	Широкий ассортимент продукции	Низкая мотивация сотрудников
	Низкая себестоимость	Малоэффективная реклама
	Новое качественное оборудование	Низкая репутация компании
	Обученный персонал	-
	Высокие продажи	-
	Удовлетворенность клиентов	-

Продолжение таблицы 13

	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	Новые виды продукции	Новые конкуренты на рынке
	Новые технологии	Усиление активности конкурентов
	Увеличение доли рынка	Программы продвижения
	Создание эффективной рекламы и других методов стимулирования сбыта	Дополнительные услуги
	Тенденции спроса	Экономический спад
	Внедрение прогрессивных методов продажи товаров и подавление конкурентов	Спад объема продаж

SWOT-анализ позволил компании изучить существующие на рынке возможности и взвесить свои способности по их преследованию. Также при этом изучались угрозы, способные подорвать позиции фирмы. Сильные и слабые стороны были рассмотрены с позиции покупателей, что подвело реальную основу под решения о распределении ресурсов и помогло компании извлечь максимум пользы из имеющихся у нее возможностей.

Анализируя ситуацию на рынке быстрого питания можно прийти к выводу, что основным конкурентом является ГК «Русский Аппетит». Их продукция почти всегда отличается хорошим качеством, широким ассортиментом.

Результаты исследования конкурентов можно представить в виде сравнительной таблицы 14:

Таблица 14 – Сравнительная таблица результатов исследования конкурентов АО «Робин Сдобин»

Параметр	АО «Робин Сдобин»	ГК «Русский Аппетит»
1	2	3
Качество продукции	5	5
Качество обслуживания	5	5
Цена	4	4
Реклама	3	5
Месторасположение	5	3

Оценка параметров производится по пятибалльной шкале (от наиболее слабых позиций по данному параметру до доминирующей позиции).

Теперь проведем непосредственно сравнение АО «Робин Сдобин» с ГК «Русский Аппетит»(Таблица 15).

Таблица 15 – Сравнительный анализ конкурентов АО «Робин Сдобин»

Показатель	**АО «Робин Сдобин»**	**ГК «Русский Аппетит»**
1	**2**	**3**
Ассортимент продукции	широкий	широкий
Реклама в СМИ	нет	есть
Доля рынка, %	29%	28%
Качество продукции	высокое	высокое
Основные покупатели продукции	конечный потребитель	конечный потребитель

Анализируя данные представленные в таблице 15, можно сделать вывод, что АО «Робин Сдобин» является лидером по своей продукции и по объемам производства в Воронежской области. У фирмы на данный момент самый широкий ассортимент, оно занимает наибольшую долю рынка.

На основании того, что большинство показателей имеют тенденцию роста, а интегральный показатель эффективности также увеличился, то можно сделать вывод, что предприятие работает эффективно и постоянно совершенствует торговый процесс.

SWOT- анализ АО «Робин Сдобин» позволяет не только оценить угрозы и возможности, слабые и сильные стороны, но и принять своевременные меры по устранению указанных недостатков и совершенствованию коммерческой деятельности. Так, для предупреждения возможных угроз и смягчения последствий от них организации необходимо вести работу в области изучения рынка и

поведения конкурентов, безопасности, финансов, кадров. Используя результаты исследования сильных и слабых сторон, разрабатывается стратегия, которая позволит воспользоваться возможностями и смягчить или избежать последствий от угроз внешней среды.

Чтобы достичь успехов в современной экономике, фирма должна ориентироваться на своих конкурентов, т.е. избегать их сильных сторон и искать их слабые места, чтобы затем начать маркетинговую атаку на их слабые стороны.

2.2.2 Анализ финансового состояния АО «Робин Сдобин»

В предыдущих разделах данной работы автор предпринял попытку анализа состояния дел в области экономической службы и финансового менеджмента производственного предприятия АО «Робин Сдобин».

Но для более детального анализа компании, рекомендуется рассчитать динамику финансового состояние и к какому классу риска относится АО «Робин Сдобин». Это позволит составить более четкую картину для руководителя, где более слабые места в работе компании.

Для характеристики динамики финансового состояния предприятия АО «Робин Сдобин»,рассчитаем показатели и занесем их в таблицу. Данные для расчетов используем из бухгалтерского отчета (Приложение В).

Рассчитаем показатели финансового состояния АО «Робин Сдобин» за два года.

1.Коэффициент абсолютной ликвидности:

$$Каб.л. = \frac{\text{денежные средства + КФВ}}{\text{текущие пассивы}} = \frac{\text{ф. 1стр 1250 + стр1240}}{\text{ф.1стр 1500}} \quad (5)$$

Каб.л. на начало 2013 г. = 837 + 31414 / 47775 = 0,675

Каб.л. на начало 2014 г. = 21261 +0 / 133220 = 0,160

Каб.л. на конец 2014 г. = 1027 + 30514 / 109260 = 0,289

2.Коэффициент быстрой ликвидности:

$$Кб.л. = \frac{\text{оборотные активы – запасы}}{\text{текущие пассивы}} = \frac{\text{ф.1стр 1200 – стр 1210}}{\text{ф.1стр 1500}} \quad (6)$$

Кб.л. на начало 2013 г. = 75984 – 6897 / 47775 = 1,45

Кб.л. на начало 2014 г. = 173874 – 9411 / 109260 = 1,50

Кб.л. на конец 2014 г. = 91112 – 11884 / 133220 = 0,59

3.Коэффициент мгновенной ликвидности:

$$Кт.л. = \frac{\text{оборотные активы}}{\text{текущие пассивы}} = \frac{\text{ф1 стр1200}}{\text{ф1 стр1500}} \quad (7)$$

Кт.л. на начало 2013 г. = 75984 / 47775 = 1,59

Кт.л. на начало 2014 г. = 173874 / 109260 = 1,59

Кт.л. на конец 2014 г = 91 112 / 133220 = 0,68

4.Коэффициент финансовой независимости:

$$Кф.н. = \frac{\text{собственный капитал}}{\text{баланс}} = \frac{\text{ф1 стр1300}}{\text{ф1 стр1600}} \quad (8)$$

Кф.н. на начало 2013 г. = 92951 / 147226 = 0,63

Кф.н. на начало 2014г. = 100111 / 290136 = 0,34

Кф.н. на конец 2014 г. = 100856 / 255172 = 0,39

5.Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами:

$$Ко.с.о.с. = \frac{\text{СК – ВА}}{\text{ОА}} = \frac{\text{ф1 стр1300 – стр1100}}{\text{стр1200}} \quad (9)$$

Ко.с.о.с. на начало 2013 г. = 92951 – 71242 / 75984 = 0,28

Ко.с.о.с. на начало 2014 г = 100111 – 116262 / 173874 = - 0,09

Ко.с.о.с. на конец 2014 г. = 100856 – 164060 / 91112 = - 0,69

6.Коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом:

$$Ко.з.с. = \frac{\text{собственный капитал}}{\text{запасы}} = \frac{\text{ф1 стр1300}}{\text{ф1 стр1210}} \quad (10)$$

Ко.з.с. на начало 2013.г. = 92951 / 6897 = 13,48

Ко.з.с. на начало 2014 г. = 100111 / 9411 = 10,64

Ко.з.с. на конец 2014 г. = 100856 / 11884 = 8,49

Для характеристики динамики финансового состояния АО «Робин Сдобин» рассчитаем следующие показатели, занесем их в таблицу.

Таблица 16 – Динамика финансовых показателей деятельности АО «Робин Сдобин»

Показатель	Начало 2013г.	Начало 2014г.	Конец 2014г.	Абсолютный прирост		Темп роста	
				К 2014г.от начала 2013	Конец 2014г. от начала 2014г.	Конец 2014г.к началу 2013г.	Конец 2014г. к началу 2014г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,675	0,160	0,289	-0,39	0,13	42,8	180,6
Коэффициент быстрой ликвидности	1,45	1,50	0,59	-0,86	-0,91	40,7	39,3
Коэффициент мгновенной ликвидности	1,59	1,59	0,68	-0,91	-0,91	42,8	42,8
Коэффициент финансовой независимости	0,63	0,34	0,39	-0,24	0,05	61,9	114,7
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,28	-0,09	-0,69	-0,97	-0,6	-246,4	766,7
Коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом	13,48	10,64	8,49	-4,99	-2,15	63,0	79,8

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает какую часть краткосрочной задолженности предприятие может покрыть за счет наиболее ликвидных средств. Оптимальное значение коэффициента абсолютной ликвидности -0,2.

На данном предприятии за анализируемый период все показатели абсолютной ликвидности ниже нормативного значения. У предприятия недостаточно оборотных средств, для покрытия краткосрочной задолженности.

На конец 2014 года по сравнению с началом 2013 года коэффициент абсолютной ликвидности снизился на 0,39 или на 57 %. На конец 2014 года по сравнению с началом 2014 года коэффициент абсолютной ликвидности вырос на 0,13 или в 18 раз.

Коэффициент быстрой ликвидности показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие может покрыть при своевременном расчете с дебиторами. Нормативное значение коэффициента быстрой ликвидности - >1.

На данном предприятии за период начало 2013 года и начало 2014 года, а также на конец 2014 года соответствует нормативному значению.

На конец 2014 года по сравнению с началом 2013 года коэффициент быстрой ликвидности снизился на 0,86 или на 59,3 %. На конец 2014 года по сравнению с началом 2014 года коэффициент быстрой ликвидности снизился на 0,91 или на 60,7 %.

Коэффициент мгновенной ликвидности показывает, как предприятие может покрыть краткосрочную задолженность за счет всех активов. Нормативное значение коэффициента мгновенной ликвидности - 2.

На данном предприятии за анализируемый период все показатели мгновенной ликвидности ниже нормативного значения. Предприятие не может покрыть краткосрочную задолженность за счет всех активов.

На конец 2014 года по сравнению с началом 2013 года коэффициент мгновенной ликвидности снизился на 0,91 или на 57,2 %. На конец 2014 года по сравнению с началом 2014 года коэффициент мгновенной ликвидности снизился на 0,91 или на 57,2 %.

Коэффициент финансовой независимости показывает долю собственного капитала в пассивах. Нормативное значение коэффициента финансовой независимости - > 0,5.

На данном предприятии за анализируемый период на начало 2013г. и конец 2014г., а также начало 2014г. зависимо от внешних финансовых источников.

На конец 2014 года по сравнению с началом 2013 года коэффициент финансовой независимости снизился на 0,24 или на 38,1 %. На конец 2014 года по сравнению с началом 2014 года коэффициент финансовой независимости снизился на 0,05 или в 11 раз.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает за счет, каких источников сформированы собственные оборотные средства. Нормативное значение коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами - < 0,2.

На данном предприятии за период начало 2013 года и начало 2014 года соответствует нормативному значению – за счет собственных средств, а также на конец 2014 года соответствует нормативному значению.

На конец 2014 года по сравнению с началом 2013 года коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами снизился на 0,97 или 25 раз. На конец 2014 года по сравнению с началом 2014 года коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами снизился на 0,6 или в 76 раз.

Коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом показывает, какая часть запасов сформирована за счет собственных средств. Нормативное значение коэффициента обеспеченности запасов собственным капиталом - < 0,5.

На данном предприятии за анализируемый период все показатели обеспеченности запасов собственным капиталом соответствуют нормативному значению, а значит, все запасы сформированы за счет собственных средств.

На конец 2014 года по сравнению с началом 2013 года коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом снизился на 4,99 или на 37 %. На конец 2014 года по сравнению с началом 2014 года коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом снизился на 2,15 или на 20,2 %.

Для характеристики класса риска построим таблицу.

Таблица 17 – «Группировка показателей АО «Робин Сдобин» в зависимости от степени риска наступления кризиса»

Показатели	На начало 2013 года	На начало 2014 года	На конец 2014 года
Коэффициент абсолютной ликвидности	20	12	20
Коэффициент быстрой ликвидности	18	18	6
Коэффициент мгновенной ликвидности	10,5	10,5	0
Коэффициент финансовой независимости	17	0	0
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	6	0	0
Коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом	15	15	15
Итого	86,5	55,5	41
Класс предприятия	I	III	IV

На начало 2013 года АО «Робин Сдобин» относится к I классу, демонстрирующий хороший запас финансовой устойчивости, наименее восприимчива к кризису. На начало 2014 года АО «Робин Сдобин» является проблемным. На конец 2014г. АО «Робин Сдобин» считается предприятием с высоким риском банкротства, даже после принятия мер по финансовому оздоровлению.

Применим для АО «Робин Сдобин» два метода прогнозирования банкротства.

1 метод: Официальная система критериев для оценки платежеспособности предприятий РФ.

Для определения платежеспособности АО «Робин Сдобин» рассчитаем:

Коэффициент текущей ликвидности:

$$Кт.л. = \frac{\text{текущие активы}}{\text{текущие обязательства}} \quad (11)$$

Кт.л. на начало 2013 г. = 1,59

Кт.л. на начало 2014 г. = 1,59

Кт.л. на конец 2014 г. = 0,68

Коэффициент оборачиваемости:

Коб. = источники собственных средств – стоимость внеоборотных активов / стоимость оборотных активов, (12)

Коб. на начало 2013 г. = 0,28

Коб. на начало 2014 г. = - 0,09

Коб. на конец 2014г.=-0,69

Коэффициент утери платежеспособности:

Ку.п. = (Кт.л. факт + 3 / Т×(Кт.л. факт – Кт.л. нач.)) / Кт.л. норм. (13)

Куп. =0,68 + 3/12×(0,68– 1,59)=0,45

Так как Куп. <1, то в ближайшие 3месяца АО «Робин Сдобин» не платежеспособно.

Коэффициент восстановления платежеспособности

Кв.п. = (Кт.л. факт + 6 / Т × (Кт.л. факт – Кт.л. нач.)) / Кт.л. норм., (14)

Квп. = 0,68 + 6 / 12 × (0,68 – 1,59) = 0,22

Так как Квп.<1,то АО «Робин Сдобин» за 6 месяцев не восстановит платежеспособность.

2 метод: Двухфакторная математическая модель.

Х = - 0,3877 – 1,0736 × Кт.л. + 0,0579 × доля за-ных ср-в в п., (15)

d = заемные средства / пасивы = (ф.1 1400 + 1500) /стр 1700, (16)

d на начало 2013 г. = 6500 + 47775 / 147226 = 0,37

d на начало 2014 г. = 80765 + 109260 / 290136 = 0,65

d на конец 2014 г. = 21096 + 133220 / 255172 = 0,60

Х на начало 2013 г = - 0,3877 – 1,0736 * 1,59 + 0,0579 * 0,37 = -2,07

Х на начало 2014 г = - 0,3877 – 1,0736 * 1,59 + 0,0579 * 0,65 = -2,06

Х на конец 2014 г = - 0,3877 – 1,0736 * 0,68 + 0,0579 * 0,60 = - 1,08

Х< - 0,3 ,то вероятность банкротства мала за все периоды.

2.3 Предложения по восстановлению платежеспособности и

поддержанию эффективной хозяйственной деятельности компании «Робин Сдобин»

По результатам проведенного анализа , разработаем комплекс мероприятий по улучшению структуры баланса компании АО «Робин Сдобин», который должен ликвидировать неплатежеспособность предприятия.

Оздоровление финансового положения предприятия, как составная часть управления кризисными состояниями и банкротством, предполагает целевой выбор наиболее эффективных средств, стратегии и тактики, необходимых для конкретного случая и конкретного предприятия. Устранение неплатежеспособности может и должно осуществляться мерами, не приемлемыми с позиций обычного управления. Антикризисное управление допускает любые потери (в том числе и будущие), ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности предприятия сегодня.

Основная роль в системе антикризисного управления предприятием отводится использованию внутренних механизмов финансовой стабилизации неплатежеспособного предприятия. Предлагаемые процедуры реструктуризации балансов позволяют перевести их в удовлетворительную структуру за счет реализации в сравнительно краткосрочных периодах специально подобранного комплекса организационно- технических мероприятий.

Выбор соответствующего направления оперативного механизма финансовой стабилизации определяется характером реальной неплатежеспособности предприятия, индикатором которой служит коэффициент чистой текущей платежеспособности. В отличие от

традиционного коэффициента текущей платежеспособности предприятия, он требует дополнительной корректировки, которая определяется кризисным финансовым состоянием предприятия. Исходя из этого, из состава краткосрочных финансовых обязательств предприятия, исключим статью «авансы полученные». Так как эта статья не является реальным обязательством предприятия, а представляет собой лишь форму предоплаты за предоставляемые услуги.

$$КЧТП = \frac{ОА - ОАн}{КФО - КФОво}, \quad (17)$$

где КЧТП – коэффициент чистой текущей платежеспособности;

ОА – оборотные активы;

КФО – коэффициент финансовой оборачиваемости

$$КЧТП = \frac{41\,937}{27\,284} = 1{,}5$$

При коэффициенте чистой текущей платежеспособности больше единицы , необходимо обеспечить ускорение ликвидности оборотных активов и обеспечить ускорение , сокращения краткосрочных финансовых обязательств. На рисунке 7 схематично изображена взаимосвязь коэффициента платежеспособности на текущие активы и обязательства.

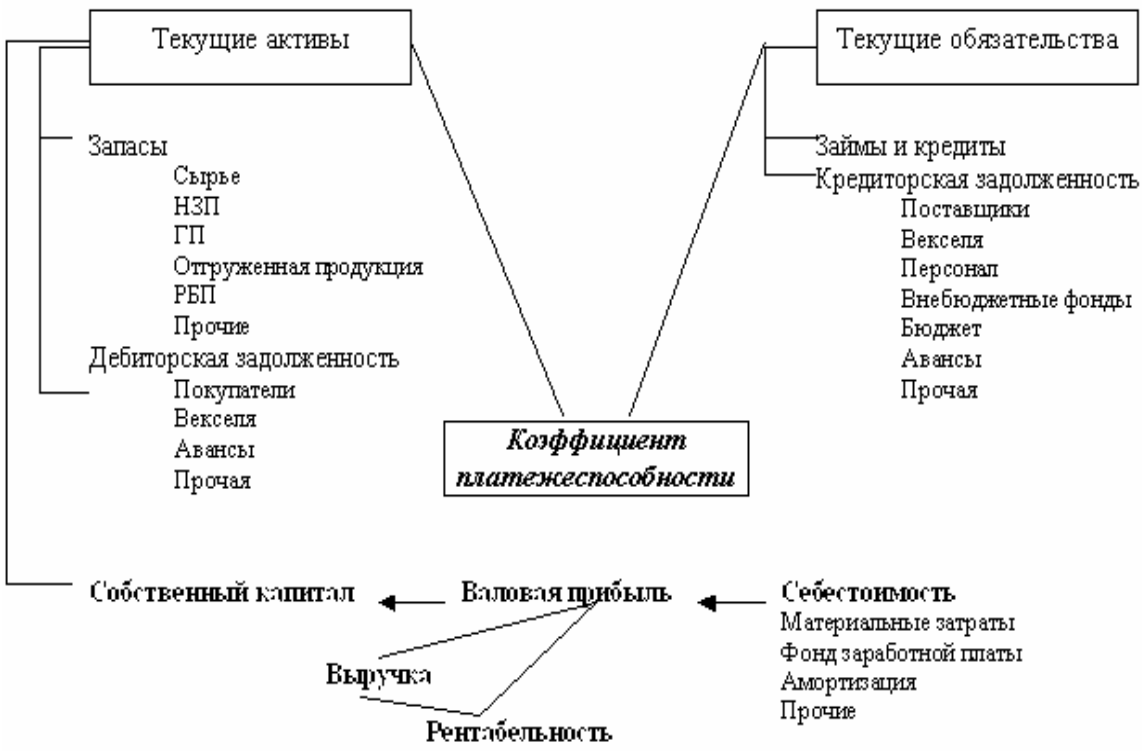

Рисунок 7 – Схема коэффициента платежеспособности

Ускорение ликвидности оборотных активов, обеспечивающей рост положительного денежного потока в краткосрочном периоде, может быть достигнуто за счет следующих мероприятий:

- ликвидации портфеля краткосрочных финансовых вложений;

- ускорения инкассации дебиторской задолженности;

- снижение периода предоставления товарного кредита;

- увеличения размера ценовой скидки при осуществлении наличного расчета за реализуемую продукцию;

- снижения размера страховых запасов товарно-материальных ценностей;

- уценки трудноликвидных видов запасов товарно-материальных ценностей до уровня цены спроса с обеспечением последующей их реализации.

Ускорение сокращения размера краткосрочных финансовых обязательств, обеспечивающее снижение объема отрицательного денежного потока в

краткосрочном периоде, может быть достигнуто за счет следующих основных мероприятий:

- пролонгации краткосрочных финансовых кредитов;

- реструктуризации портфеля краткосрочных финансовых кредитов с переводом отдельных из них в долгосрочные;

- увеличение периода предоставляемого поставщикам товарного кредита;

- отсрочки расчетов по отдельным формам внутренней кредиторской задолженности предприятия.

Среди всех комплексных мероприятий, направленных на восстановление структуры баланса, в настоящее время многие из перечисленных имеют ограниченное применение.

Это относится к возможности увеличения источников собственных средств за счет целевого финансирования, фондов накопления и потребления. Сюда же относятся возможности получения долгосрочных займов и кредитов.

В связи с этим следует рассматривать политики по восстановлению структуры баланса, связанные с комплексом мероприятий по управлению внеоборотными и оборотными активами и заемными средствами и лишь частично источниками собственных средств.

Как уже отмечалось выше, структура баланса признается неудовлетворительной, если выполняется хотя бы одно из условий:

$$\text{Ктл} = \frac{\text{ОС}}{\text{КЗ}} < 2, \tag{18}$$

$$\text{Косс} = \frac{\text{СС}-\text{о}}{\text{ОС}} < 0{,}1 \tag{19}$$

Из этих двух соотношений видно, что улучшение одного показателя ведет к ухудшению другого, так как оборотные средства находятся в числителе одного и знаменателе другого коэффициента. Поэтому переход этих коэффициентов из состояния, характеризующего неудовлетворительную структуру баланса в удовлетворительное состояние, необходимо рассматривать в единстве.

В зависимости от обстоятельств, вызвавших сокращение хозяйственного оборота, могут быть рекомендованы различные пути вывода его из состояния неплатежеспособности. В данном случае для предприятия АО «Робин Сдобин» можно рекомендовать следующие мероприятия:

- инвентаризация активов предприятия;

- оптимизация дебиторской задолженности, в т.ч.: составление графиков погашения согласно договорам поставки, и осуществления реальных мер по его исполнению (должен прилагаться график погашения по месяцам с указанием ответственного исполнителя), разработка и принятие юридически обоснованных документов, регламентирующих поставку продукции (работ, услуг) и расчеты по поставке;

- снижение издержек производства и реализации продукции. (Разработка мероприятий по снижению издержек производства предваряется анализом сложившейся себестоимости выпуска продукции, который позволит определить непроизводительные расходы (потери), осуществить поиск более дешевых материальных ресурсов (но не менее качественных), снизить заготовительные расходы, принять решения о консервации объектов основных средств с целью снижения амортизации и т.п.);

- реализация активов предприятия, в том числе продажа дочерних фирм и долей в Уставном капитале других предприятий (должен прилагаться план продаж);

- продажа объектов незавершенного строительства (должен прилагаться план продаж);

- продажа излишнего оборудования, средств транспорта, зданий, сооружений (должен прилагаться план продаж);

- сдача имущества предприятия в аренду;

- продажа залежалых материалов, сырья, готовых изделий (должен прилагаться план продаж) - предполагает продажу с убытками. Убытки в данном случае представляют собой жертвование частью полученных в прошлом денежных средств;

- оптимизация структуры управления и численности персонала, совершенствование организации труда;

- продажа краткосрочных финансовых вложений - наиболее простой и сам собой напрашивающийся шаг для мобилизации денежных средств.

- поиск платежеспособных покупателей и заказчиков;

Перечень этих мероприятий может быть внесен в таблицу, должен быть произведен краткий анализ предлагаемых мероприятий и выводы об эффективности предложений. В результате каждого указанного мероприятия должен быть вскрыт внутренний финансовый резерв, который может быть направлен на восстановление платежеспособности.

Выбор схемы перехода предприятия в удовлетворительное состояние определяется тем финансовым состоянием, в котором находится данное

предприятие. Предприятие АО «Робин Сдобин» характеризуется следующим финансовым состоянием:

Ктл = 0,91<2;

Косс = 0,08<0,1.

Предпочтительно использовать следующую политику перехода баланса в удовлетворительное состояние.

Таблица 18 – Откорректированный баланс

Актив		**Пассив**	
1		**2**	
Внеоборотные активы	ВА+Y-X	Источники собственных средств	СС+Y
Оборотные активы	ОА	Краткосрочные пассивы	КП-X

где X, Y – искомые объемы уменьшения или увеличения соответствующего показателя:

$$\text{Ктл} = \frac{\text{ОА}}{\text{КП}-X} \geq 2, \quad (20)$$

$$\text{Косс} = \frac{\text{СС}+Y-(\text{ОА}+Y-X)}{\text{ОА}} = \frac{\text{СС}-\text{ВА}+X}{\text{ОА}} \geq 0{,}1. \quad (21)$$

Исходя из этих соотношений, рассчитаем X и Y:

$$Y = max\left\{\frac{2\text{КП}-\text{ОА}}{2}; 0{,}1\ \text{ОА}-\text{СС}+\text{ВА}, \right. \quad (22)$$

Y=39667; X=39862.

На основе разработанной политики в удовлетворительное состояние баланса, пересчитаем коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными средствами.

Таблица 19 – Откорректированные коэффициенты

Раздел баланса	Обозначение	Код строки	Отчетная дата	
неудовлетворительная	удовлетворительная			
1	2	3	4	
Актив I Внеоборотные активы	ВА	190	19536	19341
II Оборотные активы	ОА	290	95314	95314
1. Запасы и затраты	З	210	67190	67190
2. Дебиторская задолженность	ДЗ	240	872	872
3. Денежные средства и прочие активы	ДС	260	5441	5441
БАЛАНС	П	399	114850	114655
Пассив				
IV Капитал и резервы	СС	490	27325	66992
V Долгосрочные пассивы	ДКЗ	590	0	0
VI Краткосрочные пассивы	ККЗ	690	87525	47663
1. Заемные средства	ЗС	610	6415	3479
2. Кредиторская задолженность ctd>	КЗ	620	81110	43983
3. Резервы предстоящих расхо-дов	Р	660	0	0
БАЛАНС	П	699	114850	114655

На основе таблицы делаем вывод, что, пересчитанные коэффициенты являются удовлетворительными и характеризуют состояние баланса в соответствии с «Методическим положениями по оценке финансового состояния предприятия и установлению неудовлетворительной структуры баланса» Федерального управления по делам о несостоятельности, как устойчивое.

Составим прогнозный отчет о прибылях и убытках.

На основании отчета о прибылях и убытках за 2014 год выяснили, что в прибыли предприятия заложено около 63 % себестоимости. «Незавершенное

производство» отнесем на себестоимость, а «авансы полученные» на прибыль. Уровень внереализационных и операционных доходов и расходов оставим на уровне отчетного года. В соответствии с этими расчетами составим прогнозный баланс предприятия.

Наименование показателя	**Код стр.**	**за отчетный период**	**прогноз**
1	**2**	**3**	**4**
1. Доходы и расходы по обычным видам деятельности Выручка (нетто) от продаж товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	10	100162	117054
в том числе от продаж: товаров	11		
услуг	12	2147	2147
	13		
себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	20	57267	66721
в том числе от продаж: товаров	21		
услуг	22		
	23		
валовая прибыль	29	42895	50333
коммерческие расходы	30		
управленческие расходы	40	37798	28690
прибыль (убыток) от реализации (стр. 010-020-030-040)	50	5097	21643
II. Операционные доходы и расходы	-	-	-
проценты к получению	60	1345	1345
проценты к уплате	70		
доходы от участия в других организациях	80	204	204
прочие операционные доходы	90		
прочие операционные расходы	100	1895	1895
III. Внереализационные доходы и расходы			
прочие внереализационные доходы	120	515	515
прочие внереализационные расходы	130	4504	4504
прибыль (убыток) до налогообложения (стр. 050+060-070+080-090-100+120+130)	140	762	17308
налог на прибыль и иные обязательные платежи	150	651	4153
прибыль от обычной деятельности	160	111	13155

IV. Чрезвычайные доходы и расходы	-	-	-
чрезвычайные доходы	170	-	-
чрезвычайные расходы	180	-	-
Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода) (стр.160+170-180	190	111	13155

На основании просчитанного прогнозного баланса делаем вывод, что, прибыль предприятия увеличилась по сравнению с отчетным на 118 %.

Таким образом, предлагаемые мероприятия позволят стабилизировать финансовое состояние компании АО «Робин Сдобин», улучшить структуру его баланса и сделать предприятия более привлекательным для инвесторов.

Можно сделать вывод, что предприятие имеет внутренние резервы экономического роста, а также способно за счет применения внутренних механизмов стабилизации восстановить финансовое равновесие.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Особенностью антикризисного управления является оперативная реакция на изменения, как вне организации, так и внутри нее. В такой ситуации возрастает потребность в анализе перспектив организации в целом, в выработке стратегии его дальнейшего развития. Только определившись с долгосрочными целями, выработав критерии оценки результата, можно помочь организации в решении её проблем.

Но система антикризисного управления должна соответствовать следующим характеристикам: гибкость и адаптивность, присущие матричным системам управления; склонность к усилению неформального управления; диверсификация управления; децентрализация управления; повышение интеграции.

Особенности процессов и технологий антикризисного менеджмента можно выразить в следующем: мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений, реализации инновационных программ; использование программно-целевых методов разработки и реализации управленческих решений; ускорение процесса реализации антикризисных мер; повышение эффективности оценки управленческих решений и оптимизации управленческих решений [11, с. 159].

Приоритетными средствами антикризисного управления должны являться: мотивирование, ориентированное на антикризисные меры; поддержание оптимизма и уверенности у персонала, предотвращение конфликтов; интеграции по ценностям профессионализма; развитие инициативы в решении проблем развития; корпоративность, взаимоприемлемость, поддержка инноваций.

Антикризисное управление имеет два аспекта: недопущение кризиса, а также эффективное его преодоление. Современный менеджер должен быт постоянно готов к кризисным ситуациям и иметь план по их преодолению. Природа кризиса и причина его возникновения может быть довольно разнообразной, но непосредственная вина в его наступлении всегда ложится на менеджеров.

Существует большое количество методов оценки финансового состояния организации, которые могут дать представление о ее слабых местах и даже оценить вероятность ее банкротства. Методы горизонтального и вертикального анализов позволяют судить о структуре и динамике основных показателей баланса организации, метод коэффициентов непосредственно указывает на проблемные места, многофакторные модели оценивают финансовое состояние компании в целом, а сравнительный анализ позволяет учесть показатели работы других организаций рынка.

Суть механизмов антикризисного управления заключается во внедрении системы методов предварительной диагностики угрозы банкротства и своевременном проведении финансового оздоровления организации, обеспечивающего ее выход из кризисного состояния. Само по себе финансовое оздоровление состоит из трех этапов: этап устранения неплатежеспособности, этап восстановления финансовой устойчивости, и этап обеспечения финансового равновесия.

В качестве возможных корректирующих мер в такой ситуации для эффективного выхода из кризисного состояния и ликвидации нежелательных последствий, могут быть: снижение дебиторской задолженности и продолжительности ее оборота; оптимизация запасов; избавление от непрофильных и неиспользуемых активов; использование долгосрочных источников капитала для финансирования капитальных вложений [31, с. 294].

Изучив финансово-хозяйственную деятельность компании АО «Робин Сдобин», что существенная часть выпускаемой продукции (60%) реализуется через оптовые и мелкооптовые организации, через собственные магазины –

около 40%. К главным достижениям АО «Робин Сдобин» можно отнести сохранение полного производственного цикла.

Анализ предоставленной информации о АО «Робин Сдобин» позволяет сделать следующие выводы:

1. Выручка от реализации уменьшилась на 8 072 тыс. руб., также уменьшилась и себестоимость проданных товаров на 30 436 тыс. руб., валовая прибыль уменьшилась на 50 290 тыс. руб.

Однако снижение себестоимости на 0,47 % и отсутствие коммерческих расходов не привело к увеличению прибыли от продаж.

Валовая прибыль в 2013 году составила 56 659 тыс. руб., в 2014 году – 6 369 тыс. руб. Таким образом, в отчетном периоде этот показатель уменьшился на 0,11 % по отношению к 2013 году.

Прибыль (убыток) от продажи возросла в отчетном 2014 году на 3 894 тыс. руб. и составила 9 957 тыс. руб.

Чистая прибыль отчётного периода составила 745 тыс. руб. против 7 160 тыс. руб. в 2013 году. Рентабельность продаж оставляет в 2014 году – 2,7 % (931 / 33827 * 100), в 2013г. – 8,3 % (9 532 / 114 553 * 100). Можно сделать вывод, что рентабельность продаж АО «Робин Сдобин» уменьшилась на 5,6%. Чистая рентабельность составляет в 2014 г. 0,02 % (745 / 33827 * 100) против 2013 г. – 0,06 % (7160 / 114553 * 100), что на 0,04 % занижает показатель предшествующего периода и не стабильно характеризует коммерческую деятельность АО «Робин Сдобин» за последние 2 года.

2. За анализируемый период сумма основного капитала АО «Робин Сдобин» увеличилась на 526 тыс. руб.

Возросла сумма основных средств на 795 тыс. руб. и нематериальных активов на 32 тыс. руб., что свидетельствует о расширении деятельности предприятия.

Общая величина активов АО «Робин Сдобин» в 2014 году составила 19020,78 тыс. руб. (6314 + 12706,78). В общей величине активов в 2014 году оборотные средства составляют 66,8 %, внеоборотные – 33,2 %.Подводя итоги

анализа деятельности АО «Робин Сдобин», можно сделать вывод, что ресурсы предприятия используются достаточно эффективно, это в конечном итоге ведет к снижению издержек обращения и росту прибыли предприятия.

3. SWOT-анализ позволил компании изучить существующие на рынке возможности и взвесить свои способности по их преследованию. Также при этом изучались угрозы, способные подорвать позиции фирмы. Сильные и слабые стороны были рассмотрены с позиции покупателей, что подвело реальную основу под решения о распределении ресурсов и помогло компании извлечь максимум пользы из имеющихся у нее возможностей.

Анализируя ситуацию на рынке быстрого питания можно прийти к выводу, что основным конкурентом является ГК «Русский Аппетит». Их продукция почти всегда отличается хорошим качеством, широким ассортиментом.

4. Коэффициент абсолютной ликвидности показывает какую часть краткосрочной задолженности предприятие может покрыть за счет наиболее ликвидных средств. Оптимальное значение коэффициента абсолютной ликвидности -0,2.

На данном предприятии за анализируемый период все показатели абсолютной ликвидности ниже нормативного значения. У предприятия недостаточно оборотных средств, для покрытия краткосрочной задолженности.

На конец 2014 года по сравнению с началом 2013 года коэффициент абсолютной ликвидности снизился на 0,39 или на 57 %. На конец 2014 года по сравнению с началом 2014 года коэффициент абсолютной ликвидности вырос на 0,13 или в 18 раз.

Коэффициент быстрой ликвидности показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие может покрыть при своевременном расчете с дебиторами. Нормативное значение коэффициента быстрой ликвидности - >1.

На данном предприятии за период начало 2013 года и начало 2014 года, а также на конец 2014 года соответствует нормативному значению.

На конец 2014 года по сравнению с началом 2013 года коэффициент быстрой ликвидности снизился на 0,86 или на 59,3 %. На конец 2014 года по

сравнению с началом 2014 года коэффициент быстрой ликвидности снизился на 0,91 или на 60,7 %.

Коэффициент мгновенной ликвидности показывает, как предприятие может покрыть краткосрочную задолженность за счет всех активов. Нормативное значение коэффициента мгновенной ликвидности - 2.

На данном предприятии за анализируемый период все показатели мгновенной ликвидности ниже нормативного значения. Предприятие не может покрыть краткосрочную задолженность за счет всех активов.

На конец 2014 года по сравнению с началом 2013 года коэффициент мгновенной ликвидности снизился на 0,91 или на 57,2 %. На конец 2014 года по сравнению с началом 2014 года коэффициент мгновенной ликвидности снизился на 0,91 или на 57,2 %.

Коэффициент финансовой независимости показывает долю собственного капитала в пассивах. Нормативное значение коэффициента финансовой независимости - > 0,5.

На данном предприятии за анализируемый период на начало 2013г. и конец 2014г., а также начало 2014г. зависимо от внешних финансовых источников.

На конец 2014 года по сравнению с началом 2013 года коэффициент финансовой независимости снизился на 0,24 или на 38,1 %. На конец 2014 года по сравнению с началом 2014 года коэффициент финансовой независимости снизился на 0,05 или в 11 раз.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает за счет, каких источников сформированы собственные оборотные средства. Нормативное значение коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами - < 0,2.

На данном предприятии за период начало 2013 года и начало 2014 года соответствует нормативному значению – за счет собственных средств, а также на конец 2014 года соответствует нормативному значению.

На конец 2014 года по сравнению с началом 2013 года коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами снизился на 0,97 или 25 раз. На конец 2014 года по сравнению с началом 2014 года коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами снизился на 0,6 или в 76 раз.

Коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом показывает, какая часть запасов сформирована за счет собственных средств. Нормативное значение коэффициента обеспеченности запасов собственным капиталом - < 0,5.

На данном предприятии за анализируемый период все показатели обеспеченности запасов собственным капиталом соответствуют нормативному значению, а значит, все запасы сформированы за счет собственных средств.

На конец 2014 года по сравнению с началом 2013 года коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом снизился на 4,99 или на 37 %. На конец 2014 года по сравнению с началом 2014 года коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом снизился на 2,15 или на 20,2 %.

5. На начало 2013 года АО «Робин Сдобин» относится к I классу, демонстрирующий хороший запас финансовой устойчивости, наименее восприимчива к кризису. На начало 2014 года АО «Робин Сдобин» является проблемным. На конец 2014г. АО «Робин Сдобин» считается предприятием с высоким риском банкротства, даже после принятия мер по финансовому оздоровлению.

6. Пересчитанные коэффициенты, после предложенных предложений, являются удовлетворительными и характеризуют состояние баланса в соответствии с «Методическим положениями по оценке финансового состояния предприятия и установлению неудовлетворительной структуры баланса» Федерального управления по делам о несостоятельности, как устойчивое

Таковы основные результаты исследования, проведенные в выпускной квалификационной работе. Практическая реализация основных положений и идей, по нашему мнению, окажет существенное положительное влияние на развитие АО «Робин Сдобин» и обеспечит стабилизацию производства и финансо-

вой системы, повысит конкурентоспособность организации, активизирует инновационную деятельность, привлечет инвесторов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Александров, Г.А. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура [Текст] : учебник / Г. А. Александров. – М.: «Бек» , 2010. – 544 с.
2. Алексеев, Н. Управление предприятием в кризисной ситуации. Проблемы теории и практики управления [Текст] : учебное пособие / Н. Алексеев. – М.: Инфра , 2010. – 72 с.
3. Антикризисное управление [Текст] : учебное пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. – М.: Флинта: МПСИ, 2010. – 256 с.
4. Антикризисное управление [Текст] : учебник / под ред. Г.П. Уткин. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2013. – 12 5с.
5. Артеменко, В.Г. Финансовый анализ: учеб. пособие / В.Г. Артеменко, М. В. Беллендир – М.: ДИС, НГАЭиУ, 2012. – 231 с.
6. Артеменко, В.Г. Теория анализа хозяйственной деятельности [Текст] : учеб. пособие / В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир. – М.: ДиС, 2012. – 259с.
7. Баринов, В.А. Антикризисное управление[Текст] : учебное пособие / А.В. Баринов. – М.: ИНФА, 2010. – 520с.
8. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие / Т.Б. Бердникова. –М.: ИНФРА, – М, 2011. – 215 с.
9. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент [] : Учебный курс / И.А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2010. – 656 с.
10. Бузановский ,С.С. Антикризисное управление: Реструктуризация и реинжиниринг персонала [Текст] : учебное пособие / С.С. Бузановский. – СПб. : Питер, 2013. – 255 с.

11. Грязнова, А.Г. Антикризисный менеджмент [Текст] : учебник / Под редакцией проф. А.Г. Грязновой. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 2010. – 368с.
12. Ефимова, О.А. Как анализировать финансовое состояние предприятия [Текст] : Учебный курс / О.А.Ефимова. − М.: Перспектива, 2014. – 194 с.
13. Ефимова, О.В Анализ финансовой отчетности [Текст] : учебное пособие / Под ред. О.В. Ефимова, М.В. Мельник. – М.: Омега – Л., 2015. – 451 с.
14. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление [Текст] : учебное пособие / Е.П Жарковская, Б.Е Бродский, И.Б Бродский. – М.: Омега-Л., 2014. – 336 с.
15. Зайцева, О.П. Комплексный экономический анализ в условиях антикризисного управления [Текст] : учебное пособие / О.П. Зайцева. – М.: Дело, 2010. – 108 с.
16. Зуб, А.Т. Теория и практика антикризисного управления [Текст] : учебник / А.Т. Зуб. – М.: Генезис, 2010. – 574 с.
17. Иванов, Г.П. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению [Текст] : учебник / Г.П.Иванов. – М.: Закон и право, 2014. – 320 с.
18. Круш, З.А. Анализ взаимосвязи глубины кризиса и опасности банкротства предприятий [Текст] : учебное пособие / З.А Круш, Л.В. Лущикова. – М.: Омега-Л, 2012. – 378 с.
19. Макарова Е.Н. Анализ понятий «несостоятельность» и «банкротство» [Текст] / Е.Н. Макарова // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – №5 – С. 54-67.
20. Макарьева В.И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации [Текст] : учебник / В.И. Макарьева, Л.В. Андреева. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 462 с.
21. Миллер, Н.Н. Финансовый анализ в вопросах и ответах [Текст] : учеб. пособие / Н.Н. Миллер. – Проспект, 2015. – 224 с.

22. Постановление Правительства РФ « Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа» [Электронный ресурс] : [утв. Приказом Минфина РФ от 25 июня 2003г. № 367] / СПС «Гарант».
23. Попов, Р.А. «Антикризисное управление» [Текст] : учебное пособие / Р.А. Попов. – М.: «Высшая школа», 2010. – 429 с.
24. Приказ Минэкономразвития РФ «Об утверждении методики проведения анализа финансового состояния» [Электронный ресурс] : [утв. Приказом Минфина РФ от 18 апреля 2011г. № 175].
25. Савицкая, Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности [Текст] : учебное пособие / Г.В. Савицкая. - 5-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 408 с.
26. Савицкая, Г.В. О соотношении и алгоритмах расчета показателей собственного оборотного капитала и чистого оборотного капитала [Текст] / Г.В. Савицкая // Экономический анализ : теория и практика. - 2011. - № 14. - с. 30 – 35.
27. Справочник кризисного управляющего [Текст] / Под. Ред. Э.А. Уткина – М. ИНФО, 2015. – 432 с.
28. Тарковский, Е. «Антикризисное управление» [Текст] / Е.Тарковский // . Хозяйство и право. – 2015. – №1. – с. 35-45.
29. Теория и практика антикризисного управления [Текст] : учебник / С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. – М. : Омега-Л, 2010. – 311 с.
30. Титов, В.В. Антикризисное управление предприятием, корпорацией в сложных экономических условиях [Текст] : учебное пособие / В.В.Титов. – М. : Инфра, 2011. – 275 с.
31. Тренев, Н. Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление [Текст] : учеб. пособие для ВУЗов / Н.Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2011. – 368 с.
32. Федеральный Закон " О несостоятельности (банкротстве)" (новая редакция).- М.: ИНФРА-М, 2009.

33. Финка С. Кризис- менеджмент [Текст] : учебник / С.Финка. − М.: Перспектива, 2012. – 196 с.
34. Фомин, Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия [Текст] : учеб. пособие для ВУЗов / Я.А. Фомин. – М.: Юнити, 2011. – 467 с.