**СОДЕРЖАНИЕ:**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc501576399)

[Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА 6](#_Toc501576400)

[1.1. Понятие, принципы и функции антикризисного менеджмента 6](#_Toc501576401)

[1.2. Методы антикризисного менеджмента 12](#_Toc501576402)

[1.3. Направления антикризисного финансового менеджмента в современных экономических условиях 20](#_Toc501576403)

[Глава 2. АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАО «ТРУБОПРОВОДНЫЕ СИСТЕМЫ И ТЕХНОЛОГИИ»…………………………………………………………………27](#_Toc501576404)

[2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» 27](#_Toc501576405)

[2.2. Анализ внутренней и внешней среды ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» 36](#_Toc501576406)

[2.3. Исследование системы управления на примере ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» 45](#_Toc501576407)

[Глава 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРИМЕРЕ ЗАО «ТРУБОПРОВОДНЫЕ СИСТЕМЫ И ТЕХНОЛОГИИ» 49](#_Toc501576408)

[3.1. Совершенствование функций мотивации в рамках внедрения системы антикризисного менеджмента 49](#_Toc501576409)

[3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий на примере ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» 52](#_Toc501576410)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 59](#_Toc501576411)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 61](#_Toc501576412)

# ВВЕДЕНИЕ

В последнее время, в экономическом развитии страны процессы трансформации выявляют необходимость в формировании алгоритма действий антикризисного управления с целью минимизации или полного исключения негативных кризисных последствий на предприятии.

Антикризисное управление давно вошло в Российскую теорию и практику менеджмента, однако у авторов до сих пор нет единого мнения относительно содержания этого понятия; часть авторов соотносят антикризисное управление с организацией, находящейся в процессе банкротства.

Актуальность исследования. Проблема обеспечения стабильности деятельности коммерческих организаций, в условиях экономического кризиса, обеспечение недопущения их вхождения в кризисную ситуацию или вывод из неё с наименьшими негативными последствиями рассматривалась многими зарубежными и отечественными экономистами, но большинство из них, как правило, исследовали лишь отдельные аспекты устойчивости жизнедеятельности в то же время существует необходимость объединить и систематизировать данные исследования и опыт.

Целью данной работы является исследование возможностей внедрения антикризисного менеджмента на примере «ЗАО Трубопроводные системы и технологии».

Исходя из данной цели в работе предполагается решение следующих задач:

- изучение понятия, принципов и функций антикризисного менеджмента;

- рассмотрение методов антикризисного менеджмента;

- выявление направлений антикризисного финансового менеджмента в современных экономических условиях;

- анализ внутренней и внешней среды ЗАО «Трубопроводные системы и технологии»;

- исследование системы управления на примере ЗАО «Трубопроводные системы и технологии»;

- разработка направлений совершенствования функций организации в рамках внедрения системы антикризисного менеджмента;

- оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий на примере ЗАО «Трубопроводные системы и технологии».

Объектом исследования в работе выступает ЗАО «Трубопроводные системы и технологии».

Предметом исследования в работе является система антикризисного менеджмента.

В данной работе были использованы следующие работы в области исследования возможностей внедрения антикризисного менеджмента: Антоновой О.В., Арсеновой Е.В. Крюковой О. Г. Ряховской А. Н., Бабушкиан Е. А., Беляева С. Г., Бобылёвой А.З., Бойко В.Л., Чистоходовой Л.И., Большакова А.С., Градова А. П., Дьяковой О.В., Евграфовой Л.Е., Жарковской Е.П., Бродского Б.Е., Ковалевой A.M., Лапуста М.Г., Скамай Л.Г., Назаровой В.В., Бирюковой Д.С., Рыбаковой О.В., Савицкой Г.В., Угрюмовой Н.В., Блинова А.О., Фоломьёвой А.Н., Шиткиной И.С. и др.

Теоретической и методологической основой данного исследования стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие основы антикризисного менеджмента, его направления в современных экономических условиях.

В работе использовались федеральные законы, нормативно-правовые акты Российской Федерации, регламентирующие деятельность коммерческих организаций в рамках признания их несостоятельности, материалы научных конференций и семинаров по изучаемой тематике, материалы периодических изданий, а также информация официальных сайтов в сети Интернет.

Научная новизна полученных результатов заключается в комплексном исследовании теоретических и методологических аспектов системы антикризисного менеджмента, определении методов разработки стратегий антикризисного управления.

Практическая значимость данного исследования состоит в разработке рекомендаций по формированию системы антикризисного менеджмента на примере ЗАО «Трубопроводные системы и технологии».

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и списка использованных источников. Первая глава посвящена теоретическим и методологическим аспектам системы антикризисного менеджмента. Вторая глава направлена на анализ хозяйственной деятельности объекта исследования, а так же существующей системы управления. В третьей главе разработаны рекомендации по формированию системы антикризисного менеджмента с обоснованием их экономической эффективности.

# Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

## 1.1. Понятие, принципы и функции антикризисного менеджмента

Появление и широкое распространение термина «антикризисный менеджмент» в России следует отнести к середине девяностых годов. Несмотря на относительную новизну проблем антикризисного управления, можно выделить значительную группу отечественных исследователей, занимающихся данной проблематикой: З. Г. Айвазян, В. Н. Кириченко, А. П. Градов, А.С. Синягин, А. А. Беляев, В. И. Кошкин, Э. А. Уткин, Э. М. Коротков и др. За рубежом вопросы антикризисного управления также освещаются широкой группой исследователей: Б. Паттерсон, И. Митрофф, М. Симур, Д. Холл, М. Стивенс, Д. Эспери, Н. Вудхауз, Т. Уоллес, К. Хамфрис, П. Махони, П. Ристч, Д. Мур, Е. Ко и др.

Однако и в настоящее время, после выхода значительного числа публикаций по данной тематике, термин «антикризисный менеджмент» в России еще не получил однозначного толкования. Более того, как справедливо отмечают Айвазян и Кириченко, «антикризисный менеджмент» стал одним из самых популярных терминов в деловой жизни России».

В существующих немногочисленных учебниках и учебных пособиях по антикризисному менеджменту реализуются различные подходы к концепции антикризисного управления. Оно рассматривается либо как проблема исключительно макроэкономического масштаба и совершенно упускается из виду, что кризисы возникают в отдельной организаций и не всегда зависят от общей экономической обстановки; либо рассматриваются только экономические аспекты кризиса и оставляются в стороне социальные, политические, психологические, организационные, управленческие, природные и др [25, c. 74].

В западной литературе под понятием антикризисного менеджмента понимается определенного вида деятельность по преодолению состояния кризисной ситуации, которая является угрозой для функционирования организации или предприятия и главным вопросом при котором становится вопрос существования. Например, вместо термина «антикризисное управление» в англоязычной литературе используется понятие «кризис-менеджмент» (англ.crisis management). В широком смысле под кризис-менеджментом понимается управление в чрезвычайных ситуациях. С точки зрения кризис-менеджмента, особенность кризисной ситуации состоит в ускорении течения событий, появлении нетипичных ситуаций, т. е. кризис характеризуется увеличением неопределенности. При этом, однако, очевидно, что на Западе антикризисное управление (crisis management) чаще понимается как один из аспектов public relations.

Само определение crisis management в качестве самостоятельной отрасли науки управления многие связывают с отделением его от public relations. В этой связи нередко в описании, к примеру, функций антикризисного управления упор делается на коммуникативный аспект. «Коммуникации являются центральной функцией антикризисного управления», по мнению Симура, он отмечает также, что антикризисное управление лежит скорее в области «отношений», а не реальных процедур. Холл повествует об эволюции антикризисного управления из public relations в самостоятельную науку [19, c. 12].

Лаконичное определение антикризисного менеджмента дает Паттерсон: «Антикризисный менеджмент – это программа действий, которые должны быть предприняты немедленно при наступлении негативной ситуации»[30, c. 117].

В отечественных источниках по антикризисному менеджменту иная позиция – это связано с их отношением к кризисам, которые имеют, по их мнению, положительный характер, ведь кризис – это не только потрясения, но и переход в другое качество. Антикризисный менеджмент определяется уже как средство для создания приемов, позволяющих прогнозировать наступление нового кризисного перелома и планировать политику и стратегию предприятия.

Рассмотрим определения некоторых авторов учебных пособий по антикризисному управлению. «Антикризисный менеджмент является категорией микроэкономической и отражает производственные отношения, складывающиеся на уровне предприятия при его оздоровлении или ликвидации». «Антикризисный менеджмент – это такой вид управления, при котором развиты механизмы предвидения и мониторинга кризиса, анализа его природы, вероятности, признаков, применения методов снижения отрицательных последствий кризиса и использования его результатов для будущего более устойчивого развития».

Под антикризисным понимается управление, «которое нацелено на предотвращение возможных серьезных осложнений в рыночной деятельности российского предприятия, обеспечение его стабильного, успешного хозяйствования с ориентацией расширенного воспроизводства на самой современной основе на собственные накопления».

Имеют место и примеры рассматриваемого определения, которые несут весьма ограниченный и односторонний характер. «Антикризисный менеджмент – совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-задолжнику». Но хорошо известно, что кризисы имеют место не только на уровне отдельного предприятия (организации), но и в наиболее крупных социально-экономических системах: корпорациях, отраслях, регионах и т. п. В этом определении ничего не говорится также о том, что важнейшими задачами антикризисного управления являются своевременное обнаружение симптомов кризиса, его профилактика, снижение отрицательных последствий и минимизации потерь от кризиса.

Более адекватно суть антикризисного управления определена в учебниках «Антикризисный менеджмент» под редакцией профессора Э. М. Короткова и Э. А. Уткина: «Антикризисный менеджмент – это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития» [17, c. 54].

Антикризисный менеджмент подразумевает два направления антикризисных мероприятий на предприятии: во-первых, мероприятия по недопущению кризисной ситуации, по ее предотвращению; во-вторых, мероприятия по выходу из уже создавшейся кризисной ситуации.

По степени теоретической разработанности целесообразно выделить два подхода.

Фундаментальный подход склонен трактовать антикризисное управление как некий набор специфических инструментов менеджмента, особый вид деятельности со своим предметом, общенаучными и специфическими методами и т. д.

Прикладной подход, напротив, рассматривает конкретные методики выведения предприятия из предбанкротного или банкротного состояния, предлагает анализ деловых ситуаций без углубления в общефилософские основы антикризисного управления. Можно выделить два подхода к определению содержания антикризисного управления.

Первый подход (наиболее распространенный) заключается в том, что под антикризисным понимается управление, ставящее целью не допустить кризиса на предприятии, предотвратить развитие событие по кризисному сценарию.

Согласно второму подходу, антикризисное управление трактуется как совокупность приемов и инструментов менеджмента, направленных на вывод предприятия из состояния кризиса и постановку эффективного менеджмента с целью не допустить наступление кризиса в дальнейшем [20, c. 41].

Целью антикризисного менеджмента является разработка и первоочередная реализация мер, направленных на нейтрализацию наиболее опасных путей, приводящих к кризисному состоянию, и считает автор работы. Антикризисный менеджмент нацелен на то, что даже в сложной ситуации, в которой оказалось предприятие (скажем, на грани банкротства), можно было ввести в действие такие управленческие и финансовые механизмы, которые позволили бы выбраться из трудностей с наименьшими для предприятия потерями. Антикризисный менеджмент направлен прежде всего на то, чтобы не допустить банкротства предприятия. Как уже отмечалось, согласно Паттерсону, антикризисный менеджмент – это программа действий, которые должны быть предприняты немедленно при наступлении негативной ситуации.

 Уилсон отмечает, что антикризисная программа состоит из двух основных компонентов: плана и команды. Дункан указывает, что подготовка антикризисного плана должна начинаться с идентификации потенциальных кризисов. План разрабатывается в соответствии с особенностями самой организации, ее работников и возможностей.

Общепризнанным является положение о том, что реализовывать антикризисную программу на предприятии должна антикризисная команда. Другое дело – статус этой команды (специализированная антикризисная фирма, временный коллектив, структурное подразделение). В современных условиях, отмечает Махони, чтобы быть готовым к возможным вызовам, руководитель должен сформировать антикризисную команду. Первым делом эта команда должна проанализировать все опасности (естественные или рукотворные), которые могут угрожать компании. Вторая ее задача – разработать такой антикризисный план по преодолению этих опасностей, который поддержит руководство компании и все вовлекаемые в него структуры.

Эрик Ко подчеркивает роль антикризисных команд: они могут анализировать потенциальные проблемы, определять основные угрозы для бизнеса и разрабатывать программы, как управлять ими, когда (если) они возникнут.

Возможность антикризисного менеджмента связано с искусством выхода из критических ситуаций, деятельностью человека, который может искать и выбирать оптимальные пути выхода из кризисных ситуаций, мобилизовываться на выход из наиболее тяжелых и опасных ситуаций, использовать прошлый тысячелетний опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к проблемным ситуациям. Также возможность антикризисного управления определяется знанием циклического характера развития социально-экономических систем, что позволяет предвидеть кризисные ситуации, готовиться к ним [26, c. 18].

К основным принципам антикризисного менеджмента можно отнести:

- готовность к изменению конъектуры рынка, рациональность реакции;

- альтернативность разрабатываемых антикризисных мероприятий;

- аккумулирование возможности внутренних ресурсов;

- сопоставление экономического эффекта антикризисных мероприятий с финансовыми ресурсами для их реализации.

Необходимость антикризисного менеджмента определяется целями развития. Хорошо видно, что в различной литературе дается разное определение понятию «антикризисное управление». Однако эти определения все-таки связаны с целеполаганием, а рассматриваемое понятие на самом деле гораздо шире, сюда следует отнести также профилактику и прогнозирование кризиса.

Другими словами, в определение антикризисного менеджмента входит два аспекта: предупреждающий и опережающий, на основе которых и строится непосредственно само антикризисное управление.

Обобщив опыт вышеизложенных авторов, можно сформулировать следующую авторскую трактовку: «антикризисный менеджмент» – комплекс мер по предотвращению и разрешению кризисной ситуации на предприятии на основании количественно-качественного анализа [6, c. 67].

Итак, в любой организации антикризисное управление должно начинаться с построения системы, включающей качественно-количественный анализ различных ухудшающихся показателей, сигнализирующих о приближении возможного кризиса. Это является первоочередной задачей антикризисного менеджмента.

## 1.2. Методы антикризисного менеджмента

Целью антикризисного менеджмента, как было указано выше, является выработка необходимых мероприятий для преодоления кризисных ситуаций.

В условиях нестабильной экономической ситуации, имеет место распространение процедуры фиктивного банкротства с целью уклонения от обязательств перед кредиторами путём искусственно созданной задолженности, оформленной документально.

Своё экономическое выражение кризис находит в относительно длительном финансовом неблагополучии. Агрегированным индикатором кризиса можно считать снижение стоимости компании.

Стратегия антикризисного менеджмента является встроенным стабилизатором развития компании и начинает действовать при обнаружении первых признаков неблагоприятных изменений. Антикризисный менеджмент «не включается» пока риски не входят за пределы допустимых.

Антикризисную стратегию можно также определить как стратегию защиты, обеспечения стабильности на всех стадиях жизненного цикла организации [13, c. 64].

Цель антикризисной стратегии неразрывно связанна с миссией организации и ее стратегическими целями. Для выполнения главной цели стратегии необходимо выполнение ряда задач по минимизации убытков, восстановления финансовых показателей платежеспособности, ликвидности и других показателей ключевых факторов стоимости организации.

Необходимо также обратить внимание на особенность антикризисной стратегии на разных фазах жизненного цикла развития организации.

Так, реализация антикризисной стратегии в фазе зрелости обладает рядом особенных черт таких как:

- мониторинг производственно-экономических и финансовых показателей;

- критическую оценку продуктов, процессов, самой организационной системы организации;

- изменение внешней и внутренней среды;

- создание запасов прочности, с целью снижения рисков.

В фазе роста антикризисное управление нацелено на поддержание управляемости и контроля роста. В фазе спада основной задачей антикризисного управления становиться удержание снижения показателей до уровня допустимых пределов, регламентированных на конкретном предприятии. В стадии трансформации антикризисная стратегия необходима для перехода в новое качество плановое, контролируемое условием минимизации возможных рисков, приводящих к кризису.

Реактивное антикризисное управление преобладает на большинстве фаз развития жизненного цикла предприятия, при наступлении кризисной ситуации характер реактивности сменяется на активное антикризисное управление.

Разработку программы реализации антикризисной стратегии можно поделить на следующие этапы:

1. Определение ключевых факторов ценности для конкретного предприятия и количественных ориентиров их развития.

2. Установление интервалов динамики их изменений без негативных последствий.

3. Разработка комплекса мер, реагирования на наступления кризисной ситуации, выхода за рамки установленных пороговых антикризисных значений. Или мер по осуществлению добровольной ликвидации и перехода капитала в другой бизнес [18, c. 91].

К критериям оценки качества и эффективности антикризисного управления можно отнести отсутствие негативных сигналов о снижении рыночной стоимости компании.

В целом для компании целесообразно выделить два уровня критериев устойчивости.

1. Для благополучных компаний, но у которых существуют предпосылки снижения объёма продаж, увеличения конкурентоспособности, влияющие на стоимость бизнеса, компании сами определяют предел критических показателей.

2. Для неплатежеспособных организаций, с высоким риском банкротств, в соответствии с действующим законодательством является наличие задолженности в сумме 100 тыс. руб.

Финансовое оздоровление может рассматриваться как результат антикризисной деятельности, в то же время под термином финансовое оздоровление понимается не результат, а процесс, включающий на микроуровне систему операционных, инвестиционных и финансовых мер, направленных на улучшение финансовых показателей, а на макроуровне – дополнительные правовые, социальные, прочие меры.

Следует иметь ввиду что трактовка финансовое оздоровление и антикризисное управления не могут в полной мере подменять друг друга, так как термин финансовое оздоровление более узкое понятие, рассматриваемое в разрезе процесса и может не включать всего набора экономических и конкурентоспособных компании.

Со ссылкой на федеральное законодательство: ст. 75.2 Закона о банкротстве, финансовое оздоровление компаний рассматривается как одна из процедур банкротства [1].

Стратегия и тактика выстраиваемая организацией в рамках программ финансового оздоровления формируется исходя из финансово-экономического состояния компании, но в общем виде алгоритм вывода предприятия из кризисной ситуации предполагает наличие следующих блоков:

1. Сбор информации по центрам повышенной опасности: сбыт, материальное обеспечение, производство, финансы, кадры.

2. Оценка финансово-экономического положения предприятия.

3. Анализ причин негативных изменений и ухудшения финансового положения предприятия, мониторинг внешних внутренних факторов воздействия.

4. Выбор стратегии и тактики финансового оздоровления из специфики состояния фирмы, ее потенциала и развития ресурсной базы.

5. Планирование деятельности на основе бюджетирования, формирование программ по эффективному управлению оборотным капиталом, формирования портфеля инвестиционных проектов.

6. Реализация первоочередных мер по финансовому оздоровлению, сокращающих отрицательные изменения как количественного, так и качественного характера. В рамках данных мероприятий оценка результатов наступления кризисных ситуаций, выявления причин кризиса, обоснование наиболее приоритетных направлений развития, корректировка проводимой политики.

7. Прогноз будущих кризисных явлений при помощи как экспертных оценок, так и экономических методов мониторинга операционной инвестиционной, финансовой деятельности организации [19,c. 55].

Таким образом можно сделать вывод, что внешние факторы усиливают кризис, однако кризис организации может быть вызван и внутренними факторами, влияющими на организацию. Также знание и высокая квалификация управленцев, имеющая понимание закономерностей смен фаз экономического цикла также играет большую роль в эффективной реализации антикризисной стратегии на предприятии. Стратегическое и антикризисное управление находится в неразрывной связи друг от друга.

Сущность антикризисного управления – комплекс специальных управленческих решений, направленных на предупреждение и преодоление состояния неплатёжеспособности и банкротства предприятия, а также минимизацию их негативных последствий.

Стратегия антикризисного управления должна быть практически применима, актуальна существующей действительности развития предприятия в ходе реализации его намеченных стратегических целей. Так же хотелось бы отметить особую роль, которая отведена контролю выполнения стратегических функций: насколько заданная стратегия отвечает возможности реализации поставленных перед ней задач. На основе анализа изменений исходных условий уточнять и корректировать принятую стратегию.

Умение адаптировать существующую стратегию к ранее непредполагаемым изменениям в области сбыта, новым инновационным достижениям, возможностям или ограничениям ресурсного обеспечения и т.д. зависит от способности руководства к реакции на первые сигналы вероятных будущих изменений [28, c. 62].

Управленческое решение всегда субъективно, что обуславливает объективный характер экономических потерь, вызванных коммерческими рисками определённого вида.

Актуально обоснование аналитического подхода (основанного на возможностях бухгалтерской отчетности) обеспечивающего выбор применения адекватных мер финансовой стабильности хозяйствующих субъектов.

Стабильность предприятия зависит от навыков управленческого персонала к созданию эффективной структуры активов и наладить рентабельную работу.

Для субъектов антикризисного управления актуален анализ финансового состояния и оценка вероятности банкротства, входящий в систему мер по профилактике выхода предприятия из кризиса.

Так как финансовое состояние предприятия определяет насколько прибыльно предприятие работает, необходимо рассчитать показатели рентабельности. Все они построены в единой схеме: как отношение показатели прибыли (балансовой, чистой, прибыли от продаж) к активам, затратам или доходам.

Рост рентабельности является положительной тенденцией в финансово-хозяйственной деятельности. Однако показатели рентабельности не всегда учитывают специфику деятельности предприятия

Так, например, долгосрочные инвестиции могут снижать показатели рентабельности. Также предприятие может иметь очень высокие показатели рентабельности из-за наличия высоко рисковых проектов, таким образом наличие данных проектов в компании может привести к потере финансовой устойчив ости предприятия.

Методы диагностики, принимаемые в рамках процесса арбитражного управления после факта возбуждения дела о банкротстве, являются регламентированными.

Данные методы вводятся следующими нормативно- правовыми актами:

1. Постановлением Правительства РФ от 25.06.2003 от 25.06.2003 г. № 367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа».

2. Постановлением Правительства РФ от 21.12.2005 г. № 792 «Об организации проведения учёта и анализа финансового состояния стратегических мероприятий и организаций и их платежеспособности».

3. Приказом Минэкономразвития РФ от 21.04.2006 г. №104 «Об утверждении методики проведения Федеральной налоговой службой учёта и анализа финансового состояния и платежеспособности стратегических предприятий и организаций.

4. Распоряжение Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) (ФУДН) от 12 августа 1994 г. №31 2методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной системы баланса».

Порядок расчёта следующий:

- рассчитывается коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;

- коэффициент текущей ликвидности.

На втором этапе происходит выявления возможностей восстановления платежеспособности при анализе показателей утраты и восстановления платежеспособности.

Полученные значения, согласно утвержденной методики трактуются следующем образом:

- Если Квосстановления платежеспособности >1, наличие реальной возможности восстановить платежеспособность

- Если Квосстановления платежеспособности<1,отсуствие реальной возможности восстановить платежеспособность.

Достоинством данной методики является простота расчётов, т.к. вся необходимая информация содержится в статьях бухгалтерского баланса компании.

Также необходимо выделить ряд недостатков данной методики: для того чтобы коэффициент оборачиваемости отражал реальную структуру источников формирования оборотных средств необходимо включить в числитель:

- долгосрочные обязательства, которые как и собственный капитал являются источниками покрытия основных и оборотных средств,

- доходы будущих периодов,

- резервы предстоящих расходов и платежей.

При определении нормативного значения коэффициента текущей ликвидности не учтена отраслевая специфика хозяйствующих субъектов.

Так, например, для предприятий оптовой и розничной торговли наличие собственного капитала в обороте не обязательно, т.к. часто источниками своих оборотных средств эти предприятия используют заёмные средства, а также по причине быстрой оборачиваемости собственных средств. Исходя из практики зарубежных развитых стран, нормативные значения дифференцированы по отраслевой специфике и применяются исключительно в целях принятия управленческих решений, а не для конкурсного производства решений арбитражных управляющих [29, c. 47].

В этой связи, в целях диагностики банкротства в рамках ведения арбитражного процесса, вышеуказанные методологии применению не подлежат. Однако, могут быть использованы для анализа руководством компании с целью принятия оперативных управленческих решений.

Для использования системного подхода в антикризисном управлении целесообразно руководствоваться следующим алгоритмом действий:

В рамках модели оценки экономического развития предприятия в условиях антикризисного управления необходимо произвести характеристику деятельности исследуемого предприятия, оценку экономического развития, выявить существенные риски, связанные с деятельностью предприятия.

Необходимо провести анализ рынка и анализ конкурентов. Также в рамках использования косвенных методов диагностики необходимо провести Pest и SWOT анализы для выявления сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз предприятия с целью выявления основных проблем на предприятии.

В рамках осуществления анализа платежеспособности и финансовой устойчивости исследуемого предприятия, по нашему мнению, необходимо придерживаться следующего алгоритма аналитического анализа: провести информационный, аналитический срез структуры актива и пассива баланса предприятия, анализ структуры запасов, также необходимо провести анализ финансовых результатов и на основе данных показателей рассчитать тип финансовой устойчивости предприятия. На основе проведенных аналитических исследований необходимо провести анализ ликвидности баланса и коэффициентов финансового состояния предприятия, включая расчёт коэффициентов рентабельности и деловой активности предприятия.

## 1.3. Направления антикризисного финансового менеджмента в современных экономических условиях

В сложных динамично меняющихся современных условиях существования и развития различных социально-экономических систем общепризнанного представления о кризисах, их причинах, интенсивности, продолжительности, влиянии на деятельность коммерческих организаций а также последствиях еще не установилось.

Кризисы в жизнедеятельности экономических субъектов (домохозяйств, юридических лиц, отраслей экономики, государств) не миф, а объективная реальность. Они отражают собственные ритмы развития каждого экономического субъекта, подчас не совпадающие с ритмами развития микро, макро и мега систем, но меняющие свою траекторию под влиянием различных факторов. Закономерности возникновения кризисных ситуаций в жизнедеятельности субъектов хозяйствования объясняются определенным характером их жизненных циклов [22, c. 81].

Чаще всего кризис понимается как неустойчивое положение, острое состояние, переломный момент возникающее как на пиковых, максимальных значениях, так и на минимальных значениях наблюдаемого процесса или явления.

С целью противодействия негативным последствиям возникновения и развития кризиса необходима разработка и реализация комплекса мероприятий направленных на недопущение вхождение в кризисную ситуацию либо вывод из неё с наименьшими негативными последствиями для всех участников, вовлеченных в процесс взаимодействия.

В этой связи процесс обеспечения взаимодействия направленный на недопущение или преодоление кризиса и его негативных последствий можно представить как антикризисный процесс.

Антикризисный процесс начинается с принятия решения о создании или фактического появления экономического субъекта, реализуется на всем протяжении его жизнедеятельности и завершается либо с прекращением его жизнедеятельности (функционирования) либо выходом из кризиса или разрешением кризисной ситуации.

Мировой опыт показывает, что антикризисный процесс в условиях современной рыночной экономики - представляет собой управляемый процесс, включающий в себя два блока: антикризисное регулирование, разрабатываемое и реализуемое по отношению к субъекту хозяйствования субъектом.

Разделение понятий «антикризисное регулирование» и «антикризисное управление» по экономическим уровням, временным рамкам разработки и практической реализации комплексов мероприятий позволяют более полно и точно определять объект и предмет воздействия, четко формируя цель, задачи в планировании и реализации воздействий направленных на недопущение вхождение или вывод коммерческой организации из кризиса.

Рассмотрим каждый из обозначенных блоков в отношении коммерческой организации более подробно.

1. Антикризисное регулирование - представляет собой постоянно разрабатываемый и постоянно реализуемый субъектами вышестоящего уровня по отношению к коммерческим организациям комплекс мероприятий, направленный на недопущение их вхождения кризисную ситуацию или вывод из неё, в случае возникновения, с наименьшими негативными последствиями для всех контрагентов, являющихся участниками кратко, средне или долгосрочных, прямых или косвенных экономических взаимоотношений.

Субъектами вышестоящего уровня в этом случае выступают органы, законодательной, исполнительной и судебной властей, различные министерства, ведомства, федеральные агентства, департаменты, службы и управления, а также их структурные подразделения.

Разрабатываемые и реализуемые субъектами вышестоящего уровня мероприятия содержат меры социально-политического, организационно- экономического и нормативно-правового характера, направленные на защиту коммерческих организаций от кризисных ситуаций, упреждения или предотвращение их несостоятельности или ликвидацию в случае неэффективности их дальнейшего функционирования [10, c. 29].

С целью эффективного осуществления разработки и последующей практической реализации комплекса мероприятий антикризисного регулирования деятельности коммерческих организаций должна проводиться экспертная оценка, а в случае положительного заключения может быть реализован плотный проект с целью апробации в отдельных отраслях, районах или регионах.

Наиболее значимыми направлениями государственного антикризисного регулирования в условиях кризиса становятся:

- совершенствование нормативно-правовой базы в области

регулирования отношений несостоятельности коммерческих организаций;

- разработка и осуществление комплекса мероприятий по оздоровлению жизнеспособных коммерческих организаций, включая оказание профилактических мер и программ государственной поддержки неплатежеспособным с привлечением инвесторов, участвующих в выводе их из кризисной ситуации;

- разработка и практическая реализация Правительством Российской Федерации мер, направленных на недопущение и разрешение кризисов неплатежей;

- продолжающаяся в соответствии с утвержденным правительством планом приватизация организации республиканской собственности и учреждений квазигосударственного сектора;

- обеспечение государственной поддержки и софинансирования проведения модернизации приватизированных предприятий;

- создание условий для упрощенной добровольной ликвидации коммерческих организаций-должников в случае признания неэффективности их дальнейшего функционирования;

- нормативно-правовое обоснование развития и совершенствования института арбитражных и конкурсных управляющих [14, c. 34].

2. Антикризисное управление - это система самостоятельно разрабатываемых и реализуемых коммерческой организацией мероприятий по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений, их причин и последствий.

Антикризисное управление, в качестве термина, в отношении коммерческой организации может быть применено в двух значениях, в широком и узком смысле.

В широком смысле антикризисное управление - это системное управление, разрабатываемое и реализуемое коммерческой организацией, под углом зрения противодействия кризису.

В узком смысле антикризисное управление - это постоянно разрабатываемый и реализуемый самой коммерческой организацией в краткосрочном периоде комплекс организационно-управленческих мероприятий направленных на недопущение вхождения в кризисную ситуацию, обычно выражающуюся в несостоятельности, которая, в случае её затяжного непреодолимого характера, нейтрализуется через одну из процедур банкротства.

Следствием реализации мероприятий процедуры банкротства может быть выход коммерческой организации из кризисной ситуации или прекращение деятельности.

В соответствии с Федеральным законом № 127 ФЗ от 26 октября 2002 года к мероприятиям направленным:

- на вывод из кризиса могут быть отнесены: досудебная санация, финансовое оздоровление, наблюдение, внешнее управление, мировое соглашение;

- на прекращение деятельности могут быть отнесены [1].

Кризисные ситуации под воздействием субъективных или объективных, внешних или внутренних факторов могут возникнуть на любой стадии жизненного цикла коммерческой организации (зарождения, развития, зрелости, упадка).

Кризисные ситуации могут, выражаются:

- в несвоевременном или недостаточном обеспечении коммерческой организации необходимыми информацией, энергией, сырьем, материалами, полуфабрикатами, топливом, тарой, а также трудовыми, материальными и денежными ресурсами);

- незапланированном изменении объемов производства (вызванном перепроизводством или недопроизводство);

- возникновении сложностей с реализацией (затовариванием) готовой продукции;

- несвоевременной оплатой отгруженного товара, выполненной работы, оказанной услугой;

- чрезмерном росте задолженности по платежам в бюджет и внебюджетные фонды, расчете с кредиторами, оплате руда инженерно- технического состава, основных и вспомогательных рабочих и т.д. [16, c. 17]

Разработка процедур антикризисного управления должна осуществляться постоянно, так как факторы оказывающие влияние на деятельность коммерческой организации находятся в динамическом изменении, а сама деятельность подвержена неопределенности и риску.

Однако реализация всей совокупности процедур антикризисного управления начинается лишь в случае крайнего обострения противоречий угрожающих жизнедеятельности коммерческой организации, выражающейся в неплатежеспособности и как следствие несостоятельности.

Антикризисное управление коммерческой организацией представляет комплекс мероприятий включающий:

- непрерывный ретроспективный и перспективный анализ позитивного и негативного динамического воздействия внешней и внутренний среды на финансово-хозяйственное состояние;

- диагностику причин возникновения и развития кризисных ситуаций в обеспечении, управлении, экономике и финансах;

- проведение комплексного анализа финансово-экономического состояния снабженческой, производственной финансово-сбытовой, организационной и инвестиционной деятельности для установления методов оздоровления;

- непрерывное бизнес-планирование нацеленное на повышение конкурентных преимуществ деятельности на всех рынках (привлечение экономических факторов, осуществление производства и реализации готовой продукции);

- последовательную реализацию процедур антикризисного управления, контроль и регулирование их практического проведения.

Основными последовательными этапами антикризисного управления коммерческой организации являются:

- диагностика финансового состояния коммерческой организации на этапе планирования и реализации бизнес иудеи;

- оценка перспектив развития производственного и реализационного потенциала на кратко, средне и долгосрочный период;

- оценка в случае возникновения глубины кризиса и эффективности возможного проведения мероприятий по его разрешению, преодолению, нейтрализации;

- разработка бизнес-плана повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления с учетом собственных, привлеченных или заемных средств;

- выбор и последовательная реализация комплекса антикризисных мероприятий;

- координация процесса выхода из кризисной ситуации [23, c. 47].

Обеспечение стабильности функционирования коммерческой организации особенно в условиях кризиса является сложной, комплексной, системной задачей, которая имеет фундаментальную основу в виде различных теорий и концепций. По нашему мнению такой основой являются: общая теория систем; общая теория кризисов; экономические теории кризисов; теории экономических циклов; теории жизненного цикла коммерческой организации, продукта, района, региона отрасли, государства.

Для обеспечения стабильности и развития коммерческой организации в условиях кризиса также необходимо использовать все достижения современного управления.

# Глава 2. АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАО «ТРУБОПРОВОДНЫЕ СИСТЕМЫ И ТЕХНОЛОГИИ»

## 2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика ЗАО «Трубопроводные системы и технологии»

Закрытое Акционерное Общество «Трубопроводные системы и технологии» основано в 2006 году. Основной деятельностью компании является производство и поставка оборудования для систем противокоррозионной защиты стальных трубопроводов и конструкций, подводных и причальных сооружений, освоение и внедрение новых видов производимого оборудования и технологий.

С 2009 года ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» обладает собственным производственным комплексом в г. Щелково, Московской области. Общая площадь комплекса составляет более 13 000 кв. метров, из которых крытые помещения составляют более 6500 кв. метров и включают в себя:

- участок механической обработки металлов, оснащенной токарными станками тяжелой серии с возможностью обработки деталей до 2,0 м в диаметре;

- участок прессового оборудования, оснащенный прессами 700 и 2500 тонн;

- сварочный участок, оснащенный современными сварочными автоматами производства Lincoln Electric (США) и полуавтоматами ESAB (Швеция) с возможностью сварки деталей до 2,0 м в диаметре;

- участок нанесения защитных покрытий, оснащенный дробеструйной камерой размером 4х5х8 метров с автоматической установкой рекуперации дроби (производства Нидерланды) и установками горячего безвоздушного нанесения защитных покрытий производства Graco (США) [31].

Основные виды продукции:

- изолирующие монолитные муфты (электроизолирующие вставки);

- системы коррозионного мониторинга;

- поляризующие элементы катодной защиты (маломощные станции катодной защиты);

- контрольно-измерительные пункты и блоки совместной защиты;

- устройства защиты трубопроводов от воздействия наведенного переменного и постоянного тока;

- электроды сравнения;

- анодные заземлители;

- маркерные накладки;

- модули контроля искроразрядников.

Для оценки имущественного состояния предприятия проанализируем динамику и структуру актива и пассива ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» за период с 2014 по 2016 год.

Таблица 2.1.

Анализ динамики актива баланса ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» [31]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья баланса | 2014 год | 2015 год | 2016 год | Отклонение 2016 года от  |
| 2014 года | 2015 года |
|   |   |   |   | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| 1. Внеоборотные активы |   |   |   |   |   |   |   |
| Нематериальные активы | 99 | 25 | 0 | -99 | - | -25 | - |
| Результаты исследований и разработок | 1213 |  0 | 0  | -1213 | - | - | - |
| Основные средства | 126591 | 106154 | 135495 | +8904 | +7,03 | +29341 | +27,64 |
| Финансовые вложения | 108133 | 108133 | 108133 | 0 | - | 0 | - |
| Отложенные налоговые активы | 47 | 43 | 5834 | +5787 | +12312,77 | +5791 | +13467,44 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 1 | 236083 | 214355 | 249462 | +13379 | +5,67 | +35107 | +16,38 |
| 2. Оборотные активы |   |   |   |   |   |   |   |
| Запасы | 6 | 182 | 6 | 0 | - | -176 | -96,7 |
| Дебиторская задолженность | 305832 | 181119 | 118567 | -187265 | -61,23 | -62552 | -34,54 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 64960 | 185518 | 100776 | +35816 | +55,14 | -84742 | -45,68 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 836 | 27576 | 187 | -649 | -77,63 | -27389 | -99,32 |
| Прочие оборотные активы | 140 | 74 | 25 | -115 | -82,14 | -49 | -66,22 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 2 | 371774 | 394469 | 219561 | -152213 | -40,94 | -174908 | -44,34 |
| БАЛАНС | 607857 | 608824 | 469023 | -138834 | -22,84 | -139801 | -22,96 |

Данные таблицы 2.1. показывают, что в 2016 году в части имущества

ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» увеличилась величина внеоборотных активов на 16,38% по отношению к 2015 году. Данное увеличение произошло главным образом за счет роста отложенных налоговых активов.

Рис. 2.1. Динамика активов ЗАО «Трубопроводные системы и технологии», тыс. руб

Так же в 2016 году увеличилась величина основных средств на 27,64% по сравнению с 2015 годом и 7,03% -по сравнению с 2014 годом.

Анализ динамики оборотных активов показывает снижение их объема на 43,34%. Снижение величины оборотных активов обусловлено в первую очередь – уменьшением объема запасов на 176 тысяч рублей – или на 96,70% в отношении 2015 года.

Так же отмечается снижение темпов роста в 2016 году по сравнению с 2014 годом по величине дебиторской задолженности (на 34,54%), финансовых вложений (на 45,68%), денежных средств (на 99,32%) и прочих оборотных активов (на 66,22%).

Таблица 2.2.

Анализ структуры актива баланса ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» [31]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статья баланса | 2014 год | 2015 год | 2016 год |
| тыс. руб | уд. вес,% | тыс. руб | уд. вес,% | тыс. руб | уд. вес,% |
| 1. Внеоборотные активы |  |  |  |  |  |  |
| Нематериальные активы | 99 | 0,02 | 25 | 0,01 | 0 | - |
| Результаты исследований и разработок | 1213 | 0,20 | 0 | - | 0 | - |
| Основные средства | 126591 | 20,82 | 106154 | 17,44 | 135495 | 28,88 |
| Финансовые вложения | 108133 | 17,79 | 108133 | 17,75 | 108133 | 23,05 |
| Отложенные налоговые активы | 47 | 0,01 | 43 | 0,01 | 5834 | 1,24 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 1 | 236083 | 38,84 | 214355 | 35,21 | 249462 | 53,19 |
| 2. Оборотные активы |  |  |  |  |  |  |
| Запасы | 6 | 0,01 | 182 | 0,03 | 6 | 0,01 |
| Дебиторская задолженность | 305832 | 50,31 | 181119 | 29,75 | 118567 | 25,28 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 64960 | 10,69 | 185518 | 30,47 | 100776 | 21,49 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 836 | 0,14 | 27576 | 4,53 | 187 | 0,04 |
| Прочие оборотные активы | 140 | 0,02 | 74 | 0,01 | 25 | 0,01 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 2 | 371774 | 61,16 | 394469 | 64,79 | 219561 | 46,81 |
| БАЛАНС | 607857 | 100,00 | 608824 | 100,00 | 469023 | 100,00 |

Данные таблицы 2.2. отражают структуру имущества исследуемого субъекта и показывает, что практически все статьи сосредоточены в активе в равных долях. Наибольшую долю по результатам 2016 года занимают основные средства – 29%.

Рис. 2.2. Структура актива баланса ЗАО «Трубопроводные системы и технологии», %

Из вошедших в данную структуру элементов (см. рисунок) (более 1%) наименьший вес в структуре имущества ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» занимают отложенные налоговые активы.

Далее рассмотрим динамику и структуру источников имущества ЗАО «Трубопроводные системы и технологии».

Таблица 2.3.

Анализ динамики пассива баланса ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» [31]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья баланса | 2014 год | 2015 год | 2016 год | Отклонение 2016 года от |
| 2014 года | 2015 года |
|   |   |   |   | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| 3. Капитал и резервы  |   |   |   |   |   |   |   |
| Уставный капитал | 100 | 100 | 100 | 0 | - | 0 | - |
| Резервный капитал | 5 | 5 | 5 | 0 | - | 0 | - |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 2359 | 4871 | 7487 | +5128 | +217,38 | +2616 | +53,71 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 3 | 2464 | 4976 |  7592 | +5128 | +208,12 | +2616 | +52,57 |
| 4. Долгосрочные обязательства |   |   |   |   |   |   |   |
| Заемные средства | 596078 | 596078 | 108133 | -487945 | -81,86 | -487945 | -81,86 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 4 | 596078 | 596078 | 108133 | -487945 | -81,86 | -487945 | -81,86 |
| 5. Краткосрочные обязательства |   |   |   |   |   |   |   |
| Заемные средства | 396 | 416 | 399 | +3 | +0,76 | -17 | -4,1 |
| Кредиторская задолженность | 8695 | 5694 | 350359 | +341664 | +3929,43 | +344665 | +6053,1 |
| Оценочные обязательства | 224 | 1660 | 2540 | +2316 | +1033,93 | +880 | +53,01 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 5 | 9315 | 7770 | 353298 | +343983 | +3692,79 | +345528 | +4446,9 |
| БАЛАНС | 607857 | 608824 | 469023 | -138834 | -22,83 | -139801 | -22,96 |

Как показывают данные таблицы 2.3. в 2016 году в объеме собственного капитала наблюдается рост – на 52,57% в отношении 2015 года и 217,38% в отношении 2014 года. Такой рост обусловлен увеличением величины нераспределенной прибыли, полученной ранее.

Рис. 2.3. Динамика пассивов ЗАО «Трубопроводные системы и технологии», тыс. руб

Долгосрочные обязательства ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» представлены замеными средствами, величина которых снизилась в 2016 году на 81,86%, что объясняется погашением большей доли займа.

Значительный рост в разрезе источников имущества организации наблюдается по краткосрочным обязательствам. Причиной такого роста в 2016 году является увеличение кредиторской задолженности в несколько раз по отношению к предыдущим периодам.

Таблица 2.4.

Анализ структуры пассива баланса ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» [31]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статья баланса | 2014 год | 2015 год | 2016 год |
| тыс. руб | уд. вес,% | тыс. руб | уд. вес,% | тыс. руб | уд. вес,% |
| 3. Капитал и резервы  |   |   |   |   |   |   |
| Уставный капитал | 100 | 0,02 | 100 | 0,02 | 100 | 0,02 |
| Резервный капитал | 5 | 0,01 | 5 | 0,01 | 5 | 0,01 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 2359 | 0,38 | 4871 | 0,80 | 7487 | 1,60 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 3 | 2464 | 0,41 | 4976 | 0,82 | 7592 | 1,62 |
| 4. Долгосрочные обязательства |   |   |   |   |   | 0,00 |
| Заемные средства | 596078 | 98,06 | 596078 | 97,91 | 108133 | 23,05 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 4 | 596078 | 98,06 | 596078 | 97,91 | 108133 | 23,05 |
| 5. Краткосрочные обязательства |  |   |   |   |   |   |
| Заемные средства | 396 | 0,07 | 416 | 0,07 | 399 | 0,09 |
| Кредиторская задолженность | 8695 | 1,43 | 5694 | 0,94 | 350359 | 74,70 |
| Оценочные обязательства | 224 | 0,04 | 1660 | 0,27 | 2540 | 0,54 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 5 | 9315 | 1,53 | 7770 | 1,27 | 353298 | 75,32 |
| БАЛАНС | 607857 | 100,00 | 608824 | 100,00 | 469023 | 100,00 |

Данные таблицы 2.4 показывают, что наибольшую долю занимает кредиторская задолженность – 75%. 23% в структуре пассива баланса занимают заемные средства.

Рис. 2.4. Структура пассива баланса ЗАО «Трубопроводные системы и технологии», %

Стоит отметить, что собственные источники (уставный капитал и резервный капитал) в структуру не вошли, так как занимают долю равную менее 1%. Таким образом, собственные источники имущества представлены нераспределенной прибылью, которая занимает 2% в общей структуре. Это говорит о финансовой зависимости организации от внешних кредиторов.

Далее для определения эффективности деятельности ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» проанализируем результаты финансовой деятельности, представленные в таблице 2.5.

Таблица 2.5.

Анализ результатов финансовой деятельности ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» [31]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 год | 2015 год | 2016 год | Отклонение 2016 года от |
| 2014 года | 2015 года |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| Доходы и расходы по обычным видам деятельности |   |
| Выручка от продажи товаров, работ и услуг | 58523 | 58033 | 56 646 | -1 877 | 96,79 | -1 387 | 97,61 |
| Себестоимость  | 49515  |  32726 | 29211  |  -20304 | 58,99  | -3515 | 89,26  |
| Валовая прибыль | 9008 | 25307 | 27 435 | 18 427 | 304,56 | 2 128 | 108,41 |
| Коммерческие расходы | 0 | 0 | 0 | 0 |   | 0 |   |
| Управленческие расходы | 0 | 0 | 0 | 0 |  | 0 |  |
| Прибыль (убыток) от продаж | 9008 | 25307 | 27 435 | 18 427 | 304,56 | 2 128 | 108,41 |
| Прочие доходы и расходы |   |
| Проценты к получению | 7204 | 6908 | 25016 | 17812 | 347,25 | 18108 | 362,13 |
| Проценты к уплате | 171 | 27 | 59 | -112 | 34,50 | 32 | 218,52 |
| Доходы от участия в других организациях | 0 | 0 | 0 | 0 |   | 0 |  |
| Прочие доходы | 171239 | 2621 | 2107 | -169132 | 1,23 | -514 | 80,39 |
| Прочие расходы | 184525 | 27638 | 49678 | -134847 | 26,92 | 22040 | 179,75 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2755 | 7171 | 4 821 | 2066 | 174,99 | -2350 | 67,23 |
| Отложенные налоговые активы | -537 | -4 | 5791 | 6328 | -1078,40 | 5795 | -144775 |
| Отложенные налоговые обязательства | 0 | 0 | 0 | 0 |  0 | 0 |  0 |
| Текущий налог на прибыль | 1209 | 3507 | 7989 | 6780 | 660,79 | 4482 | 227,80 |
| Прочее | -92 | -231 | -7 | 85 | 7,61 | 224 | 3,03 |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | 917 | 3429 | 2 616 | 1699 | 285,28 | -813 | 76,29 |

Рис. 2.5. Динамика чистой прибыли ЗАО «Трубопроводные системы и технологии», тыс. руб

Данные, приведенные в таблице 2.5. и на рисунке 2.5, свидетельствуют о рентабельной деятельности ЗАО «Трубопроводные системы и технологии»: по результатам трех анализируемых периодов организация получает прибыль. Основной причиной снижения величины полученной прибыли в 2016 году стало снижение объемов производства на 2,39% в сравнении с предыдущим годом. Стоит отметить, что величина убытка, полученного по результатам 2016 года вдвое больше, чем в 2014 году, и более чем в 3 раза превышает результат 2015 года.

Таким образом, приведенный выше анализ показал, что ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» занимает определенную нишу на данном рынке и успешно функционирует уже на протяжении более 10 лет. Анализ финансового положения данного субъекта показал, что в распоряжении ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» нет достаточного объема собственных средств. Данная проблема решается в организации привлечением заемных средств, что повышает зависимость организации от внешних кредиторов.

## 2.2. Анализ внутренней и внешней среды ЗАО «Трубопроводные системы и технологии»

В рамках оценки внутренней среды организации рассмотрим конкурентоспособность с помощью расчета приведенных ниже коэффициентов.

Анализ конкурентоспособности любого предприятия целесообразно проводить с помощью определения коэффициента конкурентоспособности: Рассмотрим критерии оценки конкурентоспособности предприятия:

1. Конкурентоспособность по продукту:

а) коэффициент рыночной доли (КРД) отражает долю предприятия на рынке:

 КРД=ОП/ООПР, (2.1)

где ОП — объем продаж продукта;

ООПР — общий объем продаж продукта на рынке;

б) коэффициент предпродажной подготовки (КПП) характеризует стремление организации к росту конкурентоспособности за счет улучшения предпродажной подготовки. Если продукт не требовал предпродажной подготовки в отчетный период, то КПП = 1. Данный показатель рассчитывается по следующей формуле:

 КПП=ЗПП/ЗПОП, (2.2)

где ЗПП — сумма затрат на предпродажную подготовку;

ЗПОП — сумма затрат на производство (приобретение) продукта и организацию его продаж;

в) коэффициент изменения объема продаж (КИОП) отражает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет изменения объема продаж:

 КИОП=ОПКОП/ОПНОП (2.3)

где ОПКОП — объем продаж на конец отчетного периода;

ОПНОП — объем продаж на начало отчетного периода.

2. Конкурентоспособность по критерию продвижения продукта:

а) коэффициент рекламной деятельности (Крекл.д) отражает стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения рекламной деятельности:

 Крекл. д = КИОП \* ЗРДКОП / ЗРДНОП, (2.4)

где ЗРДКОП — затраты на рекламную деятельность на конец отчетного периода;

ЗРДНОП — затраты на рекламную деятельность на начало отчетного периода.

Суммировав вышеперечисленные коэффициенты и найдя среднеарифметическую величину, определим промежуточное значение коэффициента конкурентоспособности маркетинговой деятельности для конкретного продукта (ККМД).

Таким образом, полная формула расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия (ККП) будет выглядеть следующим образом:

 ККП = ККМД \* КТЛ \* КОСС, (2.5)

где КТЛ — коэффициент текущей ликвидности;

КОСС — коэффициент обеспеченности собственными средствами.

В зависимости от значений ККП предприятия подразделяются на следующие группы:

Рыночные лидеры — максимальный коэффициент конкурентоспособности.

Рыночные претенденты — расчетный коэффициент конкурентоспособности от 3,1 до 9.

Рыночные последователи — расчетный коэффициент конкурентоспособности от 1 до 3.

Фирмы, действующие в рыночной нише, расчетный коэффициент конкурентоспособности которых лежит в диапазоне от 0,99 до –6,9.

Банкроты — фирмы с коэффициентом конкурентоспособности от –7 до –10.

Рассчитаем в динамике показатели, необходимые для определения конкурентоспособности организации за 2014-2016 гг.

Таблица 2.6

Данные для расчёта показателей, характеризующих конкурентоспособность ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» [31]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 год | 2015 год | 2016 год |
| 1. Объем продажи продукции, тыс. руб | 58523 | 58033 | 56 646 |
| 2. Общий объем продаж данной продукции на рынке, тыс. руб | 1983033 | 1876554 | 1903665 |
| 3. Затраты на предпродажную подготовку, тыс. руб | 4322,8 | 3876, 1 | 2432,8 |
| 4. Затраты на производство, тыс. руб | 49515  |  32726 | 29211  |
| 5. Продажи на начало года, тыс. руб | 55093 | 58523 | 58033 |
| 6. Продажи на конец года, тыс. руб | 58523 | 58033 | 56646 |
| 7. Затраты на рекламную деятельность на начало года, тыс. руб | 1022,3 | 1544,9 | 1321,1 |
| 8. Затраты на рекламную деятельность на конец года, тыс. руб | 1544,9 | 1321,1 | 1097,5 |

Как было описано выше, для определения коэффициента конкурентоспособности предприятия необходимы рассчитанные значения коэффициента текущей ликвидности и коэффициента обеспечения собственными средствами. Данные для расчета этих показателей приведены в таблице 2.7, результаты – в таблице 2.8.

Таблица 2.7

Данные для определения финансовых коэффициентов [31]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 год | 2015 год | 2016 год |
| Внеоборотные активы, тыс. руб | 236083 | 214355 | 249462 |
| Оборотные (текущие) активы, тыс. руб | 371774 | 394469 | 219561 |
| Собственный капитал, тыс. руб | 2464 | 4976 | 7592 |
| Краткосрочные (текущие) пассивы, тыс. руб | 9315 | 7770 | 353298 |

Таблица 2.8

Результаты расчетов финансовых коэффициентов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 год | 2015 год | 2016 год |
| КТЛ | 39,91 | 50,77 | 0,62 |
| КОСС | -0,63 | -0,53 | -1,10 |

Используя данные таблицы 2.7, таблицы 2.8 и выше приведенный алгоритм расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия рассчитываем показатели. Результаты расчетов приведены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Расчетные значения коэффициентов конкурентоспособности ЗАО «Трубопроводные системы и технологии»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент | 2014 год | 2015 год | 2016 год |
| КРД | 0,03 | 0,03 | 0,03 |
| КПП | 0,09 | 0,12 | 0,08 |
| КИОП | 1,06 | 0,99 | 0,98 |
| К рекл.д | 1,61 | 0,85 | 0,81 |
| ККМД | 0,70 | 0,50 | 0,48 |
| ККП | -17,46 | -13,40 | -0,33 |

Таким образом, расчетные значения приведенных коэффициентов показывают, что наименьшее значение коэффициента конкурентоспособности наблюдается в 2014 году – (- 17,46), а наибольшее – в 2016 году – (- 0,33).

Для более наглядного представления положения анализируемого предприятия на рынке изобразим динамику коэффициента конкурентоспособности предприятия на графике (рис. 2. 6).

Рис. 2.6. Динамика коэффициента конкурентоспособности ЗАО «Трубопроводные системы и технологии»

Таким образом, в ходе анализа конкурентоспособности исследуемого предприятия, было выявлено, что коэффициент конкурентоспособности варьируется в анализируемом периоде от – 17,46 до -, 033. Расчетные значения данного коэффициента показывают, что данное предприятие занимает небольшой сегмент рынка и отличается высоким уровнем специализации.

При этом круг клиентов органичен некоторыми рамками, и предприятие максимально находится в зависимости от клиентов, что подтверждают отрицательные значения расчетных показателей. Так же стоит отметить, что предприятие отличается повышенным уровнем цен.

Для составления полной картины о конкурентоспособности ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» представляется необходимым проведение SWOT- анализа.

Таблица 2.10

Факторы для SWOT-анализа

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1 – расширение видов выпускаемой продукции;2 – применение новых технологий производства;3 – реализация различных инструментов продвижения товара;4 – возможность регулирования ценовой политики;5 – улучшение механизма контроля за качеством продукции. | 1 – снижение платежеспособного спроса;2 – ограниченная емкость рынка;3 – введение санкций странами Европы и США;4 – высокая степень конкуренции на рынке;5 – снижение уровня защищенности внутреннего рынка; |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1 – выгодное географическое положение;2 – высокое качество продукции;3 – молодой квалифицированный персонал;4 – современное высокотехнологичное производство;5 – наличие собственной лаборатории. | 1 – недостаточность собственного капитала; 2 – существенная зависимость от ценовой политики поставщиков;3 – недостаточная рекламная политика по продвижению товаров в других регионах;4 – высокий уровень износа некоторых видов оборудования;5 – высокая зависимость от кредиторов.  |

В приведенном списке отобраны наиболее значимые параметры.

Таблица 2.11.

Факторы SWOT-анализа ЗАО «Трубопроводные системы и технологии»

|  |  |
| --- | --- |
| Организация | Рынок |
| Возможности | Угрозы |
| Сильные стороны | Используя сильные стороны организация может использовать возможности: - использую современное высокотехнологичное производственное оборудование возможно расширить ассортимент выпускаемой продукции;- наличие собственной лаборатории позволяет улучшить механизм контроль качества продукции.  | Основными угрозами предприятия являются снижение платежеспособного спроса в условиях нарастающего экономического кризиса, а так же высокая степень конкуренции - большое количество предприятий, производящих схожую продукцию.  |
| Слабые стороны | Из-за существенной зависимости организации от ценовой политики поставщиков расширение ассортимента продукции становится затруднительным. Из-за изношенности некоторого оборудования возможен ограниченный объем продаж.  | Если организации не удастся провести рекламную политику по продвижению продукции в других регионах, то негативно скажется ограниченная емкость рынка на дальнейшем развитии предприятия.  |

Стоит отметить, что к основным угрозам ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» относятся: снижение платежеспособного спроса на продукцию в условиях нарастающего экономического кризиса, а так же высокая степень конкуренции. Эти факторы, при условии их своевременного не устранения, могут отрицательно сказаться на снижении доли занимаемого рынка.

При этом сильные стороны, такие как - использование современного высокотехнологичное производственное оборудование, а так же наличие собственной лаборатории – при правильном использовании – может способствовать расширению ассортимента.

 Таким образом, исходя из проведенного SWOT – анализа, можно выработать определенную маркетинговую стратегию, основная цель которой будет заключаться в проведении мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности на занимаемом рынке, а так же распространение товара в других регионах.

Для более полного представления о конкурентоспособности ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» построим и проанализируем многоугольник конкурентоспособности ЗАО «Трубопроводные системы и технологии».

«Многоугольник конкурентоспособности» — метод, позволяющий достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности товара компании в сравнении с ключевыми конкурентами и разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции.

Конкурентами ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» являются:

1) ООО «Первая Металлургическая Компания»;

2) Компания промышленного сервиса «ВекФорт»;

 3) ООО «Гжельский завод Электроизолятор».

Оценка конкурентов и анализируемого предприятия осуществляется по шкале от 1 до 10.

Ассортимент предлагаемой продукции оценивается по количеству ассортиментных групп. Если более 10 – ставится 10 баллов.

Ценовая политика оценивается: высокие цены – 1-4 балла; средние цены – 5-7 баллов; высокие цены – 8-10 баллов.

Дистрибуция – оценивается в зависимости от того насколько распространен товар.

Рекламная активность оценивается исходя из количества проведенных рекламных акций, способствующих продвижению товара.

Уникальность товара – оценивается наличие в ассортименте уникального продукта, степени его уникальности.

После проставления баллов по каждому критерию, составляется многоугольник с помощью Microsoft Excel.

Проанализируем многоугольник конкурентоспособности ЗАО «Трубопроводные системы и технологии».

Рис. 2.7. Многоугольник конкурентоспособности ЗАО «Трубопроводные системы и технологии»

Анализ многоугольника конкурентоспособности показывает, что наибольшую опасность представляют конкуренты – ООО «Первая Металлургическая Компания» и компания промышленного сервиса «ВекФорт», которые обладает следующими особенностями: высокий уровень рекламной активности, предложение уникального товара. Наименьшую опасность для ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» представляет) ООО «Гжельский завод Электроизолятор». Данный конкурент не производит уникальных видов продукции, имеет низкий уровень активности. Основным преимуществом данного субъекта выступает пониженная цена.

Таким образом, ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» является достаточно конкурентоспособным предприятием на занимаемом секторе рынка. Недостатками осуществляемой маркетинговой деятельности ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» является отсутствие регламента конкретных мероприятий в целях повышения конкурентоспособности. Целесообразным для такой компании является разработка собственной стратегической программы, которая будет в себе содержать основные цели с конкретизацией результатов и меры по достижению этих целей.

## 2.3. Исследование системы управления на примере ЗАО «Трубопроводные системы и технологии»

Организационная структура управления ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» приведена рисунке 2.8.

Генеральный директор

**за**

Главный инженер – зам. директора

Зам. директора по производству

Проектно-сметная группа

Производственно-технологический отдел

Кассир

Бухгалтер по начислению зар.платы

Бухгалтер по расчетам

Специалист по заключению договоров

Главный бухгалтер

Служба маркетинга

Маркетолог

**управление стратегия**

Юрист

Рис. 2.8. Организационная структура управления ЗАО «Трубопроводные системы и технологии»

ЗАО «Трубопроводные системы и технологии», как показывает схема, возглавляет генеральный директор. Генеральный директор руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности. Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений. Обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств перед республиканским, региональным и местным бюджетами.

Осуществление закупок входит в обязанности проектно-сметной группы. Проектно-сметная группа является самостоятельным структурным подразделением ЗАО «Трубопроводные системы и технологии».

Проектно-сметная группа возглавляется начальником Проектно-сметная группа, который назначается и освобождается от занимаемой должности приказом руководителя организации по представлению главного инженера. Начальник проектно-сметной группы осуществляет непосредственное руководство деятельностью отдела.

В таблице 2.12. приведена динамика и структура численности работников ЗАО «Трубопроводные системы и технологии».

Таблица 2.12.

Динамика и структура численности работников ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» [31]

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 год | Уд. вес,% | 2015 год | Уд. вес,% | 2016 год | Уд. вес,% |
| Численность - всего: | 73 | 100 | 72 | 100 | 71 | 100 |
| - администрация | 5 | 6,85 | 5 | 6,94 | 5 | 7,04 |
| - специалисты | 60 | 82,19 | 59 | 81,94 | 57 | 80,28 |
| - обслуживающий персонал | 8 | 10,96 | 8 | 11,11 | 9 | 12,68 |

Таблица 2.12. показывает, что динамика численности персонала ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» соответствует критериям малого бизнеса, при этом необходимо отметить снижение динамики численности персонала за анализируемый период. Так же стоит отметить, что в структуре численности персонала наибольший удельный вес занимают специалисты – более 80% по данным на 2016 год.

Основными функциями управления в ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» являются планирование, организация, мотивация и контроль. Рассмотрим, как эти функции реализуются на предприятии ЗАО «Трубопроводные системы и технологии».

Планирование. На предприятии ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» на данный момент основной целью деятельности общества является получение прибыли.

Разрабатывает планирование на предприятии ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» генеральный директор и он закрепил за собой право изменять намеченный план в любой момент. Он разрабатывает план работы предприятия на год. В его обязанности входит также определение оптимального объема продаж для увеличения прибыли предприятия. Стратегической целью деятельности предприятия является ежегодный рост продаж на 15%.

Успех компании ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» основан на том, что предприятие строит свою деятельность на строгой системе основных ценностей.

Ценности, определенные в начале 1990 годов, - это прибыльность, ориентация на клиента, эффективность, привязанность общим целям и умение ценить людей. В 2004 году к этому списку добавили социальную ответственность. Эти шесть основных ценностей составляют моральный краеугольный камень компании. Они дают общее представление о том, по каким единым правилам строится деятельность всех подразделений компании. Эти единые правила помогают принимать правильные решения, выполнять работу и получать результат.

Прибыльность: Каждое коммерческое предприятие создается с целью получения прибыли. Поэтому вся деятельность предприятия направлена на это. ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» – это предприятие, приносящее прибыль. Этот результат не возникает сам по себе. Деньги надо зарабатывать каждый рабочий день и в каждой конкретной ситуации. Даже самые высокие показатели складываются из маленьких шагов вперед. Секрет успеха - стремление всех сотрудников компании в своей работе достичь одной общей цели.

Эффективность: Все сотрудники ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» стремятся к тому, чтобы быть для клиента «фирмой номер один». У каждого из нас есть возможность что-то улучшить в своей работе, т.е. обратить внимание на вещи, которые можно делать иначе, быстрее и лучше, чем прежде. Очень важным также является хорошее внутреннее сотрудничество в коллективе.

Социальная ответственность: Основой успешной, более чем 10 – летней деятельности компании ЗАО «Трубопроводные системы и технологии», является то, что вся деятельность компании строится на принципах этики, справедливости и уважительного отношения к окружающей среде.

Коммерческая идея: Коммерческая идея определяет основные факторы, посредством которых гарантируется конкурентоспособность ЗАО «Трубопроводные системы и технологии». Залогом успеха является то, что каждый сотрудник компании в своей работе руководствуется принципами коммерческой идеи.

# Глава 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРИМЕРЕ ЗАО «ТРУБОПРОВОДНЫЕ СИСТЕМЫ И ТЕХНОЛОГИИ»

## 3.1. Совершенствование функций мотивации в рамках внедрения системы антикризисного менеджмента

Текущий экономический кризис повысил интерес к нематериальным инструментам стимулирования. Жёсткие экономические рамки не позволяют сегодня многим предприятиям, в том числе и ЗАО «Трубопроводные системы и технологии», делать ставку на материальный интерес в вопросе мотивации персонала.

Варианты морального (нематериального) стимулирования (компоненты одноименной подсистемы) в рамках антикризисного управления:

* + - Поздравления. Важно, чтобы от лица предприятия именинников поздравлял директор.
		- «Витрина успехов» или «Доска почета».
		- Прописанные и доведенные до сведения сотрудников организации критерии и этапы программы профессионального и карьерного развития (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности).
		- Включение сотрудников в процесс принятия решений, как средство повышения их инициативности и лояльности.

В подсистему социально-психологического стимулирования, входят варианты требующие инвестиций, распределяемых безадресно, главным образом, это стимулы работают на повышение качества трудовой жизни (контроль гигиенических факторов мотивации): например, предоставление абонементов в оздоровительные и культурные учреждения города.

Мотивация персонала свободным временем – призвано регулировать поведение сотрудника на основе изменения времени его занятости. Использование мотивации свободным временем будет направлено, в конечном счете, на повышение эффективности производства на основе роста трудовой активности сотрудников. Данный вид мотивации осуществляется регулированием времени занятости сотрудника на основе: предоставления дополнительных выходных. Стимулирование свободным временем будет подразделяться на:

- общее – для всех сотрудников;

- эталонное – для сотрудников, которые достигли определенных результатов;

Потери в производительности в фирме, связанные со стимулированием свободным временем, за счет сокращением фонда рабочего времени (таблица 3.1.).

Таблица 3.1.

Расчет затрат на стимулирование персонала фирмы рабочим временем [31]

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | 2016 г. |
| 1. Среднегодовая численность работающих, чел. | 71 |
| 2. Количество часов, отработанных одним работником | 862 |
| 3. Средняя продолжительность рабочего дня, час | 8 |
| 4. Производительность труда, тыс.руб./год | 797,83 |
| 5. Производительность труда, руб./час | 925,55 |

Мероприятие по стимулированию персонала компании свободным временем заключается в предоставлении наиболее отличившемуся сотруднику одного 8-часового дополнительного выходного дня раз в месяц. В связи с чем, потери в годовом фонде рабочего составят:

1человек\*12месяцев\*8часов = 96 часов.

Тогда потери в производительности за год составят:

96 часов\* 925,55 руб./час = 88 852,80 рубля.

При внедрении подсистемы нематериальной социально-психологической мотивации очень важно, чтобы критерии предоставления льгот были бы четко прописаны, и персонал был с ними ознакомлен.

Мероприятие по разработке блок-схемы по карьерному росту в рамках системы антикризисного управления состоит в реализации следующих этапов: оценка карьерного потенциала сотрудника; формирование стратегии карьерного роста отдельного сотрудника; утверждение и реализация стратегии карьерного роста сотрудника.

Рассмотрим предлагаемую блок-схему планирования стратегии карьерного роста сотрудника в ЗАО «Трубопроводные системы и технологии».

**Сотрудник**

**Руководство ЗАО «Трубопроводные системы и технологии»**

**Оценка карьерного потенциала сотрудника**

(профессиональных, личностных качеств и результатов профессиональной служебной деятельности)

**Самооценка**

(определение целей развития карьеры и методов их реализации)

**Непосредственный**

**руководитель**

**Кадровая служба**

анкетные данные (возраст, образование, стаж),

результаты конкурсных испытаний, прохождения аттестаций и сдачи квалификационных экзаменов, материалы изучения

оценка результатов профессиональной деятельности,

оценка мотивации,

предложения по стимулированию,

предложения по росту (ротации)

**Формирование стратегии карьерного роста**

(вертикальное/горизонтальное продвижение)

**Мероприятия по подготовке к замещению должности**

**(профессиональное развитие):**
повышение квалификации

профессиональная переподготовка

стажировка

самоподготовка

**Планируемая должность**

Рис. 3.1. Блок-схема планирования стратегии карьеры сотрудников ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» [27, c. 44]

 При разработке стратегии карьерного роста сотрудника должны быть самостоятельно определены профессиональные интересы и цели, а также методы их реализации, то есть должность, которую он хотел бы занять (либо иные цели).

 Стратегия карьерного роста сотрудника должен представлять собой документ, который включает:

 - общие сведения о сотруднике;

- возможную схему продвижения сотрудника в данном самостоятельном структурном подразделении;

- мероприятия по профессиональному развитию сотрудника, необходимые для достижения целевой (планируемой) должности.

При прохождении всех промежуточных этапов карьерного роста, определенных схемой продвижения сотрудника компании, он установленном порядке участвует в конкурсе на замещение должности.

В целях совершенствования (приобретения) профессиональных знаний и навыков, необходимых для замещения определенной должности, определенной на соответствующем этапе схемой продвижения сотрудника в стратегии карьерного роста предусматриваются мероприятия по его профессиональному развитию.

## 3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий на примере ЗАО «Трубопроводные системы и технологии»

В результате затрат на разработку, внедрение и поддержание мероприятий по мотивации персонала организации должны быть получены определённые экономические и социальные результаты:

- Повышение уровня (материальной и нематериальной) мотивации персонала.

- Повышение величины оплаты труда в соответствии с прилагаемыми усилиями.

- Разработка программы по профессиональному и карьерному росту.

Для реализации предлагаемых мероприятий необходимы финансовые затраты, перечень которых приведен в таблице 3.2. Основные затраты будут связаны с разработкой стандартов в области управления персоналом.

Таблица 3.2.

Финансовые затраты, тыс. руб

|  |  |
| --- | --- |
| Название | Стоимость |
| 1. Разработка и внедрение Положения о нематериальном стимулировании персонала
 | 83,59 |
| 2. Разработка Программы по карьерному росту | 492,00 |
| Общая величина издержек | 575,59 |

Таким образом, годовой объем затрат на мероприятия составит 575,59 тыс. руб.

Затраты на систему нематериального стимулирования персонала представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3.

-Затраты на систему нематериальной мотивации персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование затрат | Затраты, руб. |
| Предоставление абонементов в оздоровительные учреждения (бассейн)Стоимость месячного абонемента (на 8 посещений) 5572 руб.Из расчета в течение года премировать 15 сотрудников.  | 83 590 |
| Итого | 83 590 |

Таким образом, годовой объем затрат на мероприятия – 83590 руб.

Приоритетность выбора того или иного направления нематериальной мотивации в практике работы с персоналом зависит от того, в какой ситуации и с какой целью они применяются, а также в какой степени цели органов управления соответствуют интересам работников.

Выбор средства нематериального стимулирования зависит от наличия финансовой возможности организации. Кроме указанного варианта, возможны и другие способы нематериального стимулирования в пределах данной ценовой конкуренции.

На взгляд руководстваорганизации наиболее оптимальным, как по мнению сотрудников, так и с финансовой точки зрения, является предоставление абонементов в оздоровительные учреждения (спортзалы, бассейн), что создаст необходимые предпосылки для нормального и эффективного трудового процесса в компании.

Затраты на разработку Программы по профессиональному и карьерному росту включают заработную плату сотрудникам кадровой службы (2 специалиста: начальник подразделения – 22 тысячи рублей и специалист – 18 тысяч рублей).

Таблица 3.4.

Экономические результаты внедрения проекта совершенствования (рублей)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й | 5-й | 6-й |
| месяц | месяц | месяц | месяц | месяц | месяц |
| Доходы от проекта | 115 500 | 176 000 | 176 000 | 176 000 | 176 000 | 176 000 |
| Издержки | 200 000 | 114 560 | 114 560 | 114 560 | 114 560 | 114 560 |
| Прибыль | - 84 500 | 61 440 | 61 440 | 61 440 | 61 440 | 61 440 |
| Аккумулированная прибыль | - 84 500 | - 23 060 | 38 340 | 99 780 | 161 220 | 222 660 |

С целью внедрения мероприятий по удержанию персонала в ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» на базе предложенных проектных решений, необходимо составить план внедрения проектных предложений (таблица 3.5).

Таблица 3.5.

План мероприятий по внедрению проектных предложений

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Мероприятие | Срок исполнения | Ответственное лицо |
| 1 | Разработка и внедрение Положения о нематериальном стимулировании персонала  | 4 недели | Зам. директора по производству,Главный бухгалтер |
| 2 | Разработка и внедрение Компенсационного пакета | 4 недели | Гл. инженер - зам. директора,Начальник проектно-сметной группы |
| 3 | Подбор сотрудников кадровой службы | 5 недели | Зам. директора по производству,Главный бухгалтер |
| 4 | Разработка Программы по профессиональному и карьерному росту | 7 недели | Гл. инженер - зам. директора,Начальник проектно-сметной группыКадровая служба |

Настоящий план согласован начальником планового отдела и главным бухгалтером и утвержден генеральным директором ЗАО «Трубопроводные системы и технологии».

В качестве метода определения социально-экономической эффективности проекта выбран метод экспертной оценки.

В состав экспертов входит 7 человек:

- Генеральный директор как представитель высшего руководящего состава;

- Заместитель директора по производству;

- Главный инженер-зам. директора;

- Главный бухгалтер;

- Начальник проектно-сметной группы;

- Ведущий специалист проектно-сметной группы;

- Ведущий специалист службы маркетинга.

Экспертные социальные показатели, которые будут улучшены в результате реализации проекта: повышение степени удовлетворенности трудом персонала компании; снижение текучести кадров;

 повышение удовлетворенности персонала оплатой труда и стимулированием; улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей.

Таблица 3.6.

Результаты экспертного ранжирования

|  |
| --- |
| Результаты экспертного ранжирования |
| Ранжируемыепоказатели | NN экспертов |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 |

Для нахождения согласованной оценки группы экспертов определяется сумма весов оценок по каждому показателю. Это отображено в таблице 3.7.

Таблица 3.7.

Расчет сумм весов оценок экспертных оценок

|  |  |
| --- | --- |
| Результаты экспертного ранжирования | Сумма |
| Ранжируемыепоказатели | NN экспертов |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 11 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 19 |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 16 |

Таблица 3.8.

Определение согласованного ранжирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Согласованнаяоценка экспертов | NN экспертов | Ранжированные суммы по возрастанию |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 11 |
| 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 16 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 19 |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 24 |

Результат ранжирования, который представляет согласованную оценку экспертов:

1. повышение степени удовлетворенности трудом персонала компании;
2. улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей;
3. снижение текучести кадров;
4. повышение удовлетворенности персонала оплатой труда и стимулированием.

Наивысшую оценку получил показатель «повышение степени удовлетворенности трудом персонала компании», а наименьшую – «повышение удовлетворенности персонала оплатой труда и стимулированием».

Произведем оценку степени согласованности мнений экспертов. Данная оценка свидетельствует о значимости данных показателей и производится путем вычисления коэффициента конкордации (согласования) по формуле (3) и (4):

  , (3.1)

где, Х-квадрат

  (3.2)

 где, m – количество экспертов

n – количество эффектов.

S – сумма квадратов весов оценок.

Полученный коэффициент *W* оценивается по шкале от 0 до 1. В случае если *W >= 0,5*, то согласование мнений экспертов является положительным и согласованное ранжирование может использоваться на практике, т.е. эксперты постановили, что проектные мероприятия необходимы и актуальны для улучшения социальных и экономических показателей деятельности организации.

Если W < 0,5, то согласование мнений экспертов – неудовлетворительное и оно отбрасывается, а стало быть, внедрение мероприятий не является актуальным и значимым.

Х2 = (12\*1314)/(7\*4\*(4+1)) – 3\*7\*(4+1) = (15768/140) – 105 = 7,63

W = 7.63/(7\*(4-1) = 0.21

Полученное значение менее 0,5, что означает положительную согласованность мнений экспертов и согласованное ранжирование реализуемо на практике

Величина коэффициента согласования *W=0,7>0,5* указывает на положительное согласование мнений группы экспертов .

Рис. 3.2. Графическое представление коэффициента конкордации

Из рисунка 3.2. видно, что значение коэффициента конкордации (WW=0,21) в пределах порогового значения - 0,5, что свидетельствует о возможности реализации и использования согласованной оценки.

Полученное согласованное ранжирование устойчивое, что свидетельствует о социально-экономической эффективности предлагаемых проектных мероприятий.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вопросам антикризисного управления в настоящее время уделяется огромное внимание в научно-практической, деловой и учебной литературе. Постоянно и стремительно меняющиеся условия хозяйствования требуют разработки и немедленного практического внедрения все новых форм, методов и инструментов антикризисного менеджмента, понимание сущности которого таким образом эволюционирует по сей день.

Антикризисное управление представляет собой управление, определенным образом предвидящее опасность кризиса, предусматривающее анализ его симптомов, меры по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

Таким образом, к ключевым задачам антикризисного менеджмента на современном этапе развития теории и практики управления на микроуровне можно отнести: преобразование методов и форм функционирования основных механизмов хозяйствования во всех видах деятельности экономических агентов на рынке; изменение критериев оценки альтернатив разрабатываемых и принимаемых впоследствии управленческих решений на всех уровнях управления хозяйствующим субъектом; разработку и реализацию стратегии и тактики функционирования и развития предприятия в условиях постоянной изменчивости внешней среды; активное корректное применение передовых технологий управления; использование при управлении предприятием максимального числа законных методов хозяйственного маневрирования.

В качестве объекта исследования в работе выступает ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» - предприятие, основной вид деятельности которого состоит в производстве и поставке оборудования для систем противокоррозионной защиты стальных трубопроводов и конструкций, подводных и причальных сооружений, освоение и внедрение новых видов производимого оборудования и технологий.

В рамках практической части была проанализирована система управления ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» с определением основных функций управления. Так же в ходе анализа была выявлена необходимость антикризисного управления и совершенствования существующей системы.

В рамках исследования применяемых технологий мотивации персонала ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» был проведен анализ, по результатам которого был выявлен ряд недостатков применяемой системы мотивации, выявленным в ходе анализа являются: не фиксируется индивидуальная результативность работников; отсутствует обратная связь «руководитель – работник» по достигнутым за месяц показателям (работники не знают фактических результатов своей работы и работы службы); формально не закреплена категоризация специалистов, хотя фактически такая категоризация присутствует: специалисты, младшие специалисты, персонал. Не формализован переход сотрудников из категории в категорию, не определены требования к сотрудникам разных категорий – как следствие нет определенности в карьере и служебном продвижении.

В рамках данной работы предлагаются направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала в системе антикризисного менеджмента ЗАО «Трубопроводные системы и технологии»: предоставление абониментов в оздоровительные учрждения, а конкретно в бассейн, а так же мотивация персонала свободным временем.

И немаловажным направлением совершенствования выступила разработка стратегии карьерного роста сотурдников ЗАО «Трубопроводные системы и технологии», в соответствии с которой определяются профессиональные интересы и цели, а также методы их реализации, то есть должность, которую хотел бы занять сотрудник (либо иные цели) и этапы реализации этого процесса.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон РФ от 26.10.2002 №127- ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)". – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_39331/
2. Антонова О.В. Управление кризисным состоянием организации (предприятия): учебное пособие для вузов / О.В. Антонова. – М.: ЮНИТИ, 2004. – 239 с.
3. Арсенова Е.В. Крюкова О. Г. Ряховская А. Н. Зарубежная практика антикризисного управления: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 650 с.
4. Бабушкин Е. А. Антикризисное управление: конспект лекций / под ред. Е. А. Бабушкина, О. Ю. Бирюкова, Л. С. Верещагина. М.: Эксмо, 2008. - 160 с.
5. Беляев С. Г. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Г. З. Базаров, С. Г. Беляев, Л. П. Белых и др.; под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2006. – 469 с.
6. Бобылёва А.З. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса : учебник и практикум для академического бакалавриата – М.: Юрайт, 2015. – 639 с.
7. Бойко В.Л., Чистоходова Л.И. Стратегия и тактик =а антикризисного регулирования и управления деятельностью сельскохозяйственной организации / - М.: Издательство МГОУ, 2008 – 189 с.
8. Большаков А.С. Антикризисное управление: финансовый аспект. – СПб: СПбГУП, 2005. – 135 с.
9. Градов А. П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под ред. А. П. Градова. СПб.: Специальная литература, 2006. – 136 с.
10. Дьякова О.В. Разработка системы показателей оценки эффективности управления // Научное обозрение. - 2013. - № 2. - С. 284 - 291.
11. Евграфова Л.Е. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента компании // Актуальные вопросы экономических наук. - 2013. - № 35. - С. 153 - 158.
12. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е., Бродский И.Б. Антикризисное управление: учебник /– М.: 6-е изд., испр. - Москва: Омега-Л, 2014. – 514 с.
13. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление: учебное пособие А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. — 3-е изд., стер. — М. КНОРУС, 2016. — 504 с.
14. Ковалева A.M., Лапуста М.Г., Скамай Л.Г. Финансы фирмы: Учебник. — 3-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2014. – 287 с.
15. Коротков Э. М. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э. М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2003. – 432 с.
16. Кошкин В. И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». Модуль 11. М.: ИНФРА-М, 2010. – 142 с.
17. Кротков Э.М. Антикризисное управление: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012. –621 с.
18. Назарова В.В., Бирюкова Д.С. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. - 2014. - № 3. - С. 393 - 414.
19. Ряховская А.Н., Шохин Е.И. Антикризисное управление: учеб. пособие – 2-е изд. – М.: Инфра-М, 2008 – 1152 с.
20. Рыбакова О.В. Бухгалтерский учёт в коммерческой организации: учебное пособие. – М.: РАГС, 2009. – 360 с.
21. Рыкова И.Н., Губанов Р.С. Предпосылки возникновения банкротства в реальном секторе экономики. 2011. – 136 c.
22. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие. – 7-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2012. – 704 с.
23. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М: Эксмо, 2014. –841 с.
24. Телюкина М.В. Основы конкурсного права. – М.: Волтерс Клувер, 2010. – 521 с.
25. Угрюмова Н.В., Блинов А.О. Теория организации и организационное поведение. - СПб.: Питер, 2015. - 288 с.
26. Фоломьёва А.Н. Стратегия инновационных преобразований экономики России в посткризисный период : материалы научной конференции. г. Москва, РАГС14.04.2010 г. – М.: Изд-во РАГС. – 416 с.
27. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. Учебное пособие. – М.: Высшая школа, 2013. – 378 с.
28. Шиткина И.С. Холдинги: правовое регулирование экономической зависимости. Управление в группах компаний. – М.: Волтерас Клувер, 2008. – 455 с.
29. Черненко В.А. Шведова Н.Ю. Антикризисное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2015. – 409 с.
30. Patterson, Bill. Crises impact on reputation management // Public Relations Journal, Nov 1993. – 257 с.
31. Годовой отчет ЗАО «Трубопроводные системы и технологии» за 2016 год