

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**АНТИКРИЗИСНАЯ СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ВАЗА»)**

студентки 4 курса
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Зотовой Ирины Андреевны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Леванова Л.Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

Актуальность темы исследования обусловлена отсутствием до настоящего времени в России механизма антикризисного управления предприятием с точки зрения комплексного подхода. Поэтому определение основных его составляющих, разработка и реализация стратегий антикризисного управления предприятием являются особенно важными как для прогнозирования кризисных ситуаций, так и для выбора оптимальных путей управления в условиях кризиса и послекризисного состояния.

В условиях рыночной экономики в России перед обществом был поставлен ряд новых проблем. Одной из важнейших, по мнению специалистов, является проблема распознавания кризисов, анализ его симптомов менеджерами предприятия. Другими словами проблема антикризисного управления предприятием. Ведь одним из факторов современной экономики России является неустойчивое положение, неплатежеспособность большинства предприятий и организаций.

Одним из приоритетных направлений исследований является совершенствование как процессов, методов, механизмов антикризисного управления так и разработки, реализации антикризисной стратегии управления предприятием в частности.

Последнее существенно отличается от традиционного управления, имеет свою специфику, которая связана со значительными изменениями в условиях деятельности предприятий, а также с непредсказуемостью ситуации и новыми управленческими проблемами.

Проблема налаживания эффективного антикризисного управления на предприятиях сложна в практическом отношении и требует серьезнейшей проработки в методическом плане.

Необходимость непрерывного совершенствования процесса антикризисного управления на предприятиях, процесса разработки тактики и стратегии поведения предприятия в условиях кризиса, необходимость совершенствования процесса распознавания предкризисных ситуаций в

условиях быстро изменяющийся внешней среды и определило выбор темы дипломной работы, ее проблематику, специфику и направленность.

Проблемам антикризисного управления, разработки и реализации антикризисной стратегии управления организацией в частности, были посвящены труды авторов: Ивановой С., Шпекторовой Н., Короткова Э.М., Думкиной Е.С., Хамалинского И.В., Шаминой М. С. и многих других. Их работы содержат фундаментальные основы антикризисного управления организацией. Однако, в трудах этих ученых не рассматривается аспект разработки антикризисной стратегии для средних и малых организаций.

Объектом исследования является антикризисная стратегия управления организацией ООО «ВАЗА».

Предметом исследования является отношение управления в процессе реализации антикризисной стратегии в ООО «ВАЗА».

Целью данного исследования является анализ антикризисной стратегии в ООО «ВАЗА» и разработка направлений её совершенствования.

Для достижения целей исследования были сформулированы и решены следующие задачи:

- охарактеризовать стратегии в антикризисном управлении предприятием;

- рассмотреть классификацию и методологию формирования стратегий антикризисного управления;

- охарактеризовать инструменты разработки и этапы внедрения антикризисной стратегии управления предприятием;

- охарактеризовать хозяйственную деятельность организацию ООО «ВАЗА»;

- рассчитать основные финансовые показатели деятельности организации, оценить ее устойчивость, положение на рынке и среди конкурентов; оценить существующую антикризисную стратегию управления;

- обобщить российский и зарубежный опыт антикризисного управления предприятием; уточнить понятия антикризисной стратегии управления

предприятием с учетом внешних и внутренних факторов деятельности; обобщить рекомендуемые в литературе и применяемые на практике методики разработки и реализации антикризисной стратегии управления предприятием;

-выявить направления совершенствования антикризисной стратегии управления предприятием ООО «ВАЗА».

Теоретической и методологической основой данного исследования послужили аналитические работы как отечественных, так и зарубежных авторов по проблемам антикризисного управления и в частности антикризисной стратегии управления предприятием; нормативные и законодательные акты; методические документы по вопросам антикризисного управления, а также материалы периодической печати по указанным проблемам; данные Госкомстата России, соответствующая документация на обследуемом предприятии, а именно: бухгалтерский баланс (форма №1), отчет о прибылях и убытках (форма №2), отчет об изменениях капитала (форма №3), отчет о движении денежных средств (форма №4), приложение к бухгалтерскому балансу (форма №5). А также материалы в сети Интернет, материалы семинаров и научно-практических конференций.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ

Антикризисная стратегия управления организацией занимает центральное место в антикризисном управлении и охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области существующей стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия;

Антикризисную стратегию предприятия можно определить как – генеральный план действий, определяющий приоритеты поставленных задач,

ресурсы и последовательность шагов по прогнозированию, преодолению и выходу организации из кризисных ситуаций;

Антикризисная стратегия всегда должна быть в некотором роде инновационной и всегда приемлимой для каждой конкретной организации, для которой она разрабатывается, но условно антикризисные стратегии можно разделить на 3 вида: стратегия выживания – такая стратегия осуществляется в сжатые сроки, управленческие решения сознательно проводятся недемократическим путем; стратегия созидания, захвата и удержания рыночной ниши – это среднесрочная стратегия, чаще всего связана с большими затратами, зачастую является очень сложной в реализации; стратегия конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе – это стратегия длительной реализации, сопряжена с объемными исследованиями и многочисленными анализами внешней и внутренней среды организации;

По функциональному типу антикризисные стратегии можно разделить на маркетинговые стратегии, производственные стратегии, управленческие и финансовые;

Разработка антикризисной стратегии организации начинается с этапа комплексной диагностики финансового состояния организации: проводится анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса и внутренний анализ состояния предприятия. Инструментами для проведения анализа внешней среды предприятия являются: SWOT-анализ; PEST-анализ; Расчет доли рынка организации; Анализ с помощью модели пяти конкурентных сил Портера; Анализ с помощью карты стратегических групп; Анализ по методике T.E.M.P.L.E.S. (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society); Анализ по методике, предложенной С. Болотовым в виде четырех этапов; Техника формирования баз данных (сканирование среды, мониторинг среды, прогнозирование); Метод "5 x 5". Инструментами для проведения внутреннего анализа состояния предприятия являются: 1) SWOT-анализ; Концепция цепочки ценностей; Срез внутренней среды (кадровый срез,

организационный срез, производственный срез, организационных срез, маркетинговый срез, финансовый срез); Анализ организационной культуры; SNW-анализ; Анализ ликвидности; Анализ деловой активности; Анализ рентабельности; Анализ финансовой устойчивости;

После этапа комплексной оценки финансового состояния организации идет этап корректировки миссии и целей организации. Формируется система целей, которая поможет организации двигаться в направлении выхода из кризиса. Следующий этап разработки антикризисной стратегии – формулировка альтернатив. Разрабатываются всевозможные варианты движения организации к намеченным целям. После того как альтернативы оценены, наступает этап реализации выбранных альтернатив, первый этап тактического планирования. На этом этапе менеджер должен: окончательно уяснить выработанную антикризисную стратегию и цели, их соответствие друг другу; детально донести идеи новой стратегии и смысла целей до сотрудников с целью подготовки почвы для усиления вовлечения сотрудников в процесс реализации антикризисной стратегии; привести ресурсы в соответствие с реализуемой антикризисной стратегией; принять решение по поводу организационной структуры.

Последнем этапом в разработке и реализации антикризисной стратегии организации является оценка и контроль выполнения стратегии. Этот этап направлен на выяснение того, в какой мере реализация антикризисной стратегии приводит к достижению поставленных целей.

2. АНАЛИЗ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ В ООО «ВАЗА»

Проведенный анализ характеристики деятельности организации ООО «ВАЗА» помог сделать вывод о специфике рынка на котором эта организация работает и специфике хозяйственной деятельности организации. Основные виды деятельности определили как: ремонт асинхронных электродвигателей большой мощности высоковольтных и низковольтных, ремонт синхронных двигателей и генераторов различных мощностей и напряжений, ремонт электродвигателей постоянного тока, ремонт

вибраторов, ремонт катушек пускателей, тормозных электромагнитов, ремонт катушек гидравлических и пневматических клапанов.

Так же был проведен анализ конкурентной среды, который помог выявить основных крупных игроков на рынке: ООО Водолей; Дорожная электромеханическая мастерская ПЖД филиал ОАО РЖД; ИП Фролова А.М.; ИП Якимчев С.А. Мастерская по ремонту электродвигателей; Грейд Стар компания; ИП Чернов Д.А Ремонтная мастерская; ООО Викос; ИП Конищев Оптстрой инструмент. А так же оценить долю рынка каждой организации.

С помощью анализа были выявлены основные конкурентные преимущества организации ООО «ВАЗА»: большой опыт работы в отрасли; высококвалифицированные специалисты; лояльность клиентов; клиентоориентированность организации; высокое качество предоставляемых услуг; скорость ремонта электрооборудования; репутация компании ООО «ВАЗА»; сотрудничество с косвенными конкурентами; возможность работы с электродвигателями высоких мощностей; возможность соблюдения всех технологий ремонта.

В рамках оценки финансовой устойчивости и факторов кризисного состояния ООО «ВАЗА» было выявлено планомерное падение выручки организации, как следствие и падения чистой прибыли, но при этом увеличение коммерческих и управленческих расходов.

Проанализировав ликвидность и платежеспособность ООО «ВАЗА» можно увидеть, что не все показатели достигают общепринятых норм, а доля краткосрочной кредиторской задолженности довольно велика, соотношение заемного и собственного капиталов больше чем 1:1. Коэффициент абсолютной ликвидности ООО «ВАЗА» в начале отчетного периода показывает значения $>0,5$, что говорит о неоптимальной структуре капитала, а по окончании показывает значение ниже нормы, $<0,2$, что говорит о том, что организация не в состоянии оплатить свои обязательства.

Анализ финансовой устойчивости показал, что в целом финансовая устойчивость организации падает. Коэффициент собственности показал

падение ниже значения 0,5 , ниже нормативного ограничения коэффициента, а значит у организации возможен прирост активов, приобретенных в долг и падение финансовой устойчивости. Коэффициент финансового левериджа, который характеризует эффективность использования организацией собственного капитала и в целом является очень важным показателем для потенциальных инвесторов, показал рост. Но рост этого коэффициента показывает, что большую часть пассивов организации составляют заемные средства, а значит увеличивается риск предпринимательской деятельности и соответственно падает инвестиционная привлекательность организации. Коэффициент финансовой зависимости в результате анализа говорит о том, что организация ведет себя излишне осторожно и упускает возможности, тк значение падает ние нормы 0,6-0,7.

Ввиду кризисного состояния и общего финансового неустойчивого положения организации ООО «ВАЗА» был проведен анализ сил,слабостей, угроз и возможностей. Который позволил сделать вывод о том, что основные преимущества организации ООО «ВАЗА»:опыт в отрасли, профессионализм сотрудников, лояльность клиентов, оборудование и возможность увеличение мощностей. Угрозы, с которыми стоит бороться в рамках антикризисной стратегииорганизации: отсутствие стратегического видения, непрофессиональное управление, старение кадров, плохо налажение PR, непрофессиональная работа с клиентами.

Непрофессионализм в управлении привёл к неспособности высшего менеджмента организации ООО «ВАЗА» распознать кризисы на ранних этапах их формирования и развития. И как следствие, к выражению кризисных ситуаций в финансовых показателях организации.

В организации ООО «ВАЗА» отсутствует отдел антикризисного планирования, все полномочия и обязанности принимает на себя директор организации.

В организации ООО «ВАЗА» применялась неподходящая антикризисная стратегия оперативного характера, стратегия выживания. Она

помогла решить острые кризисы и остаться «на плаву», но не дала больших конкурентных преимуществ организации.

Для организации ООО «ВАЗА» важно выработать грамотную ценовую стратегию и разработать систему скидок;

Проведенный анализ показал высокую конкуренцию в отрасли, что вынуждает организацию ООО «ВАЗА» разработать грамотную антикризисную стратегию для того чтобы выровнять свое финансовое положение, получить финансовую устойчивость и независимость, а так же чтобы сохранить свои конкурентные преимущества и воспользоваться возможностями для формирования новых.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЕВРОСЕТЬ-РИТЕЙЛ» ПОВОЛЖСКИЙ ФИЛИАЛ

Для выхода организации из кризиса были рассмотрены следующие альтернативные варианты антикризисных стратегий:

1. Осуществляется реструктуризация предприятия: оно преобразуется в диверсифицированную организацию с двумя основными стратегическими единицами бизнеса (ремонт электрической части промышленных электродвигателей и ремонт электрической части крановых электродвигателей). Развитие организации происходит без модернизации оборудования, при этом сумма текущих стоимостей денежных потоков – 14 760 682 руб.

2 Осуществляется реструктуризация предприятия: оно преобразуется в диверсифицированную организацию с двумя основными стратегическими единицами бизнеса (ремонт электрической части промышленных электродвигателей и ремонт электрической части крановых электродвигателей). Развитие организации происходит с модернизацией оборудования, при этом сумма текущих стоимостей денежных потоков - 14561312 руб.

3. Осуществляется реструктуризация предприятия: выделяется отдельная самостоятельная организация (юридическое лицо) по ремонту электрической части промышленных электродвигателей без проведения модернизации оборудования, при этом сумма текущих стоимостей денежных потоков -19119456 руб.

4. Осуществляется реструктуризация предприятия: выделяется отдельная самостоятельная организация (юридическое лицо) по ремонту электрической части крановых электродвигателей с проведением модернизации оборудования, при этом сумма текущих стоимостей денежных потоков -24958960 руб.

Была оценена эффективность наиболее предпочтительного варианта (№4)

Эффективность= $114\,393\,019/129\,276\,666*100\%=88\%$.

Реализация данных предложений позволит стабилизировать финансовое состояние неплатежеспособной организации, повысить эффективность ее функционирования.

Так же стоит отметить, что предлагаемые оперативные мероприятия позволят стабилизировать финансовое состояние ООО «ВАЗА», улучшить структуру его баланса, что сделает предприятие более привлекательным для инвестора. В свою очередь, привлечение внешних инвестиций позволит реализовать рассмотренную выше наступательную антикризисную стратегию, а также мероприятия стратегического характера.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное выше исследование в области теоретико-методологических аспектов антикризисной стратегии управления организацией позволило нам сделать соответствующие выводы и рекомендации в части разработки комплексной программы вывода предприятия из кризисной ситуации:

Появление сегодня кризисных ситуаций в нашей стране связано с разнообразными факторами: модернизацией рыночных отношений,

совершенствованием законодательной базы и разработкой механизма ее исполнения, процессами глобализации и их последствиями, неэффективным менеджментом предприятия и другими. Для предупреждения негативных проявлений кризиса реализуется специальная диагностика, а также осуществляется система мер, способствующих предотвращению и преодолению кризисных ситуаций. В теории и практике они получили название антикризисного управления.

В ходе реализации практической части данного исследования анализировалось финансово-хозяйственное состояние организации ООО «ВАЗА». И были сделаны выводы о том, что:

- не все показатели ликвидности ООО «ВАЗА» достигают общепринятых норм, а доля краткосрочной кредиторской задолженности довольно велика, соотношение заемного и собственного капиталов больше чем 1:1. Коэффициент абсолютной ликвидности ООО «ВАЗА» в начале отчетного периода показывает значения $>0,5$, что говорит о неоптимальной структуре капитала, а по окончании показывает значение ниже нормы, $<0,2$, что говорит о том, что организация не в состоянии оплатить свои обязательства.

- в целом финансовая устойчивость организации падает. Коэффициент собственности показал падение ниже значения $0,5$, ниже нормативного ограничения коэффициента, а значит у организации возможен прирост активов, приобретенных в долг и падение финансовой устойчивости. Коэффициент финансового левериджа, который характеризует эффективность использования организацией собственного капитала и в целом является очень важным показателем для потенциальных инвесторов, показал рост. Но рост этого коэффициента показывает, что большую часть пассивов организации составляют заемные средства, а значит увеличивается риск предпринимательской деятельности и соответственно падает инвестиционная привлекательность организации. Коэффициент финансовой зависимости в результате анализа говорит о том, что организация ведет себя

излишне осторожно и упускает возможности, тк значение падает ние нормы 0,6-0,7.

-в организации ООО «ВАЗА» применялась неподходящая антикризисная стратегия оперативного характера, стратегия выживания. Она помогла решить острые кризисы и остаться «на плаву», но не дала больших конкурентных преимуществ организации.

-для организации ООО «ВАЗА» важно выработать грамотную ценовую стратегию и разработать систему скидок;

-проведенный анализ показал высокую конкуренцию в отрасли, что вынуждает организацию ООО «ВАЗА» разработать грамотную антикризисную стратегию для того чтобы выровнять свое финансовое положение, получить финансовую устойчивость и независимость, а так же чтобы сохранить свои конкурентные преимущества и воспользоваться возможностями для формирования новых.

9. В качестве метода совершенствования антикризисной стратегии управления организацией ООО «ВАЗА» было рекомендовано использовать модифицированную матрицу БКГ, разработанную руководителем Консалтинг-центра «Эркон» Игорем Рыбальченко. И в рамках данной матрицы были рассмотрены 4 альтернативных варианта совершенствования антикризисной стратегии и поведена их оценка.

Для выхода организации из кризиса были рассмотрены следующие альтернативные варианты антикризисных стратегий:

1. Осуществляется реструктуризация предприятия: оно преобразуется в диверсифицированную организаию с двумя основными стратегическими единицами бизнеса (ремонт электрической части промышленных электродвигателей и ремонт электрической части крановых электродвигателей). Развитие органиазации происходит без модернизации оборудования, при этом сумма текущих стоимостей денежных потоков – 14 760 682 руб.

2 Осуществляется реструктуризация предприятия: оно преобразуется в диверсифицированную организацию с двумя основными стратегическими единицами бизнеса (ремонт электрической части промышленных электродвигателей и ремонт электрической части крановых электродвигателей). Развитие организации происходит с модернизацией оборудования, при этом сумма текущих стоимостей денежных потоков - 14561312 руб.

3. Осуществляется реструктуризация предприятия: выделяется отдельная самостоятельная организация (юридическое лицо) по ремонту электрической части промышленных электродвигателей без проведения модернизации оборудования, при этом сумма текущих стоимостей денежных потоков -19119456 руб.

4. Осуществляется реструктуризация предприятия: выделяется отдельная самостоятельная организация (юридическое лицо) по ремонту электрической части крановых электродвигателей с проведением модернизации оборудования, при этом сумма текущих стоимостей денежных потоков -24958960 руб.

Была оценена эффективность наиболее предпочтительного варианта (№4)

$$\text{Эффективность} = 114\,393\,019 / 129\,276\,666 * 100\% = 88\%.$$

Реализация данных предложений позволит стабилизировать финансовое состояние неплатежеспособной организации, повысить эффективность ее функционирования.

Так же стоит отметить, что предлагаемые оперативные мероприятия позволят стабилизировать финансовое состояние ООО «ВАЗА», улучшить структуру его баланса, что сделает предприятие более привлекательным для инвестора. В свою очередь, привлечение внешних инвестиций позволит реализовать рассмотренную выше наступательную антикризисную стратегию, а также мероприятия стратегического характера.