

## **Контрольная работа: Антикризисное управление**

### **Инновационный менеджмент в антикризисном управлении.**

Одним из средств достижения целей организации (корпорации, фирмы) является инновационная стратегия. Она представляет собой реакцию на изменение внутренней и внешней среды организации. В этом контексте очевидная перспектива вхождения организации в кризисное состояние (или пребывание в нем) может выступать исходной посылкой (потребностью, запросом, требованием) для разработки инновационной стратегии.

В общем виде инновационные стратегии могут иметь следующую направленность:

- 1) получение новых продуктов, технологий, услуг;
- 2) применение новых методов в НИОКР, производстве, маркетинге, управлении;
- 3) переход к новым организационным структурам;
- 4) применение новых видов ресурсов и новых подходов к использованию традиционных ресурсов.

Что касается антикризисной стратегии, то она как интегративная форма может содержать в своем составе несколько видов общих инновационных стратегий, имея строгую целевую направленность на выведение организации из кризиса (или профилактику вступления ее в кризисное состояние).

На основе принятых решений в отношении освоенной продукции и инноваций руководство фирмы наполняет выбранную модель антикризисным ресурсным содержанием. Для этого прорабатываются несколько вариантов бизнес-стратегий, на основе чего и составляются общая модель антикризисной стратегии и опирающийся на нее перспективный план выхода организации из кризиса. [1]

Относительно внутренней среды организации инновационные стратегии обычно разделяются на следующие группы:

- 1) продуктовые (портфельные, предпринимательские, направленные на создание и реализацию новых видов изделий, технологий и услуг);
- 2) функциональные (научно-технологические, производственные, маркетинговые и др.);
- 3) ресурсные (финансовые, трудовые, информационные, материально-технические);
- 4) организационно-управленческие (технологии, структуры, методы, системы управления и др.);
- 5) конверсии (переориентация производства на новые виды деятельности и продуктов);
- 6) диверсификации (расширения видов деятельности);
- 7) концентрации производства (соединения и сжатия производственных мощностей и систем) и др.

**Наибольшую привлекательность для промышленных (и особенно машиностроительных) фирм, находящихся в условиях организационного стресса, имеют стратегии инноваций, реструктуризации и конверсии.**

Происходящее в спектре современной научно-технической революции (НТР) ускорение технического прогресса (ТП) проявляется в производственном секторе в двух противоречивых направлениях:

- 1) под влиянием ТП происходит моральный износ производственных фондов и выпускаемой продукции, что снижает эффективность промышленного производства, вызывает кризисы;

©МатБюро. Контрольные и курсовые работы по математике, экономике на заказ

2) появление в результате ТП более совершенного оборудования позволяет путем обновления фондов революционизировать производство, резко повысить его эффективность и как результат - преодолеть стагнацию, повысить антикризисную устойчивость фирмы.

Проникновение науки в производство обусловлено характером его развития, поскольку усложнение техники и технологии достигло такого уровня, когда эффективное управление ими возможны лишь с использованием научного аппарата. Наука, техника, производство, все более смыкаясь, превращаются в единую саморазвивающуюся систему, оптимальное управление которой возможно лишь как единым целым.

Инновационная деятельность выступает одним из радикальных средств преодоления кризиса в промышленной фирме. «Инновация представляет собой, по мнению Й. Шумпетера, новую комбинацию известных производственных факторов. Среди различных видов инноваций выделяют технологические и нетехнологические. Последние отражают изменения в формах и методах управления, социальные сдвиги и т.д. Под технологическими инновациями понимается совершенно новый или технологически значительно улучшенный продукт и процесс, который предлагается для продажи потенциальному потребителю» .

Среди экономистов выделяются следующие два диаметральных взгляда на инновацию:

1) инновация как процесс, вызываемый появлением изобретений (технологический детерминизм), которые являются следствием поступательного развития фундаментальной науки (как бы вынужденная инновация);

2) инновация как процесс изобретения в результате возникшей в нем потребности (своего рода заказ на изобретение).

### Предварительный анализ.

Основной целью проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности является определение степени платежеспособности фирмы на основе структуры баланса, в соответствии с системой критериев.

Для анализа представим баланс фирмы в следующем виде:

Актив		Пассив	
1. Основной капитал	450	1. Собственный капитал	500
1.1 Внеоборотные активы			
2.оборотный капитал	1050	2. Заемный капитал	
		2.1 Долгосрочные пассивы	0
		2.2 Краткосрочные пассивы	1000
Баланс I A + II A	1500	Баланс III П+IVП+VП	1450

Для начала необходимо определить два коэффициента:

1. Коэффициент текущей ликвидности (платежеспособности) характеризует обеспеченность фирмы оборотным капиталом для ведения финансово-хозяйственных операций и своевременного погашения краткосрочных долгов фирмы.

$K1 = \text{Оборотный капитал} / (\text{Срочные обязательства} - \text{доходы будущих периодов} - \text{резервы предстоящих расходов}) = \text{II A} / \text{V П} - (\text{стр.640} + 650) = 1050/1000 = 1,05$

Нормальное значение этого коэффициента больше или равно 2, следовательно, в данном случае оборотного капитала недостаточно для покрытия краткосрочных долгов.

©МатБюро. Контрольные и курсовые работы по математике, экономике на заказ

2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует наличие собственного оборотного капитала фирмы, необходимого для ее финансовой устойчивости.

$$K2 = (\text{капитал и резервы} - \text{внеоборотные активы}) / \text{оборотные активы} = (\text{III П} - \text{I A}) / \text{II A} = (500 - 450) / 1050 = 0,048.$$

Считается оптимальным, что хотя бы на 10% оборотный капитал должен состоять из собственных средств ( $K2_{\text{норм}} \geq 0.1$ ), следовательно, в данном случае коэффициент собственных средств недостаточно.

### Оценка платежеспособности и финансовой устойчивости

Исследование структуры пассива позволяет установить одну из причин финансовой неустойчивости фирмы. В частности - нерационально высокая доля заемных средств в источниках, привлекаемых для финансирования хозяйственной деятельности. При определении соотношения собственного и заемного капитала, как правило, долгосрочные кредиты и займы приравнивают к собственным средствам.

Усилению финансовой устойчивости фирмы способствует увеличение доли собственного капитала за счет уставного капитала с учетом добавочного капитала, резервного капитала, целевого финансирования, нераспределенной прибыли. При этом наличие нераспределенной прибыли может рассматриваться как источник пополнения оборотных активов и снижения уровня краткосрочной задолженности фирмы.

#### Оценка платежеспособности

Наименование показателя	Формула расчета
Величина собственного оборотного капитала (Рабочий капитал)	Собственный капитал + Долгосрочные обязательства - Основной капитал (Оборотный капитал - текущие обязательства) = $500 + 0 - (1050 - 1000) = 450$
Маневренность собственного оборотного капитала	Денежные средства / Собственный оборотный капитал = $150 / 450 = 0,33$
Коэффициент текущей ликвидности	Оборотный капитал / Текущие обязательства = $1000 / 1050 = 0,95$
Коэффициент абсолютной ликвидности	Денежные средства / Текущие обязательства = $150 / 1000 = 0,15$
Доля оборотного капитала в активах	Оборотный капитал / Итого баланса = $1050 / 1500 = 0,7$
Доля запасов в оборотном капитале	Запасы / Оборотный капитал = $850 / 1050 = 0,76$

Коэффициент текущей ликвидности близок к максимальной нормативной величине 1. Таким образом, компании не совсем достаточно оборотных средств для погашения текущей кредиторской задолженности.

Коэффициент абсолютной ликвидности составляет 0,15, что ниже минимальной нормативной величины (0,2 и более). Это означает, что предприятию не хватает наиболее ликвидных активов для погашения наиболее срочных обязательств – всего 15% срочных обязательств могут быть погашены ликвидными активами.

©МатБюро. Контрольные и курсовые работы по математике, экономике на заказ

Оборотный капитал занимает 70% активов, что говорит о достаточно высокой маневренности капитала. В оборотных активах преобладают запасы, которые являются медленно реализуемыми активами, что отрицательно сказывается на платежеспособности.

*Оценка финансовой устойчивости*

Наименование показателя	Формула расчета
Доля заемного капитала	Заемный капитал / Итог баланса = $1000/1500 = 0,67$
Доля текущих обязательств	Текущие обязательства / Итог баланса = $1000/1500 = 0,67$
Коэффициент финансовой зависимости	Собственный капитал / Итог баланса = $500/1500 = 0,33$
Коэффициент маневренности собственного капитала	Собственный оборотный капитал / Собственный капитал = $450/500 = 0,9$
Коэффициент структуры долгосрочных вложений	Долгосрочные пассивы / Основной капитал = $0/50 = 0$
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	Собственный оборотный капитал / Оборотный капитал = $450/1050 = 0,43$

Таким образом, не выполняется норматив коэффициента финансовой зависимости – не менее 0,5, при этом заёмный капитал составляют только текущие обязательства, без долгосрочных вложений. Маневренность собственного капитала достаточно высокая. В целом предприятие можно считать финансово неустойчивым, так как в структуре баланса преобладают заёмные средства, и недостаточно собственных оборотных средств.

*Оценка деловой активности*

Деловая активность при количественном анализе включает в себя расчет коэффициентов оборачиваемости, характеризующих эффективность использования финансовых, трудовых и других ресурсов.

Наименование показателя	Формула расчета
Прибыль отчетного периода	100
Объем продаж	480
Ресурсоотдача	Выручка от реализации / Средний итог баланса = $480/1500 = 0,32$
Производительность труда	Выручка от реализации / Среднесписочная численность = $480/35 = 13,71$
Оборачиваемость готовой продукции	Выручка от реализации / Средняя стоимость материалов = $480/450 = 1,07$
Средний срок оборачиваемости ГП (в днях)	$360 \text{ дней} * \text{Средняя стоимость материалов} / \text{Выручка от реализации} = 360 * 450 / 480 = 337,5$
Оборачиваемость дебиторской задолженности (в оборотах)	Выручка от реализации / Средняя дебиторская задолженность = $480/50 = 9,6$
Средний срок оборота дебиторской задолженности (в днях)	$360 \text{ дней} * \text{Средняя дебиторская задолженность} / \text{Выручка от реализации} = 360 * 50 / 480 = 37,5$
Оборачиваемость текущих обязательств (в оборотах)	Выручка от реализации / Текущие обязательства = $480/1000 = 0,48$
Средний срок оборота	$360 \text{ дней} * \text{Текущие обязательства} / \text{Выручка от}$

©МатБюро. Контрольные и курсовые работы по математике, экономике на заказ

текущих обязательств (в днях)	реализации = $360 * 1000 / 480 = 750$
-------------------------------	---------------------------------------

Таким образом, довольно быстро оборачивается дебиторская задолженность, медленнее – готовая продукция и текущие обязательства. В целом уровень деловой активности достаточно низкий.

#### *Оценка рентабельности*

Результативность и экономическая целесообразность функционирования любой фирмы выражается в относительных показателях (%).

Числитель и знаменатель показателя рентабельности собственного капитала выражены в денежных единицах разной покупательной способности. То есть собственный капитал складывается в течение ряда лет и выражен в учетной стоимости и отличается от текущей оценки, а прибыль отражает деятельность фирмы за истекший период.

Наименование показателя	Формула расчета
Доля прибыли в выручке отчетного периода	Прибыль / Выручка от реализации = $100 / 480 = 0,21$
Доля чистой прибыли в выручке отчетного года	Прибыль – налог на прибыль / Выручка от реализации = $100 * 0,8 / 480 = 0,17$
Рентабельность активов	Чистая прибыль / Итог баланса = $100 * 0,8 / 1500 = 0,053$
Рентабельность собственного капитала	Прибыль / Собственный капитал = $100 / 400 = 0,2$

Видим, что все показатели рентабельности средние.