

Министерство образования Российской Федерации
Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
“Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова”

**Научно-исследовательская работа
на конкурс научных работ молодых исследователей
“Молодежь в научном сообществе”**

***Антикризисное управление предприятием
(на примере ОАО «Химпром»).***

Выполнила: студентка
экономического факультета
Котова Мария Сергеевна.

Научный руководитель: к.э.н.
Березина Наталья Вячеславовна

Чебоксары 2003

Содержание

1. Понятие антикризисного управления.....	3
2. Общие сведения об ОАО «Химпром».....	4
3. Анализ финансовой устойчивости ОАО «Химпром».....	5
4. Оценка вероятности банкротства.....	9
5. SWOT анализ деятельности ОАО «Химпром».....	13
6. Предлагаемые мероприятия по выведению ОАО «Химпром» из кризисного состояния.....	18
6.1. реструктуризация предприятия.....	18
6.2. антикризисная маркетинговая стратегия.....	19
6.3. антикризисная инвестиционная политика.....	21

1. Понятие антикризисного управления.

Антикризисное управление предприятием — это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений.

Антикризисное управление включает в себя такие дисциплины, как финансовый анализ, стратегическое и тактическое планирование, маркетинг, инвестирование, производственный менеджмент.

При проведении на предприятии мер антикризисного управления составляется *Алгоритм методов финансового оздоровления*. Он включает в себя два основных этапа.

1 этап. Устранение внешних факторов банкротства.

Цель первого этапа - доведение коэффициента текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами до нормативного уровня, ликвидация просроченной кредиторской задолженности.

В результате диагностики финансово-экономического состояния определяется возможность сохранения и использования производственного и рыночного потенциала предприятия.

2 этап. Устранение внутренних факторов банкротства.

Цель второго этапа повысить рентабельность производства (или оборачиваемость оборотных активов) и платежеспособность предприятия.

Способом достижения цели на данном этапе может стать техническое переоснащение производства, смена или повышение квалификации персонала, внедрение новых технологий, диверсификация производства, работа с дебиторской и кредиторской задолженностями и т. д.

Механизмы антикризисного управления вступают в силу после идентификации ухудшения финансового состояния предприятия. Эффективным методом отслеживания и прогнозирования такого состояния является применение инструментов финансового анализа, SWOT – анализ хозяйственной деятельности, другие инструменты финансового менеджмента

В данной работе проведена диагностика финансового состояния ОАО «Химпром» и предложены методы по его антикризисному управлению.

2. Общие сведения об ОАО «Химпром».

Открытое акционерное общество «Химпром» широко известно далеко за пределами нашей республики. Оно было образовано в 1960 г. и введено в строй действующих в 1964 году, превратившись за годы деятельности в крупнейший химический комплекс с обширной номенклатурой продукции и высоким технологическим уровнем производства.

Основные виды деятельности - производство химической продукции промышленного и бытового назначения, научные и инженерно – технические разработки, строительные, монтажные и другие работы и услуги. Производственные структуры представлены комплексами хлорорганических, фосфоорганических и кремнийорганических производств, которые основаны на потреблении хлора и водорода собственного хлорного производства, а так же производством товаров бытовой химии.

По ряду выпускаемых продуктов ОАО «Химпром» занимает лидирующую или монопольную позицию на российском рынке и рынке СНГ. Как большинство крупных российских предприятий в постперестроичный период оно стояло на грани банкротства, но усилиями внешнего управляющего и созданной им команды менеджеров в 1998 году вышло из числа убыточных и начало успешно развиваться. На продолжение этого процесса нужны были новые финансовые вливания, и в 2000 году на конкурс был выставлен инвестиционный проект по пещесжиганию, победителем которого стала ОАО «Волжская Инвестиционная Компания», которая с 28.09.2000 г. получила в доверительное управление контрольный пакет обыкновенных акций. Затем 23.11.2000 г. пакет привилегированных акций типа "Б" был продан на коммерческом конкурсе с инвестиционными условиями московской фирме ООО "Декорт".

Сейчас предприятие снова испытывает финансовые затруднения. Прошедший 2002 финансовый год оно закончило с убытком, поэтому остро встал вопрос о дальнейших действиях менеджмента по выведению предприятия из кризисного состояния.

3. Анализ финансовой устойчивости ОАО «Химпром».

В результате смены владельца контрольного пакета акций на предприятии началась смена руководства. За время, прошедшее с момента передачи управления ОАО «Волжская Инвестиционная Компания» на предприятии сменилось пять генеральных директора, заменены все руководители высшего звена (заместители генерального директора). Частая смена руководства привела к тому, что снизилась оперативность в принятии решений и четкое отслеживание ситуации на заводе, упал профессионализм управленцев. Кроме того, началось погашение инвестиционного кредита, из-за чего предприятие начало испытывать недостаток в платежных средствах, в результате начался процесс сокращения издержек (понижение заработной платы из состава предприятия был выделен «Торговый дом Химпром»), увеличилась кредиторская задолженность предприятия. Показатели финансового состояния начали ухудшаться.

Чтобы выявить, насколько близко предприятие подошло к категории неплатежеспособных, необходимо провести анализ его финансового состояния и устойчивости. Для этого рассмотрим наиболее важные для предприятия коэффициенты.

1. Показатели, определяемые законодательно.

Коэффициент текущей ликвидности

$$2001\text{г.} = 375612 / 318907 = 1,178 \quad 2002\text{г.} = 443216 / 263516 = 1,682$$

Таким образом, приходим к выводу, что на один рубль текущих обязательств приходится 1,178 руб.(в 2001 г.) и 1,682 руб.(в 2002 г.) текущих активов предприятия. Норматив значения (>2) не выполняется.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами

$$2001 \text{ г.} = 64947 / 383868 = 0,169 \quad 2002 \text{ г.} = 188267 / 463545 = 0,406$$

Значение коэффициента соответствует нормативному.

2. Коэффициенты ликвидности.

Коэффициент критической ликвидности

$$2001 \text{ г.} = 142143 / 318907 = 0,446 \quad 2002 \text{ г.} = 168806 / 263516 = 0,641$$

Значение коэффициента не соответствует рекомендуемому (0,7-0,8).

Коэффициент абсолютной ликвидности

2001 г. = $13283 / 318907 = 0,042$

2002 г. = $15801 / 263516 = 0,06$

Данный коэффициент с 2001 по 2002 год существенно вырос (на 0,018), но он не соответствует рекомендуемым значениям (0,2-0,3). Это говорит о том, что предприятие не имеет возможности мобилизовать денежные средства для покрытия краткосрочной задолженности. Однако надо учитывать, не только статические показатели на начало и конец года, а так же денежные потоки внутри рассматриваемого периода.

Анализ показателей ликвидности говорит о том, что коэффициенты ликвидности всех типов не соответствуют нормативным значениям и их незначительное повышение за исследуемый период не говорит об изменениях к лучшему, так как это было вызвано не увеличением ликвидных средств предприятия, а снижением его краткосрочной задолженности.

Анализ показателей ликвидности предприятия можно дополнить исследованием его платежеспособности, т.е. определить, способно ли оно своевременно погасить наиболее срочные обязательства. Для этого можно определить платежный излишек (недостаток) по каждому виду активов, расчет которого представлен в таблице 1.

Таблица 1.

Определение платежного излишка (недостатка) по видам активов.

Актив	На нач. периода	На кон. периода	Пассив	На нач. периода	На кон. периода	Платежный излишек (недостаток)	
						На нач. периода	На кон. периода
Наиболее ликвидные активы	13283	15801	Наиболее срочные обязательства	290191	230833	-276908	-215032
Быстро реализуемые активы	128860	153005	Краткосрочные пассивы	5000	26858	123860	126147
Медленно реализуемые активы	241725	294739	Долгосрочные пассивы	0	0	241725	294739
Трудно реализуемые активы	2196715	2181922	Постоянные пассивы	2261669	2376070	-64954	-194148
Баланс	2580583	2645467	Баланс	2580583	2645467	x	x

Из таблицы видно, что предприятие испытывало платежный недостаток по наиболее ликвидным и трудно реализуемым активам, причем недостаток по наиболее ликвидным активам сокращается, а по трудно реализуемым – растет. Наличие платежного недостатка говорит о том, что предприятие не сможет сразу погасить свои краткосрочные обязательства и удовлетворить требования всех кредиторов в случае ликвидации.

3. Коэффициенты финансовой устойчивости.

Коэффициент автономии.

$$2001 \text{ г.} = 2261662 / 2580583 = 0,876 \quad 2002 \text{ г.} = 2370189 / 2645467 = 0,896$$

Нормативное значение данного показателя должно быть $> 0,5$ коэффициент автономии ОАО “Химпром”, соответствует нормативному, однако большую часть капитала предприятия составляет его добавочная часть, которая увеличилась благодаря переоценке, что свидетельствует о сильной изношенности парка оборудования и мнимой финансовой независимости предприятия от внешних кредиторов.

Коэффициент маневренности

$$2001 \text{ г.} = 64947 / 2580583 = 0,025 \quad 2002 \text{ г.} = 188267 / 2645467 = 0,071$$

Значения данного коэффициента достаточно низкие, что говорит о низкой маневренности капитала, инертности основных производств.

Коэффициент соотношения мобильных и иммобильных активов

$$2001 \text{ г.} = 383868 / 2196715 = 0,174 \quad 2002 \text{ г.} = 463545 / 2181922 = 0,212$$

Значение коэффициента за прошедший год увеличилось, но это может рассматриваться как однозначно положительная тенденция, так как в данном периоде снижение внеоборотных активов вызвана снижением балансовой стоимости или износом основных средств.

Проанализировав все расчеты можно сделать вывод о том, что достаточно низки значения коэффициента маневренности собственного капитала, что «сковывает» предприятие в возможностях и снижает его кредитный рейтинг, однако высока автономность предприятия и оно обеспечено собственными оборотными активами. Предприятие не способно

погасить большую часть своей краткосрочной задолженности, долгосрочной задолженности оно не имеет. Предприятие финансово не устойчиво и относится к IV «кризисному» типу финансовой устойчивости. Расчет данных для определения типа финансовой устойчивости представлен в таблице 2.

Таблица 2.

Расчет данных для определения типа финансовой устойчивости предприятия.

Финансовые показатели	На начало года	На конец года
Источники собственных средств	2261669	2376070
Внеоборотные активы	2196715	2181922
Наличие собственных оборотных средств	64954	194148
Долгосрочные кредиты и заемные средства	0	0
Функционирующий капитал	64954	194148
Краткосрочные кредиты и заемные средства	5000	26858
Общая величина основных источников средств для формирования запасов и затрат	69954	221006
Общая величина запасов и затрат	233469	274410
Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств	-168515	-80262
Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных и долгосрочных заемных средств для формирования запасов и затрат	-168515	-80262
Излишек (+), недостаток (-) общей величины основных источников средств для формирования запасов и затрат	-163515	-53404
Трехкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости	(0;0;0)	(0;0;0)

4. Оценка вероятности банкротства.

Для того, чтобы определить, насколько предприятию грозит банкротство, рассчитаем вероятность банкротства с помощью нескольких методов.

1. Нормативный метод.

1) коэффициент текущей ликвидности = 1,682. Данный показатель меньше нормативного значения (<2).

2) Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами = 0,406, что соответствует нормативному значению.

3) Рассчитаем коэффициент восстановления платёжеспособности:

$$K = (1,682 + 6/12 * (1,682 - 1,178))/2 = 0,967$$

Данное значение чуть меньше единицы, что говорит о том, что существует вероятность того, что предприятие не сможет восстановить свою платёжеспособность в ближайшие 6 месяцев, максимально возможно сможет удержать её на прежнем уровне.

Для сравнения можно рассчитать вероятность банкротства рассматриваемого предприятия с помощью метода рейтинговой оценки:

$$R = 2 * K1 + K2 + 1,08 * K3 + 0,13 * K4 + K5$$

$$K1 = 0,406; K2 = 1,68; K3 = 0,64; K4 = 0,06; K5 = 0,04$$

$$R = 2 * 0,406 + 1,68 + 1,08 * 0,64 + 0,13 * 0,06 + 0,04 = 3,231$$

$R > 1$, что означает, что есть вероятность того, что предприятие останется платёжеспособным.

Рассмотрим модель Альтмана.

$$I_a = 3,3 * K1 + 1 * K2 + 0,6 * K3 + 1,4 * K4 + 1,2 * K5$$

$$K1 = 0,02; K2 = 0,72; K3 = 3,21; K4 = 0,02; K5 = 0,073$$

При $I_a = 2,83$, что ненамного меньше 2,9. Согласно распределению Альтмана при данном значении индекса вероятность банкротства мала.

Оценка вероятности банкротства может быть также оценена с помощью методики Дж. Лисса.

$$\text{Счет Лисса: } Z = 0,063 * K1 + 0,092 * K2 + 0,057 * K3 + 0,001 * K4,$$

где $K1$ – коэффициент мобильности активов,

К2 – экономическая рентабельность капитала,

К3 – финансовая рентабельность капитала

К4 – коэффициент соотношения собственного и заемного капитала.

Z нач. года = 0,3659 (Вероятность банкротства мала)

Z кон. года = -1,2343 (Высокая вероятность банкротства)

Данные, полученные на основании индексной модели, и индекса Альтмана различаются с результатами нормативного метода и счета Лисса. Расхождения в оценке состояния предприятия могут быть вызваны результатами округления и предпочтениями авторов моделей, кроме того в некоторых моделях (например, Альтмана) рассчитывается средняя величина между данными на начало и конец года, чтобы привести моментные показатели в соответствие с агрегированными, это может приводить к существенным искажениям, так как за такой продолжительный период показатели сильно меняются. Отсюда можно сделать вывод, что для каждого предприятия нужен свой особенный подход, однако тенденция особенно проявляющаяся в счете Лисса говорит о том, что предприятие движется к кризисному состоянию.

Вывод: Предприятие относится к четвертому - кризисному типу финансовой устойчивости, при усилении негативных тенденций банкротство его становится вероятным.

5. SWOT анализ деятельности ОАО «Химпром».

SWOT анализ деятельности предприятия представляет собой принципиально новый подход к определению его успешности. Он не затрагивает рассмотрение финансовых коэффициентов, потому является универсальным (нельзя установить один уровень коэффициентов для предприятий разных отраслей). SWOT анализ начинается с определения слабых и сильных сторон, относительно его факторов внутренней среды. Для этого маркетинговую, финансовую и производственную деятельность предприятия следует оценить по наиболее значимым пунктам по пятибалльной системе (таблица 3).

Таблица 3.

Анализ факторов внутренней среды предприятия.

Факторы внутренней среды	Оценка качества					Важность		
	1	2	3	4	5	Выс.	Сред.	Низ
1. Маркетинг								
1.1 известность компании на рынке				X		X		
1.2 доля рынка			X			X		
1.3 репутация в отношении качества				X		X		
1.4 репутация в отношении обслуживания			X				X	
1.5 реклама		X				X		
1.6 эффективность продаж				X		X		
1.7 эффективность НИОКР				X			X	
1.8 место расположения					X	X		
2. Финансы								
2.1 достаточность капитальных ресурсов				X		X		
2.2 доходность капитала				X		X		
2.3 финансовая стабильность		X				X		
3. Производство								

Продолжение таблицы 3.

Факторы внутренней среды	Оценка качества					Важность		
	1	2	3	4	5	Выс.	Сред.	Низ
3.1 современное оборудование				X		X		
3.2 соблюдение сроков поставок				X		X		
3.3 ассортимент					X		X	
3.4 технический уровень производства				X		X		
3.5 затраты на производство				X		X		
4. Организация								
4.1 квалификация руководства			X			X		
4.2 штат сотрудников				X			X	
4.3 преданность работников предприятию			X				X	
4.4 реакции на изменение рыночной ситуации			X			X		
4.5 инициативность руководства				X		X		
4.6 оперативность принятия решения				X		X		

Обработка данных и выявление сильных и слабых сторон предприятия происходит посредством построения матрицы анализа сторон предприятия (таблица 4). Для этого в каждой ячейке матрицы проставляются пункты факторов внутренней среды, оцененные в таблице 3, которые соответствуют поставленному количеству баллов. Из матрицы анализа сильных и слабых сторон предприятия видно, что сильные стороны преобладают над слабыми практически на 95%. (два пункта из 21). Существенным недостатком предприятия явились: отсутствие корпоративной культуры, недостаточный уровень обслуживания клиентов. Само же предприятие имеет широкие возможности, так как имеет хороший штат сотрудников, высокий технический уровень производства и удачное географическое положение (находится почти в центре европейской части России в трудоизбыточном

регионе с дешевой рабочей силой, относительно близко расположены многие поставщики и покупатели продукции).

Таблица 4.

Матрица анализа сильных и слабых сторон предприятия.

Важность (номера пунктов)	Оценка качества				
	Очень слабое (1)	Слабое (2)	Нейтральное (3)	Сильное (4)	Очень сильное (5)
Высшая		1.5, 2.3	1.2, 4.1	1.1,1.3,1.6,2.1,2.2 3.1,3.4,3.5,4.5,4.6	1.8
Средняя			1.4, 4.3	1.7, 4.2 Сильные стороны	3.3
Низшая			Слабые стороны		

Далее итог анализа деятельности предприятия с рассмотрением слабых и сильных его сторон представлен в таблице 5. После анализа факторов внутренней среды приступают к оценке внешних факторов.

Таблица 5.

Последствия для предприятия из-за действия его сильных и слабых сторон.

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны	Последствия
1. Маркетинг	Известность компании на рынке		Предприятие в основном осуществляет экспорт продукции, часть идет на импорт в страны Европы
	Репутация в отношении качества		Сертификация продукции по системе ИСО 9000 дает возможность расширить как внешние, так и внутренние рынки сбыта
		Реклама	Если не пересмотреть рекламную политику, особенно в отношении товаров бытовой химии, то можно потерять потенциальных клиентов

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны	Последствия
2. Финансы	Достаточность капитальных ресурсов, доходность капитала		Достаточность капитальных ресурсов дает возможность функционирования предприятия без прибегания к долгосрочным кредитам, доходность позволяет предприятию развиваться и модернизироваться
		Финансовая стабильность	Может подорвать доверие акционеров, инвесторов
3. Производство	Соблюдение сроков поставок, технический уровень производства, затраты на производство		Способствует приобретению постоянных клиентов, кредита доверия, высокий технический уровень производства способствует повышению качества продукции, снижению себестоимости
		ассортимент	Недостаточность ассортимента ведет к неудовлетворению покупательного спроса, возможности потери клиента, надо улучшить деятельность службы маркетинга по изучению спроса
4. Организация	оперативность принятия решений, штат		Быстрое решение проблем, мобильность, ответственность за свои действия
		квалификация руководства, реакции на изменение рыночной ситуации, преданность работников предприятию	Частая смена руководства за короткий промежуток времени не позволяет ему целиком войти в курс дела и приводит к ошибкам, в результате предприятие не может развиваться в соответствии с рыночной ситуацией, потере доверия работников, текучести кадров, снижению качества и объема выпускаемой продукции

Факторы внешней среды, влияющие на состояние предприятия, рассмотрены в таблице 6.

Таблица 6.

Анализ факторов внешней среды предприятия.

Факторы внешней среды	Оценка качества					Важность		
	1	2	3	4	5	Выс.	Сред.	Низ
Факторы прямого воздействия								
1. Покупатели								
1.1 Крупные клиенты					X	X		
1.2 Мелкие клиенты			X				X	
1.3 Угроза неоплаты продукции				X		X		
1.4 Угроза потери покупателя				X		X		
1.5. Появления нового покупателя			X			X		
1.6. Возраст покупателя			X					X
2. Конкуренты								
2.1 Преимущества конкурентов			X			X		
2.2 Слабость конкурентов				X			X	
2.3 Борьба с конкурентами		X					X	
3. Поставщики								
3.1 Надежность поставщиков					X	X		
3.2 Репутация поставщика				X			X	
3.3 Качество поставляемого сырья				X		X		
4. Законодательная база								
4.1 Наличие отрегулированной законодательной базы				X		X		
4.2 Появление новых законов				X			X	
Факторы косвенного воздействия								
5. Уровень соц.-эк. развития в регионе			X			X		

Продолжение таблицы 6.

Факторы внутренней среды	Оценка качества					Важность		
	1	2	3	4	5	Выс.	Сред.	Низ.
6. Уровень НТР экономики				X			X	
7. Уровень НТР в отрасли				X		X		
8. Наличие экономических кризисов		X				X		

Проанализировав факторы внешней среды можно сделать вывод, что многие факторы прямого воздействия имеют достаточно низкую оценку и негативные последствия этого сглаживает лишь тот факт, что они играют не самую важную роль для предприятия. Самую низкую оценку получил пункт «борьба с конкурентами». Это «узкое» место в работе предприятия, касающееся деятельности маркетинговой службы. Наиболее сильными сторонами были отмечены надежность поставщиков и наличие крупных покупателей, что несомненно делает работу предприятия более стабильной. Факторы косвенного воздействия получили средние оценки, но хотя их влияние косвенно, они играют значительную роль в деятельности предприятия.

Далее рассмотрены угрозы и возможности для предприятия (таблица 7). Таким образом SWOT – анализ деятельности предприятия показал, что потенциал у него существует большой благодаря хорошей технологической базе, наличию квалифицированных сотрудников и удачному географическому положению, однако в силу частой смены руководства снизилась скорость реакции на изменение рыночной конъюнктуры, предприятие имеет слабую службу маркетинга, резко сократилось количество инновационных разработок и инвестиционных вложений предприятия, в результате преданность сотрудников предприятия к заводу падает, отмечается неустойчивость финансового состояния предприятия.

Основными угрозами на данный момент являются: потеря покупателей из-за отсутствия рекламы и других факторов (см. таблицу 7), подрыв доверия кредиторов из-за неустойчивого финансового положения, потеря части

квалифицированных кадров, особенно из менеджеров высшего и среднего звена. В целом кризисная ситуация практически превратилась в тенденцию к снижению производственной и финансовой активности.

Таблица 7.

Последствия осуществления возможностей и угроз предприятия.

Угроза	Возможность	Последствия	Возможности избежания угрозы или использования возможности
Неплатеж со стороны покупателя	Маловероятна, так как предприятие работает с крупными фирмами, постоянными клиентами	У предприятия отсутствует дебиторская задолженность свыше 12 месяцев	Постоянный поток денежных средств без резких изменений дает возможность планирования на долгосрочную перспективу
Потеря покупателя	Существует, так как по некоторым номенклатурным позициям качество не из лучших, нет соответствующей рекламы, упаковки	Потеря клиентов, затоваривание складов	Улучшение качества продукции, деятельности маркетинговой службы,
Перехват покупателей конкурентами	Вероятность существует	Заставляет искать новые пути развития	Сохранение покупателей, развитие маркетинговой службы

Таким образом, как и проведенный ранее финансовый анализ, SWOT – анализ отмечает негативную тенденцию в изменении результатов деятельности предприятия. В 2002 году оно уже сработало убыточно, началось сокращение штата работников ОАО «Химпром». Необходимо принимать незамедлительные меры по выведению предприятия из кризиса.

6. Предлагаемые мероприятия по выведению ОАО «Химпром» из кризисного состояния.

6.1. Реструктуризация предприятия

Для увеличения мобильности предприятия, повышения эффективности управления и снижения накладных расходов первым шагом на пути к выходу предприятия из кризиса должна стать дальнейшая реструктуризация ОАО «Химпром». Для этого можно осуществить следующие шаги:

1. Выделение подразделений, занимающихся не ключевыми операциями, сохранение на предприятии лишь технологических цехов.

К таким подразделениям относятся: ремонтная служба, энергетический центр, транспортная служба.

Вышеупомянутые подразделения должны быть оформлены как самостоятельные юридические лица, которым будут переданы все производственные мощности, включая здания, сооружения, машины, оборудование, инвентарь и материалы, а также инфраструктура. Отношения с этими организациями должны строиться на основе договоров, наряд – заказов. Ремонтное предприятие должно включить в себя цеха №№ 21, 75; службу электриков, слесарей-ремонтников. Данный подход является новым и нестандартным для многих российских предприятий, однако он имеет большие преимущества:

- произойдет оптимизация численности персонала данных служб, а предприятие не будет содержать армию работников, функции которых зачастую дублируются производственными рабочими либо мастерами цехов (многие мелкие поломки устраняются без участия специалистов);
- электрики и ремонтники будут заинтересованы в качественном выполнении своих обязанностей;
- значительно сократятся накладные и непроизводительные расходы.

Аналогичным образом можно рассмотреть выделение в самостоятельное предприятие транспортного цеха №26, оставив на балансе «Химпрома» минимум транспортных средств для обслуживания передвижения внутри предприятия и непредвиденных случаев.

2. Преобразование в самостоятельные юридические лица малорентабельных или убыточных производств, не являющихся жизненно важными для предприятия, а после этого либо их ликвидация (банкротство со всеми имеющимися долгами) либо нахождение инвестора для их дальнейшего развития.

3. Выпуск акций «слежения» на это наиболее перспективные подразделения. Данный тип акций привязан или «следит» за доходами конкретного подразделения и не дает право голоса. Собственность на активы данного подразделения по-прежнему будет принадлежать «Химпрому». Выделенное подразделение не образует самостоятельного юридического лица, но владельцы акций «слежения» понесут риски и получают доход только от данного конкретного подразделения. Владельцы же акций всего завода соответственно получают доходы от остальной части бизнеса. Обычно акции «слежения» распространяются среди инвесторов материнской компании, часть из них выпускается на рынок для открытой продажи. В этом случае в выигрыше будут различные типы инвесторов: агрессивные выберут «акции «слежения», а консервативные останутся акционерами всего предприятия. В результате могут увеличиться в цене как акции «слежения» так и акции «Химпрома», так как он владеет растущим подразделением и его рейтинг может подняться.

4. Развитие инновационного центра и проектно-конструкторского управления, так как разработки подобных подразделений обеспечивают развитие и совершенствование производства предприятия, а заказ подобных разработок на стороне будет в несколько раз дороже и одновременное сокращение численности непромышленного персонала (на предприятии сильно раздут штат экономических служб, обязанности которых в некоторых случаях дублируют друг друга).

6.2. Разработка антикризисной маркетинговой стратегии.

Одним из способов увеличения прибыли предприятия является увеличение выручки за счет наращивания производства в релевантном периоде и расширения имеющихся рынков сбыта. Именно потому очень

важно, чтобы на предприятии была хорошо налажена деятельность маркетинговой службы, занимающаяся разработкой этих и других важных для предприятия вопросов. Особое внимание следует уделить созданию новой маркетинговой стратегии, так как у имеющейся обнаруживаются следующие слабые стороны:

1. Отсутствие доверия жителей Чувашии к предприятию вследствие сложившегося стереотипа, что ОАО «Химпром» экологически опасное предприятие, угрожающее жизни и здоровью населения.

2. Реклама на многие виды продукции отсутствует либо не эффективна.

3. Низкая маневренность в управлении производством вследствие больших размеров предприятия и низкой скорости реакции на изменение рыночной конъюнктуры.

4. Снижение количества проводимых мероприятий по расширению рынка сбыта, выпуска новой продукции.

5. Затраты на маркетинг и рекламу на ОАО «Химпром» составляют не более 1% себестоимости продукции.

В 2000 году ОАО "Химпром" была присуждена Премия президента Чувашской Республики в области качества - ЗОЛОТАЯ ЗВЕЗДА. Продукция ОАО "Химпром" была представлена на 9 выставках и конкурсах В 2001 году предприятие получило награды за производимую продукцию «Ковбой» и «Кросс», участвовало во многих выставках в Чувашии и за её пределами. Данные мероприятия способствуют установлению деловых связей и должны поощряться руководством предприятия.

В 2002 году с целью снижения издержек по выпуску продукции предприятие стало переходить на систему тулинга (на заводе это называли процессингом) т. е. заключать договора по переработке давальческого сырья. Увлечение данным способом производства не может привести к положительным результатам, так как предприятие становится зависимым от дачальщиков сырья, незагруженными остаются собственные мощности по производству аналогичного сырья, теряется значительная часть прибыли. Такая мера может рассматриваться только как временная. Поэтому

маркетинговая служба, на основании изучения потребительского спроса, должна обозначить продукцию, которая не находит своего покупателя (из-за сезонных колебаний, более высоких издержек по сравнению с конкурентами, низкого качества или морального устаревания), а предприятие должно регулировать производство данной продукции (особенно это относится к производству гербицидов, запасы на складах которых составляли 61,2% в общей сумме остатков готовой продукции на 1. 01. 2002г.). Необходима программа стимулирования и поощрения новых и постоянных клиентов, применение современных инструментов управления кредиторской задолженностью.

6.3. Антикризисная инвестиционная политика.

На ОАО «Химпром» развивается и поддерживается разработка различных инвестиционных проектов. В 1998 году в качестве мероприятий антикризисного управления было разработано и предложено к внедрению около 20 инвестиционных предложений, сроком окупаемости от 10 месяцев до 3,5 лет. Из предложенных в предыдущие годы проектов, к настоящему времени многое уже внедрено или находится на стадии доработки.

На данный момент инвестиционная деятельность предприятия резко сократилась. ОАО «Химпром» преимущественно направляет свои средства на прямое инвестирование, причем за счет амортизационного фонда, что скорее можно назвать просто воспроизводством. Из всех вложенных средств в 2002 году 56% было направлено на строительство и ремонт зданий и сооружений и 42% - на приобретение машин и оборудования.

На данный момент нужно обратить внимание прежде всего на разработку проектов с минимумом времени финансовой окупаемости и максимумом рентабельности для привлечения потенциальных инвесторов. Можно объявить конкурс (это должно делать предприятие, а не республиканские органы власти) при этом отслеживая историю и интересы инвестора. Поиск других долгосрочных источников финансирования, в том числе при помощи получения гарантии под заемные средства со стороны органов власти.

Используемая литература.

1. Баев И. А., Кожин С. В. Новый подход к реструктуризации компаний // Финансы – 2001. - №12.- с. 12.
2. Лекарство против краха, или как сделать банкротство эффективным в России // ЭКО - 2001. - №1. – с. 125, №2. – с. 110
3. Антикризисное управление: общие основы и особенности России. Учебное пособие под ред. И. К. Ларионова. – М.: Издательский дом «Дашков и К», 2001. – 248 с.
4. Антикризисное управление. Учебник для технических ВУЗов под ред. Минаева Е.С. и профессора Панагушина В. П. М.: 1999-450с.
5. Рыбников А. И., Баронов В. В., Попов Ю. И., Титовский И. Н. Система управления предприятием типа ERP. – академия АйТи.
6. Уткин Э. А. Антикризисное управление. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 1997. – 400 с.
7. Информационные материалы внеочередного общего собрания акционеров 15 марта 2002 г. / ОАО «Химпром» г. Новочебоксарск.