

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДУЕМОЙ ПРОБЛЕМЫ	7
1.1 Понятие кризиса на предприятии	7
1.2 Типы антикризисных процессов	9
1.3 Разработка антикризисной стратегии	10
2 ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ	17
2.1 Характеристика предприятия	17
2.2 Основные технико-экономические показатели	22
2.3 Анализ финансового состояния ООО «Авто-Стиль»	26
2.4 Использование оборотных средств	29
2.5 Анализ финансовой устойчивости	33
2.6 Анализ платежеспособности предприятия	35
2.7 Определение коэффициента альтмана	37
3 РАЗРАБОТКА АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ	39
3.1 Антикризисный менеджмент на предприятии	39
3.2 Анализ внешних факторов воздействия	40
3.3 Мероприятия по совершенствованию организационной структуры	44
3.4 Разработка миссии предприятия ООО «Авто-Стиль»	48
3.5 Определение стратегии предприятия ООО «Авто-Стиль»	49
3.6 Экономическая оценка проекта	52
3.7 Производственный план ООО «Авто-Стиль»	56
3.8 План материально технического снабжения	58
3.9 Финансовый план работы ООО «Авто-Стиль» после реализации антикризисной стратегии	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	70
СПИСОК ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ	73
ПРИЛОЖЕНИЯ	76

В дипломном проекте поставлены следующие задачи:

- Изучить экономический механизм возникновения кризисных ситуаций.
- Оценить финансовое состояние предприятия, характеризующееся размещением и использованием средств предприятия.
- На основе оценки финансового состояния предприятия проанализировать особенности развития предприятия в экономике, а также попытаться спрогнозировать дальнейшее развитие данного предприятия в будущем. Выявить посредством проведения анализа бухгалтерского баланса, недостатки в финансовой деятельности предприятия и попытаться найти резервы для улучшения финансового состояния предприятия и его развития в дальнейшем.
- Оценить состояния макро- и микросреды и выбор предпочтительной миссии фирмы.
- Разработать предпочтительную политику поведения в условиях наступившего кризиса и вывода из него фирмы.
- Оценить экономический эффект от внедрения антикризисной стратегии.

Актуальность темы дипломного проекта заключается в том, что в условиях массовой неплатежеспособности российских хозяйствующих субъектов особое значение приобретают меры по предотвращению кризисных ситуаций, а также мероприятия, направленные на восстановление платежеспособности предприятия и стабилизацию его финансового состояния.

Данный дипломный проект имеет практическую значимость, так как ее результаты могут быть рекомендованы для внедрения на предприятии ООО «Авто-Стиль» или других предприятиях.

При реформировании экономики изменениям подвержены и внутренняя, и внешняя экономическая среда, что требует адекватных изменений в реализации функций управления, начиная с целеполагания и кончая планированием, организацией, мотивированием деятельности.

К основным системным проблемам относятся:

- отсутствие долговременной стратегии, ориентация на краткосрочные результаты;
- неготовность к изменениям спроса и появлению на рынке высокотехнологичной, высококачественной конкурентной продукции;
- старение производственного аппарата, падение технологической дисциплины;
- снижение квалификации персонала, его мотивации;
- преобладание личных интересов менеджеров при возрастании их влияния;
- недостаточное знание конъюнктуры рынка, в особенности будущего (как покупателей, так и поставщиков);
- устаревшая структура управления, низкий уровень менеджера. [14]

Следует различать управление предприятием в условиях потенциально возможного и наступившего кризиса. В первом случае должна быть создана система превентивного управления, позволяющая своевременно обнаруживать сигналы о формировании внутренних и внешних факторов и процессов, способных вызвать кризис, предвидеть его наступление.

Такая система базируется на результатах прогнозирования внешней и внутренней экономической конъюнктуры, разработке на этой основе долгосрочных и среднесрочных планов и активном встречном управлении, обеспечивающем своевременное погашение потенциально возможных негативных тенденций.

Система превентивного управления должна опережать и предотвращать неплатежеспособность и несостоятельность предприятия, обеспечивать устойчивое развитие предприятия на траектории экономического роста.

(законсервировать часть производственной мощности, передать в аренду часть основных фондов и т. д.).

Приоритеты в развитии меняются в пользу текущих результатов, даже если это сопряжено с потерями в достижении стратегических целей, но позволяет предприятию продержаться (стратегия «выжимания») до изменения экономической, правовой конъюнктуры.

Крайне важным становится повышение оперативности принятия и реализации управленческих решений, даже если это связано со снижением их эффективности (сокращение длительности производственного цикла, уменьшение оперативно-календарных нормативов, сокращение числа неэффективных бизнес-процессов и т. д.).

Изменение системы стимулирования деятельности персонала. Любой ценой необходимо сохранить ту часть персонала, которая оказывает определяющее влияние на качество продукции, конкурентоспособность производства (даже путем сокращения менее значимой части персонала, увеличения убытков предприятия и т. д.).

Ускоренная реструктуризация предприятия, под которой понимается изменение производственной, технологической, организационной структур, направленное на рост эффективности производства, повышение конкурентоспособности предприятия и продукции, инвестиционной привлекательности. Реструктуризация требует значительных затрат, затрагивает интересы практически всех работников, которые должны быть заинтересованы в ее проведении, так как она сопровождается появлением новых навыков, видов деятельности, новых подразделений, изменений в менеджменте. [24]

### 1.3 РАЗРАБОТКА АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ

Бочаров В.В. считает, что разработка антикризисной стратегии включает следующие задачи:

- глубокий анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, имеющей целью выявление причин кризисного состояния фирмы;

Второй тип изменений - устранение препятствий на пути уже протекающих процессов функционирования. Он применим, если предприятие "в принципе" рентабельно, но какие - то возникшие препятствия (во внешних связях или во внутренней его среде) нарушили сложившееся функционирование и привели к убыткам.

Устранение препятствий - традиционный метод хозяйственного регулирования, именуемый иначе "латанием дыр", - способно на некоторое время (до появления новых "дыр") восстановить рентабельность.

Первые два типа изменений, описанные выше, соответствуют обычному типу мышления и стереотипу действий "советского" руководителя производства. [26]

Третий тип изменений - эволюция, т. е. качественные изменения, происходящие без активного вмешательства управленцев, под влиянием тех естественных причин: творческой активности или, наоборот, стереотипов, - которые присущи данному коллективу.

Эволюция может быть продуктивной только в небольших коллективах на первых стадиях их существования, когда члены коллектива "заряжены" новыми идеями, реализуют их в собственной активности без прилагаемых извне усилий. Как только в данном коллективе нарабатываются определенные стереотипы деятельности, творческое стремление к новому уступает место консервации стереотипов. Коллектив вступает в стадию зрелости, и если на пути дальнейших эволюционных изменений не поставлена преграда активными управленческими действиями, стадия зрелости переходит в стадию упадка, поскольку наработанные и консервируемые стереотипы приходят в несоответствие с изменившейся внешней средой. [24]

Большие коллективы, имеющие более жестко нормированную деятельность, могут не проявлять продуктивных эволюционных изменений даже на ранних стадиях. В этом случае, в силу действия известного в кибернетике закона возрастания энтропии, эволюционные изменения будут стремиться разрушить существующие формальные структуры путем создания не совпадаю-

связи с технологическими подразделениями и способной оказать существенное воздействие на номенклатуру выпускаемой продукции, ее свойства, эффективность продвижения продукции на рынок. В целом данный вариант может быть охарактеризован как изменение производственной ориентации организации на рыночную без существенных изменений технологии.

Второй вариант предусматривает существенное перепрофилирование предприятия с полной заменой производственного аппарата. Этот вариант требует крупномасштабных инвестиций, радикальных организационно - управленческих решений и готовности к политическому противостоянию значительной части работников предприятия, интересы которых существенно затрагиваются проводимыми изменениями.

Продуцирование изменений - излюбленный способ реорганизаций как в "советский" период, так и в настоящее время. Этот способ может потребовать больших инвестиций, эффективность которых зависит от соотношения сроков окупаемости и того временного интервала, при котором сохраняется эффективность запущенного нового процесса в изменчивых условиях внешней среды. Для оценки эффективности продуцированных изменений необходимо рассматривать разные варианты проектов, которые могут иметь очень различающиеся показатели. По отношению к каждому проекту одной из важнейших является оценка реализуемости, определяемая по специально разработанной методике. [26]

Пятый тип изменений - процесс развития, когда "ядро", иницилирующее изменения, создается на добровольных началах внутри развивающейся организации и состоит из управленцев - не только руководителей, но управленцев в самом широком смысле - людей, желающих и имеющих возможность влиять на ситуацию в организации любым способом: убеждением, в том числе убеждением владельцев и руководителей, авторитетом и т. д.

Это "ядро" разрабатывает и реализует воздействия на протекающие процессы, исходя из анализа ситуаций, существующих в организации стереотипов деятельности, наличия материальных, кадровых, интеллектуальных, фи-

Поэтому необходимо специальное обучение членов "ядра" управленческим технологиям. Если исследования ситуации и проектирование в финансовой, маркетинговой, технологической и других специальных областях выполняют специалисты, то такие процедуры, как формулирование проблем, поиск решений, определение критериев, стратегических ориентиров и т. п., члены выполняют самостоятельно, для чего им нужна достаточно высокая управленческая квалификация.

Итак, антикризисное управление, действительно отличается от управления в обычном режиме. Если весь арсенал подходов и методов последнего направлен на развитие и выживание предприятия в долгосрочном аспекте (что включает в себя, в том числе, и недопущение кризиса), то методы первого направлены исключительно на преодоление уже назревшего кризиса, обеспечение выживания в краткосрочном аспекте. В такой трактовке антикризисное управление обретает реальный смысл. [21]

В условиях кризиса наиболее сложной является проблема изыскания средств, источников финансирования инвестиционных проектов. Решающая роль в рыночной экономике принадлежит собственным и заемным средствам.

открытие кафе, баров, кемпингов, автостоянок;

профессиональная подготовка и дополнительные образовательные услуги;

Виды деятельности, подлежащие лицензированию, осуществляются после получения лицензий.

Целью деятельности предприятия является удовлетворение общественных потребностей в его работе, товарах и услугах,- реализация на- основании полученной прибыли социальных и экономических интересов участника общества. Предприятие самостоятельно планирует производственную программу.

Финансовая и производственная деятельность организации осуществляется в соответствии с производственными, финансовыми и другими планами общества на основе полного хозрасчета, самофинансирования и самоокупаемости (в том числе и в иностранной валюте).

Предприятие имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Предприятие вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории РФ и за ее пределами.

Имущество предприятия формируется за счет вкладов участника, внесение вкладов имуществом участника, полученных доходов и других законных источников деятельности, кредитов, взносов, процентов.

Управление предприятием осуществляется его участником. Для руководства текущей работой назначается исполнительный единоличный орган общества (директор), который решает все вопросы деятельности общества, кроме тех, которые входят в исключительную компетенцию решения участника. Директор назначается решением участника сроком на один год и с ним должен быть обязательно заключен договор, определяющий порядок его деятельности. Директор подотчетен участнику общества.



В соответствии с законодательством денежные средства предприятия подлежат обязательному хранению в банке. обслуживается в Невинномысском отделении № 1583 Сберегательного Банка РФ.

Для открытия расчетного счета предприятия предоставляло в указанный банк следующие документы:

заявление на открытие счета;

свидетельство о государственной регистрации предприятия;

копии устава и учредительного договора, заверенные нотариально;

два экземпляра банковских карточек с образцами подписей и оттиском печати, заверенные нотариально;

справка о постановке на учет в налоговом органе, в Пенсионном фонде и др. (фонд занятости, статорганы).

В этот же период был подписан договор на банковское обслуживание и по распоряжению управляющего банком предприятию был присвоен номер расчетного счета: 40702810560250100436.

На расчетном счете сосредотачиваются свободные денежные средства и поступления за реализованную продукцию, выполненные работы и услуги, краткосрочные и долгосрочные ссуды банка и прочие зачисления.

С расчетного счета производятся почти все платежи предприятия: оплата поставщикам за материалы, погашение задолженности бюджету, соцстраху, получение денег в кассу для выдачи заработной платы, премий и т.д. Выдача денег, а также безналичные перечисления с этого счета банком осуществляются, как правило, на основании приказа ООО «Авто-Стиль».

В особых случаях банк принудительно списывает денежные средства с расчетного счета по документам других организаций. Например, по приказам финансовых органов перечисляются суммы просроченных налогов и сборов.

При расчетах ООО «Авто-Стиль» с другими предприятиями, банками и государством применяется календарная система расчетов. Это значит, что все платежи с расчетного счета производятся в порядке их поступления в банк.

Кроме того, взаимоотношения ООО «Авто-Стиль» с банками возникают по поводу получения кредита и своевременной уплаты процентов по нему.

Учреждения банков выдают кредиты на условиях строгого соблюдения принципов возвратности, срочности, платности и обеспеченности.

Все вопросы, связанные с выдачей и погашением кредитов, регулируются правилами банков и кредитными договорами. В кредитном договоре фиксируются: объекты кредитования и срок кредита, условия и порядок его выдачи и погашения, формы обеспечения обязательств, процентные ставки, права и ответственность сторон, перечень документов и периодичность их предоставления банку и другие условия.

Нарушение руководителем или должностными лицами предприятия положений налогового законодательства влечет за собой административную ответственность в виде штрафных санкций.

Управление деятельностью предприятия осуществляется его собственником, который является директором предприятия. Директор самостоятельно определяет структуру управления предприятия и формулирует штат сотрудников.

## 2.2 ОСНОВНЫЕ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Анализ финансового состояния предприятий осуществляется в основном по данным годовой и квартальной бухгалтерской отчетности и в первую очередь по данным бухгалтерского баланса.

Под финансовым состоянием предприятия следует понимать способность предприятия финансировать свою деятельность. Финансовое состояние предприятия - это совокупность показателей, отражающих его способность погасить свои долговые обязательства.

Устойчивое финансовое положение в свою очередь оказывает положительное влияние на выполнение производственных планов и обеспечение нужд производства необходимыми ресурсами. Поэтому финансовая деятельность должна быть направлена на обеспечение планомерного поступления и

руб.					
1	2	3	4	5	6
Материальные за- траты, тыс. руб.	24924	17001	10244	68	60
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	40110	39320,5	35155,5	98	89
Среднесписочная численность, чел.	210	207	209	99	101
Фондоотдача, руб/руб	1,44	1,01	0,83	70	82
Фондовооружен- ность, руб/чел	191,0	190,0	168,2	99	89
Средства на оплату труда, тыс. руб.	12530	7091	4215	57	59
Среднемесячная за- работная плата 1 ра- ботника, руб.	6212	3449	2097	56	61
Производительность труда 1 работника, тыс. руб.	265,1	190,0	143,1	72	75
Материалоемкость, руб/руб	0,45	0,41	0,35	91	85
Прибыль от продаж, тыс. руб.	15218	11866	-2456	78	-
Балансовая прибыль, тыс. руб.	14381	10343	-	72	-

новременном значительном снижении заработной платы на 1 работника до уровня с 6212 руб.

В 2004 году намечалась тенденция роста показателя рентабельности производства с 21,1 % до 25,5 %. Однако в отчетном периоде, значение данного коэффициента снизилось до нулевого уровня по сравнению с предыдущим годом. Аналогичная тенденция наблюдается и по показателю рентабельности продаж.

Таким образом, динамика подавляющего большинства показателей предприятия имеет отрицательную тенденцию. В течение анализируемого периода наблюдается снижение выручки от реализации продукции, прибыли, фондоотдачи. В отчетном периоде предприятие имеет убыток.

### 2.3 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ООО «АВТО-СТИЛЬ»

Важнейшей составляющей системы антикризисного менеджмента является диагностика финансового состояния предприятия, контроль и своевременное упреждение и предотвращение приближающихся кризисных ситуаций. Своевременная и качественная диагностика и профилактическая работа — главная задача управления предприятием вообще и кризисного, в частности. [13]

Финансовая устойчивость предприятия характеризуется системой абсолютных и относительных показателей. Она определяется соотношением стоимости материальных оборотных средств (запасов и затрат) и величин собственных и заемных источников средств для их формирования.

Обеспечение запасов и затрат источниками средств для их формирования является сущностью финансовой устойчивости предприятия.

Исходя из данных сравнительного аналитического баланса финансовое состояние данного предприятия можно оценить как удовлетворительное, хотя наметилась тенденция к снижению эффективности работы предприятия, и в дальнейшем, при сохранении таких же результатов финансовое состояние предприятия из удовлетворительного перерастет в критическое.

Из таблицы 3.2 видно, что внеоборотные активы предприятия входят только основные средства (здания, сооружения, машины и оборудование). Внеоборотные активы увеличились в 2005 году на 3 тыс. руб. или на 1,9 % по сравнению к 2003 годом.

Таблица 2.3

## Структура и динамика оборотных средств, тыс.руб.

Наименования показателя	2003	2004	2005	Изменения 2005 к 2003	
				Абсолютное (+; -)	Относительное, %
1. Запасы	262	239	240	-22	91,6
2. Дебиторская задолженность	27	96	90	63	333,3
3. Денежные средства	20	35	46	26	230
Итого	309	370	376	67	121,7

В данной таблице 3.3, в оборотные средства на предприятии входят: запасы, дебиторская задолженность и денежные средства. За период 2003 год по 2005 год произошел рост оборотных активов на 67 тыс. руб. В структуре же оборотных средств видно следующие изменения. Сократилась доля запасов ООО «Авто-Стиль» на 22 тыс. руб. с 262 тыс. руб. в 2003 году до 240 тыс. руб. в 2005 году. Сокращение доли запасов компенсировалось увеличением доли денежных средств в общей сумме оборотных активов на 26 тыс. руб. Но при этом надо отметить и увеличение доли дебиторской задолженности на 63 тыс. руб. Увеличение этого показателя не свидетельствует об ухудшении деятельности ООО «Авто-Стиль».

Анализ динамики и эффективности использования оборотных средств (таблица 4.13). Показал, что скорость обращения оборотных средств осталась

4. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, оборотов	13	15,4	16,4	+3,4
--	----	------	------	------

Эффективность деятельности предприятия анализируется соотношением собственного капитала (таблица 3.5) и заемного капитала (таблица 3.6)

Сведения о пассиве баланса позволяют определить какие изменения произошли в структуре собственного и заемного капитала, сколько привлечено в оборот предприятия долгосрочных и краткосрочных заемных средств, то есть пассивы показывают, откуда взялись средства, кому обязано за них предприятие.

Таблица 2.5

Динамика собственного капитала, тыс. руб.

Наименования показателя	2003	2004	2005	Изменения 2005 к 2000, (+; -)
1. Уставной капитал	10	10	10	-
2. Добавочный капитал	13	13	13	-
3. Резервный капитал	216	398	415	199
Итого	239	421	438	199

Из таблицы 3.5 видно, что за исследуемый период наблюдается увеличение доли собственного капитала по ООО «Авто-Стиль» в отчетном году по сравнению с базисным и это увеличение составило 199 тыс.руб. Резервный капитал создается с помощью отчисления от прибыли. Уставной и добавочный капитал в течение анализируемого периода движения не наблюдается. Эти показатели свидетельствуют о том, что предприятие ООО «Авто-Стиль» создало резервный капитал для покрытия возможных в будущем непредвиденных обстоятельств (то есть убытков, потерь, строительства).

Таблица 2.6

Динамика заемного капитала, тыс. руб.

3. Итого		468	532	538	70
4. Коэффициент автономии	не ниже 0,5	0,51	0,79	0,81	0,3
5. Коэффициент зависимости	менее 2	1,96	1,26	1,21	- 0,75
6. Коэффициент задолженности	не выше 1	0,96	0,26	0,22	- 0,74

Один из важнейших показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия, является коэффициент независимости, он отражает, насколько предприятие независимо от заемного капитала. Чем больше у предприятия собственных средств, тем меньше зависимости от заемного капитала. В данном случае коэффициент независимости составил 0,51 в 2003 году и 0,81 в 2005 году. Прирост автономии свидетельствует нам о том, что достаточно ООО «Авто-Стиль» имеет собственного капитала.

Коэффициент зависимости является показателем обратным к коэффициенту независимости. Он составил в 2003 году 1,96 а к 2005 году понизился на 0,75.

Коэффициент задолженности (соотношение заемных и собственных средств) показывает, сколько заемных средств приходится на рубль собственных. Рост данного показателя свидетельствует об усилении зависимости предприятия от внешних источников. Если значение этого коэффициента превышает единицу, это свидетельствует о потере финансовой устойчивости предприятия.

Проанализировав эти коэффициенты можно сказать, что в 2003 году предприятие было приближено к потере финансовой устойчивости, так как зависимость ООО «Авто-стиль» от заемного капитала была велика. Но в 2004

И наоборот, в результате невыполнения плана по реализации продукции происходит повышения себестоимости, уменьшения выручки и суммы прибыли и как следствие ухудшения финансового состояния предприятия и его платежеспособности. Следовательно, устойчивое финансовое состояние не является счастливой случайностью, а итогом грамотного, умелого управления всем комплексом факторов определяющих результаты деятельности предприятия.

Данные таблицы свидетельствуют о том, что в 2003г. было неустойчивое финансовое положение, а на конец периода 2004г. и 2005 г. наблюдается абсолютная финансовая устойчивость. Финансовая устойчивость говорит нам о том, что организация ООО «Авто-Стиль» является эффективной.

Все это при том, что предприятие, поставив на баланс приобретенные здания, машины, оборудование, тем самым увеличило сумму собственных оборотных средств, что привело к обеспеченности запасов предприятия источниками формирования.

Поскольку положительным фактором финансовой устойчивости является наличие источников формирования запасов, а отрицательным фактором – величина запасов, то основными способами выхода из неустойчивого и кризисного финансовых состояний будут: пополнение источников формирования запасов и оптимизация их структуры, а также обоснованное снижение уровня запасов.

Таблица 2.8

## Показатели финансовой устойчивости ООО «Авто-Стиль» тыс.руб.

Наименования показателя	2003	2004	2005	Изменения 2005 к 2000, (+; -)
1. Источник собственных средств	239	421	438	199
2. Внеоборотные активы	159	162	162	3



## Ликвидность предприятия ООО «Авто-Стиль»

Наименования показателя	Оптимальное значение показателя	2003	2004	2005	Изменения 2005 к 2003, (+; -)
1. Денежные средства, тыс. руб	-	20	35	46	26
2. Дебиторская задолженность, тыс. руб	-	27	96	90	63
3. Запасы и затраты, тыс. руб	-	262	239	240	-22
4. Краткосрочные обязательства, тыс. руб	-	229	111	100	-12
5. Коэффициент абсолютной ликвидности	не ниже 0,2 – 0,25	0,08	0,3	0,46	0,38
6. Коэффициент промежуточной ликвидности	не ниже 0,7 – 0,8	0,2	1,2	1,4	1,2
7. Общий коэффициент ликвидности	не ниже 1,0 – 2,0	1,3	3,3	3,8	2,5

В таблице 3.9 наблюдается рост всех показателей в течение анализируемого периода. Коэффициент абсолютной ликвидности (норма денежных средств) определяется отношением ликвидных средств ко всей сумме краткосрочных обязательств предприятия. Чем выше его величина, тем больше гарантия погашения долгов. Для абсолютной ликвидности предприятие в текущий момент на 30% должно погашать все свои долги, тогда предприятие считается платежеспособным.

Проведя расчеты, можно сказать, что ООО «Авто-стиль» абсолютно платежеспособно в 2004 и 2005гг., т.к. в 2004 году организация оплачивала 30% своих долгов, а в 2005г. 46%.

X3 – операционная прибыль/сумма активов;

X4 – рыночная стоимость акций/задолженность;

X5 – выручка/сумма активов.

$$z=1,2*438/26120+1,4*0/6120+3,3*0/6120+0,6*124/156+20101/26120=1,26$$

Результаты многочисленных расчетов по модели Альтмана показали, что обобщающий показатель  $Z$  может принимать значения в пределах  $[-14, +22]$ , при этом предприятия, для которых  $Z > 2,99$  попадают в число финансово устойчивых, предприятия, для которых  $Z < 1,81$  являются безусловно-несостоятельными, а интервал  $[1,81-2,99]$  составляет зону неопределенности.

В данном случае коэффициент Альтмана равен 1,26, то есть предприятие ООО «Авто-Стиль» безусловно-несостоятельное., то есть находится в состоянии кризиса. платам заработной платы, акционерам, финансовым органам.

Статьи отчетов о финансовых результатах являются носителями предупредительных сигналов. В первую очередь необходимо обратить внимание на резкие изменения в объеме продаж, уменьшения имеющихся в распоряжении денежных средств, снижение прибыли, появление убытка, связано с изменениями объема продаж. Следовательно предприятию необходимо разработать антикризисную стратегию.

Взаимодействия социальной и материально-вещественной системами происходит на основе внутренних потребностей организации, направленных на решение поставленных задач.

### 3.2 АНАЛИЗ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ ВОЗДЕЙСТВИЯ

Одним из важнейших принципов стратегии антикризисного управления является постоянный мониторинг внешней и внутренней среды фирмы с целью раннего обнаружения надвигающейся угрозы кризиса. Антикризисное управление фирмой начинается с момента выбора ее миссии, т. е. с ответа на вопрос: “Что делать?” На всех последующих этапах развития фирмы внимание ее руководства должно быть сосредоточено на своевременном “улавливании” сигналов, свидетельствующих о возможном ухудшении положения фирмы, ее конкурентного статуса. Для этого необходимо построить систему, позволяющую сочетать количественный и качественный анализ “сигналов” об угрозе приближения кризисного состояния, т. е. существенного снижения конкурентного статуса фирмы. В качестве основы такой системы может быть принят анализ возможностей, ресурсов и рисков, так называемый SWOT-анализ (Strength - сила; Weakness - слабость; Opportunity - возможности; Threat - угрозы).

Целью этого анализа является выявление совокупного влияния на конкурентный статус фирмы сильных и слабых сторон фирмы по отношению к внешней среде; широты возможностей для выполнения миссии фирмы, открываемых внешней средой; степени и характера угроз выполнению миссии фирмы со стороны внешней среды. Назовем их факторами состояния фирмы.

В процессе анализа необходимо определить “каналы связей”, возникающие между агентами внешней и внутренней среды, с одной стороны, факторами состояния фирмы и моментом наступления кризисного состояния (несостоятельности, банкротства) фирмы, - с другой. Именно по этим каналам поступают сигналы о неблагоприятных тенденциях, возникающих во внешней и внутренней средах фирмы. Эти сигналы - вначале слабые - по мере накопле-

1. Конкуренты - этот фактор один из наиболее динамично меняющихся, но скорость его изменения (подвижность) не настолько высока, что бы оказывать на нашу организацию глобальное воздействие.
2. НТП - Скорость изменения НТП заставляет большинство структур организации ООО «Авто-Стиль» следить и адекватно реагировать на новинки появляющиеся в результате прогресса, что приводит к улучшению производительности.

Неопределенность внешней среды - низкая, потому что мы имеем всего лишь три фактора неопределенность которых относительно высока и перечисляется в порядке увеличения неопределенности. Это:

1. Поставщики.
2. Клиенты.
3. Конкуренты.

Взаимосвязанность факторов внешней среды - это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другой фактор. Взаимосвязанность факторов внешней среды, нашей организации, низкая потому, что лишь два фактора внешней среды могут оказать серьезное влияние на все другие факторы и соответственно на деятельность фирмы. Это:

1. Группа экономических факторов и
2. Группа политических факторов.

На предприятии ООО «Авто-Стиль» система контроля выглядит следующим образом:

1. Создана система планирования сотрудниками своей работы на неделю, в письменном виде и предоставление отчёта руководству.
2. Контролируется своевременное выполнение работниками поставленных задач.

Мотивирование работников и стимулирование их деятельности ведётся по нижеприведённой схеме:

### 3.3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Организационную структуру предприятия определяет состав, соотношение и формы организации аппарата управления на различных уровнях.

Организационная структура управления предприятия ориентирована на выполнение следующих задач: создание условия для снабжения и сбыта товара при одновременном повышении уровня эффективности торговой деятельности. В целях выхода предприятия из кризиса необходимо изменить организационную структуру предприятия.

Организационная структура - это целостная система обусловленных отношений между работниками, возникающих в процессе их совместного труда для достижения целей. Предлагаемая организационная структура предприятия ООО «Авто-стиль» представлена на рисунке 4.1.

Структуре управления на предприятии ООО «Авто-Стиль» из линейной необходимо сделать линейно-функциональной, она оптимальна для данной организации на современном этапе её развития. Рекомендуемая структура управления предприятия ООО «Авто-Стиль» изображена на рисунке 4.2.

Система управления имеет преимущества: четкая система взаимных связей, ясно выраженная ответственность, быстрая реакция в ответ на прямые указания. Но также имеются недостатки такой системы управления: длительная цепь команд следствии чего является искажением информации; узкая специализация каждого звена.

При формировании организационной структуры небольшого коллектива важно не забыть основные принципы эффективного управления, оптимальное распределение обязанностей, информационную обеспеченность руководителя, заинтересованность в результате, наличие контроля.

Новая система управления будет состоят из подсистем: планирования и контроля. Планирование – это начальный этап управления.

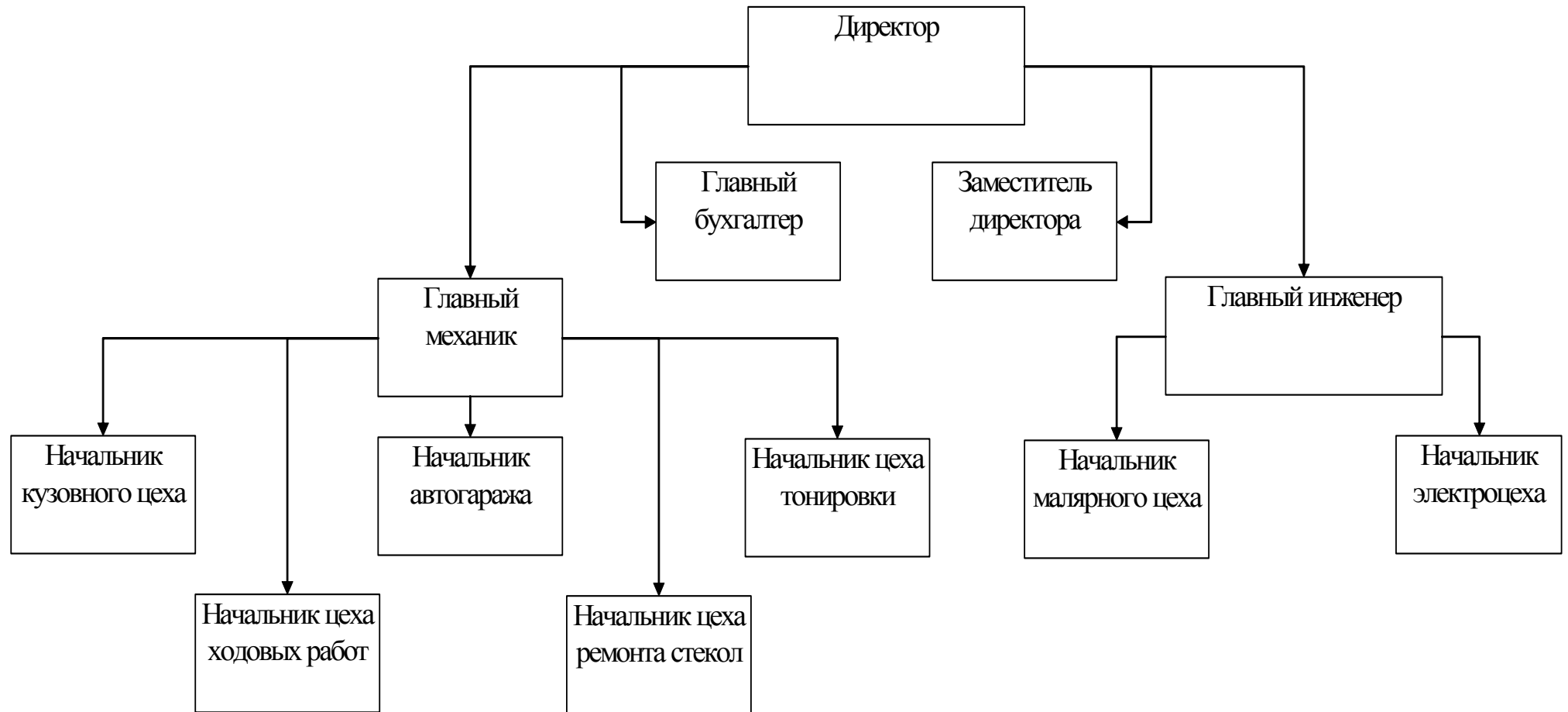


Рисунок 4.2 - Структура управления предприятия ООО «Авто-стиль»

### 3.4 РАЗРАБОТКА МИССИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АВТО-СТИЛЬ»

Миссия предприятия ООО «Авто-Стиль» состоит в повышении уровня качества оказания услуг по ремонту автомобилей на рынке и формировании у населения спроса. Организация осуществляет свою деятельность, способствуя повышению качества предлагаемых товаров и услуг, а так же является работодателями, что само по себе немаловажно.

Философия организации.

Сотрудники предприятия ООО «Авто-Стиль» постоянно (по мере возможности) должны стараться повышать свой культурный и образовательный уровень. Это может выражаться в непрерывном повышении своего профессионализма и развитии личных культурных предпочтений. Необходимо быть вежливым со всеми абсолютно. Работники должны хорошо выглядеть. В фирме разработаны корпоративные стандарты на документооборот внутри организации. Руководство разрабатывает программу по формированию корпоративной лояльности. Например совместное празднование различных дат, праздников и Дней рождений. Руководство должно быть образцовым примером для своих подчиненных. Руководству необходимо с пониманием относиться к ошибкам или небрежностям своих подчиненных.

Например, категорично не карать за опоздания на работу, а предупредить, возможно несколько раз. Предприятие ООО «Авто-Стиль» заботится о здоровье своих сотрудников и поэтому периодически арендуется спортивный зал для сотрудников. На наш взгляд влияние внутренней культуры, общение внутри нашей фирмы ведет к улучшению, а главное к ускорению выполнения работы. Благодаря неформальному отношению к работе и поддержанию такого отношения, у сотрудников должно сформироваться представление о работе над общим делом, взаимопомощи, взаимовыручке и слаженности в работе. Удовольствие от работы в коллективе для каждого работника принесет очевидные плоды и послужит положительной стороной в развитии и текущей работе.

- 2) создание положительного образа фирмы в глазах общественности;
- 3) участие в общественных акциях связанных с шоу и рекламным бизнесом;
- 4) выпуск конкурентно-способной продукции.

В настоящее время автомобильный рынок является наиболее востребованным и постоянно расширяется. Соответственно расширяется и рынок сопутствующих товаров и услуг, а значит растет и конкуренция. Между фирмами идет борьба за клиентов. Поэтому для предприятия «Авто-Стиль» необходима разработка стратегии в условиях концентрированного рынка.

Стратегия концентрированного рынка эффективна, так как фирма стремится расширить свой рынок. Фирма ООО «Авто-Стиль» стремится увеличить число клиентов. Чтобы у автосервиса была прибыль, ему нужны клиенты, чтобы повысить прибыль, нужно увеличить базу клиентов.

В качестве одного из стратегических средств необходимо выбрать рекламу. С ее помощью можно привлечь новых клиентов. Также можно разработать ряд скидок и льгот, что поможет удержать клиентов.

Относительно небольшие по размерам и доходам предприятия автосервиса, такое как «Авто-Стиль» имеют необходимость в рекламе прежде всего потому, что необходимо привлечь клиента, дать информацию о себе, сделать себе имя (имидж), напомнить о своем существовании, пропагандировать свои услуги, выработать свой стиль и т.д.

Но автосервисных предприятий в городе несколько, исходя из этих условий предприятие должно найти эффективные средства рекламы.

В первую очередь необходимо обратиться в средства массовой информации – газеты, автомобильные журналы, на телевидение и радио.

В небольшом объявлении в газете необходимо сделать упор на заголовок, на название фирмы, чтобы бросалось в глаза. Ниже пустим перечень предлагаемых услуг и координаты.



кульков, фирменные папки), что само собой тоже будет являться рекламой, их можно дарить клиентам в праздничные дни и знаменательные даты.

Для повышения эффективности деятельности ООО «Авто-Стиль», можно предложить следующий комплекс стратегических мероприятий.

1. Лучшей рекламой для предприятия являются качество ее услуг, компетентность персонала и его отношение к клиентуре. Если предприятие выполняет качественные услуги, имеет высокую культуру обслуживания, ее персонал знает и придерживается кодекса чести, своими высказываниями и действиями способствует повышению имиджа предприятия - это важные показатели деятельности.

2. Необходимо работать с постоянными клиентами, чтобы они всегда чувствовали, что это их автосервис, необходимо налаживать с ними дружеские отношения. В конкретных ситуациях эти отношения складываются из разных компонентов, но всегда в их основании — внимание и уважение к клиентам.

3. Предприятие должно напоминать клиентам о себе. Служба работы с клиентурой должна быть знакома с руководителями кооперативов, организаций, учреждений и устанавливать с ними хорошие взаимоотношения, независимо от того, являются ли они клиентами или нет. Эти отношения должны быть постоянными и позитивными.

4. Предприятие должно иметь свою визитную карточку и распространять ее среди реальных и потенциальных клиентов.

### 3.6 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ПРОЕКТА

Выполнение антикризисной стратегии на предприятии ООО «Авто-Стиль» предполагает организацию технического обслуживания автомобилей в следующем ассортименте:

- техническое обслуживание и ремонт автомобилей по форме ТО-1, ТО-2, СО;
- уборочно-моечные работы;

Капитальный ремонт двигателей предназначен для восстановления исправности и работоспособности двигателя и его систем, восстановление межремонтного ресурса не менее чем на 80%.

Налоги, взимаемые с данного вида услуг, входят в общий перечень налогов, взимаемых с предприятия. Цена на автосервисные услуги в среднем составляет 300 рублей за нормо-час.

Слесарный ремонт автомобилей требуется для выявления дефектов в системах автомобилей устранение неисправностей слесарно-механическими методами (замена шпилек, восстановление поврежденной резьбы, расточка, притирка, доводка и др.) и проведения других сопутствующих ремонтных работ.

К слесарным работам можно отнести и работы по ремонту деталей КШМ и ГРМ. Налоги, взимаемые с данного вида услуг, входят в общий перечень налогов, взимаемых с предприятия. Цена на данный вид услуг также 300 рублей за нормо-час.

Диагностика и ремонт электрооборудования требуется для выявления дефектов электрооборудования и проведения регулировочных работ, вследствие чего происходит приведение в норму работы силового агрегата и электрооборудования.

Налоги, взимаемые с данного вида услуг, входят в общий перечень налогов, взимаемых с предприятия. Цена на данный вид услуг 300 рублей за нормо-час.

Техническое обслуживание требуется для регламентного обслуживания автомобиля и устранения выявленных неисправностей, вследствие чего происходит поддержание автомобиля в исправном состоянии.

Данная услуга требуется в соответствии с регламентными пробегами (ТО -1 или ТО-2) или по техническому состоянию. Налоги, взимаемые с данного вида услуг, входят в общий перечень налогов, взимаемых с ООО «Авто-Стиль» на на ТО равна 300 рублей за нормо-час.

В рамках антикризисной стратегии рекламная компания предприятия предполагает осуществление следующих мероприятий:

- Вывеска с режимом работы и ценой нормо-часа.
- Текущая рекламная компания в СМИ.

Имидж предприятия достигается за счет хорошего внешнего вида ремонтной зоны и обслуживающего персонала, высокого уровня сервиса, выполнения гарантийных обязательств перед клиентами.

### 3.7 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН ООО «АВТО-СТИЛЬ»

Годовая программа (297 рабочих дней в году) - 142224 нормо-часов.

Тринадцать рабочих постов и участков :

- Уборочно-моечные работы
- Кузовные работы
- Окрасочные работы
- Диагностика и регулировка
- Шиномонтаж и шиноремонт колес
- Работы по регулировке углов установки управляемых колес
- Капитальный ремонт двигателей (КШМ и ГРМ );
- Работы по подготовке автомобилей к техническому осмотру.

Режим работы с 8.00 до 20.00 без перерыва на обед.

Количество рабочих на постах: ТО и ТР - 10 человека

Уборочно-моечные работы - 1 человек.

Кузовные работы - 10 человек.

Окрасочные работы - 4 человека.

Диагностика и регулировка - 6 человек.

Шиномонтаж и шиноремонт колес - 3 человек

Работы по регулировке углов установки колес - 2 человека.

Работы по капитальному ремонту двигателей – 6 человека.

Расчет валового дохода для постов и участков приводится в таблице 5.1.

Итого:	12090,030
--------	-----------

Таблица 3.4

## Начисление амортизации на основные фонды

Основные фонды	Время службы, лет.	Амортизация, руб
Здания и сооружения	30	293,760
Производственное оборудование	5	655,446
Суммарная стоимость:		949,206

Таблица 3.5

## Малоценные и быстро изнашиваемые предметы

Наименование ресурсов	Стоимость, руб.
Шкурка шлифовальная	1800
Скотч, чехлы	3600
Ветошь	6820
Щетки-сметки, растворители и технические жидкости	1670
Технологические карты и инструкции	8200
Кухонные принадлежности и посуда	7500
Комбинезоны	25000
Сейф	4100
Всего:	59190

## 3.8 ПЛАН МАТЕРИАЛЬНО ТЕХНИЧЕСКОГО СНАБЖЕНИЯ

Ресурсы необходимые для деятельности предприятия ООО «Авто-Стиль» (в денежном выражении за год) составляют:

## 1. Затраты на освещение

Затраты на освещение пропорциональны площади освещения и норме освещенности.

	с.			
1	2	3	4	5
По окрасочному участку				
Покрасочно-сушильная камера	4	7	1	28
Установка инфракрасной суши- ки	4	3	1	12
Итого:	40			
По кузовному участку				
Сварочный полуавтомат	8	1	1	8
Плоскошлифовальная машинка	0,135	2	4	1,08
Отрезная машинка	1,8	1	1	1,8
Двух стоечный подъемник	2,2	0,5	2	2,2
Итого:				13,08
Слесарный участок ТО и ТР				
Двух стоечный подъемник	2,2	0,5	3	3,3
Пуско - зарядное устройство	3,7	2	1	7,4
Станок точильно- шлифовальный	0,75	1	1	0,75
Вентоотсос	0,37	2	1	0,74
Итого:				12,19
По участку диагностики и регулировки				
Мототестер	0,8	2	1	1,6
Устройство вытяжное	1,1	5	1	5,5

Продолжение таблицы 5.6

1	2	3	4	5
Итого:				7,1
По участку регулировки углов установки колес				
Стенд РУУК	0,7	4	1	0,28
Подъемник четырехстоечный	2,2	2	1	4,4
Итого:				4,68

Затраты на техническую воду:

Техническая вода = (1460\*120 (литров воды) \* 15% (потери при рециркуляции воды) +600 литров)/120 \* 10 руб.= 2240 руб.

Общие расходы предприятия ООО «Авто-Стиль» сведены в таблицу 5.5.

Таблица 3.7

Общие расходы предприятия «Авто-Стиль»

Наименование технических ресурсов	Стоимость без НДС, тыс.руб.	НДС, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.
Расходные материалы	59,190	11,838	71,028
Вода	8,798	1,759	10,557
Электроэнергия	80,924	16,186	97,115
Отопление	110,960	22,192	133,152
Итого:	259,878	51,976	311,85

### 3.9 ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН РАБОТЫ ООО «АВТО-СТИЛЬ» ПОСЛЕ РЕАЛИЗАЦИИ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ

Производственный персонал

Общее кол-во 142224 нормо-часа

Количество работников определяется в зависимости от сложности и возможности выполнения работы на каждом из имеющихся на сервисе постов и приведено в разделе 2.

Распределение рабочего персонала по видам проведения работ, выполнено в разделе 2.

Административный персонал:

- Генеральный директор -1 человек;
- Главный инженер 1 человек;
- Бухгалтер -1 человек;
- Мастер - 2 человека;
- Кассир - 2 человека;

## Административный персонал

Должность	Зарплата в месяц тыс.руб.	Зарплата в год, тыс.руб.
Генеральный директор	25,500	336,000
Главный инженер	22,500	264,000
Мастер	16000	168,000
Бухгалтер	15,500	168,000
Кладовщик	6,500	72,000
Кассир	7,500	72,000
Уборщик	3,200	30,000
Итого	96,7	1160,400

1. Смета затрат:

Материальные затраты предприятия представлены в таблице 5.9.

Таблица 3.10

## Смета затрат «Авто-Стиль», тыс. руб.

№ п/п	Статьи сметы	Затраты брутто	НДС	Затраты нетто
1	2	3	4	5
1. Материальные затраты				
	Электроэнергия	74,43	14,886	59,544
	Вода	8,798	1,76	7,038
	Отопление	110,96	22,192	88,768
	Расходные материалы	59,19	11,838	47,352
	Охрана	35,0	7,0	28
	Итого:	288,378	57,675	230,702
2	Зарплата	7339,639		7339,639
3	Начисления			
	Единый социальный налог	2612,91		2612,91
	Налог на травматизм	88,076		88,076

Продолжение таблицы 5.10

1	3
Балансовая прибыль	17583,72
%, превышающий ставку ЦБ	1688,037
Налог на прибыль	5275,116
Чистая прибыль	10620,568

Из таблицы 5.10 видно, что чистая прибыль предприятия, после реализации антикризисной стратегии составит 10620,568 тыс.руб., что говорит о необходимости проведения антикризисных мероприятий. Это значительно улучшит финансовое состояние предприятия.

Баланс денежных потоков представлен в таблице 5.11.

Баланс денежных средств представлен в таблице 5.12.

Таблица 3.12

Баланс денежных потоков «Авто-Стиль», тыс. руб.

Показатели	Численные значения
1. Денежные средства на начало года	
У/К	12100,00
Кредит	8000,0
2. Поступление средств	
Оплата услуг	42667,2
Итого:	62767,23
3. Отток денежных средств	
Материальные ресурсы	3277,23
ОФ	12090,03
Реклама	18,26
Аренда	515,181
Телефон	4,648
Лицензия	6,267



Таблица 3.14

## Окупаемость антикризисной стратегии

Годы	t	at	K	П+А	(П+А)at	S(П+А) at
1	0	0	12090,03	3264,308	3264,308	3264,308
2	1	0,75		4956,912	3717,684	6981,992
3	2	0,58		4956,912	2875,009	9857,001
4	3	0,44		4956,912	2181,041	12038,042

Показатели безубыточности проведения антикризисной стратегии приведены в таблице 5.14.

Таблица 3.15

## Показатели безубыточности, тыс. руб.

Постоянные затраты	Сумма
1	3
Реклама	18,26
Электроэнергия	59,544
Вода	7,038
Отопление	88,768
Расходные материалы	47,352
Охрана	28,00
З/П административному персоналу	1160,4
Выплаты во внебюджетные сферы	2700,986
Амортизация	949,206
Лицензия	6,267
Процент за кредит	2640,00
Телефон	4,648
Итого:	8231,917
Зарплата основных рабочих	6179,239
Внебюджетные фонды	2700,986
Силовая электроэнергия	2089,452
Итого:	10975,902

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог имущественно-финансового анализа ООО «Авто-Стиль», целесообразно сделать следующие выводы. В целом состояние предприятия за анализируемый период неустойчивое. Подавляющее большинство показателей имеют отрицательную динамику. Найденный коэффициент Альтмана равен 1,26, что свидетельствует о том, что предприятие ООО «Авто-Стиль» условно-несостоятельное., то есть находится в состоянии кризиса. платам за работной платы, акционерам, финансовым органам.

Статьи отчетов о финансовых результатах являются носителями предупредительных сигналов. В первую очередь необходимо обратить внимание на резкие изменения в объеме продаж, уменьшения имеющихся в распоряжении денежных средств, снижение прибыли, появление убытка, связано с изменениями объема продаж. Следовательно, предприятию необходимо разработать антикризисную стратегию.

Отрицательным моментом работы предприятия за 2004 год следует считать увеличение затрат на 1 руб. товарной продукции на 9 % по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. Значение данного показателя свидетельствует о том, что в 2003 году на каждый рубль товарной продукции затраты предприятия составляли 66 коп., а прибыль 34 коп., тогда как в отчетном 2005 году затраты увеличились и достигли уровня 75 коп.

В 2005 году предприятие понесло убыток. За рассматриваемый период в ООО «Авто-Стиль» снизилась фондоотдачи. Значение фондоемкости соответственно увеличилось, что также свидетельствует об отрицательных результатах работы предприятия.

В отчетном 2004 году произошло снижение численности промышленного производственного персонала по сравнению с предыдущим периодом при одновременном значительном снижении заработной платы на 1 работника до уровня с 6212 руб.

2. Уборочно-моечные работы;
3. Шиномонтажные и шиноремонтные работы;
4. Диагностику, ремонт и регулировку систем автомобиля;
5. Кузовные и окрасочные работы;
6. Работы по регулировки углов установки управляемых колес;
7. Подготовку автомобилей к техническому осмотру на диагностической линии к государственному техническому осмотру;
8. Капитальный ремонт двигателей и восстановление чугунных валов.

Специализация участка ремонта деталей двигателя позволяет повысить качество ремонта и обслуживания, квалификацию персонала и облегчить поставку расходных материалов и запасных частей.

Это в свою очередь способствует уменьшению времени нахождения автомобиля в ремонте, что будет способствовать увеличению потока обслуживаемых автомобилей, снижению стоимости нормо-часа.

Из проведенных в дипломном проекте расчетов видно, что чистая прибыль предприятия, после реализации антикризисной стратегии составит 10620,568 тыс.руб., что говорит о необходимости проведения антикризисных мероприятий. Это значительно повысит финансовое состояние предприятия, об этом говорит улучшение баланса и финансовых коэффициентов.

16. Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ. М.: Банки и биржи ИО «ЮНИТИ», 1998. - 321 с.
17. Ковалев В. В. Финансовый анализ: управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 261 с.
18. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ПРОСПЕКТ, 2000. - 261 с.
19. Ларионов А.Д. Международные экономические отношения. – М.: «Проспект», 1998. -261 с.
20. Макарьева В.И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации для бухгалтера и руководителя. – М.: «Налоговой вестник», 2005.- 354 с.
21. Негашев Е.В., Шеремет А.Д. Методика финансового анализа. – М.: «Инфра-М», 1999. -261 с.
22. Панков Д.А. Современные методы анализа финансового положения. – Минск: ООО «Профит», 1995. -381 с.
23. Безруких П.С., Ирикова В.А. Финансовый менеджмент: Учебное пособие. – М.: «МФТИ», 1998. -512 с.
24. Бочаров В.В. Методы финансирования инвестиционной деятельности предприятий. – М.: Финансы и статистика, 1998. -123 с.
25. Бочаров В.В. Финансовый анализ. – СПб.: Питер, 2000. -596 с.
26. Бусыгин А.В. Менеджмент. Основной курс: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА – М, 1998. -235 с.
27. Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов. М.: Банки и биржи ИО «ЮНИТИ», 1997. -261 с.
28. Ковалев В. В. Финансовый анализ: управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 261 с.
29. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ПРОСПЕКТ, 2000. - 261 с.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**