



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ПРОТИВОПОЖАРНОЙ СЛУЖБЫ
МЧС РОССИИ



Кафедра финансово-экономического и
тылового обеспечения

**Тема № 11 «Организация работы
по финансовому
оздоровлению предприятия»**

Учебные вопросы:

- 1. Управление финансовым оздоровлением как составная часть менеджмента предприятия.
- 2. Контроллинг как инструмент управления предприятием в кризисной ситуации.

Литература

- **Основная:**
- Коротков Э.М., Беляев А.А. Антикризисное управление. – Издательство: Юнити, 2008.
- Круглова Н.Ю. Антикризисное управление. – Издательство: КноРус, 2008.
- **Дополнительная:**
- Носова Н.С. Краткий курс по антикризисному управлению. Учебное пособие, 2008.
- Кован С.Е., Мокрова Л.П., Ряховская А.Н. Теория антикризисного управления предприятием. Учебное пособие – КноРус, 2008.
- Бродский Б.Е., Жарковская Е.П., Бродский И.Б. Антикризисное управление. Учебник. – Омега-Л, 2008.
- Блинов А.О., Захаров В.Я., Хавин Д.В. Антикризисное управление. Теория и практика. Учебное пособие. – Юнити, 2008.
- Зуб А.Т., Панина Е.М. Антикризисное управление организацией. Учебное пособие. – Форум Инфра-М, 2007.

Вопрос 1

- Практика проведения финансового оздоровления организаций различных направлений деятельности позволила определить типичные схемы управленческих воздействий на отдельные элементы бизнес-процессов в организации.

1. Эффективность использования основных средств организации и снижение затрат на их создание:

- а) *оборудования:*
- определение перечня оборудования (инвентаря, приспособлений), не используемого в текущей производственной деятельности или мало (редко) используемого в производственной деятельности;
- определение круга потенциальных покупателей и пользователей излишнего оборудования, в первую очередь среди кредиторов, поставщиков материалов, комплектующих и т. д., а также среди предприятий, эксплуатирующих аналогичное оборудование;
- продажа излишнего или мало используемого оборудования;
- сдача в аренду желающим предпринимателям излишнего или мало используемого оборудования;
- обмен оборудованием между предприятиями;
- консервация оборудования для исключения его из налогооблагаемой базы, списание старого, изношенного оборудования в металлолом;
- если предприятие арендует оборудование, следует изучить возможности перезаключения арендного договора с арендодателем на новых, более экономичных условиях или в противном случае отказаться от него;
- рассмотрение возможности альтернативного использования излишнего или мало используемого оборудования для производства других видов продукции или оказания услуг с целью получения новых источников дохода, возможно, в кооперации с другими предприятиями и предпринимателями и др.

- **б) административных, производственных и складских помещений:**
- определение перечня площадей административного, производственного и складского назначения, мало используемого в текущей хозяйственной деятельности предприятия; сокращение указанных площадей в соответствии с ожидаемым уровнем производства;
- определение круга потенциальных покупателей и пользователей административной, производственной и складской площадей предприятия, в первую очередь среди кредиторов, поставщиков материальных ресурсов, клиентов-покупателей;
- продажа излишков площадей административного, производственного и складского назначения;
- сдача в аренду излишков площадей административного, производственного и складского назначения;
- в случае невозможности продажи/сдачи излишков площадей - проведение работ по их консервации с целью уменьшения текущих энергетических затрат, по их охране, уборке и т. п.;
- если предприятие арендует помещения, следует изучить возможности перезаключения арендных договоров с арендодателем на новых, более экономичных условиях или в противном случае отказаться от него, определить возможности арендовать помещения у другого арендодателя на более выгодных условиях;
- рассмотрение возможности использования свободных помещений для организации новых, более выгодных видов деятельности и производства, возможно, в кооперации с другими предприятиями и организациями;
- рассмотрение вариантов централизации деятельности предприятия за счет перевода подразделений в одно или меньшее количество месторасположений с целью высвобождения дополнительной площади:

- **2. Сокращение капитальных вложений:**

- остановка инвестиционных проектов, которые стали менее эффективными (убыточными) в результате изменения внешних рыночных факторов (ситуации), рассмотрение возможности возврата большей части вложенных средств;
- изменение графиков инвестиций с целью уменьшения рисков денежной нагрузки путем пересмотра этапов капитальных вложений в связи с изменением внешних обстоятельств;
- определение возможности передачи объектов незавершенного строительства или привлечения сторонних инвесторов для быстреего окончания строительства и ввода объектов в эксплуатацию;
- консервация объектов капитального строительства с целью снижения текущих затрат по их содержанию;
- переориентирование инвестиционного проекта на новую деятельность, возможно, в кооперации с новыми инвесторами и др.

- **3. Рационализация производственных запасов:**

- уменьшение размеров неприкосновенных запасов за счет договоренности о более коротком сроке выполнения заказов на поставку и более равномерном поступлении материалов;
- распределение запасов по степени их важности для стабильной деятельности предприятия, уменьшение объема тех видов запасов, которые не являются критическими для функционирования предприятия;
- определение видов и количества излишков материалов (деталей, товаров), не используемых в производстве, или запасов, образовавшихся от закрытия нерентабельного производства, или залежавшихся товаров (материалов), готовой продукции и т. д.;

- уменьшение затрат, связанных с хранением материальных ресурсов;
- определение круга потенциальных потребителей материальных ресурсов, в первую очередь кредиторов-поставщиков, клиентов-покупателей;
- продажа излишних материальных ресурсов, готовой продукции или их передача в зачет своих обязательств кредиторам;
- V рассмотрение возможности распродажи залежавшихся запасов, некондиционных товаров и изделий со скидками с тем, чтобы получить дополнительные средства;
- V определение возможности переработки, восстановления качества залежавшихся запасов с целью их продажи по повышенной цене.
- **4. Рационализация производства:**
- закрытие нерентабельных производств с высвобождением материальных ресурсов, персонала, оборудования и производственных площадей;
- сокращение длительности (цикла) незавершенного производства за счет применения более современной технологии;
- повышение качества выпускаемой продукции за счет внедрения пооперационного контроля качества по технологическим переделам;
- увеличение выпуска продукции на рентабельных участках производства за счет концентрации материальных и трудовых ресурсов;
- V переориентация нерентабельного производства на выпуск более доходной новой продукции, пользующейся спросом на рынке, путем кооперирования с другими предприятиями и привлечения средств инвесторов;
- V прекращение производства продукции «на склад»;
- V сокращение рабочих мест соответственно сокращению объемов продаж;
- V прекращение видов деятельности, обслуживающих основное производство (ремонт, транспорт, изготовление непрофильных изделий и т. д.), с передачей их специализированным фирмам и др.

- **5. Ускорение оборота денежных средств:**
- создание системы стимулов (скидок) для клиентов, приобретающих продукцию предприятия, в целях ускорения оплаты за продукцию (применение предоплаты, досрочная оплата по сравнению с договором, оплата в срок);
- создание системы стимулов (скидок) клиентам, увеличивающим объем закупок продукции и своевременно ее оплачивающим;
- применение системы оплаты менеджеров, отвечающих за сбыт продукции, в зависимости от сбора денежных средств с клиентов, с которыми они работают;
- рассмотрение возможностей продажи дебиторской задолженности своему банку (факторинговые операции) или кредиторам;
- рассмотрение отношений с клиентами, потребляющих продукцию предприятия, их финансового состояния с точки зрения возникновения возможных рисков и установление в зависимости от них возможных лимитов товарного кредита, предоставляемых каждому клиенту, и др.
- **6. Снижение затрат в производственной и коммерческой деятельности:**
- уменьшение общехозяйственных расходов в части затрат на автотранспорт, представительские расходы, на командировки, на охрану и др.;
- внедрение ресурсосберегающих технологий;
- упрощение организационной структуры с целью устранения из лишних уровней управления и сокращения затрат на оплату труда управленческого персонала;
- введение более жесткого контроля за потреблением энергоресурсов;
- осуществление закупок материалов совместно с другими покупателями у одного поставщика с целью уменьшения транспортных и других расходов;
- снижение затрат за счет интеграции с поставщиками, или клиентами, или другими производителями;

- сужение своей производственной сферы за счет уступки части производственного цикла или вспомогательной работы другому производителю;
- сокращение затрат на рекламу продукции за счет пересмотра рекламного бюджета: сочетаются ли расходы на рекламу с повышением объема продаж, нахождение наиболее эффективных видов рекламы, определение возможности оплаты рекламных услуг с помощью бартерных операций и т. д.;
- повышение механизации производственного процесса и сокращение ручного труда;
- тщательный отбор сырья и компонентов с определенными техническими характеристиками;
- сокращение затрат на покупку сырья и материалов;
- замена импортных материалов на аналогичную продукцию отечественного производства;
- использование менее дорогих компонентов, где это возможно;
- внесение конструктивных, технологических изменений в выпускаемую продукцию для того, чтобы иметь возможность перейти на новые (для повышения качества) или более дешевые материалы;
- внедрение прогрессивных форм оплаты труда, обеспечивающих рост производительности труда работников с целью сокращения затрат на оплату единицы продукции;
- уменьшение объемов материальных отходов и их использование для производства сопутствующей продукции и др.
- **7. Уменьшение оттока денежных средств:**
- разделение поставщиков на категории по степени их важности для деятельности организации в целях определения приоритетности оплаты кредиторской задолженности;
- удлинение сроков платежей менее важным поставщикам;
- нахождение альтернативных поставщиков, предлагающих более выгодные условия оплаты или более качественную продукцию, что уменьшает затраты в производстве;

- **8. Реструктуризация кредиторской задолженности:**
- определение перечня кредиторов, долги которым следует погасить полностью или частично в первую очередь (просроченная задолженность составляет более трех месяцев, объем более 100,0 тыс. руб.);
- определение возможности переноса срока оплаты задолженности с учетом дополнительного вознаграждения с целью своевременной оплаты в будущем и т. д.;
- погашение задолженности кредитором активами должника (материальными ресурсами, продукцией предприятия, услугами и т. д.);
- рассрочка платежа кредиторам частями;
- изыскание дополнительных источников финансовых ресурсов за счет эмиссии акций, облигаций;
- индивидуальный подход к различным кредиторам (задержка платежей одним, своевременная оплата другим);
- всевозможные соглашения в части уступки кредиторам (сокращения общей суммы задолженности, освобождение от уплаты полностью или части процентов, сокращение процентной ставки, отсрочка платежа, рассрочка платежа);
- реоформление задолженности в обеспеченные обязательства в обмен на сокращение суммы долга, процентов, увеличение срока погашения долга.

- **9. Улучшение инкассации дебиторской задолженности:**
- оформление исков в арбитражном суде по менее важным клиентам;
- определение возможности и необходимости погашения дебиторской задолженности продукцией, услугами, товарами дебитора;
- переоформление дебиторской задолженности векселями;
- оценка платежеспособности покупателей и определение политики предоставления коммерческого (товарного) кредита;
- систематический контроль расчетов с покупателями по отсроченным и просроченным задолженностям;
- применение скидок в обмен на ускорение платежа (дебиторам, которые вряд ли заплатят в ближайшее время, и т. д.);
- продажа долга с дисконтом 10—15% третьей стороне или дебитору дебитора.
- **10. Реструктуризация банковских кредитов:**
- пересмотр условий кредита (отсрочка выплаты основного долга, снижение процентной ставки), рассмотрение возможности рефинансирования полученного кредита в другом банке;
- замена краткосрочного кредита долгосрочным;
- заключение договора финансирования под уступку прав требования (договор факторинга).

- **11. Увеличение объемов продаж:**
- проведение маркетинговых исследований, наблюдений за различными оптовыми ценами по аналогичной продукции в данном и соседних регионах;
- определение групп продуктов, которые наилучшим образом подходят к изменившимся рыночным условиям, определение конкурентных преимуществ своей продукции и возможности извлечения выгоды из них;
- проведение анализа цены и объема реализуемой продукции и нахождение наиболее разумного компромисса: уменьшение отпускной цены для того, чтобы увеличить долю предприятия на рынке и объем продаж, и др.
-

12. Совершенствование организации маркетинга для увеличения объема продаж:

- поиск сегментов рынка профильной продукции предприятия или технологически близких видов продукции, на которые существует неудовлетворенный платежеспособный спрос;
- информирование потребителей о свойствах продукции, ее качестве, сервисе с упором на «сильные стороны» продукции;
- формирование сбытовой и дилерской сети (агентские договора, договора с оптовыми покупателями, создание фирменных торговых точек и т. д.);
- формирование системы послепродажного обслуживания продукции;
- внедрение (применение) системы договоров с гибкими условиями поставки и оплаты (скидки по предоплате, скидки за своевременное и точное исполнение условий договоров, рассрочка платежей на условиях коммерческого кредита и т. д.);
- развитие долгосрочных отношений с поставщиками для обеспечения качества поставок и снижения затрат;
- обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия и др.

- **13. Совершенствование организации управления:**
- сокращение числа звеньев и уровней управления;
- централизация или децентрализация функций управления в зависимости от конкретных условий производства;
- разработка новых функциональных положений, уменьшающих дублирование функций;
- увольнение малоквалифицированных руководящих работников или повышение их квалификации;
- создание новых функциональных подразделений, ответственных за финансовое оздоровление предприятия;
- внедрение эффективного информационного обеспечения;
- разработка методов мотивации управленческого персонала в результатах деятельности предприятия;
- внедрение мероприятий по снижению документооборота (уменьшение бюрократизации в аппарате управления);
- улучшение производственной и организационной структуры управления и др.
- **14. Совершенствование системы бухгалтерского учета:**
- проведение переоценки имущества в связи с изменением рыночных условий; У составление налогового календаря;
- внедрение информационных программ по обработке бухгалтерских документов и предоставлению VIP-информации для руководителя.

- **15. Реорганизация системы производства и управления:**
- разделение организации на ряд самостоятельных фирм;
- выделение наиболее рентабельных производств в самостоятельные организации и ликвидация убыточных производств;
- присоединение организации к другой, близкой по производству продукции и ликвидация юридического лица должника;
- соединение (слияние) организации с другой, близкой по производству продукции и образование нового юридического лица;
- преобразование ООО (ЗАО) организации-должника в открытое акционерное общество и др.

Вопрос 2

- В России интерес к контроллингу стал появляться в начале последнего десятилетия, когда закрепились рыночные принципы хозяйствования. Наибольший интерес к контроллингу и в теоретическом, и в практическом плане был проявлен со стороны банков. Сегодня контроллинга приобрел самоценность, стал одним из наиболее прогрессивных методов управления и используется в наиболее крупных и на средних предприятиях и организациях России.

- Контроллинг важен и необходим не только в связи с активным освоением у нас современной теории управления, но и реформированием властных структур и делегированием более широких полномочий муниципальным учреждениям и предприятиям.
- **Контроллинг - система экономических инструментов для эффективного управления предприятием, с помощью которых можно определить его цели и постоянно следить за степенью их достижения.**

- В основе контроллингового цикла регулирования лежит следующий процесс: целеполагание - идеальные и реальные цели; планирование - стратегическое и оперативное; сравнение сделанного и намеченного; анализ выявленных «узких мест» деятельности организации, ее экономического роста, анализ отклонений от плана; корректирующие мероприятия, управление, инновации.

- Контроллинг обеспечивает стабильность и долгосрочное существование предприятия. Согласование, управление и достижение целей происходит внутри самоуправляющейся системы. Работа данной системы в заданном режиме свидетельствует о развитии.



- Контроллинг активно содействует рационализации информационных потоков на предприятии. Благодаря постоянному сопоставлению полученных результатов с намеченными целями, контроллинг позволяет предприятию эффективно использовать ресурсы и быстро адаптироваться к изменениям, что превращает контроллинг в очень эффективный управленческий инструмент.

- **Контроллинг и маркетинг** между собой тесно связаны посредством системы планирования. Стратегическое планирование обеспечивает анализ потенциала существующих сегментов рынка и помогает поиску новых сегментов, оперативное - использует маркетинговый инструментарий для выработки текущих мероприятий, корректировки политики предприятия и т.д. Стратегический контроль помогает выяснить, следует ли в будущем придерживаться избранного и осуществляемого сегодня курса. Проверка результатов и оценка внешнего окружения предприятия позволяют сделать вывод о том, стоит ли изменить долгосрочные цели. Система раннего оповещения гарантирует, что даже слабые сигналы об опасности не останутся без внимания и будут использованы для корректировки курса. С функциональной точки зрения контроллинг - подсистема управления, нацеленная на процессы планирования и контроля, на их координацию и информационную поддержку.

- Анализ различных подходов к применению контроллинга ведущими мировыми и отечественными специалистами, позволяет выделить основные постулаты концепции контроллинга, как концепции эффективного управления предприятием.
- **Контроллинг** - это функционально и организационно обособленное направление экономической деятельности предприятия, выражающееся в информационно-аналитической поддержке процесса управления и связанное с определением, согласованием, управлением и достижением целей предприятия. При этом основой формирования контроллинга является: отказ от устаревших правил и подходов, использование особых методов и техники анализа; пренебрежение действующими системами, структурами и процедурами, а также радикальное изменение способов хозяйственной деятельности; системное формирование информации, используемой в контроллинге; коммуникация между отдельными его участниками

- Контроллинг и антикризисное управление
- Контроллинг — это создание такой системы управления, которая позволила бы «отслеживать» движение предприятия к намеченной стратегической цели своего развития. Для этого необходимо, в первую очередь, установить качественные и количественные цели предприятия (первая задача стратегического контроллинга. Установление стратегических целей начинается с анализа информации о внешних и внутренних условиях его функционирования

- **Решение проблем** конкретного предприятия существенно зависит от выбора путей антикризисного управления, между которыми находится конкретный путь финансового оздоровления предприятия, на основе которого будет строиться его восстановительная тактика:
- 1. После реструктуризации (отсрочки) накопленной задолженности предприятие получает возможность нормально функционировать (имеется в виду, что задолженность возникла в связи с отдельными ошибочными действиями руководства предприятия или некоторыми негативными проявлениями внешней среды, вероятность появления которых вновь оценивается как незначительная).
- 2. Переход на принципиально новую продукцию (перепрофилирование) происходит в крайней форме: полная замена оборудования и перестройка пассивной части основных фондов, замена или переподготовка кадров, полная смена рынков сбыта и снабжения и проч. (имеется в виду полная замена всех элементов предпринимательства).

- С целью систематизации полученных аналитических данных для разработки программы выхода из кризисной ситуации разработана, а затем дополнена система классификации антикризисных преобразований на уровне предприятия.
- **Цели.** В зависимости от ситуации на предприятии осуществляются мероприятия краткосрочного (обеспечение выживания на короткий срок и восстановление платежеспособности) и долгосрочного (восстановление конкурентоспособности на длительный срок) характера.

- **Функциональные сферы преобразований. Антикризисное управление можно представить как совокупность преобразований в следующих структурах:**
- производственной (составляющие производственно-технической базы);
- организационной (экономико-правовые формы и принятое на предприятии распределение прав и обязанностей);
- кадровой (профессиональный и квалификационный состав работников);
- финансовой (активы и пассивы).

- Наступательная и оборонительная стратегия осуществления антикризисных преобразований. Наиболее часто предприятия, находящиеся в кризисном состоянии, выбирают оборонительную стратегию. Она выражается в том, что предприятие, испытывающее в течение определенного времени трудности, стремится сократить объемы производства, отказаться от убыточной продукции, соответственно сократив численность работников предприятия, распродав излишние производственные мощности, виды бизнеса, чтобы выправить свое финансовое положение. Наступательная стратегия заключается в том, что предприятие выходит на рынок с новыми видами продукции по более низким ценам, приобретает новые бизнес-единицы, предприятия.

- Революционные и эволюционные преобразования. Изменения в стратегии, производственных процессах, структуре и культуре могут осуществляться в виде мелких шагов или же радикально в виде крупных скачков. В этой связи соответственно говорят об эволюционных или революционных моделях изменений.
- Для революционного метода управления изменениями характерны радикальное переосмысление, реструктуризация предприятий и производственно-хозяйственных процессов. Эволюционные изменения осуществляются в рамках организационного развития, которое определяется как долгосрочный, тщательный, непрерывный, всеобъемлющий процесс изменения и развития предприятия.

- **На базе системы классификаций антикризисных преобразований разрабатывается программа антикризисного управления**, в ней выделяются два блока — оперативное и стратегическое антикризисное управление. Это обусловлено тем, что для обеспечения комплексности антикризисного управления предприятием необходимо разработать программу преобразований, исходящую из двух основных целей:
 - восстановление платежеспособности предприятия;
 - восстановление конкурентоспособности на продолжительное время.
- 4-й этап — внедрение (сопровождение программных мероприятий). На данном этапе возможны варианты, когда:
 - консалтинговая компания по договору с предприятием (оказание консалтинговых услуг) проводит комплексную диагностику предприятия, разрабатывает стратегию развития и программу выхода из кризисной ситуации, реализует же эту программу само предприятие;
 - управляющая компания по договору с предприятием «О передаче функций исполнительного органа» проводит комплексную диагностику предприятия, разрабатывает стратегию развития и программу выхода из кризисной ситуации, а также реализует эту программу.

- Контроллинг направлен на ускорение процесса обработки информации и принятия решений.
- Задачами контроллинга являются концептуальная разработка, внедрение и последующее обслуживание системы управления, а также подготовка аналитической информации для принятия управленческих решений.

- В целях прогнозирования будущих кризисных ситуаций и антикризисного управления целесообразно разработать и внедрить две системы: стратегический и оперативный контроллинг.

- Стратегический контроллинг обычно рассматривается как часть стратегического управления, он направлен на прогнозирование возможных кризисных ситуаций и их предотвращение. Его целью является создание продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и предотвращению кризисных ситуаций. В задачи стратегического антикризисного контроллинга входят: разработка модели рыночного поведения фирмы, обеспечивающей приемлемое для нее соотношение «риск — доходность»; определение зон мониторинга внешней и внутренней среды предприятия, от которых может исходить опасность его финансовых затруднений; определение критериев наступления финансового неблагополучия предприятия (количественного уровня показателей, характеризующих финансовый кризис); разработка системы антикризисной профилактики, антикризисного сопровождения, инструментария реагирования на признаки финансового неблагополучия, включающего построение внутреннего (управленческого) учета, создание системы информационных потоков для руководителей всех уровней, формирование набора стандартных алгоритмов по финансовому оздоровлению; создание программ поведения в конкурентной среде, цель которых противодействие и срыв активных программ других

- Оперативный контроллинг в антикризисном управлении предполагает подготовку решений по быстрому реагированию на негативные изменения внешней и внутренней среды. Он позволяет выявить нарушения стандартов деятельности, сформулированных в процессе стратегического контроллинга, и подготовить информацию для принятия корректирующих решений путем адаптации стандартных алгоритмов к конкретной ситуации.
- Основное внимание в оперативном антикризисном контроллинге целесообразно уделять: мониторингу финансово-экономического состояния; управлению оборотным капиталом; управлению затратами и инвестициями.

- Несмотря на то что антикризисный контроллинг является функционально обособленным направлением работы на предприятии, его внедрение, особенно на первых порах, не обязательно требует создания специального подразделения, кардинального перераспределения функций и обязанностей между традиционными подразделениями.
- Важнейшая задача контроллинга — координация деятельности системы управления, и в небольшой фирме для ее решения необходимо выполнение следующих условий: создание немногочисленной рабочей группы из высококвалифицированных аналитиков, подчиненных непосредственно первому заместителю директора и независимых от других подразделений фирмы; обеспечение доступа специалистов рабочей группы к любой имеющейся информации и возможность организации сбора любой недостающей информации.

- 5-й этап — оценка результатов антикризисных мероприятий.
- На данном этапе необходимы оценка и анализ выполнения программы выхода из кризисной ситуации по показателям деятельности организации.
- По завершении программы антикризисного управления — например, при процедуре банкротства исполнение плана внешнего управления — проводится анализ полученных результатов, которые утверждаются арбитражным судом:
- аккумулированы средства, позволяющие погасить накопившуюся просроченную кредиторскую задолженность;
- восстановлена платежеспособность;
- предприятие в состоянии продолжать хозяйственную деятельность.
- Программа антикризисного управления считается в принципе успешно завершённой, если выполнены следующие условия:
- реструктурирована кредиторская задолженность (погашена, получена рассрочка на длительный период и т.д.);
- увеличились чистые денежные потоки;
- повысилась капитализация предприятия;
- проведена реструктуризация предприятия (ликвидированы нерентабельные производства, реализованы непрофильные активы, проведены процедуры слияния или поглощения, сняты с баланса объекты социальной сферы и незавершенного строительства и т.д.);
- проведена реструктуризация системы управления, внедрены системы контроллинга;
- улучшена система планирования за счет внедрения бюджетирования;
- оптимизирована структура предприятия, проведено сокращение избыточного персонала.

- 6-й этап — корректировка стратегии развития организации с поправкой на результаты реализованной антикризисной программы.
- Пересмотр стратегии развития организации является не менее важным этапом стратегического антикризисного планирования
- 7-й этап — разработка методик по прогнозированию будущих кризисных ситуаций.

Практика проведения финансового оздоровления организаций различных направлений деятельности позволила определить типичные схемы управленческих воздействий на отдельные элементы бизнес-процессов в организации.

- 1. Эффективность использования основных средств организации и снижение затрат на их создание:
- 2. Сокращение капитальных вложений:
- 3. Рационализация производственных запасов:
- 4. Рационализация производства:
- 5. Ускорение оборота денежных средств:
- 6. Снижение затрат в производственной и коммерческой деятельности:
- 7. Уменьшение оттока денежных средств:
- 8. Реструктуризация кредиторской задолженности:
- 9. Улучшение инкассации дебиторской задолженности:
- 10. Реструктуризация банковских кредитов:
- 11. Увеличение объемов продаж:
- 12. Совершенствование организации маркетинга для увеличения объема продаж:
- 13. Совершенствование организации управления:
- 14. Реорганизация системы производства и управления:
- 15. Совершенствование системы бухгалтерского учета:
- Контроллинг — это создание такой системы управления, которая позволила бы «отслеживать» движение предприятия к намеченной стратегической цели своего развития.

- Контроллинг — это создание такой системы управления, которая позволила бы «отслеживать» движение предприятия к намеченной стратегической цели своего развития.