

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/13436>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Бухгалтерский учет, анализ и аудит

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ 6

1.1. Понятие и сущность кризиса 6

1.2. Диагностика кризисного состояния организации 17

1.3. Технология вывода организации из кризиса 28

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ИМПЕРИЯ» 37

2.1. Общее описание организации 37

2.2. Основные экономические и финансовые показатели деятельности организации 41

2.3. Прогнозирование банкротства организации 53

ГЛАВА 3. ТРАНСФОРМАЦИЯ УЧЕТА В УСЛОВИЯХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ 59

3.1. Направления развития учета организации 59

3.2. Программа антикризисного управления и трансформации организации 73

3.3. Оценка эффективности и рисков реализации проекта 79

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 84

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 86

Приложение 1 90

Приложение 2 93

Приложение 3 95

ВВЕДЕНИЕ

Особенностью современного этапа развития экономики является высокая нестабильность внешней и внутренней экономической среды как в стране, так и в отрасли, и на отдельном предприятии, организации. В последние годы предупреждение кризисных явлений стало чрезвычайно важным в работе предприятий большинства отраслей экономики. Элементы экономического кризиса на микроэкономическом уровне проявлялись прежде всего в убыточности и низкой рентабельности, ценовых и структурных диспропорциях, недостаточном уровне конкурентоспособности, дефиците оборотных средств, неплатежеспособности и т.п. Указанные обстоятельства актуализируют вопросы организации противодействия кризисным явлениям в рамках создания действенных механизмов антикризисного управления.

В условиях развития экономики инновационного типа хозяйствующим субъектам приходится сталкиваться с различными проблемами: нестабильность законодательства и внешней среды; невозможность спрогнозировать изменения предпочтений покупателей и определить спрос на предлагаемую продукцию (услугу); высокий уровень конкуренции на рынке; усиливающееся влияние на формирование структуры экономической системы формальных и неформальных объединений; непредсказуемость и дестабилизация рыночных условий хозяйствования; рост цен на энергоносители, сырье и материалы; неэффективное управление и прочие факторы, которые оказывают существенное воздействие на экономическую систему предприятия и могут привести ее к дисбалансу, а впоследствии и к несостоятельности.

Мировые финансовые и экономические кризисы последнего десятилетия, нестабильность макроэкономики, изменение внешних экономических и политических условий хозяйствования, валютные колебания оказали существенное влияние на российские предприятия. В результате можно было наблюдать рост неплатежеспособности и последующее банкротство многих отечественных организаций. Современное состояние большого количества хозяйствующих субъектов также характеризуется в первую очередь решением таких тактических задач, как «латание дыр», то есть реактивная форма управления и недопущение банкротства.

Все вышеизложенное определяет актуальность темы исследования.

Цель исследования – оценка кризисного состояния организации и разработка программы антикризисного развития ООО «Империя».

Достижение поставленной цели требует решения следующих задач:

1. Определение понятие и сущности кризиса.
2. Характеристика диагностики кризисного состояния организации и технологии вывода организации из кризиса.
3. Анализ основных экономических и финансовых показателей деятельности ООО «Империя».
4. Прогнозирование банкротства организации.
5. Характеристика трансформации учёта в условиях антикризисного управления.

Объект исследования – оптовая компания, торгующая пищевыми продуктами и фармацевтическими товарами ООО «Империя».

Предмет исследования – теоретические и практические аспекты антикризисного управления организацией и стратегические альтернативы эффективного антикризисного развития.

В работе использовались следующие методы исследования: исторический анализ, анализ литературных источников и финансовой отчетности объекта исследования, наблюдение, обобщение, описание, моделирование и другие методы научного познания.

Теоретической базой исследования выступает нормативная, учебная, научная и периодическая литература по теме исследования, а также публикации в сети Интернет.

Структура работы включает введение, три главы, заключение и список используемых источников, а также приложения.

Первая глава посвящена рассмотрению теоретических аспектов кризисов в организации.

Во второй главе исследована деятельность компании ООО «Империя».

Третья глава содержит антикризисные мероприятия для организации.

Всего работа содержит 93 страницы, 18 таблиц, 4 рисунка, 3 приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Понятие и сущность кризиса

Кризисы обладают потенциалом внезапно разрушить или серьезно повредить репутацию компании, которая является главным продуктом коммуникаций.

Кризис с точки зрения коммуникаций - это событие, в результате которого компания попадает в центр недоброжелательного внимания СМИ и других целевых аудиторий, которые интересуются действиями компании.

В коммерческой и маркетинговой деятельности компаний наиболее часто встречаются следующие события, которые могут повлечь за собой коммуникационный кризис:

утечки информации;

ошибки конкретных сотрудников;

ошибки в работе отделов компании;

юридические проблемы;

экологические проблемы;

неточное информирование прессы (ошибки PR-службы компании или PR-агентства). [50]

Предположение о том, что кризис имеет точно определяемый жизненный цикл, является популярной темой литературы, посвященной управлению кризисной ситуацией. Представление о таком жизненном цикле позволяет принимать различные меры на его различных стадиях. Специалистами предложено несколько моделей развития кризиса.

Модель С. Финка является самой ранней из всех и описывается в книге «Управление кризисной ситуацией: планирование неизбежного». Эта модель достаточно широко представлена в работах, изданных с 1990 г.

Для определения четырех этапов жизненного цикла кризиса Финк использовал метафору заболевания:

продромальный период: начинают появляться первые признаки и предвестники потенциального кризиса;

вспышка кризиса: происходит провоцирующее событие наряду с сопутствующим ущербом;

хронический период: воздействие кризиса затягивается, активизируются меры по блокированию его развития;

разрешение: появляется явный признак того, что кризис более не беспокоит заинтересованных лиц, он завершился. [7]

Доработка модели Финка демонстрирует, какие действия необходимо осуществлять на различных этапах кризиса. В дальнейшем исследователи предположили, что на разных этапах жизненного цикла кризиса

требуется применение различных видов коммуникации. Острая фаза происходит в период вспышки кризиса. Участники и заинтересованные лица плохо понимают, что происходит, поэтому им необходима информация о том, какие последствия кризис может иметь лично для них и что нужно сделать, чтобы защитить себя.

Автором второго значимого варианта поэтапного подхода является известный эксперт по кризисным ситуациям Я. Митрофф. Согласно модели Митроффа процесс управления кризисной ситуацией разделяется на пять этапов:

выявление сигнала опасности: для предотвращения кризиса необходимо выявлять новые предупреждающие сигналы опасности и принимать соответствующие меры по ним;

зондирование и предотвращение: участники организации исследуют известные факторы риска и принимают меры к снижению потенциального вреда;

сдерживание ущерба: разражается кризис, и участники организации принимают меры для предотвращения распространения ущерба на незатронутые участки организации и среды;

восстановление: участники организации принимают меры для восстановления штатного режима работы в кратчайшие сроки;

анализ: участники организации проводят критический анализ антикризисных мер, тем самым расширяя память организации.

Несмотря на очевидные различия, подходы Финка и Митроффа имеют много общего. Модель Митроффа является расширенным вариантом модели жизненного цикла Финка. Выявление и зондирование сигналов можно рассматривать как часть продромального периода. Основным различием является то, какое значение в модели Митроффа придается выявлению и предотвращению. Если модель Финка предполагает возможность Предотвращения кризиса, то модель Митроффа предусматривает активное выявление и предотвращение. [42]

Существует значимая взаимосвязь между этапами сдерживания ущерба, начала кризиса, восстановления и хроническим этапом. Провоцирующее событие является средоточием как этапа сдерживания ущерба, так и этапа начала кризиса. Однако модель Митроффа особо подчеркивает важность ограничения воздействия кризиса.

Этап восстановления и хронический этап отражают естественную Потребность в восстановлении нормальной деятельности организации. Фактически, эффективность восстановления штатного режима работы является важным критерием успешности процесса управления кризисной ситуацией. Модель Митроффа придает особое значение тому, каким образом группа кризисного управления может стимулировать восстановление, модель Финка просто устанавливает факт того, что восстановление организации может происходить с различной скоростью и эффективностью.

Трехэтапная модель не имеет точного авторства, так как она рекомендована целым рядом спетых лис гон по антикризисному управлению:

предварительный этап кризиса.

этап воздействия кризиса или спасательных мер: разражается кризис, всем пострадавшим оказывается содействие;

этап восстановления: восстанавливается доверие заинтересованных лиц.

Исходя из данного трехэтапного подхода, процесс управления кризисной ситуацией можно разделить на три макроэтапа: предкризис, кризис и посткризис. «Макро» указывает на то, что эти этапы носят общий характер, и каждый из них включает целый ряд более конкретных подэтапов - микроуровней. Это похоже на экономику, где макроэкономика рассматривает все экономические факторы в целом, а микроэкономика отдельные конкретные факторы. Модели Финка и Митроффа полностью соответствуют данному трехэтапному подходу. Этап предкризиса включает все аспекты подготовки к кризисной ситуации. К этому этапу относятся продромальные признаки, выявление сигналов опасности и зондирование. Этап кризиса предполагает совершение действий в отношении провоцирующего события в течение всего срока принятия активных антикризисных мер: сдерживание ущерба, начало кризиса и восстановление или хронический этап. Этап пост-кризиса отражает период деятельности после завершения или разрешения кризиса. [44]

Трехэтапный подход является наиболее удобным, так как он способен включить в себя все прочие поэтапные подходы к управлению кризисной ситуацией. Трехэтапный подход имеет соответствующую общую модель на макроуровне. Каждый этап включает отдельные подэтапы, или комплексы мероприятий, которые должны быть совершены в рамках данного этапа.

Этап предкризиса включает три подэтапа:

выявление сигналов опасности;

предотвращение;
подготовка к кризису.

Этап предкризиса предусматривает действия, совершаемые до начала кризиса. Тем не менее далеко не все кризисные ситуации можно предусмотреть, поэтому участники могут быть не готовы к внезапно возникающим кризисным ситуациям. [43]

Большинство кризисных ситуаций не проявляют сигналов опасности. Таких ситуаций можно избежать принятием предварительных мер на ранних этапах. Менеджеры должны выявлять источники сигналов опасности, собирать соответствующую информацию и проводить ее тщательный анализ. Например, ряд сходных жалоб потребителей может выявить дефектный продукт. После передачи жалоб в соответствующий производственный отдел предприятия можно принять необходимые корректирующие меры. В свою очередь, корректирующие меры могут предотвратить дальнейшие жалобы, а также потенциальное публичное снятие с продаж или войну с потребителями, либо и то, и другое. Специалисты по управлению кризисной ситуацией должны разработать систему выявления потенциальных кризисов и принятия соответствующих антикризисных мер. [9]

Существует также концепция подготовки к кризису. Менеджеры должны быть готовы к возникновению кризисных ситуаций. Процесс подготовки, как правило, предполагает выявление слабых мест, создание антикризисной группы, отбор представителей организации, составление планов управления кризисной ситуацией, разработку кризисного портфеля (списка) наиболее вероятных кризисов, которые могут случиться в организации), Структурирование кризисной системы коммуникации.

Кризисный этап начинается с провоцирующего события, которое отмечает начало кризисной ситуации, и завершается после того, как кризис считается разрешенным. В период кризисного события менеджеры должны четко осознавать, что организация находится в кризисе, и принимать соответствующие меры. На данном этапе выделяется два подэтапа:

выявление кризиса;
сдерживание кризиса.

Важным этапом кризисных коммуникаций является распознавание кризиса. Сотрудники организации должны признать наличие кризисной ситуации и реагировать на событие как на кризис. Распознавание кризиса предполагает понимание того, каким образом события начинают восприниматься как кризисная ситуация (как представить кризис руководству), какие существуют способы сбора информации, относящейся к кризису. [14]

Выявив кризис, его необходимо сдерживать, а затем проводить восстановительные работы. Критически важным аспектом этого этапа является взаимодействие с заинтересованными лицами. Сдерживание кризиса предусматривает реагирование организации на кризис, включая значимость и содержание первоначального отклика, взаимоотношения с группой управления репутацией, план действий в чрезвычайных обстоятельствах последующие мероприятия.

Посткризис: после разрешения и завершения кризиса организация должна решить, что делать дальше. Действия в посткризисный период помогают:

- лучше подготовить организацию к следующему кризису;
- создать благоприятное впечатление о работе, проделанной в период кризиса;
- убедиться, что данный кризис завершился.

На этом этапе важна оценка процесса управления кризисной ситуацией, анализ уроков кризиса и другие действия, совершаемые в посткризисный период, такие как последующее взаимодействие с заинтересованными лицами и постоянный мониторинг вопросов, связанных с кризисом. [7]

Управление кризисной ситуацией представляет собой комплекс факторов, направленных на преодоление кризиса и снижение фактически понесенных убытков. Целью такого управления является предотвращение или сокращение негативных последствий кризиса для защиты организации, заинтересованных лиц и отрасли в целом от причинения вреда.

Управление кризисными ситуациями основано на понятии готовности к чрезвычайным ситуациям, которое предусматривает наличие комплекса четырех взаимосвязанных факторов: предотвращение, подготовки отклик и анализ. [8]

Предотвращение или смягчение негативных последствий предусматривает меры, принимаемые во избежание кризиса, при этом выявляют сигналы опасности и затем совершаются определённые действия, направленные на предотвращение кризиса. Как правило, предупредительные меры остаются за кадром. В новостях редко увидишь сюжеты о кризисных ситуациях, которые не произошли.

Подготовка - широко известный фактор системы управления кризисной ситуацией, так как

предусматривает создание плана управления кризисной ситуацией. Даже если человек не имеет представления о том, что такое управление кризисной ситуацией, он знает, что в каждой организации должен быть план управления ею. Хотя многие считают, что создание плана и есть процесс управления кризисной ситуацией, в реальности сам процесс остается невидимым. Подготовка также предусматривает диагностику уязвимых мест кризиса, отбор и обучение группы менеджеров и представителей, создание кризисного портфеля, настройку системы кризисных коммуникаций. [18]

Отклик - это применение элементов подготовки в кризисной ситуации. Кризис может быть смоделирован (как упражнение) или представлять собой реальную ситуацию. Элементы подготовки должны проходить регулярное тестирование. Тестирование предполагает проведение смоделированных кризисных ситуаций и тренировок для выявления адекватности плана управления кризисными ситуациями, готовности антикризисной группы, представителей организации и коммуникационной системы. Фактическая кризисная ситуация предусматривает реализацию тех же ресурсов управления лишь с той разницей, что результаты являются не гипотетическими, а реальными. В такой ситуации отклик всегда носит публичный характер. Отклик организации при управлении реальной кризисной ситуацией часто отражается средствами массовой информации и критикуется ими.

Анализ является составной частью отклика и отражает стремление организации как можно быстрее после кризиса возобновить деятельность в нормальном режиме. Меры, принимаемые для восстановления деятельности в нормальном режиме, называются «устойчивость функционирования». Простой в результате кризиса представляет собой утечку финансов. Организация использует полученные сведения для пересмотра и анализа мер по предотвращению, подготовке и обеспечению выхода.

Анализ представляет собой развитие институциональной или организационной памяти, что способствует повышению эффективности управления кризисной ситуацией и расширению возможностей обеспечения отклика. Чем более разнообразные ситуации отрабатываются на практических тренировках, тем лучше организация будет справляться с подобными положениями в реальности. Все факторы расположены по спирали. При неудачном отклике для оптимального исполнения требуется подготовка. Анализ основан на исполнении и оказывает воздействие на предотвращение будущих кризисов и подготовку к ним. В свою очередь, повышение качества подготовки повышает качество отклика.

Для управления кризисными коммуникациями компании необходимо четко выявлять свою аудиторию. Основной аудиторией, с которой коммуницируют компании, являются заинтересованные стороны, или стейкхолдеры. Управление кризисными коммуникациями заключается в управлении коммуникациями со стейкхолдерами. [21]

Сегодня кризисы все чаще создаются недовольными заинтересованными лицами. Потребители, заинтересованные лица, сотрудники, социальные группы, активисты все более активно выражают свою позицию при взаимодействии с организациями и используют Интернет, чтобы заявить о своем недовольстве.

Повышение активности заинтересованных лиц показывает, что развитие коммуникационных технологий оказывает существенное воздействие на процесс управления кризисной ситуацией. Развитие технологий обеспечивает доступность и скорость передачи информации. Можно посмотреть на этот вопрос с другой стороны: коммуникационные технологии делают мир более прозрачным. События, которые еще десять лет назад могли остаться незамеченными, сегодня открыты для всеобщего обозрения. Круглосуточные новостные сети и даже просто заинтересованные люди имеют возможность представлять кризисные ситуации в сопровождении видеоматериалов. Более того, благодаря коммуникационным технологиям, кризисы приобретают глобальный характер. [17]

Основная классификация кризисных ситуаций на четыре типа (ложный шаг, происшествие, нарушения и терроризм) является полезной в том, что создает основу для выявления оптимальной стратегии коммуникации. Выбор оптимальной стратегии коммуникации зависит от степени восприятия общественностью и заинтересованными лицами организации как несущей ответственность за кризисную ситуацию. Если организация воспринимается как не несущая прямой ответственности или вины за кризисную ситуацию, она может попытаться дистанцироваться от такой ситуации или отрицать наличие кризиса, либо оспаривать степень его серьезности в той мере, как о ней заявляют внешние субъекты. С другой стороны, если организация воспринимается как несущая непосредственную ответственность или вину за кризис, она должна защищать свою позицию или просто принести извинения за создание кризисной ситуации и изменить свое поведение.

Ненамеренный характер и внешние причины ложного шага могут определять минимальную степень ответственности организации. Тем не менее в организациях в ответ на такую ситуацию часто происходят

важные нам» нения, и это указывает на наличие возможности восприятия ответственности организации за кризисную ситуацию. Если степень ответственности организации воспринимается как низкая, можно применить стратегию дистанцирования, чтобы дополнительно ослабить связь между кризисом и организацией. Например, организация может оправдать себя, переложив всю ответственность на третью сторону, или приуменьшить значение и масштаб кризиса. Как вариант, организация может выбрать стратегию, напомнив заинтересованным лицам и общественности о своих прошлых достижениях, которые могут компенсировать негативные последствия кризиса. Однако если ответственность организации за ложный шаг воспринимается как серьезная, необходимо выбрать стратегию принятия или аккомодации. Кроме принесения извинений за создание кризисной ситуации и открытого принятия вины, это может предусматривать реабилитацию (выплату компенсаций пострадавшим) или устранение ошибок (принятие корректирующих мер для предотвращения повторения кризиса). [38]

Стихийные бедствия являются ненамеренными и всегда переигрывают системы контроля организаций. К таким происшествиям применяется стратегия дистанцирования, которая подчеркивает отсутствие непосредственной вины организации в сложившемся положении. Например, организация может обоснованно утверждать, что она не несет прямой ответственности за кризисную ситуацию.

Антропогенные происшествия, как результат ошибок человеческого фактора, оправдать труднее: от организации они требуют извинений и заверений в готовности принять все возможные меры для предотвращения повторения кризисной ситуации в будущем.

Нарушения - это намеренные действия, совершаемые организациями, что обуславливает их прямую вину в негативных последствиях. Таким образом, стратегия дистанцирования или отрицания в данном случае оказывается бесполезной. Наиболее оптимальной здесь оказывается стратегия принятия вины, при этом организация должна прилагать все усилия для того чтобы компенсировать негативные последствия.

Например, организация может по собственной инициативе предложить какую-либо форму компенсации или помощи пострадавшим, публично раскаяться, либо выбрать тактику устранения ошибок.

Террористические акты направлены на организацию извне, поэтому, как правило, ее прямой вины или ответственности здесь не усматривается. Таким образом, организация может следовать стратегии пострадавшего, представив себя как невинно пострадавшую жертву внешнего нападения.

После выбора стратегии основным фактором, определяющим эффективность управления кризисной ситуацией, является контроль исходящей информации и предотвращение распространения несанкционированных сведений или слухов, которые могут нанести существенный вред. Отсутствие эффективного отклика на вопросы прессы о кризисной ситуации приводит к тому, что журналисты начинают искать ответы в самых разнообразных источниках (чаще всего, не сильно заботясь о точности и достоверности таких сведений). [35]

Следовательно, еще до возникновения реального кризиса существует необходимость разработки планов коммуникации для различных кризисных сценариев и распределения обязанностей между специалистами. Это предполагает: назначение основных представителей организации; проведение консультаций с высшим руководством организации по вопросам общения с прессой; организация группы кризисных коммуникаций и пресс-центра при возникновении кризиса для работы с представителями СМИ на месте, контроля исходящей информации; организация безопасных мест для общения с прессой и проведения брифингов; определение контактных лиц в соответствующих внешних органах, например, полиции, пожарной службе и пр.), с которыми необходимо поддерживать контакт в случае кризиса, и т.д.

1.2. Диагностика кризисного состояния организации

На сегодняшний день существует множество реально работающих моделей по диагностике кризисов. Многие из них позволяют комплексно оценить положение предприятия и выявить «узкие места», которые впоследствии могут явиться причиной кризисных явлений. Однако, при явных достоинствах таких подходов, на практике преобладают экспресс-методы, которые не всегда могут быть применимы в конкретной ситуации или для конкретной организации. С другой стороны, одновременное применение многочисленных методик диагностики кризиса также не приводят к желаемому результату, так как часто, выводы, полученные на их основе, являются противоречивыми. Таким образом, выбор методики диагностики кризиса является сложной задачей.

Сегодня многие организации проводят диагностику кризисов исключительно на основе коэффициентного анализа. Безусловно, этот метод универсален и имеет много преимуществ, в частности, он прост в использовании, результаты, полученные по итогам анализа, легко интерпретируются. [32]

Однако для получения «полной картины» о ситуации в компании одних расчетов коэффициентов платежеспособности и ликвидности, на наш взгляд, недостаточно, так как они позволяют лишь констатировать наличие или отсутствие кризиса, в то время как основной задачей диагностики является определение причин его возникновения и предупреждение вероятности наступления кризисных явлений и последующего банкротства.

Для получения возможности своевременной реализации программ антикризисного менеджмента, очень важно различать факторы, симптомы и причины кризиса.

Причиной кризиса являются события или явления, в результате которых появляются симптомы, а впоследствии факторы кризиса.

Симптом – это внешнее проявление начала кризиса, обусловленного влиянием различных причин.

Фактором кризиса является событие (тенденция), которое свидетельствует о наступлении кризиса.

В основе возникновения симптомов, а потом и факторов, свидетельствующих о наступлении кризиса, лежат именно причины.

Для минимизации негативных последствий кризиса крайне важно установить факторы его возникновения, которые с точки зрения влияния на организацию, в литературе часто разделяют на 2 группы:

- внешние (определяющие воздействие среды, в которой существует организация);
- внутренние (определяющие ситуацию в самой организации).

Распространено мнение, что большая часть внешних факторов носят объективный характер, не зависят от исследуемой организации, а внутренние факторы, чаще всего, подвергаются эффективному управлению.

Роль влияния внутренних факторов, зачастую, игнорируется руководством организации, в то время как при применении эффективной методики кризис-диагностики можно существенно улучшить положение компании, минимизировав негативные последствия, вызванные именно внутренними факторами.

Внутренние факторы – это факторы, которые порождаются внутренней деятельностью предприятия¹⁹.

Часто в организации возникают серьезные управленческие, производственные (иные) проблемы, которые необходимо своевременно диагностировать и оперативно решать. Внутренние факторы, порождающие неожиданные ситуации, с первого взгляда могут быть не так заметны, но их все равно следует учитывать, впрочем, так же, как и внешние²⁰.

Диагностировать кризис необходимо методами анализа как внешней, так и внутренней среды. [14]

Каждый из методов включает в себя разные пути обнаружения кризиса:

1. Общие методы анализа (анализ «слепых» зон, анализ сегментации покупателей, анализ покупательской ценности);
2. Анализ конкурентов (конкурентный анализ, анализ индивидуальных характеристик конкурентов);
3. Анализ развития компании (анализ вектора роста, анализ жизненного цикла продукции, анализ жизненного цикла технологии, патентный анализ);
4. Финансовый анализ (анализ финансовых показателей, балльные модели, рейтинговые модели, дискриминантные факторные модели)²².

Здесь стоит отметить, что кризис-диагностика может проводится внутренними службами, так и внешними специалистами. При проведении диагностики внешними специалистами, в основном, пользуются методами анализа внешней среды, что обусловлено сложностью доступа к внутренним документам компании, нежеланием самих руководителей сотрудничать и другими причинами.

Однако о внутренних причинах кризиса часто не задумываются даже при диагностировании кризиса изнутри. Поэтому в большинстве случаев анализ положения компании проводится односторонне: исследуются отдельные факторы внешнего характера, проводится расчет финансовых показателей, которые могут неверно интерпретироваться и, как следствие, привести к принятию ошибочных управленческих решений. Можно предположить, что наиболее эффективным путем решения данной проблемы является разное сочетание методов диагностирования кризиса в зависимости от самой компании.

Далее мы рассмотрели алгоритм проведения кризис-диагностики для публичных компаний.

Например, если речь идет о крупных публичных компаниях, то, на наш взгляд, можно было бы сформировать для них такую упрощенную методику:

- сделать акцент на анализ внутренней среды (поскольку зачастую крупные компании сосредоточены на мониторинге внешних угроз и не замечают внутренних «тревожных сигналов»);
- уделить внимание анализу «слепых зон» (крупные компании наиболее подвержены ряду психологических

недостатков, появляющихся в результате успеха на рынке). По мнению Е.В. Баркаловой, источники слепых зон могут быть представлены на рис. 1.1.

- в меньшей степени проводить анализ конкурентов и применять дискриминантные факторные модели (в связи с тем, что положение, которое компания занимает на рынке, уже во многом показывает возможный результат данных видов анализа).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (часть первая) (в ред. от 31.01.2016) //СПС Консультант Плюс.
2. Налоговый кодекс РФ от 17 июля 1998 г. № 146-ФЗ (часть первая) (в ред. от 26.04.2016) //СПС Консультант Плюс.
3. Федеральный закон от 06.12.2011 г. «О бухгалтерском учёте» № 402-ФЗ (в ред. От 04.11.2014) //СПС Консультант Плюс.
4. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» // Собрание законодательства РФ. - 28.10.2002. - № 43. - Ст. 4190. (ред. от 03.07.2016)
5. Приказ Минфина России от 06.10.2008 № 106н (ред. от 06.04.2015) «Об утверждении положений по бухгалтерскому учету» (вместе с «Положением по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008)», «Положением по бухгалтерскому учету «Изменения оценочных значений» (ПБУ 21/2008)») Документ применяется в части, не противоречащей Федеральному закону № 402-ФЗ (Информация Минфина России № ПЗ-10/2012)
6. Бухгалтерская отчётность организации. Положение по бухгалтерскому учёту. ПБУ 4/99. Приказ МФ РФ от 06.07.1999 № 43н (в ред. от 08.11.2010 № 115н) //СПС Консультант Плюс.
7. Балдин К.В., Быстров О.Ф., Рукусуев А.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и КО», 2010. - 318 с.
8. Баринов В.А. Антикризисное управление Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ФБК-ПРЕСС, 2005. - 285 с.
9. Баркалова Е.В. Особенности применения анализа «слепых зон» при разработке механизма управления предприятиями [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.ekportal.ru/page-id-2939.html>
10. Булаев С. В. Учётная политика в организациях //Торговля: бухгалтерский учёт и налогообложение. - 2011. - № 11. - С. 11-25.
11. Булыга Р. П. Аудит нематериальных активов коммерческой организации. Правовые, учетные и методологические аспекты. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015
12. Бухгалтерский учет и анализ: учебник / М.В. Мельник, Н.К. Муравицкая, Е.Б. Герасимова. - М.: КНОРУС, 2015. -356 с.
13. Виноградская, Н.А. Диагностика и оптимизация финансово-экономического состояния предприятия: финансовый анализ: Практикум / Н.А. Виноградская. - М.: МИСиС, 2011. - 118 с.
14. Виханский О. С. Стратегическое управление, 2-е изд., перераб. и доп, М.: Экономист, 2004, 296 с.
15. Воробьев А.А. Идентификация кризисных явлений в деятельности промышленного предприятия//Вестник ИЭАУ. - 2014. - №5
16. Галимов И. А., Ардеева Л.Н. Актуальность антикризисного управления для России //Молодой ученый, 2014, №9, С. 261-263
17. Гетьман В.Г. Финансовый учет. М.: Финансы и статистика, 2005- 818 с.
18. Гнатюк О.Л. Основы теории коммуникации: учеб. пособие. М., 2010. 256 с.
19. Горелик, О.М. Финансовый анализ с использованием ЭВМ: Учебное пособие / О.М. Горелик, О.А. Филиппова. - М.: КноРус, 2011. - 270 с.
20. Грачева М. Е. Учётная политика: анализ нормативных документов и перспектив их развития //Международный бухгалтерский учёт. - 2010. - № 14. - С. 19-25.
21. Грязнова А. Г. Антикризисный менеджмент - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; Издательство ЭКМОС, 1999. - 368 с.
22. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е., Бродский И.Б. Антикризисное управление: - М.: Издательство «Омега-Л», 2009. - 220 с.
23. Жарковская, Е.П. Финансовый анализ деятельности коммерческого банка: Учебник / Е.П. Жарковская. - М.: Омега-Л, 2011. - 325 с.
24. Жилкина, А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия: Учебник / А.Н. Жилкина. - М.:

НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 332 с.

25. Загородников А.Н. PR - вчера и сегодня // Обозреватель. - 2012. - № 1 (264). - С. 28 - 46
26. Касьянова Г. Ю. Реализация. Бухгалтерский и налоговый учёт. - М.: АБАК, 2016. - 232 с.
27. Касьянова Г. Ю. Учётная политика: бухгалтерская и налоговая. - М.: АБАК, 2015. - 176 с.
28. Ковалев В.В. Учёт, анализ и финансовый менеджмент: Учебное пособие - М. : Финансы и статистика, 2011. - 688 с.
29. Коротков Э. М. Антикризисное управление. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: Высшее образование; Инфра-М, 2010. - 620 с.
30. Крутякова Т. Л. Учётная политика, 2016: бухгалтерская и налоговая. - М.: АйСи Групп, 2016. - 216 с.
31. Кувалдина Т. Б. Раскрытие учётной политики в бухгалтерской отчётности //Аудиторские ведомости. - 2010. - № 3. - С. 32-36.
32. Кузенкова В.М., Кузьмина М.В. Как распознать кризис: выбор методики диагностирования кризиса//Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. - 2014. - №20. - С. 149-154
33. Макарова Н. Н. Анализ подходов к формированию учётной политики //Аудит и финансовый анализ. - 2009. - № 3. - С. 68-74
34. Макарова Н. Н. Влияние учётной политики на оценку бухгалтерского и налогового риска //Аудит и финансовый анализ. - 2009. - № 2. - С. 45-50.
35. Новоселова Л. Денежные расчеты в предпринимательской деятельности. - М.: Юринформ, 2015. - 202 с.
36. Попова Л.В. Управленческий учёт и анализ с практическими примерами: Учебное пособие - М: Дело и сервис, 2011. - 224с.
37. Семенихин, В.В. Безналичные расчеты: практическое руководство; учебное пособие / В.В. Семенихин. - М.: Изд-во Эксмо, 2014. - 320с.
38. Скворцов, Л.И. Толковый словарь русского языка / Л.И. Скворцов. - М.: ОНИКС, 2013 - 736 с.
39. Слободняк И. А. Оценка эффективности налоговой политики организации, основанной на применении положений ПБУ 18/02. - Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2014. - 166 с.
40. Сотникова Л. В. Тенденциозное формирование учётной политики: последствия для бухгалтерской отчётности //Аудиторские ведомости. - 2011. - № 2. - С. 44-49.
41. Станкевич Л.Т. PR-технологии как инструмент преодоления кризиса //Управленческое консультирование. - 2012. - № 3.
42. Файншмидт Е.А. Кризис-менеджмент. М., 2013
43. Файншмидт Е.А. Кризис-менеджмент: Учебное пособие. М., 2014
44. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ /Под редакцией доктора экономических наук, профессора И.М. Степнова и кандидата экономических наук Ю.А. Ковальчук – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – С. 197
45. Хмелев С. А. Учётная политика предприятия как инструмент обеспечения экономической безопасности предприятия //Аудитор. - 2011. - № 4. - С. 21-26.
46. Цибро Ю.В. Причины возникновения кризиса на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.fox-manager.com.ua/crisis_part1.html
47. Шахманова Г. Д. Учётная политика в части выпуска и реализации готовой продукции //Таврический научный обозреватель. - 2016. - № 5. - С. 8-10.
48. Шевченко Д.А. Реклама. Маркетинг. PR, М.: МГОУ, 2010. - 123 с.
49. Шихабахов Т. А. Формирование стратегии как фактора повышения конкурентоспособности предприятия // Экон. науки. - 2012. - № 1 (86).
50. Шушкевич С. Особенности маркетинговых коммуникаций в сфере b-2- b //Маркетинговые коммуникации. 2015. №6. С.32-42

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/13436>