

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет
экономики и управления

Кафедра
«Экономика и финансы»

Направление подготовки

38.03.01 «Экономика»

Профиль

«Финансы и кредит»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему:

Антикризисное управление предприятием

Автор - студент группы

13ЭЭ-4

(подпись, дата)

Баранова Ксения Олеговна

(ФИО полностью)

Руководитель

(подпись, дата)

Куницкая Е.В.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Цонев С.А.

(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой

(подпись)

В.И.Будина

(фамилия, инициалы)

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Т.В.Кузнецова

(фамилия, инициалы)

Пенза, 2017

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	2
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ	4
1.1 ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	4
1.2 ФИНАНСОВАЯ СТАБИЛИЗАЦИЯ НЕСОСТОЯТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	9
1.3 МЕТОДЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	26
2. ДИАГНОСТИКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ АО «КУЗНЕЦК-ЛАДА».....	31
2.1 ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «КУЗНЕЦК-ЛАДА»	31
2.2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО ПОЛОЖЕНИЯ АО «КУЗНЕЦК-ЛАДА».....	33
2.3 АНАЛИЗ ВЕРОЯТНОСТИ БАНКРОТСТВА	48
3. РАЗРАБОТКА МЕР ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ	58
3.1 АНАЛИЗ АВТОМОБИЛЬНОГО РЫНКА ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ	58
3.2 РАЗРАБОТКА МЕР ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ	62

Введение

Термин антикризисное управление стал одним из самых «популярных» терминов в деловой жизни России. В настоящее время российский рынок, в том числе рынок автомобилей, переживает тяжелый кризис. Многие предприятия находятся на грани банкротства. На отечественном автомобильном рынке наблюдается тенденция к сокращению количества дилерских центров: в 2015 г. оно уменьшилось на 16% – до 3,8 тыс. К середине 2016 г. число дилеров составило 3,5 тыс. Основными причинами стали снижение прибыли ввиду низкой диверсификации бизнеса, высокая доля кредитов и повышение риска банкротства дилеров.

Основной целью антикризисного управления организацией должно быть обеспечение в течение длительного периода ее конкурентного преимущества или равновесия на рынке. За счет реализации продукции предприятие получает достаточно денежных средств для оплаты всех обязательств, сохранения надежной финансовой устойчивости и дальнейшего развития деятельности компании.

Основой антикризисного управления является постоянный мониторинг деятельности с целью своевременного диагностирования причин ухудшения финансового состояния и определение путей его восстановления.

По данным Федеральной налоговой службы в 2015 г. по причине банкротства ликвидировано 11 213 компаний. Всего в течение 2015 г. в России прекратили деятельность 338 258 организаций [29]. Словом, на сегодняшний день широкое внедрение антикризисного управления проблема весьма актуальная.

Антикризисное управление – весьма эффективный инструмент, позволяющий провести необходимые процедуры оздоровления компании, путем внедрения новых, более эффективных процедур управления, изменения существующей бизнес-модели, либо корректировки финансовой политики компа-

нии. Проведение санации позволяет сохранить компанию, рабочие места, существующие наработанные связи с партнерами.

Объектом исследования выступает предприятие АО «Кузнецк-Лада».

Предметом исследования является антикризисное управление предприятием.

Цель работы – разработка мероприятий по антикризисному управлению.

Исходя из поставленной цели, можно определить следующие задачи, которые необходимо решить по ходу работы:

- изучить теоретические основы антикризисного управления предприятием;
- провести диагностику финансового состояния АО «Кузнецк-Лада» и выявить проблемы его деятельности;
- разработать ряд мер по антикризисному управлению.

В ходе изучения темы данной работы были применены следующие методы исследования:

- теоретический анализ литературных источников по антикризисному управлению на предприятии;
- анализ документов и статистической отчетности предприятия;
- сравнение и сопоставление цифровых данных.

В качестве теоретической базы для выполнения данной работы, были использованы источники специальной литературы разных авторов, таких как Г.Б. Юн, К.В. Балдин, Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский и многие другие.

Антикризисное управление – это специфическая управленческая деятельность, которая обусловлена присутствием кризисной проблематики.

Значение антикризисного управления заключается в постоянном анализе деятельности предприятия, разработке мер по преодолению экономического спада, снижение риска банкротства.

Таким образом, антикризисное управление – это управление, способное предотвращать возникновение кризиса, а при появлении кризисной ситуации – управлять выходом предприятия из сложившегося положения.

1 Теоретические основы антикризисного управления

1.1 Понятие и сущность антикризисного управления

Понятие «антикризисное управление» появилось в России в 1990-е гг. В широком смысле – это целенаправленная управленческая деятельность по сохранению и укреплению конкурентного положения организации в условиях неопределенности, риска.

Считается, что причина его появления – реформирование экономики и распространение банкротства. Следует заметить, что кризис предприятия – нормальное явление рыночной экономики, в результате которого «выживают» сильнейшие. Таким образом, предприятие, которое сможет приспособиться к текущим условиям экономики, сохранит свою деятельность.

Особенность антикризисного управления организацией заключается в повышенной сложности управленческих процессов. Финансовый кризис проявляется во множестве неблагоприятных факторов: падении продаж, нехватке денежных средств, росте просроченной кредиторской задолженности, недовольстве персонала и т.д. Соответственно, уровень требований к руководителям, которые принимают наиболее важные, стратегические решения, возрастает.

Антикризисное управление – это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и причин на всех уровнях экономики [16].

Для понимания сущности антикризисного управления необходимо выделить его объект, предмет и субъект. К объектам относятся кризисные явления организаций. Диагностика, профилактика и преодоление кризиса представляет собой предмет антикризисного управления. А субъектами выступают собственники и менеджеры предприятий и организаций, государственные органы власти и управления, кредиторы.

Антикризисное управление в узком смысле – это предотвращение банкротства предприятия, восстановление его платёжеспособности, ликвидности. Оно направлено на выведение предприятия из конкретной кризисной ситуации.

Концептуальная установка антикризисного управления организациями выражается в следующих основных положениях [22]:

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в определенной степени можно ускорять, перемещать;
- кризисы можно смягчать, кризисные процессы в определенной степени управляемы, возможно, минимизировать последствия кризиса;
- управление в условиях кризиса требует особых подходов, инструментов, знаний и навыков.

Основной целью антикризисного управления является регулирование кризисных ситуаций, их выявление и ликвидация негативных социально-экономических последствий в случае их наступления.

Для достижения указанной цели необходимо выполнение следующих задач:

- составление прогноза предкризисных состояний;
- определение стадии жизненного цикла, на которой находится деятельность организации и своевременное выявление признаков кризиса;
- установление средств и методов управления в условиях кризисных ситуаций;
- снижение влияния негативных последствий кризиса;
- выявление причин кризиса и поиск способов его устранения [15].

Система антикризисного управления предназначена для решения данных задач, структуру которой составляют взаимосвязанные функции антикризисного управления [9]:

- непрерывная диагностика состояния организации;
- разработка плана антикризисных мероприятий, его реализация и анализ полученных результатов;

- разработка мер по информационному обеспечению антикризисного управления;
- разработка рекомендаций по развитию или перепрофилированию деятельности и т.д.

Реализация указанных функций позволяет своевременно выявлять симптомы надвигающегося кризиса, предпринять меры для его устранения. Осуществление данных функций помогает находить изъяны в системе управления организацией. В современных экономических условиях не каждая организация, по разным причинам, осуществляет эффективное антикризисное управление, что, в свою очередь, приводит к необходимости введения арбитражным судом процедур банкротства.

Необходимо рассмотреть принципы, которые являются базой антикризисного управления.

Ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия. Возникновение кризиса предприятия – это угроза существования организации, потери капитала его собственников. Следовательно, ранняя диагностика возникновения кризиса приведет к своевременному использованию возможностей ее нейтрализации.

Срочность реагирования на кризисные явления. Каждое появившееся кризисное явление имеет тенденцию к расширению и порождению сопутствующих ему явлений. Чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению будет располагать предприятие.

Адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию. Используемая система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства в подавляющей своей части связана с финансовыми затратами или потерями. При этом уровень этих затрат и потерь должен быть адекватен уровню угрозы банкротства предприятия. В противном случае не будет получен ожидаемый эффект (если действие механизмов недостаточно), или

предприятие будет нести неоправданно высокие расходы (если действие механизма избыточно).

Полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния. В борьбе с угрозой банкротства предприятие должно рассчитывать исключительно на внутренние финансовые возможности.

Антикризисное управление имеет свою классификацию, которая представлена четырьмя типами управления. В свою очередь, они обусловлены этапами развития кризисной ситуации.

1. Ранее антикризисное управление. Оно осуществляется с целью предотвращения опасности кризиса и создания потенциала прибыльности, который обеспечил бы долговременные преимущества организации в сегментах рынка в случае падения спроса и возможности ухудшения позиций предприятия. Решением данной проблемы может быть реализации антикризисных инноваций, предупреждающих деградацию.

2. Опережающее антикризисное управление реализуется при слабых сигналах об угрозе кризиса, потери конкурентоспособности товаров и организации в целом. Основная цель – избежать надвигающегося кризиса платежей и продлить стадию стабильного функционирования организации. Примером управления на данном этапе служит досудебная санация.

3. Антикризисное управление в период несостоятельности. Главной целью является восстановление возможности ведения бизнеса, платежеспособности, а также создание условий для перехода к опережающему типу антикризисного управления.

4. Антикризисное управление в период банкротства. Имеет место в условиях стойкой потери платежеспособности. Цель - максимально возможное удовлетворение требований кредиторов должника, сохранение организации как имущественного комплекса, позволяющего возобновить бизнес другим собственникам, сохранение максимально возможного количества рабочих мест и т.д.

Типы антикризисного управления на уровне организаций делятся на несколько групп, представленных на рисунке 1.



Рисунок 1 – Типы антикризисного управления

Корпоративное антикризисное управление осуществляется в рамках корпоративного законодательства и (или) Гражданского кодекса. Корпоративное антикризисное управление не регламентируется специальными нормативно-правовыми актами.

В свою очередь, корпоративное антикризисное управление подразделяются на следующие виды: самодеятельное антикризисное управление, антикризисный консалтинг, антикризисное управление под контролем кредиторов; интегрированная система управления корпоративными рисками и кризисами.

Самодеятельное антикризисное управление осуществляется руководством организации. Оно является классическим и наиболее распространенным типом антикризисного управления. Суть данного антикризисного управления заключается в том, что руководитель или собственник организации, не владея специальными навыками по антикризисному управлению, предпринимают решение справиться с кризисной ситуацией самостоятельно.

При антикризисном консалтинге клиентом выступают руководители организации, а исполнителем является антикризисный управляющий, функции которого сводятся к анализу ситуации и разработке мероприятий, реализацией которых занимается сам клиент.

Антикризисное управление под контролем кредиторов – важная составляющая антикризисного управления. Так как кредиторами большинства организаций являются коммерческие банки, они заинтересованы в том, чтобы заемщик возмещал своевременно свои обязательства. Поэтому в случае выявления признаков кризисного состояния заемщика банк сообщает ему об этом и

старается рекомендовать заемщику комплекс мероприятий по выведению его из кризиса.

Постоянное планирование – важнейший элемент содержания интегрированного управления рисками и кризисами, оно необходимо для:

- минимизации потерь жизней, систем, времени и собственности;
- максимизации усилий по реагированию на риски и кризисы;
- максимизации усилий по нейтрализации последствий рисков и кризисов.

Формализованное антикризисное управление предполагает проведение процедур несостоятельности (банкротства) и регламентируется специальными нормативными правовыми актами. К процедурам банкротства относятся: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение.

Итак, цель антикризисного управления состоит в том, чтобы своевременно выявить и принять такие управленческие решения, которые будут способствовать снижению влияния негативных процессов на состояние объекта. Успешность достижения данной задачи определяется содержанием методического инструментария их решения.

1.2 Финансовая стабилизация несостоятельных организаций

Результат анализа финансового состояния организации – это выявление причин и источников ухудшения экономического положения, а также определение методов выхода организации из кризисной ситуации.

Финансовое оздоровление – процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности [1].

Финансовое оздоровление осуществляется путем устранения причин, вызывающих ухудшение финансового состояния организации. Для этого необходимо изучить причины, учет влияния которых позволит разработать меро-

приятия, которые, в свою очередь, позволят снизить их негативное влияние на результаты хозяйственной деятельности предприятия.

Существуют внешние и внутрифирменные причины неплатежеспособности организации. К внешним причинам относят общеэкономические (рост инфляции; ухудшение платежеспособности населения; рост безработицы; нестабильность валютного рынка; увеличение числа организация, в которых имеют место кризисные явления), государственные (неплатежеспособность федеральных, муниципальных органов по своим заказам и обязательствам; нестабильность налоговой системы; повышение цен на энергоресурсы, транспорт; политическая нестабильность; отсутствие эффективного механизма исполнения решений арбитражных судов), рыночные (усиление конкуренции на рынке; незначительная государственная поддержка отечественных производителей; снижение спроса; наличие большого числа посредников, в том числе мошенников; финансовые кризисы и банкротство предприятий; высокая стоимость кредитных ресурсов и другие).

Конкретизация путей выхода организации из кризисного состояния зависит от причин внутрифирменной несостоятельности. Они классифицируются следующим образом:

1. Операционные:

- низкий уровень использования основных фондов, простои оборудования;
- высокий уровень износа основных фондов (оборудования);
- устаревшая технология производства, оказания услуг;
- высокий размер запасов;
- несоответствие продукции потребительским запросам;
- недостаточно диверсифицированный ассортимент продукции;
- низкая активность по разработке новой продукции (услуг), а также низкое качество продукции;
- высокие цены на материалы, сырье, комплектующие;

- высокая себестоимость продукции;
- неэффективная структура текущих затрат;
- перерасход материалов, наличие брака;
- неэффективный маркетинг и др.

2. Финансовые:

- неэффективная структура активов;
- высокая доля заемного капитала;
- низкая рентабельность;
- неэффективная финансовая политика;
- высокая доля и рост кредиторской задолженности;
- высокая доля и рост дебиторской задолженности;
- неэффективная ценовая политика организации и др. [2].

По результатам диагностики финансового состояния организации следует выделить из приведенного перечня причин те, которые можно устранить или уменьшить их влияние, учитывая возможности организации.

Многие организации разоряются из-за неэффективного управления ими. В таком случае основными мерами финансового оздоровления таких предприятий считается реконструкция процедур управления с целью поиска путей и возможностей использования в первую очередь внутрихозяйственных резервов.

В условиях кризиса восстановление осуществляется поэтапно: устранение неплатежеспособности; восстановление финансовой устойчивости; обеспечение финансовой стабильности. Для разработки конкретных мер на разных этапах стабилизации можно воспользоваться различными вариантами управленческих действий, наиболее характерными для большинства российских организаций.

Первый этап финансового оздоровления организации – это устранение неплатёжеспособности. Несмотря на масштабность кризисного состояния предприятия, самая необходимая задача в системе мер финансовой стабилизации – это восстановление способности осуществлять платежи по своим неот-

ложным финансовым обязательствам для того, чтобы наладить поставку материально-технических ресурсов для нормализации процесса производства и предупредить возникновение процедуры банкротства.

Наступление неплатежеспособности означает превышение расходования денежных средств над их поступлением в условиях отсутствия резервов покрытия.

Сущность данного этапа стабилизационной программы заключается в маневре денежными потоками для заполнения разрыва между их расходованием и поступлением.

Устранение неплатежеспособности организации может быть осуществлено уменьшением размера текущих внешних и внутренних финансовых обязательств организации в краткосрочном периоде и увеличением суммы денежных средств, обеспечивающих погашения просроченных и исполнения срочных обязательств.

Для сокращения размера краткосрочных финансовых обязательств, обеспечивающее снижение объема отрицательного денежного потока в краткосрочном периоде, необходимо осуществить такие мероприятия, как: пролонгация краткосрочных финансовых кредитов, реструктуризация портфеля краткосрочных финансовых кредитов с переводом некоторых из них в долгосрочные.

Возникает необходимость сокращения размеров как текущих потребностей, вызывающих соответствующие финансовые обязательства, так и отдельных видов ликвидных активов (с целью их срочной конверсии в денежную форму) [2]. Это осуществляется за счёт ускорения получения дебиторской задолженности или ее продажи; снижения периода предоставления товарного (коммерческого) кредита; продажи избыточных производственных запасов; уценки трудноликвидных видов запасов товарно-материальных ценностей до уровня цены спроса с обеспечением последующей их реализации; ускорение продажи неиспользуемого оборудования по ценам спроса на соответствующем рынке; увеличение периода предоставляемого поставщиками товарного кредита.

Цель первого этапа считается достигнутой, если объем поступления денежных средств превысил объем неотложных финансовых обязательств в краткосрочном периоде, другими словами, устранена текущая неплатежеспособность предприятия. Это означает, что угроза банкротства предприятия в текущем отрезке времени ликвидирована, однако носит отложенный характер.

Второй этап – восстановление финансовой устойчивости. В среднесрочном периоде происходит как продолжение реализации принимаемых мер по сокращению потребления финансовых ресурсов и увеличению положительного потока прироста собственных финансовых ресурсов.

Главная цель второго этапа – это максимально быстрое и радикальное снижение неэффективных расходов. Несмотря на то, что неплатежеспособность предприятия может быть устранена в течение короткого периода за счет осуществления продажи «ненужных» активов, причины, генерирующие неплатежеспособность, могут оставаться неизменными, если не будет восстановлена до безопасного уровня финансовая устойчивость предприятия. Это позволит устранить угрозу банкротства не только в коротком, но и в относительно более продолжительном промежутке времени. «Сжатие предприятия» должно сопровождаться мероприятиями, как по обеспечению прироста собственных финансовых ресурсов, так и по сокращению необходимого объема их потребления. «Сжатие» должно сопровождаться мерами по обеспечению прироста собственных финансовых средств. Увеличение объема генерирования собственных финансовых средств достигается за счет следующих мероприятий:

- оптимизации ценовой политики предприятия, обеспечивающей дополнительный операционный доход;
- сокращения постоянных издержек (включая сокращение управленческого аппарата, расходов на текущий ремонт и т. п.);
- снижения переменных издержек (включая сокращение производственного персонала основных и вспомогательных подразделений; повышение производительности труда и т. п.);

- осуществления эффективной налоговой политики, минимизирующей налоговые платежи по отношению к суммам дохода и прибыли (увеличивающей сумму чистой прибыли) предприятия;
- проведения ускоренной амортизации активной части основных средств;
- своевременной реализации выбывающего в связи с высоким износом или неиспользуемого имущества;
- осуществления эффективной эмиссионной политики за счет дополнительной эмиссии акций (или привлечения дополнительного паевого капитала) и других.

Сокращение объема потребления финансовых ресурсов достигается за счет следующих мер:

- снижения инвестиционной активности во всех ее формах;
- обеспечения обновления операционных активов преимущественно за счет их аренды (лизинга);
- осуществление дивидендной политики, адекватной кризисному состоянию;
- сокращения программ участия наемных работников в прибылях;
- отказа от внешних социальных программ, финансируемых из прибыли;
- снижение отчислений в резервный и другие страховые фонды, осуществляемых из прибыли и другие.

Итак, первый шаг, который необходимо совершить – это остановка нерентабельных производств. Если убыточное производство нецелесообразно или его невозможно продать, то его нужно остановить, чтобы немедленно исключить дальнейшие убытки. Исключение составляют объекты, остановка которых приведет к остановке всего предприятия.

Далее рекомендуется сократить суммы постоянных издержек и снизить уровень переменных издержек (включая сокращение производственного персо-

нала основных и вспомогательных подразделений, повышение производительности труда и т.п.) [3].

В докризисной ситуации на большинстве предприятий наблюдается избыточная численность персонала. В период кризиса сокращение персонала становится острой необходимостью, что, в свою очередь, является очень сложной задачей. Если на основном производстве работников можно сокращать пропорционально объему выпускаемой продукции, то персонал вспомогательных подразделений и сферы управления менее пластичен. Следует отметить, что сокращение не может происходить единовременно. Нужна осторожность при увольнении персонала, отказе от выплаты доплат и надбавок, снятии социальных льгот. В дальнейшем происходит снижение мотивации персонала и связанное с этим ухудшение качества труда.

Экономия фонда зарплаты при правильном проведении – действенный инструмент антикризисного управления. Такая политика помогает избегать противостояния между трудовым коллективом и управляющим.

Цель этого этапа считается достигнутой, если предприятие вышло на рубеж финансового равновесия, предусматриваемый целевыми показателями финансовой структуры капитала и обеспечивающий его финансовую устойчивость.

И, наконец, третий этап – это обеспечение финансового равновесия в длительном периоде, что возможно только при увеличении денежного потока от основной деятельности предприятия.

Каждому этапу финансовой стабилизации хозяйствующего субъекта соответствуют определенные ее механизмы, которые принято подразделять на оперативный, тактический и стратегический (рисунок 2).

Этапы финансовой стабилизации	Механизм		
	Оперативный	Тактический	Стратегический
1. Устранение неплатежеспособности	Система мер, основанная на принципе «отсечения лишнего»	–	–
2. Восстановление финансовой устойчивости	–	Система мер, основанная на принципе «сжатия предприятия»	–
3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде	–	–	Система мер, основанных на использовании «модели устойчивого экономического роста»

Рисунок 2 - Основные механизмы финансовой стабилизации

Оперативный механизм, основанный на принципе «отсечения лишнего», представляет собой защитную реакцию предприятия.

Тактический механизм финансовой стабилизации использует отдельные защитные мероприятия. Это преимущественно наступательная тактика, направленная на перелом неблагоприятных тенденций и выход на рубеж равновесия.

Стратегический механизм финансовой стабилизации – исключительно наступательная стратегия развития, обеспечивающая оптимизацию и подчиненность целям ускоренного экономического роста предприятия.

Оперативный механизм стабилизации – это система мер, направленная, с одной стороны, на уменьшение размера текущих внешних и внутренних финансовых обязательств в краткосрочном периоде, а с другой стороны, на увеличение суммы денежных активов, обеспечивающих погашение этих обязательств.

Коэффициент чистой текущей платежеспособности является индикатором, который позволяет выбрать эффективное направление механизма финансовой стабилизации.

$$K_{чТП} = (OA - OA_n) / (KFO - KFO_{BO}), \quad (1)$$

где $K_{чТП}$ – коэффициент чистой текущей платежеспособности предприятия в кризисном состоянии;

OA – сумма всех оборотных активов предприятия;

OA_n – сумма неликвидных (в краткосрочном периоде) оборотных активов;

KFO – сумма всех краткосрочных (текущих) финансовых обязательств;

КФО_{во} – сумма внутренних краткосрочных (текущих) финансовых обязательств, погашение которых может быть отложено до завершения финансовой стабилизации.

Из состава оборотных активов исключается следующая неликвидная (в краткосрочном периоде) их часть:

- безнадежная дебиторская задолженность;
- неликвидные запасы товарно-материальных ценностей;
- расходы будущих периодов.

Из состава оборотных активов исключается следующая часть, которая может быть перенесена на период завершения финансовой стабилизации:

- расчеты по начисленным дивидендам и процентам, подлежащим выплате;
- расчеты с дочерними предприятиями (филиалами).

Тактический механизм финансовой стабилизации – система мер, направленных на достижение финансового равновесия в предстоящем периоде. Принципиальная модель финансового равновесия имеет, следующий вид:

$$\text{ЧПО} + \text{АО} + \Delta\text{АК} + \Delta\text{СФР}_{\Pi} = \Delta\text{И}_{\text{СК}} + \text{ДФ} + \text{ПУП} + \text{СП} + \Delta\text{РФ}, \quad (2)$$

где ЧПО – чистая операционная прибыль предприятия;

АО – сумма амортизационных отчислений;

ΔАК – сумма прироста акционерного (паевого) капитала при дополнительной эмиссии акций (увеличении размеров паевого взноса в уставной фонд);

ΔСФР_Π – прирост собственных финансовых ресурсов за счет прочих источников;

ΔИ_{СК} – прирост объема инвестиций, финансируемых за счет собственных источников;

ДФ – сумма дивидендного фонда (фонд выплат процентов собственникам предприятия на вложенный капитал);

ПУП – объем программы участия наемных работников в прибыли (выплат за счет прибыли);

СП – объем социальных, экологических и других программ предприятия, финансируемых за счет прибыли;

ΔРФ – прирост суммы резервного (страхового) фонда предприятия.

В упрощенном виде модель финансового равновесия предприятия, к достижению которой оно стремится в кризисной ситуации, может быть представлена в следующем виде:

$$ОГ_{СФР} = ОП_{СФР}, \quad (3)$$

где $ОГ_{СФР}$ – возможный объем генерирования собственных финансовых ресурсов предприятия;

$ОП_{СФР}$ – необходимый объем потребления собственных финансовых ресурсов предприятия.

Цель этого этапа финансовой стабилизации считается достигнутой, если предприятие вышло на рубеж финансового равновесия, обеспечивающий достаточную финансовую устойчивость.

Суть стратегического механизма финансовой стабилизации заключается в обеспечении финансового равновесия хозяйствующей организации в длительном периоде (как правило, полугодие и более).

Для обеспечения финансового равновесия в длительном периоде необходимо регулярно отслеживать темпы роста объема реализации продукции, выраженные через показатели эффективности реализации, эффективности капитализации и эффективности оборачиваемости активов. Для этих целей используются специальные модели. Одна из них – модель устойчивого экономического роста предприятия:

$$\Delta ОР = (ЧП / ОР) * ККП * (А / СК) * КОА, \quad (4)$$

где $\Delta ОР$ – возможный темп прироста объема реализации продукции, не нарушающий финансовое равновесие предприятия выраженный десятичной дробью;

ЧП – сумма чистой прибыли предприятия;

ОР – объем реализации продукции;

ККП – коэффициент капитализации чистой прибыли, выраженный десятичной дробью;

А – стоимость активов предприятия;

СК – сумма собственного капитала предприятия;

КОА – коэффициент оборачиваемости активов в размах.

Данную модель можно представить в виде схемы: прирост объема реализации = коэффициент рентабельности реализации продукции $\times$ коэффициент капитализации чистой прибыли $\times$ коэффициент левериджа активов $\times$ коэффициент оборачиваемости активов.

Суть этой модели в том, что для определенной финансовой стратегии существует свое собственное – оптимальное значение темпов прироста реализации продукции. Любое отклонение от него требует дополнительного внутреннего генерирования средств или дополнительного привлечения внешних финансовых ресурсов. Отклонение темпов прироста реализации от оптимального ведет к нарушению финансового равновесия, то есть к финансовой дестабилизации.

На практике делается следующее:

1. Просчитываются различные варианты финансовых стратегий, например:
 - стратегия изменения дивидендной политики;
 - стратегия изменения программы участия работников в распределении прибыли (новая стратегия распределения прибыли);
 - изменение структуры капитала предприятия;
 - изменение структуры активов предприятия.
2. Для каждой из стратегий развития просчитываются темпы прироста объемов реализации по указанной модели.
3. Выбирается та стратегия развития, которая обеспечивает больший темп прироста объема реализации продукции. Элементы влияния на этапе стратегического управления: товар и его характеристики,

рынки сбыта, финансовая стратегия, логистика и внутренняя организация предприятия.

Цель этого этапа считается достигнутой, если в долгосрочной перспективе наблюдается пропорциональное соответствие роста максимально возможных темпов объемов реализации с ростом рыночной стоимости предприятия.

Для эффективной реализации механизмов финансовой стабилизации организаций необходимо совершенствование процесса управления их финансовым оздоровлением путем более широкого использования методов анализа, направленных на динамический анализ финансового состояния организации в прошлом, настоящем и будущем, а не только позволяющих оценить финансовое состояние организации за ряд прошлых лет.

1.3 Методы антикризисного управления

Главная особенность антикризисного управления — это сложность управленческих процессов. Финансовый кризис возникает в результате нерационального использования собственного капитала и заемных средств, неэффективного использования полученной прибыли, что влечет за собой нехватку денежных средств, рост просроченной кредиторской задолженности, падение продаж, недовольство персонала и другие проблемы организации. Уровень требований к руководителям, которые принимают наиболее важные, стратегические решения, невероятно возрастает. Организация, которая находится в кризисной ситуации, может прекратить свою деятельность, а может «возродиться» вновь. Для этого необходимо провести ряд антикризисных мер, например, реорганизация, реструктуризация компании. Успех и дальнейшая деятельность компании зависит от профессиональных навыков ведущих менеджеров своевременно предпринять адекватные решения.

Управление организацией в условиях финансового кризиса — это совокупность методов, направленных с одной стороны, на уменьшение всех статей затрат, увеличение поступления денежных средств в организацию, необходи-

мых для погашения долгов, а с другой – на рост объема продаж и получение соразмерной прибыли.

Основными методами антикризисного управления являются:

- сокращение затрат;
- рост поступлений денежных средств;
- реструктуризация долгов и обязательств предприятия;
- определение стратегии развития организации;
- реорганизация или реструктуризация предприятия.

Необходимый шаг для организации во время финансового кризиса – это сокращение затрат. Сущность данного метода заключается в уменьшении расходов, которые связаны с развитием существующих долгосрочных проектов, т.е. окупаемость которых превышает один год. К таким проектам относятся:

- капитальное строительство;
- участие в исследованиях и разработках;
- финансовые вложения и др.

Несмотря на это, текущие расходы должны полностью удовлетворяться, так как предприятие жертвует своими возможностями и перспективами в получении прибыли в будущем.

Сокращение фонда оплаты труда, сокращение затрат на сырье и материалы за счет использования более дешевых компонентов изделий, горизонтальной интеграции с поставщиками, работы с местными производителями, внедрения ресурсосберегающих технологий, сокращение производственных расходов, затрат на ремонт и обслуживание оборудования, затрат на рекламу, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, исследование рынка, поддержание определенного качества услуг являются основными направлениями деятельности по снижению затрат.

Следующий немаловажный метод антикризисного управления – это привлечение денежных средств в организацию. В условиях финансового кризиса данный метод реализуется по трем направлениям: продажа и сдача в аренду

активов компании, оптимизация продаж, изменение кредитной политики для ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности.

Любые активы, которые являются собственностью предприятия, могут быть проданы или использованы для погашения долга в ходе проведения реструктуризации. Если затраты компании на хранение и обслуживание активов велики, намного выгоднее «избавиться» от них, т.е. продать.

Оптимизация продаж заключается в следующем. Во-первых, это ценовое регулирование, во-вторых, привлечение новых заказчиков; в-третьих, внедрение программы торговых скидок и льгот для потребителей, которые платят быстрее; в-четвертых, это оценка дополнительных затрат, связанных с внедрением в производство и продвижением на рынок новой продукции.

Привлечение денежных средств в организацию посредством изменения кредитной политики происходит за счет ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности. Для выбора оптимальной кредитной политики предприятию необходимо провести сравнение потенциальной выгоды от увеличения объема продаж со стоимостью предоставления дополнительных торговых кредитов и риском возможной неуплаты. Организация должна следить за кредитной историей клиента с целью снижения риска неуплаты. Такое сопоставление затрат и выгод кредитной политики должен помочь определить стратегию, при которой размер непогашенной дебиторской задолженности является вполне предсказуемым.

Следующий метод антикризисного управления – реструктуризация долгов и обязательств. Реструктуризация различного рода долгов представляет собой сложный процесс, ее проведение зависит от обстоятельств, которые сложились в результате хозяйственной деятельности организации.

Реструктуризация долга – мера, применяемая в отношении заемщиков, которые не способны обслуживать свой долг. Разделяют реструктуризацию дебиторской и кредиторской задолженностей.

Дебиторская задолженность – это кредитование покупателей от момента отгрузки готовой продукции до перечисления на расчетный счет организации-

продавца в банке платежа за продукцию [Жарковская]. Объем дебиторской задолженности свидетельствует о временном отвлечении средств из оборота. Уровень данной задолженности зависит от вида изготавливаемой продукции, емкости рынка, степени насыщенности рынка данным продуктом, политики коммерческого кредитования и др.

В экономически развитых странах рост дебиторской задолженности может свидетельствовать о наращении оборота и не считается угрозой для компании. В России ситуация складывается иначе: в условиях инфляции, нестабильной экономики такое положение является очень опасным. Это можно объяснить тем, что рост дебиторской задолженности в России ведет к повышению финансовых рисков и в итоге к неустойчивому состоянию организации.

Реструктуризация дебиторской задолженности – это перевод просроченной дебиторской задолженности в быстроликвидные активы для повышения ее платежеспособности. Основные пути реструктуризации дебиторской задолженности это:

- взаимозачеты платежных требований до арбитражных процедур;
- передача дебиторам в зачет погашения задолженности быстроликвидных ценных бумаг по взаимному соглашению;
- передача дебиторам части своего имущества в погашении задолженности;
- увеличение размера предоплаты за отгруженную продукцию;
- применение систем скидок от стоимости продукции при досрочном, своевременном платеже за отгруженную продукцию и снижение санкций за просрочку платежа;
- применение процедур факторинга;
- использование договора цессии;
- подача имущественного иска на должника в арбитражный суд;
- взыскание дебиторской задолженности со скидкой;

- отсрочка обязательств по дебиторской задолженности при обеспечении ее залогом.

Реструктуризация кредиторской задолженности представляет собой процесс подготовки и исполнения ряда сделок о операциях между организацией-должником и ее кредиторами.

Кредиторская задолженность включает в себя краткосрочные и долгосрочные обязательства. К краткосрочным относятся краткосрочные кредиты, займы банков, обязательства по товарным услугам, невыплаченные налоги, авансы, задолженность перед персоналом организации, доходы будущих периодов, резервы предстоящих расходов и др.

Долгосрочные обязательства – это кредиты банков, займы, ссуды, выдаваемые различными кредитными организациями, страховыми компаниями, а также другими обязательствами, срок оплаты которых превышает 12 месяцев.

Реструктуризация кредиторской задолженности ведет к снижению объема нагрузки обязательств на финансовые организации в текущем периоде и тем самым позволяет повысить или восстановить его платежеспособность. Процесс реструктуризации проходит в несколько этапов:

1. Определение и анализ состава кредиторской задолженности;
2. Выбор наиболее рациональных способов реструктуризации кредиторской задолженности (отсрочка платежей, взаимозачет платежных требований, заключение соглашения об отступном, перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные, продажа дебиторской задолженности кредитору, списание задолженности, реструктуризация налогов и др.)
3. Разработка плана погашения имеющихся обязательств и оплаты возникающих новых обязательств.

План финансового оздоровления предприятия, по сути, является аналитическим форматом антикризисной стратегии предприятия. Антикризисная стратегия построена на тесной увязке функциональных стратегий предприятия:

1. Маркетинговая стратегия (поведение предприятия на рынках товаров);

2. Производственная стратегия (организация, структура, объемы и ассортимент производства);
3. Финансовая стратегия (способы привлечения, накопления и расходования финансовых ресурсов);
4. Стратегия управления кадрами (организация труда персонала и внутрифирменного управления).

Маркетинговая стратегия представляет собой процесс управления рынком со стороны предприятий. Данная стратегия направлена на поддержание и оптимизацию продаж, совершенствование производства исходя из запросов потребителей, повышение профессиональной квалификации сотрудников организации, освоение новых рынков. Маркетинговые стратегии предприятия показаны на рисунке 3.



Рисунок 3 – Антикризисная маркетинговая стратегия

Основной задачей антикризисного производственного управления является определение условий и средств, которые обеспечивают поддержку требуемого организационно-технического уровня производства, направленных на стимулирование развития рыночных отношений, способствующих выходу предприятия из кризисного состояния.

Различают следующие виды производственных стратегий оздоровления предприятия, которые представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Антикризисная производственная стратегия

Целью антикризисной финансовой стратегии предприятия является построение эффективной системы управления финансами. С ее помощью можно обеспечить решение стратегических и тактических задач (оптимизация прибыли, максимизация рыночной стоимости бизнеса, оптимизация структуры капитала и формирование инвестиционной привлекательности предприятия).

Существуют несколько видов финансовых стратегий выхода предприятия из кризиса.

1. Стратегия повышения ликвидности активов.
2. Стратегия оптимизации структуры капитала.
3. Стратегия улучшения системы учёта и контроля издержек.
4. Стратегия оптимизации прибыли.

Кадровая политика в условиях кризиса имеет некоторые особенности. Её реализация связана с ограниченностью финансовых средств, неизбежностью организационных мер, связанных со свёртыванием ряда программ социального развития и сокращением численности персонала, повышенной социально-психологической напряжённостью в коллективе.

В кризисной ситуации основной задачей кадровой политики является выживание с наименьшими потерями кадрового потенциала и обеспечение максимально возможной социальной защиты персонала.

Основной стратегией управления кадрами является стратегия усиления кадрового потенциала предприятия. Первым действием, касающимся всех отделов, в особенности отделов маркетинга и сбыта, бухгалтерии и финансов, является подбор на вакантные должности специалистов, отвечающих требованиям времени. Необходима также смена руководства, если реализуются неадекватные текущим условиям и долгосрочной стратегии методы.

Главные звенья кадровой политики – это, во-первых, повышение квалификации персонала, во-вторых, устранение дублирования и, в-третьих, налаживание взаимодействия между подразделениями.

Наблюдаемый избыток персонала на кризисных предприятиях – одна из причин высоких издержек производства и непродуктивного управления кадрами.

Необходимо сказать, что при выборе антикризисной маркетинговой стратегии нужно концентрировать силы и средства на какой-то одной стратегии. В других же функциональных подсистемах управления предприятием можно выбрать более одной стратегии выхода из кризиса, так как они в некоторых случаях дополняют друг друга.

Следующий метод антикризисного управления – это реструктуризация или реорганизация предприятия.

Ряд причин, которые обуславливают необходимость реструктуризации большинства кризисных предприятий, следующие:

- физическое и моральное старение активов предприятий;
- высокая себестоимость продукции;
- несовершенство системы организации и управления предприятием в рыночных условиях.

Первая цель реструктуризации – это реализация стратегических целей компании (рост отдачи инвестиций, прибыли на акцию, богатства акционеров).

Вторая цель среднесрочного характера – восстановление платёжеспособности, превращение в нормально работающее предприятие или его ликвидация. Реструктуризация зачастую оказывается не только эффективным, но и единственным способом избежать банкротства и ликвидации.

Реструктурирование несостоятельного предприятия – это его структурное преобразование в целях восстановления платёжеспособности (краткосрочная задача) и повышения конкурентоспособности (долгосрочная задача) на основе эффективного перераспределения и использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Основные задачи реструктуризации состоят в следующем:

- привлечение кредитных и инвестиционных ресурсов;
- поиск партнёров для совместного бизнеса;
- расширение и укрупнение производства;
- внедрение новых технологий;
- диверсификация и демополизация производства;
- дробление имущественного комплекса на отдельные предприятия.

Выделяют четыре этапа реструктурирования:

- I. этап – диагностика;
- II. этап – стратегия развития;
- III. этап – организационная структура управления;
- IV. этап – программа реализации мероприятий реструктурирования предприятия.

Схема реструктурирования представлена на рисунке 5.

Планирование реструктурирования предприятия (6 мес.)				Проведение реструктурирования (12 мес.)		
I этап	II этап	III этап	IV этап			
Диагностика	Стратегия развития	Организационная структура управления	Программа реализации мероприятий реструктурирования предприятия	Оформление юридической документации, обучение сотрудников	Создание бизнес-единиц	Функционирование реструктурированного предприятия

Рисунок 5 – Схема реструктурирования предприятия

В зависимости от принципиального подхода к реструктуризации можно выделить две концепции. Наступательная концепция реструктуризации направлена на диверсификацию деятельности предприятия. Стратегия диверсификации способствует наращиванию чистого денежного потока за счёт роста эффективности хозяйственной деятельности. Внешняя финансовая помощь используется в целях расширения наиболее рентабельных групп ассортимента продукции, выхода на другие региональные рынки, быстрого завершения начатых инвестиционных проектов [Юн].

Оборонительная концепция реструктуризации направлена на сокращение масштабов деятельности предприятия. Эта стратегия обеспечивает достижение сбалансированности денежных потоков в меньших объёмах и предполагает привлечение внешней финансовой помощи, продажу части производственных подразделений, незавершённого строительства, других видов активов в целях финансовой стабилизации [Юн].

Реорганизация предприятия – это процесс существенных изменений в организации, который затрагивает все значимые аспекты ее деятельности: продукт, ассортимент, факторы производства, систему общего менеджмента.

Пути реорганизации предприятия представлены на рисунке 6.

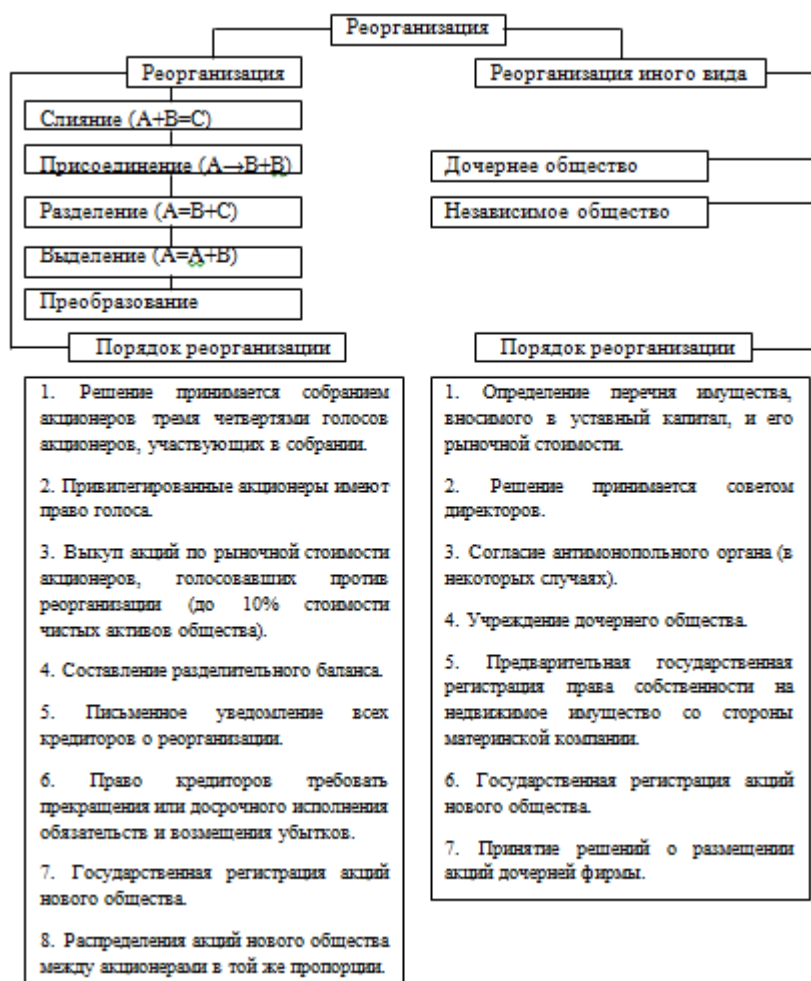


Рисунок 6 – Пути реорганизации предприятия

Подводя итог, необходимо отметить, что успех и дальнейшая деятельность компании зависит от многих факторов. Однако целесообразно обоснованный выбор определенных методов антикризисного управления поможет организации выйти из кризисного состояния.

2 Диагностика финансового состояния АО «Кузнецк-Лада»

2.1 Характеристика деятельности АО «Кузнецк-Лада»

АО «Кузнецк-Лада» имеет статус официального дилера ПАО «АВТОВАЗ». В настоящее время АО «Кузнецк-Лада» специализируется на продаже и обслуживании автомобилей. АО «Кузнецк-Лада» является единственным официальным дилером «АВТОВАЗа» в Кузнецке.

В июне 1997 года открылась первая станция технического обслуживания и ремонта автомобилей в Кузнецке. Обращались сюда автовладельцы всего Кузнецкого района. Постепенно, год за годом, объемы работ росли. И в январе 1998 года было организовано Закрытое Акционерное Общество «Кузнецк-Лада», дочернее предприятие ОАО «Сура-Лада».

Приняли предприятия ЗАО «Кузнецк-Лада» с большими долгами перед ОАО «АВТОВАЗ», с долгами по заработной плате, по налогам, коммунальных услуг, с убытками.

Руководители организации направили все усилия на вывод предприятия из кризисного состояния. В короткое время были погашены все долги, из года в год увеличиваются объемы услуг по ремонту автомобилей, по продаже запчастей и автомобилей.

Деятельность АО «Кузнецк-Лада» продолжается и в настоящее время к качестве официального дилера.

Полное фирменное наименование общества: Акционерное общество «Кузнецк-Лада».

Сокращенное фирменное наименование общества: АО «Кузнецк-Лада».

ОА «Кузнецк-Лада» является правопреемником по всем правам и обязательствам ЗАО «Кузнецк-Лада», организационно-правовая форма которого упразднена в связи с принятием «Закона о внесении изменений в Гражданском Кодексе Российской Федерации».

АО «Кузнецк-Лада» действует в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 26.12.1995 №208-ФЗ «Об ак-

ционерных обществах», иными нормативно-правовыми актами Российской Федерации и настоящим уставом.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- Розничная, оптовая и комиссионная торговля автотранспортными средствами;
- Техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей;
- Оптовая торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;
- Оказание услуг гражданам, предприятиям, учреждениям в техническом обслуживании и ремонте автомобилей;
- Гарантийное обслуживание автомобилей;
- Проведение технических экспертиз и оформление документов; производство и реализация товаров и продукции народного потребления;
- Оптовая и розничная торговля горюче-смазочными материалами;
- Организация и проведение импортно-экспортных, бартерных и других операций (сделок);
- Оказание посреднических услуг в приобретении и сбыте товаров и сырья;
- Оказание услуг по исследованию рынка товаров, работ, услуг
- Перевозка грузов и пассажиров любым видом автомобильного транспорта, а также оказание любых транспортно-экспедиционных услуг юридическим лицам и гражданам;
- Диагностирование транспортных средств и выдача разрешительной документации, предусмотренной законодательством РФ;
- Производство, эксплуатация, гарантийное и сервисное обслуживание, капитальный ремонт технических средств автоматизации, роботизации и транспорта;
- Производство, сборка и наладка агрегатов, узлов и систем технологического, транспортного и бытового оборудования;

- Осуществление внешнеэкономической деятельности в соответствии с требованиями законодательства
- Иные виды деятельности, не запрещенные законодательством РФ.

АО «Кузнецк-Лада» является коммерческой организацией, главной целью которой является извлечение прибыли.

Высшим органом управления общества является общее собрание акционеров. Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества (директором). Единоличный исполнительный орган подотчетен общему собранию акционеров.

Организационная структура АО «Кузнецк-Лада» представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Организационная структура АО «Кузнецк-Лада»

Общее количество штатных единиц – 23.

Местонахождение общества: 442530, Пензенская область, г. Кузнецк, Алексеевское шоссе, 5-Б.

2.2 Анализ финансового положения АО «Кузнецк-Лада»

Анализ финансового состояния предприятия необходимо начинать с анализа имущественного положения организации. Если говорить об имущественном положении, следует иметь в виду, не только предметно-вещественную характеристику, но и денежную оценку, которая, в свою очередь, позволяет судить об оптимальном и целесообразном вложении в активы предприятия.

Анализ структуры имущества проводится на основе сравнительного аналитического баланса, который включает в себя вертикальный и горизонтальный анализ.

Таким образом, анализ имущественного положения представляет собой определение стоимости имущества предприятия, его структуры, источников финансирования. Исследуем состав и структуру имущества АО «Кузнецк-Лада» (таблица 1).

Таблица 1 – Оценка изменений в составе и структуре имущества предприятия

Статья	Абсолютные величины, д.е.		Относительные величины, %		Изменения			
	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.	Абс.	Отн.	Темп роста, %	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Внеоборотные активы	4 560	15 233	15,31	44,02	10 673	28,71	334,06	234,06
Нематериальные активы	-	-	-	-	-	-	-	-
Результаты исследований и разработок	-	-	-	-	-	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	-	-	-	-	-	-	-	-
Материальные поисковые активы	-	-	-	-	-	-	-	-
Основные средства	4 560	10 593	15,31	30,61	6 033	15,30	232,30	132,30
Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-	-	-	-	-	-
Финансовые вложения	-	4 640	-	13,41	-	-	-	-
Отложенные налоговые активы	-	-	-	-	-	-	-	-

Прочие внеоборотные активы	-	-	-	-	-	-	-	-
II. Оборотные активы	25 227	19 374	84,69	55,98	-5 853	-28,71	76,80	-23,20
Запасы	16 131	14 417	54,15	41,66	-1 714	-12,50	89,37	-10,63
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0	0	0	-	-	-	-
Дебиторская задолженность	2 010	4 688	6,75	13,55	2 678	6,80	233,23	133,23
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	6 800	0	22,83	0,00	-6 800	-22,83	0,00	-100,00
Денежные средства и денежные эквиваленты	286	269	0,96	0,78	-17	-0,18	94,06	-5,94
Прочие оборотные активы	-	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	29 787	34 607						

Данные таблицы 4 свидетельствуют о том, что за исследуемый период имущество предприятия увеличилось на 16,18%, что в абсолютном выражении составило 4 820 тыс. руб. В значительной степени это произошло за счет увеличения статьи «Основные средства».

В общей структуре активов внеоборотные активы, величина которых в 2014 г. составляла 4 560 тыс. руб., возросли на 10 673 тыс. руб. Темп прироста составил 234,06%. В 2015 г. их величина составила 15 233 тыс. руб. Внеоборотные активы в 2015 г. составили 44,02% от общей структуры имущества.

Величина оборотных активов в 2014 г. составляла 25 227 тыс. руб. В 2015 г. она снизилась на 5 853 тыс. руб. и их величина составила 19 374 тыс. руб. Оборотные активы в 2015 г. составили 55,98% от общей структуры имущества.

Основные средства, входящие в состав внеоборотных активов, в 2015 г. увеличились на 6033 тыс. руб. или на 132,3% и составили 10 593 тыс. руб. (31%).

Следует заметить, что наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на оборотные активы (55,98%). Это свидетельствует о достаточно мобильной структуре активов, способствующей ускорению оборо-

чиваемости средств предприятия. Однако по сравнению с предыдущим годом в отчетном году удельный вес оборотных активов в общей структуре баланса снизился на 28,71%, что в динамике может привести к снижению оборачиваемости.

В структуре внеоборотных активов наибольшее их изменение было вызвано увеличением на 6 033 тыс. руб. статьи «Основные средства».

В структуре оборотных активов наибольшее изменение было вызвано уменьшением на 6 800 тыс. руб. статьи «Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)».

Размер дебиторской задолженности в 2015 г. увеличился на 2 678 тыс. руб., что является негативным изменением и может быть вызвано проблемой с оплатой продукции либо активным предоставлением потребительского кредита покупателям, т.е. отвлечением части текущих активов и иммобилизацией части оборотных средств из производственного процесса.

Рассматривая дебиторскую задолженность АО «Кузнцк-Лада», следует отметить, что предприятие в 2015 г. имеет активное сальдо (дебиторская задолженность больше кредиторской). Следовательно, предприятие предоставляло своим покупателям бесплатный коммерческий кредит в размере, превышающем средства, полученные в виде отсрочек платежей коммерческим кредиторами.

Структуру имущества АО «Кузнецк-Лада» можно представить в виде диаграммы (рисунок 8).

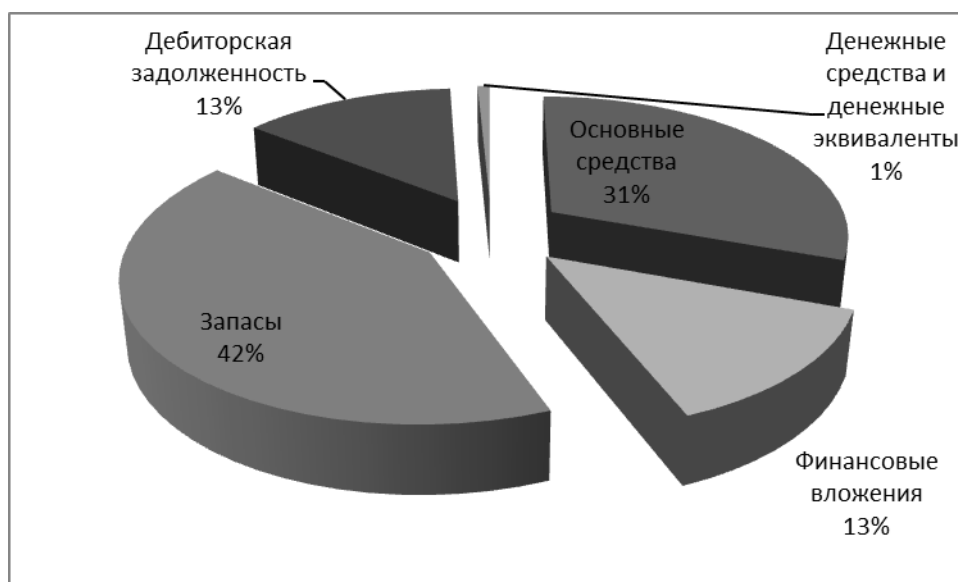


Рисунок 8 – Удельный вес имущества предприятия в 2015 г.

Следует заметить, что в структурном соотношении наблюдается преобладание запасов, что нельзя назвать позитивным фактором. Хотя запасы обеспечивают бесперебойность процесса реализации, их должно быть необходимое количество.

Следующим этапом анализа имущественного положения предприятия является оценка пассивной части баланса. Она представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Оценка изменений в составе и структуре источников средств предприятия

Статья	Абсолютные величины, д.е.		Относительные величины, %		Изменения			
	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.	Абс.	Отн.	Темп роста, %	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
III. Капитал и резервы	5 783	5 499	19,41	15,89	-284	-3,52	95,09	-4,91
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	471	471	1,58	1,36	0	-0,22	100,00	0,00
Собственные акции, выкупленные у акционеров	-	-	-	-	-	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	-	-	-	-	-	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	89	89	0,30	0,26	0	-0,04	100,00	0,00

Резервный капитал	72	72	0,24	0,21	0	-0,03	100,00	0,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	5 151	4 867	17,29	14,06	-284	-3,23	94,49	-5,51
IV. Долгосрочные обязательства	17 180	28 350	57,68	81,92	11 170	24,24	165,02	65,02
Заемные средства	17 180	28 350	57,68	81,92	11 170	24,24	165,02	65,02
Отложенные налоговые обязательства	-	-	-	-	-	-	-	-
Резервы под условные обязательства	-	-	-	-	-	-	-	-
Прочие долгосрочные пассивы	-	-	-	-	-	-	-	-
V. Краткосрочные обязательства	6 824	758	22,91	2,19	-6 066	-20,72	11,11	-88,89
Заемные средства	0	0	0,00	0,00	0	0,00	-	-
Кредиторская задолженность	6 824	758	22,91	2,19	-6 066	-20,72	11,11	-88,89
Доходы будущих периодов	-	-	-	-	-	-	-	-
Резервы предстоящих расходов и платежей	-	-	-	-	-	-	-	-
Прочие краткосрочные пассивы	-	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	29 787	34 607						

Структура источников формирования представлена в виде диаграммы (Рисунок 9).



Рисунок 9 – Удельный вес источников формирования имущества в 2015 г.

Основным источником формирования имущества являются долгосрочные заемные средства. Их удельный вес составляет 82% или 28350 тыс. руб.

В 2015 г. долгосрочные обязательства превышают краткосрочные на 27 592 тыс. руб., что говорит о неплохой финансовой устойчивости предприятия. Можно предположить, что произойдет увеличение оборотов предприятия, если долгосрочные пассивы направлены на расширение парка оборудования и объемов производства.

Долгосрочные обязательства, величина которых в 2014 г. составляла 17 180 тыс. руб., возросла на 11 170 руб. Темп прироста составил 65,02%.

Величина краткосрочных обязательств, которая в 2014 составляла 6 824 тыс. руб., напротив, снизилась на 6 066 тыс. руб. В 2015 г. их величина установилась на уровне 758 тыс. руб.

Кредиторская задолженность в 2015 г. составляет 758 тыс. руб. Произошло снижение по этой статье задолженности на 88,89%, что в абсолютном выражении составило 6 066 тыс. руб.

Доля обязательств незначительно увеличилась. В 2015 г. совокупная величина долгосрочных и краткосрочных обязательств предприятия составила 29 108 тыс. руб. (84,11% от общей величины пассивов). Увеличение заемных средств предприятия ведет к увеличению степени его финансовых рисков и может отрицательно повлиять на его финансовую устойчивость.

Рассматривая изменение собственного капитала АО «Кузнецк-Лада», видно, что его значение незначительно снизилось. В 2015 г. величина собственного капитала предприятия составила 5 499 тыс. руб. (15,89% от общей величины пассивов).

Нераспределенная прибыль снизилась на 284 тыс. руб. и составила 4 867 тыс. руб. Это изменение можно рассматривать как отрицательную тенденцию, так как снижение нераспределенной прибыли может говорить о неэффективной работе предприятия.

В общей структуре пассивов величина капитала и резервов, которая в 2014 г. составляла 5 783 тыс. руб., снизилась на 284 тыс. руб. или на 4,91%, и в

2015 г. его величина составила 5 499 тыс. руб. (15,89 % от общей структуры имущества). В наибольшей степени это изменение произошло за счет снижения статьи «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)».

Следующим шагом оценки финансового положения является – анализ финансовых результатов. Финансовый результат деятельности характеризуется показателями прибыли (убытка). Без получения прибыли предприятие не может развиваться в рыночной экономике, за исключением организаций, финансируемых за счёт государства или других источников.

В процессе анализа финансовых результатов решаются следующие задачи:

- изучение данных о формировании финансового результата и использовании прибыли;
- исследование динамики показателей прибыли.

Изменение финансовых результатов представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Изменение отчета о финансовых результатах 2014 – 2015 гг.

Наименование	2014 г.	2015 г.	В абсолютном выражении, тыс. руб.	Темп прироста, %
1	2	3	4	5
Выручка	172 694	126 574	-46 120	-26,71
Себестоимость продаж	-164 316	-116 038	48 278	-29,38
Валовая прибыль (убыток)	8 378	10 536	2 158	25,76
Коммерческие расходы	-2 193	-1 658	535	-24,40
Управленческие расходы	-8 189	-10 713	-2 524	30,82
Прибыль (убыток) от продаж	-2 004	-1 835	169	-8,43
Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0
Проценты к получению	0	0	0	0
Проценты к уплате	-2 606	-3 683	-1 077	41,33
Прочие доходы	4 857	5 545	688	14,17
Прочие расходы	-8	0	8	-100
Прибыль (убыток) до налогообложения	239	27	-212	-88,70

Изменение отложенных налоговых активов	0	0	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	0	0
Текущий налог на прибыль	-48	-5	43	-89,58
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	120	-188	-308	-256,67

Из таблицы видно, что выручка от реализации компании в 2015 г. по сравнению с 2014 г. незначительно уменьшилась (с 172 694 тыс. руб. до 126 574 тыс. руб.). За анализируемый период произошло снижение объема продаж на 46 120 тыс. руб. или 26,71%. Выручка АО «Кузнецк-Лада» формируется за счет реализации автомобилей, а также реализации услуг и запчастей. В 2015 г. выручка от реализации автомобилей составила 118081 тыс. руб., а выручка от реализации услуг и запчастей 8493 тыс. руб.

Валовая прибыль в 2014 г. составляла 8 378 тыс. руб. За анализируемый период она возросла на 2 158 тыс. руб., что следует рассматривать как положительный момент, и в 2015 г. составила 10 536 тыс. руб.

В 2014 г. и в 2015 г. мы наблюдаем убыток от продаж. В 2014 г. он составлял 2 004 тыс. руб. За анализируемый период он возрос. И в 2015 г. убыток от продаж составил 1 835 тыс. руб.

Следует отметить высокий уровень коммерческих и управленческих расходов в структуре отчета о финансовых результатах организации.

Прочие доходы организации в 2015 г. увеличились на 14% и составили 5 545 тыс. руб. Прочие доходы организации формируют доходы от аренды, проценты по займу, доход от продажи основных средств, доход от премий и др.

Как видно из таблицы, чистая прибыль за анализируемый период сократилась на 308 тыс. руб. и в 2015 г. образовался убыток. Его значение составило 188 тыс. руб.

Необходимо рассмотреть соотношения некоторых показателей. Во-первых, нужно сравнить темп роста себестоимости и выручки.

Таким образом, можно сказать, что анализируемое предприятие убыточно. Следовательно, работа предприятия в дальнейшем может быть не выгодна.

Следующий шаг – это анализ ликвидности и платежеспособности предприятия. Оценка ликвидности баланса представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Оценка ликвидности баланса предприятия

Активы по степени ликвидности			Обязательства по срокам погашения			Платежный излишек (+) или недостаток (-)	
Обозначение	2014 г.	2015 г.	Обозначение	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
A1	7 086	269	П1	6 824	758	262	-489
A2	2 010	4 688	П2	0	0	2 010	4 688
A1+A2	9 096	4 957	П1+П2	6 824	758	2 272	4 199
A3	16 131	14 417	П3	17 180	28 350	-1 049	-13 933
A4	4 560	15 233	П4	5 783	5 499	-1 223	9 734
A1+A2+A3+A4	29 787	34 607	П1+П2+П3+П4	29 787	34 607	0	0

Баланс считается абсолютно ликвидным, если выполняется следующее условие:

$$A1 \geq П1$$

$$A2 \geq П2$$

$$A3 \geq П3$$

$$A4 \leq П4$$

Разница между активами и пассивами по каждой группе указывает на платежный излишек или недостаток средств.

Необходимым условием абсолютной ликвидности баланса является выполнение первых трех неравенств. Четвертое неравенство носит балансирующий характер: его выполнение свидетельствует о наличии у предприятия собственных оборотных средств. Если любое из неравенств, как в нашем случае, имеет знак, противоположный зафиксированному в оптимальном варианте, то ликвидность баланса отличается от абсолютной. Теоретически недостаток средств по одной группе активов компенсируется избытком по другой, но на практике менее ликвидные средства не могут заменить более ликвидные.

Как и в 2014 г., так и в 2015 г. предприятие АО «Кузнецк-Лада» не обладало абсолютной ликвидностью.

В 2014 г. наиболее ликвидные активы (А1) превышали наиболее срочные обязательства (П1), образовался платежный излишек. В 2015 г. наблюдаем противоположную ситуацию: значение наиболее ликвидных активов (А1) меньше, чем значение наиболее срочных обязательств (П1).

Быстрореализуемые активы (А2) превосходят краткосрочные пассивы (П2) как в 2014 г., так и в 2015г. Это говорит о том, что организация может быть платежеспособной в недалеком будущем с учетом своевременных расчетов с кредиторами, получения средств от продажи продукции в кредит.

Медленно реализуемые активы меньше долгосрочных пассивов и в 2014 г., и в 2015 г. Невыполнение данного неравенства говорит о том, предприятие не имеет перспективную ликвидность.

Превышение постоянных пассивов над труднореализуемыми активами в 2014 г. свидетельствует о соблюдении минимального условия финансовой устойчивости организации, наличия у нее собственных оборотных средств. В 2015 г. необходимое условие не выполняется.

Таким образом, в 2014 г. выполняется три из четырех балансовых соотношений, следовательно, на тот период можно считать предприятие платежеспособным, затем мы наблюдаем выполнение одного соотношения, что свидетельствует о неплатежеспособности организации в 2015 г.

Относительные показатели ликвидности представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ ликвидности баланса по относительным показателям

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1	2	3	4
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,03	1,04	0,35
Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности	0,12	1,33	6,54
Коэффициент текущей ликвидности	1,17	3,70	2,84
Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования	0,15	0,73	0,96
Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности		2,17	1,31

Как видно из таблицы, коэффициент абсолютной ликвидности и в 2014 г., и в 2015 г. находится выше нормативного значения (0,2), что говорит о том, что предприятие в полной мере обеспечено средствами для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов. На 31.12.2014 г. значение показателя абсолютной ликвидности составило 1,04. На 31.12.2015 г. значение показателя снизилось, составив 0,35. Следует заметить, что в 2013 г. данный коэффициент составил 0,03. Это значение ниже нормативного, следовательно, в 2013 г. предприятие АО «Кузнецк-Лада» не имело возможности погасить наиболее срочные обязательства за счет наиболее ликвидных активов.

Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности показывает, какая часть краткосрочной задолженности может быть погашена за счет наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов. Чем выше коэффициент быстрой ликвидности, тем лучше финансовое положение компании. Нормой считается значение 1,0 и выше. При значении коэффициента менее 1 ликвидные активы не покрывают краткосрочные обязательства, а значит существует риск потери платежеспособности, что является негативным сигналом для инвесторов. На 31.12.2014 г., значение показателя быстрой (промежуточной) ликвидности составило 1,33. На 31.12.2015 г. значение показателя возросло, что можно рассматривать как положительную тенденцию, и составило 6,54.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам можно погасить, мобилизовав все оборотные средства предприятия. В 2014 г. коэффициент текущей ликвидности составил 3,70, что выше нормативного значения (2). В 2015 г. значение данного показателя снизилось и составило 2,84. Несмотря на отрицательную тенденцию данного показателя, его значение остается в пределах нормы. Однако в 2013 г. данный показатель составлял 1,17, т.е. ниже норматива. Это говорит о том, что предприятие не в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств.

Так как на конец анализируемого периода коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками финансирования находится выше своего нормативного значения (0,1), рассчитывается показатель утраты платежеспособности. Показатель утраты платежеспособности говорит о том, сможет ли в ближайшие 3 месяца предприятие утратить свою платежеспособность при существующей динамике изменения показателя текущей ликвидности. В 2015 г. значение показателя установилось на уровне 1,31, что говорит о том, что предприятие не утратит свою платежеспособность, так как показатель больше единицы.

Финансовую устойчивость можно считать одним из самых важных показателей стабильности организации. Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1	2	3	4
Собственные средства	5 664	5 783	5 499
Внеоборотные активы	3 205	4 560	15 233
Собственные оборотные средства	2 459	1 223	-9 734
Долгосрочные обязательства	0	17 180	28 350
Собственные и заемные источники	2 459	18 403	18 616
Краткосрочные кредитные и заемные средства	13 100	0	0
Общая величина источников средств с учетом долгосрочных и краткосрочных заемных средств	15 559	18 403	18 616
Величина запасов и затрат, обращающихся в активе баланса	14 853	16 131	14 417
Излишек (недостаток) собственных оборотных средств	-12 394	-14 908	-24 151
Излишек (недостаток) собственных и долгосрочных заемных источников	-12 394	2 272	4 199
Излишек (недостаток) общей величины всех источников	706	2 272	4 199
Трехкомпонентный показатель	(0,0,1)	(0,1,1)	(0,1,1)

типа финансовой устойчивости			
Финансовая устойчивость предприятия	Допустимо неустойчивое состояние предприятия	Нормальная финансовая устойчивость	Нормальная финансовая устойчивость

В 2013, 2014, 2015 гг. мы наблюдаем недостаток источников собственных оборотных средств. Данный показатель в период 2013 – 2015 гг. равен 12 394, 14 908, 24 151 тыс. руб. соответственно.

Наблюдается излишек собственных и долгосрочных заемных источников в 2014 и в 2015 гг. Он составил 2 272 и 4 199 тыс. руб. соответственно. Однако в 2013 г. следует заметить недостаток данного показателя.

Излишек общей величины основных источников формирования запасов в 2013 г. составил 706 тыс. руб., в 2014 г. – 2 272 тыс. руб., а в 2015 г. – 4 199 тыс. руб.

В итоге, по трехкомпонентному показателю, мы выяснили, что наша организация в 2013 г. имела допустимо неустойчивое состояние. А в 2014 и 2015 гг. имеет нормальную финансовую устойчивость. Она гарантирует достаточный уровень платежеспособности.

Таблица 7 – Анализ финансовой устойчивости по относительным показателям

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1	2	3	4
Коэффициент автономии	0,29	0,19	0,16
Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг)	2,49	4,15	5,29
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	5,17	5,53	1,27
Коэффициент отношения собственных и заемных средств	0,40	0,24	0,19
Коэффициент маневренности	0,43	0,05	-0,29

Коэффициент автономии в 2015 г. снизился на 0,03 и составил 0,16. Это ниже нормативного значения (0,5). Это значит, что заемный капитал не может быть компенсирован собственным капиталом.

Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг) в 2015 г. увеличился на 1,14 и составил 5,29. Чем больше этот коэффициент превышает 1, тем больше зависимость предприятия от заемных средств.

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств в 2015 г. снизился на 4,26 и составил 1,27. Коэффициент определяется как отношение мобильных средств и долгосрочной дебиторской задолженности к иммобилизованным средствам (внеоборотным активам, скорректированным на дебиторскую задолженность долгосрочного характера). Нормативное значение специфично для каждой отдельной отрасли, но при прочих равных условиях увеличение коэффициента является положительной тенденцией.

Коэффициент маневренности снизился на 0,34 и составил -0,29. Это ниже нормативного значения (0,5). Коэффициент маневренности характеризует, какая доля источников собственных средств находится в мобильной форме. Нормативное значение показателя зависит от характера деятельности предприятия: в фондоемких производствах его нормальный уровень должен быть ниже, чем в материалоемких.

2.3 Анализ вероятности банкротства организации

Сегодня диагностика и прогнозирование банкротства востребованы практикой работы большинства отечественных организаций. Диагностика кризисов – это совокупность методов, направленных на выявление проблем, слабых мест в системе управления, которые являются причинами неблагоприятного финансового состояния и других негативных показателей деятельности. Диагностику можно понимать как оценку деятельности компании с точки зрения получения общего управленческого эффекта, как определение отклонений существующих параметров системы от первоначально заданных, как оценку функционирования организации с подвижной, изменяющейся внешней средой в целях предупреждения кризисов [11].

Вероятность банкротства предприятия – это оценочная характеристика текущего состояния и обстановки на исследуемом предприятии. Регулярно проводя анализ вероятности, руководство предприятия может постоянно поддерживать ее на низком уровне.

В 1968 году впервые была опубликована Z-модель Эдварда Альтмана. В экономическом смысле, модель является функцией, зависящей от определенных показателей, характеризующих результаты работы предприятия и его экономический потенциал.

Двухфакторная модель Альтмана является самым простым вариантом расчета вероятности банкротства. Она основана на таких показателях, как коэффициент текущей ликвидности, удельный вес заемных средств в пассивах [10].

Весовые значения коэффициентов определяются эмпирическим путем и характеризуют важность каждого из этих факторов. Также присутствует постоянная величина, полученная опытно-статистическим способом. Модель выглядит следующим образом:

$$Z = -0,3877 - 1,0736K_{\text{ТЛ}} + 0,0579K_{\text{ЗС}}, \quad (5)$$

где Z – показатель вероятности банкротства;

$K_{\text{ТЛ}}$ – коэффициент текущей ликвидности (отношение оборотных активов к краткосрочным пассивам);

$K_{\text{ЗС}}$ – удельный вес заемных средств в пассивах.

Если $Z = 0$, вероятность банкротства равна 50 %. Если $Z < 0$, вероятность банкротства меньше 50 % и далее снижается по мере уменьшения Z . Если $Z > 0$, вероятность банкротства больше 50 % и возрастает с ростом Z . Ошибка прогноза вероятного банкротства с помощью двухфакторной модели оценивается интервалом $\pm 0,65$ [9].

Двухфакторная модель Альтмана представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Двухфакторная модель Альтмана

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1	2	3	4

Коэффициент текущей ликвидности ($K_{ТЛ}$)	1,17	3,70	25,56
Заемный капитал (ЗК), тыс.руб.	14103	24004	29108
Пассивы (П) тыс.руб.	19767	29787	34607
Двухфакторная модель Альтмана $Z = -0,3877 - 1,0736K_{ТЛ} + 0,0579K_{ЗК}$	-1,24	-3,89	-27,34
Вероятность банкротства	Ниже 50%	Ниже 50%	Ниже 50%

Как видно, вероятность банкротства данного предприятия ниже 50% как и в 2013 г., так и в 2014 и в 2015 гг. То есть, по критерию Э. Альтмана, банкротство скорее не произойдет, чем произойдет.

Следует отметить, что показатель вероятности банкротства в 2015 г. равен -27,34. Если сравнивать данное значение с предыдущими годами, оно значительно меньше.

Основным достоинством двухфакторной модели Альтмана является простота использования, а также возможность применения в условиях ограниченного объема информации. Однако данная модель менее точна в прогнозировании, так как не учитывает влияние других важных показателей (рентабельность, отдачу активов, деловую активность предприятия).

Поскольку рассмотренная двухфакторная модель не обеспечивает всестороннюю оценку финансового состояния предприятия, прогноз, основанный на ней, может значительно отличаться от реальности [7].

Для получения более точного прогноза американская практика рекомендует учитывать уровень рентабельности проданной продукции и тенденцию его изменения, так как данный показатель существенно влияет на финансовую устойчивость. Если показатель вероятности банкротства находится в безопасных границах и уровень рентабельности продукции достаточно высок, то риск банкротства крайне незначителен [5].

Самыми популярными многофакторными моделями являются модели Альтмана, основанные на пяти показателях, от которых в наибольшей степени

зависит вероятность банкротства, и их весовых коэффициентов была предложена пятифакторная модель прогнозирования:

$$Z = 1,2K_{\text{ОБ}} + 1,4K_{\text{НП}} + 3,3K_{\text{ПДН}} + 0,6K_{\text{СК}} + 1K_{\text{ОА}}, \quad (6)$$

где $K_{\text{ОБ}}$ – отношение оборотных активов к общей сумме активов;

$K_{\text{НП}}$ – отношение суммы чистой прибыли (нераспределенной прибыли) или непокрытого убытка, взятого с отрицательным знаком, к общей сумме активов;

$K_{\text{ПДН}}$ – отношение прибыли до налогообложения к общей сумме активов;

$K_{\text{СК}}$ – отношение рыночной стоимости собственного капитала предприятия (суммарной рыночной стоимости акций предприятия) к балансовой стоимости заемных средств;

$K_{\text{ОА}}$ – оборачиваемость всего капитала как отношение выручки к общей сумме активов.

Если Z принимает значение ниже 1,8 — вероятность банкротства очень высокая. Произведенные расчеты представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Пятифакторная модель Альтмана для компаний, акции которых котируются на бирже

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1	2	3	4
Оборотный капитал к сумме активов (X1)	0,12	0,62	0,54
Нераспределенная прибыль к сумме активов (X2)	-0,01	0,00	-0,01
Прибыль до налогообложения к общей стоимости активов (X3)	0,00	0,01	0,00
Рыночная стоимость собственного капитала к балансовой стоимости всех обязательств (X4)	0,03	0,02	0,02
Объем продаж к общей величине активов (X5)	9,44	5,80	3,66
Пятифакторная модель Альтмана ($Z = 1,2X1 + 1,4X2 + 3,3X3 + 0,6X4 + X5$)	9,60	6,58	4,31

Вероятность банкротства	Маловероятна	Маловероятна	Маловероятна
-------------------------	--------------	--------------	--------------

В результате подсчета Z — показателя для конкретного предприятия делается заключение:

- если $Z < 1,81$ – вероятность банкротства составляет от 80 до 100%;
- если $Z = 1,81 - 2,77$ – средняя вероятность краха компании от 35 до 50%;
- если $Z = 2,77 - 2,99$ – вероятность банкротства не велика от 15 до 20%;
- если $Z > 2,99$ – ситуация на предприятии стабильна, риск неплатежеспособности в течение ближайших двух лет крайне мал.

В соответствии с пятифакторной моделью банкротства, работа анализируемого предприятия стабильна и вероятность банкротства очень низкая на протяжении 2013 – 2015 гг.

Однако следует отметить, что показатель банкротства снижается и в 2015 г. равен 4,31. Данная тенденция является негативной.

Для компаний, акции которых не котируются на бирже, Альтман предложил модифицированный вариант формулы прогнозирования:

$$Z = 0,717K_{\text{ОБ}} + 0,847K_{\text{НП}} + 3,10K_{\text{ПДН}} + 0,42K_{\text{СК}} + 0,995K_{\text{ОА}} \quad (7)$$

В этой формуле коэффициент $K_{\text{СК}}$ характеризует балансовую, а не рыночную стоимость акций или отношение балансовой стоимости собственного капитала предприятия к балансовой стоимости заемных средств. Пограничное значение Z при этом равно 1,23.

Если принять, что анализируемое предприятие не является акционерным, следовательно, не имеет акций и не котируется на бирже, то показатель Альтмана примет значение в 2013 г. следующее:

$$Z = 0,717*0,12+0,847*(-0,01)+3,10*0,00+0,42*0,40+0,995*9,44 = 9,64.$$

В 2014 г.:

$$Z = 0,717*0,62+0,847*0,00+3,10*0,01+0,42*0,24+0,995*5,80 = 6,34.$$

В 2015 г.:

$$Z = 0,717*0,54+0,847*(-0,01)+3,10*0,00+0,19*0,40+0,995*3,66 = 4,10.$$

Показатель пятифакторной модели банкротства свидетельствует о стабильной работе рассматриваемой фирмы. Однако также наблюдается отрицательная тенденция.

Американская практика в условиях российской экономики может привести к значительным отклонениям в расчетах от реальных условий. Следовательно, модели Альтмана не всегда обеспечивают точность и достоверность анализа вероятности банкротства.

Модифицированная пятифакторная модель Альтмана представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Модифицированная пятифакторная модель Альтмана

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1	2	3	4
Оборотный капитал к сумме активов (X1)	0,12	0,62	0,54
Нераспределенная прибыль к сумме активов (X2)	-0,01	0,00	-0,01
Прибыль до налогообложения к общей стоимости активов (X3)	0,00	0,01	0,00
Балансовая стоимость собственного капитала к заемному капиталу (X4)	0,40	0,24	0,19
Объем продаж к общей величине активов (X5)	9,44	5,80	3,66
Модифицированный вариант пятифакторной модели Альтмана ($Z = 0,717X1 + 0,847X2 + 3,107X3 + 0,42X4 + 0,995X5$)	9,64	6,34	4,10
Вероятность банкротства	Низкая	Низкая	Низкая

Вывод по модели Альтмана для компаний, чьи акции не торгуются на биржевом рынке:

Если $Z < 1,23$ предприятие признается банкротом, при значении Z в диапазоне от 1,23 до 2,89 ситуация неопределенна, значение Z более 2,9 присуще стабильным и финансово устойчивым компаниям.

Британские ученые Р. Таффлер и Г. Тишоу в 1977 г. предложили четырехфакторную модель [25].

При ее разработке использовался следующий подход: на первой стадии была собрана статистика по восьмидесяти компаниям, как обанкротившимся, так и платежеспособным. С помощью статистического метода, известного как «анализ многомерного дискриминанта», была построена модель платежеспособности. Выборочный расчет соотношений является типичным при определении таких ключевых показателей деятельности компании, как прибыльность, соответствие оборотного капитала и ликвидность. Модель платежеспособности, объединяя эти показатели и сводя соответствующим образом их воедино, воспроизводит точную картину финансового состояния предприятия.

Данная четырехфакторная модель выглядит следующим образом:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (8)$$

где X_1 – отношение прибыли до уплаты налога к сумме текущих обязательств;

X_2 – отношение суммы текущих активов к общей сумме обязательств;

X_3 – отношение суммы текущих обязательств к общей сумме активов;

X_4 – отношение выручки к общей сумме активов.

Пороговое значение Z – счета – 0,2. Четырехфакторная модель банкротства Таффлера-Тишоу представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Четырехфакторная модель банкротства Таффлера-Тишоу

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1	2	3	4
Отношение прибыли до уплаты налога к сумме текущих Обязательств (X_1)	-0,37	-0,29	-2,42
Отношение суммы текущих активов к общей сумме Обязательств (X_2)	1,17	1,05	0,67
Отношение суммы текущих обязательств к общей сумме Активов (X_3)	0,71	0,23	0,02
Отношение выручки к общей сумме активов (X_4)	9,44	5,80	3,66
Модель Таффлера-Тишоу $Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$	1,59	0,95	-0,61

Вероятность банкротства	Низкая	Низкая	Высокая
-------------------------	--------	--------	---------

В результате подсчета Z — показателя для конкретного предприятия делается заключение:

- при $Z > 0,3$ отмечается приемлемое финансовое состояние (низкая вероятность банкротства);
- при $Z < 0,2$ отмечается высокая вероятность банкротства.

В период с 2013 г. до 2014 г. наблюдается низкая вероятность банкротства. В 2015 г. значение показателя составляет -0,61, что ниже порогового значения. Это говорит о высокой вероятности наступления банкротства.

Достоинством модели Таффлера является высокая точность прогноза вероятности банкротства компании, что связано с большим числом проанализированных компаний. Но, как и у всех моделей, наблюдаются и недостатки. Недостатками модели являются:

- ограничение области применения (только для акционерных обществ, акции которых активно торгуются на фондовом рынке);
- сложность интерпретации итогового значения;
- невозможность использования в российских условиях (не учитывает российские особенности экономики);
- зависимость точности расчетов от исходной информации;
- использование устаревших данных.

Модель О. П. Зайцевой – одна из первых отечественных моделей прогнозирования банкротства, появившихся в 90-х годах 20 века. Шестифакторная модель О.П. Зайцевой основана на методах мультипликативного дискриминантного анализа. Модель прогнозирования несостоятельности (банкротства) организаций О.П. Зайцевой относится к одной из новых методик диагностики возможной несостоятельности (банкротства), предназначенных для российских организаций и, следовательно, лишенных по замыслу их автора многих недостатков иностранных моделей. Однако и в этом случае не удалось искоренить все проблемы прогнозирования несостоятельности (банкротства) организаций. В частности, определение весовых коэффициентов в модели О.П. Зайцевой яв-

ляются не совсем обоснованными, так как весовые коэффициенты в этой модели были определены без учета поправки на относительную величину значений отдельных коэффициентов. Так, нормативное значение показателя соотношения срочных обязательств и наиболее ликвидных активов равно семи, а нормальное значение коэффициента равны нулю.

Модель О.П. Зайцевой для оценки риска банкротства предприятия имеет вид:

$$K = 0,25X_1 + 0,1X_2 + 0,2X_3 + 0,25X_4 + 0,1X_5 + 0,1X_6, \quad (9)$$

где X_1 – коэффициент убыточности предприятия, характеризующийся отношением чистого убытка к собственному капиталу, нормативное значение $X_1 = 0$;

X_2 – коэффициент соотношения кредиторской и дебиторской задолженности, нормативное значение $X_2 = 1$;

X_3 – коэффициент соотношения краткосрочных обязательств и наиболее ликвидных активов. Этот коэффициент является обратной величиной показателя абсолютной ликвидности, нормативное значение $X_3 = 7$;

X_4 – коэффициент убыточности реализации продукции, характеризующийся отношением чистого убытка к объёму реализации этой продукции, нормативное значение $X_4 = 0$;

X_5 – коэффициент финансового левериджа (финансового риска), характеризующийся отношением заемного капитала (долгосрочные и краткосрочные обязательства) к собственным источникам финансирования, нормативное значение $X_5 = 0,7$;

X_6 – коэффициент загрузки активов как величина, обратная коэффициенту оборачиваемости активов, т.е. отношение общей величины активов предприятия (валюты баланса) к выручке, нормативное значение $X_6 = X_6$ прошлого периода.

Для определения вероятности банкротства необходимо сравнить фактическое значение ($K_{\text{факт}}$) с нормативным значением (K_n), которое рассчитывается по формуле:

$$K_n = 0,25 * 0 + 0,1 * 1 + 0,2 * 7 + 0,25 * 0 + 0,1 * 0,7 + 0,1 * X_6 \text{ прошлого года (10)}$$

Если фактический коэффициент больше нормативного ($K_{\text{факт}} > K_n$), то крайне высока вероятность наступления банкротства предприятия, а если меньше, то вероятность банкротства незначительна.

В модели О.П. Зайцевой значения весовых коэффициентов является недостаточно обоснованными. Данную модель прогнозирования несостоятельности (банкротства) организаций представим в таблице 12.

Таблица 12 – Модель банкротства О.П. Зайцевой

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1	2	3	4
Коэффициент убыточности предприятия (X1)	-0,06	0,00	-0,03
Коэффициент соотношения кредиторской и дебиторской задолженности (X2)	0,75	3,40	0,16
Коэффициент соотношения краткосрочных обязательств и наиболее ликвидных активов (X3)	38,53	0,96	2,82
Коэффициент убыточности реализации продукции (X4)	0,00	0,00	0,00
Коэффициент финансового левериджа (финансового риска) (X5)	4,98	4,19	5,16
Коэффициент загрузки активов (X6)	0,11	0,17	0,27
Модель О.П. Зайцевой $K_{\text{факт}} = 0,25X_1 + 0,1X_2 + 0,2X_3 + 0,25X_4 + 0,1X_5 + 0,1X_6$	8,27	0,97	1,11
$K_n = 0,25 * 0 + 0,1 * 1 + 0,2 * 7 + 0,25 * 0 + 0,1 * 0,7 + 0,1 * X_6 \text{ прошлого года}$		1,58	1,59
Вероятность банкротства		Низкая	Низкая

Так как фактический коэффициент меньше нормативного ($K_{\text{факт}} < K_n$), то это означает, что вероятность наступления банкротства на предприятие незначительна.

Таким образом, проанализировав вероятность наступления банкротства на предприятии различными методами, можно сделать вывод, что вероятность

наступления банкротства АО «Кузнецк-Лада» в ближайшем будущем достаточно низкая. Однако следует заметить, что показатели рассмотренных моделей имеют отрицательную тенденцию, хотя и находятся в пределах нормы. На это стоит обратить внимание и разработать соответствующие меры оптимизации. Для этого необходимо проанализировать автомобильный рынок региона.

3 Разработка мер по антикризисному управлению

3.1 Анализ автомобильного рынка Пензенской области

Финансовый кризис затронул все отрасли экономики России. Автомобильный рынок Пензенской области также не стал исключением. Объем продаж новых автомобилей является одним из индикаторов, который свидетельствует о состоянии экономики и ее перспективах. Наблюдается радикальное падение продаж автомобилей. Основным фактором такой тенденции является рост цен на автомобили вследствие девальвации – рубль существенно обесценился по отношению к мировой валюте. Также огромное влияние на снижение продаж не только автомобилей, но и других товаров, оказывает падение реальных доходов населения почти на 15% (худший показатель с 1998).

Анализируя рынок транспортных средств, следует отметить, что основную долю рынка занимают иностранные марки, произведенные в России (около 60%). Что касается отечественных брендов, их доля составляет приблизительно 26%. Такие пропорции можно объяснить тем, что зарубежные производители, у которых есть производственная площадка в России, имеют ценовое преимущество. Так как в условиях обесценивания российского рубля позволяет им проводить более гибкую ценовую политику.

Рассматривая Пензенский региональный рынок автомобилей, необходимо отметить, что областной город наиболее «богат» дилерскими центрами. В Пензе насчитывается порядка 30 официальных дилеров.

Кузнецк – второй по величине город Пензенской области и, несмотря на то, что численность населения составляет 84 267 человек (в 6,22 раза меньше, чем численность населения в Пензе) в городе есть два действующих дилерских центра: «Кузнецк-Лада» и «RENAULT».

Помимо официальных автодилеров, субъектами рынка транспортных средств, являются различные «серые» дилеры и неофициальные посредники. Официальный автомобильный дилер – это прямой представитель компании-производителя, который осуществляет свою деятельность на основе дилерского

договора. Он реализует продукцию производителя и обеспечивает гарантийное и послегарантийное обслуживание.

Несмотря на достоинства дилерской деятельности, в настоящее время наблюдается тенденция к сокращению дилерских центров. В 2015 году их количество уменьшилось на 16%. Основными факторами сокращения стали снижение прибыли ввиду низкой диверсификации бизнеса, большое количество кредитов и повышение риска банкротства дилеров.

На рынке отечественных автомобилей лидерство занимает бренд «Lada». Машины этой марки производит крупнейшая российская автомобилестроительная компания ПАО «АвтоВАЗ». В Пензенской области 4 дилерских центров. Ранее уже говорилось о том, что один из них находится в г. Кузнецк. Автоцентр имеет выгодное расположение: при въезде в город и близость к центральной автомагистрали (М5). «Кузнецк-Лада» располагает высоким потенциалом развития бизнеса.

В салоне кузнецкого дилерского центра представлен весь модельный ряд автомобилей, названия и цены которых, представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Модельный ряд и цены АО «Кузнецк-Лада»

Наименование модели	Цена
1. Lada Granta лифтбек	от 354 200 руб.
2. Lada Granta Sport	от 474 900 руб.
3. Lada Granta седан	от 329 900 руб.
4. Lada Kalina Cross	от 454 100 руб.
5. Lada Kalina Sport	от 486 900 руб.
6. Lada Kalina хэтчбек	от 369 900 руб.
7. Lada Kalina универсал	от 384 500 руб.
8. Lada Priora седан	от 389 900 руб.
9. Lada Vesta седан	от 515 900 руб.
10. Lada XRAY кроссовер	от 519 900 руб.
11. Lada Largus Cross	от 664 900 руб.
12. Lada Largus фургон	от 459 900 руб.

13. Lada Largus универсал	от 519 900 руб.
14. Lada 4×4 5 дв.	от 500 700 руб.
15. Lada 4×4 Urban 5 дв.	от 551 600 руб.
16. Lada 4×4 3 дв.	от 455 900 руб.
17. Lada 4×4 Urban 3 дв.	от 506 800 руб.

Для многих потребителей цена имеет немаловажное значение при покупке автомобиля, так как большая часть населения относится к среднему классу и не может позволить себе приобретать автомобили иностранных марок. Цена на автомобили марки «Lada» ниже, чем у западноевропейских производителей. Следовательно, эта марка автомобиля более доступна для потребителя. Средняя цена автомобиля этого бренда составляет 467 047 руб.

Однако маркетологи ПАО «АВТОВАЗ» представляют себе иных покупателей нового кроссовера Lada XRAY. Целевая аудитория новинки состоит из двух основных групп. Первая группа – это «современная городская молодежь». То есть, это в основном, не состоящие в браке люди с высшим образованием и доходами выше среднего уровня. Данный сегмент потребителей предпочтет Lada XRAY из-за его компактных габаритов и яркого дизайна, благодаря которому хэтчбек выделяется на дороге. К тому же XRAY может стать отличной покупкой в качестве первого автомобиля.

Вторая группа – «динамичные городские водители». К этому сегменту относятся люди среднего возраста. В основном это офисные работники, которые увлекаются автомобильной тематикой и в машинах ценят, прежде всего, комфорт, надежность и качество.

Аналитическое агентство «АВТОСТАТ» подсчитало выручку от продаж новых легковых автомобилей на российском рынке за 1 квартал 2017 года [11]. Топ десяти марок по выручке представлен на рисунке 10.

ТОП 10 марок-лидеров по выручке



	марка	продажи, шт.	цена*, тыс. руб.	выручка, млрд руб.	17/16, %		январь - март 2017 года				
							млрд руб.	10	20	30	40
1	Toyota	19 848	2 248,8	44,6	-12,5	↓					
2	KIA	37 310	1 060,0	39,5	+22,5	↑					
3	Mercedes	7 900	4 224,4	33,4	-15,2	↓					
4	LADA	58 737	556,8	32,7	+15,1	↑					
5	Hyundai	29 932	1 069,4	32,0	+17,7	↑					
6	Nissan	17 598	1 432,0	25,2	-2,5	↓					
7	BMW	6 942	3 627,8	25,2	+1,3	↑					
8	Volkswagen	18 320	1 257,4	23,0	+37,1	↑					
9	Renault	26 107	823,4	21,5	+27,5	↑					
10	Lexus	4 985	4 058,3	20,2	+7,6	↑					

* средневзвешенная цена по всему модельному ряду марки

Выручка от продажи новых легковых автомобилей на рынке России в 1 квартале составила 400,9 млрд рублей. Это на 3,1% больше, чем за тот же период 2016 года (388,9 млрд руб.).

Источник: AUTOSTAT-RADAR



www.autostat.ru

Рисунок 10 – Топ 10 марок-лидеров по выручке [27]

Наблюдается, что четвертую позицию занимает российская марка LADA (32,7 млрд руб.; +15,1%), которая имеет самые большие продажи (58,7 тыс. шт.) и самую низкую средневзвешенную цену автомобилей (556,8 тыс. руб.) среди представленных марок. Можно сделать вывод, что транспортные средства отечественного бренда пользуются спросом.

В 2017 году предполагается восстановления российского автомобильного рынка, чему будет способствовать восстановление покупательной способности населения, низкая степень обеспеченности населения автомобилями, солидный возраст автопарка и развитие бизнеса в России крупными международными игроками.

По результатам исследований 2016 года автомобильный рынок РФ занял пятое место среди европейских стран, уступив свои позиции Германии, Великобритании, Франции и Италии. Цены на автомобили в России в течение 2015-2016 годов увеличились в среднем на 40%, а объем продаж легковых и легких коммерческих автомобилей в 2016 году приблизился к минимальной отметке за последние 10 лет. Тем не менее, в 2016 году спад автомобильных продаж замедлился, составив 11%.

Факторами, определяющими темпы восстановления рынка автотранспорта, будут являться обменный курс рубля, цены на нефть, уровень ставок по автомобильным кредитам, эффективность мер государственной поддержки и перспективы снижения стоимости владения автомобилем. Кроме того, российский рынок по-прежнему представляет значительный интерес в долгосрочной перспективе, поскольку сохраняется низкая степень обеспеченности населения автомобилями и солидный возраст автопарка.

Так, по итогам 2016 года количество легковых автомобилей в России на 1000 человек взрослого населения (358 единиц) на 42% ниже, чем в среднем в Западной Европе (615 единиц), и на 55% ниже по сравнению со странами Северной Америки (776 единиц).

Средний возраст легкового автопарка в России составляет около 12,5 года. При этом средний возраст иномарок намного меньше — 9,9 года, а отечественных легковых автомобилей — 16 лет. Возрастная структура автопарка указывает на растущую необходимость замены морально устаревших и технически изношенных транспортных средств.

Кроме того, российские автомобильные концерны планируют активное расширение экспорта, который рассматривается в качестве дополнительной возможности восстановления продаж в условиях сократившегося внутреннего спроса. Развитию отечественного автопрома также способствует государственная политика, направленная на стимулирование создания нового и увеличение существующего производства, а также на привлечение дополнительных инвестиций в отрасль.

3.2 Разработка мероприятий по антикризисному управлению

Важнейшим ядром антикризисного управления является принятие решений, т.е. антикризисные меры. Главная задача антикризисного управления — это предотвращение или устранение неплатежеспособности предприятия.

Во времена финансовой нестабильности на предприятиях розничной торговли неизбежно падают продажи. Такая ситуация наблюдается и на анализируемом предприятии АО «Кузнецк-Лада». Причин тому много, но основные заключаются в снижении покупательской способности населения.

Многие эксперты и маркетологи уверены: самой действенной мерой для предпринимателей, помогающей «пережить» кризисный период и вывести розничный бизнес на новый уровень, является стимулирование продаж. Добиться увеличения продаж в условиях падающего рынка можно разными способами [1].

Главная роль в продажах автомобилей отводится консультанту, работающему в автосалоне. От того, кто и как предлагает автомобиль, зависит очень многое. Грамотные действия ведут потенциального покупателя к покупке, а любая оплошность и неправильные поступки отталкивают.

Главное оружие продавца – это вежливость и компетентность. Кроме того, он обязан уметь вызывать заинтересованность клиента. Консультант должен знать о продаваемых машинах все и предоставить любую информацию по требованию.

Следует отметить, что продажи напрямую зависят от работы продавцов-консультантов. В период кризиса нельзя забывать, во-первых, о мотивации, во-вторых, об обучении персонала. Важно мотивировать сотрудников на достижение высоких результатов.

Грамотный маркетинг – еще один из способов повышения продаж. В период кризиса большое внимание уделяется логистике, документообороту, ведению бухгалтерии, закупке товаров, однако не следует забывать о рекламе.

Сегодня существует по-настоящему много возможностей для рекламирования автосалона: это может быть наружная реклама, реклама в средствах массовой информации. Интернет-реклама играет особую роль. Например, баннерная реклама автосалона – это размещение рекламы на специализированных порталах автомобильной тематики с большой посещаемостью (auto.ru, autorambler.ru, auto.mail.ru) позволяет привлечь значительно количество посе-

тителей данных ресурсов и рассказать о своем предложении. На таких ресурсах можно рекламировать не только сами автомобили, но и услуги сервиса, запчастей и аксессуаров.

Наиболее бюджетный способ продвижение автосалона – ведение специализированных групп, профилей во всемирно популярных социальных сетях, таких как vk.ru, instagram.ru и др. Такая реклама автосалона позволяет, как выставить на «электронную витрину» весь ряд автомобилей, так и показывать наиболее привлекательные по условиям приобретения автомобили. Размещение автомобильных объявлений на сайтах – это хороший способ привлечения клиентов.

Также необходимо разрабатывать оригинальные мероприятия с целью привлечения покупателей: проведение рекламных акций, презентации новых автомобилей, розыгрыши призов, лотереи. Грамотно-разработанная рекламная компания даст желаемый результат.

Участие в реализации различных программ – еще один из действенных способов увеличения объема продаж. Например, программа «Trade-in». Она представляет собой процедуру обмена подержанного автомобиля на другой (новый или с пробегом). Система «Trade-in» предлагается профессиональными продавцами автомобилей, чтобы совершить продажу и покупку автомобиля в одном месте, то есть автосалоне.

Следующая программа утилизации автомобилей. Это федеральная программа в России, дающая возможность владельцам старых автомобилей сдать их на утилизацию и взамен получить скидку на покупку нового автомобиля.

АО «Кузнецк-Лада» имеет несколько банков-партнеров, с которыми у них заключены договора. Это дает возможность использовать различные программы автокредитования, такие как «Lada Finance», «Buy Back».

Существует программа автокредитования «Lada Finance», реализуемая ПАО «АВТОВАЗ» совместно с банками-партнерами. Преимущества данной программы следующие:

- процентные ставки по кредиту ниже базовых предложений банков-партнеров;
- доступный первоначальный взнос;
- оптимальные сроки кредитования;
- быстрое принятие предварительного решения о выдаче кредита.

Программа «Buy Back» реализуется совместно с ПАО «ВТБ24». Главной особенностью данной программы является то, что расчёт ежемесячных платежей происходит таким образом: к завершению срока кредитования, часть суммы (20-40%) остаётся невыплаченной. Это, так называемый, последний или отложенный платёж. Его можно покрыть своими средствами или продать автомобиль автодилеру и выплатить остаток долга из полученных средств. В случае, когда сумма, вырученная от продажи, превышает сумму долга, остаток денег клиент может использовать по своему усмотрению: положить на свой счёт или же отдать деньги в качестве первоначального взноса за новый автомобиль.

Рычагом воздействия стимулирования продаж мог бы стать законопроект об освобождении от транспортного налога отечественных автомобилей. Согласно тексту документа, размещенного на официальном сайте Правительства России, законопроектом предлагалось с 1 января 2017 года освободить налогоплательщиков от уплаты налога на автомобили отечественной сборки. Однако лишь один регион России принял данный законопроект. Покупателей автомобилей в Санкт-Петербурге на три года освободят от транспортного налога. Такая мера стимулирования отечественного автопрома была одобрена на заседании регионального правительства.

Проанализировав результаты хозяйственной деятельности АО «Кузнецк-Лада», было выявлено, что данная организация имеет высокий уровень запасов, состав и структуру которых, можно увидеть в таблице 14.

Таблица 14 – Состав и структура запасов автомобильного дилерского центра АО «Кузнецк-Лада»

Запасы	2014 г.		2015 г.		Изменения	
	тыс. руб.	доля, %	тыс. руб.	доля, %	тыс. руб.	доля, %
1	2	3	4	5	6	7
Материалы	82	1	741	5	659	5
Автомобили	14254	88	11472	80	-2782	-9
Запчасти	1795	11	2204	15	409	4
Расходы будущих периодов	0	0	0	0	0	0
Итого	16131	100	14417	100		

Подавляющую долю запасов занимают автомобили 88% в 2014 г. и 80% в 2015 г. Запасы запчастей в 2015 г. составили 2204 тыс. руб. (15%). Для обеспечения прибыльности на складе должны храниться только необходимые запасы в нужном количестве. Хранение лишнего количества приведет к затовариванию склада, снижению оборачиваемости складских запасов и, как следствие, к снижению прибыли.

Таким образом, для обеспечения максимальной оборачиваемости складских запасов, мы должны хранить на складе минимальную номенклатуру запасных частей и автомобилей в минимальном количестве. Для снижения уровня запасов необходимо реализовать складские автомобили на выгодных условиях.

Когда речь идет о высоком уровне запасов, есть смысл задуматься о логистическом аутсорсинге. Аутсорсинг склада (от англ. outsourcing: внешний источник) – передача организацией определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работо-

способности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года).

Передавая логистические или складские процессы на аутсорсинг АО «Кузнецк-Лада» может сосредоточиться на основном виде деятельности, на продажах автомобилей.

Предположим, что выручка возросла, покрыла все расходы и у организации отсутствует убыток. Также реализованы запасы и на складе лишь 10% запасов, которые являются страховыми.

Оценим предприятие по модели прогнозирования банкротства Зайцевой (таблица 15).

Таблица 15 – Прогнозирование банкротства по модели Зайцевой с учетом изменений выручки и запасов

Показатель	2015 г.	N г.
1	2	3
Коэффициент убыточности предприятия (X1)	-0,03	0,00
Коэффициент соотношения кредиторской и дебиторской задолженности (X2)	0,16	0,16
Коэффициент соотношения краткосрочных обязательств и наиболее ликвидных активов (X3)	2,82	2,82
Коэффициент убыточности реализации продукции (X4)	0,00	0,00
Коэффициент финансового левериджа (финансового риска) (X5)	5,16	5,16
Коэффициент загрузки активов (X6)	0,27	0,16
Модель О.П. Зайцевой $K_{\text{факт}} = 0,25X1 + 0,1X2 + 0,2X3 + 0,25X4 + 0,1X5 + 0,1X6$	1,11	1,112
$K_n = 0,25 * 0 + 0,1 * 1 + 0,2 * 7 + 0,25 * 0 + 0,1 * 0,7 + 0,1 * X6$ прошлого года	1,59	1,681
Вероятность банкротства	Низкая	Низкая

Исходя из данной таблицы, можно сделать вывод, что вероятность наступления банкротства уменьшается. И предполагаемые изменения положительно влияют на деятельность компании АО «Кузнецк-Лада».

Итак, практическим результатом применения аутсорсинга является возможность направлять собственные ресурсы организации на выполнение тех

функций, которые составляют ее сильную сторону, на то, что организация умеет делать лучше других, а также предоставление исполнителю (аутсорсеру) тех функций, на которые он ориентирован. Тем самым организация обеспечит максимальное удовлетворение ожиданий потребителя, максимальное соответствие требованиям рынка.

Заключение

Антикризисное управление – это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и причин на всех уровнях экономики.

Особенность антикризисного управления организацией заключается в повышенной сложности управленческих процессов. Уровень требований к руководителям, которые принимают наиболее важные, стратегические решения, возрастает.

К объектам антикризисного управления относятся кризисные явления организаций. Диагностика, профилактика и преодоление кризиса представляет собой предмет антикризисного управления. А субъектами выступают собственники и менеджеры предприятий и организаций, государственные органы власти и управления, кредиторы.

Основной целью антикризисного управления является регулирование кризисных ситуаций, их выявление и ликвидация негативных социально-экономических последствий в случае их наступления.

В данной работе было исследовано предприятие АО «Кузнецк-Лада», занимающееся реализацией автомобилей и запчастей.

Проведение диагностики финансового состояния предприятия за период 2013 – 2015 гг. позволило выявить проблемные моменты деятельности организации, такие как высокий уровень запасов, основные показатели финансового результата имеют отрицательную тенденцию, а АО «Кузнецк-Лада» имеет чистый убыток. Другими словами, не реализуется главная цель предприятия – получение прибыли.

В ходе исследования был проведен ряд анализов: анализ имущественного положения, анализ ликвидности, анализ финансовых результатов, анализ финансовой устойчивости. Также была оценена вероятность банкротства пред-

приятия по различным методикам, таких зарубежных авторов как Альтман, Таффлер, Тишоу, и отечественный автор – Зайцева.

Разработанные меры по антикризисному управлению предприятием имеют два направления: оптимизация продаж и реализация запасов.

Использование таких программ, как «Trade In», «Buy Back», программа автокредитования «Lada Finance», федеральная программа утилизации, обеспечит предприятию рост продаж.

Грамотный маркетинг и обученный персонал напрямую влияют на продажи автосалона. Следовательно, в условиях кризиса нельзя забывать о данных направлениях.

Реализацию высокого уровня запасов, может обеспечить логистический аутсорсинг. Аутсорсинг склада – передача организацией определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области.

Некоторые виды деятельности слишком затратны и обременительны для компании. Основными аргументами в пользу аутсорсинга могут являться:

- желание сосредоточиться на основной деятельности;
- необходимое повышение качества обслуживания;
- потребность в снижении затрат;
- нехватка административного и технического опыта и др.

Данные предложения позволят повысить эффективность процесса антикризисного управления АО «Кузнецк-Лада», а именно: увеличить прибыль, усилить финансовую устойчивость предприятия, качественно улучшить процесс антикризисного управления, снизить вероятность наступления банкротства.

Список использованных источников

1. Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)" от 26.10.2002 N 127-ФЗ.
2. Абросимов Н.С. Принципы антикризисного управления / Н.С. Абросимов. – М.: лаборатория Книги, 2012. – 107 с.
3. Балдин К.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие / К.В. Балдин. – М.: Дашков и К, 2013. – 268 с.
4. Веснин В. Р. Антикризисное управление: учебно-практическое пособие / В.Р. Веснин, Т.В. Юрьева. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2011. – 2014 с.
5. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е. Антикризисное управление: учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. – М.: Омега-Л, 2005. – 357 с.
6. Загаданов Р.М. Институциональные и правовые механизмы обеспечения антикризисного управления в России / Р.М. Загаданов. – М.: Лаборатория Книги, 2012. – 156 с.
7. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016.
8. Кабанов И.Б. Обоснование необходимости введения антикризисного управления / И.Б. Кабанов – М.: Лаборатория Книги, 2012. – 156 с.
9. Орехов В.И., Балдин К.В. Антикризисное управление: Учебное пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. - 2-е изд., испр. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 268 с.
10. Рыбкина М.В. Антикризисное управление предприятием: учебно-практическое пособие / М.В. Рыбкина. УлГТУ, 2014. – 116 с.
11. Свердлина Е.Б. Анализ в антикризисном управлении организацией: учебно-методическое пособие / Е.Б. Свердлина. – Омск: Издательство Омского государственного университета, 2013. – 172 с.
12. Соловьев Д.В. Антикризисное управление. Практическое пособие / Д.В. Соловьев – М.: Лаборатория Книги, 2009. – 192 с.

13. Файншмидт Е.А., Юрьева Т.В. Зарубежная практика антикризисного управления: учебно-методический комплекс / Е.А. Файншмидт, Т.В. Юрьева. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2010. – 144 с.
14. Юн Г.Б. Методология антикризисного управления: Учебно-практическое пособие / Г.Б. Юн – М.: Дело, 2004. – 432 с.
15. Юн Г.Б. Словарь по антикризисному управлению / Г.Б. Юн, Г.К. Таль, В.В. Григорьев – М.: Дело, 2003. 448 с.
16. Марчева И.А. Антикризисное управление: Учебно-методическое пособие / И.А. Марчева – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2012. – 134 с.
17. Алферов В.Н. Антикризисные механизмы финансовой стабилизации развития организации // Эффективное антикризисное управление. – 2011. - №6(69).
18. Григорьянц К.С. Типы систем и моделей в организационном менеджменте // Российское предпринимательство. — 2013. — № 20 (242).
19. Дорноступ И.П., Кузьмин Д.В., Остаповский М.С. Антикризисные механизмы финансовой стабилизации организации // Вестник ОГУ. – 2011. - №13.
20. Кицис В. М., Калабкина И. М. Аутсорсинг: понятие, сущность, предпосылки и преимущества использования // Вестник ВУиТ. 2010. №21.
21. Стапран Д.А. Аутсорсинг: страхи и возможности // Российское предпринимательство. – 2016. – Том 17. – №12.
22. Турдиматова П.М. Сущность антикризисного управления в современных условиях // Вестник ТГУПБП. – 2009. - №1.
23. Ходченко С. С. Современный российский рынок автомобилей: структура и особенности предложения // Пространство экономики. 2008. №4-2.
24. Щеглов А.Г. Стратегия финансового оздоровления предприятия // Российское предпринимательство. — 2012. — № 23 (221).
25. <https://www.vedomosti.ru> Автомобильный рынок России: состояние отрасли и прогноз на среднесрочную перспективу.

26. <http://www.cfin.ru> Сегментирование целевых аудиторий (на примере продукции ОАО «АВТОВАЗ»)
27. <https://www.autostat.ru> Автостат. Аналитическое агентство.
28. <http://kuzlada.lada.ru/>Официальный сайт АО «Кузнецк-Лада»
29. <https://www.nalog.ru/>.Сайт Федеральной налоговой службы.