

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Антикризисное управление – особая стратегическая система управления предприятием, направленная на устранение явлений, которые повлияли на работу предприятия неблагоприятно.

Особую роль в антикризисном управлении играет финансовый менеджмент – основной тактический элемент финансового обеспечения бизнеса, при помощи которого управляют денежными потоками и находят оптимальные решения возникающих проблем.

Конечно, невозможно назвать единый «рецепт» вывода предприятия из кризиса. В антикризисном управлении необходим гибкий ситуационный подход, уникальный для каждого отдельно взятого предприятия. Основными направлениями антикризисного управления являются постоянный мониторинг финансово-экономического состояния предприятия, разработка новых стратегий деятельности предприятия, повышение производительности труда, привлечение средств учредителей, усиление мотивации персонала.

Финансовое состояние в кризисном положении компании предполагает проведение набора нетрадиционных мероприятий от менеджеров. Так же полноценное использование и применение доступных средств при антикризисном управлении, и дальнейшие разработки всяческих действий, вполне позволяют произвести переход от спада к развитию и запланированному, в дальнейшем, ростовому темпу. Иными словами, грамотное антикризисное управление позволяет вывести предприятие из затруднительной ситуации.

Антикризисное управление предприятием следует понимать как решение или поворотный пункт или исход в делах компании. Экономический кризис в компании – крайне не легкое финансовое положение, характеризующееся как весьма низким значением показателей и коэффициентов:

- платежеспособность;
- рентабельности;
- оборот;

- финансовая устойчивость и тому подобное.

И аналогичных показателей очень много.

Более универсальными и наглядными индикаторами являются, конечно же, итоговые финансовые результаты деятельности компании, то есть: это сама величина валовой прибыли и уровень рентабельности.

В большинстве случаев, первым признаком состояния кризиса в компании, считается минусовой финансовый результат, то есть – стойкое снижение уровня рентабельности, валовой убыток от деятельности, и сокращение размера прибыли с периодичностью (не запланированные расходы, убытки, не предусмотренные поэтапным развитием бизнеса).

Необходимо сделать уточнение, идет о реальной (управленческой) прибыли. Наличие бухгалтерских или «налоговых» убытков не показатель того, что предприятие находится в тяжелом финансовом положении. Иногда наоборот: формальные убытки используются как дополнительный источник доходов, полученный из экономии на налогах.

Целью данной работы является исследование антикризисного управления, для достижения поставленной цели, были выделены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты антикризисного управления;
- провести анализ антикризисного управления;
- разработать мероприятия по совершенствованию антикризисного управления.

Объект исследования – ООО «Хасим».

Предмет исследования – антикризисное управление.

Структура работы состоит из введения, основной части, заключения и списка литературы.

Теоретической и методологической базой данной работы послужили труды российских и зарубежных авторов в области антикризисного управления, материалы периодических изданий и сети Интернет.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии

Кризис – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.[7]

Причины кризиса могут быть различными. Они делятся на объективные, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, и субъективные, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении, а также природные, характеризующие явления климата, землетрясения и др.

Причины кризиса могут быть внешними и внутренними. Первые связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране, вторые – с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой.[7]

В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и разнообразные последствия: возможно обновление организации или ее разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса. Последствия кризиса могут вести к резким изменениям или мягкому продолжительному и последовательному выходу. Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и антикризисным управлением, которое может смягчать кризис или обострять его.

Влияния на экономические результаты выразятся в снижении всех показателей экономической эффективности, росте затрат, необходимых для функционирования предприятия.

Влияния на социально-экономические результаты деятельности фирмы выразятся в противоречии интересов и степени их удовлетворенности отдельного человека, социальных групп или классов общества.

По мере развития социально-экономической системы наблюдается повышение роли человеческого фактора в антикризисном ее развитии, которое означает не исключение кризиса, не борьбу с ним, а предвидение и уверенное, своевременное и, по возможности, безболезненное его разрешение.

Антикризисное развитие – это не абсолютное отсутствие кризиса, а наличие таких кризисов, которые являются импульсом успешного, с позиций интересов человека, развития. Цель и интересы может иметь только человек. Именно они являются основой распознавания кризисов и управления их преодолением.[7]

Признаки кризиса дифференцируются, прежде всего, по его типологической принадлежности: масштабы, проблематика, острота, область развития, причины, возможные последствия, фаза проявления.

1.2 Стратегия и тактика антикризисного управления

В развитии любой организации существует вероятность наступления кризиса. Характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации могут возникать на всех стадиях жизненного цикла предприятия (становление, рост, зрелость, спад). Следовательно, любое управление должно быть антикризисным, т. е. построенным на учете возможности и опасности кризиса. В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегия управления.

Формирование экономических стратегий антикризисного управления производится в несколько этапов:[7]

- анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса;
- анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации;
- пересмотр миссии и системы целей предприятия.

Антикризисное управление в первую очередь связано с регулированием потоков денежных средств и затрат, формирующих кредиторскую задолженность. В связи с этим можно выделить следующие главные направления управления финансовыми потоками.

1. Обеспечение достаточности денежных средств.

Существуют различные методы определения суммы средств, поступающих на предприятие в плановом периоде: уточненный (аналитический); укрупненный; экспресс-метод.

Уточненный метод требует значительных экономических расчетов. Он позволяет учитывать объем реализации в плановом периоде и динамику остатков отгруженной, но неоплаченной продукции (дебиторской задолженности).

Реализация продукции при этом определяется по отгрузке.

Укрупненный метод более простой, но обеспечивает грубый результат, поскольку основан на использовании статистики оплаты отгруженной продукции в отчетном периоде. Метод не ограничивает возможность оценки поступления денежных средств за более короткие периоды.

Экспресс-метод наименее трудоемкий. Он основан на использовании отчетных данных. Оцениваются только денежные средства, поступающие в виде выручки за реализованную продукцию.[7]

$$\text{Дпл} = (\text{ОПпл} : \text{ОПср}) * \text{Дср} - \text{Апол} + \text{Апол.ср}, (1)$$

где Дпл – денежные средства, поступающие на предприятие в виде выручки от реализации продукции в периоде, равном плановому, в последние годы, руб.;

Дср – денежные средства (среднее значение), поступавшие на предприятие в виде выручки от реализации продукции в периоде, равном плановому, в последние годы, руб.;

ОПпл – объем продукции, отгружаемой покупателям в плановом периоде, руб.;

ОПср – средний объем продукции, отгружаемой покупателям в периоде, равном плановому, в последние годы, руб.;

Апол – авансы, полученные от покупателей и заказчиков в предыдущем периоде, руб.;

Апол.ср – средняя величина авансов, получаемых в периоде, равном плановому, в последние годы, руб.

2. Процедуры экономии текущих затрат предприятия.

Динамика потоков на счетах текущих обязательств кризисных предприятий свидетельствуют об их значительном нарастании в течение года. Для таких предприятий характерен постоянный рост непогашенной задолженности, поскольку поступления денежных средств по сравнению с возникающими обязательствами невелики.

Наибольшие обязательства предприятие имеет по расчетам с разными дебиторами и кредиторами.

Важнейшей задачей финансового оздоровления является минимизация текущих затрат. Данные меры направлены на сокращение потоков обязательств и дефицита денежных средств.

3. Реструктуризация кредиторской задолженности предприятия.

Меры финансового оздоровления, направленные на реструктуризацию кредиторской задолженности предприятия, в том числе и просроченной, могут предусматривать следующие процедуры:[9]

- отсрочки и рассрочки платежей;
- зачет взаимных платежных требований (взаимозачет);
- переоформление задолженности в виде займа; продажа долговых обязательств;
- перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные;
- погашение задолженности посредством передачи кредитору имущества должника;
- списание задолженности;
- погашение задолженности посредством отчуждения имущества должника.

Регулирование кредитных отношений

Различается три формы кредита: денежный, товарный и коммерческий.

Основным документом, регулирующим кредитную сделку, является кредитный договор, который по мере развития общественных отношений и требований рынка постоянно модифицируется. Однако принципы кредитования остаются неизменными: возвратность, возмездность, срочность, целевое назначение и обеспечение.

Управление дебиторской задолженностью

Управление дебиторской задолженностью предполагает, прежде всего, контроль за оборачиваемостью средств в расчетах. При этом для кризисных предприятий важна не столько сама предположительность оборота дебиторской задолженности, сколько то, чтобы она не оказалась длительнее оборота кредиторской задолженности.

Управление дебиторской задолженностью включает группировку долгов по «возрасту» и степени уверенности в их погашении. Балансовая группировка предполагает выделение двух групп: долги, которые могут быть погашены в течение 12 месяцев, и долги, которые будут погашены в срок более 12 месяцев. По степени надежности дебиторскую задолженность следует разделить на 3 группы: надежные долги, сомнительные долги и безнадежные долги.

Для управления дебиторской задолженностью финансовая служба должна рассчитывать значения так называемых дебиторских коэффициентов и сравнивать их с нормативными или оптимальными для данного предприятия величинами (коэффициент погашаемости дебиторской задолженности, коэффициент оборота счетов к получению, коэффициент длительности периода обращения дебиторской задолженности).

Реструктуризация предприятия:[9]

Реструктуризация – глубокое преобразование структуры производства и организации управления в масштабах предприятия, компании, фирмы или целой отрасли, экономики страны; структурная перестройка.

Цель полного технического, экономического и финансового реструктурирования – повышение эффективности работы предприятий. В практике реструктуризации российских предприятий используются такие инструменты, как выделение отдельных подразделений в качестве независимых производственных единиц и передача им функций самостоятельного управления, слияние с другими предприятиями или даже полная ликвидация.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Общая характеристика предприятия

ООО «Хасим» занимается розничной торговлей бензоэлектроинструмента и входит в состав сети магазинов «Роща». Оказывает гарантийный и безгарантийный ремонт продаваемых товаров. Ремонт осуществляется в мастерских.

Предприятие осуществляет свою правовую и хозяйственную деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и иными нормативными и правовыми актами.

Предприятие имеет статус юридического лица, имеет имущество, расчетный счет в банке, печать с соответствующим названием, угловой штамп с указанием наименования и местоположения, бланки и другие реквизиты.

Общество с ограниченной ответственностью «Хасим» было создано в 2003 году.

Основными видами деятельности общества являются:

- розничная торговля инструментами и оборудованием;
- оказание различного рода услуг предприятиям, организациям, гражданам;

ООО «Хасим» обладает обособленным имуществом, может от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права и несет обязанности быть истцом, ответчиком, третьим лицом в судебных органах.

Организационная структура предприятия направлена, прежде всего, на установление взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, находящие выражение в тех или иных принципах управления.

Организационная структура организации и ее управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с меняющимися условиями.

Во главе ООО «Хасим» стоит директор. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности предприятия, без особой на то доверенности действует от имени предприятия, представляет его интересы во всех отечественных предприятиях и организациях. Так же он распоряжается в пределах предоставленного ему права имуществом, заключает договора, в том числе по найму работников. Издаёт приказы и распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками

предприятия. Директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность общества, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества предприятия. Выдает доверенности, открывает в банках счета, пользуется правом распоряжения средствами. В подчинении директора находятся главный бухгалтер, бухгалтера, кассир (отдел кадров), менеджеры и продавцы-консультанты, мастера по ремонту.

2.2. Расчет финансовых показателей деятельности предприятия

Финансовые показатели - набор показателей, использующихся:[8]

- для исследования эффективности деятельности компании;
- измерения степени риска ее операций.

Обычно выделяют четыре группы показателей: коэффициенты рентабельности, оборачиваемости, ликвидности и структуры капитала.

Таблица 1 - Основные показатели деятельности ООО «Хасим»

Показатель	Ед.изм.	2018 г	2019 г	Отклोल. (+, -)	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6
Выручка от продажи	Тыс.руб.	49311	75156	25845	152,4
Торговая площадь	м ²	150	150		
Оборот розничной торговли на 1 м.кв.	Тыс.руб./м2	328,74	501,04	172,3	152,4
Среднесписочная численность работников, всего	чел.	21	30	9	142,9

Работники торгово-оперативного персонала	Чел.	17	26	9	152,9
Производительность работающего	Тыс.руб. /чел.	2348,14	1505,2	157,06	106,7
Производительность работника торгово-оперативного состава	Тыс.руб. /чел.	2900,65	2890,62	-10,03	99,8
Фонд заработной платы	Тыс.руб.	1979	3172	1193	160,3
уровень	%	4,01	4,22	0,21	
Среднегодовая заработная плата одного работника	Тыс.руб.	94,24	105,73	11,49	112,2
Среднегодовая стоимость основных фондов	Тыс.руб.	188	287	99	152,7
Фондоотдача	Руб./1руб.	262,3	261,87	-0,43	99,8
Фондоемкость	Руб./руб.	0,004	0,005	0,001	125
Фондовооруженность труда одного работника	Тыс.руб. /чел.	8,95	9,57	0,62	106,9
Коэффициент эффективности использования основных фондов	Руб. / 1 руб.ОФ	3,97	2,6	1,37	65,5

Среднегодовая стоимость оборотных средств	Тыс. руб.	6188	5457	-731	88,2
Время обращения оборотных средств	дни	45,2	16,1	-29,1	35,6
Скорость обращения оборотных средств	обороты	7,97	13,77	5,8	172,77
Коэффициент рентабельности оборотных средств	Руб. / 1 руб. ОС	0,08	0,137	0,056	171,25
Себестоимость проданных товаров	Тыс. руб.	42845	65925	23080	153,87
Валовая прибыль	Тыс.руб.	6466	9231	2765	142,76
Уровень	%	13,11	12,28	-0,82	
Издержки обращения	Тыс. руб.	5706	8098	2392	141,92
Уровень	%	11,57	10,77	0,795	
Прибыль (убыток) от продаж	Тыс.руб.	760	1133	373	149,1
Рентабельность продаж	Тыс.руб.	1,54	1,51	0,03	98,05
Прочие доходы	Тыс. руб.		76	76	
Прочие расходы	Тыс.руб.	219	463	244	211,4

Прибыль убыток до налогообложения	Тыс.руб.	541	746	205	137,9
Рентабельность предприятия	%	1,097	0,99	-0,107	90,25
Чистая прибыль (убыток)	Тыс. руб.	541	746	205	137,9
Рентабельность конечной деятельности	Тыс. руб.	1,097	0,99	-0,107	90,25

Рост выручки составил 52,4%, при этом рост себестоимости реализованных товаров составил 53,9% этот факт повлиял на рост валовой выручки рост которой по сравнению с ростом выручки составил 42,76%.

Положительным моментом является то, что коммерческие выросли на 41,9% что на 10,5% ниже роста выручки.

Рост чистой прибыли составил 37,9%.

Период обращения оборотных средств снизился с 45,2 дней до 16,1 это в свою очередь привело к экономии оборотных средств в размере:

$(5457 / 360) * - 29,1 = -441,1$ тыс.руб.

Таблица 2 - Анализ состава и структуры имущества торгового предприятия за отчетный период ООО «Хасим»

Виды имущества	На конец 2018 года		На конец 2019 года		Отклонение (+, -) по	
	Сумма т.р	Уд. вес, %	Сумма т.р	Уд. вес, %	Сумма т.р	Уд. вес, %
1	2	3	4	5	6	7

Внеоборотные активы, всего	196	3,07	385	6,6	189	3,53
Основные средства	196	3,07	380	6,5	184	3,43
Прочие внеоборотные активы			5	0,1	5	0,1
Оборотные активы	6188	96,93	5457	93,4	-731	-3,53
Запасы	5129	80,34	4820	82,5	-309	2,16
Дебиторская задолженность	667	10,45	138	2,28	-534	-8,17
В том числе покупатели и заказчики	667	10,45	138	2,28	-534	-8,17
Денежные средства	392	6,14	504	8,63	112	2,49
Итого активы	6384	100	5842	100	-542	
Капитал и резервы	1896	29,7	2538	43,44	642	13,74
Уставной капитал	10	0,157	10	0,17		0,013
Нераспределенная прибыль	1886	29,54	2528	43,27	642	13,73
Долгосрочные обязательства						
Краткосрочные обязательства	4488	70,3	3304	56,56	-1184	-13,74

Займы и кредиты	165	2,58			-165	-2,58
Кредиторская задолженность	4323	67,72	3304	56,56	-1019	-11,16
В том числе поставщики и подрядчики	4160	65,16	3252	55,66	-908	-9,5
Итого пассивы	6384	100	5842	100	-542	

Валюта баланса на конец отчетного года уменьшилась на 542 тыс. руб. или на 8,49% основное уменьшение произошло за счет уменьшения дебиторской задолженности которое составило 80,06%, так же серьезное уменьшение произошло в затратах незавершенного производства, небольшое уменьшение произошло в товарах для перепродажи по сравнению с началом года на 259 тыс.руб. или на 5,12%, но в структуре баланса на конец года доля товаров увеличилась на 2,93% и это говорит о затаривании (не очень хорошая тенденция) денежные средства замораживаются в запасах.

Рост в активной части в основном произошел по основным средствам на 189 тыс. руб. или на 96,43%.

В пассивной части уменьшение в основном произошло по краткосрочным обязательствам на 1184 тыс.руб. или на 26,38%

Рост произошел по статье капитал и резервы за счет нераспределенной прибыли рост составил 642 тыс. руб. или 34%.

Далее выполним анализ прибыли и анализ уровня рентабельности на предприятии.

Таблица 3 – Анализ формирования прибыли предприятия

Показатели	Ед.изм	2018 г	2019 г	Отлос. (+, -)	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6

Выручка от продажи	Тыс.руб.	49311	75156	25845	152,4
Себестоимость проданных товаров	Тыс. руб.	42845	65925	23080	153,87
Валовая прибыль	Тыс.руб.	6466	9231	2765	142,76
Уровень	%	13,11	12,28	-0,82	
Издержки обращения	Тыс. руб.	5706	8098	2392	141,92
Уровень	%	11,57	10,77	- 0,795	
Прибыль (убыток) от продаж	Тыс.руб.	760	1133	373	149,1
Рентабельность продаж	Тыс.руб.	1,54	1,51	- 0,03	98,05
Прочие доходы	Тыс. руб.		76	76	
Прочие расходы	Тыс.руб.	219	463	244	211,4
Прибыль убыток до налогообложения	Тыс.руб.	541	746	205	137,9
Рентабельность предприятия	%	1,097	0,99	-0,107	90,25
Чистая прибыль (убыток)	Тыс. руб.	541	746	205	137,9

Рентабельность конечной деятельности	Тыс. руб.	1,097	0,99	-0,107	90,25
--------------------------------------	-----------	-------	------	--------	-------

Из таблицы 3 видим, что прибыли для вложения в дальнейшую деятельность, а так же вложения в основные фонды в отчетном году получено 746 тыс.руб., что на 205 тыс.руб. больше чем в предыдущем году.

Далее выполним анализ рентабельности торгового предприятия ООО «Хасим».

Таблица 4 – Анализ рентабельности деятельности торгового предприятия ООО «Хасим»

Показатели	2018 г 2019 г Откл.(+,-)		
	2	3	4
1			
Рентабельность по отношению к товарообороту:			
1. Рентабельность продаж	1,54	1,51	- 0,03
2.Операционная рентабельность	1,097	0,99	-0,107
3.Рентабельность конечной деятельности	1,097	0,99	-0,107
Рентабельность текущих затрат	1,13	1,26	0,13
Рентабельность активов:			
1.Рентабельность активов	8,47	12,77	4,3
2.Рентабельность текущих активов	8,74	13,67	4,93

3.Рентабельность использования основных фондов 276,0 196,3 -79,7

4.Рентабельность оборотных средств 8,74 13,67 4,93

5.Рентабельность производственных ресурсов 10,16 14,39 4,23

Рентабельность капитала:

1.Рентабельность инвестиционного капитала 28,53 29,39 0,86

2.Рентабельность собственного капитала 28,53 29,39 0,86

4.Рентабельность долгосрочного капитала - -

5.Рентабельность инвестиций 28,53 29,39 0,86

Рентабельность использования трудовых ресурсов 25,76 24,86 -0,9

Анализ рентабельности показал, что рентабельность продаж в отчетном году уменьшилась на 0,03%, рентабельность конечной деятельности уменьшилась на 0,107% это связано с уменьшением доли наценки товара. Рентабельность активов увеличилась на 4,3% это означает что предприятие стало более платежеспособным о этом же говорит и повышение рентабельности текущих активов.

- рентабельность основных средств — отношение (чистой) прибыли к величине основных средств;
- рентабельность реализованной продукции = (Прибыль (убыток) от продаж) / (Выручка - Прибыль (убыток) от продаж) x 100;
- рентабельность производства = (Прибыль (убыток) до налогообложения / (Средняя стоимость основных средств) + (Средняя стоимость запасов) x 100;
- рентабельность активов = (Прибыль (убыток) до налогообложения) / (Средняя стоимость активов);

- рентабельность внеоборотных активов = (Прибыль (убыток) до налогообложения) / (Средняя стоимость внеоборотных активов);
- рентабельность оборотных активов = (Прибыль (убыток) до налогообложения) / (Средняя стоимость оборотных активов);
- рентабельность собственного капитала = (Прибыль (убыток) от обычной деятельности) / (Средняя стоимость собственного капитала);
- рентабельность инвестиций = (Прибыль (убыток) от обычной деятельности) / (Средняя стоимость инвестиций);
- рентабельность продаж = (Прибыль (убыток) до налогообложения) / (Выручка).

Выполним факторный анализ рентабельности продаж:

Выручка: $(- 0,03 / 373) * 25845 = -2,0786$ (отрицательно влияет на рентабельность продаж)

Себестоимость: $(- 0,03 / 373) * 23080 = 1,856$ (положительно влияет на рентабельность продаж)

Издержки обращения: $(- 0,03 / 373) * 2393 = 0,192$ (положительно влияет на рентабельность продаж)

Общее влияние факторов $-2,0786 + 1,856 + 0,192 - 0,19 = -0,03\%$

Анализ абсолютной ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени убывающей ликвидности, с краткосрочными обязательствами по пассиву, которые сгруппируются по степени срочности их погашения.

В зависимости от степени ликвидности активы предприятия разделяются на следующие группы:

A1 – Наиболее ликвидные активы. К ним относятся денежные средства, краткосрочные финансовые вложения.

A2 – Быстрореализуемые активы. К ним относятся дебиторская задолженность и прочие оборотные активы.

A3 – Медленно реализуемые активы. К ним относятся запасы, налог по приобретенным ценностям.

А4 – Труднореализуемые активы. К ним относятся внеоборотные активы.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении размеров средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности, с суммами обязательств по пассиву, сгруппированных по срокам погашения.

Пассивы баланса группируются по степени срочности их погашения:

П1 – Наиболее срочные обязательства. К ним относятся кредиторская задолженность.

П2 – Краткосрочные пассивы. Краткосрочные кредиты и займы.

П3 – Долгосрочные пассивы. Долгосрочные кредиты и займы.

П4 – Постоянные пассивы. Собственные средства предприятия.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если соблюдается следующее соотношение: $A1 \geq P1$, $A2 \geq P2$, $A3 \geq P3$, $A4 \leq P4$. [8]

Расчет ликвидности баланса представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ ликвидности баланса предприятия ООО «Хасим» за 2018 – 2019 гг., тыс.руб.

АКТИВ	На	На	ПАССИВ	На	На	Платежный излишек (+) или недостаток (-)	
	2018г.	2019г.		2018г.	2019г.	на начало года	на конец года
А1	392	504	П1	4323	3304	-3931	-2800
А2	667	138	П2	165	-	502	138
А3	5121	4817	П3	-	-	5121	4817

A4	196	380	П4	1888	2535	-1692	-2155
----	-----	-----	----	------	------	-------	-------

Из полученных данных видно, что баланс предприятия по трем соотношениям актива и пассива отвечает требованиям, только по одному он абсолютно не ликвидный. Это говорит о том, что предприятие является временно не платежеспособным из-за недостаточной обеспеченности денежными средствами.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть краткосрочной задолженности может быть покрыта наиболее ликвидными оборотными активами - денежными средствами и краткосрочными финансовыми вложениями: $K_{ла} = A1 / (П1+П2)$ [3]

Принято считать, что нормальный уровень коэффициента абсолютной ликвидности должен быть 0,2.

Коэффициент промежуточного покрытия (быстрой ликвидности) показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить за счет денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторских долгов: $K_{лб} = (A1+A2) / (П1+П2)$ [3]

Нормальный уровень коэффициента промежуточного покрытия должен быть от 0,8 до 1.

Общий коэффициент покрытия (текущей ликвидности) $K_{лт}$ показывает, в какой степени оборотные активы предприятия превышают его краткосрочные обязательства: $K_{лт} = (A1+A2+A3) / (П1+П2)$ [3]

Принято считать, что нормальный уровень коэффициента общего покрытия должен быть равен 2 и не должен опускаться ниже 1.

Далее в таблице 6 представлены показатели ликвидности предприятия ООО «Хасим»

Таблица 6 - Коэффициенты ликвидности предприятия ООО «Хасим» 2018 - 2019 гг.

Показатель

На 2018 г. На 2019 г.

Коэффициент абсолютной ликвидности	0,087	0,15
Коэффициент быстрой ликвидности	0,235	0,194
Коэффициент текущей ликвидности	1,38	1,65

Из таблицы 6 видим, что коэффициент абсолютной ликвидности ниже нормативного значения 0,2, а коэффициент текущей ликвидности также ниже требуемого нормативного значения 2,0, но значение находится в допустимых пределах.

Значение показателя может значительно варьировать по отраслям и видам деятельности, а его разумный рост в динамике обычно рассматривается как благоприятная тенденция [4; с.156]. Для торговых предприятий коэффициент текущей ликвидности считается приемлемым 1,5.

Обобщающим показателем финансовой независимости является излишек или недостаток источников средств для формирования запасов, который определяется в виде разницы величины источников средств и величины запасов.

Расчет показателей излишка (недостатка) источников формирования запасов приведен в (табл. 7).

Таблица 7 - Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости ООО «Хасим» за 2018-2019 гг., тыс. руб.

Показатели	2018 г	2019 г
1	2	3
1. Реальный собственный капитал	1896	2538
2. Внеоборотные активы	196	380

3.Наличие собственных оборотных средств (стр.1-стр.2)	1700	2158
4. Долгосрочные пассивы	0	0
5. Наличие долгосрочных источников формирования запасов (стр.3+стр.4)	1700	2158
6. Краткосрочные кредиты и займы	165	-
7. Общая величина основных источников формирования запасов (стр.5+стр.6)	1865	2158
8. Общая величина запасов	5129	4820
9. Излишек или недостаток собственных оборотных средств (стр.3-стр.8)	-3429	-2662
10. Излишек или недостаток долгосрочных источников формирования запасов (стр.5-стр.8)	-3429	-2662
11. Излишек или недостаток общей величины основных источников формирования запасов (стр.7-стр.8)	-3264	-2662
Тип финансовой устойчивости	кризисное финансовое состояние	кризисное финансовое состояние

Данные расчетов позволяют идентифицировать финансовое положение предприятия за период 2018 - 2019 год как кризисное, данное обстоятельство

объясняется высоким объемом запасов, предприятию необходимо оптимизировать складские запасы.

ГЛАВА 3. ОЦЕНКА БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ И РАЗРАБОТКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

3.1 Модель Альтмана

В практике анализа финансовых прогнозов требуется наиболее ранняя диагностика или прогнозирование возможности банкротства организации. Анализ прогнозов позволяет на более раннем этапе предвидеть перспективы, своевременно корректировать бизнес-планы и принимать решения, влияющие на тактические и стратегические задачи развития.

Наиболее распространенными в практике прогнозирования возможного банкротства являются предложенные американским профессором Э. Альтманом Z-модели.

Коэффициент Альтмана относится к числу наиболее распространенных инструментов диагностики.

Исходя из теоретических исследований институциональных основ регулирования предприятий, осуществленных в первой главе монографии, нам представляется, что модель Альтмана при модификации может стать эффективным рабочим инструментом диагностики при соответствующем программном обеспечении в условиях информационного бизнес-офиса.

Первичные коэффициенты, принятые в методике Альтмана, существенно ориентированы на западную структуру бизнеса и не очень хорошо подходят для анализа отечественных предприятий, ведь в нашей стране иные темпы инфляции, иные циклы макро- и микроэкономики, а также другие уровни фондо-, энерго- и трудоемкости производства, производительности

в 2018 году

$$0,188+0,07+0,369+0,169+7,64=8,44$$

с большей вероятностью можно утверждать, что у предприятия наступление банкротства 2018 году отсутствует ($1,81 < 1,97 < 8,44$)

где $=0,266$

$= 0,085$

$=0,119$

$= 0,422$

$= 7,72$

Рассчитаем тот же показатель в 2019 году.

$0,26+0,107+0,6+0,307+12,73=14,00$

где $=0,369$

$= 0,1277$

$= 0,194$

$= 0,768$

$= 12,86$

Ситуация на предприятии согласно расчета по модели Альтмана с начала года значительно улучшилась предприятие имеет достаточно высокую рентабельность и платежеспособность согласно коэффициентного анализа.

Наибольший прирост показателя в данном расчете дает отношение выручки предприятия к общей сумме активов.

Индекс Альтмана, названный Z-счет, используется для предсказания вероятности наступления банкротства. Ситуация считается тревожной, если $Z < 1,81$; если $Z > 2,99$, то можно утверждать, что у предприятия благополучное положение. Интервал между 1,81 и 2,99 назван зоной неопределенности, т. е. классифицировать ситуацию компании не представляется возможным.

3.2 Методика Таффлера

Выполним расчет для начала 2018 года:

Таффлер разработал следующую модель:

$$Z = 0,53x_1 + 0,13x_2 + 0,18x_3 + 0,16x_4$$

где x_1 - прибыль от реализации/краткосрочные обязательства;

x_2 - оборотные активы/сумма обязательств;

x_3 - краткосрочные обязательства/сумма активов;

x_4 - выручка/сумма активов.

Если величина Z-счета больше 0,3, это говорит о том, что у предприятия неплохие долгосрочные перспективы, если величина Z-счета меньше 0,2, то банкротство более чем вероятно. Если $0,2 < Z < 0,3$ - вероятность банкротства средняя.

в 2018 году

$$Z = 0,53x_1 + 0,13x_2 + 0,18x_3 + 0,16x_4 = 0,089 + 0,049 + 0,126 + 1,235 = 1,449$$

где

$$= 0,169$$

$$= 0,378$$

$$= 0,703$$

$$= 7,72$$

В 2018 году у предприятия вероятность наступления банкротства отсутствует.

в 2019 году

$$Z = 0,53x_1 + 0,13x_2 + 0,18x_3 + 0,16x_4 = 0,182 + 0,084 + 0,102 + 2,057 = 2,425$$

$$= 0,343$$

$$= 0,653$$

$$= 0,565$$

$$= 12,86$$

В 2019 году по методике Таффлера предприятие считается финансово устойчивым и платежеспособным.

3.3 SWOT - анализ предприятия

Одним из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе состояние компании, является SWOT-анализ.

Состояние компании зависит от того, насколько успешно она способна реагировать на различные воздействия извне. Анализируя внешнюю ситуацию, необходимо выделять наиболее существенные на конкретный период времени факторы. Взаимосвязанное рассмотрение этих факторов с возможностями компании позволяет решать возникающие проблемы. При решении разного уровня задач необходимо также четко представлять, поддаются ли критические факторы контролю со стороны компании. Являются ли они внутренними или внешними, поддающимися изменениям усилиями компании или это внешние события, на которые компания влиять не в состоянии. Одним из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании можно назвать SWOT-анализ.

SWOT-анализ является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов. Данные, полученные в результате ситуационного анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач компании.

Построим четырехпольную матрицу SWOT-анализа.

Таблица 8 - Четырехпольная матрица SWOT-анализа

Внутренние факторы

Внешние факторы

Сильные стороны

Возможности

- Управленческий персонал, осуществляющий необходимый уровень контроля
- Квалификация сотрудников
- Организационный климат
- Ассортимент товаров и потенциал расширения
- Качество товаров

Слабые стороны

- Недостаточное финансирование маркетинга, включая рекламу, снижает возможности привлечения новых покупателей, и как следствие, товарооборот
- Текучесть кадров
- Низкий уровень известности компании
- Непоследовательная коммуникация
- Ассортимент перестает соответствовать тенденции изменения покупательских предпочтений.

- Рост доходов потребителей
- Выход на новые рынки
- Рост лояльности покупателей
- Благоприятное отношение органов власти к данному типу бизнеса
- Тенденция предприятия к укрупнению размеров магазинов и вытеснению мелких торговых точек

Угрозы

- Рост уровня инфляции
- Рост уровня безработицы, снижение покупательской способности
- Рост налогов
- Высокая норма прибыли розничной торговли и низкие барьеры для входа делают ее крайне привлекательной для входа конкурентов, что может привести к ускорению процесса насыщения рынка и усилению конкуренции
- Постоянное увеличение арендной платы может снизить прибыльность магазина
- Хищения персонала, преднамеренно неправильная оценка товара

Следующим этапом возможности и угрозы, выявленные в процессе анализа, разобьем на три группы по приоритетности.

Таблица 9 - Анализ угроз

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз	Разрушительные Тяжелые (Т)
Высокая (В)	ВР	VT Высокая норма прибыли розничной торговли и низкие барьеры для входа делают ее крайне привлекательной для входа конкурентов, что может привести к ускорению процесса насыщения рынка и усилению конкуренции
Средняя (С)	СР	СТ Рост уровня безработицы, снижение покупательской способности
Низкая (малая вероятность) (Н)	НР	НТ Постоянное увеличение арендной платы может снизить прибыльность магазина

Из таблицы 9 видим, что ни одна из угроз не была отнесена к разрушительным, к наиболее тяжелым угрозам относятся такие как:

- Выход на рынок конкурентов;
- Снижение покупательской способности населения;
- Рост уровня инфляции.

Угрозу прихода в отрасль новых конкурентов компания может уменьшить путем увеличения своей доли рынка и развития бренда, открытия новых магазинов, что требует большего внимания к развитию маркетинга и достаточному его финансированию. Угроза снижения покупательской способности частично может

быть снижена путем применения стратегии диверсификации и введения в ассортиментный ряд товаров, в меньшей степени подверженных данной угрозе.

Таблица 10 - Анализ возможностей

Вероятность реализации угроз	Влияние возможностей	
	Сильное (С)	Умеренное (У)
Высокая (В)	ВС Тенденция предприятия к укрупнению размеров магазинов и вытеснению мелких торговых точек	ВУ
Средняя (С)	СС Выход на новые рынки	СУ Рост доходов потребителей
Низкая (малая вероятность) (Н)	НС	НУ Рост лояльности покупателей

Матрица возможностей, показала, что на поля наиболее благоприятных возможностей попадает возможности роста рынка и расширение предприятия.

Менее значимо, рост доходов покупателей и программы властей направленные на развитие данного сектора экономики.

Преимущества государственных программ, стимулирующих развитие сектора товаров низшей ценовой категории, существенно важны при развитии сети магазинов компании, но их использование осуществимо только при наличии или развитии соответствующего уровня личных связей и выделении сотрудника отвечающего за данное направление в компании.

Подведя итоги видим, что для компании наиболее важными возможностями является:

- выход на новые рынки;
- открытие новых магазинов, и расширение имеющихся магазинов.

Наиболее серьезными угрозами являются:

- выход на рынок конкурентов;
- снижение покупательской способности населения;

Соответственно руководству данного торгового предприятия можно порекомендовать: расширить ассортимент продукции с учетом покупательской способности менее обеспеченных слоев населения, реконструировать и расширить имеющиеся торговые площади, а так же проанализировать возможности выхода на рынки других регионов.

3.4. Антикризисные мероприятия ООО «ХАСИМ»

Рентабельность – это совокупность показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов. Однако цель анализа состоит не только и не столько в том, чтобы установить и оценить финансовое состояние предприятия, но еще и в том, чтобы постоянно проводить работу, направленную на его улучшение. Анализ рентабельности показывает, по каким конкретным направлениям надо вести эту работу, дает возможность выявления наиболее важных аспектов и наиболее слабых позиций на данном предприятии. В соответствии с этим результаты анализа дают ответ на вопрос, каковы важнейшие способы улучшения финансового состояния конкретного предприятия в конкретный период его деятельности.

В ходе работы было обнаружено следующее:

Состояние работы предприятия удовлетворительное, предприятие является рентабельным и платежеспособным, но для улучшения дальнейшей деятельности предприятию можно порекомендовать следующие мероприятия:

Приняв во внимание выявленные в ходе анализа негативные явления, можно дать некоторые рекомендации по улучшению и оздоровлению предприятия:

- необходимо повышать оборачиваемость оборотных средств предприятия; особенно обратить внимание на приращение быстрореализуемых активов;
- обратить внимание на рентабельность продукции, ее конкурентоспособность.
- усовершенствовать структуру управления,
- совершенствовать кадровую политику,
- продумывать и тщательно планировать политику ценообразования,
- изыскивать резервы по снижению издержек обращения,
- активно заниматься планированием и прогнозированием управления финансов предприятия,
- получение максимальных скидок у производителя и крупных поставщиков,
- данному торговому предприятию стоит на будущее задуматься об открытии еще одного магазина,
- так же предприятию следует постоянно изучать потребительский спрос и расширять ассортимент реализуемой продукции.

Выполним анализ прибыли и убытков при условии получения дополнительной скидки у поставщик в размере 1,5%

Так же выполним расчет дополнительной прибыли от расширения ассортимента товаров, учитывая, что данные товары только начнут реализовываться в данном магазине, руководством принято решение установить на новый товар минимальную торговую наценку в размере 10%, далее данная наценка будет увеличена.

Определим ожидаемые объемы продаж, при помощи формулы:

Экспертным путем определяются три вида прогнозов сбыта:

О - оптимистический прогноз, М - наиболее вероятный прогноз, Р - пессимистическая оценка прогноза сбыта. ЕР - ожидаемое значение прогноза сбыта.

Использование этого метода позволяет составить экспертные оценки со статистически ожидаемым значением, чтобы определить наиболее вероятный диапазон вариации прогноза сбыта.

Согласно экспертных оценок специалистов ООО «Хасим»

Оптимистический объем продаж по новому ассортименту составит 18800 тыс.руб. в год

Наиболее реалистичный объем продаж по новому ассортименту составит 70% от оптимистического и составит 13160 тыс.руб.

Пессимистический объем продаж составит 45% от оптимистического и составит 8460 тыс.руб.

Рассчитаем объем продаж по новому ассортименту:

= 13317 тыс.руб.

Предполагается, что в связи с увеличением расширением ассортимента издержки обращения возрастут на 5% и составят (8098 *1,05= 8503 тыс.руб.).

Таблица 17 – Прогнозный анализ формирования прибыли и рентабельности торгового предприятия ООО «Хасим»

Показатели	Ед.изм.	2019 г	С учетом доп. Наценки 1,5%	Откл. (+, -)	Темп роста, %
Выручка от продажи	Тыс.руб.	75156	75156	25845	152,4
Торговая наценка	%	14,0	15,5	1,5	
Себестоимость проданных товаров	Тыс. руб.	65925	65070	-855	98,7
Валовая прибыль	Тыс.руб.	9231	10086	855	109,26
Уровень	%	12,28	13,42	1,14	
Выручка от продажи нового ассортимента	Тыс.руб.		13317		
Торговая наценка	%		10,0		

Себестоимость проданных товаров	Тыс.руб.	12106,4			
Валовая прибыль от реализации нового ассортимента	Тыс.руб.	1210,6			
Уровень	%	9,09			
ВАЛОВАЯ прибыль всего	Тыс.руб.	11296,6			
Уровень	%	12,77			
Издержки обращения	Тыс. руб.	8098	8503	405	105,0
Уровень	%	10,77	9,61	-1,16	
Прибыль (убыток) от продаж	Тыс.руб.	1133	2793,6	1660,6	246,57
Рентабельность продаж	Тыс.руб.	1,51	3,16	1,65	
Прочие доходы	Тыс. руб.	76	76		100
Прочие расходы	Тыс.руб.	463	463		100
Прибыль убыток до налогообложения	Тыс.руб.	746	2406,6	1660,6	322,6
Рентабельность предприятия	%	0,99	2,72	1,73	

Чистая прибыль (убыток)	Тыс. руб.	746	2406,6	1660,6	322,6
Рентабельность конечной деятельности	Тыс. руб.	0,99	2,72	1,73	

Из выполненной таблицы видим, что при увеличении наценки на 1,5% при условии, что эта наценка будет сделана после получения дополнительной скидки от поставщика, соответственно для покупателя стоимость не изменится, но эти 1,5% дополнительной наценки в итоге дают рост прибыли на 855 тыс. руб. или на 114,61%.

При введении в продажу нового ассортимента предприятие ООО «Хасим» сможет получить дополнительно валовой прибыли 1210,6 тыс.руб., но при этом возрастут издержки обращения на 405 тыс.руб., но в структуре выручки доля издержек обращения сократились на 1,16%.

Общая сумма прибыли от продаж возросла на 1660,6 тыс.руб. или на 146,57%, рентабельность по прибыли от продаж возросла на 1,65%, рентабельность конечной деятельности возросла на 1,73% и составила 2,72% против 0,99% в прошлом году.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе выполнения курсовой работы выяснилось, что структура баланса торгового предприятия «Хасим» удовлетворительна, предприятие является достаточно платежеспособным.

Анализ ликвидности баланса показал, что коэффициент абсолютной ликвидности ниже нормативного значения 0,2, и коэффициент текущей ликвидности также ниже требуемого нормативного значения 2,0, но значение находится в допустимых пределах.

На основании выполненного SWOT-анализа можно утверждать, что для компании наиболее важными возможностями является:

- выход на новые рынки;
- открытие новых магазинов, и расширение имеющихся магазинов.
- увеличение ассортиментного ряда продукции (охват наибольшего сегмента покупателей)

Наиболее серьезными угрозами являются:

- выход на рынок конкурентов;
- снижение покупательской способности населения (в следствие инфляционных и кризисных процессов);

Соответственно руководству данного торгового предприятия можно порекомендовать: расширить ассортимент продукции с учетом покупательской способности менее обеспеченных слоев населения, реконструировать и расширить имеющиеся торговые площади, а так же проанализировать возможности выхода на рынки других регионов.

Обычно для оздоровления финансового положения предприятия предпринимаются следующие шаги: (избавляется от убыточной продукции, разрабатывает и осуществляет программу сокращения затрат, улучшает управление активами).

При выполнении определенных мероприятий по улучшению показателей рентабельности можно получить достаточно серьезное улучшение финансового результата так и показателя рентабельности.

При увеличении наценки на 1,5% при условии, что эта наценка будет сделана после получения дополнительной скидки от поставщика, соответственно для покупателя стоимость не изменится, но эти 1,5% дополнительной наценки в итоге дают рост прибыли на 855 тыс. руб.

При введении в продажу нового ассортимента предприятие ООО «Хасим» сможет получить дополнительно валовой прибыли 1210,6 тыс.руб. Общая сумма прибыли от продаж возрастет на 1660,6 тыс.руб. или на 146,57%, рентабельность по прибыли от продаж возрастет на 1,65%, рентабельность конечной деятельности на 1,73% и составит 2,72% против 0,99% в прошлом году.

Важно, чтобы антикризисные механизмы, среди которых может быть даже и увольнение (сокращение штатов), хотя это и одна из крайних мер, были применены как можно раньше, насколько это возможно. И чем раньше эти самые механизмы будут использованы, тем больше шансов будет у того или иного предприятия в

минимальные временные сроки выйти из кризисного состояния.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2018. – 215с.
2. Воробьев С.Н., Уткин В.Б., Балдин К.В. Управленческие решения: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.
3. Грачев А.В. Финансовая устойчивость предприятия: анализ, оценка и управление: Учебно-практическое пособие. М.: Дело и сервис, 2017. - 192с.
4. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 389 с.
5. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. М.: Аспект-Пресс, 2014.-567с.
6. Истомина Е.П., Соколов А.Г. Управленческие решения. СПб: Андреевский издательский дом, 2018.-258с.
7. Менеджмент: Т.В. Алесинская, Л.Н. Дейнека, А.Н. Проклин, Л.В. Фоменко, А.В. Татарова и др.; Под общей ред. В.Е. Ланкина. - Таганрог: Таганрогский государственный радиотехнический университет, 2019. Изд-во ТРТУ, 2019. - 304с.
8. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. И доп. – Минск: ООО «Новое знание», 2019. - 688 с.
9. Уткин Э.А. Антикризисное управление. - М.: ЭКМОС, 2018. – 451 с.