

Тесты кафедры анатомии человека МГМСУ им. А.И. Евдокимова

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)
Департамент «Менеджмент»

Курсовая работа на тему:
«Современные инструменты антикризисного управления»

Москва 2017

Содержание

антикризисный управление финансовый оздоровление

Введение

1. Анализ и характеристика современных инструментов антикризисного управления

1.1 Кризисная ситуация: определение и причины возникновения

1.2 Сущность антикризисного управления организации

2. Применение современных инструментов антикризисного управления в целях финансового оздоровления на примере компании ОАО «АК «Трансаэро»

2.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности компании

2.2 Исследование причин кризиса компании

2.3 Разработка плана финансового оздоровления

Заключение

Список использованных источников

Введение

Проведение анализа и оценки финансовой устойчивости - чрезвычайно актуально, поскольку данные, полученные при ее исследовании, могут стать основой для

действий по стабилизации финансового положения организации, могут стать отправной точкой в поиске путей дальнейшего развития организации. В связи с чем, выбранная тема работы, направленная на анализ финансовой устойчивости организации является актуальной.

Основная цель работы состоит в рассмотрении теоретических основ и анализе инструментов антикризисного управления в приложении к практике российских организаций на примере ОАО «АК «Трансаэро».

Для достижения этой цели потребовалось решение следующих задач: рассмотреть теоретические и методологические основы инструментов антикризисного управления;

- выявить инструменты антикризисного управления организацией;
- изучить методов оценки эффективности системы антикризисного управления в организации;
- провести анализ инструментов антикризисного управления организацией (на примере ОАО «АК «Трансаэро»);
- исследовать систему управления в ОАО «АК «Трансаэро»;

Объект исследования - ОАО «АК «Трансаэро».

Предметом исследования являются инструменты антикризисного управления организации.

1. Анализ и характеристика современных инструментов антикризисного управления

1.1 Кризисная ситуация: определение и причины возникновения

В настоящий момент существует множество определений такого явления, как «кризис», которые отражают эволюцию этого понятия: начиная с основоположников «теории кризисов» до экономистов современности. Но, стоит отметить, что из всех существующих понятий ни одно полностью не раскрывает природу и сущность этого явления.

Общую теорию кризисов разработал А.А. Богданов Богданов А.А. Тектология.

Всеобщая организационная наука. В 2-х кн / А.А. Богданов. М.: Экономика, 1989. - кн.

1. - 458 с.. Он понимал кризис как некий эволюционный перелом в смене организационных форм системы. Богданов выделял два типа кризисов - разделительные и соединительные. Автор данной теории считает, что «кризис - это нарушение равновесия, а также образование нового равновесия» Богданов А.А.

Тектология. Всеобщая организационная наука. В 2-х кн / А.А. Богданов. М.:

Экономика, 1989. - кн. 1. - С. 81-82..

Фундаментальную разработку циклических экономических кризисов и материальной базы их периодичности Маркс К. Капитал. Критика политической экономии / К. Маркс. М.: Экономика, 1988. - Т.1. Кн. 1. Процесс производства капитала. - 482 с. исследовал К. Маркс. Согласно данной теории, сущность и непосредственные причины кризисов объясняют в себе различные противоречия экономической системы в рамках её эволюции. «Закон об управлении кризисно-циклическими процессами озвучивали в литературных источниках СССР по-разному. В.Д. Герасимов отождествлял данный закон, как «закон периодичности циклических кризисов», Г.М.

Куманин и Л.А.Мендельсон писали о «законе кризисов». Ученые как зарубежные, так и советские привносили другие названия и концепции, одни из них «циклы технического перевооружения и вооружения труда», «циклы иного рода», «циклы обновления личного имущества», «циклы конъюнктуры», «блуждающие кризисы». Проанализировав многообразие концепций, следует подчеркнуть то, что в теоритическом аспекте сложное понимание кризиса, возникшие в развитии экономики. Обобщить точки зрения всех экономических классиков «теории кризисов» решили В.А Богомолов и А.В. Богомоллова, разделив на группы и подгруппы причины и сущность кризисов Богомолов В.А. Антикризисное регулирование экономики. Теория и практика: Учеб. пособие для вузов / В.А. Богомолов, А.В. Богомоллова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. С. 31-33..

Первая группа теорий кризисов А.В. Богомолловой и В.А Богомоловым были отнесены следующие теории. Теории, которые объясняли циклический характер развития экономики внешними причинами, иными словами, теориями, которые не обладают характерными чертами рыночной экономики. Из этой группы выделяют две подгруппы. Первая подгруппа включила натуралистические теории, которые главной причиной кризисов считают исключительно природные явления. Вторая подгруппа объединяет в себе теории, трактующие кризис как явление, имеющее психологический характер.

Вторая группа объединила в себе теории, которые основаны на экономических процессах. Эта группа разделена на три подгруппы. В.А.Богомоловым и А.В.Богомолловой отнесли к первой подгруппе авторов, которые считали, что нарушение равновесия вызвана недопотреблением между потреблением и производством и есть основная причины кризиса. Ко второй подгруппе кризис характеризуют как сокращение объемов производства и замедление темпов роста, которые вызваны. Третья подгруппа содержит теории, которые считают, что основной причиной кризиса считают превышение производства средств над производством потребительских товаров.

Марксистская теория кризисов гласит, что возможное возникновение кризиса выражается в товарном производстве: Товар (Т) - Деньги (Д) - Товар. При изучении цепочки обмена Т - Т покупка и продажа объединяются. Если в цепочке возникает новое звено деньги, то оно разделяет обмен на два действия: куплю (Д - Т) и продажу (Т - Д), но во времени эти звенья не всегда совпадают. Решающее значение возможности кризиса предполагает функция денег как средство платежа, а не как средство обмена Панзети А. Очерки политической экономии капитализма / А. Панзети. -М.: Прогресс, 1976. -Т. 1. - С. 425..

На сегодняшний день концепция «теорий кризисов» преобладает за счет авторов, которые являются её сторонниками, такие как С. Меньшиков, И. Шумпетер, Л. Мендельсон, Н.Д. Кондратьев, И. Трахтенберг, и др. Кризисы неизбежны при развитии любой системы, исключение не является и экономическая система, гласят основные положения данного подхода. Так же не стоит забывать, что кризис является обязательной стадией жизненного цикла организации. Помимо прочего, выделяются несколько функций кризиса: устаревшие элементы прекращают свое

существование, открываются возможность для становления новых элементов, а также сохраняются и обогащаются «ядро» системы Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учеб. /Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. - М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2008. - 336 с. В конце кризиса система либо переходит в более новое состояние, либо распадается и прекращает свою деятельность, либо заменяется новой системой. Как уже говорилось выше, кризис является одной из стадий жизненного цикла системы. В связи с этим, можно сделать вывод о том, что, несмотря на цикличность системы, кризисы можно предвидеть, а так же попытаться отсрочить возникновение кризисной ситуации.

Подводя итог сравнительного анализа множества мнений экономистов, которые отражали в своих работах явление кризиса, следует отметить, что кризисы раньше изучались как случайные, непредсказуемые и несущие большую опасность явления, которые было невозможно предотвратить. Антикризисное управление не применялось и не развивалось, в связи с этим.

В тот момент, когда исследования доказали, что риски и кризисы имеют цикличность, была обнаружена возможность прогнозировать их. Но мнение о том, что кризисы не нужны, опасны и вредны для экономической системы, остались неизменны. Благодаря попытке активной борьбы с кризисами, главной задачей которой, было не только в выходе системы из кризиса, но и прекращение возникновения кризисов вообще, породило возникновение антикризисного управления. Но, как было доказано позже, исключить кризисы из цикла жизнедеятельности организации невозможно, а значит, нужно научиться управлять кризисными ситуациями. В связи с этим, антикризисная политика изменила свою цель. Теперь означала не борьбу с кризисами, которые уже наступили, а была нацелена на создание условия для более спокойного и мягкого протекания кризисных ситуаций, которые не будут вызывать большого риска для системы. Рассмотрим, как понятия кризиса различных экономистов.

Д. Алешко под «кризисом» подразумевает «ситуация кризиса имеет место, когда формально и однозначно фиксируется невозможность дальнейшего воспроизводства в прежних схемах действия, применительно как к отдельно взятому индивиду, так и к сообществам» Алешко Д. Образовательная ситуация и образовательные услуги в регионе / Д. Алешко // Городское управление. 2010. - №12. - С. 37-42..

А. Муравьев и А. Крутик утверждают, что «кризис - это перемена экономического состояния организации (резкий переход от стабильности к разбалансированности всей цепочки воспроизводства) Крутик А.Б. Антикризисный менеджмент / А.Б. Крутик, А. И. Муравьев. - СПб: Питер, 2010. - С. 21.».

По мнению Э.М. Короткова, «кризис - это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИН- ФРА-М,2011. С. 17.».

Л. Лозовский, Б. Райзберг и Е. Стародубцева характеризует кризис как: «кризис экономический (krisis - поворотный пункт) - резкое ухудшение экономического состояния страны, проявляющееся в значительном спаде производства, нарушении

сложившихся производственных связей, банкротстве организации, росте безработицы, и в итоге - в снижении жизненного уровня, благосостояния населения Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - М.: ИНФРА-М, 2010. - С. 169.»

«Кризисная ситуация - это особая ситуация, которая характеризуется повышенным риском банкротства, слабой конкурентной позицией, финансовой неустойчивостью Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия: Учеб. пособие для вузов / Я.А. Фомин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - С. 15.» - полагает А. Фомин.

«Кризисы имманентно присущи рыночной экономике: они неизбежны, регулярны, являются неременной фазой любого экономического цикла. Экономический кризис - это следствие шоковых ситуаций и нарушение равновесия системы, поражающих экономику в разные периоды и имеющих последствия, устойчивые во времени. Кризисы выполняют прогрессивную роль, поскольку устраняют из рыночного пространства неэффективные предпринимательские структуры, формируют условия для нового экономического роста жизнеспособных организаций. Таким образом, кризис можно рассматривать как нарушение равновесия сложившегося равновесия и как переход к новому равновесному состоянию. На макроуровне экономический кризис проявляется главным образом в распаде традиционных хозяйственных связей и усилении диспропорций. На микроуровне - исключение организации из системы общественного воспроизводства, прежде всего, в связи с потерей потребителей и ресурсной базы. Каждый кризис - индивидуален, неповторим, имеет свой набор причин и факторов. В тоже время это положение не абсолютно, так как в различных кризисах обнаруживается сходство тех или иных черт, что дает основание для типологии кризисов по тому или иному критерию Погодина В.В. Антикризисное управление в промышленном комплексе: теория, методология и механизмы реализации: Дис.... д-ра экон. наук: 08.00.05 / В.В. Погодина - СПб., 2011. - С. 15.», такое мнение высказала В.В. Погодина о кризисе.

Д. Мухаметшин полагает, что «кризис - это возникновение неадекватного функционирования в процессе развития организации, переход от стабильного развития к спаду. Периодическое возникновение кризисов неизбежно, но прекращение деятельности коммерческой организации в результате кризиса не является неизбежным. Каждый конкретный кризис характеризуется своими причинами и последствиями. Возможными результатами деятельности являются или разрушение организации, или ее оздоровление, создание новой эффективной организации, лучше приспособленной к новым условиям ведения бизнеса Мухаметшин Д.Ф. Особенности антикризисного управления предприятиями в переходной экономике: Дис.... канд. экон. наук: 08.00.05 / Д.Ф. Мухаметшин - М., 2011. - С. 13.»

Проведя исследование точек зрения различных известных экономистов «теории кризиса» можно сделать вывод о том, что при употреблении понятия «кризис» большинство экономистов предполагают кризис в экономике. В подтверждение этому выводу следует определение кризиса из «Советского энциклопедического словаря» под редакцией А. Прохорова. «Кризис (от греч. krisis - решение, поворотный

пункт, исход) - это резкий крутой перелом в чем-либо, тяжелое переходное состояние; острое затруднение в чем-либо; тяжелое положение Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М. Прохоров. - 3 изд. - М.: Советская энциклопедия, 1985. -С. 635.».

1.2 Сущность антикризисного управления организации

Антикризисное управление - совокупность внешних и внутренних факторов, которые воздействуют на финансово-хозяйственную деятельность организации, обеспечения восстановления и стабилизацию её работы, если она находится в кризисном состоянии или предотвращение негативных последствий кризиса, если кризис угрожает деятельности организации.

Выделяется превентивное и посткризисное управление.

Превентивное управление представляет собой комплекс мероприятий направленных на предвидение и отсрочку возникновения кризисной ситуации.

1. Ранняя диагностика кризиса, которая осуществляется с целью предвидения факторов кризиса, а также создания потенциала прибыльности в случае уменьшения спроса и ухудшения позиций организации на рынке. Данная диагностика проводится на постоянной основе, для предвидения и оттягивания кризисной ситуации.

2. Антикризисное управление, осуществляемое по слабым сигналам кризиса. Данное управление реализуется при потере организацией конкурентоспособности продукции и организации в целом. Носит периодический характер, в связи с тем, что организация не старается предвидеть кризисную ситуацию, а начинает действовать, когда кризис стоит «на пороге».

Этап преодоления кризиса

В период наступления кризиса можно выделить признаки, которыми он характеризуется. Во-первых, это внезапность. Не все кризисы можно заблаговременно продиагностировать. Во-вторых, дефицит информации, диагностика и создание антикризисного плана требует огромного количества достоверной информации, которую не всегда можно получить. В-третьих, эскалация событий, ознаменует усиление или увеличение событий, которое может повлечь за собой кризисную ситуацию. В-четвертых, потеря контроля и паника, два этих признака можно объединить в один, так как, с психологической точки зрения, они носят одинаковую энергию. В-пятых, нарастание вмешательства внешних сил, кризис может возникнуть из-за сильного вмешательства стейкхолдеров в деятельность компании, что может повлечь за собой кризисную ситуацию. В-шестых, усиление внимания к объекту кризиса, к сожалению, не всегда, получается заблаговременно проанализировать кризисные ситуации и выделить конкретные объекты, которые необходимо контролировать. Чаще всего, внимание к таким объектам появляется в момент наступления кризиса.

Для преодоления кризиса используется тактика антикризисного управления. Эта тактика является элементом стратегии и применяется, когда кризисная ситуация уже наступила.

Это довольно важный элемент антикризисного управления и объясняется это следующим обстоятельством.

В стратегическом планировании решения принимаются исключительно на ранних стадиях, когда кризисная ситуация еще не возникла, но необходимо разработать комплекс мер для борьбы с ней. Но эти решения основываются на довольно слабых сигналах и недостоверной информации о проявлении неблагоприятных тенденций. Тактическое планирование реализуется на основе полной и достоверной информации о кризисе организации. На основе чего можно провести анализ состояния организации и разработать антикризисную программу.

Антикризисное управление осуществляется с помощью набора инструментов, которые направлены на превентивное и посткризисное управление, за счет использования всех имеющихся ресурсов и опираясь на стратегию разработанную ранее. Тактическое планирование предполагает проведение антикризисных мероприятий в рамках выбранной стратегии. Выбор инструментов антикризисного управления зависит от исследования внутренней и внешней среды организации. Можно выделить два типа инструментов антикризисного управления:

1. Используемые в превентивном управлении:

- ь экспресс - анализ финансового состояния;
- ь портфельный анализ
- ь глубокий анализ финансового состояния;
- ь анализ факторов внутренней среды
- ь пятифакторная модели Портера
- ь SWOT - анализ
- ь PEST- анализ
- ь диагностика вероятности банкротства
- ь оценка стоимости бизнеса и др.

2. Используемые в посткризисном управления:

- ь реструктуризация дебиторской и кредиторской задолженности;
- ь реструктуризация организации
- ь реорганизация системы производства и управления
- ь санация кадрового персонала
- ь совершенствование логистики
- ь оптимизация ассортиментной политики
- ь ускорение оборота денежных средств
- ь внедрение информационных систем
- ь снижение себестоимости
- ь комплекс мероприятий в области маркетинга (акции, реклама, изменение ценовой политики и др.)
- ь рационализация производства (продажа нерентабельных производств и объектов непромышленной сферы)
- ь внедрение инноваций
- ь контроллинг
- ь совершенствование управления запасами организации

Для более успешного антикризисного управления организации разрабатывается наиболее рациональный вариант выхода её из кризиса.

Тип организации, а также стадия жизненного цикла и другие факторы представляют собой важную роль в выборе рационального варианта выхода из кризиса.

2. Применение современных инструментов антикризисного управления в целях финансового оздоровления на примере компании ОАО «АК «Трансаэро»

2.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности компании

ОАО «АК «Трансаэро» - частная авиакомпания, которая начала заниматься авиаперевозками в декабре 1990 г. По обеспечению безопасности перелетов компания входила в десятку лучших в мире. На постоянных рейсах авиакомпании существовало четыре класса обслуживания пассажиров.

Но во время кризиса 98 года компании пришлось продать 9 самолетов, оставив за собой 8. Это были довольно потрепанные Boeing 737 (около 20 лет в эксплуатации в среднем).

Компания прикрыла большинство рейсов, реструктурировала долги, но осталась на плаву.

В последующие годы компания получает новые сертификаты, открывает новые маршруты, увеличивает флот (до 57 бортов на 2010 год).

Компания первой вводила полностью электронные билеты.

Компания подписывала многомиллионные контракты на поставку техники с компаниями Boeing, Airbus и ГСС Сухого.

В компании была проведена реструктуризация, оптимизация расходов, но следующий кризис 2008 года, свел все усилия на нет.

В 2009 году стало известно, по словам руководителей «Трансаэро», что у компании отрицательный капитал, и это длится как минимум 3 года.

В 2015 году некоторые СМИ опубликовали информацию, что г-жа Плешакова обращалась в правительство с просьбой о госгарантии на 10 млрд рублей.

Руководство «Трансаэро», опровергло эту информацию, предоставляя отчеты и цифры неуклонного роста прибыли.

Однако «ВТБ» предоставил кредит в размере 9 млрд. рублей, а также были предоставлены госгарантии.

РБК огласил список долгов «Трансаэро» перед совещанием в правительстве. Долги организации выглядели так:

1. «ВТБ» -- 12,7 млрд рублей
2. «Газпромбанк» -- 8 млрд.
3. «Новикомбанк» -- 8 млрд.
4. «Московский кредитный банк» + Промсвязьбанк - 7,5 млрд.
5. Сбербанк -- 6 млрд.
6. «Россельхозбанк» -- 6 млрд.

«Аэрофлот» хотел выкупить компанию «Трансаэро», но в последний момент отказался от покупки. На совещании в правительстве, с участием «Аэрофлота»,

кредитных и лизинговых компаний, компромисс найден не был.

Миссия ОАО «АК «Трансаэро»: «Мы оцениваем нашу работу по достигнутым результатам». Что свидетельствует о постоянном мониторинге качества выполняемой работы.

Проанализируем финансово-хозяйственную деятельность организации.

Информационной базой анализа послужила отчётность организации за 2014-2015 годы.

Таблица 2

Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности ОАО «АК «Трансаэро» в 2014-2015гг.

Показатель

2015

2014

Абсолютное отклонение

Темп роста, %

Выручка (нетто) работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей)

97 711 079

117 313 131

-19602052

83,85

Себестоимость работ, услуг

(100 844 842)

(109 451 785)

-8606943

104,54

Валовая прибыль

-3 133 763

7 861 346

10995109

63,3

Коммерческие расходы

(4 309 247)

(3 063 158)

1246089

24,05

Управленческие расходы

(5 552 219)

(5 091 528)

460691

-

Прибыль (убыток) от продаж

-12 995 228

-293 339

12701889

-354,22

Прибыль (убыток) до налогообложения

-98 873 508

-23 315 898

13736337

-476,46

Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи

-19 735 265

-4 363 840

-94433

0,00

Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода

-98 932 741

-23 079 866

133833

-559,59

Таким образом, из таблицы 2 можно сказать, что выручка от реализации увеличилась на 153,85%. При этом себестоимость увеличилась всего на 104,54%, что способствовало увеличению валовой прибыли на 503,14%, а прибыли от продаж - на 354,22%.

У организации отсутствуют как долгосрочная дебиторская задолженность, прочие оборотные активы (актив), так и доходы будущих периодов, задолженность участникам, резервы предстоящих расходов и прочие краткосрочные обязательств (пассив).

Отметим, что основную часть активов баланса составляют оборотные активы. В структуре пассива преобладают долгосрочные (2014 г.) и краткосрочные (2015 г.) обязательства, что говорит о зависимости от внешнего финансирования. Определим реальный собственный капитал организации.

Таблица 4

Реальный собственный капитал ОАО «АК «Трансаэро» в 2014-2015гг

Наименование показателя

2014

2015

1.

Капитал и резервы

- 10 091

1 263

2.

Доходы будущих периодов

0

0

3.

Собственные акции, выкупленные у акционеров

0

0

4.

Задолженность учредителей по взносам в уставный капитал

0

0

5.

Целевые финансирования и поступления

0

0

Реальный собственный капитал (1+2-3-4-5)

- 10 091

1 263

Реальный собственный капитал равен капиталам и резервам, поскольку у организации нет иных средств. Сделаем корректировку заёмных средств организации.

Таблица 5

Скорректированные заёмные средства ОАО «АК «Трансаэро» в 2014-2015гг

Наименование показателя

2014

2015

1.

Долгосрочные обязательства

41 210

2 678

2.

Краткосрочные обязательства

34 058

76 569

3.

Целевые финансирования и поступления

0

0

4.

Доходы будущих периодов

0

0

5.

Собственные акции, выкупленные у акционеров

0

0

6.

Скорректированные заемные средства (1+2+3-4+5)

75 268

79 247

Таблица 5 свидетельствует о том, что заёмные средства организации составляют 75268 тыс. руб. в 2014 г. и 79247 тыс. руб. в 2015 г., поскольку у организации нет целевого финансирования, доходов будущих периодов и собственных акций, выкупленных у акционеров. Проанализируем тип финансовой устойчивости организации (таблица 6).

Таблица 6

Анализ финансовой устойчивости ОАО «АК «Трансаэро» в 2014-2015гг.

Наименование показателя

2014

2015

Изменение за период

1. Источники собственных средств (собственный капитал)

- 10 091

1 263

11354

2. Внеоборотные активы

31 155

29 426

- 1 729

3. Наличие собственных оборотных средств

- 41 246

- 28 163

13 083

4. Долгосрочные обязательства

41 210

2 678

- 38 532

5. Наличие функционирующего капитала (собственных и долгосрочных источников формирования запасов и затрат)

- 36

- 25 485

- 25 449

6. Краткосрочные обязательства

34 058

76 569

42 511

7. Общая величина источников средств

34 022

51 084

17 062

8. Сумма запасов и затрат

8 788

17 826

9 038

9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств, ±Ес

- 50 034

- 45 989

4 045

10. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат, ±Екф

- 8 824

- 43 311

- 34 487

11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов и затрат, ±Еобш

25 234

33 258

8 024

12. Трехкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости

(0;0;1)

(0;0;1)

-

Финансовое состояние организации в 2014-2015 гг. является неустойчивым, так как в ходе анализа установлено недостаточное количество собственных оборотных средств, собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и излишек общей величины основных источников формирования запасов.

Проанализируем коэффициенты финансовой устойчивости (таблица 7).

Таблица 7

Коэффициенты финансовой устойчивости ОАО «АК «Трансаэро» за 2014-2015гг

Наименование показателя

Нормальное ограничение

2014

2015

Отклонение

1. Коэффициент концентрации собственного капитала

-0,15

0,02

0,17

2. Коэффициент концентрации заемного капитала

1,15

1,02

-0,17

3. Коэффициент капитализации (соотношения заемного и собственного капитала)

-7,45

62,75

70,2

4. Коэффициент маневренности собственных средств

4,09

-22,3

-26,39

5. Коэффициент финансовой устойчивости

0,48

0,05

-0,43

6. Коэффициент финансирования

-0,13

0,02

0,15

Наименование показателя

Нормальное ограничение

2010

2014

Отклонение

7. Коэффициент обеспеченности собственными средствами

-1,21

-0,55

0,66

8. Коэффициент инвестирования

-

-0,32

0,04

0,36

Данные таблицы 7 можно классифицировать следующим образом: коэффициенты совершенно не соответствуют нормативным значениям. Заёмный капитал существенно выше собственного, что говорит о чрезмерной зависимости от внешних источников финансирования. Капитал обездвижен в запасах и дебиторской задолженности; коэффициент финансовой устойчивости значительно ниже нормативного, кроме того, в 2015 г. она снизилась на 43%; организация не обеспечила собственными средствами.

Проанализируем показатели рентабельности организации.
Таблица 8
Рентабельность издержек ОАО «АК «Трансаэро» в 2014-2015гг.

Наименование показателя

2014

2015

Отклонение (\pm)

Темп
роста %

1. Валовая прибыль, тыс. руб.

7067

35557

28490

503,14

2. Себестоимость проданных товаров

50068

62885

12817

125,60

3. Рентабельность издержек

0,14

0,57

0,43

407,14

Рентабельность издержек увеличилась. Это говорит о том, что у организации на 1руб. издержек приходится 0,57 руб. валовой прибыли в 2015 г. вместо 0,57 руб. в 2014 г., т.е. эффективность деятельности снизилась.

Таблица 9

Рентабельность производственной деятельности ОАО «АК «Трансаэро» в 2014-2015гг

Наименование показателя

2014

2015

Отклонение (\pm)

1. Прибыль от продаж

7060

25008

17948

2. Себестоимость проданных товаров

50061

52336

2275

3. Коммерческие расходы

7

0

-7

4. Управленческие расходы

0

10549

10549

5. Рентабельность производственной деятельности

0,14

0,40

0,26

Анализ показал, что рентабельность производственной деятельности изменилась на 0,26, динамика положительная.

Проведём факторный анализ изменения рентабельности.

Общая формула рентабельности имеет следующий вид:

$R = \text{Прибыль от продаж} / (\text{Себестоимость} + \text{Коммерческие расходы} + \text{Управленческие расходы})$

Рентабельность 2014 = $7060 / (50061 + 7 + 0) = 0,14$

Рентабельность усл. 1 = $7060 / (50061 + 7 + 10549) = 0,11$

Рентабельность усл.2 = $7060 / (50061 + 0 + 10549) = 0,12$

Рентабельность усл.3 = $7060 / (52336 + 0 + 10549) = 0,11$

Рентабельность 2015 = $25008 / (52336 + 0 + 10549) = 0,40$

Изменение управленческих расходов снизило рентабельность на 3%, изменение коммерческих расходов - увеличило на 1%, изменение себестоимости - снизило на 1%, изменение прибыли от продаж - увеличило на 29%.

Проверка: $-0,03 + 0,01 - 0,01 + 0,29 = +0,26$

Таким образом, изменение рентабельности производственной деятельности произошло из-за увеличения прибыли от продаж.

Таблица 10

Рентабельность продаж ОАО «АК «Трансаэро» в 2014-2015гг.

Наименование показателя

2014

2015

Отклонение (\pm)

1. Выручка от реализации

57128

87893

30765

2. Затраты на продажу товаров

50068

62885

12817

3. Прибыль от продаж

7060

25008

17948

4. Рентабельность продаж

0,12

0,28

0,16

Рентабельность продаж в 2015 г. увеличилась на 16%.

Проведём факторный анализ.

Рентабельность 2014 = $7060 / 57128 = 0,12$

Рентабельность усл. = $7060 / 87893 = 0,08$

Рентабельность 2015 = $25008 / 87893 = 0,28$

Влияние изменения объёмов продаж: -0,04, или -4%.

Влияние изменения себестоимости: 0,20, или 20%

Таким образом, увеличение себестоимости повлияло в большей степени, чем увеличение объёмов реализации.

Таблица 11

Рентабельность капитала ОАО «АК «Трансаэро» в 2014-2015гг.

Наименование показателя

2014

2015

Отклонение (\pm)

1. Прибыль до налогообложения

-2383

11354

13737

2. Средняя величина капитала организации

65 177

80 510

15333

3. Рентабельность капитала ($1:2*100$)

-3,66

14,10

17,76

4. Выручка от продаж товаров

57128

87893

30765

5. Прибыль до налогообложения на 1 руб. выручки от продаж (1:4)

-0,04

0,13

0,17

6. Оборачиваемость капитала, число оборотов(4:2)

0,88

1,09

0,21

Таким образом, рентабельность капитала увеличилась на 17,76%. Это является положительной динамикой. Проведём факторный анализ.

Рентабельность = Прибыль до налогообложения * Оборачиваемость капитала /
Выручку от реализации

$$P_{2014} = -2383 * 0,88 / 57128 = -3,66$$

$$P_{\text{усл. 1}} = -2383 * 0,88 / 87893 = -0,02$$

$$P_{\text{усл. 2}} = -2383 * 1,09 / 87893 = -0,03$$

Таким образом, за счёт изменение выручки от продаж рентабельность изменилась на 3,64%, а за счёт изменения оборачиваемости - на минус 0,01 %. В итоге можно сказать, что изменение оборачиваемости повлияло в меньшей степени, чем изменение выручки

2.2 Исследование причин кризиса компании

Система управления ОАО «АК «Трансаэро» является процессно-ориентированной.

Система управления ОАО «АК «Трансаэро» состоит из взаимосвязанных элементов.

Управления основными элементами соответствует принципам организации, которые являются ключевыми для управления ОАО «АК «Трансаэро».

Цели и ключевые показатели деятельности

В ОАО «АК «Трансаэро» устанавливаются долго-, средне- и краткосрочные цели, а также ключевые показатели деятельности (КПД), а также показатели, которые предусмотрены Сводом ключевых показателей деятельности. Директор организации является ответственным лицом за достижение поставленных целей и ключевых показателей деятельности.

Для достижения установленных целей и КПД ОАО «АК «Трансаэро» разрабатывает и согласует с учредителями компании программы, планы и бюджеты в порядке, установленном в ОАО «АК «Трансаэро».

ОАО «АК «Трансаэро» может устанавливать дополнительные долго-, средне- и краткосрочные цели, которые не будут противоречить целям деятельности компании, самостоятельно. Методология и порядок установки таких целей определяются ОАО «АК «Трансаэро» самостоятельно.

Контроль достижения целей ОАО «АК «Трансаэро» осуществляется посредством

системы КПД.

Система КПД ОАО «АК «Трансаэро» включает:

- ключевые показатели ОАО «АК «Трансаэро»;
- ключевые показатели бизнес-процессов.

Ключевые показатели ОАО «АК «Трансаэро» включают:

- показатели, в составе Свода ключевых показателей деятельности установленные ОАО «АК «Трансаэро»,
 - показатели, самостоятельно разработанные и установленные ОАО «АК «Трансаэро»
- Ключевые показатели ОАО «АК «Трансаэро» обязаны быть: <https://www.transaero.ru/>
- ОАО "АК "ТРАНСАЭРО"

- сбалансированным набором показателей, достаточным для адекватной оценки результатов деятельности компании в целом,
- прозрачными и понятными для всех работников, участвующих в выполнении бизнес-процессов.

Ключевые показатели бизнес-процессов:

ь показатели эффективности бизнес-процессов

ь показатели результативности бизнес-процесса

ОАО «АК «Трансаэро» самостоятельно разрабатывает и устанавливает ключевые показатели бизнес-процессов.

Система управления ОАО «АК «Трансаэро» процессна-ориентирована, а также связана с систематической идентификацией бизнес-процессов в деятельности ОАО «АК «Трансаэро», управлением и постоянным совершенствованием бизнес-процессов. Осуществляется определение следующих атрибутов при идентификации бизнес-процесса в деятельности ОАО «АК «Трансаэро»:

- владелец;
- назначение;
- входы и выходы;
- потребитель.
- результат деятельности, который можно измерить показателями;

Ответственность за результаты и эффективность бизнес-процессов ОАО «АК «Трансаэро» несет директор. Распределение обязанностей и делегирование полномочий осуществляется в соответствии с Уставом ОАО «АК «Трансаэро», а также следующими принципами делегирования полномочий в ОАО «АК «Трансаэро»:

Ш владельцы процессов более высокого уровня обладают большими полномочиями по отношению к владельцам процессов более низкого уровня;

Ш обеспечение соразмерности, баланса полномочий и обязанностей (ответственности);

Ш единоначалие: каждый работник подчиняется только одному руководителю;

Ш распределение обязанностей в Обществе должно исключать их дублирование.

Ш полномочия определяются должностью, каждый уровень руководителей наделяется равными полномочиями; <https://www.transaero.ru/> - ОАО "АК "ТРАНСАЭРО"

Должностные лица обязаны структурировать полномочия по особым элементам

управления системой. Такими как кадры, финансы, бизнес-процессы, стратегия, оргструктура и взаимодействие с контрагентами.

В ОАО «АК «Трансаэро» владелец бизнес-процесса имеет право:

- ь разрабатывать и вносить изменения в документацию по управлению бизнес-процессом;
 - ь определять требования к параметрам входов и ресурсов своего бизнес-процесса непосредственно или участвуя в разработке соответствующих методологий;
 - ь запрашивать ресурсы (персонал, оборудование, финансовые ресурсы и т.д.), необходимые для выполнения бизнес-процесса, проведения корректирующих/упреждающих мероприятий по улучшению показателей бизнес-процесса;
 - ь планировать и проводить упреждающие и корректирующие мероприятия для улучшения показателей бизнес-процесса;
 - ь участвовать в разработке системы мотивации работников Общества, давать предложения по мотивации участников бизнес-процесса.
 - ь распоряжаться выделенными ему ресурсами в рамках действующих полномочий;
- Управление регулярным выполнением бизнес-процессов в ОАО «АК «Трансаэро» осуществляется в соответствии с циклом:
- организация выполнения бизнес-процесса;
 - мотивация участников бизнес-процесса;
 - выполнение бизнес-процесса;
 - планирование достижения результата бизнес-процесса;
 - контроль достижения плановых значений показателей бизнес-процесса, анализ причин отклонений фактических значений показателей от плановых;
 - принятие решений об оперативных корректирующих воздействиях на бизнес-процесс.

2.3 Разработка плана финансового оздоровления

Прежде всего, необходимо отметить, что ОАО «АК «Трансаэро» в связи с борьбой с вполне вероятным кризисом вело обычную деятельность, в противном случае были бы утрачены клиенты, а также место на рынке и будущее. Осуществлялась деятельность по подготовке и преодолению кризиса для обеспечения основной деятельности и фактического выживания компании.

Для эффективного управления компанией в условиях кризиса и высоких рисков, и чтобы обеспечить стабильную работу и удержать компанию «на плаву» создали антикризисный штаб. Этот штаб выполнял функции дивизионного и проектного организационного образования.

Антикризисный штаб выполнял три функции:

- разработка и принятие защитных мер;
- корректировка (по итогам анализа и поиска решений, а также мониторинга);
- мониторинг текущей ситуации и достигнутых результатов (по итогам реализации мер и в результате динамики ситуации).
- анализ ситуации и поиск решений (включение штаба в работу);

ОАО «АК «Трансаэро» для сохранения финансового равновесия, повышения эффективности хозяйственной деятельности и снижения вероятности банкротства нужно реализовать следующий комплекс антикризисных мероприятий (рисунок 5).

Рис. 5 Разработанный комплекс направлений антикризисного управления и антикризисных мероприятий необходимых ОАО «АК «Трансаэро»

Общая численность работников ОАО «АК «Трансаэро» составляла более 50 человек. В штате группы работают специалисты с высшим юридическим, финансовым и экономическим образованием. Структура организации ОАО «АК «Трансаэро» является линейно-функциональной.

По результатам проведенного финансового анализа деятельности компании было выявлено, что выручка от реализации в 2015г. увеличилась на 153,85%, при этом себестоимость увеличилась всего на 104,54%, что способствовало увеличению валовой прибыли на 503,14%, а прибыли от продаж - на 354,22%

Результатом успешной деятельности организации стало получение положительной чистой прибыли в 2015г. в размере 11354 тыс. руб., что больше показателя 2014 г. на 13383 тыс. руб.

Финансовое состояние организации в 2014-2015 гг. является неустойчивым, так как в ходе анализа установлено недостаточное количество собственных оборотных средств, собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и излишек общей величины основных источников формирования запасов.

Ответственным за результаты и эффективность всех бизнес-процессов ОАО «АК «Трансаэро» является директор. Распределение обязанностей и делегирование полномочий осуществляется в соответствии с Уставом ОАО «АК «Трансаэро», а также следующими принципами делегирования полномочий в Обществе, определенными Положением о системе управления ОАО «АК «Трансаэро».

Изменения численности персонала приводит к изменению не только затрат на содержание персонала, но и сопряженных с этим затратами. Следовательно, увеличение или сокращение численности персонала влекут за собой экономию или дополнительные расходы и по этим статьям.

Заключение

В современной научной литературе антикризисное управление трактуется с различных позиций, единый методологический подход к его определению отсутствует.

Разработка и реализация инструментов антикризисного управления организацией -- ключевые проблемы стабилизации экономики.

ОАО «АК «Трансаэро» - частная авиакомпания, которая начала заниматься авиаперевозками в декабре 1990 г. По обеспечению безопасности перелетов компания входила в десятку лучших в мире. На постоянных рейсах авиакомпании существовало четыре класса обслуживания пассажиров.

Авиакомпания "Трансаэро", получившая в начале 2015 года господдержку, не смогла справиться с финансовыми трудностями и оказалась в предбанкротном состоянии. Структура организации ОАО «АК «Трансаэро» является линейно-функциональной.

По результатам проведенного финансового анализа деятельности компании было выявлено, что выручка от реализации в 2015г. увеличилась на 153,85%, при этом себестоимость увеличилась всего на 104,54%, что способствовало увеличению валовой прибыли на 503,14%, а прибыли от продаж - на 354,22%
Результатом успешной деятельности организации стало получение положительной чистой прибыли в 2015г. в размере 11354 тыс. руб., что больше показателя 2014 г. на 13383 тыс. руб.

Финансовое состояние организации в 2014-2015 гг. является неустойчивым, так как в ходе анализа установлено недостаточное количество собственных оборотных средств, собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и излишек общей величины основных источников формирования запасов.

Ответственным за результаты и эффективность всех бизнес-процессов ОАО «АК «Трансаэро» является директор. Распределение обязанностей и делегирование полномочий осуществляется в соответствии с Уставом ОАО «АК «Трансаэро», а также следующими принципами делегирования полномочий в Обществе, определенными Положением о системе управления ОАО «АК «Трансаэро».

Изменения численности персонала приводит к изменению не только затрат на содержание персонала, но и сопряженных с этим затратами. Следовательно, увеличение или сокращение численности персонала влекут за собой экономию или дополнительные расходы и по этим статьям.

В результате комплексного анализа финансовой деятельности ОАО «АК «Трансаэро» можно сделать следующие выводы:

В ОАО «АК «Трансаэро» необходимо углубленное исследование экономического положения организации. Проблемы ОАО «АК «Трансаэро», как правило, известны руководящим органам и специалистам, которые работают в данной компании, но исключительно системная экспертиза финансового положения поможет проанализировать приоритетные проблемы.

Проанализировав деятельность компании ОАО «АК «Трансаэро» можно определить основные направления политики антикризисного финансового управления ОАО «АК «Трансаэро» при угрозе банкротства:

1. Необходим постоянный анализ финансового состояния организации для того, чтобы заранее предвидеть признаки кризисного явления, которые могут усугубить угрозу банкротства
 2. Необходимо изучение основных факторов, которые могут вызвать развитие кризиса ОАО «АК «Трансаэро».
 3. Предлагается внедрение внутренних инструментов финансовой стабилизации ОАО «АК «Трансаэро».
 4. Для стабилизации финансовой устойчивости состояния ОАО «АК «Трансаэро» рекомендуется уделить особое внимание конкурентоспособности услуг ОАО «АК «Трансаэро» и для разработки в предложенных выше антикризисных направлениях антикризисной финансовой стратегии использовать систему контроллинга.
- Улучшить маркетинговую деятельность в ОАО «АК «Трансаэро» поможет наем в штат ОАО «АК «Трансаэро» профессионального маркетолога и разработать для него

специальную компьютерную программу, которая поможет централизованно учитывать все маркетинговые данные и также отследить покупательскую способность ОАО «АК «Трансаэро». Это позволит компании с более полной точностью отслеживать изменения на рынке и реагировать на изменения, происходящие на рынке.

В коммуникационной политике ОАО «АК «Трансаэро» важно поддерживать высокую личную мотивацию среди сотрудников. Мотивация позволяет увеличить объем личных продаж менеджеров ОАО «АК «Трансаэро».

Для ОАО «АК «Трансаэро» в рамках совершенствования системы управления предлагается внедрение следующих мероприятий:

- совершенствование оргструктуры - введение должности маркетолога.
- совершенствование системы мотивации сотрудников

Эффективность работы отдела маркетинга во многом будут зависеть от места, которое отводится ему в организационной структуре ОАО «АК «Трансаэро». Принцип первого лица, которые предусматривает непосредственное подчинение директору по всем принципиальным вопросам, такой принцип поможет при решении этого вопроса. Касается это, также и представления о результатах маркетинговых исследований и определения их направленности.

Эффективным стимулом для персонала организации служит принятая программа социального обеспечения. Поэтому в качестве дополнительного нематериального стимулирования персонала в ОАО «АК «Трансаэро», нами предлагается внедрить пакет социального обеспечения, который будет включать: бесплатное питание; развоз персонала по домам служебным транспортом.

Список использованных источников

Нормативно-правовые материалы:

1. Конституция РФ / Федеральный конституционный закон РФ от 12.12.1993г. (обновления от 05.02. 2014) // Российская газета. 1993. 25 декабря.
 2. Гражданский кодекс РФ. Часть 2 / Федеральный закон РФ от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ (с последними изменениями и дополнениями от 22.01.2014) // Собрание законодательства Российской Федерации. 1996. №5. Ст.410.
 3. Постановление от 25.06.2003г. №367 «О утверждении правил проведения арбитражным судом управляющим финансового анализа».
 4. Федеральный закон РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08 февраля 1998 г. № 14-ФЗ (с последними изменениями и дополнениями от 11. 07. 2014) // Собрание законодательства Российской Федерации. 1998. № 7. Ст.785.
 5. Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)" от 26.10.2002 N 127-ФЗ.
- Специальная литература:
6. Алексеев К.С. Методика анализа финансово-хозяйственной деятельности организации / К.С. Алексеев // Справочник экономиста. 2012. № 1. С. 14-25.
 7. Артеменко В.Г. Экономический анализ: учеб.пособие / В.Г.Артеменко, Н.В. Анисимова. М.: КНОРУС, 2011. 288 с.
 8. Арутюнов Ю.А. Финансовый менеджмент: учеб.пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М.:

КНОРУС, 2010. 312 с.

9. Вахрушина М.А. Анализ финансовой отчетности / М.А. Вахрушина, Н.С. Пласкова. М.: Вузовский учебник, 2009. 367 с.
10. Гаврилова А.Н. [и др.] Финансовый менеджмент: учеб. пособие / . 6-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2010. 431 с.
11. Герасимова В.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного организации: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2011.
12. Глазунов М.И. Анализ и оценка обеспеченности запасов источниками финансирования / М.И. Глазунов // Экономический анализ. 2010. №3. С. 40-45.
13. Готовчиков И.Ф. Текущий контроль финансовой устойчивости и риска банкротства организаций / И.Ф. Готовчиков // Финансовый менеджмент. 2011. № 1. С. 4-11.
14. Грязнова А.Г. Финансы. Учебник/ Под ред. А.Г. Грязновой.М., 2010.
15. Еремина С.В. Основы финансовых расчетов/ С.В. Еремина, А.А.Климов, Н.Ю. Смирнова. М.: Дело, 2010. 164 с.
16. Жилкина А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ организации: учеб. Изд. испр. М.: ИНФРА- М, 2012. 332 с.
17. Ионова А.Ф. Финансовый анализ / А.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнева. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. 624 с.
18. Ковалева А.М. Финансы и кредит / А.М. Ковалева. М.: Финансы и статистика, 2011. 512 с.
19. Ковалев В.В. Финансы организаций (организаций) / В.В. Ковалев, Вит. В. Ковалев. М.: Проспект, 2010. 352 с.
20. Ковалев В.В. Курс финансового менеджмента / В.В. Ковалев. Москва: Проспект, 2011. 480 с.
21. Колчина Н.В. Финансы организаций (организаций) / Н.В. Колчина. М.: ЮНИТИ-Дана, 2009. 383 с.
22. Лапуста М.Г. Финансы организаций (организаций): учеб. / М.Г.Лапуста, Т.Ю. Мазурина, Л.Г. Скамай. изд.испр. М.: ИНФРА-М, 2011. 575 с.
23. Липчиу Н.В. Эффективность использования оборотного капитала в организациях и направления ее повышения / Н.В. Липчиу, А.А. Юрченко // Экономический анализ. 2012. № 3. С. 28-33.
24. Любушин Н.П. Анализ методов и моделей оценки финансовой устойчивости организаций / Н.П. Любушин, Н.Э. Бабичева, А.И. Галушкина // Экономический анализ. 2010. №1. С. 3-11.
25. Методика разработки финансового плана организации: практическое руководство. М.: Менеджмент и маркетинг. 2014. с. 349.
26. Основы управления финансами. Учебное пособие. Большаков С.В. М.: ФБК-ПРЕСС, 2014. 368 с.
27. Роговцев И.И.. Ларионова Н.С. Финансовый анализ. М.: Финансы и статистика. 2014. с. 426.
28. Экономический анализ: Учебник для вузов / Под. ред. Л. Т. Гиляровской. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. 527 с.

29. Пожидаева Т.А. Практикум по анализу финансовой отчетности: учеб.пособие/ Т.А. Пожидаева, Н.Ф. Щербакова, Л.С. Коробейникова. М.: КНОРУС, 2011. 229 с.
30. Поздняков В.Я. Экономический анализ / В.Я. Поздняков, В.М. Прудников. М.: ИНФРА-М, 2011. 491 с.
31. Пястолов С.М. Экономический анализ деятельности организаций / С.М. Пястолов. М.: Академический проект, 2012. 573 с.
32. Скамай Л.Г. Экономический анализ деятельности организации / Л.Г. Скамай М.И. Трубочкина. М.: ИНФРА-М, 2011. 296 с.