



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

На тему «Разработка комплексной стратегии антикризисного управления (на примере ОАО «Санаторий «Автотранспортник России»)»

Исполнитель Пашкина Алина Владимировна

Руководитель д.э.н., профессор Темиров Денилбек Султангириевич

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Темиров Денилбек Султангириевич

« ____ » _____ 2017 г.

Туапсе
2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические и правовые аспекты антикризисного управления на предприятии.....	7
1.1 Понятие, сущность и значение антикризисного управления	7
1.2 Политика антикризисного финансового управления	11
1.3 Диагностика банкротства	15
1.4 Основные принципы проведения реструктуризации на предприятии..	23
Глава 2 Анализ и оценка финансового состояния ОАО «Санаторий «Автотранспортник России»	26
2.1 Краткая характеристика предприятия	26
2.2 Анализ финансового состояния предприятия.....	28
2.3 Анализ вероятности банкротства ОАО «Санаторий «Автотранспортник России»	36
Глава 3 Реструктуризация как путь улучшения управления на предприятии	42
3.1 Разработка предложений по совершенствованию управления на предприятии	42
3.2 Применение автоматизированных систем с целью улучшения антикризисного управления на предприятии	47
Заключение.....	53
Список использованной литературы.....	58

Введение

В настоящее время важнейшим фактором экономического прогресса стал человеческий капитал. В связи с этим особый интерес возникает к сфере, которая во многом обеспечивает воспроизводство человеческих капиталов - рекреационная отрасль экономики. Туристическую индустрию можно рассматривать в виде «сочетания гостиниц и других средств размещения, средств автотранспорта, объектов общественного питания, развлекательные объекты, познавательные объекты, деловые, оздоровительные, спортивные и иного назначения объекты, организации, которые осуществляют туроператор и туристическое агентство, деятельность, которые предоставляют туристические услуги и услуги «гидов-переводчиков». Значение туризма в течении последнего десятилетия растут ошеломляющими темпами, доля рекреационных продуктов в валовой продукции в мире растет [1, с.245].

В развивающихся индустриальных странах признают важность поддержки восстановления трудовых ресурсов. Допустим, в Испании существует знаменитая и разнообразная практика выплаты части медицинского оздоровительного отдыха на курортах за счет государственных средств.

На данный момент в России наблюдается отсутствие рациональной государственной политики поддержки воспроизводства человеческого капитала. В крайне неблагоприятной экологической ситуации, снижение рекреационной отрасли приводит к усугублению демографической ситуации [20, с.44].

Вследствие чего, присутствует важнейшая проблема социально-экономической политики государства - обеспечение условий для физического и психоэмоционального восстановления персонала. Появилась необходимость простимулировать развитие рекреационной системы в Российской Федерации. Однако, этому препятствует ряд проблем.

Платежеспособный спрос на услуги рекреационной сферы мал, потому что количество населения с доходом ниже прожиточного минимума в прошлом

году составила 51-53 млн. человек, что составляет треть населения России [23, с.123].

Зарубежные курорты привлекательнее, тем самым оттягивают на себя большую часть состоятельных российских туристов. По данным Национальной курортной ассоциации России, более 10 миллионов туристов ежегодно покидают Россию. Ситуация усугубляется тем, что санаторно-курортный комплекс Российской Федерации был первоначально сформирован и функционировал в нерыночных условиях, что привело к несоответствию между уровнем лечебно-оздоровительного и развлекательно-курортного услуг, неразвитость маркетинга, неумение привлечь новых клиентов, несоответствие организационной структуры целям предприятия, неэффективность системы управления[2,с.223]. Эти проблемы проявляются в том что, теряется управляемость и это может привести к большим финансовым утратам. В таких условиях от руководителя предприятия требуется ориентировать свою деятельность на рынок, т.е. пытаться найти пути совершенствования существующей системы управления, работать над качеством предлагаемых услуг, модернизировать технологию продаж, повышать квалификацию сотрудникам предприятия. Не стоит забывать о том, что наиболее важным аспектом деятельности фирмы в конкурентной среде является ее ценовая политика, направленная на понижение себестоимости предлагаемых услуг. В нынешнее время потребитель выберет ту фирму, которая отлична от других фирм, высочайшим уровнем сервиса и предлагающая оптимальные сочетания цен и качества. Все же цена является не единственным критерием, на который следует акцентировать внимание, репутация фирмы тоже является важным аспектом.

В современных условиях хозяйствования с учетом высокого динамизма внешней среды для любой организации необходима четко отработанная система как предотвращения, так и предупреждения кризисных явлений [14, с.214].

Выбор основных целей деятельности, функциональных стратегий

подразделений компании, параметры рационального распределения ресурсов, построение гибкой организационной структуры заключены в комплексной стратегии антикризисного управления-в этом и заключается **актуальность данной темы.**

Большое значение для эффективной работы организации имеет изучение организационных процедур в сфере развития системы управления, проводимые предприятиям санаторно-курортной деятельности, так как рациональный ход деятельности и соответствия организационной структуры главным целям компании является основным фактором, который влияет на уровень заполняемости санатория.

Объектом выпускной квалификационной работы является ОАО «Санаторий «Автотранспортник России».

Предметом является существующая система антикризисного управления предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является рассмотрение вопроса антикризисного управления на примере ОАО Санаторий «Автотранспортник России», а также разработка предложений по совершенствованию.

Задачи выпускной квалификационной работы являются:

- изучение и основательная проработка теоретического материала, который касается характеристики системы антикризисного управления в целом, отдельных ее видов и принципов ее функционирования;
- изучение предприятия и предоставляемых им услуг;
- исследование и оценка действующей системы управления предприятия;
- проведение исследования;
- на основе проведенного исследования ,разработать предложения по совершенствованию системы управления.

Структура работы: введение, основная часть – три главы, заключение, список использованной литературы. Первая содержит четыре подглавы и представляет описание теоретических, правовых и методических основ

предприятия. Вторая глава представляет практическую часть работы и содержит анализ и оценку финансового состояния ОАО «Санаторий «Автотранспортник России», состоит из трех подглав. Третья глава содержит рекомендации по совершенствованию управления на предприятии.

Результатом выпускной квалификационной работы является предложение руководству предприятия рекомендаций по совершенствованию системы управления санатория ОАО Санаторий «Автотранспортник России» в целях предотвращения банкротства.

Для исследования теоретической базы и методики заявленной темы была изучена литература по разработке комплексной стратегии антикризисного управления следующих авторов: Аносов Н.Р., Р.В. Булатов, Винокуров В. А., Ф. Друкер.

Объем работы состоит из 62 листов и включает 4 рисунка и 7 таблиц.

Глава 1. Теоретические и правовые аспекты антикризисного управления на предприятии

1.1 Понятие, сущность и значение антикризисного управления

Антикризисное управление (антикризисный менеджмент) стало «популярным» термином в деловой жизни России. В некоторых случаях это должно пониматься как управление предприятием в условиях общего кризиса экономики, в остальных-управление предприятием, накануне банкротства, в то время как другие связывают понятие «антикризисное управление» с деятельностью антикризисных управляющих в рамках дела о банкротстве. Другие считают, что антикризисные меры должны быть приняты в том случае ,если финансовая ситуация на рынке уже плачевное и перспектива банкротства реальна[15,с.176]. Исходя из этого , полностью игнорируется диагностика угрозы банкротства на ранних этапах его формирования и сосредотачивается внимание только на «лечение» кризиса.

Другие считают, что этот подход является неприемлемым. Важным в антикризисном управлении является обеспечение условий, если финансовые трудности не могут иметь постоянной стабильности. Речи о банкротстве ,при таком подходе, быть не должно, так как должен быть налажен механизм управления устранения возникающих проблем до того ,пока он не стал необратим [4, с. 278].

Напротив, другие же авторы обращают внимание только на меры по диагностике кризиса и механизмах банкротства и полностью забывают про методах антикризисного управления.

Антикризисное управление- система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер, направленный на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного управления, разработки и внедрения на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, которая способствует устранению временных затруднений,

сохранению и преумножению рыночных позиций при любых обстоятельствах, за счет собственных ресурсов [21, с.144].

Основные принципы антикризисной системы управления включают в себя:

- раннюю диагностику кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия. Учитывая, что возникновение кризиса в организации является угрозой самому существованию предприятия и связано с ощутимой потерей капитала его владельца, необходимо диагностировать возможность возникновения кризиса на самых ранних этапах, чтобы нейтрализовать его своевременно.
- срочность реагирования на кризисные явления. Каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым экономическим циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления. Поэтому, чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем больше возможностей к восстановлению будет доступно для предприятия.
- адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию. Система механизмов, нейтрализующая угрозу банкротства, связана с финансовыми потерями или убытками. В то же время, сумма этих потерь должна соответствовать уровню угрозы банкротства предприятия. В худшем случае, ожидаемый результат не будет достигнут или же компания будет нести неоправданно высокие расходы (если механизм является избыточным).
- полная реализация внутренних возможностей выхода компании из кризиса. В борьбе с угрозой банкротства организация должна полагаться исключительно на внутренние финансовые возможности [25, с.187].

Вышеупомянутые принципы являются основой организации антикризисного управления предприятием.

Далее акцентируем внимание на роль финансового менеджмента в антикризисном управлении. Большинство авторов сходятся во мнении, что

финансовый менеджмент является ключевым элементом антикризисного управления. Потому что финансовый менеджмент представляет собой сочетание стратегических и тактических элементов финансового обеспечения предпринимательства, позволяющих управлять денежными потоками и находить оптимальные решения. Контроль за денежными средствами крайне необходим для каждого предприятия, тем более, если оно находится в кризисном состоянии [17,с.209]. Роль финансового менеджмента и диагностики кризисных ситуаций, также очень велики. Одна из целей финансового менеджмента является анализ финансового состояния предприятия. Проанализировав финансовое состояние предприятия возможно установить зачатки кризиса на самых ранних стадиях развития. Рыночная экономика выработала комплексную систему финансовых методов предварительной диагностики и возможность защиты организации от банкротства [6, с. 195].

Таким образом, можно сделать следующий вывод о том, что антикризисное управление - это преодоление мер, связанных с рядом взаимосвязанных действий по раннему выявлению кризиса. Кризисное управление основано на определенных принципах, отличающиеся от обычного управления кризисом. Огромную роль в управление кризисом играет финансовый менеджмент.

Основными причинами кризиса в организации могут являться: Компания находится в кризисе из-за несоблюдения своих финансово-экономических параметров, параметров окружающей среды. В главнейших причинах появившегося кризиса лежит большое количество различных факторов. Эти факторы делятся на две основные группы: первая группа. Внешний (независимый от компании); вторая группа. Внутренний (в зависимости от деятельности компании) [18,с.345].

Внешние факторы кризиса подразделяются на :

1)Социально-экономические факторы общего развития страны: инфляция; нестабильность налоговой системы и законодательства,

нестабильность правил; снижение реальных доходов населения; рост безработицы.

2) Рыночные факторы: снижение емкости внутреннего рынка; укрепление монополии на рынке; нестабильное положение на валютном рынке;

3) Другие внешние факторы: политическая нестабильность, стихийные бедствия; ухудшение криминогенного положения.

Внутренние факторы кризиса:

1) Управление: высокая степень предпринимательского риска; недостаточное знание конъюнктуры рынка; неэффективное управление финансами, плохое управление производственной себестоимости; отсутствие гибкости в управлении; ненадлежащее качество системы бухгалтерского учета и отчетности.

2) Производство: неопределенность единицы предприятия как имущественного комплекса; устаревшие и изношенные основные средства; низкая производительность; высокая плата за электроэнергию и др.

3) Рынок: низкая конкурентоспособность продукции; зависимость от ограниченного числа поставщиков и клиентов.

Все эти факторы могут стать причиной того, что компания находится в кризисе, но оказывает большее влияние на бизнес, административные факторы. Например, слабое финансовое и производственное управление в российских компаниях привело к тому, что, согласно комиссии Межведомственного баланса, которая провела финансовые исследования российских компаний, показала, что они предоставляют конкретные, неизвестные миру цивилизации, ситуации, основанных на трёх факторах.

Первый, низкий уровень денежного компонента в расчете. Деньги составляют почти треть всех расчетов, остальные хранятся в неденежной форме.

Вторым фактором является чрезвычайное бремя задолженности. Объем задолженностей российских корпоративных облигаций приблизился к объему их годового дохода. Это значит, что средним сроком расчета по

задолженностям будет составлять год и более. Долговая нагрузка мировой цивилизации неизвестна.

Третий фактор - это низкая производительность труда [9, с. 345].

Поэтому, неэффективность управления, должна быть отнесена к наиболее характерным для современных предприятий проблем, к препятствиям его эффективному функционированию в условиях существующих рыночных условий. Эта проблема вызвана следующими факторами:

- отсутствие стратегии в компании и сосредоточение внимания на краткосрочных результатах в ущерб среднесрочной и долгосрочной перспективе;

- низкоквалифицированный и неопытный менеджер;

- низкий уровень ответственности менеджера компании перед владельцами за последствия принимаемых решений, за безопасность и эффективность использования имущества предприятия, а также за финансовые экономические результаты их деятельности.

1.2 Политика антикризисного финансового управления

Условия и порядок признания компании банкротом создаются на определенных законодательных процедурах. Поэтому, решение о том, что предприятие признано банкротом, может принять лишь арбитражный суд. Основанием для возбуждения судебного производства по делу о банкротстве является письменное заявление: кто-либо из кредиторов; само предприятие-должник; прокурор.

Если же организация не в состоянии исправить в течении одного месяца, которые были признаны им претензионные требования или заплатить долг по с исполнительным документам, тогда в этом случае кредитор может обратиться с заявлением о возбуждение дела о банкротстве предприятия [22, с.214].

С позиции финансового менеджмента, возможность наступления

банкротства является кризисное состояние фирмы, при котором предприятие не может осуществлять финансовую поддержку текущей производственной деятельности. Преодоление этого состояния, диагностированного как «угроза банкротства», требует разработки конкретных методов финансового управления компанией [12, с. 69].

Рыночная экономика разработала комплексную систему финансовых методов предварительной диагностики и возможную защиту от банкротства компании, которая называлась «системой антикризисного финансового управления». Суть этой системы управления заключается в том, что угроза банкротства диагностируется на ранних этапах ее формирования.

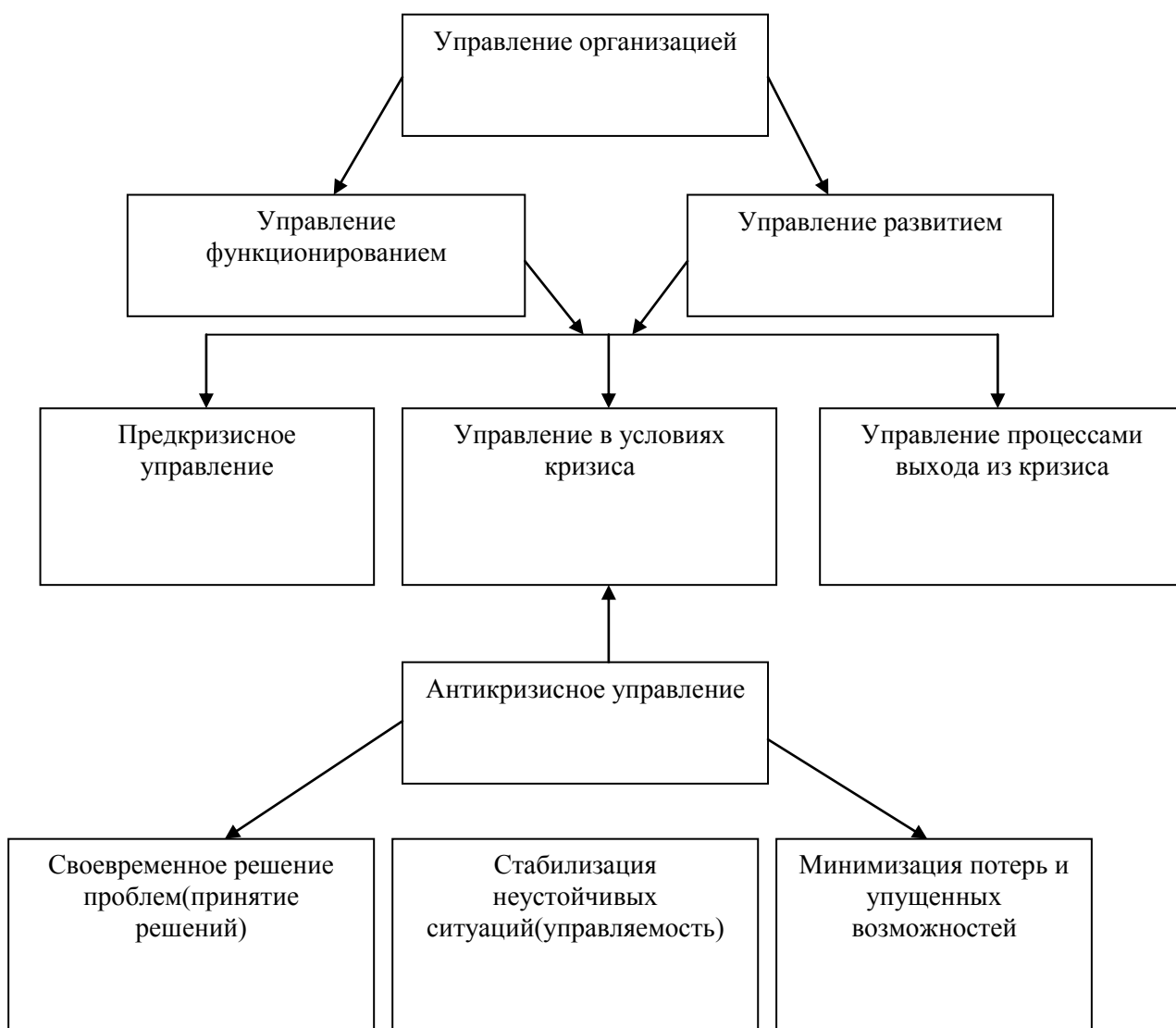


Рис. 1. Причины кризиса и потребность антикризисного управления [19,с.224]

Цель антикризисного финансового управления заключается в быстром восстановлении платежеспособности и восстановлении разумного уровня финансовой стабильности организации во избежание банкротства (рис.1). С этой целью компания должна разработать специальную антикризисную политику финансового менеджмента под угрозой банкротства. Её можно сформулировать следующим образом:

Политика управления финансовым кризисом составляет часть общей финансовой стратегии компании, которая заключается в разработке и использовании системы методов предварительной диагностики опасности банкротства и механизмов финансового оздоровления компании, обеспечивающие его защиту от банкротства [8, с. 72].

Основные содержания антикризисной политики финансового менеджмента организации под угрозой банкротства:

- регулярное рассмотрение финансового положения компании с целью раннего выявления признаков кризиса их развития, риска банкротства. С этой целью система полного анализа финансового положения компании, предназначенного для особой группы объектов наблюдения, что является возможной «кризисной областью» образования, осознанием опасности банкротства. Изучение показателей «кризиса поля» используется как в традиционных, так и в специальных методах анализа. Анализ и мониторинг таких показателей содержится в финансовой деятельности Системы мониторинга предприятия;
- определение степени кризисного состояния компании. В случае выявления значительного отклонения от нормального хода финансовой деятельности, определяется направление её финансовой стратегии и системы плановых и нормативных финансовых показателей, выявляется масштаб кризисного состояния предприятия, то есть его глубина с позиции риска банкротства;
- изучение наиболее важных факторов, вызывающие кризисное состояние организации. Разрабатывая политику антикризисного финансового

управления предполагается необходимость, предварительной группировки следующих факторов: влияние на наиболее важные определяющие характеристики; исследование степени влияния отдельных факторов на форму и степень кризиса финансового развития ;прогнозирование развития факторов, оказывающие отрицательное влияние.

- формирование целей и выбор основных механизмов антикризисного финансового управления фирмой, которая находится под угрозой банкротства. Цель и механизм антикризисного финансового управления должны соответствовать масштабам кризисного состояния предприятия и учитывать прогноз развития основных факторы определяющие угрозу банкротства.

С этими условиями, финансовый менеджмент на этом этапе может быть согласован с реализацией трех основных целей:

- обеспечение финансового оздоровления предприятия за счет реализации внутреннего резерва хозяйственной деятельности;
- обеспечение финансового оздоровления компании с помощью внешней поддержки и её реструктуризация;
- прекращение хозяйственной деятельности и начало процедуры банкротства (из-за невозможности финансово оздоровления предприятия).

Параллельно этим целям формулируется и система механизма финансового управления фирмы под угрозой банкротства, которое составляет содержание следующих направлений политики [24,с.421]:

- введение внутреннего механизма финансовой стабилизации компании. Внутренний механизм финансовой стабилизации должен обеспечить немедленное осуществление, которое заключается в обеспечении мер по восстановлению платежеспособности и финансовой стабильности организации с помощью внутренних резервов.

- выбор эффективной формы санации организации. Если размеры

финансового кризиса компании не дают возможности выйти из этого состояния за счет реализации внутренних резервов, тогда фирма будет вынуждена обратиться к внешней помощи, как правило, в форме санации. Санация предприятия проводится до и в процессе производства дела о банкротстве.

- финансовое обеспечение ликвидационных процедур в случае банкротства. Во многих случаях это обеспечение носит вынужденный характер и регулируется законом.

1.3 Диагностика банкротства

Диагностика банкротства- содержание первых трех направлений политики антикризисного финансового управления, в процессе которой последовательно решаются следующие вопросы:

- 1) изучение финансовой ситуации организации, для того чтобы выявить признаки кризисного состояния на ранних стадиях;
- 2) определение масштаба кризисного состояния предприятия;
- 3) изучение основных факторов, обуславливающих кризисное развитие компании.

Исследование финансового положения компании с целью раннего выявления признаков развития кризиса, которое вызывает угрозу банкротства, является неотъемлемой частью всеобщего финансового анализа. Точно так же, этот блок имеет набор свойств по объектам и по методам его проведения [11, с. 124].

Объектами наблюдения возможного «кризисного поля», которое реализует опасность банкротства, являются показатели текущего и будущего денежного потока платежей и показатели формирования чистого денежного потока по производственной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия.

Диагностируется сумма текущего риска банкротства через коэффициент абсолютной платежеспособности («кислотный тест»). Это позволяет

определить степень, в которой законодательство может быть выполнено в течение установленного периода в один месяц существующими высоколиквидными активами, все прямые обязательства компании. Если это соотношение меньше единицы, то текущий статус обеспечения платежей неблагоприятно.

Диагностирование уровня предстоящего риска банкротства проходит за счет двух показателей: коэффициент текущей платежеспособности и коэффициент автономии. Эти показатели учитываются в динамике за ряд периодов. Устойчивая тенденция к снижению уровней этих факторов свидетельствует об «отложенном риске банкротства», которая позволяет проявить в следующем периоде. Абсолютные значения этих коэффициентов могут показать насколько быстро будет реализован «отложенный риск банкротства» (чем ниже абсолютная величина этого коэффициента, тем угрожающее риск банкротства предприятия).

Способность нейтрализовать угрозу банкротства из-за внутренних возможностей компании диагностируется по двум показателям: коэффициент рентабельности собственного капитала и коэффициент оборачиваемости активов. Первый показатель дает представление о том, в какой степени капитал организации может получить прирост капитала. Вторым показателем указывается на степень скорости формирования дополнительных денежных потоков. Основой этой всеобъемлющей оценки является «модель Дюпона».

Методы интегральной оценки угрозы банкротства основаны на комплексном рассмотрении вышеуказанных показателей.

Наиболее распространенным методом интегральной оценки в зарубежье является «модель Альтмана» (или «оценка Z- Альтмана»)[16,с.46].

Это пятифакторная модель, в которой факторами являются диагностические показатели риска банкротства. На основе исследования организации – при банкротстве Э. Альтман рассчитывал коэффициенты значимости отдельных факторов в интегральной оценке вероятности банкротства. Модель Э. Альтмана представляет собой следующий вид:

$$Z=1.2X1+1.4X2+3.3X3+0.6X4+1.0X5 \quad (1)$$

где Z - интегральный показатель степени риска банкротства;

$X1$ - отношение оборотного капитала от сумме всех активов компании (он показывает степень ликвидности активов);

$X2$ - уровень рентабельности активов или общий используемый капитал- отношение чистой прибыли к средней сумме использованных активов или общих основных фондов (это показывает уровень генерирования прибыли компании);

$X3$ - уровень доходности капитала (или общий капитал). Этот показатель представляет собой отношение чистой прибыли (валовой доход за вычетом налоговых платежей, содержащейся в стоимости) к средней сумме используемых активов или общего капитала (он показывает насколько это достаточно ,к доходу компании, с тем чтобы устранить постоянные издержки и формирование выборке);

$X4$ - отношение суммы собственного капитала к долговому капиталу;

$X5$ - оборачиваемость активов, представляющий собой отношение объема продаж продукции к средней стоимости активов или общего капитала.

С учетом рассмотренных значений отдельных факторов модель Альтмана для непосредственных расчетов может быть представлена в следующем виде:

$$Z=1.2*PK/A+1.4*ЧП/A+3.3*ЧД/A+0.6*СК/ЗК+1.0*ОП/A \quad (2)$$

где, РК- рабочий капитал ;

А-все активы предприятия;

ЧП- чистая прибыль;

ЧД- чистый доход;

СК- собственный капитал;

ЗК- заемный капитал;

ОП – объем продаж.

Далее рассмотрим шкалу оценивания уровня риска банкротства предприятия по модели Альтмана (табл.1):

Таблица 1

Значение показателей вероятности банкротства [3, с. 145]

Значение показателя «Z»	Вероятность банкротства
до 1.80	Очень высокая
1.81 - 2.70	Высокая
2.71 - 2.99	Возможная
3.00 и выше	Очень низкая

Несмотря на несложность использования этой модели, можно обратить внимание на то, что применяя модель Альтмана можно получить объективный результат в нашей среде [3, с. 158].

При расчетах показателей уровня рентабельности, доходности и оборачиваемости активов (соответственно X2, X3, X5) в связи с инфляцией использование балансовой стоимости этих активов невозможно, т.к. в таком случае показатели, которые мы рассматриваем, будут искусственно завышены.

Если коэффициент корреляции расчета инвестированного капитала (X4) должен также быть уменьшен (рыночная) стоимость с точки зрения его прогрессирования в различных типах активов (основные средства, нематериальные активы, запасы и имущество, завод и т. д.).

Если соотношение между расчетами чистых текущих активов (X1) может быть выполнено для обеих фигур. Чистый оборотный капитал должен быть уменьшен на сумму внутренних обязательств, которая является стабильной и не является угрозой банкротства. Сумма актива должна быть скорректирована с учетом вышеупомянутых требований.

Наконец, сама система коэффициентов значимости отдельных факторов в условиях нашей экономики должна быть пересмотрена. Вряд ли можно согласиться с тем, что уровень доходности активов в наших условиях более чем в пять раз превосходит по значимости коэффициент соотношения различных

видов используемого капитала, который определяет финансовую устойчивость организации. Тем более, значения каждого коэффициента должны быть в наших условиях дифференцированы с учетом отраслевых особенностей деятельности компаний.

Корректировка коэффициентов значимости отдельных факторов является наиболее настоятельным требованием при использовании модели Альтмана в наших условиях для объективной оценки угрозы банкротства предприятия.

Степень кризиса, государственные предприятия создаются на основе дифференцированной или комплексной оценки риска банкротства, для соответствующего финансового механизма для выбора для их защиты.

Методы финансового менеджмента, используемые при оценке состояния кризиса предприятия, три фундаментальных свойства: легкий кризис, тяжелый кризис и катастрофа.

При необходимости каждое из этих свойств может получить более углубленную дифференциацию. В табл.2 приведены критерии формирования таких свойств, а также наиболее подходящий способ реагирования (включения защитных финансовых инструментов).

Таким образом, идентификация масштабов кризисного состояния предприятия заключается в определении принципиального направления используемых форм и методов его финансового оздоровления.

Таблица 2

Масштабы кризисного состояния предприятия и возможные пути выхода из него [5, с. 167]

Вероятность банкротства по результатам оценки	Масштаб кризисного состояния	Способ реагирования
Возможная	Легкий кризис	Нормализация текущей финансовой деятельности
Высокая	Тяжелый кризис	Полное использование внутренних механизмов финансовой стабилизации
Очень высокая	Катастрофа	Полное использование внутренних механизмов финансовой стабилизации

Исследование основных факторов, обуславливающих кризисное развитие предприятия, является последним шагом в диагностике банкротства. Поскольку факторы, вызвавшие кризисное состояние компании, являются формой исполнения отдельных видов финансовых рисков и разделены на две основные группы: независимые от деятельности компании (внешние или экзогенные факторы); зависящие от деятельности компании (внутренние или эндогенные факторы).

Внешние факторы кризисного развития, в свою очередь, делятся на подгруппы :

- социально-экономические факторы общего развития страны. В контексте этих факторов учитываются только те, которые оказывают негативное влияние на экономическую деятельность фирмы;

- социально-экономические факторы общего развития страны. В контексте этих факторов рассматриваются только те, которые оказывают негативное влияние на экономическую деятельность компании;

- рыночные факторы. Происходит исследование негативных тенденций развития товарных (по сырью и материалам, выпускаемой продукции) и финансовых (денежные, фондовые и валютные) рынков.

Внутренние факторы кризисного развития делятся при анализе на три подгруппы в зависимости от характеристики формирования денежных потоков: факторов, связанных с производственной деятельностью; факторов, связанных с инвестиционной деятельностью. Основные факторы каждой группы приведены в табл. 3.

При этом факторы исследования влияют на характер кризиса развития компании. Количественно можно определить степень этого влияния по одно- или многофакторным корреляционным моделям. По результатам такой оценки проводится финансовое положение компании по степени их негативного влияния на ранжирование отдельных факторов [10, с. 97].

На последней фазе прогнозируется развитие отдельных факторов, значительное негативное воздействие и в наибольшей степени угрожает

банкротству в следующий раз.

Факторный анализ кризисного развития компании позволяет уточнить формы и методы их финансового оздоровления.

Главная роль в системе антикризисного управления отдается широкому использованию механизмов финансовой стабилизации.

Финансовая стабильность в кризисных условиях последовательно осуществляется с помощью следующих основных этапов:

-устранение чрезмерной задолженности. Степень, в которой масштаб кризисного состояния предприятия (небольшой или серьезный кризис), самая неотложная задача в системе мер финансовой стабилизации, способность обеспечить предотвращение платежей по текущим обязательствам, отдохнуть, появление процедуры банкротства должно быть оценено;

-обеспечение финансовой стабильности. Несмотря на то, что компания может быть неплатежеспособной, с тем чтобы устранить ряд финансовых аварийных ситуаций из-за относительно короткого периода времени, производство не будет неплатежеспособным без изменений, если они будут сделаны на безопасном уровне финансовой стабильности. Это риск банкротства устраняется не только коротким, но и относительно продолжительным периодом времени;

-изменение финансовой стратегии для ускорения экономического роста. Полная финансовая стабилизация будет достигнута только в том случае, если компания будет неуклонно снижать стоимость используемого капитала и неуклонный рост его рыночной стоимости.

Таблица 3

Модель финансового равновесия [7, с. 145]

Уровень потребления дополнительных финансовых ресурсов в процессе развития	Уровень генерирования собственных финансовых ресурсов (положительного денежного потока)		
	Низкий	Средний	Высокий
Низкий	A1	A2	A3 Зона повышения финансовой устойчивости
Средний	A4	A5	A6

Продолжение таблицы 3

Высокий	A7 Зона снижения финансовой устойчивости	A8	A9
---------	---	----	----

В условиях кризиса, развитие восстановления финансовой стабильности возможно только в том случае, если компании в областях A2, A3 и A6 (самые высокие показатели определения снова в такой области A3) (табл.3). Во всех этих областях объем производства из собственных финансовых ресурсов превышает объем дополнительного потребления, который компания может уменьшить долю иностранного капитала. Эта модель кризисного управления основана на неравенстве $ДДп > ДПо$.

Что касается A4 в полях; A7 и A8, в присутствии будет способствовать дальнейшему углублению кризисного состояния предприятия (особенно в области A7), поскольку в этом случае экономическое развитие будет сопровождаться дальнейшим увеличением доли иностранного капитала и , Следовательно, снижение финансовой устойчивости.

Существуют также другие механизмы финансовой стабилизации:

1) Механизм моделей финансового равновесия для восстановления финансовой стабильности в условиях развития кризиса, увеличения положительного денежного потока, связанного с уменьшением при потреблении дополнительных финансовых ресурсов (т. е. с уменьшением инвестиционной активности) ,

2) стратегический механизм финансовой стабилизации - это Система мер, основанная на использовании моделей финансовой поддержки экономики, ускоряет рост компании.

Таким образом, мы рассмотрели сущность антикризисного управления. Антикризисное управление - система управления предприятием, имеющая комплексный, системный характер и направленная на устранение неблагоприятных для бизнеса явлений с помощью использования всего

потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, которая позволяет устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы.

Основной целью антикризисного финансового управления является быстрое восстановление платежеспособности и восстановление разумного уровня финансовой стабильности, чтобы избежать его несостоятельности. С этой целью компания разработала специальную антикризисную политику финансового менеджмента под угрозой банкротства.

Обсуждаемые в главе «вопросы управления кризисами» обсуждают широкий спектр возможностей финансовой стабилизации компании посредством использования их внутренних механизмов.

1.4 Основные принципы проведения реструктуризации на предприятии

Реструктуризация компании, изменение структуры предприятия (т. е. порядок расположения элементов структуры), а также элементы бизнес-формы под влиянием факторов или внешней или внутренней среды. Реструктуризация включает в себя: совершенствование управления, экономическую и финансовую политику компании, ее деятельность, системы маркетинга и продаж, управление человеческими ресурсами.

Основная причина, по которой предприятия, реструктуризация, как правило, низкая эффективность их операций, что отражается на плохих финансовых показателях, нехватке оборотного капитала, высокой дебиторской задолженности и кредиторской задолженности.

Однако даже успешные компании часто ведут к структурным реформам. Фактически любое изменение сферы бизнеса или рыночных условий, соответствующих программ управления изменениями и реструктуризации [16, с. 120].

Традиционно у владельцев и менеджеров компании есть две цели: повышение конкурентоспособности компании за счет повышения их стоимости. В зависимости от целей и стратегии компании по одной из форм реструктуризации определяется, оперативная или стратегическая.

Операционная реструктуризация включает цели финансового оздоровления компании для изменения структуры (для улучшения ситуации, когда компания находится в кризисе) или платежеспособности. Это за счет внутренних источников компании, осуществляемых для сокращения инструментов и «выпрямления», стоимости, распределения и продажи компании, не являющейся основным и вспомогательным сервисом.

Стратегическая реструктуризация - для улучшения процесса структурных изменений для повышения инвестиционной привлекательности компании для получения возможности расширения внешнего финансирования и роста затрат. Реализация такого рода реструктуризации ориентирована на долгосрочные цели. Результатом его успеха является увеличение потока будущих доходов, роста и конкурентоспособности компании по рыночной стоимости чистой текущей стоимости акций.

Всесторонняя реструктуризация, долгосрочный и дорогостоящий процесс, используемый лишь несколькими компаниями. Он осуществляется поэтапно, влияние преобразования всех элементов компании. В этой реструктуризации используются различные механизмы.

До сих пор международная практика и опыт реструктуризации в России показывают, что реструктуризация - это одна из самых сложных управленческих задач. Необходимо выполнить четкий набор целей, концепцию реструктуризации, понимание каждого из ее этапов и методов, которыми необходимо торговать, необходимо.

Первый этап - определение целей реструктуризации. Владельцы и менеджеры должны определять, чем в текущей деятельности компании они не удовлетворены, и чего вы хотите добиться в результате структурных изменений.

Второй этап - диагностика компании. Он проводится для выявления проблем компании, выявления их сильных и слабых сторон, для понимания перспектив развития и рентабельности дальнейших инвестиций в этот бизнес.

Третий этап - разработка стратегии и программы реструктуризации. Чтобы добраться до этого момента, данные в результате диагноза из множества альтернативных разработок. Для каждого варианта, посредством методов реструктуризации вычисленных значений прогноза, оценочных рисков, определяется сумма ресурсов.

Четвертый этап - реализация реструктуризации в соответствии с нашей программой. Участники сформировали команду специалистов в этой работе. Затем они были разработаны и последовательно на всех этапах реализации программы.

Пятый этап - поддержка реструктуризации программы и оценка результатов. Мониторинг реализации целей, анализ результатов и подготовка окончательного отчета о работе [13, с. 165].

Чтобы реализовать описанные выше шаги, чтобы быть успешными, вам необходимо правильно сформулировать задачи реструктуризации. Они определяются на основе общей стратегии компании. В административном плане стратегия заключается в том, чтобы руководствоваться общим направлением компании, которое в конечном итоге соответствует запланированным целям.

Глава 2. Анализ и оценка финансового состояния ОАО «Санаторий «Автотранспортник России»

2.1 Краткая характеристика предприятия

Для общегосударственной системы отдыха должны быть созданы все условия для наиболее полного удовлетворения потребности россиян в отдыхе, для восстановления и развития их физических и духовных сил. В системе рекреации важное место отводится санаторно-курортному лечению.

Открытое акционерное общество «Санаторий «Автотранспортник России», создано в соответствии с Федеральными законами «О приватизации государственного и муниципального имущества», «Об акционерных обществах», Гражданским кодексом РФ, Постановлением Главы города Новокуйбышевска № 1904 от 30.06.2004 г.

Открытое акционерное общество «Санаторий «Автотранспортник России» создано в процессе приватизации способом преобразования Новокуйбышевского муниципального предприятия «Санаторий «Автотранспортник России» в открытое акционерное общество и является его правопреемником в отношении прав и обязанностей, возникших до регистрации ОАО «Санаторий «Автотранспортник России».

Уставный капитал Общества составляет 47 982 000 (сорок семь миллионов девятьсот восемьдесят две тысячи) рублей, разделен на обыкновенные именные акции в количестве 47 982 (сорок семь тысяч девятьсот восемьдесят две) штуки номинальной стоимостью 1000 (одна тысяча) рублей каждая.

Целями деятельности общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Предметом деятельности общества является:

- санаторно-курортная деятельность ;
- розничная торговля и оптовая торговля, включая торговлю через агентов и в неспециализированных магазинах;

- предоставление гостиничных и т. п. услуг;
- деятельность ресторанов, кафе, баров и других форм общественного питания;
- розничная торговля фармацевтическими, медицинскими, косметическими и парфюмерными товарами;
- строительство зданий и сооружений;
- рекламная деятельность;
- деятельность пассажирского, грузового и специализированного автотранспорта;
- другие виды деятельности, не запрещенные законодательством РФ.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ.

ОАО «Санаторий «Автотранспортник России» на равных конкурирует с наиболее заметными санаториями и пансионатами Туапсинского района: Отель «Молния», Пансионат «Зеленая долина», Санаторий «Белая Русь», Оздоровительный комплекс «Орбита».

ОАО «Санаторий «Автотранспортник России» кроме летнего отдыха обеспечивает санаторно-курортное лечение заболеваний нервной системы, системы кровообращения, органов дыхания, косно-мышечной системы и соединительной ткани, опорно-двигательной системы.

Продолжительность оздоровительного периода 300 дней в году, продолжительность подготовительного периода и периода текущих ремонтных работ - 65 дней в году.

Спальный корпус санатория рассчитан на 420 мест. К услугам отдыхающих номера различных категорий со всеми удобствами, телевизором, холодильником, с кондиционерами. Основными направлениями лечения в медицинском центре санатория являются: лечение заболеваний органов дыхания, костно-мышечной системы и соединительной ткани, нервной системы, системы кровообращения и другие.

Прием лиц, приезжающие на отдых, осуществляется по путевкам,

установленного образца. Договоры на реализацию путевок заключаются: с туристическими фирмами, Фондами социального страхования и социальной защиты населения, предприятиями и другими корпоративными покупателями.

Ценовая политика санатория предполагает дифференцированный подход к стоимости путевки, а так же гибкую систему скидок.

Себестоимость путевки определяется на основании сложившихся фактических затрат, с учетом коэффициента инфляции и тарифов на энергоносители и товарно-материальные ценности, утверждается директором санатория и согласовывается с ОАО «ИНРОС».

Среднегодовая численность работающих на отчетную дату – 196 человек.

2.2 Анализ финансового состояния предприятия

Одна из важнейших предпосылок успешного управления бизнесом - анализ его финансового положения. В условиях рыночной экономики забота о финансах является важнейшим элементом деятельности каждой компании.

Это должно быть выполнено для эффективного финансового управления систематическим финансовым анализом, основным содержанием которого является комплексное систематическое исследование финансового состояния компании и факторов, которые влияют и прогнозируют уровень рентабельности прогноза капитала компании.

Для этого следует провести вертикальный анализ, показывающий структуру компании и ее источники.

Преимущество вертикального анализа по сравнению с горизонтальным, это относительные показатели, которые в определенной степени сглаживают негативное влияние инфляции, искажают абсолютные числа утверждений и, следовательно, препятствуют сравнению в динамике.

В целях анализа финансово-экономических показателей деятельности предприятия рассмотрим динамику реализации основных видов продукции организации (табл. 4).

**Динамика реализации основных видов продукции ОАО «Санаторий
«Автотранспортник России»¹**

Наименование показателя	Единица измерения	2014 год	2015 год	2016 год
Объем выручки от реализации путевок	тыс. руб.	177060	197940	214234
Прочая реализация	тыс. руб.	6834	18589	11729
Итого:		183894	216529	225963

Основной концепцией финансового плана на 2016 год являлось увеличение объема продаж за счет применения гибкой системы скидок по стоимости путевки в условиях жесткой конкуренции, выход на новые рынки сбыта.

После проведения анализа цен на путевки в равнозначные здравницы, расположенные в Краснодарском крае, было принято решение - стоимость путевки в 2017 году увеличить по отношению к 2016 году, но для привлечения большего числа покупателей была увеличена и скидка (агентское вознаграждение) корпоративным клиентам до 25%, «жесткий блок мест».

Финансовые показатели 2015-2016 годов показали эффективность такого подхода.

Финансовый план на 2016 год по доходной части был утвержден в сумме 217426 тыс. руб. всего, в том числе:

- объем выручки от реализации путевок - 210633 тыс. руб.
- объем выручки от прочей реализации - 6793 тыс. руб.

Фактические доходы составили 225963 тыс. руб., в том числе:

- от реализации путевок – 214234 тыс. руб.;
- от прочей реализации составили - 11729 тыс. руб.

Рост доходов от реализации путевок против плановых показателей – 1,7 %, против факта 2015 года – 8,2%.

¹ Таблица составлена автором

Рост доходов от прочей реализации против плановых показателей – 72,7 %, против факта 2015 года – 71,6%.

В целом доходы перевыполнены на 3,9 % от плановых показателей 2016 года и на 4,4 % по отношению к фактическим доходам 2015 года.

Увеличению доходов поспособствовала политика реализации не только высокодоходных путевок в летний сезон, но и принятие в период «межсезонья» льготных категорий граждан, реализации путевок «мать и дитя» и граждан, получивших профессиональное заболевание на производстве.

В 2016 году доля самых дешевых путевок по государственным контрактам в ценовом диапазоне от 890 до 1399 рублей составила 18,9 % от общего количества койко-дней (в 2015 году- 15,2%; в 2014 году – 8,4%). Количество отдыхающих по категориям «Профзаболевание» и категории, финансируемые за счет бюджетных средств - в 2016 году составила – 27,5% (в 2015 году – 29,5%, в 2014 году – 22,7%).

В месячном разрезе наибольшая заполняемость этой категории наблюдалась именно в межсезонье (апрель-май, октябрь-декабрь).

Деятельность санатория ориентирована на организацию отдыха и лечения, поэтому важная роль в деятельности здравницы принадлежит медицинской части. Основными направлениями лечения в медицинской части санатория являются лечение заболеваний: нервной системы; системы кровообращения; органов дыхания (нетуберкулезного происхождения); костно-мышечной системы и соединительной ткани; опорно-двигательной системы; мочеполовой системы; гинекологических заболеваний.

Помимо санаторно-курортного лечения, входящего в стоимость путевки, были оказаны дополнительные платные медицинские услуги на сумму 3356 тыс. руб., что на 25,6 % больше по отношению к фактически оказанным в 2015 году дополнительным платным медицинским услугам (факт в 2015 году – 2671 руб., 2014 г.- 2336 тыс. руб.).

Санаторий поддерживает стабильное сотрудничество с более чем сорока постоянными контрагентами, что позволяет планировать деятельность

общества на среднесрочную перспективу.

Далее проведем анализ динамики основных экономических показателей предприятия за 2015-2016 гг. (табл. 5).

Анализируя значения основных показателей деятельности санатория в 2016 году по отношению к показателям 2015 года, наблюдается значительное улучшение.

Таблица 5

Анализ динамики основных экономических показателей за 2015–2016 гг.²

№	Наименование показателей	Формула	12 мес. 2015г (тыс.руб)	12 мес. 2016г (тыс.руб)	Прирост/ снижение	
					абсолют. (тыс.руб)	относит. (%)
1.	Выручка от реализации продукции (услуг), т. р.	стр.2110ф.№2	202997	220710	+17713	+8,7
2.	Себестоимость продукции (услуг), т. р.	стр.2120ф.№2	178478	192110	+13632	+7,6
3.	Себестоимость на 1 рубль продукции (услуг), коп.	стр.2/стр.1*100	87,92	87,04	-0,87	-1,0
3.1	Количество койко-дней		105641	106345	+704	+0,7
3.2	Себестоимость на 1 койко-день, руб.	Стр.2/стр.3.1*1000	1689,48	1806,48	+117	+6,9
3.3	Общие затраты предприятия	стр. 2120 ф2 + стр. 2350 ф2	182758	197683	+14925	+8,2
3.4	Общие затраты предприятия на 1 койко-день, руб.	(стр.2120ф.№2+ стр. 2350ф.№2)/стр. 3.1*1000	1729,99	1858,88	+128,89	+7,5
4.	Чистая прибыль (убыток), т. р.	стр.2400 ф.№2	26678	22099	-4579	-17,2

² Таблица составлена автором

Продолжение таблицы 5

5.	Общая рентабельность, %	(стр. 4 / стр. 1 *100)	13,1	10,0	-3,1	-23,7
6.	Среднесписочная численность, всего чел.		172	178	+6	+3,5
7.	Среднемесячная производительность труда, руб.	стр.1 / стр.6 / кол-во месяцев * 1000	98351	103329	+4978	+5,1
8.	Фонд оплаты труда, т.р.		42148	46533	+4385	+10,4
	в т.ч. ФОТ, относимый на себестоимость		38839	43564	+4725	+12,2
9.	Удельный вес затрат на оплату труда в общих затратах предприятия, %		23,06	23,54	+0,48	+2,1
10.	Средняя заработная плата, руб.	стр.8 / стр.6 / кол-во месяцев * 1000	20420	21785	+1365	+6,7
11.	Стоимость основных фондов (остаточная), т.р.	стр. 11301 ф. №1	66688	66503	-185	0
	в том числе:					
	здания		30823	30233	-590	-1,91
	земельные участки		6855	6855	0	0
	машины и оборудование		8493	7486	-1007	-11,86
	сооружения		15611	14838	-773	-4,95
	транспортные средства		3500	5472	+1972	+56,34
	производственный и хозяйственный инвентарь		330	204	-126	-38,18
	прочее		1076	1415	+339	+31,51

Продолжение таблицы 5

12.	Процент износа ОФ, %, всего		32,2	32,2	0	0
	в том числе					
	здания		13,63	13,63	0	0
	машины и оборудование		59,04	59,04	0	0
13.	Фондоотдача, руб.	стр.1 / стр. 11	3,0	3,3	+0,27	+9

Значение активов баланса в 2016 году по отношению к 2015 году увеличилось и составило 166943 тыс. руб. (в 2015 году- 158034 тыс. руб.). Увеличение произошло за счет увеличения внеоборотных активов (+11803 тыс. руб.): увеличения суммы денежных средств, направленных на строительство объектов основных средств (13642 тыс. руб.).

Увеличение чистых активов в 2016 году (17491 тыс. руб.) против чистых активов 2015 года (в 2016 г – 141509 тыс. руб., в 2015 г. – 124018 тыс. руб.) связано с увеличением доходов от реализации путевок и получением дополнительных денежных средств за счет реализации прочих дополнительных платных услуг, уменьшению кредиторской задолженности.

Выручка от реализации услуг с учетом НДС (без прочих доходов за счет прибыли) составила за отчетный период 220,7 млн. руб. и выросла по сравнению с 2015-м годом на 17,8 млн. руб. (в 2015 году – 202,9 млн. руб.; в 2014 году – 181,5 млн. руб.).

Себестоимость на 1 койко-день в отчетном 2016-м году составила 1806 руб. Рост по сравнению к 2015-м году - 117 рублей (6,9 %) (себестоимость 1 к-дня в 2015 году – 1690 руб.). Рост себестоимости по отношению к 2015 году обусловлен увеличением заработной платы в связи с индексацией окладов и вводом дополнительных штатных единиц медицинских работников на период увеличения количества отдыхающих по санаторным путевкам в период межсезонья (факт 2016 г.- 43564 тыс., руб., факт 2015 г. - 38839 тыс. руб), увеличением стоимости питания в связи с индексацией стоимости по договору

и увеличением категории отдыхающих с более дорогостоящей стоимостью питания (июль, август – шведская линия) (в 2016 г. – 57756 тыс. руб., в 2015 г. – 53892 тыс. руб.), увеличением работ по текущему ремонту объектов санатория (факт. 2016 г. – 4173 тыс. рублей, факт. 2015 года – 4032 тыс. рублей), ростом цен на энергоносители и т.д.

Общие затраты предприятия за 2016 год на один койко-день по сравнению с 2015 годом увеличились на 129 рублей (7,5%) (в 2016-м году – 1859 руб., в 2015 году – 1730 руб.).

Удельный вес затрат на оплату труда в отчетном периоде составил 23,54% и увеличился на 0,48 % по сравнению с 2015 годом (в 2015 году – 23,06%).

Кредиторская задолженность по сравнению с 2015 годом уменьшилась на 6908 тыс. руб. и составила 23601 тыс. руб. (в 2015 г. – 30509 тыс. руб.).

Дебиторская задолженность уменьшилась на 9152 тыс. руб. и составила 11961 тыс. руб. (в 2015 г. – 21113 тыс. руб.).

Общая рентабельность санатория снизилась на 3,1 % и составила 10% (в 2016 году - 13,1% в 2015 году (рост 6,8%); на 9% выросла фондоотдача и составила 3,3 против 3,0 в 2014 году (в 2015 году рост фондоотдачи равна 13%).

Коэффициент текущей ликвидности в 2016 году составил 3,15 % (в 2015 году - 2,56 %), абсолютной ликвидности в 2016 году равен 2,47 % (в 2015 году равен 1,82 %).

Коэффициент обеспеченности собственными средствами в 2016 году вырос по отношению к 2015 году и составил 0,68 % (в 2015 году равен 0,59 %).

Период оборота запасов составляет 8,8 дней против 5,6 дней в 2015 г.

В соответствии с учредительными документами направлены в резервный капитал денежные средства в размере 1155 тыс. рублей (в 2015 году - 1326 тыс. рублей).

По итогам 2016 года акционерным обществом получена чистая прибыль в размере 22099 тыс. рублей (в 2015 году – 26678 тыс. руб., 2014 году – 11436

тыс. руб., в 2013 году – 10158 тыс. руб., 2012 году – 4014 тыс. руб.).

Для получения дохода за отчетный год способствовало:

- 1) применение дифференцированной стоимости путевок в сезон;
- 2) привлечение туристов с помощью применения всевозможных акций;
- 3) дополнительные услуги, включенные в стоимость путевки;
- 4) получение дополнительных доходов от реализации прочих услуг;
- 5) расширение периода работы здравницы за счет ввода в эксплуатацию бассейна и привлечения отдыхающих по путевкам «Мать и дитя», льготной категории граждан по социальным путевкам и граждан, получивших профессиональное заболевание на производстве;
- б) рациональное использование сырья и материалов для производства ремонтных работ и работ по обслуживанию санатория.

Все эти показатели свидетельствуют о финансовой стабильности и позитивной динамике развития санатория в отчетном периоде.

Далее рассмотрим основные средства санатория в табл.6.

Таблица 6

Основные средства санатория³

м п/п	Группа основных средств	Остаточная стоимость на 31.12.2015г	Остаточная стоимость на31.12.2016г	Накопленная амортизация на 31.12.2015	Накопленная амортизация на 31.12.2016
1	Здания	30823	30233	4866	5456
2	Сооружения	15611	14838	6136	6910
3	Машины и оборудование	8493	7486	12246	13647
4	Транспортные средства	3500	5472	5872	7374
5	Производственный и хозяйственный инвентарь	330	204	1732	1858
6	Инструменты	0	0	0	0
7	Прочие основные фонды	1076	1415	869	12758

³ Таблица составлена автором

Продолжение таблицы 6

8	Земельные участки	6855	6855	0	0
	Итого	66688	665033	31721	36520

На балансе санатория на отчетную дату числится основных средств на сумму 103023 тыс. рублей (по балансовой стоимости), начислено амортизации – 36520 тыс. рублей, остаточная стоимость основных средств – 66503 тыс. рублей. Начисление амортизации по основным средствам осуществляется линейным способом, исходя из срока их полезного действия.

2.3 Анализ вероятности банкротства ОАО «Санаторий «Автотранспортник России»

Вероятность банкротства компании является одной из характеристик оценки текущего состояния и ситуации на исследуемом предприятии ОАО «Санаторий «Автотранспортник России». Согласно результатам анализа вероятности каждого месяца, руководство предприятия или технологической цепочки может постоянно поддерживать вероятность на низком уровне. Поскольку вероятность зависит от ряда показателей, то для положительного результата, необходимо следить сразу за несколькими основными показателями.

Для оценки финансовой устойчивости можно использовать модель Э. Альтмана, адаптированной к российской терминологии:

$$Y = x_1 * 1,2 + x_2 * 1,4 + x_3 * 3,3 + x_4 * 0,6 + x_5 \quad (3)$$

где, x_1 = Оборотный капитал/Активы

x_2 = Нераспределенная прибыль/Активы

x_3 = Операционная прибыль/Активы

x_4 = Рыночная стоимость акций/ Обязательства

$x_5 = \text{Выручка} / \text{Активы}$

Рассчитаем показатели для ОАО Санаторий «Автотранспортник России».

$x_1 = \text{ТА} / \text{ВБ}$

2015- 399000 / 738000 = 0,54

2016 -255000 / 769000 = 0,33

$x_2 = \text{ДК} / \text{ВБ}$

2015 -140000 / 738000 = 0,18

2016 -150000 / 769000 = 0,19

$x_3 = \text{П}_{\text{осд}} / \text{ВБ}$

2015- 3034000 / 738000 = 4,1

2016- 974000 / 769000 = 1,26

$x_5 = \text{ВР} / \text{ВБ}$

2015- 8833000 / 738000 = 11,9

2016- 3134000 / 769000 = 4,07

Рассчитаем показатель Альтмана для двух лет.

$Y_{2015} = 1,2 * 0,54 + 1,4 * 0,18 + 3,3 * 4,1 + 11,9 = 26,33$

$Y_{2016} = 1,2 * 0,33 + 1,4 * 0,19 + 3,3 * 1,26 + 4,07 = 8,89$

Степень близости организации к банкротству определяется шкалой, которая представлена в табл. 7. Учитывая тот факт, что формула расчета Y в представленном виде отличается от оригинала (в частности, вместо уставного капитала (УК) в оригинальном варианте используется рыночная стоимость акций – неопределяемый для большинства предприятий показатель) рекомендуется снизить верхний предел «очень высокая» степень вероятности банкротства до единицы.

Таблица 7

Шкала вероятности банкротства предприятий⁴

Значение Y	Вероятность банкротства
Менее 1,8	Очень высокая

⁴ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Продолжение таблицы 7

От 1,81 до 2,7	Высокая
От 2,71 до 2,99	Средняя
От 3,0	Низкая

При ретроспективном анализе предприятия следует обращать внимание не столько на шкалу вероятностей банкротства, сколько на динамику этого показателя (табл.7).

На анализируемом предприятии за период 2015 - 2016 гг. вероятность банкротства низкая, но в 2016 г. она выросла по сравнению с 2015 г, хотя и осталась в рамках допустимо низкой.

ОАО Санаторий «Автотранспортник России» предприятие в 2016 г. относится ко 2 классу финансовой устойчивости.

Далее рассмотрим модель прогнозирования банкротства предприятия Д. Фулмера (США, 1984). Эта модель была разработана американским ученым Д. Фулмером для предприятий США в 1983 году. Для разработки модели он использовал финансовые отчеты от 60 предприятий США, 30 из которых стали банкротами, а 30 остались финансово устойчивыми.

Коэффициент Фулмера. Рассчитывается по формуле:

$$N = 5.528 * V_1 + 0.212 * V_2 + 0.073 * V_3 + 1.270 * V_4 - 0.120 * V_5 + 2.335 * V_6 + 0.575 * V_7 + 1.083 * V_8 + 0.894 * V_9 - 6.075 \quad (4)$$

где, N- коэффициент Фулмера;

V_1 – нераспределенная прибыль/Активы;

V_2 – Выручка/Активы;

V_3 – Прибыль до выплаты налогов/Активы

V_4 – Денежный поток/Заемный капитал;

V_5 – Заемный капитал/ Актив;

V_6 – Краткосрочные обязательства/ Активы;

V_7 – Материальные активы(Запасы)/Активы;

V_8 – Оборотный капитал/Заемный капитал;

V_9 – Прибыль до выплаты налогов и процентов/Выплаченные проценты.

Рассчитаем коэффициент Д.Фулмера для 2015 года:

$$V_1 = 21112 / 119075 = 1,76$$

$$V_2 = 1105 / 119075 = 0,009$$

$$V_3 = -2066 / 119075 = - 0,17$$

$$V_4 = 5105 / 97675 = 0,052$$

$$V_5 = 97675 / 119075 = 0,82$$

$$V_6 = 97675 / 119075 = 0,82$$

$$V_7 = 448 / 119075 = 0,004$$

$$V_8 = 52856 / 97675 = 0,54$$

$$V_9 = -2066 / 289,24 = 7,14$$

$$H = 5,528 * 1,76 + 0,212 * 0,009 + 0,073 * (-0,17) + 1,270 * 0,052 - 0,120 * 0,82 + 2,335 * 0,82 + 0,575 * 0,004 + 1,083 * 0,54 + 0,894 * 7,14 - 6,075 = 12,49$$

Рассчитаем коэффициент Д.Фулмера для 2016 года:

$$V_1 = 16728 / 115418 = 0,145$$

$$V_2 = 34 / 115418 = 0,0003$$

$$V_3 = -4384 / 115418 = - 0,037$$

$$V_4 = 1 / 98402 = 0,0000102$$

$$V_5 = 98402 / 115418 = 0,852$$

$$V_6 = 98402 / 115418 = 0,852$$

$$V_7 = 448 / 115418 = 0,0038$$

$$V_8 = 49199 / 98402 = 0,49$$

$$V_9 = -4384 / 613,76 = 7,143$$

$$H = 5,528 * 0,145 + 0,212 * 0,0003 + 0,073 * (-0,037) + 1,270 * 0,0000102 - 0,120 * 0,852 + 2,335 * 0,852 + 0,575 * 0,0038 + 1,083 * 0,49 + 0,894 * 7,143 - 6,075 = 3,53.$$

По оценке Д.Фулмера, банкротство неизбежно при $H < 0$.

В 2016 году коэффициент Фулмера $H < 0$, значит ОАО «Санаторий «Автотранспортник России» не банкротное предприятие.

Существуют отечественные модели, разработанные Р.С. Сайфулиным и Г.Г. Кадыковым, С. Кромоновым и др.

Так в модели Р.С. Сайфулина и Г.Г. Кадыкова рейтинговое число рассчитывают по формуле:

$$R = 2K_o + 0,1 K_{тл} + 0,08 K_{и} + 0,45 K_{м} + K_{пр} \quad (5)$$

где R – рейтинговое число;

K_o – коэффициент обеспеченности собственными средствами ($K_o \geq 0,1$);

$K_{тл}$ - коэффициент текущей ликвидности ($K_{тл} \geq 2$);

$K_{и}$ – интенсивность оборота авансируемого капитала, которая характеризует объем продаж, приходящихся на 1 рубль средств, вложенных в деятельность предприятия ($K_{и} \geq 2,5$);

$K_{м}$ – коэффициент менеджмента, характеризует отношение прибыли от реализации к величине выручки от продаж ($K_{м} \geq (n-1)/r$, где r – учетная ставка ЦБ РФ);

$K_{пр}$ – рентабельность собственного капитала – отношение балансовой прибыли к собственному капиталу ($K_{пр} \geq 0,2$).

$$R_{2015} = 0,031 * 2 + 0,1 * (-0,84) + 0,08 * 0,009 + 0,45 * 0,37 + 0,18 = 1,13$$

$$R_{2016} = 1,01 * 2 + 0,1 * 0,079 + 0,08 * 0,01 + 0,45 * 0,06 + 0,15 = 1,21$$

При полном соответствии значений финансовых коэффициентов минимальным нормативных уровней рейтингового числа будет равно единице. Финансовое состояние компаний с рейтинговым числом меньше единицы характеризуются как неудовлетворительные.

Поэтому, основным резервом снижения вероятности банкротства является повышение рентабельности активов, достигнутое при устранении убытков и выходе на прибыльную деятельность. Еще один резерв-это

увеличение оборачиваемости активов, которое может быть достигнуто за счет увеличения объемов работ и увеличения их скорости, что позволит повысить объем выручки от реализации и сократить время простоя оборудования.

Таким образом, в ОАО «Санаторий «Автотранспортник России» в 2015 г. в структуре активов предприятия внеоборотные активы составляли – 55,61 %, в 2016 г. – 57,4 %. Оборотные активы уменьшились на 3657 руб., в 2015 г. в структуре баланса они составляли 44,39 %, в 2016 г. – 42,62 %.

Собственный капитал ОАО «Санаторий «Автотранспортник России» снизился на 4384 т.р., это произошло за счет снижения нераспределенной прибыли. Кредиторская задолженность увеличилась на 727 тыс. руб., рост произошел за счет повышения задолженности перед поставщиками и подрядчиками на 237 тыс. руб., перед персоналом организации на 246 тыс. руб., по налогам и сборам на 48 тыс. руб.

На анализируемом предприятии за период 2015 - 2016 гг. вероятность банкротства низкая, но в 2016 г. она выросла по сравнению с 2015 г, хотя и осталась в рамках допустимо низкой.

Глава 3 Реструктуризация как путь улучшения управления на предприятии

3.1 Разработка предложений по совершенствованию управления на предприятии

Все виды деятельности санатория подразделяются на несколько основных функций, выполняемых соответствующими службами. Некоторые службы функционально связаны.

Следовательно, организационная система управления ОАО «Санатория «Автотранспортник России» является линейно-функциональной.

Функциональные звенья теряют право на принятие решения и непосредственного руководства нижестоящими подразделениями. Это означает, что они могут участвовать в постановке задач, подготовке решений, помощи линейному руководителю при реализации отдельных функций управления.

Руководители функциональных служб через вышестоящего менеджера взаимодействуют с основными блоками управления.

Недостатком может послужить тот факт, что будет присутствовать несогласованность в действиях функциональных подразделений. Усложнение принятия оптимального решения сопровождается тем, что ответственность распределяется между различными подразделениями.

Специфические особенности организации проявляются при анализе таких факторов, как характер взаимосвязей между подразделениями и органами управления.

В ОАО «Санаторий «Автотранспортник России» существуют горизонтальные связи между структурными подразделениями, что касается характера взаимосвязей между органами аппарата управления, тут наблюдается линейная связь.

Рассмотрим более подробно характер взаимоотношений организационной структуры блоков, например, с медицинской единицей.

Между заместителем начальника санатория по медицинского отдела и начальником лечебно-диагностического отделения, медицинских отделений, зав. аптекой, клубом, водолечебницей существуют линейные отношения. Заместитель руководителя санатория раздает задания заведующим подразделений и следит за их исполнением.

В то же время, руководители отделений готовят информацию и составляют отчетную деятельность своего подразделения и отчитываются перед заместителем начальника медицинского отдела.

В принципе, организационная структура ОАО «Санатория «Автотранспортник России» соответствует структуре целей компании. Тем не менее, увеличение коэффициента загрузки не реализуется в зимние месяцы работа санатория и несет убытки, тем самым не получая прибыли от своей деятельности.

Основные причины реструктуризации ОАО «Санатория «Автотранспортник России»: негативная динамика цен на товарных рынках; организационная инерция; сдвиги в рыночном спросе; конкуренция; недостатки финансового контроля; недостаток маркетинга.

Явный недостаток системы управления ОАО «Санатория «Автотранспортник России» это отсутствие регламентации структуры управления документом-«Положение об отделе», в нем определяется правовой статус, задачи, функции, права и обязанности, ответственность отдела и «Положение о должности», в нем устанавливаются функции, права и обязанности, ответственность сотрудников организации.

Чтобы решить следующую проблему - упрочнения положения ОАО «Санатория «Автотранспортник России» на рынке санаторных услуг - следует провести различные маркетинговые мероприятия (маркетингового проекта).

Для достижения этой цели необходимо установить ряд задач:

- 1) Провести многостороннее исследование рынка курортных услуг;
- 2) Составить исследование конкурентной стратегии сильных и слабых сторон конкурентов;

- 3) Сохранить и расширить долю рынка ,с помощью повышения качества предоставляемых услуг;
- 4) Определить все угрозы и возможности, с которыми организация сталкивается во внешней среде;
- 5) Организация крупномасштабной рекламной кампании и специальной программы для привлечения рекреантов;
- 6) Изучить вкусы, привычки и отношение рекреантов к предоставляемым услугам.

Естественно, эти мероприятия требуют значительных инвестиций, которые значительно улучшили бы деятельность санатория, повысили уровень рентабельности и конкурентоспособности, что помогло бы в будущем санаторию достичь более высокого уровня по сравнению с текущей ситуацией. Финансовые средства для реализации проекта могут быть получены из прибыли предприятия.

Для решения поставленной цели и осуществления данного проекта трудно определить точные сроки реализации.

Рациональная оценка и повышение внутреннего потенциала являются дорогостоящими, как финансовые, так и временные. Разумеется, достижение поставленной цели не должна задерживаться во времени, поскольку денежные ресурсы санатория ограничены. Поэтому можно определить период реализации не меньше одного года [6, с. 268].

Так же необходимо провести анализ затрат, для того, чтобы разработать конкретные меры по сокращению себестоимости продукции. Чтобы уменьшить использование материальных затрат ,необходимо:

- сделать пересмотр производственно-технических норм расхода материалов;
- произвести корректировку конструкторской документации;
- меры по организации производства в компании и соблюдению трудового законодательства, что упрощает управление складом, устанавливает четкие процедуры улучшения материалов и

- производит полуфабрикаты на складах;
- своевременно проводить регламенты по техническому обслуживанию оборудования и замене устаревшего;
 - создать благоприятную производственную среду на рабочем месте, участке, в цехе и на предприятии в целом;
 - совершенствовать уровень учета выработки, за счет применения прогрессивных форм и методов организации труда.

В целях сокращения доли затрат на оплату труда в себестоимости продукции необходимо провести следующие мероприятия:

- произвести процедуру первичного учета и анализа использования рабочего времени и оплаты труда сотрудников;
- повышение квалификации персонала;
- исключение сверхурочной работы;
- улучшение тарификации и нормирования труда сотрудников;
- предотвращение нарушений технологического процесса.

Эксплуатационные расходы на производство и администрирование составляют более 20% стоимости выпускаемой продукции, поэтому их снижение является важным резервом снижения себестоимости продукции.

В целях сокращения доли затрат на накладные расходы в себестоимости продукции должны быть выполнены следующие мероприятия:

- путем совершенствования организационной и кадровой структуры компании, уменьшить долю расходов на содержание администрации;
- снижение расходов на обслуживание и амортизацию зданий, сооружений и инвентаря;
- не допустить нарушения технологического процесса по вине работника, что могло бы поспособствовать выходу из строя оборудования и росту затрат на текущий ремонт из-за увеличения стоимости ремонтных услуг (запасные части, материалы и т.д.).

Таким образом, предлагаемые мероприятия должны снизить затраты на

производство и себестоимость продукции, и это является основной задачей проведения реструктуризации в ОАО «Санаторий «Автотранспортник России».

Эффективность административного аппарата больше и больше зависит от того, насколько четко определены, согласованы, взаимосвязаны и сбалансированы все части управляющей системы. Для этого достижения следует правильно разработать положения о должностях, которые охватывают всех работников аппарата управления. Эти положения позволяют:

- поддерживать рациональное управление технологией в организации, в том числе порядок исполнения и взаимосвязь управленческих работ;
- выявить точные обязанности, права и обязанности каждого сотрудника, включая фиксирование взаимных обязательств руководителя и подчиненных;
- распространять и организовывать поток информации внутри организации;
- сформулировать требования для соответствующих должностей с целью рационального подбора, размещения, использования и оценки персонала.

Дабы в положении содержать всю основную информацию о должностях, необходимая для четкого понимания сотрудником своих целей и задач, обязанностей, прав и ответственности в принятой организационной структуре управления, оно должно соответствовать нижеперечисленным правилам:

- отражать весь спектр задач, прав и обязанностей для каждого сотрудника, занимающего должность;
- иметь конкретную и краткую формулировку;
- поддержка единых положений для идентичных и взаимосвязанных должностей;
- быть гибкими и динамичными, тем самым, обеспечивая учет особенностей каждой должности и своевременных пересмотров положений о должностях.

В результате чего, предлагается разработать соответствующие документы. Поскольку, разработка «Положений об отделах» и «Положений о должностях» является обязанностью инспектора отдела персонала, расходы санатория будут связаны только за счет офисных расходов.

3.2 Применение автоматизированных систем с целью улучшения антикризисного управления на предприятии

Использование автоматизированных систем управления является важным фактором повышения эффективности производства. Предлагается использовать программу «ФинЭк Анализ», предназначенная для проведения финансового анализа предприятий, в ней реализовано более 40 аналитических блоков с огромным количеством различных финансово-экономических коэффициентов, позволяющие проводить анализ по методике арбитражного управляющего. Результат может быть использован для антикризисного управления, реорганизации и санации предприятия, в арбитражном суде, при работе с дебиторской задолженностью и при банкротстве предприятия. Основа методики - распоряжение ФУДН № 31-р «О Методических положениях по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса», постановление Правительства РФ от № 367 25.06.2003 г. «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа» и № 855 от 26.12.2004 г.

Система проста и доступна для обычных пользователей. Вы вводите в программу данные бухгалтерского баланса, и получаете отчет, который состоит из следующих блоков:

- Информация о предприятии: наименование, юридический адрес, вид деятельности, информация о внешнем управлении.
- Оценка финансового состояния, чтобы обосновать решение о признании структуры баланса неудовлетворительной, а предприятие неплатежеспособным в соответствии с системой

критериев для определения неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных предприятий. Анализ проводится на основе показателей в динамике: коэффициент текущей ликвидности; коэффициент обеспеченности собственными средствами; коэффициент восстановления платежеспособности предприятия; коэффициент утраты платежеспособности.

Кроме того, проводится анализ изменения коэффициентов, комментарии и выводы: расчет показателей в соответствии с правилами проведения арбитражным управляющим финансового анализа по постановлению Правительства РФ №367; определение признаков преднамеренного банкротства.

В ходе анализа сделок должника устанавливается соответствие сделок и действий (бездействия) органов управления должника законодательству РФ, а также выявляются сделки, заключенные или исполненные на условиях, не соответствующих рыночным условиям, послужившие причиной возникновения или увеличения неплатежеспособности и причинившие реальный вред должнику в денежной форме.

Большим успехом является возможность программы по созданию главы «Финансовый план», которая является одной из самых важных пояснительных глав бизнес-плана. Образование главы полностью автоматизировано, буквально «нажатием одной кнопки» происходит процесс построения таблиц, графиков, диаграмм и пояснительного текста (рис.2).

	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.	7 мес.	8 мес.
Косметический кабинет	7 500	15 000	22 500	30 000	37 500	45 000	52 500	60 000
Окраска бровей и ресниц	5 000	10 000	15 000	20 000	25 000	30 000	35 000	40 000
Питательная маска	8 000	9 000	10 000	11 000	12 000	13 000	14 000	15 000
Массаж лица	2 000	3 000	4 000	5 000	6 000	7 000	8 000	9 000
Пирсинг	2 500	3 500	4 500	5 500	6 500	7 500	8 500	9 500
Татуаж	10 000	11 000	12 000	13 000	14 000	15 000	16 000	17 000
Массажный кабинет	15 000	16 000	17 000	18 000	19 000	20 000	21 000	22 000
Общий массаж	3 500	4 500	5 500	6 500	7 500	8 500	9 500	10 500
Антицеллюлитный массаж	5 500	6 500	7 500	8 500	9 500	10 500	11 500	12 500
Маникюрный кабинет	6 000	7 000	8 000	9 000	10 000	11 000	12 000	13 000
Маникюр								
Педикюр								
Парикмахерская								
Модельная стрижка								

Рис.2 Формирование выручки⁵

⁵ Рисунок составлен по данным, полученным в процессе исследования

Финансовая (расчетная) часть программы является уникальной разработкой для российского рынка. Она состоит из ряда панелей с комплексом вкладок, последовательное заполнение которых формирует расчеты по бизнес плану.

Ввод данных максимально упрощен и автоматизирован. Осуществляется работа с различными видами валют на протяжении одного проекта без дополнительных перерасчетов данных, автосохранение данных программой (полностью снята проблема потери данных), свободный переход из числового формата в процентный, при необходимости, прямой ввод данных в таблицы, способность коррекции расчетов.

Рассмотрение неограниченного числа привлекаемых средств, разбиение кредитов на части со смешанным капиталом и отдельной валютой для каждой из частей, особая возможность построения собственных алгоритмов расчетов с использованием «желтой» строки и другие возможности программы, которые позволяют сделать расчеты на профессиональном уровне.

В любое время работы пользователь может выполнить переход между текстовой и финансовой частью проекта.

Общий вид панели «Формирование структуры расходов» с примером построения трехуровневого «дерева» затрат. Автоматически предлагает наименование основных статей затрат и их последующие расшифровки.

Панель «Амортизация» (учет основных средств). Таблица с расчетом амортизации основных средств. В среднем на формирование таблицы затрачивается примерно 5-10 минут, в зависимости от величины списка основных средств. Расчеты в большинстве вкладок ведутся постатейно, для этого все позиции, например, затраты предприятия, структурируются в «дерево». «Деревья» формируются в соответствии с одним и тем же принципом, это значительно облегчает момент привыкания к программе.

Для приобретения профессиональных навыков работы, достаточно хорошо освоить одну панель. Везде, где возможно, процесс формирования «дерева» автоматизирован, активно используются раскрывающиеся списки, в

которых содержится информация, достаточная для проектов с обычными условиями. Если разрабатываемый проект имеет особенности, программа предоставляет возможности прямого ввода данных (рис.3).

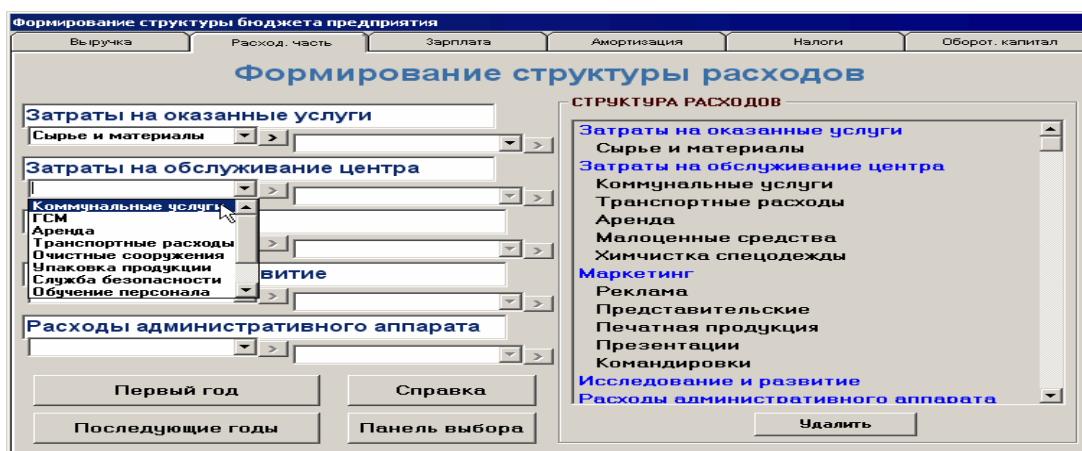


Рис.3 Формирование структуры расходов⁶

Ограничений на ввод данных в список не существует. Чтобы расшифровать уровень детализации той или иной статьи – это зависит от желания пользователя. Список статей можно изменить в любой момент работы с программой на любой из вкладок.

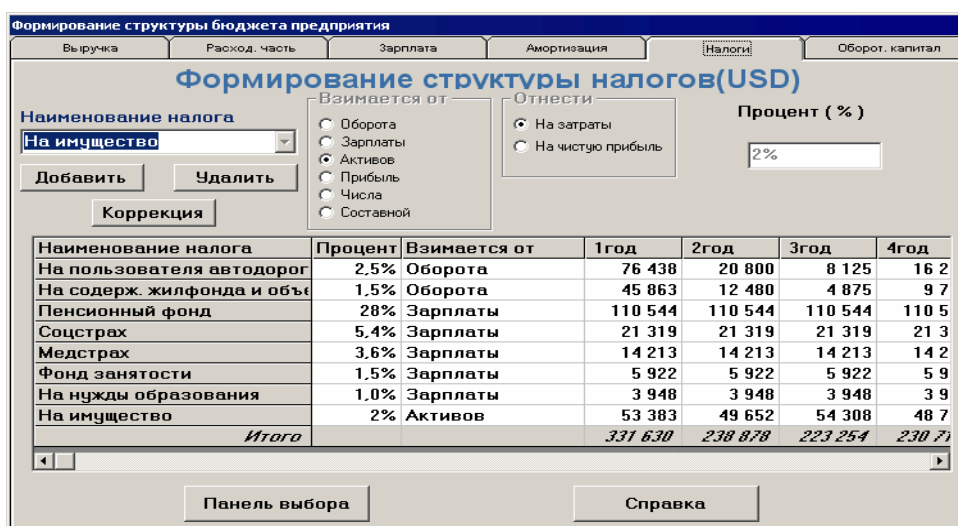


Рис.4 Формирование структуры налогов⁷

Общий вид панели «Формирование структуры налогов». Все основные налоги внесены в раскрывающийся список. Остается выбрать наименования налогов «мышью» и вводить условия начисления. При формировании

⁶ Рисунок составлен по данным, полученным в процессе исследования

⁷ То же

расчетами, сформированными в предыдущих вкладках, программа рассчитывает величину каждого налога. Предусмотрена возможность расчета одного пакета инвестиций разными частями по сумме и назначением собственной валюты для каждой рассчитываемой части займа (рис.4).

При работе с программой нет необходимости привлекать сторонних специалистов, услуги которых обычно очень дорогостоящие, для разработки вашего бизнес плана. Требуется человек, который хорошо знает суть разрабатываемого проекта, и, как консультант, бухгалтер предприятия.

Идеальных проектов не существует, поэтому особенно важно, чтобы вы смогли не только «подретушировать» слабые стороны проекта для представления его потенциальным инвесторам, но и оценить их лично для себя. Всегда нужно знать о предстоящих рисках и иметь в запасе способ их нейтрализации. «Кто предупрежден, тот вооружен!»

Преимуществами программы являются:

- вы получаете все расчеты в форме аналитических таблиц и графиков, а также подробные выводы и рекомендации;
- максимальные функции по самой низкой цене;
- в течение года получаете все обновления программного обеспечения бесплатно, в стоимость включена консультация по работе с программой за год;
- простой интерфейс и удобная система помощи;
- все аналитические отчеты могут быть отредактированы в редакторе Майкрософт Ворд.

Исходными данными для расчетов являются:

- бухгалтерский баланс;
- отчет о прибылях и убытках;
- информация об изменениях капитала;
- отчет о движении денежных средств;
- приложения к бухгалтерскому балансу;
- для анализа арбитражного управляющего.

Таким образом, реструктуризация компании - изменение структуры компании (порядок, расположение ее элементов), а также элементов, которые формируют ее бизнес, под влиянием факторов внешней и внутренней среды. Реструктуризация включает в себя: совершенствование системы управления, экономическую и финансовую политики компании, ее операционную деятельность, системы маркетинга и сбыта, управления персоналом.

Основная причина, по которой предприятия стремятся к реструктуризации, является низкая эффективность их деятельности, выражающаяся в неудовлетворении финансовых показателей и нехватке оборотных средств, в высоком уровне дебиторской и кредиторской задолженности.

Из представленных разработок по реструктуризации выделяются следующие разработки(предложения):

- анализ опыта деятельности ОАО «Санаторий «Автотранспортник России» и его конкурентов;
- влияние посредством рекламы на неорганизованных потребителей;
- выбор средств массовой информации (печать, радио, телевидение) для размещения рекламы на основе данных маркетинговых исследований (критерии- тираж, широта охвата аудитории, качественные характеристики аудиторий);
- реклама в различных изданиях авиакомпаний;
- увеличение использования внутри санатория маркетинговых мероприятий для увеличения продаж сопутствующих и дополнительных услуг санатория.

Заключение

Основная цель антикризисного финансового управления является быстрое восстановление платежеспособности и достаточного уровня финансовой стабильности организации, чтобы избежать банкротства. С этой целью предприятие разрабатывает специальную политику антикризисного финансового управления под угрозой банкротства.

Важнейшее значение в системе антикризисного управления отдается широкому использованию механизмов финансовой стабилизации. Потому что, успешное применение этих механизмов позволяет устранить финансовый стресс угрозы банкротства и избавить предприятие от зависимости использования заемного капитала, ускорить темп его экономического развития.

1) По результатам исследования в ОАО «Санаторий «Автотранспортник России» в 2016 г. можно сделать следующие **выводы:**

2) Наблюдается снижение внеоборотных активов на 1247 тыс. руб., оборотных активов на 1021 тыс. руб. При этом произошло снижение, за счет увеличения дебиторской задолженности на 3626 тыс. руб. за счет запасов на 201 тыс. руб., краткосрочных финансовых вложений на 3 тыс.руб., денежных средств на 1 тыс. руб. Эти данные характеризуют деятельность предприятия положительно.

3) В 2015 г. в структуре активов предприятия ОАО «Санаторий «Автотранспортник России» внеоборотные активы составляли – 55,61 %, в 2016 г. – 57,4 %. Оборотные активы уменьшились на 3657 руб., в 2015 г. в структуре баланса они составили 44,39 %, в 2016 г. – 42,62 %.

4) Так же, в ходе исследования деятельности санатория было обнаружено: уменьшение собственного капитала на 2066 тыс. руб.; увеличение кредиторской задолженности на 905 тыс. руб. в структуре ресурсов в 2014 г. основную часть составляли привлеченные средства –80,66, %, в 2015 г. они составили в структуре 82,03 %. Темп роста составил 98,13 %. Темп роста кредиторской задолженности составил 101,2%, увеличение объясняется ростом

задолженности перед поставщиками и подрядчиками на 1462 тыс. руб., по налогам и сборам на 470 тыс. руб., перед государственными внебюджетными фондами на 317 тыс. руб.

5) Собственный капитал ОАО «Автотранспортник России» снизился на 4384 тыс.руб., что было связано с уменьшением нераспределенной прибыли. Кредиторская задолженность увеличилась на 727 тыс. руб., рост произошел из-за увеличения задолженности перед поставщиками и подрядчиками на 237 тыс. руб., перед персоналом организации на 246 тыс. руб., по налогам и сборам на 48 тыс. руб.

6) На анализируемом предприятии за период 2015 - 2016 гг. вероятность банкротства низкая, но в 2016 г. она выросла по сравнению с 2016 годом, хотя и осталась в рамках допустимого значения.

7) В 2016 году коэффициент Д.Фулмера $H < 0$, следовательно, ОАО «Санаторий «Автотранспортник России» не является банкротным предприятием.

Реструктуризацией компании является изменение структуры компании (порядок, расположения ее элементов), а также элементов, формирующих ее бизнес, под влиянием факторов или внешней, или внутренней среды. Реструктуризация включает в себя: совершенствование системы управления, финансовую и экономическую политику предприятия, систему маркетинга и сбыта, управление человеческими ресурсами.

Основная причина, по которой предприятие стремится к реструктуризации, как правило является низкая эффективность его деятельности, выражаемая в неудовлетворительных финансовых показателях, в нехватке оборотного капитала, в высокой дебиторской и кредиторской задолженностях.

В целом, организационная структура санатория «Автотранспортник России» соответствует структуре целей компании. Однако санаторий не получает прибыли от своей деятельности в зимние месяцы, в связи с увеличением коэффициента загрузки, который, в свою очередь, не реализуется

должным образом .Не реализуется работа над изучением рынка рекреационных услуг, организации рекламной компании, безусловно ,важных для функционирования организации в настоящее время. Причиной этого является отсутствие четко установленной ответственности за реализацию, специально выделенных кадров, а также материально-технических и финансовых ресурсов.

Для достижения этой цели необходимо установить ряд задач:

- всестороннее изучение рынка санаторных услуг;
- для построения стратегии конкурентной борьбы следует изучить слабые и сильные стороны конкурентов;
- путем совершенствования качества предоставляемых услуг нужно сохранить и расширить доли рынка;
- определить перечень угроз и возможностей, с которыми компания сталкивается во внешней среде;
- организация крупномасштабной рекламной компании и специальной программы по привлечению туристов;
- изучение вкусов, привычек и предпочтений туристов к предоставляемым услугам.

В результате написания выпускной квалификационной работы было **предложено:**

Рекомендация 1:

- разработать конкретные мероприятия по уменьшению себестоимости продукции, необходимо проведение анализа затрат.
- провести анализ затрат на материалы в производстве.

Чтобы уменьшить использование материальных затрат, необходимо:

- провести пересмотр производственно-технических норм расходов материалов;
- произвести корректирование в документации;
- провести ряд мероприятий, направленные на повышение организации производства и соблюдение трудовой дисциплины, упорядочение складского хозяйства, установление чёткого порядка

- отпуска материалов и получение полуфабрикатов со складов;
- своевременные проведения регламентов по техническому обслуживанию оборудования и замене устаревшего;
 - создать благоприятную производственную среду на рабочих местах, участках, в цехах и на предприятии в целом;
 - совершенствование уровня учета выработки, применение прогрессивных форм и методов организации труда.

Для снижения доли затрат на заработную плату в себестоимости продукции необходимо провести следующие мероприятия:

- обработка процедуры первичного учета и анализа использования рабочего времени и оплаты труда сотрудников;
- обучение рабочего персонала(повышение квалификации);
- исключить работу в сверхурочное время и выходные дни;
- улучшение тарификации и нормирование труда персонала;
- недопустимость нарушений технологического процесса.

Так же в ходе работы было выявлено, что расходы по обслуживанию производства и управлению составляют более 20% в себестоимости товарного выпуска, их сокращение является значимым резервом уменьшения себестоимости продукции.

Для снижения доли затрат на накладные расходы в себестоимости продукции необходимо провести следующие мероприятия:

- уменьшить доли затрат на содержание аппарата управления, с помощью улучшения организационно-штатной структуры предприятия;
- уменьшить расходы на содержание и амортизацию зданий, сооружений и инвентаря;
- не допускать нарушения технологического процесса по вине сотрудником, что могло бы поспособствовать выходу из строя оборудования и возрастанию расходов на ремонт из-за увеличения стоимости ремонтных работ (запасных частей, материалов и т.д.).

Рекомендация 2 - применение автоматизированных систем с целью улучшения антикризисного управления на предприятии. Использование автоматизированных систем управления является важным фактором повышения эффективности производства.

С помощью этой программы можно провести анализ финансового состояния предприятия и анализ хозяйственной деятельности. На основании бухгалтерской отчетности программа формирует аналитические текстовые отчеты вместе с наглядными графиками и рекомендациями для улучшения финансового состояния.

Список использованной литературы

1. Акберин Р.З., Кабанов Е.В. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования. Р.З. Акберин, Р.Е.Кабанов. - М.: ГАУ, 2015. – 563 с.
2. Аносов И.А. Стратегическое управление. / И.А. Аносов. – М.: Экономика, 2014. – 450 с.
3. Армстронг Н. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Н. Армстронг, пер. с англ. - СПб.: Питер, 2014. – 610 с.
4. Буласов А.В. Экономика. / А.В. Буласов– Изд-е 3-е, перераб.и доп. – М.: Экономистъ, 2014. – 580 с.
5. Бизнес-планирование: учеб. / Под ред. Г.К. Поповой и П.А. Лапунова.- М.: Финансы и прогнозирование, 2013. – 460 с.
6. Бувалков И.Р. Внутрифирменное планирование: учеб. / И.Р. Бувалков. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 620 с.
7. Вейль П. Искусство менеджмента. / П. Вейль. – М.: Новости, 2015. – 480 с.
8. Вешегова Е.С. Менеджмент: учеб. пособие. / Е.С. Вешегова.– М.: ИНФРА-М, 2015. – 495 с.
9. Веснин А.Ф. Менеджмент для всех. / А.Ф. Веснина.– М.: Юрист, 2014. – 547 с.
10. Венокуров Д. С. Организация стратегического управления на предприятии. / Д. С. Венокуров.– М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 394 с.
11. Грамоненко М. Р. Банкротство предприятий: экономические аспекты. – М.: ПРИОР, 2014.-287 с.
12. Давыдова Г. В., А. Ю. Беликов. Методика количественной оценки риска банкротства предприятий // Управление риском. –М.: ЮНИТИ, 2015. - 430 с.

13. Донцов К.Д., Никифоров П.Г. Формирование и оценка показателей промежуточной (квартальной) и годовой отчетности. — М.: Дело и сервис, 2015.-321с.
14. Долгин С. В. Оценка активов предприятия в условиях банкротства. – М.: Финансы, 2014.- 425 с.
15. Ефимов О.В. Финансовый анализ. — М.: Бухгалтерский учет, 2015-524 с.
16. Зайцев О.П. Антикризисный менеджмент в российской компании.- М.: Дело и сервис, 2014. -128 с.
17. Зенченко Л.Т. Управление на предприятии. - М.: Экономист, 2015.- 308 с.
18. Исаева И.Н. Динамика финансовой устойчивости. - М.: Финансы и кредит, 2016.- 568 с.
19. Ковалева В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. — М.: Финансы и статистика, 2015-498 с.
20. Комалев Р.Н. Диагностика банкротства. - М.: Финстатинформ, 2015.-213 с.
21. Мазурго М.Г., Шапиро Л.Н. Реструктуризация предприятий и компаний. — М.: Экономика, 2015.-523 с.
22. Мандрица А.К. Финансовый менеджмент. учеб. пособие. – Ростов-на – Дону: Феникс, 2014. – 544с.
23. Панавушин И.К., Лыпенков В.И., Лютер Е.Е. Диагностика банкротства. - М.: Экономика и жизнь. - 2014. – 235 с.
24. Пашкова Д. Р. Тестовый анализ состояния бизнеса в условиях антикризисного управления. - М.: Финансы. - 2015. – 547 с.
25. Поляков Л.Б., Кадис И.А. Финансовый менеджмент. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 2014. - 518 с.