# **Совершенствование антикризисной программы на предприятии**

# Диплом

2012

# Содержание

Введение

1. Теоретические и методические основы разработки и применения антикризисной программы на предприятии

1.1 Сущность и принципы политики антикризисного управления предприятием

1.2 Инструменты антикризисного развития компании

1.3 Этапы политики антикризисного управления предприятием

. Разработка и обоснование антикризисной программы на предприятии на примере ОАО «Нефтекамскшина»

.1 Общая характеристика предприятия ОАО «Нижнекамсшина»

.2 Диагностика финансового состояния предприятия на примере ОАО «Нижнекамсшина»

.3 Экономическое обоснование антикризисной программы в ОАО «Нижнекамсшина»

. Совершенствование антикризисной программы на предприятии на примере ОАО «Нижнекамсшина»

.1 Совершенствование системы диагностики банкротства предприятия

.2 Разработка системы механизмов стабилизации предприятия при угрозе банкротства

Выводы и предложения

Список использованной литературы

Введение

Термин "антикризисное управление" возник в России сравнительно недавно. Причина его появления - реформирование российской экономики и возникновение большого количества предприятий, находящихся на грани банкротства.

Кризис некоторых предприятий - это нормальное явление рыночной экономики, в которой по выживают сильнейшие. Предприятие, же которое не соответствует "окружающей среде" должно либо приспособиться и использовать свои сильные стороны, либо исчезнуть.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Главное в антикризисном управлении - обеспечение условий, когда финансовые затруднения не могут иметь постоянный стабильный характер. Речь о банкротстве при таком подходе быть не должно, поскольку должен быть налажен управленческий механизм устранения возникающих проблем до того, пока они не приняли необратимый характер.

Антикризисное управление рассматривается как комплекс мероприятий от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению и преодолению.

В современных условиях финансовый менеджмент является основным элементом антикризисного управления, ведь финансовый менеджмент представляет сочетание стратегических и тактических элементов финансового обеспечения предпринимательства, позволяющих управлять денежными потоками и находить оптимальные решения.

Усиление контроля за денежными средствами крайне необходимо любому предприятию, тем более находящемуся в стадии кризиса. Огромна роль финансового менеджмента и в диагностике кризисных ситуаций, т.к. одной из задач финансового менеджмента является анализ финансового состояния предприятия. Анализируя финансовое состояние предприятия возможно установит зачатки кризиса на самых ранних этапах развития. Рыночная экономика выработала обширную систему финансовых методов предварительной диагностики и возможной защиты предприятия от банкротства.

Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды. В глубинных причинах разразившегося кризиса лежит много различных факторов. Данные факторы можно разделить на две основные группы: внешние (не зависящие от деятельности предприятия) и внутренние (зависящие от деятельности предприятия).

Все факторы могут лежать в основе кризиса предприятия, но большее влияние на состояние предприятия оказывают управленческие факторы.

Именно неэффективность управления следует отнести к наиболее характерной для современных предприятий проблеме, препятствующей их эффективному функционированию в условиях сложившихся рыночных отношений.

Актуальность выбранной темы определяется тем, что на сегодняшний день вопросы разработки, внедрения и совершенствования антикризисной программы на предприятии является крайне важным и обуславливается требованиями современного рынка.

Цель работы - рассмотреть особенности разработки и внедрения антикризисной программы и предложить направления совершенствования антикризисной программы на примере ОАО «Нефтекамскшина».

Для достижения поставленной цели потребовалось решить следующие задачи:

* рассмотреть теоретические и методические основы разработки и применения антикризисной программы на предприятии;
* выявить инструменты антикризисного развития компании;
* провести диагностику финансового состояния предприятия на примере ОАО «Нижнекамсшина»;
* представить экономическое обоснование антикризисной программы в ОАО «Нижнекамсшина»
* выявить направления совершенствования системы диагностики банкротства предприятия
* разработать систему механизмов стабилизации предприятия при угрозе банкротства.

Объектом исследования является деятельность предприятия ОАО «Нефтекамскшина», функционирующее в современных экономических условиях. Предметом исследования выступает антикризисная программа анализируемого предприятия.

В качестве теоретической основы исследования выступили труды отечественных ученых и экономистов по исследуемой теме, таких как Ю.С. Шевченко, Н.В. Липчиу, А.А. Канке, Н.Н. Селезнева, И.Н. Шеремет и др., материалы периодической печати и интернет-издания. В качестве информационной базы исследования выступила годовая отчетность анализируемого предприятия за 2008-2010гг.

Методологической основой исследования явились такие методы как анализ, логический подход к оценке экономических явлений, сравнение изучаемых показателей.

Практическое значение работы заключается в выработке рекомендаций по совершенствованию антикризисной программы на предприятии.

Работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной литературы, приложений.

Во введении обосновывается актуальность темы, определяется цель и формируются задачи, указывается объект и предмет исследования.

В первой главе рассматриваются теоретические и методические основы разработки и применения антикризисной программы на предприятии. В частности, выявляются сущность и принципы политики антикризисного управления предприятием, инструменты антикризисного развития компании и этапы политики антикризисного управления предприятием

Во второй главе дается общая характеристика предприятия ОАО «Нижнекамсшина», проводится диагностика финансового состояния предприятия на примере ОАО «Нижнекамсшина» и приводится экономическое обоснование антикризисной программы в ОАО «Нижнекамсшина.

В третьей, заключительной главе формируются мероприятия по совершенствованию системы диагностики банкротства предприятия и разрабатывается система механизмов стабилизации предприятия при угрозе банкротства.

Раздел «Выводы и предложения» содержит краткие выводы и итоги по разделам основной части работы.

1. Теоретические и методические основы разработки и применения антикризисной программы на предприятии

.1 Сущность и принципы политики антикризисного управления предприятием

Термин «антикризисное управление» прочно вошел в деловую жизнь России. В одних случаях под ним понимают управление фирмой в условиях общего кризиса экономики, в других - управление фирмой в преддверии банкротства. Понятие антикризисное управление часто связывают с деятельностью антикризисных управляющих в рамках судебных процедур банкротства [8. С.78].

Существует мнение, что антикризисные меры следует принимать, когда финансовое положение функционирующего на рынке предприятия становится кризисным, а перспектива банкротства - реальной. Исходя из этого, они полностью игнорируют диагностику угрозы банкротства на ранних стадиях ее возникновения и акцентируют внимание только на "лечение" кризиса. Другие же считают подобный подход неприемлемым. Так, например, профессор Уткин Э.А. считает, что подобный подход - это все равно что "ставить телегу впереди лошади". Главное в антикризисном управлении - обеспечение условий, когда финансовые затруднения не могут иметь постоянный стабильный характер. Речь о банкротстве при таком подходе быть не должно, поскольку должен быть налажен управленческий механизм устранения возникающих проблем до того, пока они не приняли необратимый характер [9. С.129].

Некоторые же авторы, напротив, обращают внимание только на меры по диагностике кризиса и механизмах банкротства и абсолютно забывают про методы антикризисного управления [5. С.65].

По нашему мнению, верным является системный подход к антикризисному управлению, когда антикризисное управление рассматривается как комплекс мероприятий от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению и преодолению. Исходя из этого, наиболее верным определением является определение антикризисного управления, данное профессором А.Г. Грязновой: «Антикризисное управление - такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре на собственные ресурсы» [16. С.173].

Рассмотрим, на каких принципах базируется система антикризисного управления. К числу основных принципов относятся:

Ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия. Учитывая, что возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому существованию предприятия и связано с ощутимыми потерями капитала его собственников, возможность возникновения кризиса должна диагностироваться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации.

Срочность реагирования на кризисные явления. Каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления. Поэтому чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению будет располагать предприятие.

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

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

Вышеперечисленные принципы являются основой организации антикризисного управления предприятием.

Многие авторы сходятся во мнении, что финансовый менеджмент является основным элементом антикризисного управления, ведь финансовый менеджмент представляет сочетание стратегических и тактических элементов финансового обеспечения предпринимательства, позволяющих управлять денежными потоками и находить оптимальные решения. Усиление контроля за денежными средствами крайне необходимо любому предприятию, тем более находящемуся в стадии кризиса. Огромна роль финансового менеджмента и в диагностике кризисных ситуаций, т.к. одной из задач финансового менеджмента является анализ финансового состояния предприятия. Анализируя финансовое состояние предприятия возможно установит зачатки кризиса на самых ранних этапах развития. Рыночная экономика выработала обширную систему финансовых методов предварительной диагностики и возможной защиты предприятия от банкротства [18. С.163].

Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды. В глубинных причинах разразившегося кризиса лежит много различных факторов. Данные факторы можно разделить на две основные группы:

* внешние (не зависящие от деятельности предприятия);
* внутренние (зависящие от деятельности предприятия).

Все факторы могут лежать в основе кризиса предприятия, но большее влияние на состояние предприятия оказывают управленческие факторы. Так, например, слабый финансовый и производственный менеджмент на российских предприятиях привел к тому, что, по данным Межведомственной балансовой комиссии, которой было проведено исследование финансового состояния российских предприятий, выявлено, что создалась специфическая, неведомая мировой цивилизации ситуация, базирующаяся на трех факторах. Первый - это низкий уровень денежного компонента в расчетах. Деньги едва составляют треть во всех расчетах, остальные проводятся в неденежной форме. Второй фактор - чрезвычайное обременение долгами. Объем долгов российских предприятий приблизился к объему их годовой выручки. Это значит, что средний срок расчета по долгам - больше года. Мировой цивилизации такое долговое бремя неведомо. Третий фактор - специфическое обстоятельство, дополняющее эту неблагоприятную картину, - это низкая производительность труда.

Именно неэффективность управления следует отнести к наиболее характерной для современных предприятий проблеме, препятствующей их эффективному функционированию в условиях сложившихся рыночных отношений. Эта проблема обусловлена следующими факторами:

* отсутствием стратегии в деятельности предприятия и ориентацией на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным;
* низкая квалификация и неопытность менеджеров;
* низкий уровень ответственности руководителей предприятия перед собственниками за последствия принимаемых решений, за сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также за финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

Борьба предприятий за выживание в кризисных условиях потребует взаимосвязи организационных, правовых, финансовых и управленческих аспектов [19. С.102].

Рассмотрим, на каких принципах базируется система антикризисного управления. К числу основных принципов относятся:

* ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия. Учитывая, что возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому существованию предприятия и связано с ощутимыми потерями капитала его собственников, возможность возникновения кризиса должна диагностироваться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации;
* срочность реагирования на кризисные явления. Каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления. Поэтому чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению будет располагать предприятие;
* адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию. Используемая система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства в подавляющей своей части связана с финансовыми затратами или потерями. При этом уровень этих затрат и потерь должен быть адекватен уровню угрозы банкротства предприятия. В противном случае или не будет достигнут ожидаемый эффект (если действие механизмов недостаточно), или предприятие будет нести неоправданно высокие расходы (если действие механизма избыточно);
* полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния. В борьбе с угрозой банкротства предприятие должно рассчитывать исключительно на внутренние финансовые возможности [11. С.69].

Таким образом, антикризисное управление - это целый комплекс взаимосвязанных мероприятий от ранней диагностики кризиса до мер по его преодолению. Антикризисное управление базируется на некоторых принципах, которые и отличают антикризисное управление от обычного. Большую роль в антикризисном управлении играет финансовый менеджмент.

1.2 Инструменты антикризисного развития компании

Антикризисное управление преодолевающими убыточность компаниями реализуется посредством разработки и осуществления комплексных программ реструктуризации. Такое программно-целевое антикризисное управление обретает четко выраженное единство задач и способов достижения заданных ориентиров, увязку намеченных рубежей с предполагаемыми ресурсами. Важнейшая цель антикризисной программы - устойчивость работы предприятия, что проявляется в достижении требуемых показателей платежеспособности и доходности, а также в поддержании их уровня, предотвращающего повторный кризис.

При разработке и реализации антикризисных программ важно обращать внимание на повышение их эффективности, т.е. лучшее использование выделяемых ресурсов. Критерий эффективности - отношение приращения чистого дохода предприятия, получаемого за счет инвестирования программы, к объему инвестиций. Показателем эффективности может служить также срок окупаемости вложений.

Формированию антикризисной программы должен предшествовать обстоятельный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, его активов и пассивов, дебиторской и кредиторской задолженности, обеспеченности собственными средствами, существующих и возможных заказов, спроса и цен на продукцию и услуги. Это позволяет выявить причины кризисного состояния, наметить способы его преодоления. Анализ, дополняемый прогнозированием перспективы, помогает также определить структуру, объемы и источники ресурсов, необходимых для устранения убыточности. Чтобы получить более обширные данные о ресурсных потребностях программы и источниках их удовлетворения, требуется разработка мероприятий, ведущих к достижению поставленных целей.

Традиционно в комплексных социально-экономических программах на первом месте были мероприятия в области производства, в настоящее же время не менее важная роль принадлежит сфере обращения. Поэтому в антикризисных программах целесообразен раздел по маркетингу, формируемый на основе изучения рынка, анализа динамики спроса и конъюнктуры в тех секторах рынка, где фирма способна предложить свой товар. Вместе с тем важны меры, касающиеся изменения объемов производства, ценообразования, повышения эффективности функционирования предприятия, развития рекламного дела, оказания сервисных услуг заказчикам и потребителям.

Большое значение имеет преобразование форм управления компанией в процессе ее реструктуризации. Нередко это выдвигается на первое место, исходя из того, что основная причина кризиса производства - несовершенство управления, неприспособленность его к рыночным условиям хозяйствования.

Острой проблемой является ресурсное обеспечение программ, что вызвано дефицитом денежных средств у нерентабельных предприятий. Приходится привлекать источники инвестиций в виде банковских кредитов, средств заказчиков и других заинтересованных лиц, выручки от продажи неиспользуемого имущества, дебиторской задолженности, иностранных вложений. Обобщение и осмысление специфических моделей поведения предприятий в кризисных условиях позволяет сформулировать следующие выводы:

* попадание в кризисную фазу неизбежно заставляет руководителей применять антикризисные меры управления;
* антикризисное поведение предприятий зачастую противоположно тем действиям, которые эффективны в условиях экономического роста или стабилизации экономики;
* в промышленности стихийно формируются различные антикризисные модели деятельности предприятий. Необходимо их изучить, признать и сознательно использовать на практике.

В последние годы различным аспектам конкурентоспособности посвящены многие разработки, при этом основной акцент делается на внедрение в практику новых методов деятельности предприятий в сегментах рынка, разработку маркетинговых программ, создание новых видов товаров и внедрение прогрессивных, как правило, западных технологий.

Для обеспечения качественного управления на предприятиях должны быть разработаны перспективные стратегии в области конкурентоспособности, а также предусмотрены необходимые организационные меры по всем аспектам хозяйственного управления. Стратегии могут различаться по целям, временным параметрам и другим характеристикам, но их главная задача - обеспечение предприятию определенных рыночных преимуществ перед конкурентами.

Как показывает практика, в области современного менеджмента это в первую очередь способность служб аппарата управления своевременно и точно оценивать состояние конкурентной среды, сильные и слабые стороны деятельности предприятия, угрозы, опасности и возможности, которые предоставляет производству рынок. Непрерывный мониторинг конкурентной среды - необходимое условие для аналитической оценки рыночной ситуации и ориентации производства на удовлетворение потребностей рынка наиболее эффективным способом. В результате выводы о состоянии конкурентной среды должны быть основой инновационной и инвестиционной политики предприятия [13. С. 328].

Как показывает опыт реформирования хозяйственной деятельности производственных комплексов, реструктуризация является действенным инструментом интенсивного повышения конкурентоспособности предприятий. При этом она рассматривается как органичный набор мер по приведению деятельности предприятий и компаний в соответствие с внешними рыночными условиями хозяйствования и выработанной конкурентной стратегией функционирования и развития производства.

Реструктуризация направлена на рост эффективности производства, повышение конкурентоспособности предприятий и выпускаемой ими продукции, а также на улучшение их инвестиционной привлекательности. Часто она включает в себя комплекс мероприятий, направленных на совершенствование организационной структуры и функций управления: модернизацию технических и технологических аспектов производства; совершенствование финансово-экономической политики; снижение производственно-сбытовых затрат; лучшее использование материальных и трудовых ресурсов; создание современной информационной системы и документооборота. Имущественные, ресурсные и другие преобразования редко бывают связаны с разрешением только внутрипроизводственных проблем. Как правило, реструктуризация адаптирует процессы хозяйствования предприятия к изменениям во внешней среде и в корпоративных отношениях с партнерами.

Возможности проведения ее непосредственно влияют на воплощение выработанной конкурентной стратегии предприятия, и, наоборот, требования повышения конкурентоспособности производства и выпускаемых товаров формируют содержание, этапы и сроки проведения необходимых мероприятий. Такое единение целей и методов достижения конкурентоспособности позволяет создать действенный механизм реструктурирования для первичной перестройки хозяйства и дальнейшего его поддержания в оперативном режиме [28. С.218].

При анализе общей проблемы повышения конкурентоспособности на базе проведения реструктуризационных мероприятий чаще всего используют двухэтапную схему подготовки и реализации мер по реформированию предприятий.

На первом этапе формируются ключевые положения конкурентной стратегии производства и сбыта, охватывающие цели, подцели и задачи, а также базовые и оперативные показатели.

На втором - разрабатываются процедуры реструктуризации. В состав подготавливаемых мер целесообразно включить: анализ хозяйственной деятельности предприятия с оценкой состояния внешней и внутренней среды, который заканчивается комплексной оценкой бизнеса и разработкой требований по реформированию; разработку общей концепции реструктуризации, ее направления и формы; мероприятия по проведению реструктуризации; оценку результатов и внесение корректив.

В результате на предприятии формируется единая система проведения преобразований для достижения конкурентоспособности как самого производства, так и выпускаемой продукции [37. С.107].

Основная роль в системе антикризисного управления предприятием отводится широкому использованию внутренних механизмов финансовой стабилизации. Это связано с тем, что успешное применение этих механизмов позволяет не только снять финансовый стресс угрозы банкротства, но и в значительной мере избавить предприятие от зависимости использования заемного капитала, ускорить темпы его экономического развития. Финансовая стабилизация предприятия в условиях кризисной ситуации последовательно осуществляется по таким основным этапам:

устранение неплатежеспособности. В какой бы степени не оценивался по результатам диагностики банкротства масштаб кризисного состояния предприятия, наиболее неотложной задачей в системе мер финансовой его стабилизации является восстановление способности к осуществлению платежей по своим финансовым обязательствам с тем, чтобы предупредить возникновение процедуры банкротства.

восстановление финансовой устойчивости. Хотя неплатежеспособность предприятия может быть устранена в течение короткого периода за счет осуществления ряда аварийных финансовых операций, причины, генерирующие неплатежеспособность, могут оставаться неизменными, если не будет восстановлена до безопасного уровня финансовая устойчивость предприятия. Это позволит устранить угрозу банкротства не только в коротком, но и в относительно более продолжительном промежутке времени.

обеспечение финансового равновесия в длительном периоде. Полная финансовая стабилизация достигается только тогда, когда предприятие обеспечило длительное финансовое равновесие в процессе своего предстоящего экономического развития, т.е. создало предпосылки стабильного снижения стоимости используемого капитала и постоянного роста своей рыночной стоимости. Эта задача требует ускорения темпов экономического развития на основе внесения определенных корректив в отдельные параметры финансовой стратегии предприятия.

Скорректированная с учетом неблагоприятных факторов финансовая стратегия предприятия должна обеспечивать высокие темпы устойчивого роста его операционной деятельности при одновременной нейтрализации угрозы его банкротства в предстоящем периоде.

Каждому этапу финансовой стабилизации предприятия соответствуют определенные ее внутренние механизмы, которые в практике финансового менеджмента принято подразделять на оперативный, тактический и стратегический [2. С.169].

В системе мер по антикризисному управлению, направленных на вывод предприятия из кризисного финансового состояния, важная роль отводится его санации. Санация предприятия, направленная на его реструктуризацию (реорганизацию) осуществляется при более тяжелых масштабах кризисного финансового состояния предприятия и требует осуществления ряда реорганизационных процедур, обеспечивающих более эффективные организационные формы его хозяйственной деятельности [18, С.78]. Как правило, этот вид санации связан с изменением статуса юридического лица санируемого предприятия.

.3 Содержание основных этапов политики антикризисного управления предприятием

Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или к их временной неплатежеспособности. Нарушение платежеспособности в современных условиях является следствием несоответствия стратегии предприятия тенденциям развития рыночной ситуации.

Еще 30 лет назад отсутствовали стратегические принципы управления предприятиями. Только на стыке 1960-1970-х годов появляются новые методы управления и вместе с ними термин «стратегическое управление». Это вызвано, в первую очередь, изменениями внешней среды бизнеса.

Любую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к изменениям, можно считать кризисной. Чтобы этого не произошло, необходимо вовремя понять причины кризиса предприятия и принять меры еще до внешнего проявления трудностей [3. С.64].

Причины, в силу которых предприятие попадает в кризис, можно разделить на две группы:

* внешние, которые не зависят от предприятия или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени;
* внутренние, которые возникли в результате деятельности самого предприятия.

Проведем анализ внешних факторов кризисного развития и представим результаты в виде таблицы 1.1.

Таблица 1.1

Анализ внешних факторов кризисного развития

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | Проявления | Возможные последствия |
| Состояние национальной экономики | Правительство пытается сгладить последствия ухудшения экономической политики регулированием налогов, денежной массы, ставки процента | Ужесточение налогообложения, удорожание кредита, рост издержек |
| Политические факторы | Отношение государства к предпринимательской деятельности ограничительного характера; нестабильность деятельности правительства и т. д. | Ухудшение инвестиционного климата, вывоз капитала из страны |
| Правовые факторы | Недостаточное антимонопольное регулирование; ограниченное регулирование ВЭД; неразвитость законодательной базы | Увеличение доходов предприятий-монополистов за счет повышения цен; спад производства; отсутствие необходимой законодательной базы; трудности выхода на внешний рынок |
| Социальные факторы | Традиции, жизненные ценности; менталитет административно-плановой экономики; отсутствие навыков управления финансами; невысокий уровень культуры | Низкий уровень руководства; тяга к расточительству; преступность, коррупция |
| Технологические факторы | Низкие расходы государства на науку и технику; низкий технический уровень | Технологический застой; низкое качество и высокая себестоимость продукции; низкий уровень производительности и конкурентоспособности фирм |
| Отношения с покупателями и поставщиками | Медленный темп роста выручки; задержки поставок сырья и материалов; их низкое качество | Рост неплатежей; снижение объема производства и качества продукции |

В настоящее время для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности все предприятия должны время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Стратегия антикризисного управления позволяет установить, каким образом предприятие может противостоять изменениям внешней среды; с помощью каких предварительных мер можно сохранить свою жизнеспособность и достичь намеченных целей.

Стратегия антикризисного управления охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области существующей стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия.

Стратегия выживания осуществляется в сжатые сроки, новые решения сознательно проводятся в жизнь недемократическим путем. Управление сосредоточивается в руках немногих лиц, которые наделяются всей необходимой легитимной властью, чтобы энергично и за короткий срок провести намеченные изменения [32. С.127].

Предприятие имеет успех только в том случае, если находится в состоянии последовательного и неуклонного развития. Поэтому полноценная стратегия антикризисного управления - это стратегия созидания, захвата и удержания определенной рыночной ниши, стратегия конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе.

Внешние условия окружающей среды меняются быстро, поэтому весьма важно получение оперативной обратной связи с внешним миром в виде показателей, которые характеризовали бы будущее - например, показателей роста доли рынка, роста удовлетворенности покупателей. Ведь упреждающее воздействие гораздо эффективнее, нежели воздействие по устранению последствий [14. С.70].

В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегия управления. Главное внимание в ней уделяется проблемам выхода из кризиса, непосредственно связанным с устранением причин, способствующих его возникновению. Анализируется внешняя и внутренняя среда бизнеса, выделяются те компоненты, которые имеют значение для организации, осуществляется сбор и отслеживание информации по каждому компоненту, и на основе оценки реального положения предприятия выясняются причины кризисного состояния. Точная, комплексная, своевременная диагностика состояния предприятия - это первый этап разработки стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия.

При проведении анализа внешней среды слишком большой или слишком малый объем полученной информации может исказить истинное положение. Поэтому, чтобы сформировать четкую и понятную картину развития ситуации, необходимо правильно сопоставить полученные результаты и свести в единое целое несколько этапов анализа:

* анализ макросреды, который условно можно разделить на четыре сектора: политическое окружение, экономическое окружение, социальное окружение, технологическое окружение;
* анализ конкурентной среды по ее пяти основным составляющим: покупатели, поставщики, конкуренты внутри отрасли, потенциальные новые конкуренты, товары-заменители.

Получив достаточно обширную информацию о внешней среде, можно синтезировать ее с помощью метода создания сценариев - реалистического описания того, какие тенденции могут проявиться в той или иной отрасли в будущем. Обычно создается несколько сценариев, на которых затем опробуется та или иная антикризисная стратегия предприятия. Сценарии дают возможность определить наиболее важные факторы внешней среды, которые необходимо учитывать предприятию; некоторые из них будут находиться под прямым контролем предприятия. Однако будут существовать и факторы, неподвластные контролю со стороны предприятия, в этом случае разрабатываемая антикризисная стратегия должна помочь предприятию максимально использовать конкурентные преимущества и в то же время минимизировать возможные потери.

Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации. Наряду с анализом внешней среды предприятия важно провести углубленное исследование его реального состояния. На основе результатов этого исследования и видения того, каким предприятие должно стать в будущем, менеджеры могут разработать антикризисную стратегию для проведения необходимых изменений [25. С.124].

Чем слабее положение предприятия, тем более критическому анализу должна подвергнуться его стратегия. Кризисная ситуация на предприятии - это признак слабой стратегии, или ее плохой реализации, или и того и другого. Анализируя стратегию предприятия, менеджеры должны сконцентрировать свое внимание на следующих пяти моментах:

* эффективность текущей стратегии. В данном случае нужно попытаться определить место предприятия среди конкурентов, границы конкуренции (размер рынка), группы потребителей, на которые предприятие ориентируется и функциональные стратегии в области производства, маркетинга, финансов, кадров;
* cила и слабость, возможности и угрозы предприятия. Самый удобный и апробированный способ оценки стратегического положения компании - это SWOT-анализ. Сила предприятия - это то, в чем оно преуспело: навыки, опыт работы, ресурсы, достижения. Слабость - это отсутствие чего-то важного в функционировании компании, того, что ей не удается по сравнению с другими. После выявления сильных и слабых сторон они тщательно изучаются и оцениваются. С точки зрения формирования стратегии сильные стороны предприятия могут быть использованы как основа антикризисной стратегии;
* конкурентоспособность цен и издержек предприятия. Должно быть известно соотношение цен и затрат предприятия с ценами и затратами конкурентов. В этом случае используется стратегический анализ издержек с помощью метода «цепочка ценностей», который отражает процесс создания стоимости товара и включает различные виды деятельности и прибыль. Связи между этими видами деятельности по созданию ценностей могут стать важным источником преимуществ предприятия;
* оценка прочности конкурентной позиции предприятия. Оценка конкурентоспособности предприятия по издержкам необходима, но недостаточна. Прочность позиции предприятия по отношению к основным конкурентам оценивается по таким важным показателям, как качество товара, финансовое положение, технологические возможности, продолжительность товарного цикла;
* выявление проблем, вызвавших кризис на предприятии. Менеджеры изучают все полученные результаты исследования состояния предприятия на момент кризиса и определяют, на чем надо сосредоточить внимание.

Второй этап стратегического антикризисного планирования - корректировка миссии и системы целей предприятия.

Менеджер, координирующий политику предприятия, оказавшегося в кризисной ситуации, должен сконцентрировать всю информацию, полученную во время проведения стратегического анализа, и решить, сможет ли предприятие в рамках своей прежней миссии выйти из кризиса и достигнуть конкурентных преимуществ. Умело сформулированная миссия, доступная для понимания, в которую верят, может быть весомым стимулом для изменений стратегии и может включать:

* провозглашение убеждений и ценностей;
* продукцию или услуги, которые предприятие будет продавать (или потребности клиентов, которые предприятие будет удовлетворять);
* рынки, на которых будет работать предприятие:
* способы выхода на рынок;
* технологии, которые будет использовать предприятие;
* политику роста и финансирования.

Четко сформулированная миссия вдохновляет сотрудников предприятия и побуждает их к действию, дает им возможность проявлять инициативу. Миссия формирует главные предпосылки успеха деятельности предприятия при различных воздействиях на нее внешней и внутренней среды.

Затем наступает процесс корректировки системы. Менеджер сравнивает желаемые результаты и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды, которые ограничивают достижение желаемых результатов, и вносит изменения в систему целей.

Каждое предприятие имеет определенную систему целей, которые возникают как отражение целей различных групп:

* собственников предприятия;
* сотрудников предприятия; покупателей;
* деловых партнеров;
* общества в целом.

Если миссия - это видение того, каким должно быть предприятие в будущем, то система целей - это желаемые результаты, соответствующие пониманию цели.

Цели являются исходным пунктом системы стратегического планирования, системы мотивации и системы контроля, используемых на предприятии. Цели - это основа организационных отношений и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом [34. С.253].

В любой организации имеется несколько уровней целей. Цели более высокого уровня имеют широкий характер и ориентированы на долгосрочную перспективу; они позволяют менеджерам взвешивать влияние сегодняшних решений на долгосрочные показатели. Цели более низкого уровня ориентированы на кратко- и среднесрочную перспективу и являются средством достижения целей высокого уровня. Краткосрочные цели подробно объясняют результаты, которые нужно достичь в ближайшем будущем, определяют скорость развития предприятия и уровень показателей деятельности, который надо достичь в ближайшее время.

Третий этап антикризисного стратегического планирования - формулирование стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса и выбор стратегии. На этом заканчивается процесс стратегического планирования и начинается процесс определения тактики реализации выбранной стратегии, а затем осуществляется реализация антикризисной стратегии, оценка и контроль результатов.

Предприятие может функционировать на определенном сегменте рыночных отношений, руководствуясь одной из существующих маркетинговых стратегий:

* стратегия стабильности - укрепление существующего направления бизнеса;
* стратегия роста (разновидностью является стратегия прорыва) - захват новых рынков сбыта;
* стратегия сокращения - сворачивание бизнеса. Разновидностями являются стратегия разворота (продажа деловой единицы нерентабельно функционирующего бизнеса) и ликвидации;
* функциональная стратегия - усиленное направление развития какого-либо аспекта деятельности предприятия. Различают такие разновидности, как финансовую, кадровую, производственную и др.;
* стратегия выживания - отказ от прежних методов хозяйствования и приспособление к формирующейся конъюнктуре рыночных отношений.

Оперативными мероприятиями по выходу из экономического кризиса могут быть сокращение расходов, закрытие подразделений, сокращение персонала, уменьшение объемов производства и сбыта, активные маркетинговые исследования, повышение цен на продукцию, использование внутренних резервов, модернизация, установление текущих убытков, выявление внутренних резервов, привлечение специалистов, получение кредитов, укрепление дисциплины и т. д.

Стратегическое и оперативное планирование взаимосвязаны, и заниматься одним в отрыве от другого невозможно. Тактическое планирование должно осуществляться в рамках выбранных стратегий. Осуществление оперативных мероприятий по выходу из экономического кризиса в отрыве от стратегических целей может кратковременно улучшить финансовое положение, но не устранит глубинные причины кризисных явлений [27. С.193].

Первый этап тактического планирования - реализация выбранной антикризисной стратегии; при этом менеджеры должны:

* окончательно уяснить выработанную антикризисную стратегию и цели, их соответствие друг другу;
* детально довести идеи новой стратегии и смысл целей до сотрудников с целью широкого их вовлечения в процесс реализации антикризисной стратегии;
* привести ресурсы в соответствие с реализуемой антикризисной стратегией;
* выработать решения по поводу организационной структуры.

При реализации новой стратегии необходимо сконцентрировать внимание на том, как изменения будут восприняты, кто будет оказывать сопротивление, какой стиль поведения надо выбрать. Сопротивление необходимо уменьшить до минимума или устранить независимо от типа, сущности и содержания изменения. На многих предприятиях отсутствует оптимальное сочетание структуры, культуры, навыков, необходимое для успешной деятельности.

Структура предприятия во многом определяет его способность реагировать на изменения внешней среды: слишком жесткая организационная структура может стать преградой на пути гибкого приспособления к новым реальным условиям, тормозить процесс инноваций и препятствовать творческому подходу к решению новых проблем и задач.

На данном этапе менеджеры могут сравнить то, что требуется для реализации антикризисной стратегии, с тем, что сейчас имеет предприятие. При этом менеджеры могут использовать балльную систему оценки расхождения между этими состояниями по следующим критериям:

* навыки и ресурсы;
* структура и системы;
* управленческая культура.

При проведении сравнительного анализа важно выделить именно те моменты, которые могут оказать сильное влияние на успех предприятия.

Если предприятие своевременно отслеживает появление внешней угрозы и располагает временем, достаточным для выработки эффективной реакции, оно может последовательно ликвидировать все проблемы. Но в кризисной ситуации реализацию изменений надо осуществлять в жестко ограниченные сроки. Поэтому при планировании антикризисной стратегии необходимо предусматривать максимальную параллельность работ. Антикризисная стратегия наиболее эффективна, если она совмещается с уже адаптированной структурой и подчиняется сбалансированной системе целей. Однако в критических ситуациях времени на подготовку базы для стратегических изменений не остается и приходится решительно изменять сложившуюся систему управления, что оказывает негативное влияние на работу персонала.

Преодоление сопротивления со стороны персонала требует осуществления мероприятий двух видов:

* психологических, т. е. определения культурной ориентации различных групп персонала на основе их отношения к изменениям, создания опорных точек внедрения антикризисной стратегии, ограничения влияния на принятие решений со стороны групп, невосприимчивых к изменениям;
* системных, т. е. формирования переходной структуры предприятия, решающей задачи по внедрению изменений без помех для оперативной деятельности [21. С.168].

Проведение стратегических изменений - в высшей степени ответственная и трудная задача, но на реализацию некоторых изменений может быть затрачено меньше усилий, особенно если они не требуют изменений общих представлений о том, как предприятие должно конкурировать на рынке.

2. Разработка и обоснование антикризисной программы на предприятии на примере ОАО «Нижнекамсшина»

.1 Общая характеристика предприятия ОАО «Нижнекамсшина»

Полное наименование предприятия - открытое акционерное общество «Нефтекамскшина» - существует с 1971 года. Оно создавалось как базовое производство шин для гигантов отечественной автомобильной индустрии - «ВАЗа» и «КамАЗа», а также для удовлетворения потребностей вторичного рынка в шинах легкового, грузового и сельскохозяйственного ассортимента.

Первая продукция получена 29 апреля 1973 года. На сегодня ОАО «Нефтекамскшина» - самое крупное предприятие по производству шин в России и странах СНГ. Практически каждая третья шина, выпущенная в России, изготовлена в Нефтекамске. Усилиями руководства предприятия, его сотрудников, разворачивая производство параллельно со строительством, ОАО «Нефтекамскшина» сумело в кратчайшие сроки наладить выпуск продукции, а позже выйти на такой масштаб объемов производства и уровень качества, которые позволили по праву назвать ОАО «Нефтекамскшина» флагманом шинной индустрии страны.

Системный подход управления качеством - основа практики предприятия. ОАО «Нефтекамскшина» ставит своей целью повышение удовлетворенности потребителей посредством эффективного применения системе менеджмента качества, включая процессы постоянного улучшения системе менеджмента качества и обеспечения соответствия требованиям потребителей и обязательным требованиям. Действенность системы контроля качества подтверждена сертификатом соответствия системы качества Международному стандарту ISO 9001:2000.

Получен сертификат соответствия СЭМ применительно к проектированию и производству шин для различных видов транспорта и сельскохозяйственной техники требованиям международного стандарта ISO 14001:2005. Сертификат является признанием огромной работы, которую ОАО «Нефтекамскшина» проводит в области охраны окружающей среды и обеспечения экологической безопасности.

Качество продукции обеспечивается не только жестким выходным контролем всех этапов создания шины, работы с поставщиками сырья, обеспечение точности и стабильности технологических процессов, а также хранения и отгрузки готовой продукции.

Предприятие обладает испытательной базой, достаточной для полной и объективной оценки качества выпускаемой продукции. Центральная заводская лаборатория аттестована Татарским Центром Стандартизации, Метрологии и Сертификации, а лаборатория испытаний шин аккредитована Госстандартом России на техническую компетентность.

Соответствие шин государственным стандартам и международным требованиям подтверждено сертификатами соответствия в системе государственных стандартов и Европейской экономической комиссии Организации Объединенных Наций.

На сегодняшний день ОАО «Нефтекамскшина» обладает современной технологической и доступной сырьевой базой, имеет квалифицированный штат специалистов. ОАО «Нефтекамскшина»-самостоятельное юридическое лицо, органами управления являются:

Общее собрание акционеров - высший орган;

Совет директоров - обеспечивает общее руководство;

Исполнительный орган-управляющая организация ООО «Татнефть-Нефтехим»;

Исполнительный директор - Генеральный директор единоличный исполнительный орган.

Основным акционером ОАО «Нефтекамскшина» является ООО «Татнефть - Нефтехим» (59,44% акций). Координирующим центром шинного бизнес-процесса ОАО «Татнефть» является управляющая компания ООО «Татнефть-Нефтехим».

В процессе управления производством ОАО «Нефтекамскшина» взаимодействует с ОАО «Татнефть», ООО «Татнефть-Нефтехим», ТД «КАМА», ООО «Татнефть-Нефтехимснаб».

ОАО «Татнефть» - инвестирует программы новых технологий;

ООО «Татнефть-Нефтехим» - является единоличным исполнительным органом ОАО «Нефтекамскшина»;

ОАО «Нефтекамскшина» совместно с ТД «КАМА» - определяет программу производства шин по ассортаменту, объемам и потребителям;

ООО «Татнефть-Нефтехимснаб» - осуществляет закупки сырья и материалов, используемых в производстве шин, а также оборудования, оснастки, запчпстей и СИ, потребность в которых определяется ОАО «Нефтекамскшина;

ТД «КАМА» - осуществляет продажу шин.

В состав ОАО «Нефтекамскшина» входят: завод массовых шин, завод грузовых шин и производства легковых радиальных шин (ПЛРШ).

Номенклатура продукции, выпускаемых заводом массовых шин:

шины пневматические для легковых автомобилей и прицепов к ним;

шины пневматические для легких грузовых автомобилей и автобусов особо малой вместимости;

шины пневматические для грузовых автомобилей и прицепов к ним, автобусов и троллейбусов;

шины пневматические для тракторов и прицепов к ним;

шины для машин напольного безрельсового электротранспорта.

Номенклатура продукции, выпускаемой ПЛРШ:

шины пневматические для легковых автомобилей.

Номенклатура продукции, выпускаемой заводом грузовых шин:

шины пневматические для грузовых автомобилей и прицепов к ним, автобусов и троллейбусов;

шины с регулируемым давлением;

шины пневматические для тракторов и прицепов к ним.

На заводе внедрена и эффективно действует система качества ISO 9001:2000, сертифицированная международным органом сертификации TUV CERT, которая предусматривает тщательный контроль поставляемого на завод сырья, материалов, комплектующих, строгое соблюдение регламента технологического процесса по всему циклу производства и испытаний готовой продукции, а также постоянно функционирующую учебу по повышению квалификации кадров

ОАО «Нефтекамскшина» имеет большой творческий потенциал, в лице высококвалифицированных инженерно-технических работников, специалистов и рабочих, благодаря усилиям которых, предприятие способно выпускать более 150 размеров шин, для любых условий эксплуатации. Изучая требования потребителей, рыночный спрос, ОАО «Нефтекамскшина» постоянно расширяет и обновляет ассортимент выпускаемых шин.

Одним из перспективных направлений деятельности заводов АО «НШЗ» является освоение и развитие производства цельно металлокордных шин. Это связано возросшими требованиями к техническим характеристикам автобусов и грузовиков.

Признание ОАО «Нефтекамскшина» отечественными и зарубежными потребителями подтверждаются российскими и международными наградами за качество продукции.

год - «Благодарственное письмо лучшему поставщику ОАО «АвтоВАЗ»; Диплом «За продвижение на рынок России и Татарстана продукции для автомобильной промышленности» (Казань, Автосалон); Диплом участника четвертого международного автосалона «Автосалон-99» (Москва).

год - Золотая медаль Международного проекта «Инвестиции-2000»; Дипломы 9-го международного автосалона «Автосалон-2000» (Санкт-Петербург), торгово-промышленной выставки-ярмарки «Большая Волга-2000»;

год - две золотые и одна бронзовая медали на выставке «Шины, РТИ и каучуки» (Москва); Дипломы российской торгово-промышленной палаты «За лучшую экологию»; международной Гаванской выставки и международной Лондонской выставки;

год - Серебряная медаль на выставке «Шины и каучуки» (Москва);

год-две золотые, одна серебряная и одно бронзовая медаль на выставке «Шины, РТИ и каучуки» (Москва).

, 2002 и 2003 года - категория «Отличный поставщик» ОАО «АвтоВАЗ» - лидера отечественного автопрома и одного из основных потребителей продукции ОАО «Нефтекамскшина»;

год-две шины удостоены диплома «Российское качество», подтверждающего соответствие высшему уровню, установленному Программой «Российское качество» на форуме Всероссийской организацией качества посвященному Всемирному дню качества и Европейской неделе качества»;

год - одна золотая, две серебряные и одна бронзовая медаль на выставке «Шины, РТИ и каучуки» (Москва) в в рамках конкурса «Лучшая автомобильная шина на догах России». Дипломы первой степени на две шины на выставке «Нефть. Газ. Нефтехимия» г. Казань. Категория «надежный поставщик» ОАО «АвтоВАЗ» и «Иж-Авто».

год - две золотые, одна серебряная медаль в конкурсе «Лучшая шина на дорогах России», диплом и кубок ГРАН-ПРИ за вклад в развитие нефтехимической промышленности, на выставке «Шины, РТИ и каучуки» (Москва). Категория «Отличный поставщик» - ОАО «АвтоВАЗ» и ОАО «КамАЗ». Диплом 10-й степени Международного салона «Мотор-шоу», в конкурсе «Перспектива» среди производителей автокомпонентов в номинации «Лучшая шина».

По итогам седьмого Всероссийского конкурса «1000 лучших предприятий и организаций России-2007» ОАО «Нефтекамскшина» удостоено медали «За эффективную деятельность, высокие достижения и стабильную работу». 2008 год - диплом программы «Российское качество» на новый вид продукции вторично получило ОАО «Нефтекамскшина».

К настоящему времени в объединении накопился большой практический и теоретический опыт по освоению и совершенствованию выпускаемых шин, и испытанию готовой продукции.

Основные показатели деятельности представлены в таблице 2.1

Таблица 2.1

Основные показатели деятельности ОАО «Нефтекамскшина» за 2008-2010 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. изм. | 2008 год | 2009 год | 2010 год | Отклонение | | Темп роста | |
|  |  |  |  |  | 2009- 2008гг. | 2010-2009гг. | К 2008 г., % | К 2009 г., % |
| Выручка от продажи продукции, товаров, работ, услуг | млн. руб. | 6 324,5 | 7 409,2 | 6 879,7 | +1 084,7 | -529,5 | 117 | 93 |
| Прибыль от продаж продукции, товаров, работ, услуг | млн. руб. | 543,4 | 509,6 | 392,8 | -33,8 | -116,8 | 94 | 77 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | млн. руб. | 174,3 | -82,3 | -13,1 | -256,6 | 69,2 | -47 | 16 |
| Чистая прибыль (убыток) | млн. руб. | -34,6 | -183,4 | -94,5 | -148,8 | 88,9 | 530 | 52 |
| Среднесписочная численность | чел. | 10 556 | 10 193 | 9 964 | -363 | -229 | 97 | 98 |

За 2009 год произведено 11 877,1 тыс. шин, что на 537,8 тыс.шин меньше, чем за 2008 год. Темп роста к 2008 году составил 96%. Выручка от продаж по Обществу за 2009 год составила 7 409,2 млн. руб. В сравнении с 2008 годом выручка увеличилась на 1 084,8 млн. руб. (17%), однако в 2010 г. выручка от продаж уменьшилась на 529,5 млн.руб. Прибыль от продаж по Обществу с каждым годом уменьшалась, если в 2009 г. она уменьшилась на 33,8 млн.руб., то в 2010 г. - на 116,8 млн.руб. За 2008 год была получена прибыль до налогообложения в размере 174,3 млн. руб. За последние два года наблюдался убыток до налогообложения по Обществу: в 2009 г. он составил 82,3 млн.руб., в 2010 г. он уменьшился до 13,1 млн.руб. Чистый убыток по Обществу за 2009 год составил 183,4 млн. руб., что на 148,9 млн.руб. больше убытка, полученного в 2008 году., но в 2010 г. чистый убыток сократился на 88,9 млн.руб. и составил -94,5 млн.руб. Среднесписочная численность в 2009 году уменьшилась с 10 556 чел. до 10 193 чел. (на 3%) и в 2010 г. до 9964 чел.

ОАО «Нефтекамскшина» - крупнейшее среди российских шинных заводов предприятие по производственным мощностям, объему и ассортименту выпускаемой продукции. Ассортимент выпускаемых предприятием шин - более 170 типоразмеров и моделей легковых, легкогрузовых, грузовых и сельскохозяйственных шин. Объем выпущенной продукции за анализируемый период представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Динамика объема производства продукции ОАО «Нефтекамскшина»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Ед. изм. | 2005 год | 2006 год | 2007 год | 2008 год | 2009 год | 2010 год |
| Объем производства а/шин | шт. | 11 166 168 | 11 417 886 | 12 206 197 | 12 414 889 | 11 877 102 | 11 166 169 |
| в том числе по группам | | | | | | | |
| грузовые | шт. | 3 928 822 | 4 055 934 | 4 561 313 | 4 605 343 | 4 205 328 | 4602074,3 |
| сельско-хозяйственные | шт. | 241 070 | 288 780 | 294 814 | 269 427 | 273 665 | 287302,3 |
| легковые | шт. | 6 974 573 | 7 047 545 | 7 326 996 | 7 516 604 | 7 376 570 | 6 974 574 |

В течение 4 лет (с 2005г. по 2008г.) предприятие ежегодно наращивало объемы производства продукции. Так, прирост продукции в натуральном выражении за 2008г. по сравнению с 2005г. составил 1 248 721 шт. шин (11,2%). Выпуск шин за 2009г. ниже уровня 2008г. на 537 787 шт. (4,3%), что связано с корректировкой производственной программы и уменьшением объемов производства из-за снижения платежеспособного спроса на шины.

Экономический потенциал организации может быть охарактеризован двояко: с позиции имущественного положения предприятия и с позиции его финансового положения. Обе эти стороны финансово-хозяйственной деятельности взаимосвязаны - нерациональная структура имущества, его некачественный состав могут привести к ухудшению финансового положения и наоборот. Устойчивость финансового положения предприятия в значительной степени зависит от целесообразности и правильности вложения финансовых ресурсов в активы [19. С.79].

В процессе функционирования предприятия величина активов, их структура претерпевают постоянные изменения. Наиболее общее представление об имевших место качественных изменениях в структуре средств и их источников, а также динамике этих изменений можно получить с помощью горизонтального и вертикального анализа отчетности.

Системный подход управления качеством - основа практики предприятия. ОАО «Нефтекамскшина» ставит своей целью повышение удовлетворенности потребителей посредством эффективного применения системе менеджмента качества, включая процессы постоянного улучшения системе менеджмента качества и обеспечения соответствия требованиям потребителей и обязательным требованиям.

Действенность системы контроля качества подтверждена сертификатом соответствия системы качества Международному стандарту ISO 9001:2000.

Получен сертификат соответствия СЭМ применительно к проектированию и производству шин для различных видов транспорта и сельскохозяйственной техники требованиям международного стандарта ISO 14001:2005. Сертификат является признанием огромной работы, которую ОАО «Нефтекамскшина» проводит в области охраны окружающей среды и обеспечения экологической безопасности.

Качество продукции обеспечивается не только жестким выходным контролем всех этапов создания шины, работы с поставщиками сырья, обеспечение точности и стабильности технологических процессов, а также хранения и отгрузки готовой продукции.

Предприятие обладает испытательной базой, достаточной для полной и объективной оценки качества выпускаемой продукции. Центральная заводская лаборатория аттестована Татарским Центром Стандартизации, Метрологии и Сертификации, а лаборатория испытаний шин аккредитована Госстандартом России на техническую компетентность.

Соответствие шин государственным стандартам и международным требованиям подтверждено сертификатами соответствия в системе государственных стандартов и Европейской экономической комиссии Организации Объединенных Наций.

На сегодняшний день ОАО «Нефтекамскшина» обладает современной технологической и доступной сырьевой базой, имеет квалифицированный штат специалистов.

Основным акционером ОАО «Нефтекамскшина» является ООО «Татнефть - Нефтехим» (59,44% акций). Координирующим центром шинного бизнес-процесса ОАО «Татнефть» является управляющая компания ООО «Татнефть-Нефтехим».

В процессе управления производством ОАО «Нефтекамскшина» взаимодействует с ОАО «Татнефть», ООО «Татнефть-Нефтехим», ТД «КАМА», ООО «Татнефть-Нефтехимснаб».

ОАО «Татнефть» - инвестирует программы новых технологий;

ООО «Татнефть-Нефтехим» - является единоличным исполнительным органом ОАО «Нефтекамскшина»;

ОАО «Нефтекамскшина» совместно с ТД «КАМА» - определяет программу производства шин по ассортименту, объемам и потребителям;

ООО «Татнефть-Нефтехимснаб» - осуществляет закупки сырья и материалов, используемых в производстве шин, а также оборудования, оснастки, запчпстей и СИ, потребность в которых определяется ОАО «Нефтекамскшина;

ТД «КАМА» - осуществляет продажу шин.

В состав ОАО «Нефтекамскшина» входят: завод массовых шин, завод грузовых шин и производства легковых радиальных шин (ПЛРШ).

Номенклатура продукции, выпускаемых заводом массовых шин:

* шины пневматические для легковых автомобилей и прицепов;
* шины пневматические для легких грузовых автомобилей и автобусов особо малой вместимости;
* шины пневматические для грузовых автомобилей и прицепов к ним, автобусов и троллейбусов;
* шины пневматические для тракторов и прицепов к ним, и сельхоз машин;
* шины пневматические для машин напольного безрельсового электротранспорта.

Номенклатура продукции, выпускаемой ПЛРШ:

* шины пневматические для легковых автомобилей.

Номенклатура продукции, выпускаемой заводом грузовых шин:

* шины пневматические для грузовых автомобилей и прицепов к ним, автобусов и троллейбусов;
* шины с регулируемым давлением;
* шины пневматические для тракторов и прицепов к ним, и сельхоз. машин.

На заводе внедрена и эффективно действует система качества ISO 9001:2000, сертифицированная международным органом сертификации TUV CERT, которая предусматривает тщательный контроль поставляемого на завод сырья, материалов, комплектующих, строгое соблюдение регламента технологического процесса по всему циклу производства и испытаний готовой продукции, а также постоянно функционирующую учебу по повышению квалификации кадров

ОАО «Нефтекамскшина» имеет большой творческий потенциал, в лице высококвалифицированных инженерно-технических работников, специалистов и рабочих, благодаря усилиям которых, предприятие способно выпускать более 150 размеров шин, для любых условий эксплуатации. Изучая требования потребителей, рыночный спрос, ОАО «Нефтекамскшина» постоянно расширяет и обновляет ассортимент выпускаемых шин.

Одним из перспективных направлений деятельности заводов АО «НШЗ» является освоение и развитие производства цельно металлокордных шин. Это связано возросшими требованиями к техническим характеристикам автобусов и грузовиков.

Признание ОАО «Нефтекамскшина» отечественными и зарубежными потребителями подтверждаются российскими и международными наградами за качество продукции.

К настоящему времени в объединении накопился большой практический и теоретический опыт по освоению и совершенствованию выпускаемых шин, и испытанию готовой продукции [40].

Оценив имущественное положение ОАО «Нефтекамскшина» за анализируемый период, целесообразно перейти к оценке финансового состояния предприятия.

.2 Диагностика финансового состояния предприятия на примере ОАО «Нижнекамсшина»

Проведем анализ платежеспособности и финансовой устойчивости ОАО «Нефтекамскшина».

Составим таблицу 2.3 анализа ликвидности баланса ОАО «Нефтекамскшина» за 2008 г.

Таблица 2.3

Анализ ликвидности баланса ОАО «Нефтекамскшина» за 2008г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа показателей | Сумма | | Группа показателей | Сумма | | Платежный излишек (+), недостаток (-) | |
|  | На начало | На конец |  | На начало | На конец | На начало | На конец |
| 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8=3-6 | 9=4-7 |
| Наиболее ликвидные активы (А1) | 1917 | 1164 | Наиболее срочные обязательства (П1) | 1126033 | 926619 | -1124116 | -925455 |
| Быстро реализуемые активы (А2) | 708825 | 662559 | Краткосрочные обязательства (П2) | 1787422 | 1957112 | -10785597 | -1294553 |
| Медленно реализуемые активы (А3) | 963058 | 746999 | Долгосрочные пассивы (П3) | 453992 | 506788 | 509066 | 240211 |
| Труднореализуемые активы (А4) | 2740169 | 2983410 | Постоянные пассивы (П4) | 1046522 | 1003613 | 1693647 | 1979797 |
| Баланс | 4413969 | 4394132 | Баланс | 4413969 | 4394132 | - | - |

На основании данных таблицы 2.3 можно сделать следующие выводы. Наиболее срочные обязательства предприятия не покрываются наиболее ликвидными активами. Первое условие ликвидности баланса не выполняется. Платежный недостаток на конец отчетного периода в 2008 году составил 925455 тыс.руб.

Вторая группа неравенств также не соблюдается. Соотношение быстро реализуемых активов и краткосрочных пассивов показывает, что у предприятия наблюдался платежный недостаток на конец отчетного периода за 2008 г. - 1294553 тыс. руб. Третье условие ликвидности баланса выполняется. Четвертое условие ликвидности баланса не соблюдается, так как и в начале и в конце периода труднореализуемые активы больше постоянных пассивов.

Ситуация имеет тенденцию к ухудшению и фактически объясняется невыполнением первого условия ликвидности - избытком наиболее срочных обязательств (кредиторской задолженности) и недостатком наиболее ликвидных активов (денежных средств). Кроме того, возможно, предприятие имеет избыточное количество основных средств (труднореализуемых активов) и недостаточное количество собственного капитала (постоянных пассивов).

В таблице 2.4 представим результаты анализа ликвидности баланса за 2009 год.

Таблица 2.4

Анализ ликвидности баланса ОАО «Нефтекамскшина» за 2009г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа показателей | Сумма | | Группа показателей | Сумма | | Платежный излишек (+), недостаток (-) | |
|  | На начало | На конец |  | На начало | На конец | На начало | На конец |
| 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8=3-6 | 9=4-7 |
| Наиболее ликвидные активы (А1) | 1164 | 368 | Наиболее срочные обязательства (П1) | 926619 | 1335882 | -1334718 | -1335514 |
| Быстро реализуемые активы (А2) | 653856 | 1106112 | Краткосрочные обязательства (П2) | 1957112 | 2202452 | -1303256 | -1096340 |
| Медленно реализуемые активы (А3) | 747970 | 645566 | Долгосрочные пассивы (П3) | 506788 | 426778 | 241182 | 218788 |
| Труднореали-зуемые активы (А4) | 2991142 | 3030558 | Постоянные пассивы (П4) | 100613 | 817492 | 2890529 | 2213066 |
| Баланс | 4394132 | 4782604 | Баланс | 4394132 | 4782604 | - | - |

В 2009 году ситуация не улучшилась. Платежный недостаток наблюдается как в первой, так и во второй группах. На конец отчетного периода в первой группе он составляет 1335514 тыс.руб., а во второй - 1096340 тыс.руб. Долгосрочные пассивы покрываются медленно реализуемыми активами, что удовлетворяет условию, однако, этого не достаточно, чтобы говорить о положительной ситуации ОАО «Нефтекамскшина». Четвертая группа показателей также не удовлетворяет условию. Платежный излишек на конец отчетного периода составляет 2213066 тыс. руб.

Результаты анализа ликвидности баланса за 2010 г. представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Анализ ликвидности баланса ОАО «Нефтекамскшина» за 2010г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа показателей | Сумма | | Группа показателей | Сумма | | Платежный излишек (+), недостаток (-) | |
|  | На начало | На конец |  | На начало | На конец | На начало | На конец |
| 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8=3-6 | 9=4-7 |
| Наиболее ликвидные активы (А1) | 368 | 7205 | Наиболее срочные обязательства (П1) | 1335882 | 1006182 | -1335514 | -998977 |
| Быстро реализуемые активы (А2) | 1029406 | 297736 | Краткосрочные обязательства (П2) | 2202452 | 2244771 | -1173046 | -1947035 |
| Медленно реализуемые активы (А3) | 722272 | 822913 | Долгосрочные пассивы (П3) | 391180 | 321343 | 331092 | 501570 |
| Труднореализуемые активы (А4) | 3024003 | 3191994 | Постоянные пассивы (П4) | 846535 | 747552 | 2177468 | 2444442 |
|  | 4776049 | 4319848 | Баланс | 4776049 | 4319848 | - | - |

В 2010 году ситуация не изменилась. Как и в двух предыдущих периодах условие абсолютно ликвидного баланса предприятия не соблюдается. Таким образом, анализ ликвидности баланса предприятия показал, что у предприятия недостаточно денежных средств для покрытия своих обязательств.

Ликвидность баланса ОАО «Нефтекамскшина» имеет отрицательную тенденцию, так как не соблюдаются условия первого, второго и четвертого неравенства на начало и конец периода, что свидетельствует о неспособности предприятия рассчитываться по наиболее срочным обязательствам и по краткосрочным обязательствам.

Рассмотренный выше общий показатель ликвидности баланса выражает способность предприятия осуществлять расчеты по всем видам обязательств - как по ближайшим, так и по отдаленным. Этот показатель не дает представления о возможностях предприятия в плане погашения именно краткосрочных обязательств.

Для оценки платежеспособности предприятия используются относительные показатели ликвидности, различающиеся набором ликвидных средств, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств.

Для расчета ликвидности и платежеспособности воспользуемся рядом показателей. Они представляют интерес не только для руководства ОАО «Нефтекамскшина», но и для внешних субъектов анализа.

Отметим, что коэффициент абсолютной ликвидности представляет интерес для поставщиков сырья и материалов, коэффициент срочной ликвидности - для банков, коэффициент общей (текущей) ликвидности - для инвесторов.

- Коэффициент абсолютной ликвидности (Ка.л):

Ка.л2008.=

Ка.л2009.=

Ка.л2010.=

Коэффициент общей ликвидности (Ко.л.):

Ко.л2008=

Ко.л2009=

Ко.л2010=

Коэффициент срочной ликвидности (Кс.л.):

Кс.л2008=

Кс.л2009=

Кс.л2010=

Коэффициент ликвидности при мобилизации средств (Кл.м.с):

Кл.м.с2008=

Кл.м.с2009=

Кл.м.с2010=

Для большей наглядности полученные результаты расчетов коэффициентов абсолютной ликвидности, общей ликвидности, срочной ликвидности и ликвидности при мобилизации средств представлены в таблице 2.6 «динамика коэффициентов ликвидности и платежеспособности».

антикризисная стабилизация банкротство

Таблица 2.6

Динамика коэффициентов ликвидности и платежеспособности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2008 год | 2009 год | 2010 год | Изменения, (+, -) | |
|  |  |  |  | 2009-2008 | 2010-2009 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности (Ка.л) | 0,0004 | 0,0001 | 0,0022 | -0,0003 | 0,0021 |
| Коэффициент общей ликвидности (Ко.л.) | 0,4453 | 0,4778 | 0,3335 | 0,0325 | -0,1443 |
| Коэффициент срочной ликвидности (Кс.л.) | 0,222 | 0,3042 | 0,0911 | 0,0822 | -0,2131 |
| Коэффициент ликвидности при мобилизации средств (Кл.м.с) | 0,2364 | 0,1669 | 0,2121 | -0,0695 | 0,0452 |

Из данных таблицы 2.6 видно, что за исследуемый период (2008-2010 гг.) значения коэффициентов ликвидности намного ниже рекомендуемых значений. Также наблюдается, что коэффициент абсолютной ликвидности в 2009 году снизился на 0,0003 пункта по сравнению с 2008 годом, однако в 2010 году данный коэффициент возрос на 0,0021 пункта, что связано с увеличением денежных средств предприятия. Это говорит о том, что предприятие может покрыть больше своих обязательств.

В целом предприятие не в состоянии расплатиться по срочным обязательствам, так как значения коэффициентов намного уступают пределам нормы.

Коэффициент общей ликвидности в 2009 году увеличился на 0,0325 пункта, но в 2010 году он снизился на 0,1443 пункта, что связано с уменьшением оборотных активов, которые могли бы покрыть краткосрочные обязательства.

Низкий коэффициент общей ликвидности говорит о нерациональном вложении предприятием своих средств и неэффективном их использовании. Низкое значение показателей срочной ликвидности говорит о необходимости систематической работы с дебиторами для обеспечения быстрого погашения дебиторской задолженности. В 2010 году данный показатель снизился на 0,2131 пункта.

Коэффициент ликвидности при мобилизации средств в 2010 году составил 0,2, то есть он вырос на 0,0452 по сравнению с 2009 годом. Но он не входит в рекомендуемый промежуток, что говорит о больших запасах и краткосрочных пассивах.

Определим тип финансовой устойчивости ОАО «Нефтекамскшина» за 2008 год. Для этого рассчитаем наличие собственных оборотных средств, наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат, а также общую величину основных источников формирования запасов и затрат:

СОС= 1003613 - 2983410 = -1979797 тыс.руб.;

СД = -1979797 + 400925 = -2380722 тыс.руб.;

ОИ = -2380722 + 1956755 = -423967 тыс.руб.

Далее рассчитаем показатели обеспеченности запасов источниками их формирования:

Фсос = -1979797 - 627160 = -2606957 тыс.руб.;

Фсд = -2380722 - 627160 = -3007882 тыс.руб.;

Фои = -423967 - 627160 = -1051127 тыс.руб.

Таким образом, трехкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости примет вид: S(Ф) = [0,0,0], что говорит о кризисном финансовом состоянии.

Аналогично проведем расчеты за 2009 и 2010 годы и представим данные в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Типы финансовой устойчивости ОАО «Нефтекамскшина» за исследуемый период (2008-2010 гг.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 год, тыс.руб | 2009 год, тыс.руб | 2010 год, тыс.руб |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Общая величина запасов | 627160 | 601166 | 699836 |
| Капитал и резервы | 1003613 | 817492 | 747554 |
| Внеоборотные активы | 2983410 | 3030558 | 3191994 |
| Наличие собственных оборотных средств | -1979797 | -2213066 | -2444440 |
| Долгосрочные пассивы | 400925 | 327209 | 225861 |
| Функционирующий капитал (СД) | -2380722 | -1885857 | -2218579 |
| Краткосрочные кредиты и займы | 1956755 | 2202262 | 2244673 |
| Общая величина источников | -423967 | 316405 | 26094 |
|  Фсос = СОС - 3 | -2606957 | -2814232 | -3144276 |
|  Фсд = СД - 3 | -3007882 | -2487023 | -2918415 |
|  Фои = ОИ - 3 | -1051127 | -284761 | -673742 |
| Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации S (Ф) = S( Фсос), S( Фсд), S( Фои) | 0,0,0 | 0,0,0 | 0,0,0 |

Данные таблицы 2.7 свидетельствуют о кризисном финансовом состоянии в исследуемом периоде, который характеризуется отсутствием средств для формирования запасов на предприятии.

Далее рассчитаем относительные коэффициенты финансовой устойчивости рассматриваемой компании:

Коэффициент капитализации (Ккап):

Ккап2008=

Ккап2009=

Ккап2010=

- Коэффициент независимости (автономии) (Кнез.):

Кнез2008=

Кнез2009=

Кнез2010=

- Коэффициент финансовой напряженности (Кфин.напр):

Кфин.напр2008=

Кфин.напр2009=

Кфин.напр2010=

Коэффициент самофинансирования (Ксам.фин.):

Ксам.фин2008=

Ксам.фин2009=

Ксам.фин2010=

- Коэффициент финансовой устойчивости (Кфин.уст.):

Кфин.уст2008=

Кфин.уст2009=

Кфин.уст2010=

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (КСОС):

КСОС2008=;

КСОС2009=

КСОС2010=.

Занесем данные показатели в таблицу 2.8.

Таблица 2.8

Динамика коэффициентов финансовой устойчивости ОАО «Нефтекамскшина» за 2008-2010 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2008 год | 2009 год | 2010 год | Изменения (+, -) | |
|  |  |  |  | 2009-2008г. | 2010-2009г. |
| Коэффициент капитализации (Ккап) | 3,3783 | 4,8503 | 4,7787 | 1,472 | -0,0716 |
| Коэффициент независимости (автономии) (Кнез.) | 0,2284 | 0,1709 | 0,1731 | -0,0575 | 0,0022 |
| Коэффициент финансовой напряженности (Кфин.напр) | 0,7716 | 0,829 | 0,8269 | 0,0574 | -0,0021 |
| Коэффициент самофинансирования (Ксам.фин.) | 0,296 | 0,2062 | 0,2093 | -0,0898 | 0,0031 |
| Коэффициент финансовой устойчивости (Кфин.уст.) | 0,3196 | 0,2393 | 0,2253 | -0,0803 | -0,014 |
| Коэффициент обеспеченности собствен- ными оборотными средствами (КСОС) | -1,4033 | -1,2631 | -2,1673 | 0,1402 | -0,9042 |

Из данных таблицы 2.8 видно, что значения коэффициента капитализации не превышают рекомендуемое значение, то есть они ниже 0,5, что является положительной тенденцией. В 2009 году данный показатель увеличился на 1,472 отн.ед., но в 2010 году он уменьшился на 0,0716 отн.ед.. Это свидетельствует о том, что в 2010 году финансовое положение стало устойчивее. Значения коэффициента независимости не входят в пределы нормы, а находятся ниже (в 2008 г. - 0,2284, в 2009 г. - 0,1709, в 2010 г. - 0,1731). Это говорит о неустойчивости финансового положения.

Значения коэффициента финансовой напряженности превышают рекомендуемые пределы. Хоть и в 2010 году данный показатель снизился на 0,0021 отн.ед., ситуация в компании не улучшилась. Данные коэффициента самофинансирования говорят о том, что большая часть имущества предприятия сформирована за счет заемных средств, так как за исследуемый период показатели ниже 1. Это может свидетельствовать об опасности неплатежеспособности и нередко затрудняет возможность получения кредита.

Коэффициент финансовой устойчивости имеет отрицательную тенденцию, так как показатели за исследуемый период меньше 0,6. Более того, данный показатель с каждым годом уменьшается: в 2009 году он снизился до 0,2393 отн.ед., в 2010 году - до 0,2253 отн.ед.

Показатели коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами являются отрицательными, что говорит о недостатке оборотных средств. В целом рассмотренные показатели свидетельствуют о низком уровне финансовой устойчивости ОАО «Нефтекамскшина».

Проведя оценку платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия, целесообразно перейти к анализу деловой активности и рентабельности деятельности предприятия.

Проанализируем деловую активность ОАО «Нефтекамскшина» за 2008-2010 гг..

Рассчитаем темпы роста абсолютных показателей деловой активности:

ТрЧП2009=

ТрЧП2010=

ТрВ2009= 

ТрВ2010=

ТрА2009=

ТрА2010=

Таким образом, наблюдаются следующие неравенства:

ТрЧП2009>ТрВ2009 > TрА2009;

ТрЧП2010< ТрВ2010 < TрА2010.

Данные соотношения говорят о том, что в 2009 г. по сравнению с 2008 г. темп роста чистой прибыли превышает темп роста выручки. В 2010 же году, наоборот, темп роста чистой прибыли растет медленнее по сравнению с темпом роста выручки. Выполнение второго соотношения в 2009 году (выручка растет опережающим темпом по сравнению с активами) означает ускорение оборачиваемости активов, а в 2010 году - замедление оборачиваемости активов.

Далее рассчитаем относительные показатели деловой активности, используя данные формы №1 и формы №2 (Приложение А и Приложение Б соответственно).

- Коэффициент оборачиваемости активов:

КОА2008=

КОА2009=

КОА2010=

Продолжительность одного оборота в днях:

ПА2008=;

ПА2009=;

ПА2010=

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности:

КОДЗ2008=;

КОДЗ2009=;

КОДЗ2010=

Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности:

ПА2008=;

ПА2009=;

ПА2010=.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала:

КОСК2008=;

КОСК2009=;

КОСК2010=

Продолжительность одного оборота собственного капитала:

ПСК2008=;

ПДЗ2009=;

ПДЗ2010=

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности:

КОКЗ2008=;

КОКЗ2009=;

КОКЗ2010=;

Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности:

ПКЗ2008=

ПКЗ2009=

ПКЗ2010=

Полученные результаты расчетов систематизируем в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Динамика показателей деловой активности ОАО «Нефтекамскшина»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 год | 2009 год | 2010 год | Изменения (+, -) | |
|  |  |  |  | 2009-2008 | 2010-2009 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Коэффициент оборачиваемости активов. | 1,4358 | 1,6148 | 1,5127 | 0,179 | -0,1021 |
| Продолжительность одного оборота, в днях | 254 | 226 | 241 | -28 | 15 |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности | 8,6843 | 8,094 | 8,9026 | -0,5903 | 0,8086 |
| Продолжительность одного оборота ДЗ, в днях | 42 | 45 | 41 | 3 | -4 |
| Коэффициент оборачиваемости собственного капитала | 6,1644 | 8,1371 | 8,6315 | 1,9727 | 0,4944 |
| Продолжительность одного оборота СК, в днях | 59 | 44 | 42 | -15 | -2 |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности | 6,1622 | 6,5496 | 5,8749 | 0,3874 | -0,6747 |
| Продолжительность одного оборота КЗ, в днях | 59 | 55 | 62 | -4 | 7 |

Из таблицы 2.9 видим, что коэффициент оборачиваемости активов увеличился на 0,179 (17,9%) в 2009 году и снизился на 0,1021 (10,21%) в 2010 году. Повышение показателя означает более интенсивное использование активов, а снижение - замедление кругооборота средств организации. Это в свою очередь ускорило оборачиваемость на 28 дней в 2009 году (254-226=28) и замедлило оборачиваемость на 15 дней (241-226=15). Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности снизился на 0,5903 в 2009 году и увеличился на 0,8086 в 2010 году. Снижение данного показателя может сигнализировать о росте числа неплатежеспособных клиентов и других проблемах сбыта, но может быть связан и с переходом компании к более мягкой политике взаимоотношений с клиентами, направленной на расширение доли рынка. Чем ниже оборачиваемость дебиторской задолженности, тем выше будут потребности компании в оборотном капитале для расширения объема сбыта.

Оборачиваемость собственного капитала ускорилась на 1,9727 в 2009 году и на 0,4944 в 2010 году. Увеличение показателя свидетельствует о повышении уровня деловой активности, так как его рост достигался за счет опережающего увеличения выручки по сравнению с увеличением собственного капитала. Увеличение данного показателя при относительно стабильном значении показателя собственного капитала является положительной тенденцией, свидетельствующей об активности предприятия на рынках сбыта.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности за исследуемый период увеличивался в 2009 году на 0,3874 (38,74%) и снизился на 0,6747 (67,47%) в 2010 году. Это означает, что компания в 2009 году быстрее рассчиталась со своими поставщиками на 4 дня по сравнению с 2008 годом (59-55=4), но в 2010 году компании потребовалось на 7 дней больше, чем в 2009 году (55-62 = -7).

Определим сумму средств, высвобожденных (вовлеченных) из оборота в связи с ускорением (замедлением) оборачиваемости оборотных средств:

Cвыс А2009=-28 ∙ ( тыс.руб.;

Cвыс А2010=15 ∙ ( тыс.руб.

Итак, в 2009г. произошло высвобождение из оборота оборотных средств. Высвобожденные средства могут быть направлены на расширение производства, обновление продукции, инновационные мероприятия, реализацию социальных программ и т.д. В 2010 же году в связи с замедлением оборачиваемости на 15 дней, произошло вовлечение в оборот 282727,73 тыс.руб., что свидетельствует о нерациональном использовании оборотных средств.

Проанализируем рентабельность ОАО «Нефтекамскшина» за 2008-2010 гг., используя формулы, представленные в пункте 1.3 данной работы:

рентабельность продаж (Rрп):

Rрп 2008 =

Rрп 2009=

Rрп 2010=

рентабельность реализованной продукции (Rрп):

Rрп2008 =

Rрп2009=

Rрп2010=

рентабельность активов (Rа):

Rа2008 =

Rа2009=

Rа2010=

рентабельность собственного капитала (Rск):

Rск2008=

Rск2009=

Rск2010=

Произведенные расчеты показателей рентабельности представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Динамика показателей рентабельности ОАО «Нефтекамскшина» за 2008-2010 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2008 год | 2009 год | 2010 год | Изменения (+, -) | |
|  |  |  |  | 2009 - 2008г. | 2010 - 2009г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| рентабельность продаж, % | 8,592 | 6,8776 | 5,71 | -1,7144 | -1,1676 |
| рентабельность реализованной продукции, % | 9,3996 | 7,3855 | 6,0558 | -2,0141 | -1,3297 |
| рентабельность активов, % | 3,96 | -1,79 | -0,29 | -5,75 | 1,5 |
| рентабельность собственного капитала, % | -3,37 | -20,15 | -11,85 | -16,78 | 8,3 |

Данные таблицы 2.10 свидетельствуют о том, что рентабельность продаж с каждым годом снижалась: в 2009 году на 1,7144 пункта по сравнению с 2008 годом, а в 2010 - на 1,1676 пункта по сравнению с 2009 годом. Снижение рентабельности продукции говорит об упадке конкурентоспособности продукции, причем за счет таких факторов, как качество и сервис в обслуживании покупателей, а не ценового фактора. Рентабельность активов в 2009 году снизилась на 5,75 пункта по сравнению с 2008 годом, однако, в 2010 году данный показатель возрос на 1,5 пункта, что говорит об улучшении кредитоспособности предприятия. Уровень рентабельности собственного капитала отражает инвестиционную привлекательность организации. В нашем случае отрицательные данные свидетельствуют о достаточно низкой инвестиционной привлекательности. В 2009 году рентабельность собственного капитала снизилась на 16,78 пункта, так как чистый убыток стал больше почти в 5 раз. Но в 2010 году мы наблюдаем уменьшение чистого убытка, что сказалось на увеличении показателя на 8,3 пункта. В целом, организация не нормализовала своё финансовое положение и терпит убытки.

Приведенные показатели рентабельности зависят от множества факторов. На изменение рентабельности активов (имущества) предприятия влияют изменения уровней фондоотдачи и оборачиваемости материальных оборотных средств. Чем быстрее оборачивается капитал на предприятии, тем меньше его требуется для обеспечения запланированного объема продаж. И, наоборот, замедление оборачиваемости капитала требует дополнительного привлечения средств для обеспечения того же объема производства и реализации продукции. Таким образом, объем продаж сам по себе не оказывает влияния на уровень рентабельности, ибо при его изменении пропорционально увеличиваются или уменьшаются сумма прибыли и сумма основного и оборотного капитала при условии неизменности остальных факторов. На уровень рентабельности собственного капитала оказывают влияние доходность реализованной продукции, ресурсоотдача и структура авансированного капитала.

2.3 Экономическое обоснование антикризисной программы в ОАО «Нижнекамсшина»

Ухудшение платежеспособности предприятия - это ранний симптом возможного банкротства. Кроме того, банки это воспринимают как потерю надежности клиента и могут прекратить кредитование по овердрафту.

Набор традиционных средств по улучшению ликвидности предприятия включает увеличение денежных средств за счет: продажи излишних запасов, оборудования и активов; пересмотр сроков и условий кредитов и займов, уменьшение кредиторской задолженности за счет пересмотра и изменения политики закупок и действующих контрактов на закупки [35, С. 273].

Следует еще раз подчеркнуть, что в процессе управления оборотными средствами менеджмент предприятия должен принимать компромиссное решение между эффективным управлением дебиторской задолженностью и товарно-материальными запасами с одной стороны, и ликвидностью предприятия - с другой. Улучшая оборачиваемость активов, мы неизбежно ухудшаем ликвидность. Достижение компромисса - дело чести финансового менеджера и эта задача решается в каждом конкретном случае по-разному, в т. ч. исходя из текущей конъюнктуры (нужно взять кредит, и потому надо улучшить ликвидность) и стиля руководства. Последнее немаловажно для выработки нормативов для показателей мониторинга [4, С. 182].

Принципиально существуют два полярных способа управления бизнесом - консервативный, минимизирующий риск, и агрессивный, допускающий высокую степень риска. В первом случае, менеджмент будет стремиться к увеличению ликвидности, в том числе за счет ухудшения оборачиваемости. Во втором случае, наоборот, менеджмент будет стараться заработать деньги «любым путем», максимально увеличивая оборачиваемость, и не особенно обращая внимание на ликвидность. Эта позиция оправдана тем, что денег будет хватать (ведь оборачиваемость велика) и не придется обращаться за кредитами, ну а с коммерческими кредиторами "будем договариваться". В обоих случаях менеджмент будет вынужден рассчитываться за свою манеру ведения бизнеса: консервативный менеджмент - процентами за банковские кредиты, а агрессивный - уступками поставщикам и потребителям [10, С. 67].

В настоящее время в целях минимизации рисков при принятии инвестиционных решений требуется все больше оперативной информации о платежеспособности. Кредитные организации, поставщики и подрядчики, прежде чем предоставить кредит или установить деловые отношения, также требуют раскрытия данной информации.

Для собственников предприятий недостаточная платежеспособность может означать уменьшение прибыльности, потерю контроля и частичную или полную потерю вложений капитала. В случае, когда собственники несут неограниченную ответственность, их убытки могут даже превысить первоначальные вложения.

Для кредиторов недостаточная платежеспособность у должника может означать задержку в уплате процентов и основной суммы долга или частичную либо полную потерю ссуженных средств.

Текущее состояние платежеспособности предприятий может повлиять также на ее отношение с клиентами и поставщиками товаров и услуг (изменение ликвидности может привести и к потере связей с поставщиками). Если предприятие не может погасить свои текущие обязательства по мере того как наступает срок их оплаты, ее дальнейшее существование ставится под сомнение, и это отодвигает все остальные показатели деятельности на второй план [23, С. 129].

Хорошо работающее промышленное предприятие должна иметь значительное преимущество ликвидных активов над краткосрочными обязательствами, что позволяет точно оценить степень устойчивости и способность погасить обязательства в срок.

Проблема повышения финансовой устойчивости и платежеспособности может решаться двумя путями: во-первых, коррекцией структуры источников финансирования в направлении увеличения более устойчивых и уменьшения самых краткосрочных, а именно кредиторской задолженности и, во-вторых, сокращением потребности в финансовых источниках за счет избавления от неработающих активов и ускорения оборачиваемости работающих. Конкретные меры, которые могут быть предложены организации, следующие:

* увеличение собственного капитала за счет нераспределенной прибыли. Разработка дивидендной политики, обеспечивающей развитие организации за счет нераспределенной прибыли;
* увеличение уставного капитала собственниками и третьими лицами. Дополнительная эмиссия по закрытой или открытой подписке для акционерных обществ;
* предоставление безвозмездной финансовой помощи учредителями;
* предоставление организации учредительных займов, желательно долгосрочных. Формально эта мера не улучшает структуру баланса, поскольку увеличивает обязательства организации, но фактически устойчивость бизнеса растет, поскольку увеличиваются средства участников в структуре финансирования;
* привлечение банковских кредитов, желательно долгосрочных;
* эмиссия облигаций;
* прекращение обязательств путем:

а) предоставления взамен исполнения обязательства отступного (уплата денег, передача имущества). Размер, сроки и порядок предоставления отступного устанавливаются сторонами;

б) обмена требований на доли в уставном капитале, при котором кредиторы организации становятся ее участниками;

в) новации обязательства, при которой обязательство прекращается соглашением сторон о замене первоначального обязательства, существующего между ними, другим обязательством между теми же лицами, предусматривающим иной предмет или способ исполнения;

* заключение договора уступки права требования в обмен на принятие долга (обязательство погасить кредиторскую задолженность). Одновременно снижаются две задолженности (дебиторская и кредиторская);
* переоценка основных средств, с целью увеличения их стоимости. Эта мера формально увеличивает финансовую устойчивость организации, поскольку в результате увеличивается стоимость основных средств и величина добавочного капитала (составляющая собственного капитала организации) [24, С. 216].

Необходимо отметить, что и чрезмерная финансовая устойчивость, вызванная низким объемом обязательств при наличии значительных активов, также является проблемой для организации, поскольку сопровождается стагнацией бизнеса из-за недостаточности источников финансирования для дальнейшего развития и потенциальными потерями прибыли вследствие избытка ликвидных активов, которые обычно являются низкодоходными или вообще не приносят дохода [38, С.216].

Обеспечение постоянной платежеспособности предприятия за счет поддержания достаточного уровня ликвидности активов достигается в первую очередь за счет эффективного управления остатками денежных активов и их эквивалентов. Однако в процессе решения этой задачи следует иметь в виду, излишние сформированные денежные активы, обеспечивая высокий уровень платежеспособности, теряют свою стоимость под влиянием фактора времени и инфляции. Поэтому задача поддержания достаточного уровня платежеспособности относится к числу оптимизационных, в процессе решения которой должны учитываться различные экономические интересы предприятия.

Необходимая платежеспособность предприятия обеспечивается также высоким уровнем ликвидности готовой продукции, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений и некоторых других видов операционных активов [30, С.159].

Структура баланса ОАО «Нефтекамскшина» заслуживает отрицательной оценки, так как удельный вес внеоборотных активов превышает удельный вес оборотных активов, что может отрицательно сказаться на оборачиваемости оборотных средств.

Рассмотрение динамики оборотных активов в разрезе элементов дает основание сделать вывод о том, что эта структура не является оптимальной: элементы, которые имели недостаточный удельный вес (это денежные средства), в течении анализируемого периода снижаются.

В структуре оборотных активов обращает на себя внимание высокий удельный вес дебиторской задолженности. Это означает, что предприятие в основном отпускает свою продукцию авансом.

Следует отметить, что структура оборотных активов оказывает влияние на ликвидность и платежеспособность предприятия, поскольку обремена высоким удельным весом неликвидных оборотных активов.

Стратегия финансирования оборотных активов ОАО «Нефтекамскшина» является весьма рискованной, так как в общем объеме финансирования оборотных активов высокую долю составляет заемный капитал. ОАО «Нефтекамскшина» характеризуется низким уровнем финансовой устойчивости и самофинансирования. ОАО «Нефтекамскшина» за весь анализируемый период имеет недостаточную степень платежеспособности, что характеризуется низким уровнем коэффициентов ликвидности.

Процесс проведения финансового анализа, как и любой другой сложный процесс должен иметь свою технологию - последовательность шагов, направленных на выявление причин ухудшения состояния предприятия и рычагов его оптимизации.

Потенциальная возможность предприятия сохранять (достигать) приемлемое финансовое состояние определяется объемом получаемой прибыли. Основные составляющие, от которых зависит объем прибыли предприятия - это цены и объемы реализации продукции, уровень производственных издержек и доходы от прочих видов деятельности.

Безусловно, оценка объемов реализации осуществляется в первую очередь при снижении объемов реализации, поэтому необходимо выяснить причину сложившейся ситуации. Нередко в качестве объяснения предлагается следующее: «Нет спроса, нашу продукцию не берут». Однако нередко на предприятиях наблюдается другая причина - недостаточные усилия по продвижению своей продукции. Речь идет не об отсутствии рекламы на телевидении, а о банальной пассивности отдела маркетинга. Вместо поиска клиентов, участия в выставках, рассылок информации отдел маркетинга дублирует функции отдела сбыта - просто фиксирует полученные выполненные заказы.

Если рыночная ситуация такова, что спрос на продукцию предприятия ограничен и расширения рынка сбыта в ближайшее время не прогнозируется, можно говорить о необходимости выпуска новых видов продукции. Выпуск нового вида продукции, пользующегося спросом на рынке, позволит увеличить объемы реализации, но потребует средств на приобретение нового оборудования, ноу-хау.

Возможно, что продвижение продукции организовано на должном уровне и предприятие заняло максимально возможную долю рынка, но прибыль все равно не высока. Причиной данной ситуации могут быть высокие затраты.

Одной из возможных причин высоких затрат - высокие цены на сырье, материалы, комплектующие, услуги, устанавливаемые поставщиками. В этом случае вариант снижения затрат - поиск поставщиков, устанавливающих более низкие цены.

Причиной возникновения высоких затрат могут быть не только поставщики но и само предприятие. В частности, высокие затраты на освещение, отопление, потребление воды могут возникать по причине отсутствия контроля за расходованием ресурсов. Это особенно характерно для крупных предприятий: освещение помещений не только в рабочее время, не отремонтированные теплосети, обогревающие помимо помещений «уличный воздух».

Переход предприятия ОАО «Нефтекамскшина» на стратегию сокращения позволит предприятию избежать возможного банкротства.

В целом можно сказать, что эффективность использования оборотных средств ОАО «Нефтекамскшина» зависит от выбора политики комплексного оперативного управления текущими активами и пассивами.

Для предприятия ОАО «Нефтекамскшина» характерны действия агрессивного управления бизнесом, допускающий высокую степень риска. В менеджмент стараться заработать деньги «любым путем», максимально увеличивая оборачиваемость, и не особенно обращая внимание на ликвидность. Эта позиция оправдана тем, что денег, по-видимому, будет хватать (ведь оборачиваемость велика) и не придется обращаться за кредитами, а с коммерческими кредиторами необходимо будет "договариваться". В этом случае менеджмент вынужден рассчитываться за свою манеру ведения бизнеса - уступками поставщикам и потребителям.

Предприятие ОАО «Нефтекамскшина» должна больше зарабатывать прибыли и рационально распоряжаться результатами деятельности. Однако два указанных пути - «зарабатывать» и «распоряжаться заработанным» - неравнозначны.

Необходимо помнить, что базой устойчивого финансово - экономического роста организации в течение длительного времени является получаемая прибыль. При оптимизации финансового состояния организации необходимо стремиться, прежде всего, к обеспечению прибыльности деятельности.

Возможности организации состояния компании за счет более рационального распоряжения результатами деятельности эффективны, но со временем исчерпаемы.

Например, дефицит денежных средств можно временно преодолеть, отсрочив платежи кредиторам до предельно допустимого срока, получив максимально - возможные авансы от покупателей, можно привлечь кредит, можно в крайнем случае не заплатить налоги. Однако этот резерв отсрочки по оплате обязательств не бесконечен.

Предприятие ОАО «Нефтекамскшина» может приобретать запасы в минимальных объемах, добиться оперативного погашения задолженности дебиторами, продукцию продавать буквально с контейнера, не оставляя ни единицы готовой продукции на складе, однако нельзя сократить запасы ниже минимально необходимых.

Таким образом, правильно организованная диагностика финансового состояния позволяет наиболее быстро определять реальные болевые точки, выявлять симптомы кризиса; оборотный капитал и затраты являются самыми управляемыми параметрами развития, позволяющими достичь быстрых положительных результатов в финансовом оздоровлении; инвестиции, хотя и не всегда доступны при финансовых затруднения, могут кардинально улучшить финансовое положение предприятия.

В процессе анализа платежеспособности и финансовой устойчивости ОАО «Нефтекамскшина» выявлены следующие недостатки:

* как отрицательный момент необходимо отметить, что в составе собственных средств ОАО «Нефтекамскшина» наблюдалась устойчивая тенденция к росту доли и абсолютной величины непокрытого убытка;
* нaибoлее срoчные oбязaтельствa превышают нaибoлее ликвидные aктивы, у предприятия нет достаточного уровня денежных средств для покрытия кредиторской задолженности;
* крaткoсрoчные пaссивы превышают быстрo реaлизуемые aктивы, у предприятия высокая доля краткосрочных кредитов и займов;
* текущая ликвидность имеет отрицальное значение, что свидетельствует о неплатежеспособности предприятия на ближайший к рассмотренному моменту промежуток времени;
* как отрицательный момент необходимо отметить, что в течение анализируемого периода происходит уменьшение перспективной ликвидности ОАО «Нефтекамскшина»;
* снижение кoэффициентa абсолютной ликвидности и его не соответствие нормативному значению говорит о том, что ОАО «Нефтекамскшина» не имеет возможности выполнять свои краткосрочные обязательства за счет свободных денежных средств;
* предприятие не имеет возможности выполнять текущие обязательства за счет активов средней степени ликвидности, о чем свидетельствует коэффициент критической ликвидности, который не соответствуют нормативному значению;
* не соответствие нормативному значению коэффициента текущей ликвидности является критическим и финaнсoвoе пoлoжение OAO «Нижнекaмскшинa» в части плaтежеспoсoбнoсти является неприемлемым;
* качество покрытия текущих обязательств оборотными активами очень низкое, о чем свидетельствует интегрaльный пoкaзaтель ликвиднoсти, который также не соответствует нормативу;
* коэффициент восстановления платежеспособности показал, что у предприятия нет реaльнoй вoзмoжнoсти в ближaйшие пoлгoдa вoсстaнoвить свoю плaтежеспoсoбнoсть;
* ОАО «Нефтекамскшина» имеет высокую степень зависимости от заемного капитала, то есть финансово неустойчиво;
* абсолютные показатели финансовой устойчивости показывают, что в течение анализируемого периода с 2008 по 2010 года ОАО «Нефтекамскшина» находится в кризисном финансовом состоянии. У предприятия нет источников формирования запасов. Оно полностью неплатежеспособно и находится на грани банкротства, так как ключевой элемент оборотных активов не обеспечены источниками финансирования;
* все относительные показатели финансовой устойчивости ОАО «Нефтекамскшина» не соответствуют нормативным значениям, причем это состояние фиксируется за все анализируемые периоды. Предприятие характеризуется низким уровнем финансовой устойчивости и самофинансирования.

Указанные изменения могут серьезно ухудшить платежеспособность ОАО «Нефтекамскшина» в будущем. Следовательно, для улучшения платежеспособности ОАО «Нефтекамскшина» требуется пойти на такие антикризисные меры, как снизить потребность, в заемных источниках финансирования увеличив собственные оборотные средства. Для этого нужно нарастить собственный капитал, повысить прибыльность путем снижения себестоимости продукции и эффективность деятельности предприятия путем роста объема производства качественной продукции.

Следует уменьшить величину краткосрочных обязательств путем привлечения наиболее долгосрочных. Требуется снизить величину просроченной дебиторской задолженности, путем взыскания. Обратив особое внимание на работу с дебиторской задолженностью ОАО «Нефтекамскшина» обеспечит возможность обращение наиболее ликвидной части оборотных активов в денежную форму, что наиболее актуально в условиях финансового кризиса.

3. Совершенствование антикризисной программы на предприятии (на примере ОАО «Нефтекамскшина»)

3.1 Совершенствование системы диагностики банкротства предприятия

При оценке финансового состояния неплатежеспособных предприятий часто возникает ситуация, когда одни оценочные показатели превышают нормативные значения, а другие, наоборот, достигают критической черты. Рассчитаем вероятность банкротства по двухфакторной модели ОАО «Нефтекамскшина» за 2008-2010 гг.

Z(1)2008= - 0,3877 - 1,0736 ∙ 0,4453 + 0,0579 ∙ 0,7716= -0,8211;

Z(1)2009= - 0,3877 - 1,0736 ∙ 0,4778 + 0,0579 ∙ 0,829= -0,8527;

Z(1)2010= - 0,3877 - 1,0736 ∙ 0,3335 + 0,0579 ∙ 0,8269= -0,6978.

Полученные результаты определения вероятности банкротства ОАО «Нефтекамскшина» по двухфакторной модели за период 2008-2010 гг. составляют менее 50%.

Вероятность банкротства в 2009 году снизилась с -0,8211 до -0,8527, однако в 2010 году данный показатель вырос на 0,1549 пункта, то есть вероятность банкротства возросла.

Используя двухфакторную модель необходимо помнить, что она не отражает другие стороны финансового состояния предприятия и не обеспечивает его комплексной оценки, а потому возможны отклонения от реальности. Точность прогнозирования увеличивается, если во внимание принимать количество факторов, отражающих финансовое состояние предприятия. Рассчитаем вероятность банкротства ОАО «Нефтекамскшина» по пятифакторной модели Э.Альтмана на конец 2008 г.:

К1(2008)=

К2(2008)=

К3(2008)=

К4(2008)=

К5(2008)=

Z(2)2008=1,2\*(-0,451)+1,4\*(-,1578)+3,3\*(0,1237)+0,6\*(0,296)+1,0\*(1,4393)=

=1,2629.

Аналогично рассчитаем значения коэффициентов на конец 2009 и 2010 года, результаты расчетов представим в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Результаты распределения вероятности банкротства ОАО «Нефтекамскшина» по пятифакторной модели Э.Альтмана

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| К1 | -0,451 | -0,4627 | -0,5659 |
| К2 | -0,1578 | -0,1813 | -0,215 |
| К3 | 0,1237 | 0,1065 | 0,0909 |
| К4 | 0,296 | 0,2062 | 0,2093 |
| К5 | 1,4393 | 1,5492 | 1,5926 |
| Z(2) | 1,2629 | 1,2153 | 1,0381 |
| Вероятность банкротства | Высокая | Высокая | Высокая |

Таким образом, Z(2)< 1,81 за весь анализируемый период (2008-2010 гг.). Полученные данные свидетельствуют о высокой вероятности банкротства ОАО «Нефтекамскшина» за период 2008-2010 гг. по пятифакторной модели Э.Альтмана. Более того, с каждым годом этот показатель снижается, что свидетельствует о росте вероятности банкротства.

Определим вероятность банкротства по шестифакторной модели О.П. Зайцевой. Рассчитаем комплексный коэффициент банкротства Кк (фактический и нормативный).

Фактический комплексный коэффициент Ккф рассчитывается путем подстановки в уравнение фактических значений показателей ОАО «Нефтекамскшина».

Нормативный комплексный коэффициент Ккн рассчитывается подстановкой в уравнение нормативных значений показателей:

Куп = 0; Кз = 1; Кс = 7; Кур = 0; Кфр = 0,7; Кзаг= значение Кзаг предыдущего периода.

Фактический комплексный коэффициент Ккф сравнивается с нормативным Ккн. Если Ккф> Ккн, то вероятность банкротства велика. Если фактический комплексный коэффициент меньше нормативного Ккф< Ккн, то вероятность мала.

Рассчитаем фактический комплексный коэффициент:

Куп2008 = 

Кз2008 = 

Кс2008= 

Кур2008 = 

Кфр2008= 

Кзаг2008 = 

Ккф2008 = 0,25\*(-0,0344) + 0,1\*1,3182 + 0,2\*2568,4 + 0,25\*(-0,0055) + +0,1\*3,3783+ 0,1\*0,6948= 514,2;

Ккн= 0,25\*0 + 0,1\*1 + 0,2\*7 + 0,25\*0 + 0,1\*0,7 + 0,1\*0,479= 1,618.

Аналогичным образом рассчитаем значения коэффициентов на конец 2009 и 2010 гг., результаты расчетов представим в таблице 3.2:

Таблица 3.2

Оценка вероятности банкротства ОАО «Нефтекамскшина» по шестифакторной модели О.П. Зайцевой

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Фактические коэффициенты банкротства | | | Нормативные коэффициенты банкротства | | |
|  | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Куп | -0,0344 | -0,2244 | -0,1264 | 0 | 0 | 0 |
| Кз | 1,3182 | 1,1753 | 2,4596 | 1 | 1 | 1 |
| Кс | 2568,4 | 9885,6 | 464,5 | 7 | 7 | 7 |
| Кур | -0,0055 | -0,0248 | -0,0137 | 0 | 0 | 0 |
| Кфр | 3,3783 | 4,8503 | 4,7787 | 0,7 | 0,7 | 0,7 |
| Кзаг | 0,6948 | 0,6455 | 0,6279 | 0,813 | 0,6948 | 0,6455 |
| Общий Кк | 514,2 | 1977,7 | 93,65 | 1,651 | 1,639 | 1,635 |

Из данных таблицы 3.2 видно, что фактические коэффициенты банкротства намного больше нормативных коэффициентов банкротства, что говорит о высокой степени банкротства ОАО «Нефтекамскшина» за 2008-2010 гг.

Признаками высокой вероятности банкротства могут быть следующие события на предприятии-должнике: распродажа имущества, задержка возврата кредита, смена организационно-правовой формы, принятие решения о реорганизации (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Оценка вероятности банкротства (неплатежеспособности) предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Внешние признаки банкротства | Внутренние признаки банкротства |
| 1 | 2 |
| Невыполнение обязательств | Приостановка производства |
| Приостановление платежей | Физическое снижение объема реализации продукции (товаров, услуг) |
| Несвоевременная уплата налогов | Увольнение работников |
| Разрушение традиционных производственно-экономических связей | Задержка выплаты заработной платы |
|  | Высокий удельный вес просроченной кредиторской задолженности |

Таким образом, проведя анализ финансового состояния, можно сделать вывод, что ОАО «Нефтекамскшина» находится в затруднительном положении.

Анализ ликвидности баланса показал, что у предприятия недостаточно денежных средств для покрытия своих обязательств. За исследуемый период значения коэффициентов ликвидности намного ниже рекомендуемых значений. Рассмотренные показатели финансовой устойчивости ОАО «Нефтекамскшина» свидетельствуют о её низком уровне.

В связи с ускорением оборачиваемости в 2009 г. произошло высвобождение из оборота оборотных средств, а в 2010 г. в связи с замедлением оборачиваемости произошло вовлечение в оборот 282727,73 тыс.руб. Рентабельность продаж с каждым годом снижалась. Исследуя вероятность банкротства по трем моделям, мы выяснили, что положение ОАО «Нефтекамскшина» является кризисным. ОАО «Нефтекамскшина» испытывает недостаток собственного капитала, собственных оборотных средств, имеет сильную зависимость от заемных источников. Руководству следует принять необходимые меры по предотвращению банкротства.

.2 Разработка системы механизмов стабилизации предприятия при угрозе банкротства

В условиях рыночной экономики управление финансовыми результатами занимает центральное место в деловой жизни хозяйствующих субъектов. Финансовое состояние характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования, целесообразным их размещением и эффективным использованием. Назначение управления финансовыми результатами - своевременно выявлять и устранять недостатки в развитии организации, находить резервы для улучшения финансового состояния организации и обеспечения финансовой устойчивости ее деятельности.

Эффективная деятельность предприятий и хозяйственных организаций, стабильные темпы их работы и конкурентоспособность в современных экономических условиях в значительной степени определяются качеством управления финансами. Оно включает в себя финансовое планирование и прогнозирование с такими обязательными элементами, как бюджетирование и бизнес планирование, разработка инвестиционных проектов, организация управленческого учета, регулярный комплексный финансовый анализ и на его основе решение проблем платежеспособности, финансовой устойчивости, преодоление возможного банкротства предприятия.

Важнейшей формой управления финансами предприятия должны стать решения, суть которых сводится к формированию достаточных для развития предприятия финансовых ресурсов, поиску новых источников финансирования на денежном и финансовых рынках, использованию новых финансовых инструментов, позволяющих решать ключевые проблемы финансов: платежеспособность, ликвидность, доходность и оптимальное соотношение собственных и заемных источников финансирования.

Отметим основные направления инвестиций по итогам 2010 года:

* завершение работ по инвестиционному проекту «Программа развития шинного производства ЗМШ на 2009-2010 годы». Сумма финансирования составила 151,1 млн. руб. Цель проекта - развитие шинного производства, увеличение объема выпуска, повышение качества и эксплуатационных характеристик востребованных на рынке легковых и легкогрузовых шин;
* ввод в эксплуатацию «Транспортной системы ТС-13» на ЗГШ, предназначенной для транспортировки сырых покрышек из сборочного производства №1 в цех вулканизации №1, что позволило увеличить производительность линии, позволит исключить использование напольного электротрансорта при транспортировке. Сумма финансирования составила 6,5 млн. руб;
* ввод в эксплуатацию «Системы управления технологическим процессом на ПТК- 13» на ЗГШ, что позволит повысить эксплуатационные характеристики системы управления, повысить оперативность в управлении процессами перемещения, увеличить производительность за счет снижения простоев оборудования. Сумма финансирования составила 4,6 млн. руб;
* финансирование проектов, направленных на выполнение требований органов надзора и на охрану экологии и окружающей среды, составило 29,5 млн руб.;
* финансирование проектов, связанных с адресной заменой изношенного оборудования, составил 18,1 млн. руб.

Неплохим подспорьем инновационной деятельности предприятия являются рационализация и изобретательство.

В 2010 году продолжалось совершенствование действующей системы менеджмента качества по международному стандарту ИСО/ТУ 16949:2002 «Особые требования к системам качества поставщиков комплектующих и запасных частей в автомобилестроении» в соответствии С Политикой и Целями в области качества, направленное на удовлетворение требований основных и потенциальных потребителей - автозаводов.

Традиционно самая высокая оценка - «Отличный поставщик» - получена от основных потребителей наших шин на сегодняшний день - компаний АвтоВАЗ и КамАЗ.

Внутренние показатели, как по заводам в отдельности, так и акционерному обществу в целом, также подтверждают эффективность работы по качеству.

Ориентируясь на требования потребителей, генеральным директором утверждены Цели в области качества на 2011-й год, ориентирующие прежде всего на использование потенциала работников ОАО «Нефтекамскшина» при развитии системы «Бережливого производства» для снижения и оптимизации затрат, что позволит повысить конкурентоспособность продукции.

В проекты по охране окружающей среды, планируемые к реализации в 2011-м году отнесены:

- мероприятия по защите земель, в частности рекультивация заполненных карт хранилища неперерабатываемых отходов;

- мероприятия по защите атмосферы - это планируемая замена фильтровальных рукавов на пылеулавливающих установках подготовительных цехов;

- мероприятия по защите водоемов, связанные со снижением предельно-допустимых сбросов загрязняющих веществ на рельеф местности с поверхностными стоками и т.д.

В рамках создания интегрированной автоматизированной системы управления ОАО «Нефтекамскшина» в октябре 2010-го года открыт большой проект по автоматизации оперативного, бухгалтерского и налогового учета с помощью программного продукта «ИТРП: Процессное производство» и 1С Зарплата и Управление персоналом. Осуществление работ по внедрению проекта потребует дополнительной нагрузки на работников экономической и бухгалтерской служб, цеховых специалистов, потребуются значительные финансовые вложения для оборудования рабочих мест оргтехникой. Внедрение программного продукта позволит получать оперативную и формировать отчетную информацию о хозяйственной деятельности в режиме реального времени и оперативно принимать управленческие решения.

Решая основные производственные и экономические задачи, руководство предприятия уделяет особое внимание вопросам реализации социальной политики.

Среднесписочная численность работников «Нефтекамскшина» за 2010 год - 9964 человека.

Средняя заработная плата работников за 2010-й год составила 15 990 руб., т.е. снизилась на 804 рубля или на 4,8% к уровню 2009-го года. Произошло это в основном за счет снижения фактического фонда рабочего времени, в связи с вынужденным простоем в январе 2010-го года, перевода работников на режим неполного рабочего времени в феврале, мае и августе, останова некоторых подразделений в ноябре и декабре 2010- го года.

Уровень минимальной оплаты труда на предприятии в ноябре 2010-го года достиг 6568,7 руб., что на 2747,8 руб. выше, чем в январе того же года.

Если в январе 2010-го года 446 шинников имели заработную плату ниже уровня минимального потребительского бюджета на члена типовой семьи по Республике Татарстан, то в ноябре их число снизилось до 70 чел.

С 1 января 2010-го года в Обществе введены новые условия оплаты труда в соответствии с Единой тарифной сеткой по оплате труда руководителей, специалистов, служащих и рабочих предприятий нефтехимического комплекса ОАО «Татнефть», что позволит повысить тарифную часть фонда заработной платы. Разрабатывается новое премиальное Положение.

Основная часть расходов по социальной защите работников - это обязательные взносы в государственные социальные фонды, уплачиваемые в составе единого социального налога, и взносы на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве. Отчисления в эти фонды составили в 2010 году 441 млн. руб.

Для «Нефтекамскшины» 2011-й год будет очень напряженным. Производственная программа запланирована в объёме 9 млн. 886,5 тыс. шт. шин. В сравнении с текущим годом планируется рост объема производства на уровне 4,8%, но при этом надо учитывать, что загрузка производственных мощностей составит всего 77%, по заводу грузовых шин 54,4%. Индекс промышленного производства запланирован на уровне 104%.

В 2011 году по сравнению с фактическим выпуском 2010 года рост запланирован по всем группам шин (легковым, грузовым, сельскохозяйственным).

Затраты на 1 рубль товарной продукции и услуг должны будут составить 93,7 коп.

Планируется получить выручку от реализации продукции и услуг в сумме 6 677 млн. руб., что ниже полученной по результатам 2011-го года на 203 млн. руб.

Сумма налогов и платежей в бюджеты всех уровней в 2011-м году прогнозируется на уровне 1 145 млн. руб. Из них платежи в местный бюджет - 118,5 млн. руб.

По результатам деятельности планируется положительный финансовый результат - 106 млн. руб. прибыли. Следует отметить, что для выполнения плановых показателей потребуется жесткое соблюдение лимитов по всем статьям затрат, проведения мероприятий по консервации незадействованного в производстве оборудования, недопущения непроизводительных расходов.

В планах на 2011 год - значительно снизить и лимиты производственных затрат, а это запасные части, вспомогательные материалы, транспортные расходы, расходы на содержание оборудования, то есть на текущий ремонт и обслуживание.

Предстоит приложить немало усилий, в том числе и механическому заводу, чтобы в этих условиях обеспечить стабильную работу оборудования и выполнение производственной программы.

По нашему мнению, для ОАО «Нефтекамскшина» целесообразно предложить проект антикризисных мероприятий с участием всех подразделений и служб предприятия. Цель предлагаемых мероприятий - использовать имеющиеся резервы для оптимизации расходов по всем направлениям деятельности. За счет внедрения предложенных мероприятий планируется получить экономический эффект в сумме 134,8 млн руб., в том числе за счет:

- экономии сырья и материалов - 89 млн. руб.;

- консервации линий резиносмешения на ЗМШ - 5,7 млн. руб.;

- консервации незадействованной в производстве спецоснастки - 2,8 млн. руб.;

- унификации при производстве резиновых смесей - 5,8 млн. руб.;

- снижения разброса по массе шин - 1,9 млн. руб.

На наш взгляд, основными направлениями инвестиционной деятельности в 2011-м году должны стать следующие:

- финансирование проектов, связанных с адресной заменой изношенного оборудования;

- модернизация транспортных систем на ЗГШ;

- завершение работ по проекту «Штрихкодирование» в ПЛРШ;

- реконструкция складского хозяйства, связанная с пуском завода ЦМК.

Только совместными усилиями можно преодолеть непростую экономическую ситуацию. И только высокий профессионализм работников, сплочённость, дисциплинированность позволят достойно решить эти задачи.

Руководству предприятия предложены следующие предложения по повышению платежеспособности и финансовой устойчивости:

* предприятию следует увеличить денежные средства. Для этого нужно повысить прибыльность предприятия, уменьшив себестоимость продукции. Данное мероприятие приведет к получению прибыли и увеличению сумму свободных денежных средств;
* из полученных результатов анализа видно, что наблюдается платежный недостаток наиболее ликвидных активов денежных средств и краткосрочных финансовых вложений. Следовательно, для улучшения ситуации нужно увеличить денежные путем уменьшения дебиторской задолженности. Увеличение наиболее ликвидных активов в структуре оборотных активов приведет к увеличению собственных оборотных средств, что позволит предприятию выполнять свои текущие обязательства;
* для уменьшения дебиторской задолженности в дальнейшем рекомендуем ОАО «Нефтекамскшина» работать только с проверенными дебиторами, возврат задолженности которых не нарушал сроков и требований договоров;
* группa быстрoреaлизуемых aктивoв A2 меньше группы крaткoсрoчных пaссивoв П2. Для улучшения данного показателя следует заменить краткосрочные обязательства более долгосрочными, что поможет предприятию покрыть часть краткосрочных обязательств;
* так как в течение 2008-2010 гг. текущая ликвидность имеет отрицательное значение, нужно уменьшить сумму наиболее срочных обязательств, что поможет предприятию повысить свою платежеспособность на ближайший к рассмотренному моменту промежуток времени;
* для увеличения перспективной ликвидности предприятию ОАО «Нефтекамскшина» необходимо уменьшить зависимость от заемных средств, нарастив прибыль. Данное мероприятие приведет к повышению платежеспособности предприятия в будущем;
* обобщающим показателем текущей платежеспособности является коэффициент покрытия, который показывает, сколько текущих активов приходится на 1 рубль текущих обязательств. Его преимущество перед другими показателями ликвидности в том, что он учитывает всю величину оборотных активов. Поэтому этот показатель заслуживает отдельного внимания. В ОАО «Нефтекамскшина» величинa данного коэффициента не соответствует нормативному значению К>1-2. Также не соответствуют нормативному значению коэффициенты абсолютной и критической ликвидности. Следовательно для достижения достаточного уровня данных коэффициентов рекомендуется увеличить недостаток доли высоколиквидных активов и уменьшить зависимость от краткосрочных обязательств, привлекая долгосрочные кредиты. Данное мероприятие поможет улучшить финансовое положение и увеличить платежеспособность предприятия. Приблизит значения коэффициента к нормативным значениям, что позволит предприятию погасить на текущий момент краткосрочные обязательства за счет свободных денежных средств и за счет средней степени активов;
* для увеличения относительных коэффициентов финансовой устойчивости требуется снизить потребность, в заемных источниках финансирования увеличив собственные оборотные средства. Для этого нужно нарастить собственный капитал путем роста объема производства качественной продукции.

Для финансового оздоровления ОАО «Нефтекамскшина» требуется повысить эффективность сбытовой деятельности предприятия. Необходимо улучшить работу специалистов снабжения, проводить маркетинговый анализ по изучению спроса и предложения, рынков сбыта. Для оптимизации структуры запасов следует вести непрерывный мониторинг запасов и дебиторской задолженности, своевременно устраняя негативные тенденции.

Рассмотренные выше авторские рекомендации направлены в первую очередь на получение дополнительных доходов. По мнению автора, внедрение предложенных проектов позволит ОАО «Нефтекамскшина» стать менее зависимыми от внешнего финансирования.

Таким образом, полученные в результате анализа данные свидетельствуют о высокой вероятности банкротства ОАО «Нефтекамскшина». Более того, с каждым годом этот показатель снижается, что свидетельствует о росте вероятности банкротства.

Полученные фактические коэффициенты банкротства намного больше нормативных коэффициентов банкротства, что говорит о высокой степени банкротства ОАО «Нефтекамскшина» за 2008-2010 гг.

ОАО «Нефтекамскшина» находится в затруднительном положении. Анализ ликвидности баланса показал, что у предприятия недостаточно денежных средств для покрытия своих обязательств. За исследуемый период значения коэффициентов ликвидности намного ниже рекомендуемых значений. Рассмотренные показатели финансовой устойчивости ОАО «Нефтекамскшина» свидетельствуют о её низком уровне.

Для финансового оздоровления ОАО «Нефтекамскшина» требуется повысить эффективность сбытовой деятельности предприятия. Необходимо улучшить работу специалистов снабжения, проводить маркетинговый анализ по изучению спроса и предложения, рынков сбыта.

Для оптимизации структуры запасов следует вести непрерывный мониторинг запасов и дебиторской задолженности, своевременно устраняя негативные тенденции

Только совместными усилиями можно преодолеть непростую экономическую ситуацию. И только высокий профессионализм работников, сплочённость, дисциплинированность.

Выводы и предложения

Таким образом, антикризисное управление - это целый комплекс взаимосвязанных мероприятий от ранней диагностики кризиса до мер по его преодолению. Антикризисное управление базируется на некоторых принципах, которые и отличают антикризисное управление от обычного. Большую роль в антикризисном управлении играет финансовый менеджмент.

Важнейшая цель антикризисной программы - устойчивость работы предприятия, что проявляется не только в достижении требуемых показателей платежеспособности и доходности, но и в поддержании их уровня, предотвращающего повторный кризис.

При разработке и реализации антикризисных программ важно обращать внимание на повышение их эффективности, т.е. лучшее использование выделяемых ресурсов. Критерий эффективности - отношение приращения чистого дохода предприятия, получаемого за счет инвестирования программы, к объему инвестиций. Показателем эффективности может служить также срок окупаемости вложений.

Формированию антикризисной программы должен предшествовать обстоятельный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, его активов и пассивов, дебиторской и кредиторской задолженности, обеспеченности собственными средствами, существующих и возможных заказов, спроса и цен на продукцию и услуги. Это позволяет выявить причины кризисного состояния, наметить способы его преодоления.

Анализируемое предпритие - ОАО «Нефтекамскшина» - создавалось как базовое производство шин для гигантов отечественной автомобильной индустрии - «ВАЗа» и «КамАЗа», а также для удовлетворения потребностей вторичного рынка в шинах легкового, грузового и сельскохозяйственного ассортимента

В процессе анализа платежеспособности и финансовой устойчивости ОАО «Нефтекамскшина» выявлен ряд недостатков.

Как отрицательный момент необходимо отметить, что в составе собственных средств ОАО «Нефтекамскшина» наблюдалась устойчивая тенденция к росту доли и абсолютной величины непокрытого убытка. Нaибoлее срoчные oбязaтельствa превышают нaибoлее ликвидные aктивы, у предприятия нет достаточного уровня денежных средств для покрытия кредиторской задолженности. Крaткoсрoчные пaссивы превышают быстрo реaлизуемые aктивы, у предприятия высокая доля краткосрочных кредитов и займов. Текущая ликвидность имеет отрицальное значение, что свидетельствует о неплатежеспособности предприятия на ближайший к рассмотренному моменту промежуток времени.

Как отрицательный момент необходимо отметить и то, что в течение анализируемого периода происходит уменьшение перспективной ликвидности ОАО «Нефтекамскшина». Снижение кoэффициентa абсолютной ликвидности и его не соответствие нормативному значению в течение анализируемого периода, говорит о том, что ОАО «Нефтекамскшина» не имеет возможности выполнять свои краткосрочные обязательства за счет свободных денежных средств. Предприятие не имеет возможности выполнять текущие обязательства за счет активов средней степени ликвидности, о чем свидетельствует коэффициент критической ликвидности, который не соответствуют нормативному значению.

Не соответствие нормативному значению коэффициента текущей ликвидности является критическим и финaнсoвoе пoлoжение OAO «Нижнекaмскшинa» в чaсти oбщей плaтежеспoсoбнoсти мoжнo признaть не приемлемым.

Качество покрытия текущих обязательств оборотными активами очень низкое, о чем свидетельствует интегрaльный пoкaзaтель ликвиднoсти, который также не соответствует нормативу.

Коэффициент восстановления платежеспособности показал, что у предприятия нет реaльнoй вoзмoжнoсти в ближaйшие пoлгoдa вoсстaнoвить свoю плaтежеспoсoбнoсть. ОАО «Нефтекамскшина» имеет высокую степень зависимости от заемного капитала, то есть финансово неустойчиво;

У предприятия нет источников формирования запасов. Оно полностью неплатежеспособно и находится на грани банкротства, так как ключевой элемент оборотных активов (запасы) не обеспечены источниками финансирования. Все относительные показатели финансовой устойчивости ОАО «Нефтекамскшина» не соответствуют нормативным значениям, причем это состояние фиксируется за все анализируемые периоды. Предприятие характеризуется низким уровнем финансовой устойчивости и самофинансирования.

Полученные в результате анализа данные свидетельствуют о высокой вероятности банкротства ОАО «Нефтекамскшина». Более того, с каждым годом этот показатель снижается, что свидетельствует о росте вероятности банкротства.

Полученные фактические коэффициенты банкротства намного больше нормативных коэффициентов банкротства, что говорит о высокой степени банкротства ОАО «Нефтекамскшина» за 2008-2010 гг.

По нашему мнению, для ОАО «Нефтекамскшина» целесообразно предложить проект антикризисных мероприятий с участием всех подразделений и служб предприятия. Цель предлагаемых мероприятий - использовать имеющиеся резервы для оптимизации расходов по всем направлениям деятельности. За счет внедрения предложенных мероприятий планируется получить экономический эффект в сумме 134,8 млн руб., в том числе за счет экономии сырья и материалов - 89 млн. руб., консервации линий резиносмешения на ЗМШ - 5,7 млн. руб., консервации незадействованной в производстве спецоснастки - 2,8 млн. руб., унификации при производстве резиновых смесей - 5,8 млн. руб.. снижения разброса по массе шин - 1,9 млн. руб.

На наш взгляд, основными направлениями инвестиционной деятельности в 2011-м году должны стать такие, как финансирование проектов, связанных с адресной заменой изношенного оборудования, модернизация транспортных систем на ЗГШ, завершение работ по проекту «Штрихкодирование» в ПЛРШ, реконструкция складского хозяйства, связанная с пуском завода ЦМК.

Руководству предприятия следует увеличить денежные средства. Для этого нужно повысить прибыльность предприятия, уменьшив себестоимость продукции. Данное мероприятие приведет к получению прибыли и увеличению сумму свободных денежных средств.

Из полученных результатов анализа видно, что наблюдается платежный недостаток наиболее ликвидных активов денежных средств и краткосрочных финансовых вложений. Следовательно, для улучшения ситуации нужно увеличить денежные путем уменьшения дебиторской задолженности. Увеличение наиболее ликвидных активов в структуре оборотных активов приведет к увеличению собственных оборотных средств, что позволит предприятию выполнять свои текущие обязательства.

Для уменьшения дебиторской задолженности в дальнейшем рекомендуем ОАО «Нефтекамскшина» работать только с проверенными дебиторами, возврат задолженности которых не нарушал сроков и требований договоров.

Следует заменить краткосрочные обязательства более долгосрочными, что поможет предприятию покрыть часть краткосрочных обязательств. Необходимо уменьшить сумму наиболее срочных обязательств, что поможет предприятию повысить свою платежеспособность на ближайший к рассмотренному моменту промежуток времени.

Для увеличения перспективной ликвидности предприятию ОАО «Нефтекамскшина» необходимо уменьшить зависимость от заемных средств, нарастив прибыль. Данное мероприятие приведет к повышению платежеспособности предприятия в будущем.

Для увеличения относительных коэффициентов финансовой устойчивости требуется снизить потребность, в заемных источниках финансирования увеличив собственные оборотные средства. Для этого нужно нарастить собственный капитал путем роста объема производства качественной продукции.

Для финансового оздоровления ОАО «Нефтекамскшина» требуется повысить эффективность сбытовой деятельности предприятия. Необходимо улучшить работу специалистов снабжения, проводить маркетинговый анализ по изучению спроса и предложения, рынков сбыта. Для оптимизации структуры запасов следует вести непрерывный мониторинг запасов и дебиторской задолженности, своевременно устраняя негативные тенденции

Только совместными усилиями, используя высокий профессионализм работников, сплочённость и дисциплинированность, можно преодолеть непростую экономическую ситуацию.

Список использованной литературы

I. Нормативно-правовые материалы:

1. Гражданский кодекс РФ. Часть первая / Федеральный закон РФ от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ (с последними изменениями и дополнениями) // Собрание законодательства Российской Федерации. - 1994. - №31. - Ст.3301.
2. Федеральный закон Российской Федерации «О бухгалтерском учете» от 21.11.1996 года №129-ФЗ (с последними изменениями и дополнениями) // Собрание законодательства Российской Федерации. - 1998. - №29. - Ст.1278.
3. Приказ Министерства финансов Российской Федерации «Об утверждении положения по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99» от 22.07.1999 года №43н (с последними изменениями и дополнениями) // Финансовая газета. - 1999. - №34.
4. Приказ Министерства финансов Российской Федерации «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению» от 31.10.2000 года №94-н (с последними изменениями и дополнениями) // Финансовая газета. − 2000. − №46, 47.

II. Специальная литература:

1. Абсолютина, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / М.С. Абсолютина, А.В. Грачев. - М.: Дело, 2005. - 745 с.
2. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. Пособие / Ермолович Л.Л. (отв. ред) и др. - М.: Экоперспектива, 2001. - 570 с.
3. Бибнев, М.В. Анализ финансового состояния предприятия с использованием «финансового треугольника» контроллинга / Бибнев М.В. // Экономический анализ: теория и практика. - 2007. - № 6. - С.29-31.
4. Волков, В.П. Экономика предприятия: учеб пособие / В.П. Волков, А.И. Ильин, В.И. Станкевич. - М.: Новое знание, 2007. - 677 с.
5. Галанина, А.П. Особенности проведения диагностики финансовой деятельности компании // Аудитор. - 2011. - №3. - С.15 - 19.
6. Головизнина, А.Т. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. пособие / А.Т. Головизнина, О.И. Архипова.- М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2010. - 184 с.
7. Даминов, К.Р. Анализ современных подходов к оценка финансового состояния предприятия / К.Р. Даминов // Экономический анализ: теория и практика. - 2011. № 14. - С.22 - 27.
8. Деникакева, Р.Н. Механизм антикризисного управления в Российской экономике и в зарубежных странах / Р.Н. Деникакева // Экономический анализ: теория и практика. - 2011. - № 4. - С. 39-45.
9. Ендовицкий, Д.А. Формирование и анализ показателей прибыли организации / Д.А. Ендовицкий // Экономический анализ: теория и практика. - 2010. - № 11. - С. 14-25.
10. Жминько, А.Е.Сущность и экономическое содержание прибыли / А.Е.Жминько // Экономический анализ: теория и практика. -2008. - № 27. - С. 60-66.
11. Заров, К.Г. Обобщенный анализ возможностей повышение прибыли коммерческого предприятия / К.Г. Заров // Финансовый менеджмент. - 2010. - № 1. - С. 3-8.
12. Кайдагаров, А.Г. Количественная оценка финансового потенциала предприятия/ А.Г. Кайдагаров // Справочник экономиста.- 2008. - №11. - С. 23-31.
13. Караева, Ф.Е. Максимизация прибыли как один из факторов конкурентной борьбы хозяйственного субъекта / Ф.Е.Караева // Экономический анализ. - 2008. - № 22. - С. 48-53.
14. Климова, Н.В.Бухгалтерский, финансовый и управленческий учет в анализе формирования и использования экономической прибыли/ Н.В. Климова // Экономический анализ: теория и практика. - 2009. - № 1. - С. 2-8.
15. Ковалев, А.И. Анализ финансового состояния предприятия / А.И. Ковалев, В.П.Привалов. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2010. - 216 с.
16. Грязнова, А.Г. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник/ В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. - M.: OOO «ТК Велби», 2004.- 424 с.
17. Когденко, В.Г. Практикум по экономическому анализу: учебное пособие / В.Г.Когденко. - М.: Перспектива, 2010. - 240 с.
18. Купчина, Л.А. Анализ финансовой деятельности /Л.А. Купчина. - М.: Бухгалтерский учет, 2007.- С. 451.
19. Леонтьев, В.Е. Финансовые ресурсы организаций (предприятий): учебное пособие/ В.Е.Леонтьев. - СПб.: СПбГУЭФ, 2001. - 129 с.
20. Липчиу, Н.В. Проблемы формирования конечных финансовых результатов деятельности организации/ Н.В. Липчиу // Экономический анализ. - 2010. - № 7. - С. 13 - 16.
21. Макарьева, В.И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации/ В. И. Макарьева, Л. В.Андреева. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 264 с.
22. Мурашов, В.И. Как повысить эффективность деятельности предприятия? / В.И. Мурашов // Экономика предприятия. - 2008. - №3. - С.51-53.
23. Никольская, З.В. Прибыль и рентабельность предприятий - залог успеха их деятельности / З.В.Никольская // Российская газета. - 2008. - вып.5
24. Покропивнов, С.Ф. Экономика предприятия/ С. Ф. Покропивнов.- Киев: КНЕУ, 2010. - 608 с.
25. Пояснительная записка к годовому отчету ОАО «Нефтекамскшина» за 2008 год.
26. Протасов, В.Ф. Анализ деятельности предприятия (фирмы): производство, экономика, финансы, инвестиции, маркетинг/ В. Ф. Протасов. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 536 с.
27. Пузов, Е.Н. Эволюция концепций управления и оценки эффективности бизнеса./ Е.Н. Пузов// Справочник экономиста. - 2010. - №8. - С. 58-67.
28. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Г.В. Савицкая. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА, 2007. - 425 с.
29. Семенов, В.И. Оценка безубыточности бизнеса по оплате/ В.И.Семенов // Справочник экономиста. - 2008. - №8. - С. 23-28.
30. Смирнова, А.П. Анализ показателей производственной и деятельности, и анализ формирования финансового состояния / А.П. Смирнова // Справочник экономиста. - 2008. - №11. - С. 44-47.
31. Табурчак, П.П. Экономика предприятия: учебник для вузов / П. П. Табурчак, В. М.Тумина. - Ростов н/Д: Феникс, 2004. - 320 с.
32. Титов, В.И. Экономика предприятия: учебник/ В. И. Титов.- М.: Дашко и К, 2010. - 462 с.
33. Толчина, О.А.Показатели прибыли: сущность и их содержание / О.А. Толчина // Экономический анализ: теория и практика. -2008. - № 20. - С. 10-14.
34. Хайруллин, А.Г. Управление финансовыми результатами деятельности организации/ А. Г. Хайруллин // Экономический анализ: теория и практика. - 2006. - № 10. - С.35 - 41.
35. Чернышева, Ю.Г., Чернышевю, Э.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Ю.Г. Чернышева. - Учеб. пособие. - М.: МарТ, 2003. - 304 с.
36. Чечевицына, Л. Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник / Л. Н. Чечевицына, И. Н. Чуев. - М.: Дашков и К, 2006. - 352 с.
37. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций/ А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 267 с.
38. Шигаев, А.И. Влияние изменений в ценах и затратах на уровень безубыточности предприятия / А.И. Шигаев // Справочник экономиста. - 2008. - №2. - С. 34-41.

Юдина, Л.Н. Анализ финансовых результатов деятельности убыточных организаций / Л.Н. Юдина // Экономический анализ: теория и практика. - 2005. - №17. - С. 21 - 27.

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |