

УДК 338.24

***АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ***

Ганебных Е.В.

*к.э.н., доцент,
Вятский государственный университет,
Киров, Россия*

Гурова Е.С.

*ст. преподаватель
Вятский государственный университет,
Киров, Россия*

Федяева А. Ф.

*к.э.н., доцент,
Вятский государственный университет,
Киров, Россия*

Аннотация

В статье обсуждается необходимость антикризисного управления как способа повышения эффективности управления предприятием. В целях апробации использования антикризисного управления в качестве инструмента повышения конкурентоспособности предприятия, авторами проведено исследование на базе швейной фабрики. В статье представлен финансовый анализ ее деятельности, проанализированы результаты моделей банкротства, а также выявлены основные направления для антикризисного управления и сделаны выводы о нецелесообразности банкротства предприятия.

Ключевые слова

Антикризисное управление, платежеспособность, модели банкротства, SWOT-анализ

***ANTI-CRISIS MANAGEMENT AS A METHOD FOR IMPROVEMENT OF
THE ENTERPRISE EFFICIENCY MANAGEMENT***

Ganebnykh E. V.

PhD, Associate Professor

*Vyatka State University,
Kirov, Russia*

Gurova E.S.

*Senior Lecturer
Vyatka State University,
Kirov, Russia*

Fedyaeva A.F.

*PhD, Associate Professor
Vyatka State University,
Kirov, Russia*

Abstract

The article discusses the necessity of anti-crisis management as a way to improve the efficiency of enterprise management. In order to approve the use of anti-crisis management as a tool to increase the competitiveness of the enterprise, the authors conducted research on the basis of a garment factory. The financial analysis of its activities and possible bankruptcy models are discussed in the article. Research identifies the main directions for anti-crisis management and draws conclusions about the inexpediency of bankruptcy of the enterprise.

Keywords

Anti-crisis management, solvency, bankruptcy models, SWOT-analysis.

Любая организация, как бы успешно она не функционировала, постоянно сталкивается с угрозами со стороны внешней среды. Распространенным заблуждением является мнение о том, что антикризисное управление является формой грамотного банкротства предприятия, в то время как оно может выступать эффективным инструментом управления компанией в процессе ее функционирования. Антикризисное управление создает более благоприятные условия предприятию для формирования конкурентного преимущества, которое позволяет производить потребляемую рынком продукцию и получать достаточно денежных средств для дальнейшего развития организации [1].

В связи с этим, задачами антикризисного управления как способа повышения эффективности управления предприятием являются:

предупреждение и предотвращение кризисов на ранней стадии их возникновения и проведение мероприятий, позволяющих стабилизировать ситуацию.

Объектом для исследования, направленного на апробацию данного метода управления предприятием, являлось Публичное акционерное общество «Княгининская швейная фабрика». Причиной внимания к данному объекту стали снижение финансовых показателей предприятия и желание руководства предпринимать попытку оживления деятельности компании, не доводя ситуацию до банкротства. При этом вариант банкротства предприятия также рассматривался как один из возможных сценарных вариантов развития, однако являлся нежелательным (пессимистичным) сценарием.

ПАО «Княгининская швейная фабрика» [2] специализируется на изготовлении практически всего ассортимента форменного обмундирования и иного вещевого имущества для всех силовых структур России и регионов, имеет большой опыт производства и поставки в значительных объемах швейной продукции этим ведомствам. Главный и основной по объему вид продукции предприятия – форменные головные уборы.

Для оценки текущей ситуации на предприятии, первоначально необходимо оценить текущие финансовые показатели. Основываясь на данных бухгалтерской отчетности авторами был проведен развернутый финансовый анализ деятельности фабрики. Основные результирующие показатели (коэффициенты) указаны в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ платежеспособности

Показатели	Формула расчета	Оптимальное значение	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонения 2015 г. от 2013 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	$K_{al} = S/P^t$	0,2-0,3	0,19	0,17	0,37	+0,18 п.п.
Коэффициент промежуточной ликвидности	$K_{pl} = (S+R^a)/P^t$	0,8-1,1	0,84	1,35	1,34	+0,5 п.п.
Коэффициент текущей ликвидности	$K_{cl} = A^t/P^t$	1,8-2,0	1,46	2,24	2,49	+1,03 п.п.

Показатели платёжеспособности имеют положительную динамику. Полученные коэффициенты выше нормативных значений, это говорит о том, что у швейной фабрики хватает собственных средств для погашения текущих обязательств. Коэффициент промежуточной ликвидности в 2016 г. выше на 0,5 п.п., чем в 2015 г., это свидетельствует о том, что фабрика имеет возможность погашать свои обязательства за счет быстроликвидных активов (денежных средств). В 2016 г. коэффициенты ликвидности намного выше нормы это говорит о нерациональном использовании оборотных средств.

Финансовый анализ швейной фабрики показал, что финансовые коэффициенты соответствуют нормативным значениям, поэтому рассчитаем коэффициент утраты платёжеспособности:

$$2,24 + 3/12 * (2,49 - 2,24) / 2 = 2,49 * 0,125 = 0,31$$

КУП < 1, т.е. есть вероятность утраты платёжеспособности швейной фабрики.

Для проведения анализа антикризисного управления определим вероятность наступления банкротства согласно методам пятифакторной модели Альтмана, четырехфакторной модели Лиса, модели Таффлера и модели Бивера.

1. Пятифакторная модель Альтмана – это алгоритм интегральной оценки угрозы банкротства предприятия, основанный на комплексном учете важнейших показателей, диагностирующих кризисное финансовое его состояние [3]:

$$Z = 1,2 * X_1 + 1,4 * X_2 + 3,3 * X_3 + 0,6 * X_4 + 0,999 * X_5$$

Расчет по данным 2015 года.

$$X_1 = 51032 / 105800 = 0,48$$

$$X_2 = 48874 / 105800 = 0,46$$

$$X_3 = -13243 / 105800 = -0,12$$

$$X_4 = 70426 / 7929 = 8,8$$

$$X_5 = 230004 / 105800 = 2,17$$

$$Z = 1,2 * 0,48 + 1,4 * 0,46 + 3,3 * (-0,12) + 0,6 * 8,8 + 0,999 * 2,17 = 0,576 + 0,644 + (-3,18) + 5,28 + 2,17 = 5,49$$

По данным пятифакторной модели Альтмана Z критерий = 5,49, полученное значение позволяет сделать вывод, что вероятность банкротства невелика. Ситуация на предприятии стабильна, риск неплатежеспособности в ближайшие 2 года невелик.

2. Четырехфакторная модель Лиса [4] имеет вид $Z = 0,063*X1 + 0,092*X2 + 0,057*X3 + 0,001*X4$

$$X1=0,48$$

$$X2=0,05$$

$$X3=0,46$$

$$X4=8,8$$

$$Z = 0,063*0,48 + 0,092*0,05 + 0,057*0,46 + 0,001*8,8 = 0,30 + 0,004 + 0,26 + 0,008 = 0,572$$

Интерпретация результатов:

$Z < 0,037$ — вероятность банкротства высокая;

$Z > 0,037$ — вероятность банкротства малая. Итак, мы можем сделать вывод.

Что вероятность банкротства по модели Лиса невелика

3. Модель Таффлера представляет собой линейную регрессионную модель с четырьмя финансовыми коэффициентами для оценки финансового здоровья фирм [4].

$$T (Z\text{-score}) = 0.53*X1 + 0.13*X2 + 0.18*X3 + 0.16*X4$$

$$X1=-0,07$$

$$X2=6,4$$

$$X3=0,007$$

$$X4=0,45$$

$$T (Z\text{-score}) = 0,53*(-0,07) + 0,13*6,4 + 0,18*0,007 + 0,16*0,45 = -0,46 + 0,83 + 0,001 + 0,072 = 0,44$$

По данным модели Таффлера можно сделать вывод, что ПАО «Княгининская швейная фабрика» находится в зоне неопределенности (серая зона).

4. Результаты модели Бивера, представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Система показателей по модели Бивера

Показатель	Вероятность банкротства 2016 год		
	Группа 1: вероятность банкротства отсутствует	Группа 2: за пять лет до возможного банкротства	Группа 3: За один год до банкротства
1. Коэффициент Бивера			-0,15
2. Коэффициент текущей ликвидности	2,49		
3. Финансовая рентабельность активов			-11,3
4. Финансовый леверидж	7,4		
5. Коэффициент покрытия активов собственными оборотными средствами	1,09		

По модели Бивера ПАО «Княгининская швейная фабрика» находится в зоне неопределенности, вероятность банкротства может наступить в любой момент, если фабрика не будет контролировать финансовые средства.

Для установления наличия (отсутствия) признаков банкротства определяется обеспеченность краткосрочных обязательств должника его оборотными активами:

Оборотные активы

$$K_{\text{обесп.}} = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$$

$$K_{\text{обесп.}} 2015 \text{ г.} = 51032/7185 = 7,10$$

При $K_{\text{обесп.}} \geq 1$ у предприятия наблюдаются признаки фиктивного банкротства.

ПАО «Княгининская швейная фабрика» может объявить себя банкротом, но при этом имеет ресурсы для погашения обязательств.

Для принятия управленческих решений необходимо проведение анализа внешней и внутренней среды. SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы. Результаты проведенного авторами SWOT – анализа представлены в таблице 3.

Таблица 3 - SWOT-анализ ПАО «Княгининская швейная фабрика»

		Возможности	Угрозы
		<p>Страхование возможных убытков и потерь;</p> <p>Расширение сети поставщиков и потребителей;</p> <p>Расширение рынка сбыта</p>	<p>Возможность невыплаты дебиторских задолженностей;</p> <p>Нестабильность налогового законодательства;</p> <p>Появление новых конкурентов.</p>
Сильные стороны	<p>Высокое качество продукции;</p> <p>Внимательное отношение к потребностям клиентов (комплексное обслуживание, выполнение уникальных заказов).</p>	<p>ПОЛЕ "СИВ"</p> <p>Расширение рынка сбыта – за счет высокого качества, скидок, широкого ассортимента, отношения к клиентам.</p> <p>Расширение сети поставщиков – чтобы улучшить качество услуг, расширить ассортимент.</p>	<p>ПОЛЕ "СИУ"</p> <p>Появление новых конкурентов может быть затруднено из-за высокого качества, скидок, широкого ассортимента, отношения к клиентам.</p> <p>Дебиторская задолженность может быть устранена индивидуальным подходом к клиентам (взаимозачет, оплата поставок и т.д.)</p> <p>Угрозу изменения в налоговой и политике можно снизить за счет высокого качества (а значит, положительного имиджа), широкого ассортимента</p>
Слабые стороны	<p>Нет информационной базы и оперативных каналов передачи для принятия управленческих решений;</p> <p>Отсутствие контроля в финансовых потоках;</p> <p>Сокращение кадров, отсутствие обновления кадров</p>	<p>ПОЛЕ "СЛВ"</p> <p>Вопросы финансового контроля и качества управленческого процесса могут быть решены через финансовые вливания, которые появятся с расширением рынка сбыта, а также сети поставщиков (снижение затрат).</p> <p>Перечисленные возможности потребуют изменений в подходе к кадровым вопросам.</p> <p>Страхование от убытков и потерь способствует уверенности руководства в решении проблемных мест</p>	<p>ПОЛЕ "СЛУ"</p> <p>Появление новых конкурентов может быть преодолено за счет усиления финансового контроля и качества управленческого процесса и формировании кадровой политики, что в совокупности делает бизнес успешно управляемым</p> <p>Устранение дебиторской задолженности произойдет за счет усиления финансового контроля, а также кадровой политики (люди работают с людьми: ушел человек – нет связи, внимания, контроля за дебиторской и т.д.).</p>

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о нецелесообразности банкротства предприятия в текущий момент времени. Финансовое состояние

фабрики демонстрирует относительную платежеспособность, при этом риск неплатежеспособности в ближайшие 2 года невелик. Несмотря на то, что согласно одной из моделей (модель Таффлера) компания находится в зоне неопределенности, это еще не говорит о высокой степени вероятности банкротства, а лишь указывает на наличие кризисной ситуации.

В целом пессимистический сценарий развития ситуации, предполагающий банкротство предприятия, достаточно жизнеспособен. Фабрика имеет достаточно средств для погашения своих обязательств перед кредиторами. Однако, причины кризиса, выявленные в ходе исследования, относятся к внутренним, обусловленным слабым финансовым контролем, отсутствием автоматизации информационных потоков для принятия управленческих решений, отсутствием стратегического планирования, а также отсутствием обновления кадров (сотрудники увольняются). В связи с этим, вполне реальным представляется реализация срединного (реалистичного) сценария, а именно проведение антикризисных мероприятий, направленных на устранение текущих внутренних проблем. Это позволит фирме значительно оздоровить свое положение.

Дополнительной проблемой, формирующей собой значительный риск для функционирования фабрики, является зависимость от ограниченного круга потребителей. Фактически предприятие занимается узкоспециализированным производством продукции для определенной целевой аудитории. В этом свете расширение ассортимента производимой продукции, выход на другие целевые группы, возможно, другие ценовые сегменты, позволит диверсифицировать бизнес-модель и повысить устойчивость предприятия, а, соответственно, и его конкурентоспособность.

Библиографический список:

1. Соболева О.Н., Лутошкина Н.К. Совершенствование организационного механизма управления конкуренции // Международная Научно-практическая конференция МГУ. –Москва. - 2013. - С.69-73.

2. Официальный сайт ПАО «Княгининская швейная фабрика». — Режим доступа — URL.: <http://www.paokshf.ru/> (Дата обращения 20.10.2017)
3. Кудрявцев Д.С. Сравнительный анализ и возможность применения моделей Альтмана для оценки платежеспособности предприятий малого бизнеса // Международная научно-практическая конференция «Ценности и интересы современного общества» (Московский государственный университет экономики, статистики и информатики). – 2014. – С.92-97.
4. Толстенева А.В. Использование моделей Таффлера и Лиса при определении вероятности банкротства // Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции «Вопросы образования и науки в XXI веке». – 2013. – С.144-145.