



Антикризисные  
меры по  
управлению  
предприятием

---

Цель- изучение антикризисного управления и определение основных направлений по рациональному управлению финансами предприятий.

---

## Задачи:

- изучить теоретические аспекты и содержание антикризисного управления;
- рассмотреть финансовое положение предприятий;
- определить основные направления совершенствования антикризисного управления предприятием.



**Концептуальная установка  
антикризисного управления  
организациями выражается в  
следующих основных  
положениях:**

---

- 1) кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- 2) кризисы в определённой степени можно ускорять, предварять и отодвигать;
- 3) к кризисам можно и необходимо готовиться;
- 4) кризисы можно смягчать, кризисные процессы в определённой степени управляемы, управление процессами выхода из кризиса способно ускорить эти процессы и минимизировать их негативные последствия;
- 5) управление в условиях кризиса требует особых подходов, инструментов, знаний и навыков.



# Антикризисные меры



# Антикризисные меры



# ОАО «Авиалинии Чувашии»



ФГУП «Чебоксарское  
авиапредприятие»  
(2003год)

ОАО «Авиалинии  
Чувашии»  
(2008 год)

Казенное  
предприятие

# Группа компаний САВВА

1.



2.





# ОАО «Букет Чувашии»

Анализ ликвидности ОАО «Букет Чувашии» за 2009-2011 гг

**БУКЕТ  
ЧУВАШИИ**

Таблица 1

<b>Актив</b>	<b>2009 г.</b>	<b>2010 г.</b>	<b>2011 г.</b>	<b>Пассив</b>	<b>2009 г.</b>	<b>2010 г.</b>	<b>2011 г.</b>
<b>Наиболее ликвидные активы</b>	9450	162321	48780	<b>Наиболее срочные обязательства</b>	155752	130674	203985
<b>Быстрореализуемые активы</b>	592193	674576	668285	<b>Краткосрочные пассивы</b>	371031	518796	594195
<b>Медленно реализуемые активы</b>	115166	411747	316323	<b>Долгосрочные пассивы</b>	231514	350813	531838
<b>Труднореализуемые активы</b>	495379	557058	963730	<b>Постоянные пассивы</b>	451992	597420	664636
<b>Баланс</b>	1212188	1599842	1997058	<b>Баланс</b>	1212188	1599842	1997058



Расчет показателей, характеризующих ликвидность и платежеспособность  
ОАО «Букет Чувашии» за 2009-2011 гг.

Таблица 2

Показатель	На 31 декабр я 2009	На 31 декабр я 2010	На 31 декабр я 2011	Отклонение (+;-)
1	2	3	4	5(4-2)
1.Общий показатель платежеспособности	0,16	1,26	0,72	0,56
2. Коэффициент покрытия	1,36	1,92	1,29	-0,07
3.Коэффициент абсолютной ликвидности	0,02	0,25	0,06	0,04
4.Коэффициент критической ликвидности	1,14	1,29	0,90	-0,24
5.Коэффициент текущей ликвидности	1,36	1,6	1,29	-0,07
6.Коэффициент маневренности функционирующего капитала	0,61	0,69	1,35	0,74
7.Доля оборотных средств в имуществе	0,59	0,65	0,52	-0,07
8.Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,26	0,38	0,23	-0,03



**БУКЕТ  
ЧУВАШИИ**

**Оценка вероятности банкротства ОАО «БукетЧувашии» по двухфакторной  
Z-модели Альтмана**

Таблица 3

<b>Показатель</b>	<b>2008 г.</b>	<b>2009 г.</b>	<b>2010 г.</b>	<b>2011 г.</b>
<b>1) Оборотные активы, тыс.руб.</b>	69994	716809	1049784	1033328
<b>2) Наиболее срочные обязательства, тыс.руб.</b>	78277	129351	130674	203985
<b>3) Краткосрочные заемные средства, тыс.руб.</b>	24435	371031	518796	594195
<b>4) Коэффициент текущей ликвидности</b>	1,3	1,36	1,6	1,29
<b>5) Заемный капитал, тыс.руб.</b>	760059	759373	1001403	1331132
<b>6) Итого пассивов, тыс.руб.</b>	1135271	1212023	1599638	1997058
<b>7) Уд.вес заемных средств в пассивах</b>	0,67	0,63	0,63	0,67
<b>8) <math>z = -0.3877 - 1.0736 * п.4 + 0,579 * п.7</math></b>	-1,4	-1,48	-1,74	-1,38



Оценка вероятности банкротства ОАО «букет Чувашии» по пятифакторной модели Альтвана

Таблица 4

Показатель	2008	2009	2010	2011
X1	0,15	0,16	0,25	0,12
X2	0,38	0,4	0,34	0,48
X3	0,004	0,09	0,11	0,09
X4	0,5	0,6	0,6	0,5
X5	0,74	0,88	0,77	0,69
<b>Z по пятифакторной модели</b>	<b>1,76</b>	<b>2,29</b>	<b>1,97</b>	<b>2,1</b>



**БУКЕТ  
ЧУВАШИИ**

**Оценка вероятности наступления банкротства ОАО «Букет Чувашии»  
по модели Бивера**

Таблица 5

<b>Показатель</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Коэффициент Бивера</b>	0,27 2 группа	0,44 1 группа	0,45 1 группа	0,39 1 группа
<b>Коэффициент текущ.ликвидности</b>	1,3 2 группа	1,36 2 группа	1,6 2 группа	1,8 2 группа
<b>Финансовый леверидж</b>	67% 2 группа	63% 2 группа	63% 2 группа	63,35% 2 группа
<b>Коэффициент покрытия СОС</b>	-0,05 3 группа	-0,04 3 группа	0,03 3 группа	-0,41 2 группа

# ОАО «Чебоксарский агрегатный завод»



## Анализ ликвидности ОАО «Чебоксарский агрегатный завод» за 2009-2011 гг.

Таблица 7

Актив	2009 г.	2010 г.	2011 г.	Пассив	2009 г.	2010 г.	2011 г.
Наиболее ликвидные активы	3177261	912567	817989	Наиболее срочные обязательства	863554	2401425	2336238
Быстрореализуемые активы	1504648	1348838	1580257	Краткосрочные пассивы	4306298	4569528	1080571
Медленно реализуемые активы	692639	902849	676855	Долгосрочные пассивы	1015021	2885321	7426484
Труднореализуемые активы	3198660	8278631	8794469	Постоянные пассивы	2361967	1554808	997706
Баланс	8573208	11442885	11869570	Баланс	8573208	11442885	11869570

Таблица 8

Показатель	На 31 декабря 2009	На 31 декабря 2010	На 31 декабря 2011	Отклонение (+;-)
1	2	3	4	5(4-2)
<b>1.Общий показатель платежеспособности</b>	1,25	0,33	0,35	-0,91
<b>2. Коэффициент покрытия</b>	1,04	0,45	0,90	-0,14
<b>3.Коэффициент абсолютной ликвидности</b>	0,61	0,13	0,24	-0,37
<b>4.Коэффициент критической ликвидности</b>	0,91	0,32	0,70	-0,21
<b>5.Коэффициент текущей ликвидности</b>	1,04	0,45	0,90	-0,14
<b>6.Коэффициент маневренности функционирующего капитала</b>	3,38	-0,24	-1,98	-5,36
<b>7.Доля оборотных средств в имуществе</b>	0,63	0,28	0,26	-0,37
<b>8.Коэффициент обеспеченности собственными средствами</b>	0,03	-1,21	-0,03	-0,06



Оценка вероятности банкротства ОАО «Чебоксарский агрегатный завод» по двухфакторной Z-модели Альтмана

Таблица 9

Показатель	2009 г.	2010 г.	2011 г.
1) Оборотные активы, тыс.руб.	5374548	3164254	3075101
2) Наиболее срочные обязательства, тыс.руб.	863554	2401425	2336238
3) Краткосрочные заемные средства, тыс.руб.	4306298	4569528	1080571
4) Коэффициент текущей ликвидности	1,04	0,45	0,9
5) Заемный капитал, тыс.руб.	6211421	9888077	10871864
6) Итого пассивов, тыс.руб.	8573208	11442885	11869570
7) Уд.вес заемных средств в пассивах	0,72	0,86	0,92
8) $z = -0.3877 - 1.0736 * \text{п.4} + 0,579 * \text{п.7}$	-1,09	-0,37	-0,82



Оценка вероятности банкротства ОАО «Чебоксарский агрегатный завод» по  
пятифакторной модели Альтмана

Таблица 10

Показатель	2009 г.	2010 г.	2011 г.
X1	0,02	-0,34	-0,03
X2	0,03	-0,04	-0,09
X3	-0,06	-0,08	-0,06
X4	1,38	1,16	1,09
X5	0,33	0,33	0,42
<b>Z= 1,2X1+1,4X2+3,3X3+0,6X4+X5</b>	<b>0,696</b>	<b>0,298</b>	<b>0,714</b>



**Определение вероятности наступления банкротства ОАО «Чебоксарский агрегатный завод» по модели Бивера**

Таблица 11

<b>Показатель</b>	<b>2009 г.</b>	<b>2010 г.</b>	<b>2011 г.</b>
<b>Коэффициент Бивера</b>	-0,04 3 группа	-0,06 3 группа	-0,04 3 группа
<b>Коэффициент текущей ликвидности</b>	1,04 2 группа	0,45 3 группа	0,9 3 группа
<b>Финансовый леверидж</b>	72 % 2 группа	86% 3 группа	92% 3 группа
<b>Коэффициент покрытия активов СОС</b>	-0,1 3 группа	-0,59 3 группа	-0,66 3 группа



# ОАО «Промтрактор»

Анализ ликвидности ОАО «Промтрактор» за 2009-2011 гг.

Таблица 12

<b>Актив</b>	<b>2009 г.</b>	<b>2010 г.</b>	<b>2011 г.</b>	<b>Пассив</b>	<b>2009 г.</b>	<b>2010 г.</b>	<b>2011 г.</b>
<b>Наиболее ликвидные активы</b>	<b>2952529</b>	<b>3414701</b>	<b>664662</b>	<b>Наиболее срочные обязательства</b>	<b>2563730</b>	<b>1737251</b>	<b>1652513</b>
<b>Быстрореализуемые активы</b>	<b>4203138</b>	<b>4267331</b>	<b>7494865</b>	<b>Краткосрочные пассивы</b>	<b>7528823</b>	<b>7177471</b>	<b>61326</b>
<b>Медленно реализуемые активы</b>	<b>1230344</b>	<b>1392593</b>	<b>1387817</b>	<b>Долгосрочные пассивы</b>	<b>901794</b>	<b>3029824</b>	<b>10964954</b>
<b>Труднореализуемые активы</b>	<b>3060007</b>	<b>3290230</b>	<b>3577831</b>	<b>Постоянные пассивы</b>	<b>430031</b>	<b>356298</b>	<b>321496</b>
<b>Баланс</b>	<b>11446018</b>	<b>12364855</b>	<b>13125175</b>	<b>Баланс</b>	<b>11446018</b>	<b>12364855</b>	<b>13125175</b>



**Расчет показателей, характеризующих ликвидность и платежеспособность ОАО  
«Промтрактор» за 2009-2011 гг.**

Таблица 13

<b>Показатель</b>	<b>На 31 декабря 2009</b>	<b>На 31 декабря 2010</b>	<b>На 31 декабря 2011</b>	<b>Отклонение (+;-)</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5(4-2)</b>
<b>1.Общий показатель платежеспособности</b>	<b>0,82</b>	<b>0,96</b>	<b>0,97</b>	<b>0,15</b>
<b>2. Коэффициент покрытия</b>	<b>0,83</b>	<b>1,02</b>	<b>5,57</b>	<b>4,74</b>
<b>3.Коэффициент абсолютной ликвидности</b>	<b>0,29</b>	<b>0,38</b>	<b>0,39</b>	<b>0,10</b>
<b>4.Коэффициент критической ликвидности</b>	<b>0,71</b>	<b>0,86</b>	<b>4,76</b>	<b>4,05</b>
<b>5.Коэффициент текущей ликвидности</b>	<b>0,99</b>	<b>1,10</b>	<b>5,19</b>	<b>4,20</b>
<b>6.Коэффициент маневренности функционирующего капитала</b>	<b>-0,72</b>	<b>8,71</b>	<b>0,18</b>	<b>0,9</b>
<b>7.Доля оборотных средств в имуществе</b>	<b>0,73</b>	<b>0,73</b>	<b>0,73</b>	<b>0,00</b>
<b>8.Коэффициент обеспеченности собственными средствами</b>	<b>-0,21</b>	<b>0,01</b>	<b>0,81</b>	<b>1,02</b>



**Оценка вероятности банкротства ОАО «Промтрактор» по  
двухфакторной Z-модели Альтмана**

Таблица 14

<b>Показатель</b>	<b>2009 г.</b>	<b>2010 г.</b>	<b>2011 г.</b>
<b>1) Оборотные активы, тыс.руб.</b>	9989431	9760969	9547344
<b>2) Наиболее срочные обязательства, тыс.руб.</b>	2563730	1737251	1652513
<b>3) Краткосрочные заемные средства, тыс.руб.</b>	7528823	7177471	61326
<b>4) Коэффициент текущей ликвидности</b>	0,99	1,1	5,19
<b>5) Заемный капитал, тыс.руб.</b>	11015987	11968599	12801347
<b>6) Итого пассивов, тыс.руб.</b>	11446018	12364855	13125175
<b>7) Уд.вес заемных средств в пассивах</b>	0,96	0,97	0,98
<b>8) <math>z = -0.3877 - 1.0736 * \text{п.4} + 0,579 * \text{п.7}</math></b>	-0,89	-1,007	-5,39



## Оценка вероятности банкротства ОАО «Промтрактор» по пятифакторной модели Альтмана

Таблица 15

Показатель	2009 г.	2010 г.	2011 г.
X1	-0,15	0,008	0,59
X2	-0,05	-0,05	-0,05
X3	-0,12	-0,02	-0,002
X4	1,04	1,03	1,03
X5	0,31	0,37	0,44
<b>Z= 1,2X1+1,4X2+3,3X3+0,6X4+X5</b>	<b>0,29</b>	<b>0,86</b>	<b>1,69</b>





## Определение вероятности наступления банкротства ОАО «Промтрактор» по модели Бивера

Таблица 16

Показатель	2009 г.	2010 г.	2011 г.
<b>Коэффициент Бивера</b>	-0,09 3 группа	0,002 3 группа	0,005 3 группа
<b>Коэффициент текущей ликвидности</b>	0,99 3 группа	1,1 2 группа	5,19 1 группа
<b>Финансовый леверидж</b>	96 % 3 группа	97% 3 группа	98% 3 группа
<b>Коэффициент покрытия активов СОС</b>	-0,09 3 группа	-0,18 3 группа	-0,25 3 группа

