



**«Бизнес-план финансового
оздоровления
предприятия на примере
Горьковского
автомобильного завода»**

План работы

- 1. Резюме
- 2. Организационно-экономическая характеристика
- 3. Оценка внешней и внутренней среды
- 4. Анализ финансового состояния
- 5. Концепция финансового оздоровления
- 6. План маркетинга
- 7. План мероприятий по финансовому оздоровлению
- 8. Оценка предполагаемой эффективности мероприятий

О предприятии

Горьковский автомобильный завод "ГАЗ" – ключевое предприятие «Группы ГАЗ».

Горьковский автозавод выпускает легкие и среднетоннажные коммерческие автомобили (микроавтобусы, фургоны и фургоны-комби, шасси, бортовые автомобили).

На базе автомобилей ГАЗ изготавливается **свыше 300 видов спецтехники**: автомобили скорой медицинской помощи, школьные автобусы, автоцистерны, самосвалы, эвакуаторы, автолавки, лаборатории, инкассаторские автомобили, спецтранспорт для силовых структур и др.

Самые популярные автомобильные бренды завода – «ГАЗель», «Соболь», «Валдай» и «Садко». Продукция:

Краткая характеристика организации

1. Полное и сокращенное название организации	Открытое акционерное общество "Горьковский автомобильный завод" Сокращенное фирменное наименование: ОАО "ГАЗ"
2. Организационно-правовая форма	Открытое акционерное общество
3. Почтовый адрес	603004, г. Нижний Новгород, пр. Ленина, д.88
4. Дата создания организации	03 октября 2002 года
5. Краткая история развития	
6. Отрасль народного хозяйства	Автомобилестроение
7. <u>Подотрасль</u> (виды деятельности)	Производство а/м
8. Основные виды продукции и услуг с указанием годового объема выпуска, <u>нат. ед.</u>	Производство частей и принадлежностей автомобилей и их двигателей
9. Выручка от реализации товаров и услуг, тыс. руб./год	35 332 135
10. Среднесписочная численность персонала, чел.	25 035
11. Количество структурных подразделений (цехов, отделов, служб)	89
12. Доля продаж на региональном (районном) рынке, %	65

Оценка внешней и внутренней среды



Таблица . Оценка внутренней среды

Система управления	Эффективный менеджмент линейного руководства
	Наличие краткосрочной стратегии развития предприятия
Техническое развитие	Наличие собственной научно-технической базы
	Наличие ключевой компетенции во всех технологических переделах, участвующих в производстве автомобилей (кроме двигателей)
Производство	Наличие производственной инфраструктуры, свободных площадей и оборудования
Персонал	Система работы с персоналом, нацеленная на повышение квалификации кадров
Экономика и финансы	Ценовое преимущество по сравнению с конкурентами во всех сегментах
Маркетинг	Известный лидер рынка в отрасли автомобилестроения
	Доля на региональном рынке составляет 65 %
	Наличие дилерской сети, доступность запчастей и сервиса в любой точке РФ и в странах СНГ.
Система управления	Эффективный менеджмент линейного руководства
	Наличие краткосрочной стратегии развития предприятия
Техническое развитие	Наличие собственной научно-технической базы
	Наличие ключевой компетенции во всех технологических переделах, участвующих в производстве автомобилей (кроме двигателей)
Производство	Наличие производственной инфраструктуры, свободных площадей и оборудования
Персонал	Система работы с персоналом, нацеленная на повышение квалификации кадров
Экономика и финансы	Ценовое преимущество по сравнению с конкурентами во всех сегментах
Маркетинг	Известный лидер рынка в отрасли автомобилестроения
	Доля на региональном рынке составляет 65 %
	Наличие дилерской сети, доступность запчастей и сервиса в любой точке РФ и в странах СНГ.

Проблемы управления организацией

1. Управление маркетингом:

- Отсутствие целенаправленной работы по изучению рынка;
- Неэффективная ценовая политика;
- Слабо поставлена рекламная деятельность.

2. Управление экономикой и финансами:

- Отсутствие контроля над денежными потоками;
- Задержка платежей от организаций, производящих оплату по безналичному расчету;
- Низкая рентабельность предприятия;
- Недостаточная обоснованность цены на готовую продукцию

3. Управление производством:

- - Неэффективное нормирование расходов материальных и трудовых ресурсов;
- Высокая изношенность оборудования и малый удельный вес современной техники.

4. Управление техническим развитием

- Низкий удельный вес современных технологий и оборудования с высоким уровнем автоматизации труда;
- Низкие темпы технического перевооружения и модернизации;
- Наличие избыточного количества производственных площадей.

5. Система управления

- Необоснованно увеличен штат управленческого персонала по сравнению с производственными рабочими;
- Слабо внедряются информационные технологии управления.

6. Управление персоналом:

- Подбор, оценка персонала ведется упрощенными методами;
- Организация труда персонала находится на низком уровне, при котором потери рабочего времени достигают 25 %;
- Оплата труда персонала не отвечает рыночным условиям;
- Мотивация трудовой деятельности ведется бессистемно.

Анализ финансового состояния

- Коэффициент абсолютной ликвидности на предприятии имеет отрицательную направленность. Причинами результата в 10 раз меньше нормативного могут быть: увеличение привлеченных заемных средств и прочих обязательств. Так же думаем стоит обратить внимание на значительное уменьшение финансовых вложений и денежных средств.
- Коэффициент текущей ликвидности характеризует возможность предприятия рассчитываться по краткосрочным обязательствам за счет оборотных активов. Уменьшение данного коэффициента может являться следствием значительного увеличения основных средств на балансе предприятия. Данный коэффициент имеет тенденцию к значительному уменьшению, и каждый год снижается практически на 1,5 раза. А в 2015 году его значения опустились ниже нормативного уровня, что может свидетельствовать о неплатежеспособности предприятия.
- Коэффициент обеспеченности собственными средствами. Данный коэффициент показывает небольшой рост в 2015 году по отношению к 2013 году, однако, расчетные данные могут сказать нам о том, что предприятие на конец отчетного периода демонстрирует свою неплатежеспособность. Структура баланса – неудовлетворительная.

- Коэффициент соотношения собственных и заемных средств. Данный показатель отвечает за наиболее общую оценку финансовой устойчивости предприятия.
- Рост показателя говорит нам о том, что о слабом снижении зависимости от заемных средств. Однако, следует отметить, что несмотря на незначительный рост данного показателя, предприятие может охарактеризовано как финансовонестабильное.
- Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности дает нам понимание того, что на каждый рубль кредиторской задолженности приходится более 3-х рублей дебиторской задолженности в 2015 году, что является очень существенным превышением.
- Низкий коэффициент маневренности свидетельствует о превышении внеоборотных активов над собственным капиталом и резервами.
- Коэффициент платежеспособности данного предприятия выше верхней нормативной нормы за счет превышения прироста капитала и резервов предприятия по сравнению с приростом заемных средств.
- Коэффициент автономии на рассматриваемом предприятии имеет положительную тенденцию к развитию, данное обстоятельство свидетельствует о том, что предприятие постепенно повышает свою финансовую устойчивость.
- Коэффициент обеспеченности собственными средствами на данном предприятии свидетельствует о том, что практически все оборотные средства и частично внеоборотные активы сформированы за счет привлечения займов.

- Рентабельность оборотного капитала свидетельствует о очень низкой рентабельности оборотного капитала, и фактически на 1 рубль вложений в оборотные активы приходится от 1-5 коп. прибыли.
- Рентабельность продаж, данный показатель уменьшился с 0,08 до 0,05 за счет более быстрого снижения прибыли компании за счет снижения ее выручки. Данное обстоятельство негативно сказывается на финансовой устойчивости предприятия.
- За счет получения компанией убытка в 2015 году показатель рентабельности активов имеет отрицательные значения.
- Фондоемкость на данном предприятии имеет тенденцию к увеличению за счет снижения выручки и увеличения основных средств, а данное обстоятельство может являться отрицательным трендом в развитии предприятия.
- Фондоотдача уменьшилась в 2 раза, на каждый рубль организация получает в 2 раза меньше выручки.
- Коэффициент оборачиваемости активов имеет тенденцию к понижению, уменьшение данного показателя с 0,7 до 0,5 демонстрирует нам о снижении скорости оборачиваемости капитала, соответственно о снижении прибыли, которую приносит каждая единица товара.

- Снижение коэффициента оборачиваемости оборотных средств в 2015 году по сравнению с 2014 годом произошло на 1 пункт, этот факт является негативным для развития компании.
- Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности имеет отрицательную динамику и снижении данного показателя в 2 раза произошло за счет снижения выручки, снижение данного показателя свидетельствует о некорректно выстроенной работе с контрагентами предприятия.
- Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности снижается с 12,7 до 9,6. Это свидетельствует нам об ухудшении платежной дисциплины предприятия.
- Коэффициент оборачиваемости материальных запасов снижается с 59,24 до 48,3. Эффективность предприятия падает исходя из данного показателя.
- Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, снижение данного показателя свидетельствует о бездействии части собственных средств.

Оценка масштабов кризисного финансового состояния предприятия

Показатель	Масштаб кризисного финансового состояния		
	Легкий ФК	Глубокий ФК	Финансовая катастрофа
1. Рыночная стоимость предприятия			
2. Структура капитала предприятия		Рост коэффициента автономии и снижение эффекта финансового левераджа	
3. Состав финансовых обязательств предприятия по срочности погашения	Повышение суммы и удельного веса краткосрочных финансовых обязательств		
4. Состав активов предприятия		Существенное снижение коэффициентов абсолютной и текущей ликвидности	

Определение возможности риска банкротства с помощью модели Альтмана

К	2014	2015
K1	0,871	0,866
K2	-0,316	-0,273
K3	0,012	-0,003
K4	0,918	1,280
K5	0,013	-0,003
Z	1,206	1,412

Значение $Z < 1,8$, что говорит о высокой степени вероятности банкротства анализируемого предприятия.

Концепция финансового оздоровления

- Господдержка
- Реструктуризация долгов
- Улучшение управленческой функции предприятия
- Снижение энергозатрат
- Увеличение рентабельности производства

План маркетинга

ИНТЕРНЕТ	<ul style="list-style-type: none">• Кольцо сайтов• Автомобильные форумы• Интернет-клуб «ГАЗелисты России»
ПРЯМОЕ ОБЩЕНИЕ	<ul style="list-style-type: none">• Исследования и опросы• Фокус-группы• Проект «Обратная связь»• Проект «Опытная эксплуатация»
МЕРОПРИЯТИЯ ДЛЯ КЛИЕНТОВ	<ul style="list-style-type: none">• Рабочие встречи на производстве с участием специалистов конструкторских служб• Встречи с наиболее активными клиентами• Проведение «ГАЗ – DAY» в ДЦ
ОЦЕНКА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ	<ul style="list-style-type: none">• Программа «ОКО: Оценка Качества Обслуживания»

План мероприятий по финансовому оздоровлению

Этап 1. Устранение неплатежеспособности.

Уменьшение неплатежеспособности организации обеспечивается двумя следующими мерами:

1. уменьшение размера текущих внешних и внутренних финансовых обязательств;
 - реструктуризация долга перед банками (пятилетняя отсрочка);
 - перезаключение договоров с поставщиками с отсрочкой платежа до 60 дней.
2. увеличение суммы денежных средств

Этап 2. Восстановление финансовой устойчивости

Восстановление финансовой устойчивости организации в среднесрочном периоде происходит как продолжение реализации принимаемых мер по сокращению потребления финансовых ресурсов и увеличению собственных финансовых ресурсов.

Оценка предполагаемой эффективности мероприятий

- На основе проведенного анализа финансовой деятельности «Группы ГАЗ» были сделаны следующие выводы. Предприятие финансово неустойчиво и неплатежеспособно. Все коэффициенты находятся вне пределов нормативно - допустимых значений. «Группа ГАЗ» зависит от источников финансирования – от заемного капитала. У предприятия недостаточно собственного капитала и нет собственных оборотных средств. У «Группы ГАЗ» недостаток денежных средств и большая дебиторская задолженность.
- Все это ведет предприятие к банкротству. Об этом свидетельствуют и проведенные методики возможности банкротства. Чтобы не допустить этого «Группе ГАЗ» следует оптимизировать свой баланс посредством ряда мероприятий. К их числу относятся поэтапное погашение кредиторской задолженности, увеличение притока денежных средств, снижение затрат и себестоимости продукции, отказ от выпуска нерентабельной продукции, закрытие ряда убыточных предприятий.

□ Спасибо за внимание