



**Автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ В МОСКВЕ»**

**Кафедра маркетинга и рекламных коммуникаций  
в социокультурной сфере**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**по направлению подготовки  
42.03.01 Реклама и связи с общественностью**

**Предотвращение кризисных ситуаций в бизнесе (на примере  
ООО Компания «Великая Русь»)**

**Исполнитель:**

**Научный руководитель:**

Работа допущена к защите  
решением заседания кафедры  
протокол № \_\_\_ от \_\_\_ 20\_\_ г.  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Дата защиты \_\_\_\_\_  
Оценка \_\_\_\_\_



Автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ В МОСКВЕ»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

**ЗАДАНИЕ**  
по подготовке  
выпускной квалификационной работы

Выпускнику

\_\_\_\_\_

**Тема: Предотвращение кризисных ситуаций в бизнесе (на примере ООО  
Компания «Великая Русь»)**

**Основные разделы:**

Глава 1. Теоретические основы управления кризисными ситуациями в бизнесе

Глава 2. Анализ деятельности ООО Компания «Русь Великая» и оценка степени риска

Глава 3. Разработка мероприятий по предотвращению развития кризиса в ООО Компания «Русь Великая»

**Срок сдачи ВКР:** \_\_\_\_\_

**Научный руководитель:** \_\_\_\_\_  
(ученая степень, звание, ФИО)

**Подпись научного руководителя:** \_\_\_\_\_ «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.  
(подпись) (дата)

**Задание принял к исполнению:** \_\_\_\_\_ «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.  
(подпись) (дата)

## АННОТАЦИЯ

Тема выпускной квалификационной работы: Предотвращение кризисных ситуаций в бизнесе (на примере ООО Компания «Великая Русь»)

Актуальность выбранной темы исследования, в первую очередь, определена тем, что отечественные субъекты хозяйствования функционируют в условиях нестабильности, что вызывает необходимость детального анализа финансового состояния и результатов их деятельности, анализа и управления рисками.

Выпускная работа состоит из введения, трех глав, заключения, приложений и списка литературы.

Введение освещает актуальность темы, цель и задачи исследования, методологическую базу, объект и предмет исследования. В теоретической главе исследования приведены характеристики понятия и причины возникновения кризисной ситуации на предприятиях и в организациях, рассмотрены особенности антикризисного управления. Вторая глава содержит практический пример оценки рисковости деятельности на примере организации ООО Компания «Русь Великая». В аналитической главе исследования охарактеризовано финансовое состояние и финансовые результаты деятельности предприятия, показатели ликвидности и финансовой устойчивости для отслеживания эффективности организации бизнес-процессов. На основании проведенного анализа бухгалтерской отчетности и положения дел в ООО Компания «Русь Великая» во второй главе сформулированы основные проблемы использования краткосрочных обязательств. В третьей части на основании выявленных проблем деятельности ООО Компания «Русь Великая» сформулированы рекомендации по их устранению. В третьей части работы также оценен эффект и эффективность предложенных мероприятий по предотвращению кризисных ситуаций.

В заключении представлены обобщающие по работе выводы.

## **ABSTRACT**

Subject of final qualification work: Prevention of crisis situations in business  
(on the example of Company Great Russia)

The relevance of the chosen research subject, first of all, is defined that domestic subjects of managing function in the conditions of instability that causes the necessity of the detailed analysis of a financial state and results of their activity, the analysis and risk management.

Final work consists of introduction, three chapters, the conclusion, applications and the list of references.

Introduction covers relevance of a subject, the purpose and research problems, methodological base, an object and an object of research. In the theoretical chapter of a research characteristics of a concept and the cause of a crisis situation in the enterprises and are provided in the organizations, features of crisis management are considered. Chapter 2 contains a practical example of assessment of risk-taking of activity on the example of the Company Great Russia organization. In the analytical chapter of a research the financial state and financial results of activity of the enterprise, liquidity indicators and financial fastness for tracking of efficiency of the organization of business processes is characterized. On the basis of the carried-out analysis of accounting reports and a situation in Company Great Russia in chapter 2 the main problems of use of short-term obligations are formulated. In the third part on the basis of the taped problems of activity of Company Great Russia references on their elimination are formulated. In the third part of work the effect and efficiency of the offered actions for prevention of crisis situations is also estimated.

The conclusions generalizing on work are presented in the conclusion.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	6
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КРИЗИСНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В БИЗНЕСЕ .....	8
1.1. Понятие кризиса в деятельности предприятия .....	8
1.2. Виды кризисов и их основные причины .....	14
1.3. Антикризисное управление предприятием, его специфика.....	21
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО КОМПАНИЯ «РУСЬ ВЕЛИКАЯ» И ОЦЕНКА СТЕПЕНИ РИСКА.....	26
2.1. Общая характеристика ООО Компания «Русь Великая» как объекта исследования .....	26
2.2. Финансовый анализ ООО Компания «Русь Великая».....	29
2.3. Проблемы деятельности и оценка рисков в компании.....	37
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ РАЗВИТИЯ КРИЗИСА В ООО КОМПАНИЯ «ВЕЛИКАЯ РУСЬ».....	42
3.1. Реализация адаптивного подхода в управлении кризисным состоянием	42
3.2. Совершенствование механизма антикризисного управления на предприятии .....	45
3.3 Оценка эффективности от внедрения предлагаемых мероприятий .....	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	56
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	59
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	63

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена тем, что предотвращение кризисных ситуаций хозяйствующего субъекта представляет собой одно из важнейших направлений управленческой деятельности. Важность темы исследования определена также тем, что анализ эффективности организации бизнес-процессов позволяет установить, насколько эффективно организация функционирует и насколько подвержена влиянию рисков.

Целью написания выпускной квалификационной работы является исследование основ предотвращения кризисных ситуаций в бизнесе на примере ООО Компания «Русь Великая».

Основными задачами исследования являются следующие:

- охарактеризовать понятие кризиса в деятельности предприятия;
- рассмотреть виды кризисов и их основные причины;
- выявить особенности антикризисного управления предприятием, его специфику;
- представить общую характеристику ООО Компания «Русь Великая»;
- провести финансовый анализ ООО Компания «Русь Великая»;
- выявить проблемы деятельности и оценка рисков в компании
- рассмотреть особенности реализации адаптивного подхода в управлении кризисным состоянием;
- разработать рекомендации по совершенствованию механизма антикризисного управления в ООО Компания «Русь Великая» и оценить их эффективность.

Объектом исследования выступает ООО Компания «Русь Великая». Предметом исследования бизнес-процессы ООО Компания «Русь Великая».

Теоретической и методологической основой исследования по проблемам предотвращения кризисных ситуаций послужили книги и статьи следующих авторов: А.Д. Агромиров, Р.Б. Барисовский, А.С. Беглова, Р.О. Брагин, А.А. Елисеев, О.М. Зеленцов, А.Н. Камдин, О.Ю. Крыг, Д.Е. Лапаев,

Н.А. Лупей и ряда других.

Методами, которые были использованы в процессе написания выпускной квалификационной работы, явились следующие:

- метод сбора данных и обобщения материалов (использование метода позволило систематизировать и сформировать теоретическую базу исследования);

- аналитический метод (за счет использования указанного метода проведен анализ финансового состояния и финансовых результатов деятельности выбранного в качестве объекта исследования организации ООО Компания «Русь Великая»);

- графический метод (использование данного метода позволило наглядно представить результаты, полученные за счет применения аналитического метода исследования в работе).

Выпускная работа состоит из введения, трех глав, заключения, приложений и списка литературы.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КРИЗИСНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В БИЗНЕСЕ

### 1.1. Понятие кризиса в деятельности предприятия

Кризис в деятельности предприятия – это такое финансовое состояние и организация бизнес-процессов, при которых достижение поставленных бизнес-целей невозможно.

Кризисное состояние может присутствовать на разных этапах жизненного цикла предприятия.

В современной экономической литературе характеристикам жизненного цикла субъектов хозяйствования уделено немаловажное внимание, при этом, основа теории жизненного цикла – возможность определения векторов развития предпринимательской деятельности в зависимости от стадии функционирования предприятия<sup>1</sup>.

На этапе зарождения, который характеризуется высокой рисковостью, важно обеспечить качество принимаемых управленческих решений для возможности обеспечения перспективного развития организации и снижения угрозы кризиса<sup>2</sup>.

Этап роста, угроза кризисности которого значительно ниже, чем на этапе зарождения, важно обеспечить поиск путей по поддержанию стабильности функционирования предприятия. В основе функционирования предприятия на данном этапе – обеспечение эффективности бизнес-процессов.

Этап зрелости также характеризуется низкой угрозой рисковости и разрастания кризиса, деятельность субъекта хозяйствования отлажена, необходимо обеспечить поиск путей поддержания стабильности.

---

<sup>1</sup> Бабаев А.А. Управление персоналом на разных этапах жизненного цикла организации (на примере модели Л. Грейнера) / А.А. Бабаев // *Философия хозяйства*. – 2016. – № 5 (107). – С. 224.

<sup>2</sup> Сафонов К.Б. Жизненный цикл организации и аспекты управленческого взаимодействия / К.Б. Сафонов // *Дискуссия*. – 2016. – № 5 (68). – С. 83.



Этап спада наиболее ярко позволяет оценить кризисность деятельности, поскольку характеризуется общим спадом эффективности предпринимательского процесса и свидетельствует о необходимости срочного принятия мер по устранению проблем для недопущения краха функционирования предприятия.



Рис. 1.1. Характеристики возможности возникновения признаков кризисности в деятельности предприятия на разных этапах жизненного цикла<sup>1</sup>

Существуют и другие классификации жизненных циклов организации. Например, экономист Л. Грейнер выделил следующие этапы жизненного цикла предприятия<sup>2</sup> (рисунок 1.2):

<sup>1</sup> Зяблова М. В. Указ. соч. – С. 125.

<sup>2</sup> Модель жизненного цикла организации Ларри Грейнера [Электронный ресурс] // URL: [http://www.bizyou.ru/management/jizneniy\\_cikl\\_organizacii\\_predpriyatiya\\_atapi\\_i\\_stadii.html](http://www.bizyou.ru/management/jizneniy_cikl_organizacii_predpriyatiya_atapi_i_stadii.html) (дата обращения: 28.01.2018).



Рис. 1.2. Характеристики возможности возникновения признаков кризисности в деятельности предприятия на разных этапах жизненного цикла по модели Л. Грейнера<sup>1</sup>

Судя по данным рисунка 1.2 важно отметить, что на всех стадиях функционирования предприятия по Л. Грейнеру угроза кризисности деятельности значительна.

Стадия 1 «Рост через креативность» включает в себе первоначальные процессы формирования организационно-управленческих связей, комплектование штата сотрудников и выработку векторов

<sup>1</sup> Модель жизненного цикла организации Ларри Грейнера [Электронный ресурс] // URL: [http://www.bizyou.ru/management/jizneniy\\_cikl\\_organizacii\\_predpriyatiya\\_atapi\\_i\\_stadii.html](http://www.bizyou.ru/management/jizneniy_cikl_organizacii_predpriyatiya_atapi_i_stadii.html) (дата обращения: 28.01.2018).

предпринимательской деятельности. То есть, это начальная стадия, которая определена необходимостью формирования оптимального вектора функционирования, в противном случае, понесенные затраты на формирование стартапа не принесут прибыли.

Стадия 2 «Рост через директивное руководство» определяет формированием структуры управления и функциональных связей сотрудников организации

Стадия 3 «Рост через делегирование» включает в себе формирование властных иерархий и векторов подчинения, формирование метода управления в организации и структуру управленческих связей и коммуникаций.

Стадия 4 «Рост через координацию» определена коррекцией сформированных организационно-управленческих связей, на данной связи на основе выявленных недостатков и недоработок разрабатываются рекомендации по повышению эффективности функционирования предприятия для целей снижения угрозы кризиса.

Стадия 5 «Рост через сотрудничество» связана с построением максимально эффективной и результативной системой управленческих и организационных связей.

Кризисное состояние организации определено влиянием на деятельность рисков. Производственная и коммерческая деятельность всегда несет в себе определенные риски. Рисковость деятельности субъектов хозяйствования в сложившихся условиях неопределенности экономики страны усиливается. К причинам недостаточной конкурентоспособности России и возникновения кризисных ситуаций на предприятиях и в организациях можно отнести:

- ориентация российской экономики преимущественно на сырьевой сектор;
- недостаточная активизация инвестиционно ориентированного и инновационного предпринимательства;

- проблемы фискальной политики;
- значительная доля тенизации экономики страны;
- прочие.

Указанные проблемы экономического развития страны обеспечивают повышение угрозы рискованной деятельности хозяйствующих субъектов. Одним из основоположников определения понятия риска был И. Шумпетер, по мнению которого «если риски не учитываются в хозяйственном плане, тогда они становятся источником, с одной стороны, убытков, а с другой – прибылей»<sup>1</sup>.

Риск может быть определен как вероятность возникновения такого события в предпринимательской деятельности, которое может оказать негативное (в худшем случае – пагубное) влияние на бизнес-процессы и результаты работы предприятия.

Существует множество подходов к классификации риска.

Риски укрупнено можно классифицировать на три вида<sup>2</sup>:

- предпринимательский риск;
- кредиторский риск;
- денежный риск.

Предпринимательский риск включает в себе опасность возникновения обстоятельств, препятствующих повышению предпринимательской активности; кредиторский риск связан с угрозой невозврата одолженных финансовых средств; денежный риск – с обесценением денежных средств.

Интерес представляет классификация предпринимательского риска предложением И. Шумпетером, который выделяет два вида риска<sup>3</sup>:

- риск производственного характера;
- риск коммерческого характера.

Для хозяйствующих субъектов значительна угроза разрастания

---

<sup>1</sup> Шумпетер, Й.А. Теория экономического развития / Й.А. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982. – С.37.

<sup>2</sup> Финансовый менеджмент. Учебник / Е. И. Шохин. – М.: ФБК-Пресс, 2004. – С. 202.

<sup>3</sup> Шумпетер, Й.А. Указ. соч. – С.37.

финансовых рисков, которые являются одной из причин возникновения кризиса в деятельности<sup>1</sup>.

Существует два основных подхода к классификации финансовых рисков: первый подход ориентирован на распределение рисков по содержанию каждого из них, второй – на спецификации рисков.

Предметный подход к типологии финансовых рисков<sup>2</sup>:

1. По видам:

- риск снижения финансовой устойчивости;
- риск утраты ликвидности и платежеспособности;
- риск снижения рентабельности
- прочие виды рисков.

2. По характеризующему объекту:

- риск отдельного предпринимательского процесса;
- риск направления бизнес-процесса.

3. По совокупности используемых инструментов:

- индивидуальный риск;
- совокупный риск.

4. По характеру учета:

- внешние;
- внутренние.

В качестве вывода важно отметить, что ввиду влияния разного рода рисков для хозяйствующих субъектов повышается угроза кризисности деятельности, под кризисом, при этом, понимается такое финансовое состояние и организация бизнес-процессов, при которых достижение поставленных бизнес-целей невозможно или труднодостижимо.

---

<sup>1</sup> Булатов А.С. Экономика / А.С. Булатов. – М.: Проспект, 2014. – С.302.

<sup>2</sup> Там же. – С.302.

## 1.2. Виды кризисов и их основные причины

Кризисы в предпринимательской деятельности можно разграничить на определенные виды в зависимости от характерных для каждого из них признаков<sup>1</sup>:

- стратегический кризис (данный вид заключается в том, что потенциал развития предприятий в большей степени исчерпан, для недопущения краха функционирования важно в срочном порядке принятие мер по созданию нового);

- кризис эффективности (определен убыточностью деятельности, невозможностью отвечать по своим обязательствам ввиду неэффективной организацией бизнес-процессов);

- кризис ликвидности (характеризуется дисбалансом финансового состояния, невозможностью погашать обязательства за счет ликвидных активов);

- банкротство.

Банкротство в соответствии с Федеральным законом № 127 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. – это признанный арбитражным судом или объявленный должником факт неспособности последнего удовлетворять требования кредиторов в полном объеме или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей<sup>2</sup>.

Банкротство можно классифицировать на разные виды; например, экономист А.Д. Агомиров выделяет следующие виды банкротства<sup>3</sup>:

- реальное банкротство предприятия;
- техническое банкротство предприятия;
- криминальное банкротство предприятия (связано с уголовной ответственностью третьих лиц в отношении функционирования предприятия;

---

<sup>1</sup> Зеленцов О.М. Банкротство / О.М. Зеленцов. – М.: АСТ, 2013. – С.49.

<sup>2</sup> Федеральный Закон № 127 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. (ред. от 29.07.2017 г.) [Электронный ресурс] // URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_39331/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/) (дата обращения: 28.01.2018).

<sup>3</sup> Там же. – С.28.

данный вид банкротства можно было проследить в 90-е годы в России).

Основными причинами банкротства в деятельности предприятия, по мнению О.М. Зеленцова, необходимо отнести следующие<sup>1</sup>:

- причины влияния внешних факторов на предпринимательскую деятельность (например, экономическая и политическая ситуация в стране, влияние на деятельность предприятия экономических санкций, политика органов государственной власти в отношении организации предпринимательской деятельности и другие);

- причины, вызванные внутренним состоянием организации бизнес-процессов (например, неэффективная система логистики, сбои в поставках продукции, неотлаженная система маркетинга).

На предпринимательскую деятельность оказывает влияние ряд факторов внешней и внутренней направленности, которые систематизированы на рисунке 1.3.

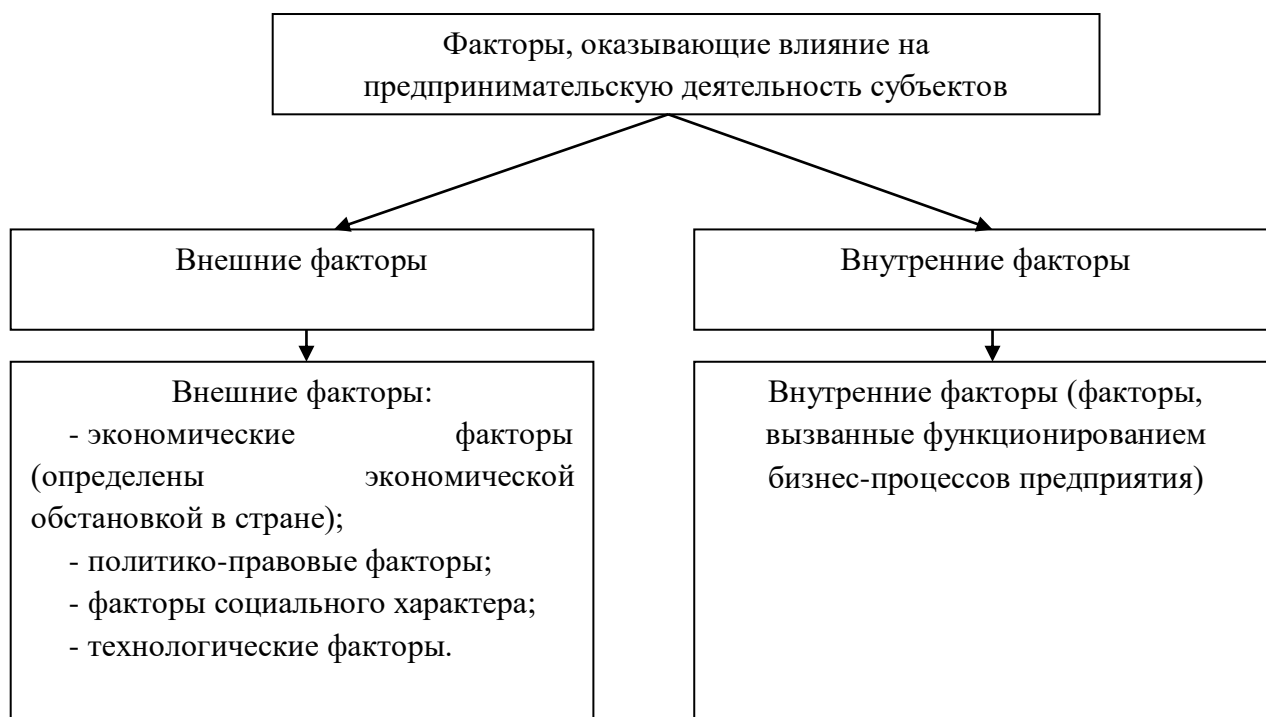


Рис. 1.3. Факторы, оказывающие влияние на предпринимательскую деятельность субъектов хозяйствования<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Зеленцов О.М. Указ. соч. – С.49.

<sup>2</sup> Зяблова М.В. Эволюция основных методов анализа финансовой деятельности предприятия / М. В. Зяблова // Школа университетской науки: парадигма развития. – 2014.

Состав основных факторов, оказывающих влияние на деятельность предприятия, представлен в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Состав основных факторов, оказывающих влияние на деятельность предприятия<sup>1</sup>

Экономические факторы	Система государственного регулирования и поддержки предпринимательства.
	Фискальная политика.
	Система ценообразования.
	Политика в сфере занятости.
	Антимонопольная политика.
	Рыночные связи, сформированные в стране, спрос и предложение на рынке присутствия предприятия.
Политико–правовые факторы	Нормативно-правовая база регулирования предпринимательства.
	Законодательная база в области регулирования и поддержки инновационной деятельности предприятий.
	Нормативно-правовая база регулирования инвестиционной деятельности.
	Сложившаяся политическая ситуация в стране.
Технологические факторы	Вектор использования наукоемких технологий, передовой техники, новых видов оборудования и так далее.
Социальные факторы	Уровень жизни населения.
	Уровень доходов граждан.

Под симптомом принято понимать внешнее проявление кризисной ситуации в организации. Основными симптомами кризиса в организации являются следующие:

- снижение финансовых результатов деятельности, утрата рентабельности;
- потеря ликвидности и финансовой устойчивости;
- рост конфликтного поля в коллективе.

Прежде всего, о кризисном состоянии в деятельности предприятия можно судить по данным финансового анализа; финансовый анализ является составной частью финансового менеджмента предприятия и финансовой политики.

---

– № 1. – С. 125.

<sup>1</sup> Зяблова М.В. Указ. соч. – С. 125.



Направлениями финансового менеджмента являются следующие.



Рис. 1.4. Направления системы финансового менеджмента в предпринимательской деятельности<sup>1</sup>

Сформированная система управления финансами характеризуется целевой ориентацией (основная цель финансового менеджмента – обеспечение возможности получения положительного финансового результата для недопущения убытка, ориентация на баланс собственных и привлеченных источников формирования имущества).

Основными функциями финансового менеджмента являются следующие<sup>2</sup>:

- функция организационного характера, которая включает в себе разработку решений в области управления финансами;
- информационная функция, которая обеспечивает сотрудников

<sup>1</sup> Зяблова М. В. Указ. соч. – С. 125.

<sup>2</sup> Польшгалин В.С. Анализ деятельности организации и способы повышения финансовых результатов / В.С. Польшгалин // Вестник магистратуры. – 2014. – № 1 (28) . – С. 102.

предприятия и других лиц необходимой информацией о финансовом состоянии и результатах деятельности предприятия;

- аналитическая функция, заключающая в себе методологию финансового анализа, которая применяется на предприятии;
- функция планирования и прогнозирования, посредством которой формируются планы и прогнозы деятельности предприятия на перспективу;
- стимулирующая функция, ориентированная на максимизацию качества финансовых управленческих решений;
- контрольная функция, которая определяет необходимость организации контрольной деятельности в финансовом менеджменте.

Финансовый анализ базируется на использовании следующих методов:



Рис.1.5. Основные методы финансового анализа<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Польшгалин В.С. Указ. соч. – С. 102.

Оценка симптомов появления кризисных ситуаций может быть проведена за счет анализа коэффициентов ликвидности и финансовой устойчивости.

Финансовая устойчивость предполагает такое состояние, при котором предприятие может полностью отвечать по своим обязательствам при необходимости за счет сформированных собственных средств.

Финансовая устойчивость предпринимательской деятельности может быть классифицирована на несколько видов (таблица 1.2).

Таблица 1.2

Классификация видов устойчивости организации<sup>1</sup>

Признак классификации	Виды устойчивости
1. Направленность устойчивости предпринимательской деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- политико-правовая устойчивость;</li> <li>- экономико-социальная устойчивость;</li> <li>- научно-технологическая устойчивость;</li> <li>- экологическая устойчивость;</li> <li>- другие виды устойчивости предпринимательской деятельности.</li> </ul>
2. Устойчивость по ориентированию бизнес-процессов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- финансовая устойчивость;</li> <li>- кадровая устойчивость;</li> <li>- инвестиционная устойчивость;</li> <li>- устойчивость инновационной деятельности;</li> <li>- производственная или торговая устойчивость;</li> <li>- другие виды.</li> </ul>
3. Устойчивость во временной динамике	<ul style="list-style-type: none"> <li>- динамическая устойчивость организации;</li> <li>- статическая устойчивость организации.</li> </ul>
4. По степени устойчивости предпринимательской деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- абсолютная устойчивость организации;</li> <li>- допустимая (достаточная) устойчивость организации;</li> <li>- недостаточная устойчивость организации.</li> </ul>
Другие виды	

Хозяйствующие субъекты стремятся к достижению абсолютной финансовой устойчивости. Для расчета финансовой устойчивости целесообразно рассчитать определенные показатели, которые систематизированы в Приложении 1.

<sup>1</sup> Серов С.Д. Экономика предприятия / С.Д. Серов. – М.: АСТ, 2014. – С.104.

Основными коэффициентами для анализа финансовой устойчивости, судя по представленным в Приложении 1 сведениям, являются коэффициент автономии, маневренности, обеспеченности собственными оборотными средствами и ряд других. В основе оценки финансовой устойчивости предприятия, помимо коэффициентного анализа, лежит определение динамики собственных оборотных средств.

Помимо определения финансовой устойчивости, важно оценить также ликвидность деятельности предприятия; в рамках оценки ликвидности анализируется ликвидность баланса и производится расчет относительных коэффициентов ликвидности. Для оценки ликвидности баланса необходимо распределить на группы активы и пассивы предприятия (группировка приведена в Приложении 2).

Абсолютная ликвидность баланса представлена следующим соотношения:

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4 \quad (1.9)$$

Относительные коэффициенты ликвидности систематизированы в таблице ниже:

Таблица 1.3

Показатели для оценки ликвидности и платежеспособности<sup>1</sup>

Показатель	Формула для расчета	Норматив	Характеристика
1	2	3	4
Коэффициент абсолютной ликвидности (Ка)	$A1/(П1 + П2)$ (1.10)	$\geq 1$	Позволяет оценить возможность за счет наиболее ликвидных активов погашать срочные обязательства.
Коэффициент промежуточной ликвидности (Кпл)	$(A1 + A2)/(П1 + П2)$ (1.11)	$\geq 1$	Позволяет оценить способность погашать текущие обязательства за счет продажи ликвидных активов без учета запасов, НДС и прочих оборотных активов предприятия.

<sup>1</sup> Серов С.Д. Экономика предприятия / С.Д. Серов. – М.: АСТ, 2014. – С.104.

1	2	3	4
Коэффициент текущей ликвидности (Ктл)	$(A1 + A2 + A3) / (П1 + П2)$ (1.12)	$\geq 1,5$	Показывает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов.
Общий коэффициент платежеспособности (Окп)	$(A1 + 0,5A2 + 0,7A3) / (П1 + 0,5П2 + 0,7П3)$ (1.13)	$>1$	Предполагает общую оценку ликвидности активов.

Финансовый анализ проводится на базе бухгалтерской отчетности (прежде всего, анализируются бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах).

К основным видам кризисов в предпринимательской деятельности, как было выяснено, отнесены стратегический кризис, кризис эффективности, кризис и банкротство.

Кризисное состояние может быть вызвано влиянием ряда причин: причин влияния внешних факторов на предпринимательскую деятельность (экономическая и политическая ситуация в стране, влияние на деятельность предприятия экономических санкций), причин влияния внутренних факторов (неэффективная система менеджмента, сбои в поставках продукции, проблемы маркетинговой деятельности).

О кризисном состоянии в деятельности предприятия можно судить по данным финансового анализа, который, как было установлено, является составной частью финансового менеджмента предприятия и финансовой политики.

### **1.3. Антикризисное управление предприятием, его специфика**

Для недопущения разрастания кризиса важно, как уже было сказано, сформировать результативный управленческий механизм, в условиях повышенной рисковости и кризисном влиянии – ориентироваться на антикризисное управление.

Управленческая деятельность организации должна быть ориентирована

на проведение комплекса мероприятий от предварительной диагностики рисков до методов по его устранению и преодолению<sup>1</sup>.

Антикризисное управление или управление рисками организации включает в себе совокупность мероприятий по разработке вектора снижения рисков предпринимательской деятельности<sup>2</sup>.

Основными принципами антикризисного управления являются следующие (рисунок 1.5):

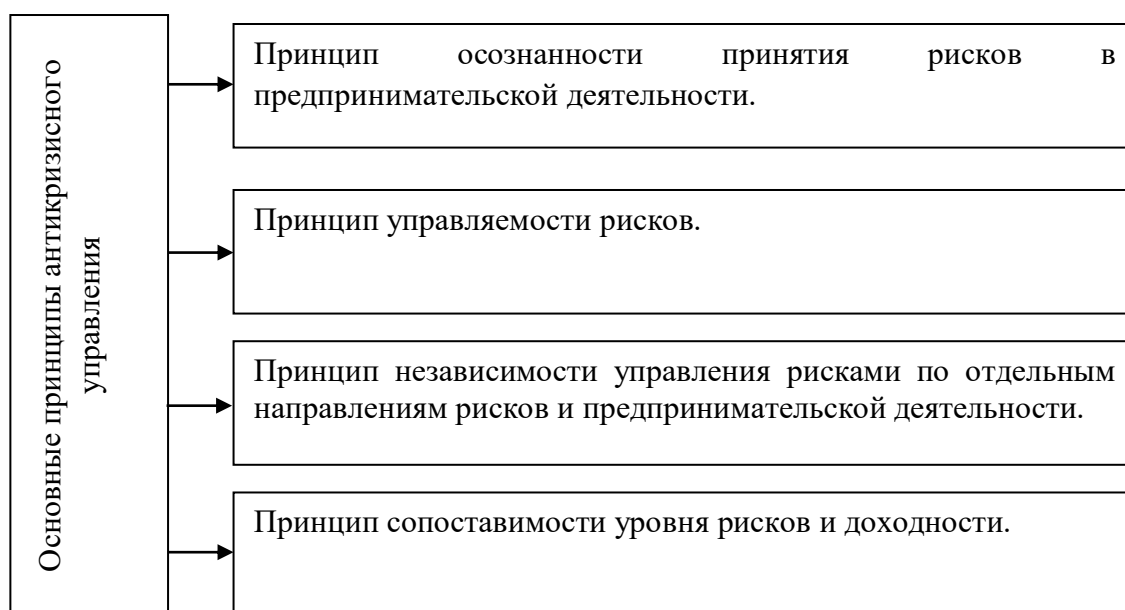


Рис. 1.5. Основные принципы антикризисного управления<sup>3</sup>

Антикризисное управление организации включает в себя<sup>4</sup>:

1. Определение уровня влияния рисков на организацию предпринимательского процесса, выявление основных причин появления рисков. В рамках данного направления важен финансовый анализ предпринимательской деятельности, анализ эффективности реализации бизнес-процессов.

2. Процесс разработки и принятия решений по снижению рисков и ликвидации угрозы разрастания кризиса на предприятии.

<sup>1</sup> Финка С. Кризис- менеджмент / С. Финка. – М.: Перспектива, 2014. – С.249.

<sup>2</sup> Азалиева С.Ю. Антикризисное управление / С.Ю. Азалиев. – М.: Вид, 2015. – С.112.

<sup>3</sup> Зеленцов О.М. Банкротство / О.М. Зеленцов. – М.: АСТ, 2013. – С.49.

<sup>4</sup> Зеленцов О.М. Указ. соч. – С.49.

3. Процесс контроля принимаемых решений в антикризисном управлении, на основании выявленных недоработок совершенствование управленческих решений антикризисного направления.

4. Определение и управление всей совокупностью рисков в хозяйственной деятельности.

5. Использование благоприятных возможностей, которые удалось получить за счет результативного антикризисного управления.

Результативность антикризисного управления зависит от принимаемых управленческих решений и их качества, поэтому важно, во-первых, обеспечить высококвалифицированный штат сотрудников, ответственных за данное направление, во-вторых обеспечить постоянный контроль качества принимаемых антикризисных управленческих решений. Антикризисное управленческое решение есть направление управленческого труда по поиску и выбору оптимального (из нескольких альтернативных) направления действий по развитию деятельности, повышению конкурентоспособности и снижению угрозы кризисности<sup>1</sup>.

В антикризисном управлении, помимо разработки качественных антикризисных управленческих решений важно обеспечить возможность избежания риска. В структуре мероприятий, необходимых для избежания рисков, может быть воздействие на пассивы предприятия, например, отказ от использования заемного капитала в доле, превышающей выбранный безрисковый уровень. Также важно обеспечить поиск путей укрепления финансовой устойчивости, ликвидности, оборачиваемости и рентабельности. Для этого, прежде всего, необходимо совершенствовать систему управления финансами (например, автоматизировать основные бизнес-процессы).

Роль анализа финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности для оценки предпринимательской деятельности представлена на рисунке 1.6.

---

<sup>1</sup> Галицкова К.В. Указ. соч. – С. 132.

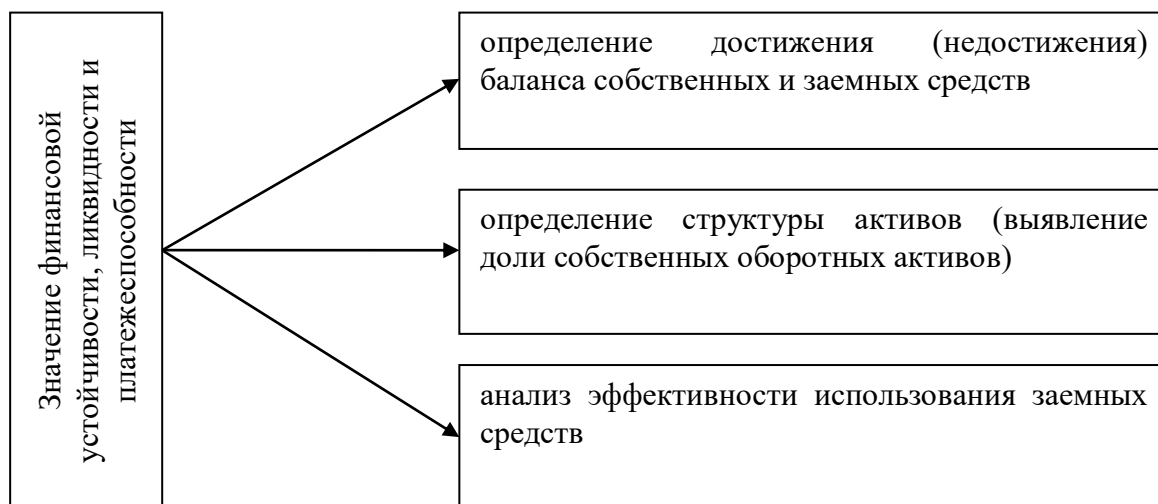


Рис. 1.6. Роль анализа финансовой устойчивости и платежеспособности в определении финансового положения и выявлении финансовой стабильности (нестабильности) организации<sup>1</sup>

Для любого субъекта хозяйствования необходимо постоянное отслеживание устойчивости финансового состояния предприятия, а также оценка финансовых рисков и угроз снижения финансовой устойчивости.

В качестве вывода по теоретической главе выпускной квалификационной работы отметим, что ориентация на постоянное отслеживание состояния предприятия и финансовых результатов деятельности необходима для снижения угрозы разрастания кризиса. Кризис при этом, как выяснено, представляет собой такое финансовое состояние и организация бизнес-процессов, при которых достижение поставленных бизнес-целей невозможно.

К основным видам кризисов в предпринимательской деятельности, как было выяснено, можно отнести следующие виды: стратегический кризис, кризис эффективности, кризис и банкротство.

Кризисное состояние может быть вызвано влиянием ряда причин: причин влияния внешних факторов на предпринимательскую деятельность (экономическая и политическая ситуация в стране, влияние на деятельность предприятия экономических санкций), причин влияния внутренних факторов (неэффективная система менеджмента, сбои в поставках продукции,

<sup>1</sup> Булатов А.С. Указ. соч. – С.302.



проблемы маркетинговой деятельности).

О кризисном состоянии в деятельности предприятия можно судить по данным финансового анализа (основными методами финансового анализа являются горизонтальный и вертикальный анализ, пространственный, трендовый и факторный анализ, анализ относительных показателей).

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО КОМПАНИЯ «РУСЬ ВЕЛИКАЯ» И ОЦЕНКА СТЕПЕНИ РИСКА

### 2.1. Общая характеристика ООО Компания «Русь Великая» как объекта исследования

Компания «Русь Великая», основанная в 2008 году, представляет на рынке уникальные исконно русские подарки и сувениры, являющиеся эксклюзивными произведениями мастеров, вобравшими в себя весь патриотизм и любовь к Родине. В сувенирном бизнесе «Русь Великая» является одним из лидеров и законодателем моды, которая в первую очередь, опираясь на нравственные человеческие ценности, воспекает и возносит на пьедестал славу России. Безупречная репутация – это гордость компании, основанная не только на качестве продаваемой продукции, честности работы с потребителем, но и безупречное исполнение собственных обязательств перед своими контрагентами, сотрудниками и частными мастерами.

Основным направлением деятельности Компании «Русь Великая» является реализация товаров русских художников, скульпторов, ювелиров и, в том числе, эксклюзивных работ мастеров народного промысла. Оригинальные работы, интересные сувениры, представленные в продаже, высоко ценят не только в нашей стране, но и во всем мире.

Дерево целей ООО Компания «Русь Великая» представлено на рисунке 2.1.

Стратегия компании направлена на расширение и повышение конкурентных преимуществ. Можно выделить следующие конкурентные преимущества компании :

1. Весь представленный товар на всех площадках всегда есть в наличии.
2. Предоставляется индивидуальная упаковка и оформление подарков дизайнером, состоящем в штате предприятия.
3. Гибкая логистика позволяет доставить купленный товар в течение одного дня по Москве и Московской области, отправить подарок в любой

город мира.

4. Широчайший ассортимент товара.

5. Удобная интернет-площадка, состоящая из двух сайтов (www.rusvelikaia.ru и www.lavka-podarkov.ru), позволяет разную целевую аудиторию.

6. Активное продвижение товаров в поисковых системах Яндекс и Google,.

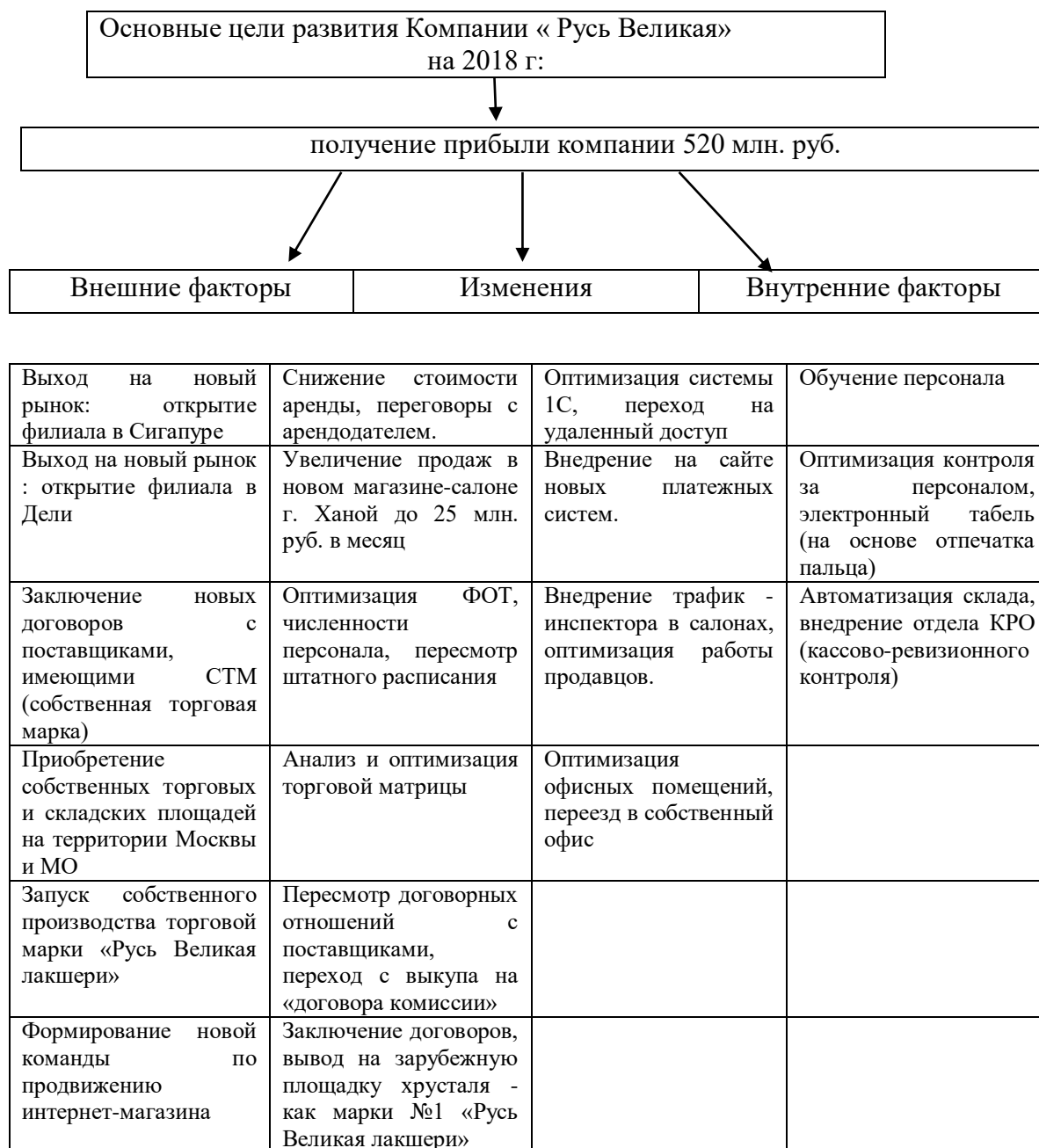


Рис. 2.1. Дерево целей ООО Компания « Русь Великая»

7. Сайт оборудован специальной услугой «заказать звонок», позволяющей дополнительно расширить клиентскую базу.

8. Магазин поддерживает несколько способов оплаты заказов.

12. В целях повышения лояльности клиентов разработана «Программа лояльности для клиентов», основанная на бонусной накопительной системе с картами скидок.

Организационная структура ООО Компания «Русь Великая» представлена на рисунке 2.2.

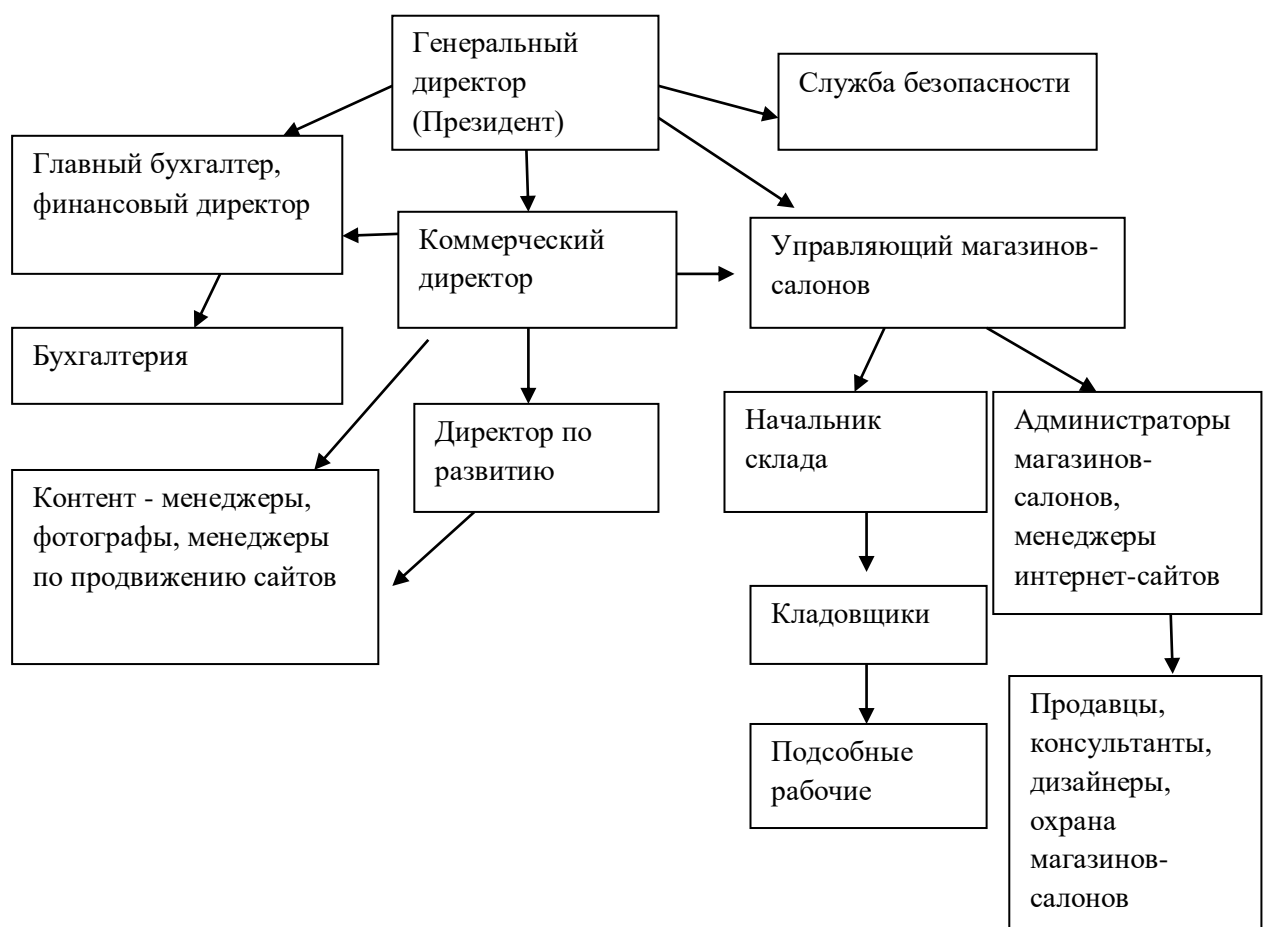


Рис. 2.2. Организационная структура ООО Компания «Русь Великая»

Из схемы, представленной на рисунке 2.2, видно, что структура ООО Компания «Русь Великая» является линейной.

Основными направлениями деятельности ООО Компания «Русь Великая» являются следующие:

Направление 1. Ориентация на стимулирование системы внутреннего

управления и рост эффективности управления финансовыми ресурсами (ввиду поставленной цели «обеспечение роста конечного финансового результата деятельности не менее, чем на 1,5% ежегодно» значительное внимание уделяется системе финансового менеджмента).

Направление 2. Ориентация на стимулирование маркетинговой деятельности (ввиду поставленной цели «стремление к повышению портфеля клиентов не менее, чем на 1% ежегодно» активизация маркетинговой деятельности необходима, в организации также недостаточно проработано указанное направление, что требует повышение его эффективности).

Далее в рамках данной темы исследования необходимо провести финансовый анализ для ООО Компания «Русь Великая».

## **2.2. Финансовый анализ ООО Компания «Русь Великая»**

В ООО Компания «Русь Великая» сформирована эффективная система управления финансами. Финансовая служба, за которую отвечают главный бухгалтер и финансовый директор ООО Компания «Русь Великая», подчинена непосредственно генеральному директору.

Финансовая служба ООО Компания «Русь Великая» в соответствии с возложенными на нее задачами осуществляет следующие функции:

1. Управление финансами и финансовое планирование деятельности.
2. Реализация мер по обеспечению финансовой устойчивости ООО Компания «Русь Великая».
3. Формирование системы внутреннего финансового контроля ООО Компания «Русь Великая».
4. Разработка проектов плановых показателей доходов и расходов ООО Компания «Русь Великая».

Одним из основных источников информации для оценки финансового состояния является бухгалтерский баланс (представлен в Приложении 3). На его основе формируем горизонтальный анализ баланса ООО Компания «Русь

Великая» (таблица Приложения 4).

Валюта баланса в 2016 году по сравнению с аналогичным прошлым периодом сократилась на 2062 тыс. руб. или на 4,9%, в 2015 году по сравнению с 2014 годом отмечено сокращение на 15565 тыс. руб. или на 27,1%.

Вертикальный анализ актива и пассива баланса предприятия ООО Компания «Русь Великая» за период 2014 – 2016 гг. сформирован в таблице Приложения 5.

В структуре актива баланса большой удельный вес занимают запасы (доля в 2016 году составила 61,3%), доля дебиторской задолженности составила в 2016 году 31,5% (отмечен прирост доли дебиторской задолженности по сравнению с прошлыми периодами); в 2016 году в структуре пассива баланса основная доля приходилась на нераспределенную прибыль (доля составила 45,6%), а также на кредиторскую задолженность (доля составила 44,1%).

Диагностика финансового состояния предприятия сформирована в таблице 2.1 (на основе Приложения 3).

Таблица 2.1

Диагностика финансового состояния ООО Компания «Русь Великая», в тыс. руб.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Выручка	78896	53455	34913
Себестоимость продаж	11971	10870	9758
Валовая прибыль	66925	42585	25155
Коммерческие расходы	62697	48348	32265
Прибыль от продаж	4288	-5763	-7110
Прочие доходы	25	1	0
Прочие расходы	166	-179	-219
Прибыль (убыток) до налогообложения	4087	-5941	-7329
Чистая прибыль (убыток)	3270	-5941	-7329

Данные таблицы 2.1 свидетельствуют, что убыток ООО Компания «Русь Великая» за 2016 год составил 7329 тыс. руб., а в 2015 году – 5941 тыс. руб., то есть, прослеживается разрастание убытка (в 2014 году предприятие получило прибыль в сумме 3270 тыс. руб.).

Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах деятельности ООО Компания «Русь Великая» представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Горизонтальный анализ финансовых результатов деятельности ООО  
Компания «Русь Великая»

Показатель	2015 г.	В динамике к 2014 г.		2016 г.	В динамике к 2015 г.	
	Сумма, тыс. руб.	Абс. (+,-), тыс. руб.	Тпр, %	Сумма, тыс. руб.	Абс. (+,-), тыс. руб.	Тпр, %
1	2	3	4	5	6	7
Выручка	53455	-25441	-32,2	34913	-18542	-34,7
Себестоимость продаж	10870	-1101	-9,2	9758	-1112	-10,2
Валовая прибыль	42585	-24340	-36,4	25155	-17430	-40,9
Коммерческие расходы	48348	-14349	-22,9	32265	-16083	-33,3
Прибыль от продаж	-5763	-10051	-234,4	-7110	-1347	23,4
Прочие доходы	1	-24	-96,0	0	-1	-100,0
Прочие расходы	-179	-345	-207,8	-219	-40	22,3
Прибыль (убыток) до налогообложения	-5941	-10028	-245,4	-7329	-1388	23,4
Чистая прибыль (убыток)	-5941	-9211	-281,7	-7329	1388	23,4

Как показывают данные таблицы 2.2 в целом, разрастание убытка в 2016 году по сравнению с 2015 годом составило 1388 тыс. руб. или 23,4%.

Для целей анализа ликвидности баланса целесообразно, прежде всего, представить агрегированный аналитический баланс.

Агрегированный аналитический баланс ООО Компания «Русь Великая» представлен в таблице Приложения 6.

Агрегированный баланс, сформированный в таблице Приложения 6, позволит сгруппировать активы и пассивы по степени их ликвидности (таблицы 2.3 и 2.4).

Таблица 2.3

Группировка статей актива баланса ООО Компания «Русь Великая», в тыс. руб.

Показатели	Статья баланса	2014 г.	2015 г.	2016 г.
A1	1250 + 1240	8075	3159	763
A2	1230 (до года) + 1260	13606	11126	12581
A3	1210 + 1220 + 1230 (свыше года)	35313	25254	24464
A4	1110 + 1150 + 1153 + 1170	519	2409	2078
ИТОГО:	-	57513	41948	39886

Наиболее ликвидные активы в 2016 году сократились (составили 763 тыс. руб.), что негативно сказалось на обеспечении ликвидности предприятия; быстрореализуемые активы, представленные дебиторской задолженностью, напротив, отмечены с тенденцией к росту (как выяснено, негативным моментом является то, что более половины дебиторской задолженности приходится на проблемную задолженность). Общая величина имущества предприятия ООО Компания «Русь Великая» сформирована в сумме 39886 тыс. руб.

Таблица 2.4

Группировка статей пассива баланса ООО Компания «Русь Великая», в тыс. руб.

Показатели	Статья баланса	2014 г.	2015 г.	2016 г.
П1	1520 + 1550	25671	16212	17579
П2	1510	0	0	3900
П3	1410	0	0	0
П4	1300	31842	25736	18407
ИТОГО:	-	57513	41948	39886

Наиболее срочные обязательства в 2016 году по сравнению с 2015 годом несколько увеличились и составили 17579 тыс. руб.; по статье «устойчивые пассивы» отмечено снижение (собственный капитал в 2016 году сформирован в сумме 18407 тыс. руб.). Соотношение активов и пассивов баланса предприятия приведено в таблице 2.5.



Таблица 2.5

Соотношение активов и пассивов баланса предприятия ООО Компания «Русь Великая»

2014 г.		2015 г.		2016 г.		Норматив
актив	пассив	актив	пассив	актив	пассив	
8075	25671	3159	16212	763	17579	$A_1 > P_1$
13606	0	11126	0	12581	3900	$A_2 > P_2$
35313	0	25254	0	24464	0	$A_3 > P_3$
519	31842	2409	25736	2078	18407	$A_4 < P_4$

Для ООО Компания «Русь Великая» в 2016 году характерно неравенство:

$$A_1 < P_1; A_2 > P_2; A_3 > P_3; A_4 < P_4$$

Важно либо повышать наиболее ликвидные активы предприятия, либо сокращать наиболее срочные обязательства.

Также для оценки ликвидности применяется коэффициентный метод, который включает в себя расчёт коэффициентов абсолютной, промежуточной и текущей ликвидности.

Таблица 2.6

Показатели ликвидности предприятия ООО Компания «Русь Великая»

Наименование показателя	Нормативное значение	2014 г.	2015 г.	2016 г.
К ал	$\geq 1$	0,31	0,19	0,04
К пл	$\geq 1$	0,84	0,88	0,62
К тл	$\geq 1,5$	2,22	2,44	1,76

Расчет финансовых коэффициентов ликвидности определил, что на конец 2016 г. значения коэффициентов абсолютной и промежуточной ликвидности не соответствуют установленным нормативам,

что позволяет судить о том, что предприятие не имеет возможность погашать обязательства за счет наиболее ликвидных активов. Коэффициент текущей ликвидности выше нормативного и составляет 1,76 ед. на конец года, то есть краткосрочные обязательства могут быть погашены за счет всех имеющихся ликвидных активов. Оценка показателей финансовой устойчивости необходима для того, чтобы оценить, насколько сбалансировано имущество предприятия и источники его формирования. Целесообразно рассчитать относительные показатели финансовой устойчивости (таблица 2.7).

Таблица 2.7

Относительные показатели финансовой устойчивости ООО Компания «Русь Великая» за период 2014 – 2016 гг.

Показатель	Норматив	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Ка	$\geq 0,5$	0,55	0,61	0,46
Кфз	$< 0,8$ , опт.= 0,5	1,81	1,63	2,17
Кс	$>1$	0,81	0,63	1,17
Км	$<1$	0,98	0,91	7,86
Косс	$\geq 0,2 -0,5$ , чем ближе к верхней границе, тем больше маневра.	0,55	0,59	0,43
КДЗиКЗ	$=1$	0,53	0,69	0,72
Ксф	$>1$	1,24	1,59	0,86
Кфу	0,8-0,9	0,55	0,61	0,46

Коэффициент автономии в 2016 году равен 0,46 (ниже установленного нормативного значения, что свидетельствует о том, что предприятие недостаточно финансируется собственными средствами; однако, расхождение с нормативом незначительно). Коэффициент соотношения заемных и собственных средств свидетельствует о том, что собственные источники финансирования предпринимательской деятельности ООО Компания «Русь Великая» значительно выше, чем заемные. Коэффициент чистой мобильности в 2016 году составил 7,86 (по нормативу коэффициент должен составлять значение, менее 1,00 ед.). Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности показал, что в оборот привлекается средств больше, чем извлекается из оборота. Значительных проблем в обеспечении устойчивости предприятия, о чем свидетельствуют

приведенные выше сведения, не прослеживается.

Положительным аспектом обеспечения финансовой устойчивости предприятия является достаточная величина собственных оборотных средств, динамика которых за период 2014 – 2016 гг. приведена на рисунке 2.3:

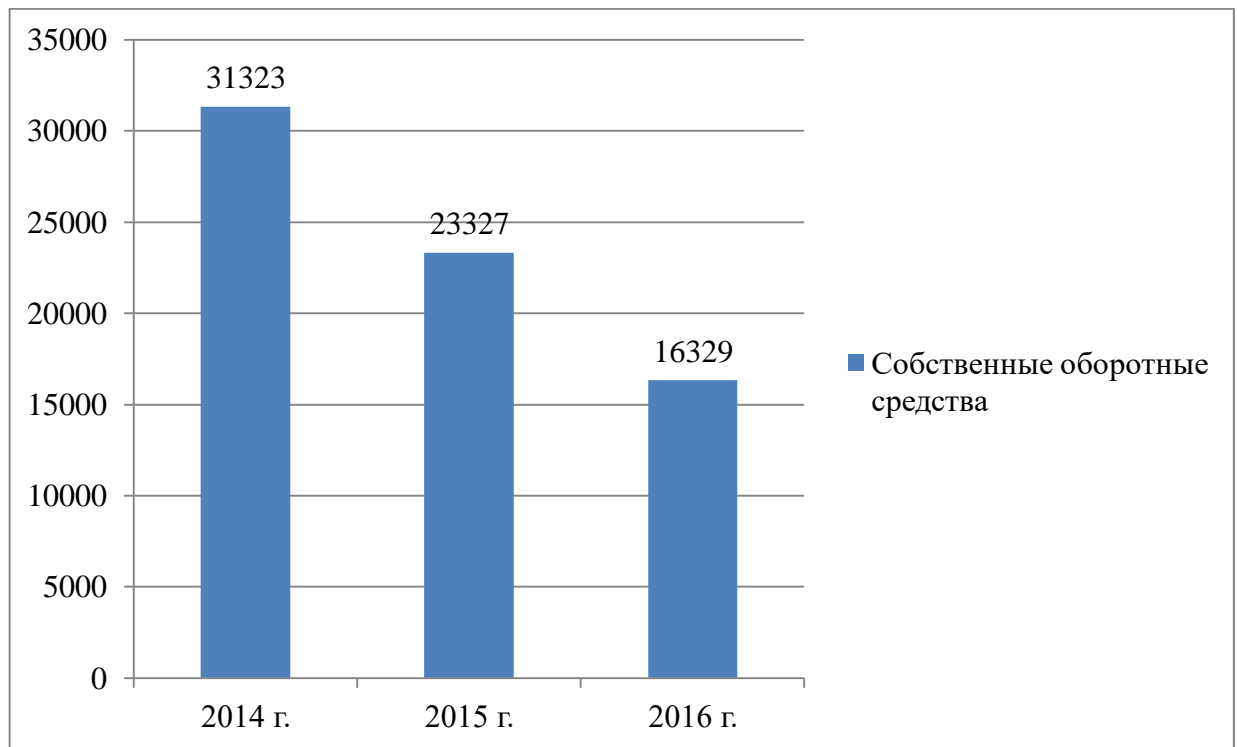


Рис. 2.3. Динамика собственных оборотных средств предприятия ООО Компания «Русь Великая» за период 2014 – 2016 гг., в тыс. руб.

Несмотря на то, что собственные оборотные средства в 2016 году снизились по сравнению с 2015 годом, все же, величина их положительна, что обеспечивает возможность организации бесперебойного функционирования предприятия.

Для определения типа финансовой устойчивости, необходимо определить, какие абсолютные показатели отражают сущность устойчивости финансового состояния (таблица Приложения 7).

Тип финансовой устойчивости - неустойчивое финансовое состояние, т.е. ООО Компания «Русь Великая» не может за счет собственных оборотных средств финансировать запасы, ввиду чего возникает необходимость

увеличения собственного капитала (для повышения устойчивости, автономии и независимости деятельности).

Рассчитаем влияние на прибыль от продаж ООО Компания «Русь Великая» следующих факторов: выручки, себестоимости, коммерческих и управленческих расходов. Воспользуемся аддитивной моделью, которая будет представлена в следующем виде:

Прибыль от продаж = Выручка – Себестоимость – Коммерческие расходы – Управленческие расходы

Сравниваем 2015 г. (базисный) и 2016 г. (отчетный)

$$\Pi(0) = 53455 - 10870 - 48348 = -5763 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Pi(\text{усл } 1) = 34913 - 10870 - 48348 = -24305 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Pi(\text{усл } 2) = 34913 - 9758 - 48348 = -23193 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Pi(\text{усл } 3) = 34913 - 9758 - 32265 = -7110 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Pi(\text{усл } 4) = 34913 - 9758 - 32265 = -7110 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Pi(\text{усл } 4) - \Pi(0) = -7110 - (-5763) = -1347 \text{ тыс. руб.}$$

Прибыль от продаж снизилась в 2016 году на 1347 тыс. руб., в том числе за счет изменения:

а) выручки от продаж:

$$\Delta \Pi(\text{в}) = -24305 - (-5763) = -18542 \text{ тыс. руб.}$$

б) себестоимости продукции:

$$\Delta \Pi(\text{s}) = -23193 - (-24305) = 1112 \text{ тыс. руб.}$$

в) коммерческих расходов:

$$\Delta \Pi(\text{кр}) = -7110 - (-23193) = 16083 \text{ тыс. руб.}$$

в) управленческих расходов:

$$\Delta \Pi(\text{ур}) = -7110 - (-7110) = 0 \text{ тыс. руб.}$$

В соответствии с приведенной факторной моделью анализа прибыли от продаж целесообразно отметить, что снижение себестоимости и коммерческих расходов оказали на динамику прибыли от продаж положительную тенденцию, в то время, как сокращение выручки определило ее сдерживающий характер.

По данным отчета о финансовых результатах проанализируем динамику рентабельности продаж (таблица 2.8).

Таблица 2.8

Показатели рентабельности предприятия ООО Компания «Русь Великая» за период 2014 – 2016 гг.

Показатели	в %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.
$R_{\text{продаж}}$	5,44	-10,78	-20,36
$R_{\text{продукции}}$	559,06	391,77	257,79
$R_{\text{активов}}$	7,11	-14,16	-18,37
$R_{\text{общ}}$	4,14	-11,11	-20,99

Из расчетов видно, что все показатели рентабельности в отчетном году по сравнению с предыдущим снизились. Следовательно, наблюдается снижение эффективности работы предприятия ООО Компания «Русь Великая». Основной причиной снижения рентабельности явилось сокращение оборотов деятельности и получение убытка предприятия за рассматриваемый промежуток времени.

Итак, подведем итоги параграфа. Деятельность ООО Компания «Русь Великая» за рассматриваемый период 2014-2016 гг. продемонстрировала отрицательную динамику. Разрастание убытка в 2016 году по сравнению с 2015 годом составило 1388 тыс. руб. или 23,4%.

### 2.3. Проблемы деятельности и оценка рисков в компании

Ввиду того, что предприятие в 2016 году получило убыток, будет произведена оценка вероятности банкротства.

В 1968 году профессор Эдвард Альтман предлагает свою, ставшую классической, пятифакторную модель прогнозирования вероятности банкротства предприятия. Формула расчета интегрального показателя

следующая<sup>1</sup>:

$$Z = 1,2 * X1 + 1,4 * X2 + 3,3 * X3 + 0,6 * X4 + X5 \quad (2.1)$$

X1 рассчитывается по формуле 2.2:

$$X1 = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Активы}} \quad (2.2)$$

X2 рассчитывается по формуле 2.3:

$$X2 = \frac{\text{Нераспределенная прибыль}}{\text{Активы}} \quad (2.3)$$

X3 рассчитывается по формуле 2.4:

$$X3 = \frac{\text{Операционная прибыль}}{\text{Активы}} \quad (2.4)$$

X4 рассчитывается по формуле 2.5:

$$X4 = \frac{\text{Рыночная стоимость акций}}{\text{Обязательства}} \quad (2.5)$$

X5 рассчитывается по формуле 2.6:

$$X5 = \frac{\text{Выручка}}{\text{Активы}} \quad (2.6)$$

Таким образом, по данным предприятия ООО Компания «Русь Великая» значение интегрального показателя будет иметь следующий вид:

$$Z=1,2*(37808/39886)+1,4*(18182/39886)+3,3*(-7329/39886)+(34913/39886)=2,0.$$

Поскольку  $Z > 0$  – вероятность банкротства больше 50% и увеличивается по мере увеличения значения  $Z$ , важно срочное принятие мер по устранению убытка.

Состояние всех сфер внутренней среды организации проведем основе SNW–анализа. Выявим сильные и слабые стороны деятельности ООО

---

<sup>1</sup> Барухин Р.Б. Риск – менеджмент на предприятии / Р.Б. Барухин. – М.: Ярус, 2017. – С.88.

Компания «Русь Великая». Это позволяет оценить эффективность основных бизнес-процессов.

Для ООО Компания «Русь Великая» результаты SNW-анализа (усовершенствованный SWOT-анализ) представлены в таблице 2.13, характеристики метода, при этом, сформулированы ниже:

Таблица 2.9

SNW-анализ деятельности для анализируемой коммерческой организации  
ООО Компания «Русь Великая»

Составляющие внутренней среды	Важность (вес)		
	Сильная	Нейтральная	Слабая
1	2	3	4
1. Маркетинг		√	
Уровень маркетинга		√	
Качество торговой марки и репутация на рынке	√		
2. Финансы	√		
Финансовое положение		√	
Текущий баланс		√	
Финансовые результаты деятельности			√
Финансовая устойчивость		√	
Ликвидность		√	
Рентабельность	√		
3. Операции.		√	
Система менеджмента		√	
Система сбыта и продаж		√	
Налоговый учет	√		
Уровень бухгалтерского учета	√		
4. Человеческие ресурсы.	√		
Система управления персоналом	√		
Квалификационный уровень сотрудников	√		
5. Культура и корпорация.	√		
Организационная структура		√	

В соответствии со сведениями таблицы 2.13 определим основные слабые стороны ООО Компания «Русь Великая»:

- получение убытка предприятия в 2016 году, что вызывает необходимость путей поиска данной проблемы.

Целесообразно представить SWOT-анализ для ООО Компания «Русь Великая» (таблица 2.10).

## SWOT–анализ ООО Компания «Русь Великая»

	Возможности	Угрозы
Анализ внешней среды	Широкий круг потребителей на рынке присутствия. Дальнейшее повышение качества и ассортимента. Повышение эффективности деятельности путем заключения договоров с прямыми поставщиками.	Усиление конкуренции. Снижение доли по отдельным сегментам корпоративных клиентов вследствие регуляторных изменений, либерализации и более агрессивных действий конкурентов.
Анализ внутренней среды		
Сильные стороны Доминирующее положение на рынке присутствия (доля на рынке порядка 12%). Высокое качество товаров и услуг. Развитое по сравнению с конкурентами предложение.	SO: 1. Концентрация маркетинговых усилий и стимулирование сбыта. 2. Максимальное использование оживления рынка для получения дополнительной прибыли.	ST: 1. Агрессивная маркетинговая кампания (активизация маркетинговой деятельности). 2. Снижение издержек для обеспечения ценовой конкурентоспособности.
Слабые стороны Отсутствие собственной программы лояльности. Недостаточно развитая система финансового менеджмента. Отсутствие системы бюджетирования и бюджетного регламента. Угроза разрастания проблемной дебиторской задолженности. Получение убытка в 2016 году.	WO: 1. Совершенствование системы финансового менеджмента. 2. Разработка бюджетного регламента. 3. Внедрение факторинговых схем для продажи сомнительной дебиторской задолженности.	WT: 1. Концентрация на узкоспециализированном рынке. 2. Инновации.

Итак, основная проблема деятельности организации ООО Компания «Русь Великая» – недостаточно эффективная система менеджмента, в связи с чем важно обеспечить поиск устранения проблемных зон.

Анализ бухгалтерской отчетности предприятия позволил



сформулировать следующие выводы: отмечено разрастание убытка в 2016 году по сравнению с 2015 годом составило 23,4%, что негативно сказалось на финансовом состоянии предприятия.

Анализ динамики актива и пассива ООО Компания «Русь Великая» также позволил сформулировать проблемный аспект деятельности : прирост дебиторской задолженности, размер сомнительной дебиторской задолженности составил в 2016 году 8640 тыс. руб., что составляет 68,7% всей дебиторской задолженности за 2016 год.

Расчет финансовых коэффициентов ликвидности и устойчивости предприятия ООО Компания «Русь Великая» определил, что на конец 2016 г. предприятие не имеет возможность погашать обязательства за счет наиболее ликвидных активов; тип финансовой устойчивости – неустойчивое финансовое состояние. Мероприятия по повышению финансового состояния предприятия и финансовых результатов деятельности будут приведены далее.

## **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ РАЗВИТИЯ КРИЗИСА В ООО КОМПАНИЯ «ВЕЛИКАЯ РУСЬ»**

### **3.1. Реализация адаптивного подхода в управлении кризисным состоянием**

Поиск путей повышения эффективности управления финансово-экономическим состоянием предприятия необходим для целей обеспечения стабильности деятельности ООО Компания «Русь Великая» и возможности ликвидации убытка. Для ООО Компания «Русь Великая» важно обеспечить повышение эффективности системы финансового менеджмента и финансового планирования в рамках реализации адаптивного подхода в управлении кризисным состоянием.

Проведенный анализ показал, что повысить эффективность управления финансами и снизить рисковость деятельности возможно, прежде всего, за счет обеспечения прироста собственных оборотных средств предприятия ООО Компания «Русь Великая» (например, можно предложить продать сомнительную дебиторскую задолженность). В аналитической главе исследования было выявлено, что размер сомнительной дебиторской задолженности составил в 2016 году 8640 тыс. руб., что составляет 68,7% всей дебиторской задолженности за 2016 год).

Внедрение схем факторинга целесообразно для ликвидации сомнительной дебиторской задолженности (высвобожденные средства целесообразно направить на пополнение собственного капитала для целей повышения автономии).

В результате увеличения дебиторской задолженности в ООО Компания «Русь Великая» произошло снижение свободных оборотных средств, что привело к росту потребности в дополнительных ресурсах для своевременного погашения своих обязательств и поддержания хозяйственной деятельности на необходимом уровне (необходимо посредством продажи сомнительной дебиторской задолженности увеличить собственные средства ООО Компания «Русь Великая» по статье «Нераспределенная прибыль»).

В условиях нестабильности деятельности и кризисном состоянии ООО Компания «Русь Великая» важно обеспечить поиск путей повышения результативности деятельности и укрепления финансового состояния. Одним из направлений повышения эффективности управления финансовым состоянием организации в условиях нестабильности является автоматизация финансового менеджмента.

В современной отечественной практике активно применяются следующие программные продукты, которые могут быть предложены к внедрению как для ООО Компания «Русь Великая»:

- для малых предприятий: Vplan, «Клиент–Коммуникатор», система Organic, «КИС Бюджетирование», «1С: Предприятие 8.2 + Oracle Database»;
- для средних предприятий: «RG–SOFT: Управление денежными потоками», PlanDesigner, «1С Управление корпоративными финансами», «ИТАН Управленческий баланс», «БИТ.Финанс»;
- для крупных предприятий: Галактика, «Инталев: Корпоративный менеджмент», PlanDesigner, «Парус–Предприятие».

Также в рамках реализации адаптивного подхода в управлении кризисным состоянием необходимо повысить эффективность финансового планирования и бюджетирования.

Роль финансового планирования на предприятии сложно переоценить; эта система позволяет, во-первых, распределить финансовые ресурсы в необходимом векторе, сбалансировать собственные и привлеченные источники формирования капитала; во-вторых, сформировать на основе финансового анализа текущего положения дел финансовую стратегию для целей обеспечения возможности нарастить результаты деятельности в перспективе и снизить финансовые риски. Цель финансового планирования предприятия заключается в обеспечении максимально эффективного распределения финансовых ресурсов предприятия на текущий и прогнозный периоды. Финансовое планирование должно присутствовать на всех стадиях функционирования предприятия.

Поскольку бюджетирование является составным элементом сформированной на предприятии системы планирования, прежде всего, необходимо отметить, что основная цель финансового планирования – составление краткосрочного, среднесрочного или долгосрочного прогноза финансовой деятельности организации для целей обеспечения максимально возможного результата.

Система бюджетирования ООО Компания «Русь Великая», таким образом, позволит:

- обеспечить помесячного планирования финансовых ресурсов, находящихся у организации в наличии и распределение их возможных направленностей;

- обеспечить самостоятельность структурных подразделений организации, поскольку определяет вектор планирования прибыли и распределение ее по целевым направлениям (в организации снижается риск неопределенности деятельности на кратко или долгосрочную перспективы);

- сформировать четкий структурированный финансовый план (бюджет), который позволит предприятию снизить риск непредвиденных расходов;

- бюджетирование позволяет обеспечить повышение эффективности системы контроля за исполнением и распределением финансовых ресурсов.

Название проекта: «Предотвращение развития кризиса ООО Компания «Русь Великая».

Сроки реализации проекта: март 2018 – декабрь 2018 года.

Цель разработки проекта для ООО Компания «Русь Великая» – повышение эффективности предпринимательской деятельности ООО Компания «Русь Великая» и ликвидация убытка.

Миссия проекта. Проект направлен на предотвращение развития кризиса ООО Компания «Русь Великая».

Единовременные затраты на разработку и внедрение проекта «Предотвращение развития кризиса ООО Компания «Русь Великая» – 45,0

тыс. руб.

Для ООО Компания «Русь Великая» характерны следующие виды рисков в рамках проектного управления: риск превышения сметной стоимости проекта; риск низкого качества проектных решений.

Итак, для ООО Компания «Русь Великая» предложено внедрить факторинговые схемы, автоматизировать систему финансового менеджмента для повышения эффективности управления финансовым состоянием в условиях кризисного состояния.

### 3.2. Совершенствование механизма антикризисного управления на предприятии

Механизм антикризисного управления предложено усовершенствовать за счет повышения эффективности финансового менеджмента и планирования деятельности ООО Компания «Русь Великая».

Для сложившейся ситуации с дебиторской задолженностью в ООО Компания «Русь Великая» целесообразным является применение такого финансового инструмента как факторинг. На рисунке 3.1 представлены основные цели и задачи факторинга для ООО Компания «Русь Великая».

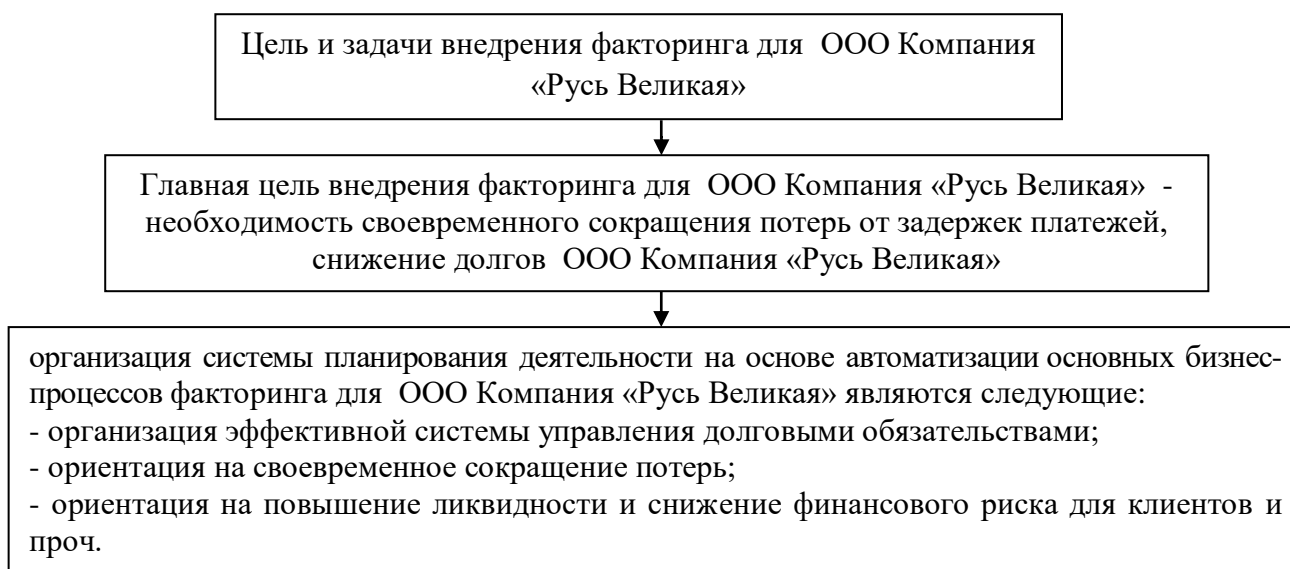


Рис. 3.1. Цель и задачи внедрения факторинга для ООО Компания «Русь Великая»

Высвободившиеся деньги от продажи сомнительной дебиторской

задолженности целесообразно направить на пополнение собственного капитала с возможностью последующего направления на развитие бизнеса. Далее целесообразно рассчитать эффективность предложенных рекомендаций. Для совершенствования финансового менеджмента предложено внедрить бюджетный регламент. Подведем итоги с помощью рисунка 3.2.



Рис. 3.2. Предложенный процесс бюджетирования в рамках бюджетного управления ООО Компания «Русь Великая»

Структура системы бюджетов предприятия приведена ниже на рисунке 3.3.

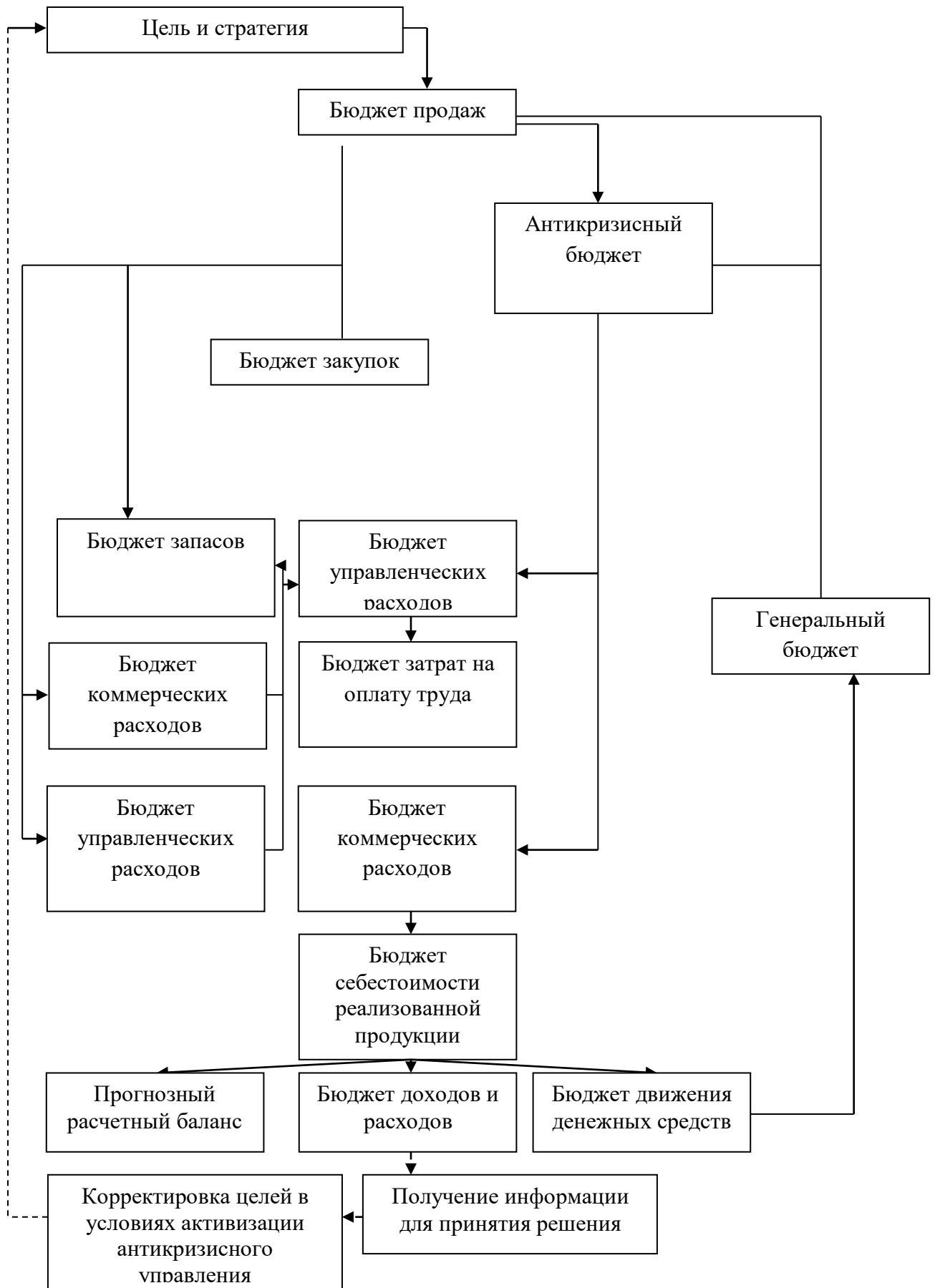


Рис. 3.3. Структура системы бюджетов предприятия

Ниже представлен пример бюджетного регламента, который можно предложить для ООО Компания «Русь Великая»:

1. Положение о финансовом и бюджетном планировании.
2. Положение о мотивации персонала.
3. Положение о порядке оперативного финансового планирования и исполнения платежей.

Предложено также внедрить систему «1С: Предприятие 8.2 + Oracle Database» для целей автоматизации финансового менеджмента и финансового планирования. На рисунке 3.4 представим основные цели и задачи внедрения «1С: Предприятие 8.2 + Oracle Database» - системы для ООО Компания «Русь Великая».

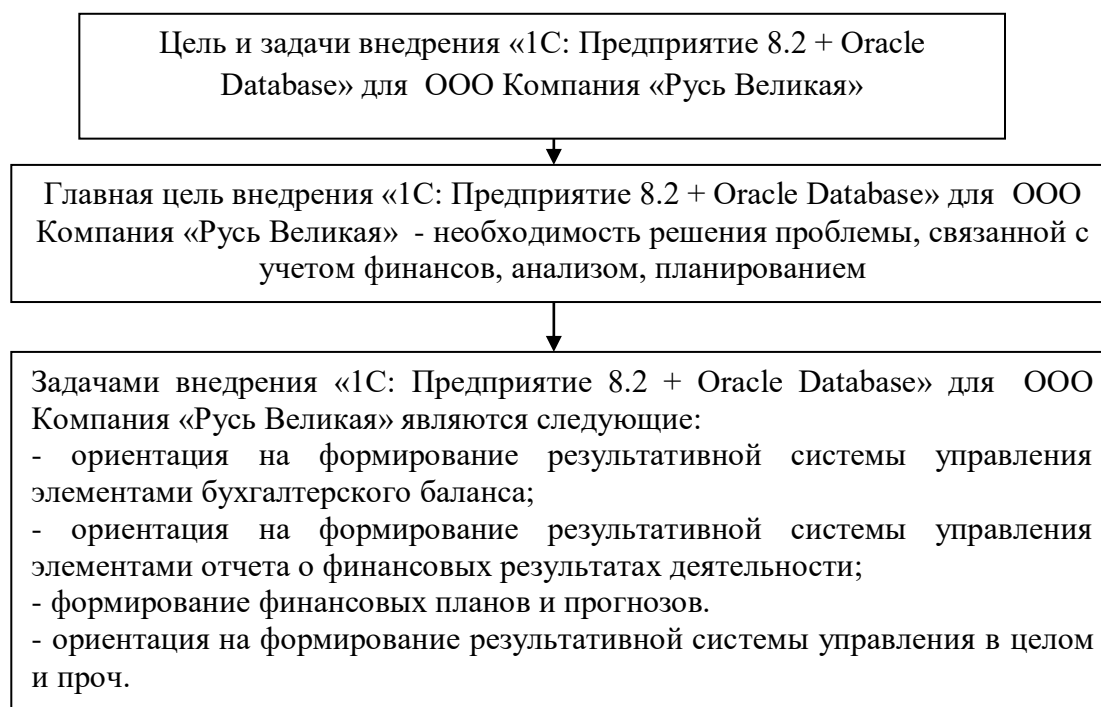


Рис. 3.4. Цель и задачи внедрения «1С: Предприятие 8.2 + Oracle Database» для ООО Компания «Русь Великая»

Основными направлениями совершенствования финансового менеджмента в рамках внедрения системы «1С: Предприятие 8.2 + Oracle Database» являются:

- автоматизация учёта финансов;



- детализация статей бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах;
- оперативность автоматизированного финансового анализа, планирования и контроля в системе менеджмента финансов;
- совершенствование процесса бюджетирования.

Как выяснено, в ООО Компания «Русь Великая» сопоставление групп по активу и пассиву имеет следующий вид в 2016 году:  $A1 < П1$ ;  $A2 = П2$ ;  $A3 > П3$ ;  $A4 < П4$ .

Важно либо повышать наиболее ликвидные активы предприятия, либо сокращать наиболее срочные обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности ( $K_a$ ) за 2016 год составил:

$$K_a = \frac{763}{17579 + 3900} = 0,04$$

Норматив  $K_a$  составляет значение  $\geq 1$ , то есть, для ООО Компания «Русь Великая».

$$K_a = \frac{x}{17579 + 3900} = 1$$

$x=21479$  тыс. руб. (размер денежных средств / финансовых вложений необходимо увеличить до 21479 тыс. руб.). Однако, у ООО Компания «Русь Великая» за 2016 год собственных средств недостаточно для повышения наиболее ликвидных активов, размер убытка в 2016 году составил 7329 тыс. руб.). Повысить ликвидность, таким образом, на ближайшую перспективу не представляется возможным.

Итак, в рамках повышения эффективности управления финансово-экономическим состоянием предприятия в условиях кризисного состояния ООО Компания «Русь Великая» предложено разработать бюджетный регламент, автоматизировать систему финансового планирования «1С: Предприятие 8.2 + Oracle Database»; также предложено использовать факторинг для высвобождения денежных средств.

### 3.3 Оценка эффективности от внедрения предлагаемых мероприятий

Размер сомнительной дебиторской задолженности предприятия ООО Компания «Русь Великая» составил в 2016 году 8640 тыс. руб., что составляет 68,7% всей дебиторской задолженности за 2016 год. Предложено продать сомнительную дебиторскую задолженность.

Размер дебиторской задолженности за 2016 год составил 12581 тыс. руб., сомнительной дебиторской задолженности ООО Компания «Русь Великая» в 2016 году составил 8640 тыс. руб. (по внутренним документам предприятия).

Потери от продажи дебиторской задолженности обычно составляют около 30% от суммы этой задолженности и определяются по формуле:

$$P = SD * 0,3, \quad (3.1)$$

где P – потери от продажи дебиторской задолженности;

SD – размер сомнительной дебиторской задолженности, подлежащей продаже по договору факторинга.

$$P = 8640 * 0,3 = 2592 \text{ тыс. руб.}$$

Величина полученной дебиторской задолженности составит:

$$DZ1 = SD - P, \quad (3.2)$$

где DZ1 – размер полученной дебиторской задолженности.

$$DZ1 = 8640 - 2592 = 6048 \text{ тыс. руб.}$$

При использовании факторинга увеличивается размер денежных средств на расчётном счете предприятия, а значит, увеличивается коэффициент абсолютной ликвидности, что актуально для работы изучаемого предприятия.

Относительное высвобождение денежных средств от применения схем факторинга (OVDS) определяется по формуле:

$$OVDS = \frac{V'}{Koz} - DZ', \quad (3.3)$$

где  $V'$  – выручка предприятия при использовании схемы факторинга;

$Koz$  – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности в расчётах за 2016 год;

$$Kob = \frac{V}{DZ} \quad (3.4)$$

$$Koz = 34913/12581 = 2,8.$$

$DZ'$  – среднегодовая сумма дебиторской задолженности при использовании схем факторинга.

$$DZ' = DZ - DZ1, \quad (3.5)$$

Где  $DZ$  – сумма дебиторской задолженности за 2016 год.

$$DZ' = 12581 - 6048 = 6533 \text{ тыс. руб.}$$

$$V' = 34913 + 2592 = 37505 \text{ тыс. руб.}$$

$$OVDS = 37505 / 2,8 - 6533 = 6862 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, после применения факторинга возможно высвобождение денежных средств в сумме 6862 тыс. руб.

Прежде чем оценить эффективность предложенных рекомендаций по совершенствованию финансового менеджмента и возможности сокращения убытка ООО Компания «Русь Великая», целесообразно представить затраты ООО Компания «Русь Великая» на внедрение проектных решений (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Затраты ООО Компания «Русь Великая» на внедрение проекта по повышению эффективности управления финансово-экономическим состоянием предприятия для недопущения убытка

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Формирование бюджетного регламента	15
Составление технического задания на внедрение «1С: Предприятие 8.2 + Oracle Database»	25
Проектирование модулей информационной системы «1С: Предприятие 8.2 + Oracle Database»	3
Тестирование и внедрение системы «1С: Предприятие 8.2 + Oracle Database»	2
Итого	45

В соответствии со сведениями таблицы 3.1 можно отметить, что общая величина средств на внедрение проектных рекомендаций определена в сумме 45 тыс. руб. Предполагаемый прирост прибыли от внедрения указанного новшества – 35% ежегодно нарастающим итогом) на основе заключения бухгалтерии ООО Компания «Русь Великая»). Чистая прибыль ООО Компания «Русь Великая» за 4 квартал 2017 года на основании внутренней документации сформирована в объеме 124 тыс. руб. (предприятию удалось ликвидировать полученный за 2016 год убыток за счет активизации маркетинговой деятельности). Возможная прибыль предполагается в размере роста на 35 % от прибыли текущего периода. Денежные потоки в рамках проекта определены тремя периодами (таблица 3.2):

Таблица 3.2

Чистый (CF) и кумулятивный (KF) денежные потоки проекта по повышению эффективности управления финансово-экономическим состоянием предприятия для недопущения убытка ООО Компания «Русь Великая»  
в тыс. руб.

Период	CF	KF
1 квартал 2018 г.	-45	-45
2 квартал 2018 г.	43	-2
3 квартал 2018 г.	59	57

Поскольку за 2016 год предприятие получило убыток, а за 4 квартал

2017 года по промежуточным результатам чистая прибыль составила 124 тыс. руб., будем в расчетах оперировать прибылью за 4 квартал 2017 года.

В таблице 3.2 чистый поток платежей CF:

$$CF_0 = -45 \text{ тыс. руб.}$$

$CF_1 = 43$  тыс. руб. (прирост чистой прибыли, полученной за 4 квартал 2017 года:  $124 * 0,35 = 43$  тыс. руб.)

$CF_2 = 59$  тыс. руб. (прирост чистой прибыли от внедрения мероприятий за 2 квартал 2018 г.:  $(124 + 124 * 0,35) * 0,35 = 59$  тыс. руб.).

Кумулятивный денежный поток рассчитан следующим образом:

$$KF_0 = -45 \text{ тыс. руб.}$$

$$KF_1 = 43 + (-45) = -2 \text{ тыс. руб.}$$

$$KF_2 = -2 + 59 = 57 \text{ тыс. руб.}$$

Получить доход удастся в 3 квартале 2018 года (кумулятивный доход равен или больше нуля). Дисконтированный денежный поток представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Дисконтированный (DCF) и кумулятивный дисконтированный (CDCF) денежные потоки проекта по повышению эффективности управления финансово-экономическим состоянием предприятия для недопущения убытка ООО Компания «Русь Великая»

Период	Kd	CF	DCF	CDCF
1 квартал 2018 г.	1,00	-45	-45	-45
2 квартал 2018 г.	0,84	43	36	-9
3 квартал 2018 г.	0,70	59	41	32

$$Kd_0 = 1 / (1 + 0,19)^0 = 1,00.$$

$$Kd_1 = 1 / (1 + 0,19)^1 = 0,84.$$

$$Kd_2 = 1 / (1 + 0,19)^2 = 0,7.$$

В таблице 3.3 DCF рассчитан следующим образом:

$$DF_0 = -45 * 1 = -45 \text{ тыс. руб.}$$

$$DF_1 = 43 * 0,84 = 36 \text{ тыс. руб.}$$

$$DF2=59*0,70 = 41 \text{ тыс. руб.}$$

В таблице 3.3 CDCF рассчитан следующим образом:

$$CDF0=-45 \text{ тыс. руб.}$$

$$CDF1=36+(-45)=-9 \text{ тыс. руб.}$$

$$CDF2=41+(-9) = 32 \text{ тыс. руб.}$$

Дисконтированный денежный поток рассчитан для оценки стоимости будущих (ожидаемых) денежных платежей к текущему моменту времени. Данные таблицы 3.3 позволяют судить о том, что уже в период, следующий за периодом вложения средств на проект, удастся получить доход с учетом дисконтирования.

Срок окупаемости проекта рассчитан по формуле 3.6:

$$PP = \frac{C}{P}, \quad (3.6)$$

где P – прибыль за период.

$$PP = 45/(43)=1,05 \text{ (квартал)}$$

Рассчитаем NPV проекта.

$$NPV = \frac{FV}{((1+r)^t - C)}, \quad (3.7)$$

где FV– сумма всех будущих потоков периода;

r – коэффициент дисконтирования;

C – общая сумма всех инвестиций.

При 19%–ной норме дисконта NPV проекта равен:

$$NPV = (43*1,19^{-1}+59*1,19^{-2})-45 = 32 \text{ тыс. руб.}$$

Поскольку  $NPV > 0$ , проект может быть принят на реализацию.

Рассчитаем дисконтированный денежный поток с учетом влияния риска (таблица 3.4).

Дисконтированный денежный поток проекта для предприятия ООО Компания «Русь Великая» с учетом влияния риска (ставка дисконтирования принята равной 29%)

Период	Kd	CF	DCF (риск)	CDCF (риск)
1 квартал 2018 г.	1,00	-45	-45	-45
2 квартал 2018 г.	0,78	43	34	-11
3 квартал 2018 г.	0,60	59	35	24

$$Kd_0 = 1 / (1 + 0,29)^0 = 1,00.$$

$$Kd_1 = 1 / (1 + 0,29)^1 = 0,78.$$

$$Kd_2 = 1 / (1 + 0,29)^2 = 0,60.$$

В таблице 3.4 DCF рассчитан следующим образом:

$$DF_0 = -45 * 1 = -45 \text{ тыс. руб.}$$

$$DF_1 = 43 * 0,78 = 34 \text{ тыс. руб.}$$

$$DF_2 = 59 * 0,60 = 35 \text{ тыс. руб.}$$

В таблице 3.4 CDCF рассчитан следующим образом:

$$CDF_0 = -45 \text{ тыс. руб.}$$

$$CDF_1 = 34 + (-45) = -11 \text{ тыс. руб.}$$

$$CDF_2 = 35 + (-11) = 24 \text{ тыс. руб.}$$

С учетом влияния риска (при ставке дисконтирования, равной 29%), проект также целесообразен к внедрению.

Полученное значение указывает на то, что разработанное нами решение является эффективным и необходимым.

В качестве вывода целесообразно отметить, что ввиду выявленных проблем управления финансовыми ресурсами организации (проблемы в обеспечении финансовой устойчивости и ликвидности, разрастание проблемной дебиторской задолженности), предложены следующие рекомендации: внедрить бюджетный регламент, а также автоматизировать систему финансового менеджмента за счет приобретения пакета «1С: Предприятие 8.2 + Oracle Database», а также посредством внедрения факторинговых схем продать сомнительную дебиторскую задолженность (удастся высвободить средства в сумме 6862 тыс. руб.).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование теоретической стороны вопросов, касающихся предотвращения кризисных ситуаций в бизнесе, позволило сформулировать следующие выводы:

Ориентация на постоянное отслеживание состояния предприятия и финансовых результатов деятельности необходима ввиду того, что формирование эффективной системы управления бизнес-процессами в конечном итоге позволяет повысить конкурентные позиции на рынке и снизить угрозу кризиса; в рамках анализа важен анализ предпринимательских рисков организации.

Целями выбранного в качестве примера предприятия ООО Компания «Русь Великая» являются следующие:

- стремление к повышению портфеля клиентов не менее, чем на 1,0% ежегодно;
- обеспечение роста конечного финансового результата деятельности не менее, чем на 1,5% ежегодно.

Анализ бухгалтерской отчетности предприятия позволил сформулировать следующие выводы: выручка ООО Компания «Русь Великая» в 2016 году по сравнению с 2015 годом сократилась на 34,7%; в 2015 году по сравнению с 2014 годом снижение составило 32,2% (преимущественно сокращение выручки было определено сокращением клиентуры предприятия в 2016 году). Себестоимость продаж продемонстрировала также снижение, а именно на 10,2% в 2016 году по сравнению с 2015 годом; себестоимость в 2015 году по сравнению с 2014 годом повысилась на 9,2%. В общем, разрастание убытка в 2016 году по сравнению с 2015 годом составило 23,4%, что негативно сказалось на финансовом состоянии предприятия.

Валюта баланса в 2016 году по сравнению с аналогичным прошлым периодом, как выяснено, сократилась на 4,9%, в 2015 году по сравнению с



2014 годом отмечено сокращение на 27,1%: преимущественно снижение валюты баланса в 2016 году по сравнению с 2015 годом определено отрицательной динамикой следующих статей актива и пассива:

- снижение основных средств в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 13,7%;
- снижение запасов в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 3,1%;
- снижение денежных средств в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 75,8%.
- снижение нераспределенной прибыли в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 28,7%.

Анализ динамики актива и пассива ООО Компания «Русь Великая» позволил сформулировать проблемный аспект деятельности предприятия за рассматриваемый период времени: прирост дебиторской задолженности в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 13,1% (размер сомнительной дебиторской задолженности составил в 2016 году 8640 тыс. руб., что составляет 68,7% всей дебиторской задолженности за 2016 год).

Расчет финансовых коэффициентов ликвидности предприятия ООО Компания «Русь Великая» определил, что на конец 2016 г. значения коэффициентов абсолютной и промежуточной ликвидности не соответствуют установленным нормативам, что позволяет судить о том, что предприятие не имеет возможность погашать обязательства за счет наиболее ликвидных активов (наиболее ликвидные активы в 2016 году сократились (составили 763 тыс. руб.), что негативно сказалось на обеспечении ликвидности предприятия).

Прослеживаются проблемы и в обеспечении устойчивости предприятия ООО Компания «Русь Великая» (тип финансовой устойчивости – неустойчивое финансовое состояние.).

Для целей повышения эффективности управления финансово-экономическим состоянием предприятия в условиях нестабильности предложено:

1. Внедрить бюджетный регламент. Предложено разработать:

- Положение о бюджетном планировании.
- Положение о мотивации персонала.
- Положение о порядке оперативного финансового планирования и

исполнения платежей.

2. Автоматизировать систему финансового менеджмента:

- Приобрести пакет «1С: Предприятие 8.2 + Oracle Database».

Также предложено сократить сумму сомнительной дебиторской задолженности и внедрить схемы факторинга. После применения факторинга возможно высвобождение денежных средств в сумме 6862 тыс. руб. Проектные мероприятия для ООО Компания «Русь Великая» в 2018 году позволят повысить финансово-экономическое состояние. NPV проекта составит 32 тыс. руб., срок окупаемости проекта – 1,05 квартала.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Конституция Российской Федерации // СПС «Гарант», 2017
2. Федеральный Закон № 127 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. (ред. от 29.07.2017 г.) [Электронный ресурс] // URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_39331/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/) (дата обращения: 28.01.2018).
3. Агомиров А.Д. Банкротство предприятий / А.Д. Агомиров. – М.: Дрофа, 2013. – 399 с.
4. Азалиева С.Ю. Антикризисное управление / С.Ю. Азалиев. – М.: Вид, 2015. – 328 с.
5. Бабаев А.А. Управление персоналом на разных этапах жизненного цикла предприятия (на примере модели Л. Грейнера) / А.А. Бабаев // Философия хозяйства. – 2016. – № 5 (107). – С. 224.
6. Барисовский Р.Б. Экономическая теория / Р.Б. Барисовский. – М.: Демон-View, 2013. – 408 с.
7. Барухин Р.Б. Риск – менеджмент на предприятии / Р.Б. Барухин. – М.: Ярус, 2017.- 149 с.
8. Беглова А.С. Антикризисное управление / А.С. Беглова. – Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 394 с.
9. Богомолова Л.Л. Анализ и диагностика финансовых результатов деятельности предприятия: методические подходы к оценке рентабельности и практические примеры / Л.Л. Богомолова // Социальные науки. – 2014. – Т. 1. – № 2-1. – С. 10-17.
10. Булатов А.С. Экономика / А.С. Булатов. – М.: Проспект, 2014. – 399 с.
11. Быкова В.И. Анализ и повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия / В.И. Быкова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2014. – № 8 (32). – С. 193-196.
12. Галицкова К.В. Финансовая безопасность и риски в управлении

предприятием / К.В. Галицкова // Новая наука: Стратегии и векторы развития. – 2016. – № 3-1 (70). – С. 130-133.

13. Говорков Д.Г. Финансовый анализ деятельности предприятий / Д.Г. Говорков. – М.: Астра, 2014. – 403 с.

14. Елисеев А.А. Управление рисками / А.А. Елисеев. – М.: АСТ, 2013. – 425 с.

15. Еремин Р.Ю. Антикризисное управление / Р.Ю. Еремин. – М.: «ЭКСМО-ПРЕСС», 2013. – 438 с.

16. Зяблова М. В. Эволюция основных методов анализа финансовой деятельности предприятия / М. В. Зяблова // Школа университетской науки: парадигма развития. – 2014. – № 1. – С. 125-127.

17. Зеленцов О.М. Банкротство / О.М. Зеленцов. – М.: АСТ, 2013. – 259 с.

18. Камдин А.Н., Утешева Д.Т. Анализ финансовых результатов и оценка эффективности деятельности предприятия / А.Н. Камдин, Д.Т. Утешева // Экономика и социум. – 2014. – № 2-2 (11). – С. 405-413.

19. Ковешников Е.М. Государство и местное самоуправление в России: теоретико-правовые основы взаимодействия / Е.М. Ковешников. – М.: Норма, 2011. – 329 с.

20. Корпоративные финансы: учебник и практикум для академического бакалавриата / О. В. Борисова, Н. И. Малых [и др.]. М.: Издательство Юрайт, 2014. – 412 с.

21. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов / В.И. Кнорринг. – М.: АСТ, 2013. – 359 с.

22. Крыг О.Ю. Управление рисками / О.Ю. Крыг. – М.: Дрофа, 2013. – 359 с.

23. Лапаев Д.Е. Роль анализа финансово-хозяйственной деятельности в управлении предприятием и повышении его эффективности / Д.Е. Лапаев // Вестник Самарского государственного университета. – 2014. – № 8 (119). – С. 102-105.

24. Лупачев Г. Экономика / Г. Лупачев. – М.: АСТ, 2015. – 199
25. Львов Ю.А. Основы экономики и организации бизнеса / Ю.А. Львов. – СПб.: ГМП Фармико, 2013. – 285 с.
26. Лях Д.Д. Предпринимательство / Д.Д. Лях. – М.: Дрофа, 2013. – 308 с.
27. Маркетинг: Учебник / Под ред. Герасименко В.В., – 3-е изд. – М.: Проспект, 2016. – 512 с.
28. Маркетинг в вопросах и решениях: учебное пособие / И.В. Захарова, Т.В. Евстигнеева. – М.: КНОРУС, 2016. – 304 с.
29. Нуранов С.Ю. Антикризисное управление / С.Ю. Нуранов. – М.: Кнорус, 2016. – 329 с.
30. Оболенцев Б. Экономика на предприятии / Б. Оболенцев. – М.: Фронт-5М, 2015. – 329 с.
31. Польшгалин В.С. Анализ деятельности организации и способы повышения финансовых результатов / В.С. Польшгалин // Вестник магистратуры. – 2014. – № 1 (28) . – С. 102.
32. Ременников В.В. Прогнозирование / В.В. Ременников. – М.: Юнити-ДАНА, 2014. –140 с.
33. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия / Е.Е. Румянцева. – М.: ПРИОР, 2011. –469 с.
34. Руффман Р. Менеджмент / Р. Руффман. – М.: СПб.: Нева, 2011. – 484 с.
35. Савчук В.П. Финансовый менеджмент: практическая энциклопедия / В.П. Савчук. – К.: Издательский дом «Максимум», 2014. –401 с.
36. Сафонов К.Б. Жизненный цикл организации и аспекты управленческого взаимодействия / К.Б. Сафонов // Дискуссия. – 2016. – № 5 (68). – С. 83.
37. Саханов Д.Д. Антикризисная деятельность фирм / Д.Д. Саханов. – М.: АСТ, 2014. – 399 с.

38. Серов С.Д. Экономика предприятия / С.Д. Серов. – М.: АСТ, 2014. – 996 с.
39. Синк С.Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / С.Д. Синк. – М.: Прогресс, 2013. – 399 с.
40. Федорчук Н.Г. Антикризисное управление / Н.Г. Федорчук. – М.: Изд-во Москва, 2011. – 399 с.
41. Филатова С.Д. Экономическая теория / С.Д. Филатова. – М.: Вита-ПРЕСС, 2014. – 369 с.
42. Филовский А.Д. Предпринимательство в России / А.Д. Филовский. – М.: РОССПЭН, 2013. – 249 с.
43. Финансовый менеджмент. Учебник / Е. И. Шохин. – М.: ФБК-Пресс, 2004. – 408 с.
44. Финка С. Кризис- менеджмент / С. Финка. – М.: Перспектива, 2014. – 412 с.
45. Шумпетер, Й.А. Теория экономического развития / Й.А. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982. – 234 с.
46. Изряднова О. Институт экономической политики имени Гайдара Е.Т. Реальный сектор экономики. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.iep.ru/files/text/trends/2015/04.pdf> (дата обращения: 28.01.2018).
47. Модель жизненного цикла предприятия Ларри Грейнера [Электронный ресурс] // URL: [http://www.bizyou.ru/management/jizneniy\\_cikl\\_organizacii\\_predpriyatiya\\_atapi\\_i\\_stadii.html](http://www.bizyou.ru/management/jizneniy_cikl_organizacii_predpriyatiya_atapi_i_stadii.html) (дата обращения: 28.01.2018).
48. Официальный сайт ООО «Физика Красный Кит» [Электронный ресурс] // URL: [http://www.logistics.dbschenker.ru/log-ru-ru/start/zao\\_schenker/overview.html](http://www.logistics.dbschenker.ru/log-ru-ru/start/zao_schenker/overview.html) (дата обращения: 28.01.2018).
49. Россия в цифрах [Электронный ресурс] // URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b16\\_11/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b16_11/Main.htm) (дата обращения: 28.01.2018).

**ПРИЛОЖЕНИЯ**