Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

Российская академия народного хозяйства и государственной службы

при Президенте Российской Федерации

Факультет финансов и банковского дела

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема: " "

Студента:

«___»_____2016г.

Руководитель:
к.э.н., доцент

«___»_____2016г.

Допустить к защите»
Декан Факультета
Финансов и банковского дела
д.э.н.,проф. С.С.Насибян
_____
«_____»_____2016 г.

Москва – 2016

Содержание

Введение..... 3

Глава 1. Общетеоретические положения корпоративного управления.....5

1.1 Содержание и механизмы корпоративного управления.....5

1.2 Сущность и задачи диагностики вероятности банкротства организаций.....10

1.3 Методы оценки кризисного состояния предприятия.....17

1.4 Проблемы финансового управления предприятием в условиях кризиса.....26

Глава 2. Оценка корпоративного управления предприятия на примере ООО «Спектр Плюс».....31

2.1. Общая характеристика финансово-хозяйственной деятельности предприятия.....31

2.2 Анализ финансового состояния предприятия и ее системы антикризисного управления. 34

2.3. Диагностика вероятности банкротства предприятия.....39

Глава 3. Совершенствование системы антикризисного управления предприятия на примере ООО «Спектр Плюс».....50

3.1 Проект мероприятий по повышению прибыли ООО «Спектр Плюс».....50

3.1.1 Повышение квалификации работников производственных цехов.....50

3.1.2. Совершенствование организации складского хозяйства.....51

3.1.3. Введение системы торговых скидок.....53

3.2. Экономическая оценка мероприятий по увеличению прибыли предприятия.....54

3.2.1. Расчет экономической эффективности повышения квалификации работников производственных цехов.....54

3.2.2. Расчет экономической эффективности совершенствования организации складского хозяйства..... 56

3.2.3. Расчет экономической эффективности введения системы торговых скидок.....61

ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... 64

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....68

Введение

Причиной банкротства российских предприятий в период общего кризиса являются слишком неблагоприятные макроэкономические условия: нарушение традиционных хозяйственных связей, спад спроса, резкие трудно прогнозируемые изменения экономической политики правительства, нестабильность финансового рынка.

В условиях динамичного изменения внешней и внутренней финансовой среды значительная часть российских предприятий сегодня находится в кризисном состоянии.

Стратегию следует рассматривать как согласованную совокупность решений, целью применения которых является занятие наиболее выгодной позиции предприятия до начала взаимодействия во внешней и внутренней среде. Это связано с тем, что, во-первых, для внешней среды характерна некая неопределенность, поэтому функционирование предприятия связано с риском, а во-вторых, признаки кризисного состояния предприятия не всегда проявляются на начальной стадии разрушения его экономической системы и могут быть своевременно и без потерь устранены в ходе оздоровительных мероприятий. Именно поэтому элементы финансового оздоровления, на взгляд автора, следует учитывать на стадии разработки финансовой стратегии, до выявления необходимости проведения комплексных оздоровительных мероприятий в финансовой деятельности предприятия в целях предотвращения нарушения ее системного качества.

Только применение комплекса методов из различных разделов экономики может дать сегодня тот необходимый экономический эффект и вывести российские предприятия из того кризисного состояния, в котором они находятся.

Общим проблемам управления посвящены работы таких российских и зарубежных ученых как Акоффа Р., Ансоффа И., Балабанова И., Друкера П., Ильенковой С., Уткина Э. и многих других.

Особое внимание следует уделить антикризисному управлению. Решению проблем, возникающих в его рамках, посвящены работы Андреева С., Иванова Г., Панагушина В., Грязновой А., Короткова Э., Бляхмана Л. и многих других.

Но работ, посвященных организации процесса управления предприятиями, находящимися в кризисном состоянии, в настоящее время очень мало. Отдельные публикации основное внимание уделяют кризису как таковому (в частности), другие публикации в основном касаются проблем описательно, без четких алгоритмов и расчетов (например). Практически отсутствуют источники, в которых бы алгоритмы антикризисного управления описывались с точки зрения системного анализа. Поэтому возникла как научная, так и практическая необходимость написания данной работы, посвященной теории и

практике антикризисного управления в современных экономических условиях. Это подтверждается и практическим опытом автора, которой по роду своей деятельности приходится сталкиваться с владельцами и управляющими многих российских предприятий, в том числе, находящихся в достаточно опасном финансовом состоянии. Все вышеизложенное обуславливает актуальность избранной темы дипломного исследования.

Цель работы состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию системы финансового управления для преодоления последствий кризиса на примере ООО «Спектр Плюс».

Поставленная в работе цель обусловила необходимость решения следующих задач:

1.Рассмотреть общетеоретические положения финансового управления

2.Рассмотреть проблемы финансового управления в условиях кризиса

3.Выполнить оценку финансового управления на примере ООО «Спектр Плюс»;

4.Предложить пути совершенствования системы антикризисного управления на примере ООО «Спектр Плюс».

Предметом исследования является финансовое управление, его место и роль в развитии современного предприятия в условиях кризиса.

Объектом исследования является ООО «Спектр Плюс». Выбор объекта и предмета исследования обусловлен тем, что в настоящее время в складывающихся условиях национальной экономики многие предприятия подвержены риску банкротства и попадания в кризисное состояние вне зависимости от отрасли промышленности и величины самого предприятия.

Проблемы антикризисного управления, с которыми сталкиваются отечественные предприятия, как правило, однообразны, поэтому способы управления достаточно универсальны и широко применимы.

Теоретической и методологической основой дипломной работы послужили работы классиков экономической науки, статистики, теории управления.

В дипломной работе использованы материалы экономической и статистической литературы, тематических материалов периодических изданий, а также материалы, полученные в процессе практической работы автора.

Для решения поставленных задач в работе применены различные математико-статистические методы, а также методы теории управления: средние величины, графики, метод цепных подстановок, табличный метод.

1. Общетеоретические положения корпоративного управления

1.1 Содержание и механизмы корпоративного управления

Корпоративное управление часто применимо в зарубежных странах, но для России это абсолютно новый подход в управлении организацией и для многих компаний остается загадочным термином. На данный момент времени не существует четкого определения этого термина, однако значимость и развитие практики корпоративного управления все более возрастает.

Практический опыт корпоративного управления в России невозможно назвать эффективным, потому что он носит ситуационный характер и направлен на достижение тактических целей или используется как чрезвычайная мера, необходимая для выхода предприятия из тяжелого кризисного состояния. В российской практике корпоративное управление не является управлением как таковым, так как данный процесс не предусматривает реализацию таких функций управления, как прогнозирование, планирование, эффективная организация, координация и контроль. Реализация определенного комплекса функций корпоративного управления для перехода на инновационный путь развития экономики позволит предприятиям быстро и верно реагировать на нестандартные ситуации внешней и внутренней среды и создаст им необходимые условия для возвращения в исходное нормальное состояние.

Корпоративное управление является одним из важнейших факторов в принятии инвестиционных решений на строительном предприятии. Свыше 80 % инвесторов готовы увеличивать объемы инвестирования в акции предприятий, имеющих высокий уровень качества корпоративного управления, чем в предприятия, где управление находится на низком уровне. Корпоративное управление способствует:

- повышению инвестиционной привлекательности;

- активному привлечению долгосрочных инвесторов; - снижению стоимости кредитных ресурсов;

- росту рыночной стоимости предприятия.

В качестве особенностей технологии корпоративного управления можно отметить следующие:

- динамичность и мобильность использования ресурсов, проведения изменений и внедрения инновационных программ;

- разработка и осуществление подходов по реализации управленческих решений;

- необходимость учета фактора времени в процессе управления;

- внимательная и грамотная оценка управленческих решений и выбор альтернатив поведения и дальнейшего действия;

- необходимость учета антикризисного критерия качества управленческих решений.

Эффективное корпоративное управление возможно благодаря человеческому фактору, участию в нем человека, его активности и решительности в сложных экономических условиях, заинтересованности в преодолении кризиса, понимании причин возникновения и закономерностей его протекания для поиска способов выхода из критических ситуаций.

В современных условиях перед российскими предприятиями возникает несколько проблем: необходимость быстрого и своевременного реагирования на нестабильную рыночную среду и важность формирования устойчивой финансовой политики и стратегии развития предприятий в условиях нестабильности, неопределенности и высокой динамичности внешней среды.

Поэтому возникает потребность в формировании и использовании эффективных методов управления. Эффективные методы управления финансовой деятельностью предприятия, способы решения стратегических задач, связанных с ростом рентабельности, максимизацией прибыли и увеличением рыночной стоимости активов предприятия становятся невозможными без адаптивных механизмов управления. Основным критерием успешного эффективного управления является способность своевременной диагностики и быстрого реагирования при появлении первых признаков кризисных ситуаций. Для достижения стабильного состояния и даже развития предприятиям необходимо использовать метод антикризисного финансового управления, который смог бы обеспечить возможность предупреждения и преодоления кризисных ситуаций и позволить предприятию стабильно функционировать на рынке.

Повышение эффективности управления становится возможным благодаря формированию системы, которая является адекватной рыночным механизмам и которая открывает перед предприятиями инвестиционно-строительного комплекса возможность выбора того или иного управленческого решения.

Для того чтобы они соответствовали современным условиям потребовалось создание инновационного инструментария формирования системы корпоративного менеджмента на строительных предприятиях. Главной целью организации корпоративного управления является формирование такой системы управления, которая позволила бы обеспечить высокий уровень экономического развития для достижения роста компании.

В период возникновения кризисных ситуаций организация корпоративного менеджмента должна соответствовать следующим принципам:

- сбалансированности всех поставленных целей и ресурсов, имеющихся на предприятии;

- оптимальности соотношения между источниками финансирования деятельности предприятия;

- управляемости рисками для их выявления и принятия своевременных решений по их смягчению и устранению;

- адекватности принятия управленческих решений для разработки различных вариантов стратегий развития строительного предприятия.

Так как внешняя среда постоянно меняется, необходимо проводить постоянный мониторинг ее возможностей и преимуществ с целью обеспечения целесообразного и эффективного выполнения функции управления предприятием. Важно отметить, что эффективность управления зависит от правильного выбора стратегии управления, который достигается путем поиска и исследования факторов внешней и внутренней среды предприятия. В условиях ограниченных финансовых, трудовых и материальных ресурсов предприятие стремится к достижению наиболее высоких финансовых показателей, при этом, именно формирование и использование адаптивных механизмов управления поможет предприятию достичь поставленную цель.

В современных условиях кризис на предприятиях чаще всего вызван несоответствием финансово-хозяйственных показателей параметрам окружающей среды.

К адаптивным механизмам корпоративного управления относятся:

- быстрая реакция на изменения внутренней и внешней среды;

- поиск функциональной области применения.

Для достижения эффективных управленческих решений в условиях кризисной ситуации, на наш взгляд, необходимо соблюдение следующих основных требований, которые применимы к корпоративному управлению:

- миссия и видение предприятия должны соответствовать его стратегии;

- сбор информации, необходимой для диагностики и подготовке к принятию управленческих решений;

- определение и поиск факторов внутренней и внешней среды;

- анализ финансово-хозяйственного состояния предприятия и оценка полученных результатов, на основании которых можно выявить степень кризисного состояния предприятия;

- разработка стратегии для создания и завоевания устойчивой и сильной позиции на рынке;

- контроль за реализацией стратегии.

Для разработки эффективной политики (мероприятия управления кризисными ситуациями(кризисом) должны учитываться три основные цели:

1. Обеспечение мероприятий эффективной и рациональной реакции на возникающий кризис.

2. Внедренные мероприятия по управлению кризисом на предприятии, должны быть применимы предприятием на протяжении всего кризиса.

3. Результаты внедрения мероприятий должны быть направлены на минимизацию влияния внешних и внутренних рисков на деятельность компании, через внешнюю (производитель-покупатель) и внутреннюю (управленческий контроль) связь.

Кризис создает серьезные финансовые и правовые риски, ведущие к значительному снижению доходов, стоимости компании, падению уровня кредитного рейтинга и т.д. Кроме того они вызывают серьезные проблемы при оценке ответственности предприятия перед своими контрагентами. В этом контексте ключевым является вопрос об ограничении правовых позиций компании по отношению к общественной ответственности. По нашему мнению повышая уровень общественной ответственности компания повышает свой уровень корпоративного имиджа в краткосрочной и долгосрочной перспективе. При этом повышая интерес к решению данного вопроса, и ставя перед собой достижение данных стратегических целей, компания использует наиболее эффективный способ защиты от части коммерческих рисков. При этом высшее управление (топ-менеджеры) компании зачастую не в состоянии реально оценить риски предприятия, что может привести к росту материальной ответственности и кредиторской задолженности. При этом юридический подход к регулированию кризиса или кризисных ситуаций носит рискованный характер, т.к. судебные решения, принятые в пользу корпорации, не всегда носят положительный характер при оценке корпоративного имиджа и ее конкурентоспособности. Усилия, приложенные на организацию и содержание правовых воздействий, могут негативно повлиять или нанести значительный ущерб отношениям с клиентами, поставщиками, инвесторами, внешними регулирующими органами и сотрудниками. Для решения данных проблем и сдерживания социального ущерба отдела могут быть предложены меры по отложению во времени судебных исков.

В то же время предприятию важно быть вовремя информированным о правовых последствиях, а Совет Директоров должен соблюдать баланс между законными интересами компании акционеров и связанных с его деятельностью сторон.

После преодоления точки максимизации кризиса управленческая команда (группа), с достаточной степенью уверенности, определяет вид кризиса, общий негативный ущерб на

деятельность предприятия, степень влияния на персонал, а также разработка мероприятий по преодолению стагнации производства.

Факторы, влияющие на проблему снижения корпоративного управления

В вопросе решения проблемы по снижению уровня корпоративного управления Совет Директоров и высшее руководство должно учитывать ряд факторов:

1. необходимо снизить количество помощников и советников, входящих в совет директоров предприятия, так как оно слишком сильно разграничивает полномочия;

2. в условиях кризиса высшее руководство, не обладая полнотой информации, может сделать неверные выводы, что влечет за собой недоверие к подчиненным и низшему управленческому персоналу.

1. ошибочная или неверная горизонтальная и вертикальная обработка информации может привести к снижению статуса топ-менеджеров и управленцев, что в последствии, может привести к сокращению рабочих мест.

2. недостаточное управление внутрикорпоративными отношениями.

Для повышения эффективности управления сотрудниками, во время кризиса, должны регулярно проводиться брифинги, доводиться до сотрудников антикризисной команды, направленных на управление компанией, чтобы снизить на нее влияние кризиса. Так же должны постоянно отмечаться позитивные моменты для персонала.

3. Совет Директоров не должен вторгаться в текущие бизнес-операции и процессы в условиях кризиса, т.к. его основной деятельностью является надзор над внешними управленческими исполнительными органами предприятия.

В заключении отметим, что эффективность функционирования системы корпоративного управления на строительных предприятиях достигается путем принятия оптимальных решений в условиях нестабильности и неопределенности для адаптации предприятия к внешним изменениям, которая является важнейшей функцией стратегического планирования. Собственники строительных корпораций крайне заинтересованы в эффективном и стабильном развитии предприятия, а также в совместном выживании на рынке, поэтому для достижения такого согласования нужно учитывать наличие у собственников и инвесторов своих собственных интересов и долгосрочных целей.

1.2 Сущность и задачи диагностики вероятности банкротства организаций

Под диагностикой в финансово-экономических исследованиях в широком смысле понимается следующее:

- детальное изучение состояния объекта диагностирования (это может быть деятельность организации, состояние региона);

- изучение отклонений от нормального состояния объекта диагностирования, причин этих отклонений, длительности их протекания. Термин «диагностика» заимствован из медицины.

Проблемами экономической и финансовой диагностики российские ученые достаточно активно начали заниматься в 1970-е годы. Не претендуя на высокую точность определения временных границ, представим периодизацию истории развития диагностики в табл. 1.1

Таблица 1.1

Основные этапы развития диагностики в России

Стадии развития	Экономическая диагностика	Финансовая диагностика
1 стадия: 1970 – 1989 гг.	Динамичное развитие технической, инновационной диагностики	-
2 стадия: 1989 – 1996 гг.	Развитие экономической диагностики: 1. Выделение отдельных видов экономической диагностики: проблемной, региональной 2. Рассмотрение экономической диагностики в большинстве научных работ как элемента функции управления	Слабое проявление финансовой диагностики как элемента экономической диагностики
3 стадия: 1996 – по настоящее время	Интенсивное развитие экономической диагностики. Активное выделение отдельных видов и разновидностей экономической диагностики: функциональной, системной, информационной диагностики	В большинстве научных работ финансовая диагностика – часть финансового анализа

На современном этапе можно выделить разные трактовки понятия «диагностика». В учебно-методической литературе финансовая диагностика в основном отождествляется с финансовым анализом или рассматривается как его составная часть или вид. Такой позиции

придерживаются О.В.Конина, Б. Коласс, Н.В. Дедюхина, Н.Е. Зимин, П.П. Табурчак, В.М. Тумин, М.С. Сапрыкин, Т.Б. Бердникова, Е.А. Соломенникова, Г.Ф. Яричная, В.В. Нитецкий, А.А. Гаврилов, А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин и др.

Э.М. Коротков и ряд других авторов выделяют отдельный вид диагностики - диагностику кризисов в процессе управления, в рамках которого проводится диагностика банкротства. По мнению ученых, «диагностика - это определение состояния объекта, предмета, явления или процесса управления посредством реализации комплекса исследовательских процедур, выявления в них слабых звеньев и «узких мест» - это процесс, который осуществляется во времени и пространстве». При этом цель диагностики заключается в постановке диагноза объекта исследования и обосновании заключения о его состоянии на дату завершения этого исследования и на перспективу.

Е.Н. Зимин рассматривает диагностику как «аналитическую процедуру, имеющую цель установить «больные точки» финансового механизма предприятий, предсказать на основе наблюдаемых тенденций возможное развитие событий, разработать необходимые управленческие решения. Основная задача диагностики финансового состояния предприятия заключается в постановке диагноза его финансового здоровья и разработке мер по оздоровлению». Процесс диагностирования, безусловно, включает в себя процедуры анализа. При этом его основными задачами являются:

- определение отклонений от нормального или оптимального состояния объекта исследования.

- исследование причин этих отклонений;

- разработка и адаптация инструментария диагностики для вышеуказанных исследований.

Таким образом, финансовая диагностика на современном этапе развития отечественной науки - это часть финансового анализа, аккумулирующая знания о построении заключения о финансовом состоянии объекта диагностирования, причинах и перспективах его изменения, о возможных отклонениях от нормального режима работы.

Финансовая диагностика органически связана с анализом и ВТО же время финансовая диагностика является частью не только анализа, но и экономической диагностики. Однако между ними существуют и различия (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Основные теоретические аспекты экономической и финансовой диагностик

Категории	Экономическая диагностика	Финансовая диагностика
1.Понятия	1. Учение о методах и принципах распознания дисфункций и постановки диагноза. 2. Прочесс выявления возможных отклонений от нормального режима работы. 3. Функция управления. 4. Элемент эффективного управления. 5. Часть информационного аналитического обеспечения управления. 6. Деятельность, направленная на анализ и оценку проблем. 7. Процесс выявления решаемых проблем	1. Часть финансового анализа. 2. Часть экономического анализа. 3. Часть системы антикризисного управления. 4. Система поддержки принятия управленческих решений. 5. Основа для процесса реструктуризации
2.Цели	1.Поиск экономических противоречий и разработка методов их разрешения. 2.Определение дисфункций, деформирующих функционирование субъекта хозяйствования, установление их причин. 3.Выявление проблем в работе субъекта хозяйствования и причин их возникновения	1. Повышение эффективности деятельности. 2.Повышение эффективности формирования диагноза об объекте исследования. 3.Повышение жизнеспособности субъектов хозяйствования в условиях свободной конкуренции. 4.Оценка состояния объектов
3.Задачи		1.Постановка диагноза о финансовом состоянии субъекта хозяйствования и разработка мероприятий по его оздоровлению. 2. Выявление различных сбоев и упущений в деятельности

		предприятия. 3.Выделение «больных точек» деятельности и определение возможных вариантов выхода из кризисной ситуации. 4. Распознание кризиса и мониторинг деятельности предприятия. 5.Достижение тактических целей бизнеса
4. разновидности	Диагностика статистического состояния, диагностика процесса, бизнес-диагностика, диагностика инвестиционной деятельности, проблемная диагностика, функциональная диагностика, информационная диагностика	Диагностика финансового состояния. Диагностика финансового состояния субъекта хозяйствования отраслей, секторов экономики, диагностика эффективности принятия управленческих решений, диагностика финансовых рынков

Целью финансовой диагностики финансового состояния субъектов хозяйствования является построение финансового заключения о состоянии объекта исследования.

При этом к основным задачам данного вида финансовой диагностики относятся:

- разработка последовательности процедур диагностики;

- совершенствование, адаптация и разработка методов и приемов диагностики;

- распознавание изменения объекта диагностирования в результате внутренних и внешних воздействий (т. е. реакция), его видов, причин возникновения;

- исследование финансового потенциала объекта диагностирования;

- изучение финансовой устойчивости объекта исследования, его равновесного финансового положения;

- исследование существующих финансовых диспропорций, структурных, обменных, функциональных нарушений; изучение видов этих нарушений, причин их возникновения.

Далее рассмотрим особенности диагностики банкротства предприятий.

Банкротство (финансовый крах, разорение) - это подтвержденная документально неспособность субъекта хозяйствования платить по своим долговым обязательствам и финансировать текущую основную деятельность из-за отсутствия средств.

Основным признаком банкротства является неспособность предприятия обеспечить выполнение требований кредиторов в течение трех месяцев со дня наступления сроков платежей. По истечении этого срока кредиторы получают право на обращение в арбитражный суд о признании предприятия-должника банкротом. Банкротство предопределено самой сущностью рыночных отношений, которые сопряжены с неопределенностью достижения конечных результатов и риском потерь.

Несостоятельность субъекта хозяйствования может быть:

- «несчастной», не по собственной вине, а вследствие непредвиденных обстоятельств (стихийные бедствия, военные действия, политическая нестабильность общества, кризис в стране, общий спад производства, банкротство должников и другие внешние факторы);

- «ложной» (корыстной) в результате умышленного сокрытия собственного имущества с целью избежания уплаты долгов кредиторам;

- «неосторожной» вследствие неэффективной работы, осуществления рискованных операций.

В первом случае государство должно оказывать помощь предприятиям по выходу из кризисной ситуации. Злоумышленное банкротство уголовно наказуемо. Наиболее распространенным является третий вид банкротства.

«Неосторожное» банкротство наступает, как правило, постепенно. Для того чтобы вовремя распознать и предотвратить его, необходимо систематически проводить анализ финансового состояния, который позволит обнаружить его «болевые» точки и принять конкретные меры по оздоровлению экономики предприятия.

Предпосылки банкротства многообразны - это результат взаимодействия многочисленных факторов как внешнего, так и внутреннего характера. Их можно классифицировать следующим образом.

Внешние факторы.

• Экономические: кризисное состояние экономики страны, общий спад производства, инфляция, нестабильность финансовой системы, рост цен на ресурсы, изменение конъюнктуры рынка, неплатежеспособность и банкротство партнеров. Одной, из причин несостоятельности субъектов хозяйствования может; быть неправильная фискальная политика государства. Высокий уровень налогообложения может оказаться непосильным для предприятия.

• Политические: политическая нестабильность общества, внешнеэкономическая политика государства, разрыв экономических связей, потеря рынков сбыта, изменение условий экспорта и импорта, несовершенство законодательства в области хозяйственного

права, антимонопольной политики, предпринимательской деятельности и прочих проявлений регулирующей функций государства.

• Усиление международной конкуренции в связи с развитием научно-технического прогресса.

• Демографические: численность, состав народонаселения, уровень благосостояния народа, культурный уклад общества, определяющие размер и структуру потребностей и платежеспособный спрос населения на те или другие виды товаров и услуг.

Внутренние факторы.

• Дефицит собственного оборотного капитала как следствие неэффективной производственно-коммерческой деятельности или неэффективной инвестиционной политики.

• Низкий уровень техники, технологии и организации производства.

• Снижение эффективности использования производственных ресурсов предприятия, его производственной мощности и как следствие высокий уровень себестоимости, убытки, «проедание» собственного капитала.

• Создание сверхнормативных остатков незавершенного строительства, незавершенного производства, производственных запасов, готовой продукции, в связи с чем происходит затоваривание, замедляется оборачиваемость капитала и образуется его дефицит. Это заставляет предприятие залезать в долги и может быть причиной его банкротства.

• Плохая клиентура предприятия, которая платит с опозданием или не платит вовсе по причине банкротства, что вынуждает предприятие самому залезать в долги. Так зарождается цепное банкротство.

• Отсутствие сбыта из-за низкого уровня организации маркетинговой деятельности по изучению рынков сбыта продукции, формированию портфеля заказов, повышению качества и конкурентоспособности продукции, выработке ценовой политики.

• Привлечение заемных средств в оборот предприятия на невыгодных условиях, что ведет к увеличению финансовых расходов, снижению рентабельности хозяйственной деятельности 8 способности к самофинансированию.

• Быстрое и неконтролируемое расширение хозяйственной деятельности, а результате чего запасы, затраты и дебиторская задолженность растут быстрее объёма продаж. Отсюда появляется потребность в привлечении краткосрочных заёмных средств, которые могут превысить чистые текущие активы (собственный оборотный капитал). В результате предприятие попадает под контроль банков и других кредиторов и может подвергнуться угрозе банкротства.

Банкротство является, как правило, следствием совместного действия внутренних и внешних факторов. В развитых странах с рыночной экономикой, устойчивой экономической и политической системой разорение субъектов хозяйствования на 1/3 связано с внешними факторами и на 2/3 с внутренними.

Следовательно, в российской экономике налицо действие отрицательных факторов, повлекших за собой массовое банкротство предприятий. Это свидетельствует о низком профессионализме управления, осуществляемого на всех уровнях.

Для диагностики вероятности банкротства используется несколько подходов, основанных на применении:

А) трендового анализа обширной системы критериев и признаков;

Б) ограниченного круга показателей;

В) интегральных показателей;

Г) рейтинговых оценок на базе рыночных критериев финансовой устойчивости предприятий и др.;

Л) факторных регрессионных и дискриминантных моделей.

Признаки банкротства можно разделить на две группы.

К первой группе относятся показатели, свидетельствующие о возможных финансовых затруднениях и вероятности банкротства в недалеком будущем:

- повторяющиеся существенные потери в основной деятельности, выражающиеся в хроническом спаде производства, сокращении объемов продаж и хронической убыточности;
- наличие хронически просроченной кредиторской и дебиторской задолженности;
- низкие значения коэффициентов ликвидности и тенденция их к снижению;
- увеличение до опасных пределов доли заемного капитала в общей его сумме;
- дефицит собственного оборотного капитала;
- систематическое увеличение продолжительности оборота капитала;
- наличие сверхнормативных запасов сырья и готовой продукции;
- использование новых источников финансовых ресурсов на невыгодных условиях;
- неблагоприятные изменения в портфеле заказов;
- падение рыночной стоимости акций предприятия;
- снижение производственного потенциала.

Во вторую группу входят показатели, неблагоприятные значения которых не дают основания рассматривать текущее финансовое состояние как критическое, но сигнализируют о возможности резкого его ухудшения в будущем при непринятии действенных мер. К ним относятся:

- чрезмерная зависимость предприятия от какого-либо одного конкретного проекта, типа оборудования, вида актива, рынка сырья или рынка сбыта;

- потеря ключевых контрагентов;

- недооценка обновления техники и технологии;

- вынужденные простои, неритмичная работа;

- неэффективные долгосрочные соглашения;

- недостаточность капитальных вложений.

Итак, к достоинствам этой системы индикаторов возможного банкротства можно отнести системный и комплексный подходы, а к недостаткам - более высокую степень сложности принятия решения в условиях многокритериальной задачи, информативный характер рассчитанных показателей, субъективность прогнозного решения.

1.3 Методы оценки кризисного состояния предприятия

Известны два основных подхода к предсказанию банкротства. Первый – количественный – базируется на финансовых данных и включает оперирование некоторыми коэффициентами, приобретающими все большую известность:

- Z-коэффициентом Альтмана (США),

- коэффициентом Таффлера, (Великобритания),

- коэффициентом Бивера, моделью R-счета (Россия)

- другими,

а также используется при оценке таких показателей вероятности банкротства, как цена предприятия, коэффициент восстановления платежеспособности, коэффициент финансирования труднореализуемых активов.

Второй – качественный – исходит из данных по обанкротившимся компаниям и сравнивает их с соответствующими данными исследуемой компании.

Наиболее простой из методик диагностики банкротства является двухфакторная математическая модель, при построении которой учитывается всего два показателя: коэффициент текущей ликвидности и удельный вес заёмных средств в пассивах [11,12,18,23,24]. На основе статистической обработки данных по выборке фирм в странах с рыночной экономикой были выявлены весовые коэффициенты для каждого из этих факторов. Для США данная модель выглядит следующим образом:

$$X = -0{,}3877 - 1{,}0736 \cdot \underset{\text{ликвидности}}{\overset{\text{Коэффициент}}{\text{текущей}}} + 0{,}0579 \cdot \underset{\text{в пассивах}}{\overset{\text{Доля заемных}}{\text{средств}}} \qquad (1.1)$$

если X > 0,3, то вероятность банкротства велика;

если — 0,3 <X< 0,3, то вероятность банкротства средняя;

если X < — 0,3, то вероятность банкротства мала;

если X = 0, то вероятность банкротства равна 0,5.

Применение данной модели для российских условий было исследовано в работах М.А. Федотовой, которая считает, что весовые коэффициенты следует скорректировать применительно к местным условиям, и что точность прогноза двухфакторной модели увеличится, если добавить к ней третий показатель — рентабельность активов.

Однако новые весовые коэффициенты для отечественных предприятий ввиду отсутствия статистических данных по организациям-банкротам в России не были определены.

В Постановлении правительства Российской Федерации «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий» была установлена официальная система критериев для оценки неплатежеспособности предприятия, состоящая из четырёх коэффициентов: коэффициента текущей ликвидности, коэффициента обеспеченности собственными средствами, коэффициента утраты платежеспособности и коэффициента восстановления платежеспособности.

Если первые два из этих показателей соответствуют нормативным значениям (как минимум 2 и 0,1 соответственно), то на основе динамики коэффициента текущей ликвидности рассчитывается третий показатель — коэффициент утраты платежеспособности (Куп), который оценивает, сможет ли предприятие в ближайшие три месяца выполнить свои обязательства перед кредиторами:

$$K_{уп} = \frac{K_{тл\,факт} + \frac{3}{T} \cdot (K_{тл\,факт} - K_{тл\,нач})}{K_{тл\,норм}}, \qquad (1.2)$$

где Т - отчётный период в месяцах; Ктл факт. — фактическое значение коэффициента текущей ликвидности в конце отчётного периода;

Ктл нач. - значение коэффициента текущей ликвидности в начале отчётного периода;

Ктл норм. — нормативное значение коэффициента текущей ликвидности.

Если Куп < 1, то в ближайшие 3 месяца платежеспособность утратится, а если Куп >= 1, то в течение 3 месяцев предприятие будет платежеспособным.

Если же структура баланса по первым двум приведённым показателям признаётся неудовлетворительной, то рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности (Квп) за период, равный шести месяцам:

$$К_{вп} = \frac{К_{тп\ факт} + \frac{6}{Т} \cdot (К_{тп\ факт} - К_{тп\ нач})}{К_{тп\ норм}} \quad (1.3)$$

Если $К_{вп} < 1$, то организация за 6 месяцев не восстановит платежеспособность, а если $К_{вп} >= 1$, то организация в течение 6 месяцев восстановит платежеспособность.

В ходе практического применения этих критериев был выявлен ряд недостатков вышеуказанной системы [19, С. 12].

Наиболее точными в условиях рыночной экономики являются многофакторные модели прогнозирования банкротства, которые обычно состоят из пяти-семи финансовых показателей.

В практике зарубежных финансовых организаций для оценки вероятности банкротства наиболее часто используется так называемый «Z-счёт» Э. Альтмана, который представляет собой пятифакторную модель, построенную по данным успешно действующих и обанкротившихся промышленных предприятий США. Итоговый коэффициент вероятности банкротства Z рассчитывается с помощью пяти показателей, каждый из которых был наделён определённым весом, установленным статистическими методами:

$$Z\text{-счёт} = 1{,}2 \cdot K_1 + 1{,}4 \cdot K_2 + 3{,}3 \cdot K_3 + 0{,}6 \cdot K_4 + K_5, \quad (1.4)$$

где K_1 - доля чистого оборотного капитала в активах;

K_2 - отношение накопленной прибыли к активам;

K_3 - рентабельность активов;

K_4 - отношение рыночной стоимости всех обычных и привилегированных акций предприятия к заёмным средствам;

K_5 - оборачиваемость активов.

В зависимости от значения «Z-счёта» по определённой шкале производится оценка вероятности наступления банкротства в течение двух лет:

если Z <1 ,81, то вероятность банкротства очень велика;

если 1,81 < Z < 2,675, то вероятность банкротства средняя;

если Z = 2,675, то вероятность банкротства равна 0,5.

если 2,675 < Z < 2,99, то вероятность банкротства невелика;

если Z > 2,99, то вероятность банкротства ничтожна.

Позднее, в 1978 году, Э. Альтман разработал подобную, но более точную модель, позволяющую прогнозировать банкротство на горизонте в пять лет с точностью в семьдесят процентов. В этой модели используются следующие показатели:

- рентабельность активов;
- динамика прибыли;
- коэффициент покрытия процентов;
- отношение накопленной прибыли к активам;
- коэффициент текущей ликвидности;
- доля собственных средств в пассивах;
- стоимость активов предприятия.

У. Бивер предложил пятифакторную систему для оценки финансового состояния предприятия с целью диагностики банкротства, содержащую следующие индикаторы [1, 6, 18]:

- рентабельность активов;
- удельный вес заёмных средств в пассивах;
- коэффициент текущей ликвидности;
- доля чистого оборотного капитала в активах;
- коэффициент Бивера=(чистая прибыль+амортизация)/заёмные средства.

Весовые коэффициенты для индикаторов в модели У. Бивера не предусмотрены и итоговый коэффициент вероятности банкротства не рассчитывается. Полученные значения данных показателей сравниваются с их нормативными значениями для трёх состояний фирмы, рассчитанными У. Бивером:

- для благополучных компаний,
- для компаний, обанкротившихся в течение года, и для фирм, ставших банкротами в течение пяти лет.

Р.С. Сайфуллин и Г.Г. Кадыков предложили использовать для оценки финансового состояния предприятий рейтинговое число:

$$R = 2K_о + 0,1K_{тл} + 0,08K_и + 0,45K_м + K_{пр}, \qquad (1.5)$$

где $K_о$ — коэффициент обеспеченности собственными средствами;

$K_{тл}$ — коэффициент текущей ликвидности;

$K_и$ — коэффициент оборачиваемости активов;

$K_м$ — коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции);

$К_{пр}$ — рентабельность собственного капитала.

При полном соответствии финансовых коэффициентов их минимальным нормативным уровням рейтинговое число будет равно единице и организация имеет удовлетворительное состояние экономики. Финансовое состояние предприятий с рейтинговым числом менее единицы характеризуется как неудовлетворительное.

В шестифакторной математической модели О.П. Зайцевой предлагается использовать следующие частные коэффициенты:

$К_{уп}$ — коэффициент убыточности предприятия, характеризующийся отношением чистого убытка к собственному капиталу;

$К_{з}$ — соотношение кредиторской и дебиторской задолженности;

$К_{с}$ — показатель соотношения краткосрочных обязательств и наиболее ликвидных активов, этот коэффициент является обратной величиной показателя абсолютной ликвидности;

$К_{ур}$ — убыточность реализации продукции, характеризующийся отношением чистого убытка к объёму реализации этой продукции;

$К_{фр}$ — соотношение заёмного и собственного капитала;

$К_{заг}$ — коэффициент загрузки активов как величина, обратная коэффициенту оборачиваемости активов.

Комплексный коэффициент банкротства рассчитывается по формуле со следующими весовыми значениями:

$$К_{компл} = 0,25К_{уп} + 0,1К_{з} + 0,2К_{с} + 0,25К_{ур} + 0,1К_{фр} + 0,1К_{заг.} \quad (1.6)$$

Весовые значения частных показателей для коммерческих организаций были определены экспертным путём, а фактический комплексный коэффициент банкротства следует сопоставить с нормативным, рассчитанным на основе рекомендуемых минимальных значений частных показателей:

$К_{уп} = 0$; $К_{з} = 1$; $К_{с} = 7$; $К_{ур} = 0$; $К_{фр} = 0,7$; $К_{заг}$
= значение $К_{заг}$ в предыдущем периоде (1.7)

Если фактический комплексный коэффициент больше нормативного, то вероятность банкротства велика, а если меньше — то вероятность банкротства мала.

По нашему мнению, все семь вышеописанных методик диагностики кризисной ситуации (банкротства) коммерческой организации имеют ряд недостатков, которые серьёзно затрудняют их применимость в условиях переходной российской экономики:

1) Двух — трёхфакторные модели не являются достаточно точными. Точность прогнозирования увеличивается, если во внимание принять большее количество факторов.

2) «Импортные» модели Э. Альтмана и У. Бивера содержат значения весовых коэффициентов и пороговых значений комплексных и частных показателей, рассчитанные на основе американских аналитических данных шестидесятых и семидесятых годов.

В связи с этим они не соответствуют современной специфике экономической ситуации и организации бизнеса в России, в том числе отличающейся системе бухгалтерского учёта и налогового законодательства.

Отсутствие в России статистических материалов по организациям-банкротам не позволяет скорректировать методику исчисления весовых коэффициентов и пороговых значений с учётом российских экономических условий, а определение данных коэффициентов экспертным путём, с нашей точки зрения, не обеспечивает их достаточной точности.

В связи с этим даже небольшие изменения первого из вышеназванных показателей приводят к колебаниям итогового значения, в десятки раз более сильным, чем изменение вышеназванных коэффициентов, хотя, по замыслу автора этой модели, они, наоборот, должны были иметь большее весовое значение по сравнению с соотношением срочных обязательств и наиболее ликвидных активов (таблица 1.4).

Таблица 1.4

Изменение итогового показателя в математической модели О.П. Зайцевой при изменении отдельных индикаторов этой модели

Изменение отдельных индикаторов модели	Изменение итогового показателя
1	2
1. Изменение рентабельности собственного капитала с 5% до 10%	0,25 . 0,1 – 0,25 . 0,05 = 0,0125
2. Изменение рентабельности реализации продукции с 5% до 10%	0,25 . 0,1–0,25 . 0,05 = 0,0125
3. Изменение коэффициента абсолютной ликвидности с 0,05 до 0,1	(1/0,05) . 0,2 – (1/0,1) . 0,2 = 2

Кроме того, на наш взгляд, не было необходимости использовать в данной модели показатели, которые являются обратными величинами таких хорошо известных коэффициентов, как рентабельность собственного капитала, рентабельность реализации продукции, коэффициент абсолютной ликвидности и коэффициент оборачиваемости активов.

В другой попытке адаптирования к российским условиям — в модели, разработанной Р.С. Сайфуллиным и Г.Г. Кадыковым, небольшое изменение коэффициента обеспеченности собственными средствами с 0,1 до 0,2 приводит к изменению итогового показателя («рейтингового числа») на:

$$\Delta R^1 = (0{,}2 - 0{,}1) \cdot 2 = 0{,}2 \text{ пункта.}$$

К такому же результату приводит и значительное изменение коэффициента текущей ликвидности от нуля (от полной неликвидности) до двух, что характеризует высоколиквидные предприятия:

$$\Delta R^2 = (2 - 0) \cdot 0{,}1 = 0{,}2 \text{ пункта.}$$

Поэтому и в этой модели, и у О.П. Зайцевой значения весовых коэффициентов являются недостаточно обоснованными. На наш взгляд, это связано с неверным способом расчёта этих коэффициентов в обоих случаях:

1) В модели О.П. Зайцевой за величину весов принята установленная экспертным путём важность каждого показателя, равная от 0,1 до 0,25, но не были учтены различия в величине изменений индикаторов (табл. 1.4).

2) В модели Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова веса рассчитаны по формуле:

$$K_i = 0{,}2 / I_{min}, \qquad (1.8)$$

Где I_{min} — минимальное рекомендуемое значение данного индикатора.

Поэтому все веса зависят лишь от относительной величины минимально рекомендованных значений индикаторов, что также малообоснованно.

3. Различия в специфике экономической ситуации и в организации бизнеса между Россией и развитыми рыночными экономиками оказывают влияние и на сам набор финансовых показателей, используемых в моделях зарубежных авторов. Так, формула Альтмана предполагает наличие биржевого, активно действующего, вторичного рынка акций, на котором определяется их цена.

Четвёртый показатель «Z-счёта» Альтмана — отношение рыночной стоимости всех обычных и привилегированных акций акционерного общества к заёмным средствам — должен характеризовать уровень покрытия обязательств компании рыночной стоимостью её собственного капитала.

Однако в условиях неразвитости вторичного рынка российских ценных бумаг у большинства организаций данный показатель теряет свой смысл. Е.С. Стоянова считает, что отсутствие данных о курсе акций предприятия не является препятствием для применения пятифакторной модели, так как рыночную стоимость акций можно оценить, воспользовавшись формулой:

$$\text{Курсовая стоимость акций} = \frac{\text{Сумма дивидендов}}{\text{Средний уровень ссудного процента}} \qquad (1.9)$$

Однако по акциям почти всех российских предприятий дивиденды не выплачиваются или выплачиваются в очень ограниченных размерах, поэтому, на наш взгляд, любой из этих четырёх способов потребует искусственных оценок и исказит результаты «Z-счёта».

4. В моделях зарубежных авторов не учитываются некоторые важные показатели, специфические для российского рынка, например, доля денежной составляющей в выручке.

5. Период прогнозирования в вышеуказанных методиках и моделях колеблется от трёх — шести месяцев (в действовавшей до 1.03.98г. методике ФСДН РФ) до пяти лет (во второй версии «Z-счёта» Э. Альтмана и в методике У. Бивера).

6. В официальной системе критериев несостоятельности, ранее используемой ФСДН РФ, применяются исключительно показатели ликвидности коммерческих организаций. Другие показатели финансовой деятельности предприятий не учитываются.

7. Все перечисленные методики учитывают состояние показателей лишь на момент анализа, а изменения динамики показателей во времени не рассматриваются. Только в некоторых методиках присутствуют отдельные показатели динамики:

- динамика прибыли во второй версии «Z-счёта» Э. Альтмана;

- динамика коэффициента загрузки активов в модели О.П. Зайцевой;

- коэффициент утраты платежеспособности и коэффициент восстановления платежеспособности в методике ФСДН РФ, которые рассчитываются на основе динамики коэффициентов текущей ликвидности.

8. В некоторых методиках используются показатели, отличающиеся высокой положительной или отрицательной корреляцией или функциональной зависимостью между собой.

Это приводит к ненужному усложнению этих методик, не увеличивая точности прогнозирования.

Например, существует функциональная взаимосвязь между четырьмя показателями из модели О.П. Зайцевой:

- коэффициентами убыточности предприятия и убыточности реализации продукции,
- отношением заёмного и собственного капитала
- коэффициентом загрузки активов.

Согласно известной формуле Дюпона, рентабельность собственного капитала равна произведению: рентабельности реализации продукции, оборачиваемости активов и отношения активов к собственному капиталу:

$$\text{Рентабельность собственного капитала} = \text{Рентабельность реализации продукции} \cdot \text{Оборачиваемость капитала} \cdot \frac{\text{Активы}}{\text{Собственный капитал}} \quad (1.10)$$

Коэффициенты убыточности предприятия ($К_{уп}$) и убыточности реализации продукции ($К_{ур}$) — это то же самое, что рентабельность собственного капитала и рентабельность реализации продукции, но с обратным знаком.

Коэффициент загрузки активов ($К_{заг}$) — это обратная величина показателя оборачиваемости активов, а отношение заёмного (ЗК) и собственного капитала ($К_{фр}$) функционально взаимосвязано с отношением активов к собственному капиталу (СК):

Подставляя коэффициенты из модели О.П. Зайцевой в формулу Дюпона, получим:

$$(-К_{уп}) = (-К_{ур}) \cdot \frac{1}{К_{заг}} \cdot (К_{фр} + 1) \quad (1.11)$$

Таким образом, показатель убыточности предприятия Куп функционально зависит от трёх других показателей, а это значит, что эти три показателя можно исключить из модели, так как они не повышают точности прогнозирования. В модели, предложенной Р.С. Сайфуллиным и Г.Г. Кадыковым, также существует функциональная взаимосвязь между: рентабельностью собственного капитала, рентабельностью реализации продукции и оборачиваемостью активов. Указанные методики дают возможность определить вероятность приближения лишь стадии кризиса коммерческой организации и не позволяют прогнозировать наступление фазы роста и других фаз её жизненного цикла.

1.4 Проблемы финансового управления предприятием в условиях кризиса

Финансовый кризис ставит под угрозу материальное состояние предприятия и ведет к потере контроля над основной деятельностью, в которой работает корпорация. В данном контексте с точки зрения физических эффектов финансовый кризис либо угрожает, либо сильно влияет на сотрудников предприятия, собственность и/или окружающую среду.

Во-первых негативные эффекты кризиса могут включать в себя банкротство предприятия, сокращение штата сотрудников, использование аутсорсинговых услуг, сокращение заработной платы, ухудшение финансового состояния финансовой системы страны, субъекта федерации, области, города, предприятия.

Во-вторых, с точки зрения воздействия его на компанию, финансовый кризис влечет за собой материальные потери и вероятность потери контроля над основными бизнес-процессами, осуществляемых предприятием, также данные события могут поставить под угрозу репутацию предприятия, снизить выпуск основного вида продукции, увеличить риски производственного характера или даже увеличить риск «выживания» компании в существующих условиях.

В оперативном отношении, кризис требует быстрого принятия решений, но зачастую большинство принятых решений базируются на неполной информации. Для достижения данной цели необходимо разработать эффективный подход к организации оптимального корпоративного управления в условиях кризиса.

Кризисы 2008 и 2014-2015 гг. показали, что большинство руководителей отечественных корпораций можно отнести к разряду людей, которые ожидают определенную форму событий, но не умеют управлять возникающими рисками или правильно реагировать на них. В связи с чем возникает проблема оценки необходимой компетенции руководителей, правильности проводимой ими политики, принятие управленческих решений и необходимости и резонности создания резервов на восстановление производственной системы.

Подготовка предприятия включает в себя создание программы, реагирующей на возникающие риски и направленной на предотвращение этих последствий, а также организации рабочей группы по кризисному управлению, и разработке или оптимизации существующих целей и задач деятельности предприятия.

Рассмотрим реализацию программ, чтобы выявить потенциальные проблемы и механизмы снижения возникающих рисков. Для этого необходимо использовать зарубежный

опыт для предотвращения последствий финансовых кризисов, которые не могут быть устранены. Рассмотрим используемый инструментарий по предупреждению вероятности банкротства предприятия, а также снижения эффективности деятельности и чрезвычайных обстоятельств, что их вызвали.

Эффективное управление компании к управлению корпоративными, финансовыми рисками так же важно в качестве официальной политики, как и оптимальные финансовые показатели.

Кризисные ситуации на предприятии возникают при условии, что руководство игнорирует основные управленческие процедуры для того, чтобы «снизить» затраты на производство и управление.

Политика и производственно-управленческие программы для клиентов, сотрудников и экономической безопасности требуют периодического обзора и аудита, анализа внутренних и внешних сторон, проведения теста адекватности аудита эффективности деятельности предприятия. Результаты анализа включают в себя разработку мероприятий по устранению недостатков в стратегии реагирования.

Совет директоров должен проводить регулярные проверки и ревизии, а также проводить сравнительную оценку деятельности других фирм, при этом их деятельность должна включать в себя разработку микрофилактических управленческих программ. Должна быть уверенность в том, что политика руководства и топ-менеджмента и разработанные программы являются эффективными.

Любая компания (особенно производственная) должна разработать четкую программу для обработки результатов деятельности предприятия в условиях кризиса. Кроме того кризис оказывает огромное влияние и охватывает все области управления предприятием, в результате чего принимаются дублирующие и противоречащие друг другу управленческие решения. В связи с чем в условиях кризиса управленческому персоналу необходимо быстро реагировать на возникающие корпоративные проблемы и внешние факторы, которые могут привести к «замыканию» существующих линий управления на предприятии и проблем с вертикальностью руководства предприятия.

Для избежания проблем в руководстве деятельности предприятия совет директоров должен заранее разработать мероприятия по управлению деятельностью, учитывая все факторы и вероятностные последствия кризисных ситуаций, которые включают в себя углубленное изучение, что представляет собой кризис (для конкретного предприятия), как оценить в какой степени предприятие потеряло оперативный контроль над его составляющими (сотрудниками, покупателями, акционерами, регулирующими органами, предприятиями конкурентами, клиентами, средствами массовой информации и т.д.) и в

зависимости от определенного характера влияния кризисного события на деятельность предприятия, и скорости идентификации наиболее пострадавших компонентов.

Для разработки эффективной политики (мероприятия управления кризисными ситуациями (кризисом) должны учитываться три основные цели:

1. Обеспечение мероприятий эффективной и рациональной реакции на возникающий кризис.

2. Внедренные мероприятия по управлению кризисом на предприятии, должны быть применимы предприятием на протяжении всего кризиса.

3. Результаты внедрения мероприятий должны быть направлены на минимизацию влияния внешних и внутренних рисков на деятельность компании, через внешнюю (производитель-покупатель) и внутреннюю (управленческий контроль) связь.

Кризис создает серьезные финансовые и правовые риски, ведущие к значительному снижению доходов, стоимости компании, падению уровня кредитного рейтинга и т.д. Кроме того, они вызывают серьезные проблемы при оценке ответственности предприятия перед своими контрагентами. В этом контексте ключевым является вопрос об ограничении правовых позиций компании по отношению к общественной ответственности.

По нашему мнению повышая уровень общественной ответственности компания повышает свой уровень корпоративного имиджа в краткосрочной и долгосрочной перспективе. При этом, повышая интерес к решению данного вопроса, и ставя перед собой достижение данных стратегических целей, компания использует наиболее эффективный способ защиты от части коммерческих рисков. При этом высшее управление (топ-менеджеры) компании зачастую не в состоянии реально оценить риски предприятия, что может привести к росту материальной ответственности и кредиторской задолженности. При этом юридический подход к регулированию кризиса или кризисных ситуаций носит рискованный характер, т.к. судебные решения, принятые в пользу корпорации, не всегда носят положительный характер при оценке корпоративного имиджа и ее конкурентоспособности. Усилия, приложенные на организацию и содержание правовых воздействий, могут негативно повлиять или нанести значительный ущерб отношениям с клиентами, поставщиками, инвесторами, внешними регулирующими органами и сотрудниками.

Для решения данных проблем и сдерживания социального ущерба отдела могут быть предложены меры по отложению во времени судебных исков.

В то же время предприятию важно быть вовремя информированным о правовых последствиях, а совет директоров должен соблюдать баланс между законными интересами компании акционеров и связанных с его деятельностью сторон.

После преодоления точки максимизации кризиса управленческая команда (группа), с достаточной степенью уверенности, определяет вид кризиса, общий негативный ущерб на деятельность предприятия, степень влияния на персонал, а также разработка мероприятий по преодолению стагнации производства.

В вопросе решения проблемы по снижению уровня корпоративного управления совет директоров и высшее руководство должно учитывать ряд факторов:

1. необходимо снизить количество помощников и советников, входящих в совет директоров предприятия, так как оно слишком сильно разграничивает полномочия;

2. в условиях кризиса высшее руководство, не обладая полнотой информации, может сделать неверные выводы, что влечет за собой недоверие к подчиненным и низшему управленческому персоналу.

1. ошибочная или неверная горизонтальная и вертикальная обработка информации может привести к снижению статуса топ-менеджеров и управленцев, что в последствии, может привести к сокращению рабочих мест.

2. недостаточное управление внутрикорпоративными отношениями.

Для повышения эффективности управления сотрудниками во время кризиса должны регулярно проводиться брифинги, доводиться до сотрудников антикризисной команды, направленных на управление компанией, чтобы снизить на нее влияние кризиса. Так же должны постоянно отмечаться позитивные моменты для персонала.

3. Совет директоров не должен вторгаться в текущие бизнес-операции и процессы в условиях кризиса, т.к. его основной деятельностью является надзор над внешними управленческими исполнительными органами предприятия.

Вывод: Важным элементом управления в кризисных ситуациях (кризисе) должно состоять из определения, для различных сценариев кризиса, наиболее пострадавших или подверженных негативных влияний кризиса сторон. Действия команды по устранению негативного влияния или последствий кризиса должны представлять собой список разработанного ряда конкретных мероприятий (действий, мер) для определенного количества сценариев развития кризиса. При соблюдении этих действий корпорация эффективно организует свою деятельность в условиях кризиса и это позволит восстановить контроль над своей деятельностью и внешним окружением. Развитие кризиса по своей природе вынуждает высшее руководство предприятия и низшие уровни менеджмента направить все усилия на его преодоление, при этом все виды выполняемых операций с клиентами и контрагентами должны сохраняться. В то же время, во время кризиса, высокоэффективный бизнес должен организовывать свою деятельность особенно плавно,

чтобы успокоить своих клиентов и сотрудников, что позволит держать кризис под «контролем».

Таким образом, экономический анализ в условиях антикризисного управления требует уточнения цели, задач и методики. Он должен носить целенаправленный характер, непрерывно контролировать показатели, свидетельствующие об угрозе банкротства, применять неформальные подходы, использовать прогнозные расчеты для принятия эффективных антикризисных управленческих решений. В настоящее время многие отечественные авторы уделяют пристальное внимание анализу в условиях антикризисного управления, что дает заметные результаты и позволяет надеяться не только на разработку совершенной методики анализа, но и на эффективность ее применения в условиях современной российской экономики.

Важным элементом управления в кризисных ситуациях (кризисе) должно состоять из определения, для различных сценариев кризиса, наиболее пострадавших или подверженных негативных влияний кризиса сторон. Действия команды по устранению негативного влияния или последствий кризиса должны представлять собой список разработанного ряда конкретных мероприятий (действий, мер) для определенного количества сценариев развития кризиса. При соблюдении этих действий корпорация эффективно организует свою деятельность в условиях кризиса и это позволит восстановить контроль над своей деятельностью и внешним окружением.

Развитие кризиса, по своей природе, вынуждает высшее руководство предприятия и низшие уровни менеджмента направить все усилия на его преодоление, при этом все виды выполняемых операций с клиентами и контрагентами должны сохраняться. В то же время, во время кризиса, высокоэффективный бизнес должен организовывать свою деятельность особенно плавно, чтобы успокоить своих клиентов и сотрудников, что позволит держать кризис под «контролем».

2. Оценка корпоративного управления предприятия на примере ООО «Спектр Плюс»

2.1. Общая характеристика финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Полное наименование предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «Спектр Плюс» (далее ООО «Спектр Плюс»).

ООО «Спектр Плюс» является коммерческой организацией, преследующей извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности. ООО «Спектр Плюс» является юридическим лицом и в своей деятельности руководствуется Уставом и действующим законодательством Российской Федерации.

ООО «Спектр Плюс» имеет в собственности обособленное имущество, созданное за счет вклада участника (учредителя), а также произведенное и приобретенное им в процессе деятельности.

Основными видами деятельности ООО «Спектр Плюс» являются:

- розничная торговля в неспециализированных магазинах;
- торгово-закупочная деятельность;
- работа на рынке ценных бумаг и другие.

Формирование и использование финансовых ресурсов в значительной степени предопределено условиями регулирования денежных потоков, которые проявляются в данной функции присущей только финансам предприятий, и создают общественные условия для осуществления этого процесса.

В ООО «Спектр Плюс» происходит регулирование денежных потоков, то есть формирование и использование капитала, денежных доходов и фондов. Этим занимаются финансовая служба ООО «Спектр Плюс», используя при этом широкий спектр специальных приемов и методов.

Финансовая политика ООО «Спектр Плюс» отражает реальные, конкретно достижимые цели финансового развития, которая включает перечень практических мероприятий, обеспечивающих их развитие.

Финансовая служба ООО «Спектр Плюс» определяет финансовую политику предприятия. Совокупность практических мероприятий, целенаправленно реализуемых ООО «Спектр Плюс» и определяемых конкретными задачами, внутренними и внешними условиями.

Политика доходов ООО «Спектр Плюс» нацелена на решение следующих задач:

Максимизация поступлений по фактически имеющимся источникам.

Постоянное расширение номенклатуры источников поступлений.

Политика расходов определяет необходимость обеспечения рациональной минимизации затрат, основными критериями которой является их экономическая обоснованность и безусловная окупаемость. Данное требование не подразумевает необходимости механического сокращения всех видов расходов, которое часто вызывает обратный эффект. В целом ООО «Спектр Плюс» справилось с поставленными задачами и завершило анализируемые периоды с положительными результатами.

Проанализируем показатели реализации работ, услуг в ООО «Спектр Плюс», которые представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

Анализ объема реализации работ, услуг ООО «Спектр Плюс» за 2012 – 2014 гг.

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1	2	3	4
Объем реализации работ, услуг, тыс. руб.	380	390	1352
Абсолютный прирост, тыс. руб.	-	+10	+1313
Темп роста, %	-	102,6	3466,67
Темп прироста, %	-	2,6	3366,67

Источник: Отчетные данные ООО «Спектр Плюс» за 2012 – 2014 гг.

Объем реализации работ, услуг ООО «Спектр Плюс» за 2012-2014 год увеличился на 1313 руб. или более чем в 35 раз. Это прежде всего связано с открытием новых торговых точек.

Проведем анализ имущества и источников его формирования в ООО «Спектр Плюс» за 2012-2014 гг., данные внесем в таблицу 2.2.

Таблица 2.2.

Структура имущества и источников его формирования в ООО «Спектр Плюс» за 2012-2014 гг., тыс.руб.

Показатели	2012 г.	2013 г.	% к валюте баланса	2014 г. сумма	% к валюте баланса

1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
1. Внеоборотные активы	-	-	-	-	-
2. Оборотные активы	3600	3650	100	4250	100
2.1 Запасы	240	350	9,6	990	23,3
2.2. НДС	-	-	-	-	-
2.3. Дебиторская задолженность	2240	2500	68,5	3240	76,2
2.4. Денежные средства	1120	800	21,9	20	0,5
2.5.Прочие оборотные активы	-	-	-	-	-
Валюта баланса	3600	3650	100	4250	100
ПАССИВ					
1. Капитал и резервы	2880	2850	78,1	2680	63,1
2.Долгосрочные обязательства	-	-	-	-	-
3. Краткосрочные обязательства	720	800	21,9	1570	36,9
3.1 Займы и кредиты	-	-	-	-	-
3.2 Кредиторская задолженность	720	800	21,9	1570	36,9
Валюта баланса	3600	3650	100	4250	100

Источник: Отчетные данные ООО «Спектр Плюс» за 2012 – 2014 гг.

Из таблицы 2.2 видно, что внеоборотные активы в ООО «Спектр Плюс» на конец 2014 года отсутствуют, поэтому имущество предприятия составляют только оборотные активы. Отсутствие недвижимого и движимого имущества оценивается отрицательно.

В структуре оборотных активов наибольший удельный вес занимает дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты. Так, в 2013 году удельный вес дебиторской задолженности составил 68,5% от общей структуры имущества предприятия.

В 2014 году дебиторская задолженность возросла на 740 тыс.руб. и составила 3240 тыс.руб., рост составил 18%.

Денежные средства организации имеют тенденцию к снижению, так если в 2012 году их было 1120 тыс.руб., то к концу 2013 года их сумма равна 800 тыс.руб., снижение составило 28,6%.

К концу 2014 года сумма денежных средств предприятия составила 20 тыс.руб., доля в структуре имущества предприятия – 0,5%. Снижение суммы денежных средств свидетельствует об ухудшении ликвидности и платежеспособности предприятия.

Запасы в 2013 году составили 350 тыс.руб., их доля в структуре имущества предприятия составила 9,6%, в 2014 году запасы увеличились на 640 тыс.руб. и составили 990 тыс.руб.

Удельный вес возрос с 9,6% до 23,3%. В целом необходимо отметить, что рост имущества ООО «Спектр Плюс» произошел из-за значительного роста дебиторской задолженности.

По данным таблицы 2.2 можно сделать вывод, что источники имущества предприятия на конец года возросли на 650 тыс.руб. или на 18,1%. При этом собственный капитал предприятия снизился с 2880 тыс.руб. в 2012 году до 2680 тыс.руб. в 2014 году, снижение оставило 7%.

Доля собственного капитала в структуре источников имущества также снизилась с 78,1% - в 2013 году, до 63,1% - к концу 2014 года.

Заемный капитал возрос и на конец 2014 года составил 1570 тыс.руб. тыс.руб., рост составил 118,1%. При этом наибольший удельный вес в структуре заемных источников имущества занимает кредиторская задолженность, 21,9% и 36,9% в 2013 году и 2014 году соответственно.

Рост заемных источников формирования имущества ООО «Спектр Плюс» является отрицательным, так как снижается финансовая устойчивость предприятия.

На сегодняшний день ООО «Спектр Плюс» не обеспечен внеоборотными активами, денежные средства предприятия уменьшаются, дебиторская и кредиторская задолженность растет.

2.2 Анализ финансового состояния предприятия и ее системы антикризисного управления

Для характеристики финансовой устойчивости ООО «Спектр Плюс» используются следующие финансовые коэффициенты:

Коэффициент автономии (или концентрации собственного капитала) ($К_а$):

$К_а$ = СК / ВБ, (1)

где, СК – собственный капитал,

ВБ – валюта баланса.

2012 г. $К_а$ = 2880/3600 = 0,8

2013 г. $К_а$ = 2850/3650 = 0,78

2014 г. $К_а$ = 2680/4250 = 0,63

Минимальное значение Ка принимается на уровне 50%. Если Ка>0,5, то это означает, что все обязательства предприятия могут быть покрыты его собственными средствами. Рост $К_а$ свидетельствует об увеличении финансовой независимости и снижения риска финансовых затруднений.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств ($К_{з/с}$). Значение данного коэффициента должно быть ≤ 1.

$К_{з/с}$ = ЗК / СК, (2)

где ЗК – заемный капитал.

2012 г $К_{з/с}$ = 720/2880=0,25

2013 г $К_{з/с}$ = 800/2850=0,28

2014 г $К_{з/с}$ = 1570/2680= 0,59

Коэффициент обеспеченности собственными средствами ($К_о$). Значение данного коэффициента должно быть больше или равно 1.

$К_о$ = СОС / З, (3)

где СОС – собственные оборотные средства,

З – запасы.

2012 г $К_о$ = 2880 /240 = +12,0

2013 г $К_о$ = 2850 /350 = +8,14

2014 г $К_о$ = 2680 /990 = +2,71

Коэффициент маневренности ($К_м$). Нормальное ограничение: Км $\geq$0,5. Чем выше доля этих средств, тем больше у предприятия возможности для маневрирования своими средствами.

$К_м$ = СОС / СК, (4)

где СОС – собственные оборотные средства,

2012 г $К_м$ = 2880 / 2880 = 1

2013 г $К_м$ = 2850 / 2850 = 1

2014 г $К_м$ = 2680 / 2680 = 1

Коэффициент финансирования ($К_ф$). Значение данного коэффициента должно быть ≥ 1.

$К_ф$ = СК + ДП / ВА + ТА (5)

где СК+ДП – перманентный капитал,

ВА + ТА - сумма внеоборотных и текущих активов.

Результаты расчета коэффициента финансовой устойчивости сведем в таблицу 2.3.

Таблица 2.3.

Коэффициенты финансовой устойчивости ООО «Спектр Плюс» за 2012 – 2014 гг, пункты, %

Показатели	2012 год	2013 год	Изм. 2013 г. к 2012 г., %	2014 год	Изм. 2014 г. к 2013 г., %
Коэффициент автономии (Ка)	0,8	0,78	97,50	0,63	80,77
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств, (К з/с)	0,25	0,28	112,00	0,59	210,71
Коэффициент обеспеченности собственными средствами, (Ко)	12	8,14	67,83	2,71	33,29
Коэффициент маневренности, (Км)	1	1	100,00	1	100,00
Коэффициент финансирования (Кф)	0,8	0,78	97,50	0,63	80,77

Источник: Отчетные данные ООО «Спектр Плюс» за 2012 – 2014 гг.

На основании данной таблицы 2.3 следует сделать следующие выводы:

Коэффициент автономии находится в пределах нормы, однако наблюдается тенденция к снижению коэффициента автономии, по нему следует сделать вывод о том, что предприятие в недостаточной мере использует возможность работы с привлеченными средствами.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств увеличился с 0,25 –в 2012 году до 0,59 – в 2014 году, произошел рост заемных источников финансирования имущества.

С конца 2012 года коэффициент обеспеченности собственными средствами снижается и в 2014 году он составил 2,71.

На предприятии отсутствуют внеоборотные активы, поэтому коэффициент маневренности равен 1 на протяжении анализируемого периода. Коэффициент финансирования имеет тенденцию к снижению. Коэффициент финансирования в 2012 году равен 0,8, в 2014 году – 0,63. Снижение составило 21,3%.

Таблица 2.4.

Анализ состава и динамики балансовой прибыли ООО «Спектр Плюс» за 2012-2013 гг., тыс. руб., %

Показатели	2012 год	2013 год	Отклонение от 2012 года	
			сумма	в %
1	2	3	4	5
Валовая прибыль (убыток)	-10	-20	-10	200,0
Коммерческие расходы	-	-	-	-
Управленческие расходы	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	-10	-20	-10	200
Прочие доходы и расходы	-20	-10	10	50
Прибыль (убыток) до налогообложения	-3	-3	0	100

Источник: Отчетные данные ООО «Спектр Плюс» за 2012 – 2014 гг.

Из данных таблицы видно, что предприятие в 2012 и 2013 году несет убытки в размере 30 тыс.руб. В 2013 году ООО «Спектр Плюс» сработало неэффективно, убыток остался на уровне 2012 года. По сравнению с 2012 годом сократились на 50% прочие расходы и составили 1 тыс.руб.

Далее сделаем анализ состава и динамики балансовой прибыли ООО «Спектр Плюс» за 2013-2014 годы, данные представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5.

Анализ состава и динамики балансовой прибыли ООО «Спектр Плюс» за 2013-2014 гг., тыс.руб., %

Показатели	2013 год	2014 год	Отклонение от 2013 года	
			сумма,	в %
1	2	3	4	5
Валовая прибыль (убыток)	-20	400	420	7000,0
Коммерческие расходы	-	-	-	-
Управленческие расходы	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	-20	400	420	7000
Прочие доходы и расходы	-10	-490	-480	4900
Прибыль (убыток) до налогообложения	-30	-90	-60	300

Источник: Отчетные данные ООО «Спектр Плюс» за 2012 – 2014 гг.

Из данных таблицы 2.5 видно, что валовая прибыль выросла на 420 тыс.руб. по сравнению с 2013 годом. При этом возросли прочие операционные расходы с 10 тыс.руб. до 490 тыс.руб. , рост составил 4900%. ООО «Спектр Плюс» в 2014 получило убыток в размере 90 тыс.руб., что в 3 раз больше, чем в 2013 году.

Предприятие сработало неэффективно, не сумело извлечь прибыль от деятельности.

Проанализируем чистый убыток по ООО «Спектр Плюс» за 2012-2014 годы

Таблица 2.6.

Анализ чистого убытка по ООО «Спектр Плюс»

за 2012-2014 годы, тыс.руб.

Наименование показателей	2012 год	2013 год	2014 год
1	2	3	4
1.Выручка от продажи товаров (без НДС, акцизов)	380	390	1352
2.Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг.	390	410	1312
3.Чистый убыток	-20	-30	-90

Источник: Отчетные данные ООО «Спектр Плюс» за 2012 – 2014 гг.

Из таблицы 2.6 видно, что чистый убыток ООО «Спектр Плюс» в 2013 году по сравнению с предыдущим годом увеличилась до 30 тыс.руб., в 2014 году чистый убыток вырос на 60 тыс.руб. и составил 90 тыс. руб. На этот результат повлияло увеличение прочих расходов ООО «Спектр Плюс».

Динамика изменения чистого убытка за 2012-2014 годы по ООО «Спектр Плюс»

Проведем факторный анализ прибыли от продаж за 2012-2013 годы.

1. Влияние объема от продаж:

Процент изменения объема реализации: 390 / 380 *100% -100% = 2,6%

ΔУб. от продаж = -10 тыс.руб.*(2,6%) /100% = -0,0268 тыс.руб. – за счет увеличения объема реализации убыток от продаж увеличился на 0,0268 тыс.руб.

2. Влияние себестоимости на сумму убытка:

ΔУб. себест. = 410 – 400 = +10 тыс.руб. – уменьшение себестоимости реализованной продукции привело к уменьшению убытка на 0,0547 тыс.руб.

3. Влияние изменения продажных цен:

ΔУб. прод.цен. = 400-390 = +10 тыс.руб. – в связи с увеличением продажных цен убыток уменьшился на 0,026 тыс.руб.

Остальное влияние на -0,233 тыс. руб. следует отнести за счет изменения в структуре реализованной продукции.

Совокупное влияние всех факторов: -0,0268,8 + 10 + 0,026- 0,233 = 10 тыс. руб.

В целом по предприятию за 2012-2013 года необходимо отметить, что ООО «Спектр Плюс» несет убытки, при уменьшении выручки от реализации продукции, увеличивается его себестоимость. Однако в 2014 году ситуация ухудшилась и ООО «Спектр Плюс» увеличило свои убытки.

2.3. Диагностика вероятности банкротства предприятия

Одним из показателей, помогающих оценить финансовое состояние предприятие по критериям банкротства, является ликвидность.

Ликвидность предприятия – способность своевременно и в полном объеме производить расчеты по обязательствам: по оплате труда, с поставщиками, с бюджетом, с банком и т.д.

Для оценки перспективной платежеспособности необходимо провести расчет коэффициентов, используемых для оценки ликвидности:

- коэффициент абсолютной ликвидности ($Л_{аб}$). Значения коэффициентов должно быть не менее 0,2:

$Л_{аб}$ = ДС / КП (6)

где: ДС – денежные средства;

КП – краткосрочные пассивы.

2012 г. $Л_{аб}$ = 1120 /720 = 1,56

2013 г. $Л_{аб}$ = 800/800 =1,0

2014 г. $Л_{аб}$ = 20/1570= 0,012

- коэффициент быстрой (общей) ликвидности ($Л_{б}$) – отношение оборотных активов за минусом запасов к краткосрочным пассивам. Значение данного показателя должно варьировать в пределах от 0,5 до 1.

Лб = АО – З / КП (7)

где: АО – оборотные активы;

З – запасы.

2012 г. $Л_б$ = (3600-240) / 720 = 4,67

2013 г. $Л_б$ = (3650 – 350) / 800 = 4,13

2014 г $Л_б$ =(4250-990) / 1570 = 2,08

- коэффициент текущей ликвидности или коэффициент покрытия ($Л_{тек}$). Нормативное значение данного показателя варьирует в пределах от 1,5 до 2:

Лтек = АО / КП (8)

2012 г. $Л_{тек}$ = 3600 / 720 = 5,0

2013 г. $Л_{тек}$ = 3650 / 800 = 4,56

2014 г $Л_{тек}$ = 4250 / 1570 = 2,71

Все данные по расчетам внесем в сводную таблицу.

Таблица 2.8.

Показатели ликвидности по ООО «Спектр Плюс» за 2012-2014 гг.

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год
1	2	3	4
Коэффициент абсолютной ликвидности	1,56	1	0,012
Коэффициент быстрой ликвидности	4,67	4,13	2,08
Коэффициент текущей ликвидности	5	4,56	2,71

Источник: Отчетные данные ООО «Спектр Плюс» за 2012 – 2014 гг.

По данным таблицы 2.8 видно, что все коэффициенты ликвидности имеют тенденцию к снижению.

В 2014 году произошло резкое сокращение денежных средств, поэтому произошло снижение коэффициента абсолютной ликвидности с 1,56 в 2012 году до 0,012- в 2014 г. Данное значение не соответствует нормативному значению, равному 0,2.

Значение коэффициента быстрой (общей) ликвидности выше нормативного. На протяжении всего анализируемого периода значение коэффициента текущей ликвидности также соответствует нормативному. Однако на конец 2014 года коэффициент быстрой ликвидности снизился на 2,59 и составил 2,08, снижение составило 55,5%.

Коэффициент текущей ликвидности на протяжении анализируемого периода выше нормативного, однако произошло резкое снижение коэффициента с 4,56 – в 2013 году до 2,71 – в 2014 году.

В целом, в результате рассмотрения значений данных коэффициентов на анализируемые моменты времени следует сделать вывод, что у предприятия нет денежных средств для покрытия наиболее срочных обязательств, ликвидность предприятия снижается.

Снижение этих коэффициентов во времени следует расценивать как негативный момент финансовой деятельности предприятия, свидетельствующий о достаточно низком уровне управленческих решений, приводящих к нежелательным последствиям.

По приведенным данным необходимо рассчитать коэффициент утраты платежеспособности за 2014 год.

Определим коэффициент утраты платежеспособности в течение 6 месяцев по формуле:

Ку. = [Лтек. кон +3/12*(Лтек.кон – Лтек.нач.)] / 2 , при Ку >1 – риска утраты нет.

Ку = [2,71+3/12*(2,71-4,56)] / 2 = 1,13

Так как коэффициент утраты платежеспособности равен 1,13, то предприятие не имеет риска утраты платежеспособности в течении 6 месяцев, однако значение коэффициента очень близко к пороговому.

Функционирование предприятия всегда связано с определенной долей риска. Леверидж – это некоторый фактор, незначительное изменение которого может привести к существенному изменению ряда результативных показателей.

Финансовый леверидж – возникает в случае привлечения предприятием заемного капитала. Высокая доля последнего в общей сумме источников финансирования является свидетельством высокого уровня финансового риска. Финансовый леверидж может быть количественно оценен соотношением заемного и собственного капитала. Оптимальное значение показателя ≤ 1.

$$\text{Финансовый рычаг (леверидж)} = \frac{\text{Заёмный капитал}}{\text{Собственный капитал}} \quad (9)$$

На конец 2014 года ООО «Спектр Плюс» имеет показатель левериджа 0,59. Увеличение зависимости от поставщиков финансовых ресурсов (кредиторов) может привести к необходимости ликвидации части активов в случае недостаточности операционной прибыли для осуществления регулярных выплат за пользование заемным капиталом.

В целом, в результате проведенного анализа, следует сделать вывод, что в финансовом положении предприятия на протяжении анализируемого периода не произошло значительных изменений – если на начало периода оно было устойчивым, то в конце оно осталось устойчивым. Основной причиной данного положения явилось превышение

собственных средств над заемными. Анализ финансовых коэффициентов показал, что собственные источники средств предприятия значительно превосходят заемные, и следует сделать вывод о недостаточной работе по привлечению заемных средств в оборот. Вероятность банкротства для ООО «Спектр Плюс» средняя.

Анализ оборачиваемости оборотного капитала. Недостаток оборотного капитала, парализует производственную деятельность, приводит к неплатежеспособности и банкротству. Здесь рассчитываются три показателя:

Оборачиваемость дебиторской задолженности

Оборачиваемость оборотных активов.

Оборачиваемость дебиторской задолженности (Обдз) – отношение выручки от реализации за соответствующий период к среднему остатку дебиторской задолженности:

$$Обдз = В / Од, \quad (10)$$

где: Од – средний остаток дебиторской задолженности, руб.

Этот показатель характеризует кратность превышения выручки от реализации над средней дебиторской задолженностью.

Период погашения дебиторской задолженности (Поб.дз) – отношение длительности анализируемого периода к оборачиваемости дебиторской задолженности в анализируемом периоде:

$$Поб.дз = Д / Обдз, \quad (11)$$

Показатель характеризует сложившийся за период срок расчетов покупателей.

Коэффициент погашаемости дебиторской задолженности (Кпд) – отношение среднего остатка дебиторской задолженности к выручке от реализации за соответствующий период :

$$Кпд = Од / В, \quad (12)$$

Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности ООО «Спектр Плюс» представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9.

Показатели оборачиваемости дебиторской задолженности

ООО «Спектр Плюс» за 2012-2014 гг.

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	Изменения	
				13/12	14/13

1	2	3	4	5	6
Выручка от реализации продукции тыс.руб. (В)	380	390	13520	102,63	3466,67
Длительность анализируемого периода, дни (Д)	2400	3600	3600	-	-
Средний остаток дебиторской задолженности, тыс.руб. (Од)	1450	2370	2870	163,45	121,10
Оборачиваемость дебиторской задолженности, оборотов (Обдз)	0,26	0,16	4,71	62,79	2862,72
Период погашения дебиторской задолженности, дни (Побдз)	916	2188	76	238,89	3,49
Коэффициент погашаемости дебиторской задолженности (Кпд)	3,82	6,08	0,21	159,26	3,49

Источник: Отчетные данные ООО «Спектр Плюс» за 2012 – 2014 гг.

По данным таблицы 2.9 следует сделать выводы:

На протяжении всего анализируемого периода происходило повышение оборачиваемости дебиторской задолженности ООО «Спектр Плюс». Так по сравнению с 2012 годом в 2014 оборачиваемость дебиторской задолженности выросла на 4,45 оборота.

В 2013 году период оборачиваемости резко увеличился, однако в 2014 году составил 76 дней.

Оборачиваемость оборотных активов:

$$Ко.Об.а\text{-}ов = \frac{\text{Выручки от реализации}}{\text{Средняя величина оборотных активов}} \quad (13)$$

2012: Ко.Об.а-ов = 380 / (3000+3600)/2 = 0,12

2013: Ко.Об.а-ов = 390 / (3600+3650) : 2 = 0,11

2014: Ко.Об.а-ов = 13520 / (3650 +4250) : 2 = 3,42

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов вырос в 2014 году по сравнению с 2013г. на 3,31 оборота, однако в 2013г. по сравнению с 2012г. снижение составило 0,1 оборота.

Рост коэффициента связан с увеличением выручки от реализации продукции (оказания услуг).

Анализ оборачиваемости товарно-материальных ценностей.

Оборачиваемость товарно-материальных запасов (Обз) – отношение себестоимости реализации продукции в соответствующем периоде к средней величине запасов:

$$Обз = С / Оз, \quad (14)$$

где: Оз – средняя величина запасов, руб.;

С – с/сть реализуемой продукции, руб.

Показатель отражает скорость оборота товарно-материальных запасов.

Срок хранения запасов (Поб.з) – отношение длительности анализируемого периода к оборачиваемости запасов:

$$Поб.з = Д / Обз, \quad (15)$$

Показатель характеризует длительность хранения запасов.

Анализ оборачиваемости товарно-материальных запасов представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10.

Показатели оборачиваемости товарно–материальных запасов в ООО «Спектр Плюс» за 2012-2014 гг.

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	Изменения	
				13/12	14/13
Выручка от реализации продукции, оказание услуг тыс.руб. (В)	380	390	13520	102,63	3466,67
Себестоимость реализованной продукции тыс.руб. (С)	380	410	13120	107,89	3200,00
Длительность анализируемого периода, дни, (Д)	2400	3600	3600	120	0
Средняя величина запасов, тыс. руб. (Оз)	340	300	670	88,24	223,33
Оборачиваемость запасов, оборотов (Об.з.)	1,12	1,37	19,58	122,28	1432,84
Срок хранения запасов, дни (Поб.з.)	215	263	18	122,67	6,98

Источник: Отчетные данные ООО «Спектр Плюс» за 2012 – 2014 гг.

На протяжении всего анализируемого периода происходило повышение оборачиваемости запасов, которая составила в конце 2014 года 19,58 оборота. Причем в 2014 по сравнению с 2013 оборачиваемость повысилась на 18,21 оборота.

По данным таблицы 2.10 следует сделать выводы: вследствие повышения оборачиваемости произошло уменьшение периода хранения запасов. В 2013 по сравнению с 2012 срок хранения запасов увеличился на 48 дней, а в 2014 по сравнению с 2013годом уменьшился на 245 дней

На основе проведенного анализа видно, что предприятие имеет в 2014 году высокую оборачиваемость оборотных средств, что говорит о хорошей деловой активности.

Проведем анализ финансовых результатов ООО «Спектр Плюс» за 2012-2014 г.г. Основным источником информации при анализе является данные формы «Отчет о финансовых результатах» ООО «Спектр Плюс».

В анализе прибыли используются следующие показатели прибыли: балансовая прибыль, прибыль от реализации продукции, работ и услуг, прибыль от прочей реализации, финансовые результаты от прочих операций, налогооблагаемая прибыль, чистая прибыль.

В процессе в процессе по данным анализа формы 2 изучают состав прибыли отчетного периода, её структуру, динамику и выполнение плана за отчетный год. Результатом деятельности является получение прибыли, которая оценивается показателями рентабельности. Эти показатели позволяют проанализировать эффективность использования активов предприятия.

2012 год Рп = -30/380 * 100, Рп = -7,89%

2013 год Рп = -30/390 * 100, Рп = -7,69%

2014 год Рп = -90/13520 * 100, Рп = -0,67%

Характеризует эффективность производственной и коммерческой деятельности ООО «Спектр Плюс»: сколько прибыли имеет предприятие с рубля продаж.

Рентабельность основной деятельности ООО «Спектр Плюс»

2012 год -10/380 * 100, Ро.д. = -3%

2013 год -20/390 * 100, Ро.д. = - 5 %

2014 год 400/13520 * 100, Ро.д. = 2,95 %

Показывает, сколько предприятие ООО «Спектр Плюс» имеет прибыли или самофинансируемого дохода с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции.

Рентабельность собственного капитала

2012 год -30/3000 * 100, Рк= - 1%

2013 год -30 / 3000 *100, Рк = -1 %

2014 год -90/ 3880*100 , Рк = -2,3%

Все полученные результаты сведем в таблицу 2.11.

Таблица 2.11.

Показатели рентабельности ООО «Спектр Плюс» за 2012-2014 гг.

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год
Рентабельность продаж	- 7,89	-7,69	-0,67
Рентабельность основной деятельности	-3	-5	2,95
Рентабельность капитала	-1	-1	-2,3

Источник: Отчетные данные ООО «Спектр Плюс» за 2012 – 2014 гг.

По данным таблицы 2.11 видно, что на протяжении 2012-2014 гг. деятельность предприятия была не рентабельной, на каждый рубль, затраченный, на производство и сбыт продукции предприятие получило:

в 2012 г. 3 коп. убытков

в 2013 г. 5 коп. убытков

в 2014 г. 2,95 коп. прибыли

на каждый рубль капитала, вложенного в предприятие, было получено:

в 2012 г. 1коп. убытков

в 2013 г. 1 коп. убытков

в 2014 г. 2,3 коп. убытков

на каждый рубль выполненных работ (У) было получено:

в 2012 г. 7,89 коп. убытков

в 2013 г. 7,69 коп. убытков

в 2014 г. 0,67 коп. убытков

Проведенный анализ показал, что на протяжении анализируемого периода деятельность предприятия ООО «Спектр Плюс» была нерентабельной, причем к концу анализируемого периода положение ухудшилось.

Для оценки вероятности банкротства используется комплексный показатель вероятности банкротства Альтмана (Z-показатель), рассчитываемый по следующей, адаптированной к российской терминологии, формуле:

$$Z = 1{,}2\frac{\text{ТА}}{\text{ВБ}} + 3{,}3\frac{\text{ПОД}}{\text{ВБ}} + 1{,}4\frac{\text{НК}}{\text{ВБ}} + 0{,}6\frac{\text{УК}}{\text{ВБ}} + \frac{\text{ВР}}{\text{ВБ}} \quad (16)$$

Где ВБ – валюта Баланса (общая величина активов);

ТА – текущие активы;

ПОД – прибыль от основной деятельности;

НК – накопленный капитал;

УК – уставный капитал;

ВР – выручка от реализации за период.

Z-показатель Альтмана является комплексным показателем, включающем в себя целую группу коэффициентов, характеризующих разные стороны деятельности предприятия: структуру активов и пассивов, рентабельность и оборачиваемость. В связи с этим представляется интересным анализ влияния отдельных составляющих показателя Альтмана на изменение оценки вероятности банкротства.

Z-показатель Альтмана за 2012 г. в ООО «Спектр Плюс» равен:

Z = 1,2 х 3600/3600 + 3,3 х -20/3600 + 1,4 х 2880/3600 + 0,6 х 3000/3600 + 380/3600 = 2,912

За 2013 год:

Z =1,2 х 3650/3650 + 3,3 х -30/3650 +1,4 х 2850/3650 + 0,6 х 3000/3650 + 390/3650 = 2,863

За 2014 год:

Z = 1,2 х 4250/4250 + 3,3 х -90/4250 + 1,4 х 2860/4250 + 0,6 х 3000/4250 + 13520/4250 = 5,670

В рассматриваемом периоде ООО «Спектр Плюс» показатель Альтмана изменился с 2,912 до 5,670. Небольшое снижение показателя Альтмана произошло в 2013 году, однако значение коэффициента высокое. Небольшое снижение показателя Альтмана произошло в 2013 году, однако высокое значение Z-показателя Альтмана в 2014 году связано прежде всего с резким ростом выручки от продаж ООО «Спектр Плюс», при этом чистый убыток предприятия растет.

Для принятия правильных решений ООО «Спектр Плюс» нужны реальные количественные характеристики надежности и риска.

Такими характеристиками могут быть вероятности. Из множества различных показателей, для данной цели, лучше всего подходит коэффициент текущей ликвидности (КТЛ), который предназначен для характеристики платежеспособности ООО «Спектр Плюс».

КТЛ представляет собою отношение ликвидных активов партнера к его долгам.

Таблица 2.12.

Значения коэффициента текущей ликвидности ООО «Спектр Плюс»

На дату	1.01.14	1.04.14	1.07.14	1.10.14	1.01.15	Норма
1	2	3	4	5	6	7
Коэффициент текущей ликвидности	1,43	1,52	1,50	1,61	1,67	Не Менее 2

Источник: Отчетные данные ООО «Спектр Плюс» за 2014 гг.

Для ООО «Спектр Плюс» среднее значение КТЛ равняется величине 1,55 (Таблица 2.12).

Вывод: Таким образом, в ходе проведенного анализа финансово – хозяйственной деятельности ООО «Спектр Плюс» было установлено, что предприятие работает неэффективно, нерентабельно. Наблюдается тенденция роста кредиторской и дебиторской задолженностей, а также тенденция превышения затрат над выручкой.

Подводя итоги, надо признать ООО «Спектр Плюс» предприятием с небольшой вероятностью банкротства в течение двух последующих лет. Однако при невыполнении своих договорных обязательств перед поставщиками, бюджетом вероятность банкротства возрастет, необходимо наращивать объемы производства, увеличить денежную наличность предприятия.

3. Совершенствование системы антикризисного управления предприятия на примере ООО «Спектр Плюс»

3.1 Проект мероприятий по повышению прибыли ООО «Спектр Плюс»

3.1.1 Повышение квалификации работников производственных цехов

В результате проведенного анализа установлено, что отсутствие высококвалифицированного персонала на ООО «Спектр Плюс» приводит к большому количеству бракованной продукции, что в свою очередь увеличивает производственные убытки. В связи с вышеизложенным, мы считаем целесообразно провести обучение персонала ООО «Спектр Плюс» с целью повышения квалификации, что приведет к уменьшению убытков и, следовательно, к увеличению прибыли.

Одной из причин непроизводственных расходов и потерь от брака является несоответствие профессионального и культурного уровня основных рабочих. Внедрение в производство достижений науки и техники, передового опыта новаторов и рационализаторов требует от работников профессиональных навыков и непрерывного расширения знаний, повышения общеобразовательного и культурного уровня.

Рассмотрим механизм расчета показателей экономической эффективности мероприятия по подготовке и повышению квалификации работников в ООО «Спектр Плюс», в целях снижения непроизводственных расходов и потерь. Для повышения квалификации работников производственных цехов были организованы курсы целевого назначения. Затраты на внедрение мероприятия составляют 70 000 руб.

Обучение рабочих планируется осуществлять непосредственно на рабочем месте, так как такое обучение ориентировано, прежде всего, на освоение конкретного трудового процесса, выполнение конкретной работы. Этот тип обучения не требует больших расходов и сокращает период адаптации работника.

Для обучения работе на новом оборудовании заключен договор на курсы обучения персонала пищевой промышленности с торгово-экономическим колледжем.

В учебном процессе используются такие методы, как: работа в течение некоторого времени в качестве ассистента, постепенное усложнение задания, ротация (смена) рабочих мест, делегирование части функций, ответственности и др.

Обучение на рабочем предполагается, прежде всего, для рабочих и служащих простых должностей. Некоторые элементы программы переподготовки планируется осуществлять в учебных комбинатах и непосредственно на производстве.

Подготовка новых работников ООО «Спектр Плюс» (не имевших ранее профессии) осуществляется по индивидуальной, групповой и курсовой формам обучения. Такая подготовка будет включать не только производственное обучение, но и изучение теоретического курса в объеме, обеспечивающем освоение профессиональных навыков начальной квалификации, необходимых в условиях автоматизированного производства. Сроки такого обучения составляют от 1 до 3 месяцев – в зависимости от сложности приобретаемой специальности. Заканчивается обучение сдачей квалификационного экзамена и присвоением рабочему определенного тарифного разряда.

При индивидуальной форме подготовки каждый обучающийся прикрепляется к высококвалифицированному рабочему, мастеру или другому специалисту – либо включается в состав бригады, где его производственным обучением руководит бригадир или другой член бригады. Теоретический курс индивидуальной подготовки изучается обучающимся самостоятельно.

При групповой форме обучающиеся объединяются в учебные бригады и выполняют работу согласно учебной программе под руководством бригадиров-инструкторов. Численный состав учебных групп устанавливается в зависимости от сложности изучаемой профессии и производственных условий. Курсовая форма подготовки используется для обучения рабочих особо сложным профессиям, требующим значительного объема теоретических знаний и освоения различного вида работ, которыми невозможно овладеть на рабочем месте. Теоретическое обучение при этом производится в торгово-экономическом колледже.

3.1.2. Совершенствование организации складского хозяйства

Наблюдение за организацией работ на складе позволило выявить следующие недостатки. Оформление расходных документов «вручную», перемещение из зала их оформления в непосредственно складское помещение требуют значительных затрат времени как кладовщика-продавца, так и клиента. В связи с этим, в целях улучшения организации складского хозяйства, повышения уровня обслуживания клиентов, эффективности функционирования предприятия и увеличения прибыли в целом, предлагается реализовать данное мероприятие.

Сводка затрат рабочего времени кладовщика ООО «Спектр Плюс» приведена в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Сводка затрат рабочего времени кладовщика-продавца ООО «Спектр Плюс»

Наименование затрат	Величина затрат, мин.	В % к общей величине
1	2	3
Отпуск товара со склада и расчет с клиентом Оформление расходных документов Перемещение из зала оформления в складское помещение	181 153 51	47,01 39,74 13,25
Итого	385	100

Сводка затрат рабочего времени кладовщика-продавца показала, что на оформление расходных документов и перемещение из зала их оформления в складское помещение, расходуется порядка 53 % рабочего времени. Результатом этого является снижение пропускной способности склада, образование очередей, а как следствие, и снижение объема сбыта.

Кроме того, в функциональные обязанности кладовщика-продавца входит составление товарных отчетов по деятельности склада. Вследствие таких значительных затрат времени на выполнение указанных выше работ, работа по составлению отчетов, как правило, осуществляется во внеурочное время. От этого страдает и качество составления отчета, и возможность осуществления эффективного контроля за деятельностью склада, что снижает эффективность работ предприятия в целом.

Отпуск товаров после оформления кладовщиком-бухгалтером всех расходных документов сделать обязанностью грузчика-продавца, сделав его материально-ответственным лицом. Данное перераспределение обязанностей позволит сократить потери времени на переход кладовщика из одного помещения в другое.

Оборудовать на складе автоматизированное рабочее место кладовщика-бухгалтера, оснащенное программным обеспечением по автоматизации складского учета «Вест-4». Обеспечение предлагается фирмой «Вектор плюс».

Указанная программа имеет следующие возможности:

1) одновременное ведение прайс - листов с одновременным пересчетом цен по ним;

2) автоматический расчет скидок и наценок по заданному алгоритму;

3) ведение учета прихода, расхода и хранения товаров;

4) автоматическое сведение взаиморасчетов;

5) автоматизация процесса реализации товара;

6) прием заказа, выписка расходных счетов-фактур и отгрузка;

7) взаиморасчеты с покупателями.

Таким образом, из приведенных возможностей, программы видно, что значительно сократятся расходы рабочего времени кладовщика-бухгалтера ООО «Спектр Плюс» на оформление расходных документов, а также исчезнет необходимость составления товарных отчетов, т.к. этот процесс будет автоматизирован.

3.1.3. Введение системы торговых скидок

Одним из факторов влияющих на повышение прибыли является увеличение объемов продаж производимой продукции. Для увеличения объемов продаж, мы предлагаем ввести систему торговых скидок. Система торговых скидок - важный момент эффективности торговой деятельности. Возможности предоставления торговых скидок разнообразны. На ООО «Спектр Плюс» мы предлагаем установить две торговые скидки: прогрессивную и дилерскую.

Прогрессивная скидка – дается при оптовой реализации на стандартную партию товара.

Дилерская скидка – дается постоянному партнеру с учетом гарантий по закупкам и оплате.

О данных скидках известили всех потенциальных и постоянных покупателей ООО «Спектр Плюс». Данные скидки решили установить в размере: прогрессивная – 0,5 % от стоимости приобретенного товара, и дилерскую – 1 % от стоимости приобретенного товара. Причем объем закупа на одну стандартную партию должен составлять не менее одного ящика, или одной гофрокоробки. Из общего объёма реализации 15 % - оптовые покупатели ООО «Спектр Плюс», которые являются постоянными, то есть те, которые приобретают товар постоянно один или несколько раз в неделю, им предоставляем скидку 1 %, а остальным оптовикам, составляющим 65 % от общего объёма реализации – 0,5 % от стоимости приобретённого товара, 20 % - розничная реализация.

В результате проведенного анализа установлено, что отсутствие высококвалифицированного персонала на ООО «Спектр Плюс» приводит к большому количеству бракованной продукции, что в свою очередь увеличивает производственные убытки. Для повышения квалификации работников производственных цехов были

организованы курсы целевого назначения. Затраты на внедрение мероприятия составляют 70 000 руб.

Наблюдение за организацией работ на складе позволило выявить следующие недостатки. Оформление расходных документов «вручную», перемещение из зала их оформления в непосредственно складское помещение требуют значительных затрат времени как кладовщика-продавца, так и клиента. В связи с этим, в целях улучшения организации складского хозяйства, повышения уровня обслуживания клиентов, эффективности функционирования предприятия и увеличения прибыли в целом, предлагается реализовать данное мероприятие.

Одним из факторов влияющих на повышение прибыли является увеличение объемов продаж производимой продукции. Для увеличения объемов продаж, мы предлагаем ввести систему торговых скидок. Система торговых скидок - важный момент эффективности торговой деятельности. Возможности предоставления торговых скидок разнообразны. На ООО «Спектр Плюс» мы предлагаем установить две торговые скидки: прогрессивную и дилерскую.

3.2. Экономическая оценка мероприятий по увеличению прибыли предприятия

3.2.1. Расчет экономической эффективности повышения квалификации работников производственных цехов

С внедрением мероприятия по повышению квалификации работников, мы получим сокращение затрат рабочего времени на 30 минут. В связи с этим, рассчитаем экономию времени по следующей формуле 3.1:

$$Э_{вр} = \frac{Ч \times С_{зрв} \times Р_{д}}{60} \qquad (3.1)$$

где Ч - численность рабочих охваченных мероприятием (чел.);

Сзрв - сокращение затрат рабочего времени после внедрения мероприятия (мин.);

Рд - плановый реальный фонд рабочих дней на одного рабочего (дни).

Подставим в формулу значения:

$$Э_{вр} = \frac{100 \times 30 \times 116}{} = 5800 \text{ час.}$$

60

После проведения мероприятия, времени на выполнение заданного объема работ тратится меньше на 5 800 ч. в год, чем до мероприятия. Следовательно, для выполнения данного объема работ требуется меньшее число рабочих, чем это было до мероприятия. На основании этого можно высвободить 4 человека. Расчет приведен по следующей формуле 3.2:

$$Э_ч = Э_{вр} / Ф_{вр} \quad (3.2)$$

где $Э_{вр}$ – экономия времени;

$Ф_{вр}$ - годовой фонд рабочего времени на 1-го рабочего

$Э_ч = 5800/ 1392 = 4$ чел.

Повышение производительности труда по предприятию в целом рассчитаем по формуле (3.3):

$$ПТ = \frac{Э_ч \times 100}{Ч_{ср} – Э_ч} \quad (3.3)$$

где ПТ – повышение производительности труда;

ЭЧ – высвобождение рабочих

ПТ = 4 ×100 / 434 - 3 = 0,70 %

Экономия заработной платы после проведения мероприятия составит:

$Э_{з/пл} = Э_ч \times Ф_{з/п\ ср} = 4×74400 = 297\ 600$ руб.

Экономию отчислений на социальные нужды рассчитаем по формуле (3.4):

$$Э_{соц} = Э_{з..пл} \times 0,30 / 100 \quad (3.4)$$

где $Э_{соц}$ – экономия отчислений на социальные нужды;

$Э_{з.пл.}$ – экономия заработной платы

$Э_{соц} = \frac{297000 \times 0,26}{100} = 77376$ руб.

Рассчитаем экономию себестоимости:

$Э_{с/б} = Э_{з/пл} + Э_{соц} = 297000 + 77376 = 374976$ руб.

Следовательно, себестоимость на планируемый период составит:

354783 – 374,976 = 354408,03

Согласно учетной политике ООО «Спектр Плюс» затраты на повышение квалификации работников относятся к управленческим расходам.

Данные сведём в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Изменение экономических показателей ООО «Спектр Плюс» после внедрения данного мероприятия

Показатели	Величина показателя		Абсолютное изменение, тыс. руб.
	Базовая	По проекту	
1	2	3	4
Выручка от продажи товаров, продукции, тыс. руб.	389987	389987	-
Себестоимость проданных товаров, продукции, тыс. руб.	354783	354408,03	-374,976
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	35204	35578,97	374,97
Управленческие расходы, тыс. руб.	4378	4448	70
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	16506	16810,97	304,97

После проведения мероприятия по повышению квалификации работников производственных цехов ООО «Спектр Плюс» позволит снизить себестоимость на 385 тыс. руб. и повысить показатель прибыли от продаж на 315 тыс. руб.

3.2.2. Расчет экономической эффективности совершенствования организации складского хозяйства

Стоимость программы составляет 25000 руб. Согласно учетной политики данные расходы включаются в управленческие расходы.

Перераспределение функций грузчика и кладовщика ООО «Спектр Плюс» позволит снизить непроизводительные потери времени последнего на переходы из одного помещения

в другое, что приведет в итоге к росту производительности труда, проявляющемуся в увеличении количества клиентов и качество их обслуживания.

Финансирование данного мероприятия, а именно затраты на приобретение компьютера, осуществляется из чистой прибыли ООО «Спектр Плюс».

Рассчитаем рост производительности труда по формуле 3.5:

$$ПТ_1 = \frac{Э_ч \times 100}{Ч_{ер} - Э_ч} \qquad (3.5)$$

где $ПТ_1$ - прирост производительности труда в результате проведения мероприятия, %

$Ч_{ер}$ - среднесписочная численность, чел.

$Э_ч$ - высвобождение численности работников в результате проведения мероприятия, рассчитывается по формуле 4.6:

$$Э_ч = \frac{П_{н1} - П_{н2}}{100 - П_{н2}} \qquad (3.6)$$

где $П_{н1}$, $П_{н2}$ - непроизводственные потери времени в течение смены до и после мероприятия, %.

Сводка затрат рабочего времени кладовщика показала, что на переходы из зала оформления документов в складское помещение работник тратит 51 мин. В течение смены (10%). Перераспределение этих функций позволит полностью исключит эти потери.

Тогда высвобождение численности в результате снижения непроизводственных потерь составит:

$$Э_ч = \frac{10 - 0}{100 - 0} = - 0{,}1 \text{ чел.}$$

Прирост производительности труда вследствие этого составит:

$$0{,}1 \times 100$$

$$ПТ_1 = \frac{}{1 - 0,1} = 11,1\ \%.$$

Как уже отмечалось, использование программы автоматизации складского учета даст возможность сократить время оформления отгрузочных документов на товар, то есть произойдет снижение трудоемкости выполняемых кладовщиком работ и повысится его производительность. Работник сможет обслуживать большее количество клиентов.

Прирост производительности труда рассчитаем по формуле 3.7:

$$T_2 = \frac{t \times 100}{100 - t}, \qquad (3.7)$$

где $ПТ_2$ -прирост производительности труда в результате снижения трудоемкости работ,%

t - % снижения трудоемкости работ.

% снижения трудоемкости рассчитаем по следующей формуле 3.8:

$$t = 100 - T_2 / T_1 \times 100 \qquad (3.8)$$

где T_1, T_2 - трудоемкость выполнения работ до и после проведения мероприятия, мин

Затраты времени до проведения мероприятия составляли в среднем 20 минут на одного клиента. Автоматизация этого процесса позволит сократить эти затраты до 10 минут. Снижение трудоемкости в этом случае составил:

$t = 100 - 10 / 20 \times 100 = 50\ \%$.

Прирост производительности труда составит:

$$ПТ_2 = \frac{50 \times 100}{100 - 50} = 100\ \%.$$

В целом прирост производительности труда по мероприятию рассчитаем по формуле 3.9:

$$ПТ_{общ} = ПТ_1 + ПТ_2, \qquad (3.9)$$

где $ПТ_{общ}$ - прирост производительности труда в целом по мероприятию, %

Прирост составит:

$ПТ_{общ} = 11,1 + 100 = 111,1$ %

Таким образом, если раньше кладовщик мог обслужить за день в среднем 25 клиентов, то теперь с учетом прироста производительности труда работника, количество обслуживаемых клиентов в течение смены составит 50 человек.

Однако изучение интенсивности потока показало, что в среднем за 8 часов работы склад посещают 40 человек. То есть с учетом этого фактора прирост количества обслуживаемых клиентов в день составит 40 человек.

Так как минимальный объем товара приобретаемым одним клиентом в день составляет 210 кг., следовательно, ежемесячно 40 клиентов приобретают 252 т. (40 × 210 ×30) продукции минимум, а в год 3024 т.

В 2014 г. ООО «Спектр Плюс» реализовывало 1890 т. продукции.

На основании вышеизложенного следует, что при усовершенствовании работы складского хозяйства, объем реализации продукции увеличится на 1134 т. (3024 – 1890) в год.

Учитывая среднюю стоимость продукции за 1 кг., который составляет 130 руб., выручка вырастет на 147420 тыс. руб. (1134 × 130).

При увеличении объёма реализации продукции произойдёт увеличение затратных статей себестоимости (см. табл. 3.3), в том числе сырьё, материалы, доставка, энергия, топливо, вода на 110565 тыс. руб. (147420 × 0,25 – 147420).

Таблица 3.3

Изменение статей калькуляции ООО «Спектр Плюс», тыс. руб.

Статьи	База	Проект	Отклонение
Сырьё	89564	109876	20311
Материалы	52043	69562	17519
Доставка	35621	58962	23341
Топливо на технологические нужды	34278	52753	18475
Энергия на технологические нужды	28473	42968	14495
Вода на технологические нужды	1490	5897	4407
Списание тары	897,59	13188,07	20311
Всего:	354783	465348	110565

Рассчитаем прирост себестоимости по следующим статьям:

- амортизация компьютера, рассчитанная исходя из срока службы, равного 5 годам и стоимости компьютера, составит:

21000 / 5 = 4200 руб.

- износ нематериальных активов, рассчитанный исходя из срока службы программы, равного 5 годам и её стоимости (2 000 руб.):

2 000 / 5 = 400 руб.

Предполагаем увеличить заработную плату в месяц после установления компьютера на 5000 рублей.

5000 × 2 × 12 × 1,26 = 151200 руб.

Расходный материал 150 рублей в месяц.

150 × 12 =1800 рублей

Таким образом, прирост себестоимости по данному мероприятию составляет 110722,6 тыс. руб. (110565 +157,6).

Прирост управленческих затрат составит:

- затраты на содержание и эксплуатацию компьютера (10% от стоимости):

21000 × 10 % = 2100 руб.

- затраты на установку и обслуживание компьютера (из расчета 300 руб. за установку и 200 руб. в месяц за обслуживание):

300 + 200 × 12 = 2 700 руб.

- затраты на установку программы в фирме составляют 150 руб.

- затраты на обучение персонала работе с программой. Стоимость услуг фирмы за обучение составляет 20 руб. за час. Первоначально потребуется 5 часов, тогда затраты составят:

20 × 5 = 100 руб.

- затраты на приобретение программы составят 25000 руб.

Прирост управленческих расходов составит 30050 руб.

Данные оформим в табл. 3.4.

Таблица 3.4

Изменение экономических показателей ООО «Спектр Плюс» после внедрения данного мероприятия

Показатели	Величина показателя		Абсолютное изменение, тыс. руб.
	Базовая	По проекту	
1	2	3	4
Выручка (нетто) от продажи товаров,	389987	537407	147420

Продукции, тыс. руб.			
Себестоимость проданных товаров, Продукции, тыс. руб.	354783	465505,6	110722,6
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	35204	71901,4	36697,4
Управленческие расходы, тыс. руб.	4378	4408,05	30,05
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	16506	67493,35	50987,35

Совершенствование организации складского хозяйства ООО «Спектр Плюс» позволило увеличить объемы продаж на 147420 тыс. руб., следовательно увеличилась прибыль от продаж, и на конец планируемого периода она составила 67493,35 тыс. руб.

3.2.3. Расчет экономической эффективности введения системы торговых скидок

После внедрения торговых скидок ООО «Спектр Плюс» ожидаемый объем реализации постоянным оптовикам возрастёт, так как они готовы приобретать на 20 % больше обычного.

Рассчитаем прирост объема:

389987 т.р. × 0,8 × (0,15 × 0,2 × 0,99 + 0,65 × 0,2 × 0,995) = 49621,9 т.р.

Такой объём реализации сложился после того, как провели опрос всех постоянных оптовых покупателей. Им задавали один вопрос: «На какую сумму в год Вы готовы приобретать продукцию ООО «Спектр Плюс», если Вам будет предоставлена скидка 1 % на стандартную партию покупки?».

Однако при увеличении объема реализации продукции постоянным оптовым покупателям произойдет увеличение себестоимости товарной продукции по статьям: сырьё, доставка, материалы, энергия, топливо, вода. Изменение статей калькуляции вследствие внедрения мероприятия приведём в табл.3.5.

Таблица 3.5

Изменение себестоимости товарной продукции ООО «Спектр Плюс» (тыс. руб.)

Статьи	Базовый год	Проектный год	Отклонение
Сырьё	89564	91890	2326
Материалы	52043	52843	800
Доставка	35621	36118,12	497,12
Топливо на технологические нужды	34278	34780,33	502,33
Энергия на технологические нужды	28473	28897	424
Вода на технологические нужды	1490	2879	1389
Списание тары	897,59	912,02	14,43
Всего:	354783	399769,48	44986,48

Сумма коммерческих и управленческих расходов составляла 18698 тыс. руб., а так как эта сумма не изменилась, то в планируемом периоде она останется на том же уровне.

Данные оформим в виде табл.3.6.

Таблица 3.6

Изменение экономических показателей ООО «Спектр Плюс» после внедрения данного мероприятия

Показатели	Величина показателя		Абсолютные изменения, т. р.
	Базовая	По проекту	
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, тыс. руб.	389987	439608,9	49621,9
Себестоимость проданных товаров, продукции, тыс. руб.	354783	399769,48	44986,48
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	35204	39839,42	4635,42
Коммерческие расходы, тыс. руб.	14320	14320	-
Управленческие расходы, тыс. руб.	4378	4378	-
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	16506	21141,42	4635,42

Данное мероприятие позволит получить дополнительную прибыль в размере 4635,42 тыс. руб., которая в планируемом периоде составит 21141,42 тыс. руб.

Таким образом:

1. После проведения мероприятия по повышению квалификации работников производственных цехов ООО «Спектр Плюс» позволит снизить себестоимость на 385 тыс. руб. и повысить показатель прибыли от продаж на 315 тыс. руб.

2. Совершенствование организации складского хозяйства ООО «Спектр Плюс» позволило увеличить объемы продаж на 147420 тыс. руб., следовательно увеличилась прибыль от продаж, и на конец планируемого периода она составила 67493,35 тыс. руб.

3. После внедрения торговых скидок ООО «Спектр Плюс» ожидаемый объем реализации постоянным оптовикам возрастёт, так как они готовы приобретать на 20 % больше обычного. Мероприятие позволит получить дополнительную прибыль в размере 4635,42 тыс. руб., которая в планируемом периоде составит 21141,42 тыс. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время в нашей стране понятие «финансовое оздоровление» чаще всего употребляется в числе процедур, сопровождающих процесс признания банкротом в соответствии с Федеральным законом от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». Комплекс форм и методов финансового оздоровления кризисных предприятий достаточно широк.

Выбор тех или иных методов на конкретно взятом предприятии обусловлен определенными причинами, параметрами и степенью его кризисного состояния.

Выбор стратегии финансового оздоровления кризисного предприятия, основанной на повышении положительного финансового результата, предполагает применение инструментов, с помощью которых руководство предприятия организует или восстановит рациональное и эффективное распределение денежных доходов и поступлений по всем стадиям хозяйственного кругооборота для эффективного функционирования локальных звеньев финансовой системы предприятия. Как показывает практика большинства зарубежных стран (США, Канада, Великобритания, Австралия, Швеция, Нидерланды и др.), одним из ключевых, элементов современной системы несостоятельности является наличие специального правительственного учреждения с конкретными обязанностями по вопросам банкротства, способного контролировать действия законодательства и представлять соответствующие рекомендации относительно действий правительства в данной области (другими ключевыми элементами системы несостоятельности являются законодательство, институт специалистов, судебная система и понимание необходимости банкротства в обществе). Можно выделить несколько часто встречающихся функций и полномочий государственных органов по банкротству зарубежных стран. Как правило, компетенция и функции государственных органов по банкротству установлены законом. Вместе с тем, государственные органы по банкротству многих стран имеют свои специфические особенности.

Важным элементом управления в кризисных ситуациях (кризисе) должно состоять из определения, для различных сценариев кризиса, наиболее пострадавших или подверженных негативных влияний кризиса сторон. Действия команды по устранению негативного влияния или последствий кризиса должны представлять собой список разработанного ряда конкретных мероприятий (действий, мер) для определенного количества сценариев развития кризиса. При соблюдении этих действий корпорация эффективно организует свою

деятельность в условиях кризиса и это позволит восстановить контроль над своей деятельностью и внешним окружением.

Развитие кризиса, по своей природе, вынуждает высшее руководство предприятия и низшие уровни менеджмента направить все усилия на его преодоление, при этом все виды выполняемых операций с клиентами и контрагентами должны сохраняться. В то же время, во время кризиса, высокоэффективный бизнес должен организовывать свою деятельность особенно плавно, чтобы успокоить своих клиентов и сотрудников, что позволит держать кризис под «контролем».

2) ООО «Спектр Плюс» является коммерческой организацией, преследующей извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности. ООО «Спектр Плюс» является юридическим лицом и в своей деятельности руководствуется Уставом и действующим законодательством Российской Федерации.

Объем реализации работ, услуг ООО «Спектр Плюс» за 2012-2014 год увеличился на 1313 руб. или более чем в 35 раз. Это прежде всего связано с открытием новых торговых точек.

Внеоборотные активы в ООО «Спектр Плюс» на конец 2014 года отсутствуют, поэтому имущество предприятия составляют только оборотные активы. Отсутствие недвижимого и движимого имущества оценивается отрицательно. В структуре оборотных активов наибольший удельный вес занимает дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты. Так, в 2013 году удельный вес дебиторской задолженности составил 68,5% от общей структуры имущества предприятия. В 2014 году дебиторская задолженность возросла на 740 тыс.руб. и составила 3240 тыс.руб., рост составил 18%.

На конец 2014 года ООО «Спектр Плюс» имеет показатель левериджа 0,59. Увеличение зависимости от поставщиков финансовых ресурсов (кредиторов) может привести к необходимости ликвидации части активов в случае недостаточности операционной прибыли для осуществления регулярных выплат за пользование заемным капиталом.

Для принятия правильных решений нужны реальные количественные характеристики надежности и риска. Такими характеристиками могут быть вероятности.

При принятии решений могут быть использованы как объективная, так и субъективная вероятности. Первую можно рассчитать на основе показателей бухгалтерской и статистической отчетности. Из множества различных показателей, для данной цели, лучше всего подходит коэффициент текущей ликвидности (КТЛ), который предназначен для

характеристики платежеспособности ООО «Спектр Плюс». КТЛ представляет собою отношение ликвидных активов партнера к его долгам.

Для ООО «Спектр Плюс» среднее значение КТЛ равняется величине 1,55. Рассчитаем, с помощью леммы Маркова, используя формулу 1 вероятность погашения долга данным предприятием.

Лемма Маркова показывает следующую вероятность погашения долга предприятием в 2013 году составляет менее 77,5 %.

Неравенство Чебышева дает значение вероятности отличное от значения, полученного решая лемму Маркова. Это объясняется тем, что неравенство Чебышева кроме среднего уровня КТЛ учитывает и еще его колеблемость. $O^2 = 0,0358$.

3) В результате проведенного анализа установлено, что отсутствие высококвалифицированного персонала на ООО «Спектр Плюс» приводит к большому количеству бракованной продукции, что в свою очередь увеличивает производственные убытки. Для повышения квалификации работников производственных цехов были организованы курсы целевого назначения. Затраты на внедрение мероприятия составляют 70 000 руб.

Наблюдение за организацией работ на складе позволило выявить следующие недостатки. Оформление расходных документов «вручную», перемещение из зала их оформления в непосредственно складское помещение требуют значительных затрат времени как кладовщика-продавца, так и клиента. В связи с этим, в целях улучшения организации складского хозяйства, повышения уровня обслуживания клиентов, эффективности функционирования предприятия и увеличения прибыли в целом, предлагается реализовать данное мероприятие.

Одним из факторов влияющих на повышение прибыли является увеличение объемов продаж производимой продукции. Для увеличения объемов продаж, мы предлагаем ввести систему торговых скидок. Система торговых скидок - важный момент эффективности торговой деятельности. Возможности предоставления торговых скидок разнообразны. На ООО «Спектр Плюс» мы предлагаем установить две торговые скидки: прогрессивную и дилерскую.

После проведения мероприятия по повышению квалификации работников производственных цехов ООО «Спектр Плюс» позволит снизить себестоимость на 385 тыс. руб. и повысить показатель прибыли от продаж на 315 тыс. руб.

Совершенствование организации складского хозяйства ООО «Спектр Плюс» позволило увеличить объемы продаж на 147420 тыс. руб., следовательно увеличилась прибыль от продаж, и на конец планируемого периода она составила 67493,35 тыс. руб.

После внедрения торговых скидок ООО «Спектр Плюс» ожидаемый объем реализации постоянным оптовикам возрастёт, так как они готовы приобретать на 20 % больше обычного. Мероприятие позволит получить дополнительную прибыль в размере 4635,42 тыс. руб., которая в планируемом периоде составит 21141,42 тыс. руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция РФ / Федеральный конституционный закон РФ от 12 декабря 1993 г. // Российская газета. – 1993. – 25 декабря.
2. Бюджетный кодекс РФ / Федеральный закон РФ от 31 июля 1998 г. № 51 – ФЗ (с последними изменениями и дополнениями) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1998. – №31. – Ст. 3823.
3. Федеральный закон «О Счетной палате Российской Федерации» от 11 января 1995 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1995. – №3. – Ст. 167.
4. Артеменко, В.Г. Финансовый анализ: Учебное пособие. - М.: НГАЭиУ, 2013. - 128 с.
5. Баканов, М. И., Шеремет, А. Д. Теория экономического анализа: Учебник для вузов. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 414 с.
6. Балабанов, И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 109 с.
7. Белолипецкий, В. Г. Финансы фирмы: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 509 с.
8. Бернстайн, Л.А. Анализ финансовой отчетности: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2014.- 624 с.
9. Бланк, И.А. Словарь-справочник финансового менеджера: Учебное пособие. - Киев: Ника-Центр, 2014. - 480 с.
10. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс. – Киев: Ника-Центр, 2014. – 528 с.
11. Бородина, Е.И., Голикова, Ю.С., Колчина, Н.В., Смирнова, З.М. Финансы предприятий: Учебник. – М.: Банки и биржи, 2013. - 208 с.
12. Браун, С. Дж. Количественные метода финансового анализа: Учебное пособие / Под ред. М.П. Крицмена. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
13. Вавилов, Н., Фокин, Ю. Успехи и трудности повышения эффективности производства // Экономист. -2014. - № 1 - С.66-75.
14. Винслав, Ю. Финансовый менеджмент в крупных корпоративных структурах // Российский экономический журнал. - 2014. - № 3. – С.45-47.
15. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: Гардарика, 2014. - 365 с.
16. Герчикова, И. Н. Финансовый менеджмент: Учебное пособие. – М.: АО Консалтбанкир, 2014. - 208 с.

17. Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента: Конспект лекций. - Таганрог: ТРТУ, 2012. – 585 с.
18. Григорьев, В. В. Федотова, М. А. Оценка предприятия: Теория и практика: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 318 с.
19. Дробозина, Л.А. Общая теория финансов: Учебник. - М.: Юнита, 2012. - 256 с.
20. Ефимова, О.В. Как анализировать финансовое положение предприятия: Учебное пособие. – М.: АО Бизнес- школа, 2013. - 465 с.
21. Ефимова, О.В. Анализ платежеспособности предприятий // Бухгалтерский учет. - 2012. - № 4. – С.51-54.
22. Ефимова, О.В. Финансовый анализ: Конспект лекций. - М.: ИНФРА-М, Бухгалтерский учет, 2012. - 465 с.
23. Зайцев, Н.Л. Экономика промышленного предприятия: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 284 с.
24. Казанцева, Е. Г. Финансовая устойчивость предприятия в условиях формирования рыночной экономики в России: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 465 с.
25. Клоцвог, Ф. Мациев, А. Плановое регулирование экономики // Плановое хозяйство. – 2012. – № 4. – С.46-48.
26. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 512 с.
27. Ковалев, В.В., Патров, В.В. Как читать баланс: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 430 с.
28. Козлов, Н.В. Бочаров, Е.П. Перспективный экономический анализ: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 495 с.
29. Коласс, Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: Учебное пособие для вузов. - М.: Финансы, 2012. - 576 с.
30. Круглов, М. И. Стратегическое управление компанией: Конспект лекций. – М.: Русская Деловая Литература, 2013. - 768 с.
31. Куксов, А. Планирование деятельности предприятия // Экономист. – 2012. - №6. – С. 61-67.
32. Миддлтон, Л. Бухгалтерский учет и принятие финансовых решений: Конспект лекций. - М.: ЮНИТИ, 2013.- 408 с.
33. Моляков, Д.С. Актуальные проблемы финансов предприятий // Финансы. - 2014. - № 4. - С.3-7.
34. Палий, В.Ф. Палий, В.В. Финансовый учет: Учебник. - М.: ФБК-ПРЕСС, 2013. - 347 с.

35. Павлов, Л.П. Финансы предприятий: Конспект лекций. - М.: Финансы, 2014. – 413 с.
36. Пансков, В. Финансовые проблемы стабилизации российской экономики // Российский экономический журнал. - 2012. - № 1. - С. 45-53.
37. Переверзева, Л.З. Оценка финансового состояния предприятия по критериям банкротства (несостоятельности) : Конспект лекций. – СПб.: Лидер, 2012. – 468 с.
38. Русак, Н.А. Русак, В.А. Финансовый анализ субъекта хозяйствования: Справочное пособие. - Минск: Высшая школа, 2013. - 310 с.
39. Русак, Н.А. Русак, В.А. Финансы, денежное обращение и кредит: Учебник. – М.: Форум-ИНФРА-М., 2014. – 256 с.
40. Аганбегян А.Г. Текущая экономическая ситуация в России: траектория развития и экономическая политика // «Деньги и кредит», 2014.
41. Аганбегян А.Г. О связи денежно-кредитной и промышленной политики в деятельности банковской системы России // "Деньги и кредит", 2013.
42. Дворецкая А.Е. Влияние финансовой нестабильности глобальной экономики на Россию / ЭКО – 2015 - № 5.
43. Дворецкая А. Е. Финансы: учебник. — М. : Издательство Юрайт, 2014.
44. Ермаков С.Л., Юденков Ю.Н. Основы организации деятельности коммерческого банка: Учебник. — М.:КНОРУС, 2013
45. Кузнецова Л. В. Принципы современного корпоративного управления // Российское предпринимательство. – 2012. – № 14 (212).
46. Организация деятельности коммерческого банка: Учебник/ Под ред. Е.А. Звоновой. — М.: ИНФРА-М, 2013.
47. Турбанов А.В. Цели создания мегарегулятора на финансовом рынке России // Предпринимательское право. – М., 2013. – № 4;