АНО ВО «РОССИЙСКИЙ НОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
«НАЛОГОВЫЙ ИНСТИТУТ»

Кафедра экономики и управления государственными доходами

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: «Антикризисное управление как фактор повышения деловой активности предприятия (на примере ООО «1АБ Партнер»)»

Студента 5 курса
заочной формы обучения
Алмазова Владимира Сергеевича

_____
(подпись)

Направленность «Менеджмент»
направленность (профиль)
финансовый менеджмент

Научный руководитель:
к.э.н., доцент Кузнецова В.В.

_____
(подпись)

Допущен к защите
заведующий кафедрой

_____
(подпись)

к.э.н., доц. Кузнецова В.В.
«__»_____2017 г.

Москва 2017

АНО ВО «РОССИЙСКИЙ НОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
НАЛОГОВЫЙ ИНСТИТУТ

Кафедра экономики и управления государственными доходами

УТВЕРЖДАЮ
заведующий кафедрой
_____
(подпись)
Кузнецова В.В.
«___» _____ 201_ г.

**ЗАДАНИЕ**
на выполнение бакалаврской работы

Студента группы _____ 5 курса заочной формы обучения Алмазова Владимира Сергеевича

Тема: Антикризисное управление как фактор повышения деловой активности предприятия (на примере ООО «1АБ Партнер»)

Утверждена приказом по Университету от «___» _____2016 года

Срок сдачи студентом законченной работы «__»_____ 201_ г.

Объем работы 77 страниц

Глава 1 Теоретические основы анализа функционирования предприятия в условиях экономической нестабильности

Глава 2 Анализ деятельности Российских предприятий в условиях антикризисного управления

Глава 3 Пути улучшения финансового положения предприятия

Задание принял к исполнению _____
подпись студента

Научный руководитель _____
подпись

**СОДЕРЖАНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ**……4

**ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ**……..6

1.1 Понятие и сущность антикризисного управления……..6

1.2 Сущность антикризисной политики предприятия……14

1.3 Роль инноваций в антикризисном управлении……...16

**ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**……24

2.1 Влияние экономического кризиса на деятельность предприятий...24

2.2 Экономическая характеристика ООО «1АБ Партнер»……..29

2.3 Анализ показателей финансового состояния, платежеспособности и ликвидности организации ООО «1АБ Партнер»……...38

**ГЛАВА 3. ПУТИ УЛУЧШЕНИЯ ФИНАНСОВОГО ПОЛОЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**……60

3.1 Разработка антикризисной политики на российских предприятиях…….60

3.2 Аналитические выводы по текущему финансовому положению предприятия и рекомендации по его улучшению…….64

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ** ……68

**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**…….70

**ПРИЛОЖЕНИЯ**……76

# ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** избранной темы бакалаврской работы обусловлена следующим.

Построение экономики России в условиях рыночных отношений, открытие отечественного рынка для товаров зарубежных предприятий, мировой финансовый кризис, затронувший мировую экономику в 2008 – 2010, 2014-2016 годах поставили большинство российских организаций в сложное финансовое и экономическое положение. Результатом этого явились рост неплатежеспособности и последующее банкротство организаций.

В мире не было ни одной организации, которая в той или иной мере в своей производственно-хозяйственной деятельности не испытала на себе кризисные явления, экономические и финансовые проблемы, нередко приводящие к банкротству. В связи с этим перед руководством организаций, органами государственной и муниципальной власти встают задачи предотвратить кризисные явления и обеспечить устойчивое положение организаций, ибо банкротство одних организаций часто вызывает ухудшение финансового состояния (платежеспособности) многих других, порождая так называемый эффект домино.

Рыночная экономика России является относительно молодой, не имеет богатого опыта выхода из кризисных ситуаций, такого как, например у США, переживших ни один финансовый кризис.

Все изложенное подтверждает практическую необходимость написания данной работы, посвященной обобщению теоретических исследований и практических наработок антикризисного управления предприятием в современных экономических условиях.

**Объектом** настоящего исследования выступает организация ООО «1АБ Партнер».

**Предметом** исследования выступает антикризисное управление организации, направленное на повышение деловой активности предприятия.

**Целью** дипломной работы является выявление особенностей антикризисного управления российских предприятий как фактора повышения деловой активности предприятия.

Исходя из поставленной цели, можно определить следующие **задачи**, подлежащие решению:

- рассмотреть экономический кризис (экономическую нестабильность) как элемент внешней среды деятельности предприятия;
- выявить сущность антикризисного управления предприятием;
- проанализировать антикризисное управление предприятия как фактор повышения деловой акивности предприятия;
- внести предложения, направленные на совершенствование.

В качестве теоретической базы для выполнения работы, были использованы источники специальной литературы, материалы периодической печати. Среди авторов, методы анализа которых положены в основу данной работы, необходимо отметить Балдина К.В., Кована С.Е., Горемыкина В. А, Кожевникова Н.Н.

Методами исследования выступили анализ, включая экономический и стратегический, синтез, индукция, дедукция, абстрагирование, моделирование, диалектика.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

## 1.1 Понятие и сущность антикризисного управления

В любой момент существует опасность кризиса, даже тогда, когда кризис не наблюдается, когда его фактически нет.

Это определяется тем, что в управлении всегда существует риск, что социально-экономическая система развивается циклично, что меняется соотношение управляемых и неуправляемых процессов, изменяются человек, его потребности и интересы.

Управление социально-экономической системой в определенной мере должно быть всегда антикризисным.

Антикризисное управление – это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

Возможность антикризисного управления определяется в первую очередь человеческим фактором. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный, в том числе тысячелетиями, опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям.

Необходимость антикризисного управления определяется целями развития. Например, возникновение кризисных ситуаций в экологии, грозящих существованию человека, его здоровью, заставляет искать и находить новые средства антикризисного управления, к которому относится и принятие решений об изменении технологии. Так, атомная энергетика – область деятельности с повышенной опасностью кризисных ситуаций. И здесь антикризисное управление выражается в необходимости повышения

профессионализма технического персонала, укреплении дисциплины, поиске новых технологий и пр.

Проблематика антикризисного управления обширна и разнообразна. Совокупность проблем можно представить четырьмя группами.

Первая группа включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций., то есть своевременно увидеть наступление кризиса, обнаружить его первые признаки, понять его характер. От этого зависит предотвращение кризиса. Но не только от этого. Механизмы предотвращения кризиса надо построить и запустить в действие. И это тоже проблема управления.

Вторая группа проблем антикризисного управления связана с ключевыми сферами жизнедеятельности организации. Это прежде всего методологические проблемы ее жизнедеятельности. В процессе их решения формулируются миссия и цель управления, определяются пути, средства и методы управления в условиях кризисной ситуации. Эта группа включает комплекс проблем финансово-экономического характера. Например, в экономическом антикризисном управлении возникает необходимость определения типов диверсификации производства или проведения конверсии.

Проблематику антикризисного управления можно представить и в дифференциации технологий управления (третья группа проблем). Она включает в самом общем виде проблемы прогнозирования кризисов и вариантов поведения социально-экономической системы в кризисном состоянии, проблемы поиска необходимой информации и разработки управленческих решений. Проблемы анализа и оценки кризисных ситуаций также имеют большое значение. В этой же группе можно рассматривать и проблемы разработки инновационных стратегий, которые способствуют выводу организации из кризиса.

Четвертая группа проблем включает конфликтологию и селекцию персонала, которая всегда сопровождает кризисные ситуации. Нельзя

упускать из структуры антикризисного управления и проблемы инвестирования антикризисных мер, маркетинга, а также проблемы банкротства и санации предприятий.

Антикризисное управление составом своих типичных проблем отражает то обстоятельство, что оно является особым типом управления, обладающим как общими для управления чертами, так и специфическими характеристиками.

Одной из характеристик всякого управления является его предмет. В обобщенном представлении предметом управления всегда выступает деятельностьчеловека. Управление организацией это управление совместной деятельностью людей. Эта деятельность состоит из множества проблем, которые так или иначе разрешаются самой этой деятельностью или в процессе ее. Поэтому предмет управления при более конкретном его рассмотрении можно представить как совокупность проблематики деятельности человека. Именно таким образом выделяется стратегическое управление, экологический менеджмент и др.

Антикризисное управление имеет предмет воздействия – проблемы и предполагаемые и реальные факторы кризиса, т.е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего проявления этого обострения, наступления кризиса.

Любое управление в определенной мере должно быть антикризисным и тем более становиться антикризисным по мере вступления в полосу кризисного развития организации.

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;

- кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать;

- к кризисам можно и необходимо готовиться;

- кризисы можно смягчать;

- управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта;

- кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;

- управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Кризисы различны и управление ими может быть различным. Это многообразие помимо прочего проявляется в системе и процессах управления (алгоритмах разработки управленческих решений) и особенно в механизме управления.

Система антикризисного управления должна обладать особыми свойствами. Главными из них являются:

- гибкость и адаптивность, которые чаще всего присущи матричным структурам управления;

- склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;

- диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях;

- снижение централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы;

- усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал компетенции.

Антикризисное управление имеет особенности в части его процессов и технологий. Главными из них являются:

- мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений, реализации инновационных программ;

- осуществление программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений;

- повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления, осуществлению своевременных действий по динамике ситуаций;

- усиление внимания к предварительным и последующим оценкам управленческих решений и выбора альтернатив поведения и деятельности;

- использование антикризисного критерия качества решений при их разработке и реализации.

В механизме антикризисного управления приоритеты должны отдаваться:

- мотивированию, ориентированному на антикризисные меры, экономии ресурсов, избежанию ошибок, осторожности, глубокому анализу ситуаций, профессионализму и пр.;

- установкам на оптимизм и уверенность, социально-психологическую стабильность деятельности;

- интеграции по ценностям профессионализма;

- инициативности в решении проблем и поиску наилучших вариантов развития;

- корпоративности, взаимоприемлемости, поиску и поддержке инноваций.

Рассмотрим более подробно некоторые из характеристик антикризисного управления.

1)Функции антикризисного управления – это виды деятельности, отражающие предмет управления и определяют его результат. Они отвечают на простой вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно в преддверии, процессе и последствиях кризиса. В этом отношении можно выделить шесть функций: предкризисное управление, управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости), минимизация потерь и упущенных возможностей, своевременное принятие решений.

Каждый из этих видов деятельности (функций управления) имеет свои особенности, но в своей совокупности они характеризуют антикризисное управление.

2) Нет управления без ограничений, которые могут быть внутренними и внешними. Но ограничения можно регулировать, и в этом также суть антикризисного управления. Внутренние ограничения снимаются или посредством отбора персонала, его ротации, обучения, или посредством совершенствования системы мотивации. Информационное обеспечение управления также способствует снятию внутренних ограничений эффективного управления. Внешние ограничения регулируются развитием маркетинга, системы паблик рилейшнз.

3) Одной из важных характеристик антикризисного управления является сочетание формального и неформального управления. В разнообразных видах такого сочетания существует зона рациональной организации антикризисного управления. Она может сужаться или расширяться. Ее сужение отражает повышение опасности кризиса или опасности наиболее острого его проявления.

4) Для антикризисного управления особое значение имеет перспективность, возможность выбрать и построить рациональную стратегию развития.

Существуют разные стратегии антикризисного управления. Наиболее важными являются следующие:

- предупреждения кризиса, подготовки к его появлению;

- выжидания зрелости кризиса для успешного решения проблем его преодоления;

- противодействия кризисным явлениям, замедления его процессов;

- стабилизации ситуаций посредством использования резервов, дополнительных ресурсов;

- рассчитанного риска;

- последовательного вывода из кризиса;

- предвидения и создания условий устранения последствий кризиса.

Развитие управления должно сопровождаться повышением его эффективности. В свою очередь, повышение эффективности управления определяется ростом его потенциала, т.е. возможностью позитивных изменений, наличием необходимых ресурсов и условий их использования. В тенденциях изменения потенциала и эффективности управления также кроются опасности кризиса.

Антикризисное управление так же, как и любое другое, может быть малоэффективным или более эффективным. Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами. Трудно оценить такую эффективность в точных расчетных показателях, но увидеть ее можно при анализе и общей оценке управления, его успешности или просчетов.

Можно выделить основные факторы, которые определяют эффективность антикризисного управления. Их понимание и дифференциация помогают его анализировать и успешно осуществлять.

Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка. Такой профессионализм рождается в процессах специального обучения, целенаправленного аккумулирования опыта и развития искусства управления в критических ситуациях.

Искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки. Во многих кризисных ситуациях индивидуальное искусство управления является решающим фактором выхода из кризиса или его смягчения.

Методология разработки рискованных решений. Такая методология должна быть создана и освоена, потому что она в значительной мере

определяет такие качества управленческих решений, как своевременность, полнота отражения проблемы, конкретность, организационная значимость.

Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций. Видение будущего и не субъективное, а основанное на точном, научно обоснованном анализе позволяет постоянно держать в поле зрения все проявления приближающегося или проходящего кризиса.

Корпоративность – это понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения, это особый вид интеграции всех деловых, социально-психологических и организационных отношений, это внутренний патриотизм и энтузиазм.

Лидерство. Опора на лидерство может сыграть решающую роль в преодолении кризиса или его смягчении. Но для этого необходимы поиск и проектирование лидерства. Это звучит необычно, но будет понятно, если иметь в виду, что лидерство – это не только личность менеджера, но и характеристика всей системы управления, характеристика организации управления.

Оперативность и гибкость управления. В кризисных ситуациях часто возникает потребность в быстрых и решительных действиях, оперативных мерах, изменении управления по складывающимся ситуациям, адаптации к условиям кризиса. Инерционность в этом случае может играть отрицательную роль.

Стратегия и качество антикризисных программ. Во многих ситуациях возможна потребность в изменении стратегии управлении и в разработке специальных программ антикризисного развития. От этого не может не зависеть антикризисное управление.

Человеческий фактор. Для антикризисного управления необходимо иметь в виду, что существует понятие антикризисной команды – ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его

особым доверием и способны согласованно и целенаправленно осуществлять программу антикризисного управления.

Система мониторинга кризисных ситуаций. Она представляет собой специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса и необходима для его своевременного обнаружения и распознавания. Весьма эффективными здесь могут быть использование компьютеров и работа специализированных операторов.

## 1.2 Сущность антикризисной политики предприятия

В общем понимании управлять – значит принимать решения, давать обязательные для выполнения указания, контролировать их выполнение. Управление в социально-экономических системах является функцией системы, так как без управления такие системы не могут существовать. Эта функция:

- обеспечивает сохранение структуры системы;
- поддерживает режимы деятельности и процессы в системе;
- обеспечивает реализацию программ, планов деятельности[1].

Для определения сущности антикризисной политики предприятия рассмотрим основные толкования категории антикризисное управление, встречающиеся в экономической литературе.

Антикризисное управление – это система оперативных мер по реформированию всех систем управления с учетом возможных финансовых и иных рисков по мнению автора Синягина А.

Под антикризисным понимается управление, которое нацелено на предотвращение возможных серьёзных осложнений в рыночной деятельности российского предприятия, обеспечение его стабильного, успешного хозяйствования с ориентацией расширенного воспроизводства на

[1] Кован С.Е. Теория антикризисного управления предприятием. Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2009. 160 с.

самой современной основе на собственные накопления по мнению автора Базарова Г.З.

Под антикризисным управлением часто понимают либо управление в условиях кризиса, либо управление, направленное на вывод предприятия из кризисного состояния, в котором оно находится – по мнению автора Градова А.П.

Антикризисный менеджмент подразумевает два направления антикризисных мероприятий на предприятии: во-первых, мероприятия по недопущению кризисной ситуации, по ее предотвращению, во-вторых, мероприятия по выходу из уже создавшейся кризисной ситуации по мнению автора Уткина Э.А.

Антикризисное управление – это управление, способное предварять или смягчать кризисы, а также управление, способное удерживать функционирование в режиме выживания в период кризиса и выводить фирму из кризисного состояния с минимальными потерями по мнению автора Короткова Э.М.

Антикризисное развитие – это управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, соответствующий целям организации, объективным тенденциям ее развития – по мнению автора Кован С.Е.

Целями и задачами антикризисного управления являются:

- предвидение кризиса и адекватная (в соответствии со степенью угрозы) подготовка к нему;

- воспрепятствование опасным факторам кризиса; управление динамикой развития кризиса (ускорить, замедлить, смягчить, усилить);

- обеспечение жизнедеятельности организации в кризисном состоянии;

- ослабление негативных последствий кризиса;

- использование факторов и последствий кризиса для развития организации[2].

Как и в любом другом виде управления, в антикризисном управлении существуют объекты и субъекты управления.

К социально-экономическим системам – объектам антикризисного управления – относятся организации, предприятия и региональные экономические структуры: муниципальные образования и субъекты федерации. Возможность проведения антикризисных мероприятий в отношении региональных структур предусмотрена, например, бюджетным законодательством.

Субъектами антикризисного управления выступают собственники и менеджеры предприятий и организаций, государственные власти и управления, кредиторы, кризис-менеджеры (в судебных процедурах банкротства – арбитражные управляющие)[3].

Проблема антикризисного управления несостоятельным предприятием вытекает из самой природы проводимых в стране экономических реформ. Воздействие на предприятие с помощью института банкротства позволяет перестроить не только работу самого предприятия, но и улучшить финансово-экономический климат других хозяйствующих субъектов, снизить объем неплатежей.

### 1.3 Роль инноваций в антикризисном управлении

Любая социально-экономическая система достигает успеха в своей деятельности, если она находится в состоянии последовательного и неуклонного развития. Развитие – это приобретение нового качества, определяющего усиление и устойчивость жизнедеятельности организации, ее

---

[2] Кован С.Е. Теория антикризисного управления предприятием. Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2009. 160 с.

[3] Жарковская Е.П., Бродский Б.Е. Антикризисное управление: учебник – 3-е издание, исп. и доп. М.: Омега-Л, 2007. 356 с.

рост. Как бы успешно она ни функционировала, но если ее руководство не нацелено на освоение новых технологий, позволяющих производить новые виды продукции более высокого качества и с наименьшими затратами, она через определенный промежуток времени рискует стать неконкурентоспособной. А это означает ослабление позиций на рынках сбыта, потерю потребителей продукции и снижение размеров прибыли. Все это способствует возникновению кризисной ситуации в организации и может послужить причиной банкротства.

Особенно актуальна эта проблема для экономики нашей страны, переживающей переход к рыночным отношениям. Сложившаяся в настоящее время ситуация в российской экономике характеризуется общим спадом производства и конкурентоспособности продукции, снижением заинтересованности большинства товаропроизводителей в проведении инновационных мероприятий, а также отсутствием целостной государственной инновационной политики.

Кризис в экономике страны усугубляется инновационным кризисом, который проявляется в резком снижении управляемости процессами создания и внедрения новшеств, в отсутствии источников финансирования, в свертывании деятельности исследовательских творческих коллективов. С учетом этого поиск возможных решений проблем управления инновационными процессами становится одной из важнейших задач антикризисного управления.

Вместе с тем, характер и особенности развития инновационных процессов определяют не только общая экономическая ситуация, но и закономерности развития, свойственные именно инновационной сфере, исследование которых осуществляется в рамках теории нововведений начиная с момента ее возникновения. Кроме того, важен такой элемент антикризисного развития, как оценка возможностей эффективного

использования в отечественной практике мирового опыта управления в целом и инновационными процессами в частности.

Известный американский экономист Э. Деминг изложил в своей книге программу управления корпорацией в условиях жесткой конкуренции. Суть этой программы представлена в сформулированных принципах, согласно которым следует:

1) сделать так, чтобы стремление к совершенствованию товара или услуги стало постоянным;

2) постоянно совершенствовать систему производства и обслуживания, чтобы повышать качество и производительность;

3) сформировать систему эффективного руководства;

4) внедрить обширную программу повышения квалификации и самосовершенствования.

Реализация отмеченных принципов напрямую связана с формированием эффективной системы инновационного управления предприятием, позволяющей ему функционировать, избегая кризисных ситуаций и занимать лидирующие позиции в своей отрасли.

По мнению специалистов в этой отрасли, наибольший вклад в развитие теории инновации принадлежит австрийскому экономисту Й. Шумпетеру, считавшему, что в основе экономического роста - нововведения. В соответствии с классификацией Й. Шумпетера понятие «нововведения» рассматривается, как:

1) изготовление нового, т.е. еще неизвестного потребителям;
2) внедрение нового, т.е. неизвестного метода (способа) производства;
3) освоение нового рынка сбыта;
4) получение нового источника сырья или полуфабрикатов.

В условиях общего ускорения научно-технического прогресса, глобализации и интернационализации рынка, усиления конкуренции, сопровождающегося сокращением сроков действия конкурентных

преимуществ и необходимостью разделения рынка на сектора, ниши и микросегменты, инновационность становится ключевым фактором успеха, если не единственным средством выживания. А стратегическое управление нововведениями – это важнейшая задача антикризисной политики предприятия, выполнение которой во многом зависит от качества принимаемых инновационных решений, от возможности находить такие решения, которые организационно и экономически смогут обеспечить достижение поставленной цели по созданию конкурентоспособной продукции. При принятии такого рода управленческих решений следует исходить из особенностей инновационного процесса, учитывать степень новизны нововведений, их потенциал, ресурсные возможности предприятия.

Инновационная деятельность связана с привлечением различных ресурсов, основными из которых являются инвестиции и затраты времени на НИОКР и технологическое освоение масштабного производства новой продукции, особая роль здесь отводится управленческому персоналу, его способности разрабатывать и принимать инновационные решения.

Процесс формирования эффективной системы инновационного управления зависит от уровня инновационного потенциала предприятия – его возможности в достижении поставленных инновационных целей. Реализация этих целей в глобальных масштабах выступает как средство получения достаточно высокой прибыли в долгосрочной перспективе, упрочения, а затем и повышения конкурентных возможностей на рынке, решение кризисной проблемы и проблемы выживания в целом.

Чем выше уровень инновационного потенциала предприятия, тем успешнее оно избегает возможных кризисных ситуаций. Инновационный потенциал предприятия определяется как техническими факторами, так и управленческими. К ним относятся:

- сложившийся ранее уровень развития производства;
- состояние механизма и системы управления;

- тип и ориентация организационной структуры;

- тенденции экономической и иннновационной политики;

- понимание потребности в различного рода изменениях и готовность к ним персонала и т.д.

На уровень развития инновационного потенциала фирмы оказывают большое влияние факторы, представленные в таблице 1.

Перечислены причины, как способствующие, так и затрудняющие разработку нововведений в организации, инновационные способности которой определяются не только ее размерами, величиной капитала, развитием производственной базы и др., но и уровнем научного и технического потенциала

Таблица 1

Факторы, оказывающие воздействие на разработку нововведений управленческого потенциала специалистов

| Факторы, способствующие разработке нововведений | Факторы, не способствующие разработке нововведений |
|---|---|
| 1.Сохранение и расширение производственной базы | 1.Высокие затраты, связанные с разработкой и внедрением нововведений |
| 2.Сокращение затрат | 2.Длительные сроки между разработкой нововведения и выходом изделия на рынок |
| 3.Реализация нужд и предложений потребителя | 3.Большая неуверенность в успехе |
| 4.Повышение научно-технического потенциала специалистов | 4.Непатентоспособность нововведения |
| 5.Имидж корпорации | 5.Трудности в сохранении доли на рынке |
| | 6.Отсутствие необходимых ресурсов и квалифицированных кадров |

Отличительными признаками инновационных предприятий являются:

- организация специальной группы, отвечающей за создание новых идей;

- поиск этой группой разнообразных источников информации, как внутри-, так и внефирменных;

- использование разнообразной современной практики стимулирования творческой активности работников;

- поощрение и поддержка менеджерами инновационной активности служащих на всех уровнях с помощью специальных бюджетных ассигнований;

- поощрения принятия решений по отбору и внедрению нововведений на коллективной основе;

- четкая стратегия управления нововведениями.

Если первые пять признаков характеризуют организационную направленность фирмы на работу с персоналом, то шестой отражает необходимость существования четко сформулированной инновационной стратегии, на долгосрочной основе создающей необходимые условия для генерирования новых идей.

Инновационная стратегия теснейшим образом связана с принципами предпринимательского управления, она требует от руководителя способности предвидения, личного мужества и реализма, предпринимательского подхода, воображения, инициативности и рациональности. Важное условие управления в сложных системах – способность определения приоритетов. Ответственность за инновационную стратегию, определяющую выживание предприятия, лежит на управляющих. Задача высшего руководства в этой связи состоит в том, чтобы выявлять управленческий потенциал, необходимый для конкретных условий функционирования организации, систематически просматривать свои внутренние «запасы» управленческих талантов, определять масштабы и цели необходимой управленческой подготовки и выделять соответствующие ресурсы.

В литературе различают два основных типа инновационной стратегии:

1) адаптивную, когда предприятие использует нововведение как ответную реакцию на изменение рыночную условий в целях сохранения своих позиций на рынке, т.е. в целях выживания;

2) конкурентную, когда нововведение используется в качестве отправного пункта для достижения успеха, средства получения конкурентных преимуществ.

Адаптивную стратегию характеризует концентрация усилий на частичных изменениях, дополнительных улучшениях существующих продуктов, рынков, технологий, зачастую идущих в русле сложившихся, традиционных для данной организации путей достижения успеха. Такая стратегия лишает организацию возможности видеть и использовать новые производственные и рыночные возможности, находить новые конкурентные преимущества и, к тому же, делает ее, стратегию, весьма предсказуемой для конкурентов.

Конкурентная стратегия основана на творческом подходе. Она предполагает двойную обратную связь путем анализа инновационной среды организации, складывающейся из факторов инновационного потенциала. Эта стратегия требует постоянной инновационности, самосовершенствования организации через постоянную оценку и экспериментирования в области способов анализа и решения проблем.

Создание новых инновационных структур – одна из основных задач экономической политики как экономически развитых, так и развивающихся стран. Эти структуры позволяют стабилизировать экономическую ситуацию. Даже в развитых экономических системах они в ряде случаев создаются в период экономического спада, структурной перестройки, сопровождающихся сокращением рабочих мест, уменьшением объемов бюджетных ассигнований на научное развитие, а также в условиях значительного накопления научно-технического потенциала при отсутствии механизма доведения имеющихся идей до конкретного потребителя и достижения коммерческого успеха.

Эффективное управление инновационным процессом требует специальных организационно-экономических механизмов. В первую очередь, это связано с условиями неопределенности, характерными для

инновационной деятельности. Всегда есть опасность того, что стоимость полученных инновационных решений может оказаться слишком высока или новая продукция потерпит коммерческую неудачу на рынке. Вероятность неэффективности инвестиций зависит от вероятности коммерческого успеха. Эта проблема может быть решена путем формирования специальной инфраструктуры, поддерживающей инновационный процесс.

Инновационная инфраструктура представляет собой организационную, материальную, финансово-кредитную, информационную базу для создания условий, способствующих эффективному распределению средств и оказанию услуг для развития инновационной деятельности, технологического трансферта, коммерциализации научно-технической продукции.

Одним из позитивных факторов развития инновационных структур является создание предприятий малого и среднего бизнеса, что помогает решать проблему занятости, социальной стабильности общества, и в целом способствует решению задач инновационной политики в рамках антикризисного управления.

Итак, кризисы могут иметь как отрицательное, так и положительное значение для организации. Но, при этом, всегда должны быть в запасе резервы для борьбы с отрицательными последствиями кризисов. В ходе настоящей работы установлено, что антикризисное управление − система управления предприятием, имеющая комплексный, системный характер, направленная на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, опираясь на собственные ресурсы.

# ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

## 2.1 Влияние экономического кризиса на деятельность предприятий

Системный кризис в нашей стране поставил производственные предприятия в крайне тяжелое положение: неуклонное повышение цен на энергоносители, высокие налоги, дорогие кредиты (а зачастую и невозможность взять кредит) и недостаток финансовых ресурсов парализовали деятельность большинства из них. В этой связи актуальность исследования кризиса на предприятиях материального производства еще более возрастает[4].

На уровне самих предприятий накопилось множество проблем, препятствующих эффективной их работе в рыночных условиях.

Горемыкин В. А. выявил, что к сдерживающим факторам, сформировавшимся внутри компании, относятся следующие:

- неэффективность системы управления предприятием, обусловленная

- отсутствием стратегии в деятельности предприятия и ориентацией на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным;

- недостаточным знанием конъюнктуры рынка;

- низким уровнем квалификации менеджеров и персонала, отсутствием трудовой мотивации работников, падением престижа рабочих профессий;

- неэффективностью финансового менеджмента и управления издержками производства;

- низкий уровень ответственности руководителей предприятий перед участниками (учредителями) за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия и финансово-хозяйственные результаты деятельности предприятия. Несмотря на наличие в законодательных и иных правовых актах ряда положений,

---

[4] Гуськова И. В., Егоршин А. П., Краснов М. А. Исследование факторов кризиса на предприятиях России // Экономика и управление. 2009. № 9 (47). 13-20 с.

позволяющих акционерам (участникам) контролировать деятельность исполнительных органов предприятия, действенный механизм разграничения функций, полномочий и ответственности между акционерами (участниками) и управляющими не отлажен;

- низкие размеры уставного капитала акционерных обществ;

- отсутствие эффективного механизма исполнения судебных решений, особенно в части обращения взыскания на имущество должника;

- необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса, что снижает его инвестиционную привлекательность;

- высокие расходы на содержание объектов социально-культурного назначения и жилищно-коммунального хозяйства;

- практика перекрестного субсидирования и деформированная структура издержек производства вследствие дифференциации (по потребителям) цен и тарифов на товары и услуги естественных монополий, существенно влияющих на конкурентоспособность продукции российских предприятий[5] [6].

Сегодня руководство многих промышленных предприятий всерьез задумывается о необходимости проведения целого ряда комплексных изменений для повышения конкурентоспособности и расширения сбыта продукции.

Негативное влияние оказывает отсутствие достоверной информации о финансово-экономическом состоянии предприятия для акционеров (участников), руководителей предприятия, потенциальных инвесторов и кредиторов, а также для органов исполнительной власти. Поэтому сегодня важно, используя мировой опыт, делать такую информацию более открытой и прозрачной для участников производственных отношений.

---

[5] Горемыкин В. А. Реструктуризация предприятий: антикризисные направления развития // Справочник экономиста. 2009. № 11 (77). 129-136с.

[6] Гуськова И. В., Егоршин А. П., Краснов М. А. Исследование факторов кризиса на предприятиях России // Экономика и управление. 2009. № 9 (47). 13-20 с.

Не секрет, что подчиненность системы бухгалтерского учета целям налогообложения зачастую существенно искажает реальную картинку финансово-экономического состояния предприятия. Это также может нанести существенный урон экономическим отношениям всех участников финансовой сделки.

Именно сегодня в целях преодоления кризиса в производственном секторе экономики и повышения конкурентоспособности предприятий на топ-менеджмент компаний возлагается сложная задача по реформированию и диверсификации деятельности коммерческой структуры в целом.

Рассмотрим выбор стратегии развития предприятия. Долгосрочная эффективная работа любого предприятия, его экономический рост и развитие определяются правильным выбором стратегических ориентиров, позволяющих наилучшим образом реализовать потенциальный человеческий капитал и другие ресурсы.

Антикризисная стратегия должна обеспечивать устойчивый экономический рост и развитие предприятия, повышение конкурентоспособности производимой им продукции и оказываемых услуг. При этом понятия «рост» и «развитие» хотя и взаимосвязаны, но по своему содержанию могут во многом не совпадать. В производственной сфере, почти как в живой природе, развитие предприятия возможно не только при одновременном его росте, но и при неизменном масштабе деятельности, то есть рост сам по себе препятствует развитию. К сведению, к понятию роста в первую очередь относится увеличение размеров предприятия и расширение объема производства (выпуск продукции, величина продаж, численность работников и др.). Развитие же означает качественное изменение и обновление хозяйственной системы на практике, повышение эффективности ее функционирования на основе совершенствования техники, технологии

и организации труда во всех структурных подразделениях и улучшения качества выпускаемой продукции[7].

Выделяют следующие основные концепции развития экономических систем:

- идеальная – в объект предпринимательства по мере научно-технического прогресса вносят необходимые инновации – изменения, обеспечивающие его устойчивость и повышение эффективности работы;

- реальная – частичное реформирование предприятия после появления первых негативных признаков в его финансово-экономическом состоянии;

- радикальная – кардинальные изменения функционирования коммерческих организаций, направленные на их реструктуризацию, способствующую улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности.

Рост размеров производства на предприятии может быть:

- горизонтальным – путем увеличения объема выпуска и продаж одних и тех же товаров на старых и новых рынках (географическая экспансия, поглощение и др.)

- вертикальным – за счет организации или объединения технологически взаимосвязанных производств (приближение к конечному потребителю или к поставщику);

- диверсифицированным – при объединении разнородных производств в один конгломерат[8].

Рост является составной частью экономического развития (жизненного цикла) предприятия. Он включает в себя периоды становления, роста

---

[7] Эммануэль И. В. Реструктуризация компании в условиях кризиса// Экономика и управление. 2009. № 3 (43). 70-73 с.

[8] Горемыкин В. А. Реструктуризация предприятий: антикризисные направления развития // Справочник экономиста. 2009. № 11 (77). 129-136с.

(подъема), зрелости, спада, стабилизации, реорганизации и др. Рост – это положительная траектория экономической динамики.

В действительности экономический рост и развитие предприятия проявляются не в чистом виде, изолировано, а во взаимном дополнении друг друга в едином процессе простого и расширенного воспроизводства.

По своему содержанию антикризисная стратегия должна учитывать основные базисные процессы на предприятии и его внешней среде, возможности роста экономического потенциала.

В основе ее разработки и практической реализации лежат стратегические управленческие решения:

- ориентированные на будущее и на постоянные изменения во внешней среде и внутри предприятия;

- связанные с привлечением значительных материальных ресурсов, широким использованием интеллектуального потенциала и непрерывно развивающихся технологий;

- имеющие значительную неопределенность, так как должны учитывать неконтролируемые предприятием внешние факторы;

- характеризующиеся гибкостью, способностью к адаптации, к изменяющимся рыночным условиям.

К стратегическим решениям на предприятии относятся:

- выбор местоположения предприятия;

- реконструкция производственных мощностей;

- изменения организационно-правовой формы, структуры производства и управления, форм организации и оплаты труда и др.;

- освоение новых технологий, разработка и выпуск новых видов продукции, выход на новые рынки;

- слияние, поглощение, присоединение и другие формы реорганизации предприятий.

В процессе формирования и принятия долгосрочных решений руководство предприятий учитывает основные стратегические принципы предпринимательства:

- творческий подход- умение предвидеть возможные будущие проблемы;

- инновационность поведения – готовность к непрерывным обновлениям и улучшениям техники, технологии и организации труда, товарной и рыночной политики;

- гибкость и адаптивность – быстрое внесение необходимых изменений в зависимости от меняющихся условий на рынке;

- учет всех сфер деятельности предприятия;

- осознание своих сильных предпринимательских сторон и их развитие;

- практичность и реализуемость стратегии;

- эффективность;

- согласованность с ресурсными возможностями;

- учет внутрифирменных приоритетов и усиление мотивации персонала.

В условиях экономической нестабильности и быстро меняющейся конъюнктуры рынка у каждого предприятия потенциально существуют альтернативные стратегии, среди которых обычно выделяют: стратегию совершенствования деятельности, товарную экспансию – разработку новых или улучшение выпускаемых товаров, инновационную стратегию, а также стратегию, направленную на диверсификацию деятельности, и др[9].

## 2.2 Экономическая характеристика ООО «1АБ Партнер»

ООО «1АБ Партнер» - торговое предприятие, специализирующееся на производстве и оптовой торговле компьютерной и оргтехникой. Свою

[9] Горемыкин В. А. Реструктуризация предприятий: антикризисные направления развития // Справочник экономиста. 2009. № 11 (77). 129-136с.

деятельность предприятие осуществляет посредством оптовой торговли перечисленными товарами со склада.

Конкуренцию оптовому производству предприятию создают в большей степени компании берущие свои корни из-за рубежа. Так как основной деятельностью предприятия является оптовая торговля под известными торговыми марками для крупных федеральных торговых сетей, компания ООО «1АБ Партнер» занимает крепкую нишу на рынке кмпьютерной и оргтехники.

Объектом преддипломной практики является компания ООО «1АБ Партнер».

ООО «1АБ Партнер» основано в 1992 году. За это время предприятие зарекомендовало себя надежным поставщиком компьютерной и оргтехники, специализирующимся на оптовой и мелкооптовой торговле.

Компания наладила прочные связи с многими регионами России, тесное сотрудничество с производителями и поставщиками комплектующих из: Китая, Финляндии, Южной Кореи.

Основные принципы деятельности ООО «1АБ Партнер»:

1. Использование только качественных товаров (оборудования).
2. Поддержание всегда широкого ассортимента продукции.
3. Жесткий контроль за доставкой и хранением всего товара.
4. Мгновенное реагирование на требования покупателей.
5. Соблюдение температурных режимов и сроков хранения.
6. Гибкое ценообразование.

Компания постоянно заботится о расширении своего ассортимента. Идя навстречу своим покупателям, фирма предлагает к продаже новые востребованные товары.

На текущий момент общество с ограниченной ответственностью ООО «1АБ Партнер» является частным коммерческим предприятием и

осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом предприятия, Конституцией РФ и действующим законодательством РФ.

ООО «1АБ Партнер» является самостоятельной хозяйственной единицей, действующей на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости.

ООО «1АБ Партнер», как и любое другое предприятие, осуществляющее финансово-хозяйственную деятельность, получает доход, с которого уплачивает различные налоги и платежи в бюджет. Средства, остающиеся у предприятия после уплаты этих налогов и платежей, поступают в его полное распоряжение.

Ассортимент компании ООО «1АБ Партнер» представлен разнообразными товарами компьютерной и оргтехники. Данная продукция предназначена для широкого круга потребителей. Основными клиентами данного продукции являются дистрибьюторы, розничные предприятия и торговые сети.

Миссия предприятия - создать базу лояльных потребителей и занять лидирующие позиции в сфере оптовой и розничной торговли товарами через удовлетворение потребностей покупателей в товарах высокого качества, обеспечивая фирме максимальный годовой доход.

В качестве стратегической цели предприятия выделено следующее - захват 10% доли оптового рынка всего товара РФ.

Управление предприятием

Для предприятия ООО «1АБ Партнер» характерна линейно-функциональная организационная структура.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности

управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом.

К достоинствам линейно-функциональной структуры управления можно отнести:

- более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;

- освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем;

- возможность привлечения консультантов и экспертов.

К недостаткам линейно-функциональной структуры управления относятся:

- отсутствие тесных взаимосвязей между производственными отделениями;

- недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации;

- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, то есть, тенденция к чрезмерной централизации.

Управление предприятием осуществляет директор ООО «1АБ Партнер». В непосредственном подчинении директору находятся директор по персоналу, коммерческий директор, директор по логистике и финансовый директор.

Основную ответственность за осуществление бизнес-процессов по продаже товаров со склада несет коммерческий директор, он отвечает за закупку товаров  и его реализацию. На него одного возложены функции по поиску поставщиков и формированию клиентской базы, а также функции по проведению переговоров и заключению договоров. Если на первом этапе деятельности предприятия усилий одного человека по данным направлениям было достаточно, то на данный момент стоит задуматься над внедрением

должности менеджера по продажам, который возьмет на себя блок по формированию клиентской базы, переговоры с потенциальными клиентами и подписание договоров. Это позволит коммерческому директору более тщательно анализировать предложения от поставщиков, находить более выгодные варианты сотрудничества, что позволит не только уменьшить нагрузку на него, но и оптимизировать показатели себестоимости продаж со склада. Исполнительские функции в рассматриваемых бизнес-процессах, таких как закупка, хранение и реализации товара со склада, распределены оптимально.

В силу того, что предприятие относится к предприятиям малого бизнеса, оно не имеет возможности содержать дополнительных сотрудников для осуществления обеспечивающих бизнес-процессов. Именно поэтому, такие обеспечивающие процессы, как обеспечение безопасности и юридическое обслуживание переданы на аутсорсинг. Контроль за оперативным и качественным выполнением обеспечивающих функций несет директор по персоналу. На него же возложена ответственность за организацию административно-хозяйственного обеспечения деятельности компании. Он рассчитывает оптимальную сумму денежных средств, которую предприятие может позволить потратить на осуществление данного бизнес-процесса. Он же контролирует целевое использование выделенных денежных средств.

В качестве основных методов управления на рассматриваемом предприятии применяют экономические методы управления. В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования. Причем, оплата труда менеджера напрямую связана с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.

Немаловажную роль в процессе управления предприятием играют организационно-распорядительные методы управления, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Распорядительные методы реализуются в форме:

- приказа,
- постановления,
- распоряжения,
- инструктажа,
- команды,
- рекомендаций.

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления. В качестве примера применения социально-экономических методов управления можно рассмотреть следующие элементы кадровой политики ООО «1АБ Партнер»:

- выплачиваются пособия при рождении ребенка;
- организуются и проводятся праздничные вечера (Новый год, 8 марта), профессиональные праздники (День торговли и т.д.);
- выплачиваются пособия при смерти родственников.

Описание функции финансового отдела предприятия

Финансовые отношения на предприятии ООО «1АБ Партнер» возникают в процессе формирования и движения (распределения, перераспределения и использования) капитала, доходов, фондов, резервов и

других денежных источников средств предприятия, т.е. его финансовых ресурсов. Именно денежные потоки и финансовые ресурсы являются непосредственными объектами управления финансами предприятия.

Формирование финансовых ресурсов на предприятии ООО «1АБ Партнер» осуществляется за счет собственных и приравненных к ним средств, мобилизации ресурсов на финансовом рынке и поступления денежных средств от финансово банковской системы в порядке перераспределения.

Так как предприятие ООО «1АБ Партнер» является средним предприятием, на нём выделяются отдельно функции учета, исполняемые бухгалтерией и функции финансового директора (менеджера) на предприятии ООО «1АБ Партнер» включают в себя планирование, прогнозирование, анализ, контроль, поиск источников финансирования и т.д.

Финансовый директор на предприятии ООО «1АБ Партнер» имеет следующие функциональные обязанности и квалификационную характеристику.

Эффективное функционирование предприятия в значительной степени определяется способностью финансового директора:

- рационально распорядиться существующими финансовыми ресурсами;

- своевременно отреагировать на условия динамично изменяющегося рынка;

- предотвратить ситуацию возможного банкротства предприятия.

Среди основных функциональных обязанностей финансового директора выделяют:

- организация финансовой работы на предприятии;

- разработка прогнозов, проектов и планов вложения капитала (прямые вклады, венчурные вклады, вклады в ценные бумаги);

- оценка разных вариантов вложения капитала с учетом степени риска и размера получаемой прибыли, выбор оптимального варианта;

- разработка перспективных, текущих, оперативных финансовых планов, планов поступления и использования иностранной валюты;

- участие в разработке бизнес-плана предприятия в части финансовых показателей, а также финансовых нормативов;

- проведение валютной и кредитной политики;

- анализ финансового состояния предприятия;

- контроль над исполнением плановых показателей.

Квалификационная характеристика финансового менеджера на предприятии ООО «1АБ Партнер» предъявляет к нему требования в области его теоретической подготовки и практических умений работы.

Финансовый директор на предприятии ООО «1АБ Партнер» должен знать:

-Теорию менеджмента;

-Теорию финансов, кредита и денежного обращения;

-Теорию финансового менеджмента;

- Бухгалтерский учет;

- Экономическую статистику, действующий статистический учет;

- Действующее законодательство в области финансовой, кредитной, валютной банковской и биржевой деятельности;

- Основные нормативно-законодательные акты по международным расчетам и внешнеэкономической деятельности;

- Виды ценных бумаг и порядок их обращения. Особенности обращения ценных бумаг за границей;

- Правила и порядок проведения операций на внутреннем финансовом рынке;

- Основы совершения операций на международном финансовом рынке;

- Основы экономики хозяйствующего субъекта;

- Методологию и методику экономического анализа;

- Делопроизводство и корреспонденцию;

Финансовый менеджер должен уметь:

- Читать бухгалтерский баланс;

- Разбираться в статистической, бухгалтерской и оперативной отчетности хозяйствующего субъекта;

- Разбираться в финансовой информации, в том числе зарубежной, публикуемой в печати;

- Анализировать результаты производственно-торговой и особенно финансовой деятельности хозяйствующего субъекта;

- Анализировать и оценивать экономическую эффективность мероприятий по вложению капитала;

- Прогнозировать результаты вложения капитала. Оценивать и принимать окончательные решения;

- Разрабатывать программы использования финансовых ресурсов;

- Составлять финансовый план;

- Составлять отчет по использованию финансовых ресурсов и выполнению показателей финансового плана;

- Подготавливать документы по финансовым вопросам для предоставления их в банк, налоговую службу и другие органы управления;

- Вести переписку по финансовым вопросам с органами управления и с хозяйствующими субъектами;

- Осуществлять контроль за выполнением показателей финансового плана, финансовых программ, за эффективным использованием финансовых ресурсов, основных фондом, нематериальных активов, оборотных средств.

Цель и задачи организации оперативной финансовой работы на предприятии ООО «1АБ Партнер».

Хорошая организация оперативной финансовой работы на предприятии ООО «1АБ Партнер» представляет собой систему наблюдения, контроля и

проведения мероприятий позволяющую устранять или нейтрализовать неблагоприятные финансовые процессы.

От уровня организации финансовой работы на предприятии ООО «1АБ Партнер» во многом зависят как текущие успехи, так и вероятность своевременного обнаружения, предотвращения и преодоления финансовых прорывов. Обнаружение и преодоление внешних и внутренних финансово-экономических трудностей, как показывает практика, напрямую связано с уровнем организации оперативной финансовой работы и с наличием специальных аналитических служб, свободных от текущих операционных работ. Финансовая служба предприятия обеспечивает планирование, создание и использование указанных фондов денежных средств с целью повысить эффективность финансово-хозяйственной деятельности, роста основного и оборотного капитала и, в конечном итоге, преследует увеличение чистой прибыли. Обеспечение устойчивого развития и повышения доходности предприятия является результатом правильной организации оперативной финансовой работы, от которой зависит постоянное обеспечение предприятия денежными средствами в размерах, необходимых для очередных платежей по обязательствам.

Финансовое состояние предприятия ООО «1АБ Партнер» зависит от налаженных связей с поставщиками, покупателями, банками, государственными органами. Поэтому финансовые службы следует привлекать к составлению планов ресурсного обеспечения, договоров поставок, графиков отгрузки и реализации продукции. Весьма важна скоординированность действий финансовой службы с другими экономическими и техническими службами предприятий: плановым отделом, бухгалтерией, маркетинговой и юридической службами.

## 2.3 Анализ показателей финансового состояния, платежеспособности и ликвидности организации ООО «1АБ Партнер»

Основные показатели деятельности ООО «1АБ Партнер» за 2014 – 2016 гг. представлены в Таблице 1.

Таблица 1

Основные показатели деятельности ООО «1АБ Партнер» за 2014 - 2016 гг.

| Показатели | Год | | | Изменен. (+;-) | | Темп изменения, % | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2015 г. к 2014 г. | 2016 г. к 2015 г. | 2014 г. к 2015 г. | 2016 г. к 2015 г. | 2016 г. к 2014 г. |
| Выручка от продажи продукции, тыс. руб. | 40544 | 43046 | 43118 | 2502 | 72 | 106,17 | 100,17 | 106,35 |
| Себестоимость проданной продукции, тыс. руб. | 37655 | 39656 | 39370 | 2001 | -286 | 105,31 | 99,28 | 104,55 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 2889 | 3390 | 3748 | 501 | 358 | 117,34 | 110,56 | 129,73 |

Из таблицы 1 следует, что выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 2 502 тыс. руб. или на 6,17%. В 2016 году рост выручки от реализации составил по сравнению с 2015 годом 72 тыс. руб. или 0,17%.

Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг ООО «1АБ Партнер» в 2014 году составила 37 655 тыс. руб., в 2015 году – 39 656 тыс. руб., в 2016 году – 39 730 тыс. руб., то есть, наблюдается увеличение себестоимости на 2 001 тыс. руб. или 5,31% в 2015 году по сравнению с 2014 годом и сокращение на 286 тыс. руб. или 0,72% в 2016 году по сравнению с 2015 годом.

Валовая прибыль ООО «1АБ Партнер» за исследуемый период имеет ярко выраженную тенденцию к росту. Так, в 2014 году она составила 2 889 тыс. руб., в 2015 году – 3 390 тыс. руб., в 2016 году – 3 748 тыс. руб.

Полученные данные свидетельствуют, что темп роста валовой прибыли ООО «1АБ Партнер» снижается. В 2015 году он составил 17,34%, а в 2016 году – 10,56%.

Происходящие изменения отразились на росте показателя рентабельности продаж. Рентабельность продаж рассчитывается делением прибыли от реализации продукции, работ и услуг или чистой прибыли на сумму полученной выручки.

$Р_{п2004}$ = (2889 тыс. руб. / 40544 тыс. руб.) * 100% = 7,13%

$Р_{п2005}$ = (3390 тыс. руб. / 43046 тыс. руб.) * 100% = 7,88%

$Р_{п2006}$ = (3748 тыс. руб. / 43118 тыс. руб.) * 100% = 8,69%

Как показывают вышеприведенные расчеты рентабельность продаж ООО «1АБ Партнер» увеличилась за анализируемый период с 7,13% до 8,69%, что положительно характеризует коммерческую деятельность предприятия.

Таким образом, в целом за период 2014 – 2016 гг. наблюдается тенденция основных показателей деятельности к росту.

На данный момент, численность работников ООО «1АБ Партнер» составляет 105 человек. Состав и структура работников предприятия представлена в Таблице 2.

Таблица 2

Состав и структура работников предприятия ООО «1АБ Партнер» в динамике с 2014 по 2016 гг.

| **Категории работников** | **2014** | | **2015** | | **2016** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **чел.** | **%** | **чел.** | **%** | **чел.** | **%** |
| руководящие работники | 3 | 2,86 | 3 | 2,63 | 4 | 3,45 |
| административный персонал | 8 | 7,62 | 10 | 8,77 | 10 | 8,62 |
| торговый персонал | 10 | 9,52 | 11 | 9,65 | 12 | 10,35 |
| технический обслуживающий персонал | 84 | 80,00 | 90 | 78,95 | 90 | 77,59 |

Продолжение таблицы 2

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Всего | 105 | 100,00 | 114 | 100,00 | 116 | 100,00 |

Для анализа показателей эффективности использования трудовых ресурсов ООО «1АБ Партнер» за 2014 – 2016 гг. составим таблицу 3.

Таблица 3

Основные показатели эффективности использования трудовых ресурсов ООО «1АБ Партнер» за 2014 - 2016 гг.

| **Показатели** | **Год** | | | **Изменение (+;-)** | | **Темп изменения, %** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2014** | **2015** | **2016** | **2015 г. к 2014 г.** | **2016 г. к 2015 г.** | **2015 г. к 2014 г.** | **2016 г. к 2015 г.** |
| Выручка от продажи продукции, тыс. руб. | 40544 | 43046 | 43118 | 2502 | 72 | 106,17 | 100,17 |
| Численность работающих, чел. | 105 | 114 | 116 | 9 | 2 | 104,00 | 102,00 |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб. | 1338,96 | 1649,76 | 2100,48 | 310,8 | 450,72 | 123,21 | 127,32 |
| Среднемесячная зарплата, тыс. руб. | 25,97 | 27,82 | 30,94 | 1,85 | 1,12 | 123,21 | 111,41 |
| Производительность труда, тыс. руб./чел | 1621,76 | 1655,62 | 1658,38 | 33,86 | 2,77 | 102,09 | 100,17 |

Производительность труда в 2014 году составила 1621,76 тыс. руб./чел., в 2015 году – 1655,62 тыс. руб./чел, в 2016 году – 1658,38 тыс. руб./чел. В 2015 году по сравнению с 2014 годом произошло увеличение показателя на 33,86 тыс. руб./чел. или на 2,09%. В 2016 году по сравнению с 2015 годом рост показателя составил 2,77 тыс. руб./чел. или 0,17%.

В то же время средняя заработная плата работника за месяц составила в 2014 году – 25,97 тыс. руб., в 2015 году – 27,82 тыс. руб., в 2016 году – 30,94 тыс. руб. Среднемесячная заработная плата также обнаруживает тенденцию к росту: в 2015 году по сравнению с 2014 годом наблюдается увеличение среднемесячной заработной платы на 1880 руб. на 23,21%, в 2016 году по сравнению с 2015 годом – на 3120 руб., или 11,41%. Темпы роста производительности труда в 2014-2016 гг. существенно ниже темпов роста заработной платы, что свидетельствует о преобладании экстенсивного типа

развития и низкой эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Основные фонды – это часть производственных фондов, которая вещественно воплощена в средствах труда, сохраняет в течение длительного времени свою натуральную форму, переносит по частям стоимость на продукцию и возмещается только после проведения нескольких производственных циклов. Для характеристики эффективности использования основных средств предприятия составим таблицу 4.

Таблица 4

Показатели эффективности использования основных средств ООО «1АБ Партнер» за 2014 - 2016 гг.

| **Показатели** | **Год** | | | **Изменение (+;-)** | | **Темп изменения, %** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2014** | **2015** | **2016** | **2015 г. к 2014 г.** | **2016 г. к 2015 г.** | **2015 г. к 2014 г.** | **2016 г. к 2015 г.** |
| Выручка от продажи продукции, тыс. руб. | 40544 | 43046 | 43118 | 2502 | 72 | 106,17 | 100,17 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 2889 | 3390 | 3748 | 501 | 358 | 117,34 | 110,56 |
| Численность работающих, чел. | 105 | 114 | 116 | 9 | 2 | 104,00 | 102,00 |
| Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб. | 13815 | 14113 | 14700,5 | 298 | 587,5 | 102,16 | 104,16 |
| Фондоотдача, руб. | 2,93 | 3,05 | 2,93 | 0,12 | -0,12 | 103,93 | 96,16 |
| Фондоемкость, руб. | 0,34 | 0,33 | 0,34 | -0,01 | 0,01 | 96,22 | 103,99 |
| Фондовооруженность, тыс. руб./чел. | 552,6 | 542,81 | 565,40 | -9,79 | 22,60 | 98,23 | 104,16 |
| Фондорентабельность, %. | 20,91 | 24,02 | 25,50 | 3,11 | 1,48 | 114,86 | 106,14 |

Фондоотдача – показатель выпуска продукции, приходящейся на 1 рубль стоимости основных фондов. Данный показатель характеризует эффективность использования основных средств предприятия. В 2014 году на 1 рубль стоимости основных средств предприятия приходилось 2,93 руб. услуг и продукции, в 2015 году – 3,05 руб., в 2015 году – 2,93 руб.. Таким образом, наблюдается увеличение фондоотдачи на 0,12 руб. или 3,93% в 2015

году по сравнению с 2014 годом, и снижение на 0,12 руб. или 3,84% в 2016 году по сравнению с уровнем 2015 года.

Эффективность использования основных средств предприятия также можно охарактеризовать показателем фондоемкости. Фондоемкость – показатель обратный фондоотдаче. В 2014 году на рубль выручки от продажи товаров приходилось 0,34 руб. стоимости основных средств, в 2015 году – 0,33 руб., в 2016 году - 0,34 руб. Снижение фондоемкости (увеличение фондоотдачи) означает повышение эффективности использования основных средств.

Фондовооруженность характеризует обеспеченность предприятия основными средствами и рассчитывается делением среднегодовой стоимости основных средств на численность работающих. Из анализа показателя следует, что обеспеченность предприятия основными средствами несколько снижается в 2015 году, о чем свидетельствует снижение показателя фондовооруженности с 552,60 тыс. руб./чел. до 542,81 тыс. руб./чел. В 2016 году она возрастает на 22,60 тыс. руб./чел или на 4,16%.

Рентабельность основного капитала рассчитываем делением прибыли от продаж на среднегодовую стоимость основных средств. Данный показатель увеличивается с 20,91% до 24,02% в 2015 году по сравнению с 2014 годом и до 25,50% в 2016 году.

Таким образом, можно сделать вывод о достаточно эффективном использования основных средств в анализируемом периоде на ООО «1АБ Партнер».

Наряду с основными фондами для работы предприятие имеет огромное значение наличие оптимального количества оборотных средств. Оборотные средства – это совокупность денежных средств, авансируемых для создания оборотных производственных фондов и фондов обращения, обеспечивающих непрерывный кругооборот денежных средств. Для характеристики

эффективности использования оборотных средств предприятия составим таблицу 5.

Таблица 5

Показатели эффективности использования оборотных средств ООО «1АБ Партнер» за 2014 - 2016 гг.

| Показатели | Год | | | Изменение (+;-) | | Темп изменения, % | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2015 г. к 2014 г. | 2016 г. к 2015 г. | 2015 г. к 2014 г. | 2016 г. к 2015 г. |
| Выручка от продажи товаров, тыс. руб. | 40544 | 43046 | 43118 | 2502 | 72 | 106,17 | 100,17 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 2889 | 3390 | 3748 | 501 | 358 | 117,34 | 110,56 |
| Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб. | 24740 | 26947,5 | 29698 | 2207,5 | 2750,5 | 108,92 | 110,21 |
| Оборачиваемость оборотных средств:<br>- в числе оборотов<br>- в днях оборота | <br>1,64<br>220 | <br>1,60<br>225 | <br>1,45<br>248 | <br>-0,04<br>6 | <br>-0,15<br>23 | <br>97,47<br>102,59 | <br>90,89<br>110,02 |
| Рентабельность оборотного капитала, % | 11,68 | 12,58 | 12,62 | 0,90 | 0,04 | 107,73 | 100,32 |

Среднегодовую стоимость оборотного капитала определяем по формуле средней простой арифметической на основании данных бухгалтерского баланса. Среднегодовая стоимость оборотного капитала увеличивается на протяжении анализируемого периода с 24740 тыс. руб. до 26947,5 тыс. руб. (на 8,92%) в 2015 году по сравнению с 2014 годом. В 2016 году среднегодовая стоимость оборотного капитала составила 29698 тыс. руб., что больше чем в 2015 году на 10,21%.

Коэффициент оборачиваемости определяется делением объема реализации продукции на средний остаток оборотных средств на предприятии. Длительность одного оборота в днях находится делением количества дней в периоде на коэффициент оборачиваемости.

Оборачиваемость оборотного капитала довольно низкая на протяжении 2014 - 2016 гг. В 2014 году один оборот совершался за 220 дней (коэффициент оборачиваемости – 1,64), в 2015 году оборачиваемость оборотного капитала сократилась до 1,60 оборотов в год (продолжительность оборота – 225 дней), в 2016 году один оборот совершался за 248 дней (коэффициент оборачиваемости – 1,45).

Тенденцию к увеличению за 2014-2016 гг. обнаруживает показатель рентабельности оборотного капитала. В 2014 году на каждый рубль оборотного капитала было получено 11,68 коп. чистой прибыли, в 2015 году по сравнению с 2014 годом рентабельность увеличилась на 0,90 пункта и составила 12,58%, в 2016 году рентабельность оборотного капитала увеличилась до 12,62%.

Таким образом, деятельность ООО «1АБ Партнер» за период 2014 – 2016 гг. характеризуется ростом выручки от продаж, ростом рентабельности продаж, ростом рентабельности основных и оборотных средств.

Однако, исследуемое предприятие имеет и негативную (особенно для торговых предприятий) тенденцию – снижение коэффициента оборачиваемости оборотного капитала, снижение фондоотдачи и производительности труда.

Поэтому, несмотря на положительную тенденцию изменения отдельных показателей, характеризующих организационно – экономическую деятельность, нельзя сделать однозначный вывод о повышении или снижении эффективности деятельности предприятия.

Анализ объема и динамики товарооборота

Товарооборот является важнейшим оценочным показателем торгового предприятия, измерителем эффективности деятельности. Объем продажи товаров характеризует конкурентные позиции предприятия на рынке, его долю в общем объеме продаж и степень устойчивости положения на рынке,

способность продавать товары, пользующиеся спросом потребителей и обеспечивающие получение намеченных и стабильных результатов.

Анализ объема и динамики товарооборота торгового предприятия основывается на данных бухгалтерской, статистической и оперативной отчетности.

Торговая деятельность предприятий характеризуется, прежде всего, степенью выполнения планов и динамикой товарооборота. Рассмотрим динамику оптового товарооборота ООО «1АБ Партнер» за 3 года - в таблице 6.

Таблица 6

Динамика оптового товарооборота склада ООО «1АБ Партнер» за 2014-2016 гг.

| **Оптовый товарооборот** | **Год** | | | **Изменение (+;-)** | | **Темп изменения, %** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2014** | **2015** | **2016** | **2015 г. к 2014 г.** | **2016 г. к 2015 г.** | **2015 г. к 2014 г.** | **2016 г. к 2015 г.** |
| 1 квартал | 6840 | 7408 | 7368 | 568 | -40 | 108,30 | 99,46 |
| 2 квартал | 10292 | 10524 | 10520 | 232 | -4 | 102,25 | 99,96 |
| 3 квартал | 10642 | 11120 | 11210 | 478 | 90 | 104,49 | 100,81 |
| 4 квартал | 12770 | 13994 | 14020 | 1224 | 26 | 109,58 | 100,19 |
| Итого за год | 40544 | 43046 | 43118 | 2502 | 72 | 106,17 | 100,17 |

Данные таблицы 6 свидетельствуют о наличии положительной динамики оптового оборота ООО «1АБ Партнер». Пики подъема и спада спроса на продукцию ООО «1АБ Партнер», реализуемую через склад ООО «1АБ Партнер» совпадают с сезонностью продаж в рознице. В 2015 году оптовый товарооборот склада ООО «1АБ Партнер» возрос на 6,17%, а в 2016 году – на 0,17%. Самым большим товарооборотом отличается 4 квартал каждого года в исследуемом периоде, наименьшим – 1 квартал. Самый высокий темп прироста – 9,58% наблюдался в четвертом квартале 2015 года.

В таблице 7 представлена информация о выполнении плана по оптовому товарообороту ООО «1АБ Партнер» в 2016 году.

План оптового товарооборота ООО «1АБ Партнер» недовыполнен на 0,88% или на 382 тыс. руб. По сравнению с прошлым годом его объем возрос на 72 тыс. руб., что составляет 0,17%. Рост оптового товарооборота в динамике произошел за счет увеличения объема продаж, большое влияние оказало также повышение оптовых продажных цен.

Таблица 7

Информация о выполнении плана по оптовому товарообороту ООО «1АБ Партнер»

| **Показатели** | **Фактически за прошлый 2015 год** | **Отчетный 2016 год** | | | **Отклонение** | | **Отчетный год в % к прошлому году** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **План** | **Факт** | **% выполнения** | **От плана** | **От прош. года** | |
| 1.Оптовый товарооборот с участием в расчетах: | | | | | | | |
| в действующих ценах | 43046 | 43500 | 43118 | 99,12 | -382 | 72 | 100,17 |
| в сопоставимых ценах | 43046 | - | 39198 | - | - | 620 | 110,01 |

Индекс продажных цен по оптовому товарообороту в отчетном году к прошлому составил 1,10 раз. Пересчитаем фактический его объем за отчетный год в сопоставимые продажные цены: 43118/1,10 = 39198 тыс. руб.

Таким образом, повышение продажных цен на товары обеспечило прирост оптового товарооборота на 3920 тыс. руб. (43118 - 39198), что составляет 9% к фактическому его объему за прошлый год. Анализ выполнения плана и динамики оптового товарооборота проводят не только за год, но и по кварталам. Это помогает установить, как ритмично развивается реализация, как равномерно удовлетворяется спрос покупателей на товары. Для оценки равномерности и ритмичности развития товарооборота следует изучить выполнение плана и его динамику.

Для определения равномерности и ритмичности развития товарооборота следует изучить выполнение плана и его динамику по кварталам, составив аналитическую таблицу.

В таблице 8 представлена ритмичность развития оптового товарооборота ООО «1АБ Партнер» в 2016 году в действующих ценах, тыс. руб.

Таблица 8

Ритмичность развития оптового товарооборота ООО «1АБ Партнер» в 2016 году в действующих ценах, тыс. руб.

| **Кварталы** | **Фактически за прошлый год** | **Отчетный год** | | | **Отклонение** | | **в % к прошлому году** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **План** | **Фактически** | **% выполнения плана** | **от плана** | **от прошлого года** | |
| 1 квартал | 7408 | 7450 | 7368 | 98,90 | -82 | -40 | 99,46 |
| 2 квартал | 10524 | 10600 | 10520 | 99,25 | -80 | -4 | 99,96 |
| 3 квартал | 11120 | 11300 | 11210 | 99,20 | -90 | 90 | 100,81 |
| 4 квартал | 13994 | 14150 | 14020 | 99,08 | -130 | 26 | 100,19 |
| Всего за год | 43046 | 43500 | 43118 | 99,12 | -382 | 72 | 100,17 |

Торговое предприятие план оптового товарооборота не выполнило по всем кварталам. Отсюда коэффициент ритмичности равен 1.

Под сезонными колебаниями понимают такие изменения уровня динамического ряда, которые вызывают влияниями времени года.

В настоящее время существует много различных методов, с помощью которых осуществляются анализ квартальных объемов товарооборота. Наиболее простым и достаточно надежным является метод относительной средней. При данном метоле допустима сопоставимость товарооборота только внутри года. Для расчета используем данные о квартальном обороте за 3 года.

Сначала определяется среднеквартальный оборот за каждый год:

$$T_{квj}=T_j/4, \quad (1)$$

где $Т_{квj}$ –среднеквартальный товарооборот j-го года, руб.

$Т_j$ – объем товарооборота j-го года, руб.

Далее рассчитываются сезонные колебания товарооборота по кварталам за каждый год, и определяется сумма.

$$С_{ij}=(Т_{ij}/Т_{квj}) \text{ x } 100, \quad (2)$$

где $С_{ij}$ –сезонные колебания товарооборота i-го квартала j-го года,%;

$Т_{ij}$ –товарооборот i-го квартала j-го года, руб.

На основе этих формул рассчитываем сезонные колебания товарооборота по кварталам.

Сезонные колебания оптового товарооборота ООО «1АБ Партнер» за 2014-2016 гг. представлены в таблице 9.

Таблица 9

Сезонные колебания оптового товарооборота ООО «1АБ Партнер» за 2014-2016 гг.

| **Розничный товарооборот** | **Год** | | | **Сумма сезонных колебаний** |
|---|---|---|---|---|
| | **2014** | **2015** | **2016** | |
| 1 квартал | 67,48% | 68,84% | 68,35% | 204,67% |
| 2 квартал | 101,54% | 97,79% | 97,59% | 296,92% |
| 3 квартал | 104,99% | 103,33% | 103,99% | 312,32% |
| 4 квартал | 125,99% | 130,04% | 130,06% | 386,09% |

Рассчитаем индексы сезонности для оптового товарооборота ООО «1АБ Партнер» (Таблица 10).

Сумма индексов сезонности товарооборота за четыре квартала должна быть равна 400,0% . Если имеются отклонения от указанной величины, то в расчеты вводится коэффициент поправки:

Кп=400 / сумма сезонных колебаний,

где Кп – коэффициент поправки первоначальных индексов сезонности товарооборота.

Кп=400 / 386,09 = 1,036

Уточненные индексы сезонности товарооборота определяются по формуле:

$$Iсез.ут.i=I\ сезпері * Kn, \quad (3)$$

где Iсез.ут.i –уточненный индекс сезонности товарооборота i-го квартала, %.

Индекс сезонности показывает, насколько процентов отклоняется товарооборот данного квартала от среднеквартальной величины в ту или иную сторону под влиянием факторов сезонного характера.

Таблица 10

Расчет индексов сезонности оптового товарооборота (%).

| **Кварталы** | **Сумма сезонных колебаний** | **Индексы сезонности** | |
|---|---|---|---|
| | | **Первоначальный индекс сезонности** | **Уточненный индекс сезонности** |
| I | 204,67% | 68,22% | 70,68% |
| II | 296,92% | 98,97% | 102,54% |
| III | 312,32% | 104,11% | 107,85% |
| IV | 386,09% | 128,70% | 133,33% |
| Сумма | ------ | 400,00% | 414,40% |

Анализ и оценка ассортимента и структуры оптового товарооборота ООО «1АБ Партнер».

Анализ финансовой устойчивости

Произведем анализ финансовой устойчивости предприятия на основе финансовых коэффициентов. Финансовые коэффициенты представляют собой относительные показатели финансового состояния предприятия.

Исходные данные для расчета финансовых коэффициентов представлены в Таблице 11.

Финансовую устойчивость предприятия характеризуют коэффициенты автономии, соотношения собственных и заемных средств, маневренности, коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками формирования.

Таблица 11

Исходные данные для расчета основных финансовых показателей ООО «1АБ Партнер» за 2014 – 2016 гг.

| **Показатели** | **Методика расчета** | **2014 г.** | **2015 г.** | **2016 г.** |
|---|---|---|---|---|
| 1.Внеоборотные активы | Итог I раздела баланса | 14010 | 14216 | 15185 |
| 2.Запасы (с НДС) | Стр. 210 + стр. 220 | 23715 | 27057 | 29737 |
| 3. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения | Стр. 250 + стр. 260 | 215 | 271 | 567 |
| 4. Оборотные активы | Итог II раздела баланса | 25255 | 28640 | 30756 |
| 5. Капитал и резервы | Итог III раздела баланса | 19285 | 22822 | 25332 |
| 6.Долгосрочные обязательства | Итог IV раздела баланса | 5000 | 5000 | 5000 |
| 7.Краткосрочные обязательства | Итог V раздела баланса | 14980 | 15034 | 15609 |
| 8. Баланс | Валюта баланса | 39265 | 42856 | 45941 |

Коэффициент автономии (Кавт) – одна из важнейших характеристик устойчивости финансового состояния предприятия, его независимости от заемных источников средств. Он определяется как отношение капитала и резервов к валюте баланса.

$$К_{авт} = \text{Итог III раздела баланса} / \text{Валюта баланса} \quad (4)$$

Нормальное минимальное значение коэффициента автономии оценивается обычно на уровне 0,5 т.е.:

$К_{авт} \geq 0,5$.

$К_{авт2004}$ = 19285 тыс. руб. / 39265 тыс. руб. = 0,49

$К_{авт2005}$ = 22822 тыс. руб. / 42856 тыс. руб. = 0,53

$К_{авт2006}$ = 25332 тыс. руб. / 45941 тыс. руб. = 0,55

Значения коэффициента автономии, соответствующие приведенному ограничению, означают, что все обязательства предприятия могут быть покрыты за счет его собственных средств.

Из расчетных данных следует, что предприятие обладает достаточной степенью финансовой самостоятельности, так как, значение коэффициента автономии выше критериального. Положительным моментом может являться увеличение данного показателя в 2016 году по сравнению с результатами 2015 и 2014 гг.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств ($К_{з/с}$) является финансовой характеристикой, дополняющей коэффициент автономии, и определяется как частное от деления величины обязательств предприятия на величину его собственных средств.

$К_{з/с}$ = (Итог IV раздела баланса + Итог V раздела баланса) / Итог III раздела баланса

$К_{з/с2004}$ = (5000 тыс. руб + 14980 тыс. руб.) / 19285 тыс. руб. = 1,04

$К_{з/с2005}$ = (5000 тыс. руб. + 15034 тыс. руб.) / 22822 тыс. руб. = 0,88

$К_{з/с2006}$ = (5000 тыс. руб. + 15609 тыс. руб.) / 25332 тыс. руб. = 0,81

На конец 2016 года наблюдается сокращение плеча финансового рычага с 0,88 до 0,81, что свидетельствует о снижении финансовой зависимости от внешних инвесторов на конец исследуемого периода.

Коэффициент маневренности ($К_{мн}$) – еще одна важная характеристика устойчивости финансового состояния предприятия. Он определяется как отношение собственных оборотных средств предприятия к общей величине капитала и резервов.

$К_{ми}$ = (Итог III раздела баланса - Итог I раздела баланса) / Итог III раздела баланса

$К_{ми2004}$ = (19285 тыс. руб. – 14010 тыс. руб.) / 19285 тыс. руб. = 0,27

$К_{ми2005}$ = (22822 тыс. руб. – 14216 тыс. руб.) / 22822 тыс. руб. = 0,38

$К_{ми2006}$ = (25332 тыс. руб. – 15185 тыс. руб.) / 25332 тыс. руб. = 0,40

Коэффициент маневренности показывает, какая часть собственных средств предприятия находится в мобильной форме, позволяющей относительно свободно маневрировать этими средствами. Высокое значение коэффициента положительно характеризует финансовое состояние предприятия. Оптимальной (рекомендуемой) величиной коэффициента считается значение, равное 0,5 ($К_{мн}$ = 0,5).

Как видим, рассматриваемое предприятие не может достаточно свободно маневрировать частью собственных средств, независимо от

внешних источников финансирования. Положительным моментом является устойчивая динамика роста данного коэффициента.

Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками финансирования ($К_{об.зап}$). Коэффициент определяется как отношение величины собственных оборотных средств к стоимости запасов предприятия.

$К_{об\ зап}$ = (Итог III раздела баланса – Итог I раздела баланса) / Стр. 210

$К_{об\ зап\ 2004}$ = (19285 тыс. руб. – 14010 тыс. руб.) / 23715 тыс. руб. = 0,22

$К_{об\ зап\ 2005}$ = (22822 тыс. руб. – 14216 тыс. руб.) / 27057 тыс. руб. = 0,32

$К_{об\ зап\ 2006}$ = (25332 тыс. руб. – 15185 тыс. руб.) / 29737 тыс. руб. = 0,34

Нормальные значения коэффициента определены статистически в пределах: $К_{об\ зап} \geq 0,6 - 0,8$

Полученные расчетные значения коэффициентов свидетельствуют о несоответствии полученных значений критериальным.

Таблица 12

Коэффициенты финансовой устойчивости ООО «1АБ Партнер» за 2014 – 2016 гг.

| **Показатели** | **2014 г.** | **2015 г.** | **2016 г.** | **Изменение (±)** | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | **2015г. к 2014г.** | **2016г. к 2015г.** |
| Коэффициент автономии | 0,49 | 0,53 | 0,55 | 0,04 | 0,02 |
| Коэффициент соотношения заемных и собственных средств | 1,04 | 0,88 | 0,81 | -0,16 | -0,06 |
| Коэффициент маневренности | 0,27 | 0,38 | 0,40 | 0,10 | 0,02 |
| Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками формирования | 0,22 | 0,32 | 0,34 | 0,10 | 0,02 |

Таким образом, за период 2014 – 2016 гг. финансовая устойчивость предприятия повышается.

7) Анализ ликвидности и платежеспособности

Платежеспособность предприятия характеризуется на основе анализа расчетных коэффициентов ликвидности.

Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал) равен отношению величины наиболее ликвидных активов к сумме наиболее срочных обязательств и краткосрочных пассивов. Под наиболее ликвидными активами подразумеваются денежные средства предприятия и краткосрочные финансовые вложения. Краткосрочные обязательства предприятия включают: краткосрочные кредиты и займы, кредиторскую задолженность и прочие краткосрочные пассивы.

$$К_{ал} = \frac{стр.250 + стр.260}{итог\ V\ раздела\ \ баланса}$$

Нормальные значения коэффициентов: $К_{ал} \geq 0,2 – 0,7$

$К_{ал2004}$ = 215 тыс. руб. / 14980 тыс. руб. = 0,01

$К_{ал2005}$ = 271 тыс. руб. / 15034 тыс. руб. = 0,02

$К_{ал2006}$ = 567 тыс. руб. / 15609 тыс. руб. = 0,04

Из расчетных значений коэффициента абсолютной ликвидности следует, что предприятие на протяжении 2014 – 2016 гг. не имело текущей платежной способности.

Коэффициент критической ликвидности характеризует платежные возможности предприятия при условии погашения дебиторской

задолженности. Он рассчитывается как частное от деления суммы оборотных активов за минусом запасов на сумму краткосрочных обязательств.

$К_{кл}$ = (Итог II раздела баланса – стр. 210) / Итог V раздела баланса

$К_{кл2004}$ = (25255 тыс. руб. – 23715 тыс. руб.) / 14980 тыс. руб. = 0,10

$К_{кл2005}$ = (28640 тыс. руб. – 27057 тыс. руб.) / 15034 тыс. руб. = 0,11

$К_{кл2006}$ = (30756 тыс. руб. – 29737 тыс. руб.) / 15609 тыс. руб. = 0,07

Даже при условии своевременных расчетов с покупателями и заказчиками платежные возможности анализируемого предприятия малы: коэффициент критической ликвидности снижается с 0,11 (на конец 2015 года) до 0,07 (на конец 2016 года).

Коэффициент текущей ликвидности - отношение стоимости оборотных средств предприятия к величине его краткосрочных обязательств, характеризует платежные возможности предприятия, оцениваемые при условии своевременных расчетов с дебиторами, благоприятного сбыта готовой продукции, а также реализации в случае необходимости части материальных оборотных средств.

$К_{тл}$ = Итог II раздела баланса / Итог V раздела баланса

$К_{тл2004}$ = 25255 тыс. руб. / 14980 тыс. руб. = 1,69

$К_{тл2005}$ = 28640 тыс. руб. / 15034 тыс. руб. = 1,91

$К_{тл2006}$ = 30756 тыс. руб. / 15609 тыс. руб. = 1,97

Из расчетных данных следует, что предприятие, при условии своевременного расчета с дебиторами, благоприятной конъюнктуре рынка, в перспективе обладает ликвидностью, более того, платежные способности предприятия к концу анализируемого периода повышаются, о чем свидетельствует рост показателей ликвидности в 2016 году по сравнению с 2015 годом.

Таблица 13

Коэффициенты ликвидности ООО «1АБ Партнер» за 2014 – 2016 гг.

| **Показатели** | **Методика расчета** | **Норматив-ное значение** | **2014 г.** | **2015 г.** | **2016 г.** | **Изменение (±)** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | **2015к 2014.** | **2016 к 2015** |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | (стр. 250 + стр. 260) : стр. 690 | > 0,2 – 0,25 | 0,014 | 0,018 | 0,04 | 0,004 | 0,02 |
| Коэффициент критической ликвидности | (стр. 250 + стр. 260 + стр. 240) : стр. 690 | 0,7 – 0,8 | 0,10 | 0,11 | 0,07 | 0,002 | -0,04 |
| Коэффициент текущей ликвидности | стр.290 :стр. 690 | > 2 | 1,69 | 1,91 | 1,97 | 0,22 | 0,07 |

Для оценки степени близости предприятия к банкротству рассчитывается показатель Z-счет Альтмана на конец отчетного периода:

$$Z\text{-счет} = 1{,}2K_1 + 1{,}4K_2 + 3{,}3K_3 + 0{,}6K_4 + K_5, \quad (5)$$

где К1 - отношение оборотного капитала к величине всех активов;

К2 - отношение нераспределенной прибыли и фондов спец. назначения к величине всех активов;

К3 - отношение фин. результата от продаж к величине всех активов;

К4 - отношение уставного капитала к заемному капиталу;

К5- отношение выручки от продаж к величине всех активов.

Рассчитаем необходимые коэффициенты:

$К1_{2004}$ = 25255 тыс. руб. / 39265 тыс. руб. = 0,643

$К1_{2005}$ = 28640 тыс. руб. / 42856 тыс. руб. = 0,668

$К1_{2006}$ = 30756 тыс. руб. / 45941 тыс. руб. = 0,669

$К2_{2004}$ = 19285 тыс. руб. / 39265 тыс. руб. = 0,491

$К2_{2005}$ = 22822 тыс. руб. / 42856 тыс. руб. = 0,533

$К2_{2006}$ = 25332 тыс. руб. / 45941 тыс. руб. = 0,551

$К3_{2004}$ = 40544 тыс. руб. / 39265 тыс. руб. = 1,033

$К3_{2005}$ = 43046 тыс. руб. / 42856 тыс. руб. = 1,004

$К3_{2006}$ = 43118 тыс. руб. / 45941 тыс. руб. = 0,939

$К4_{2004}$ = 10000 тыс. руб. / 15000 тыс. руб. = 0,667

$К4_{2005}$ = 10000 тыс. руб. / 15000 тыс. руб. = 0,667

$К4_{2006}$ = 10000 тыс. руб. / 15000 тыс. руб. = 0,667

$К5_{2004}$ = 2889 тыс. руб. / 39265 тыс. руб. = 0,074

$К5_{2005}$ = 3390 тыс. руб. / 42856 тыс. руб. = 0,079

$К5_{2006}$ = 3748 тыс. руб. / 45941 тыс. руб. = 0,082

Таблица 14

Расчет коэффициентов Z-счета Альтмана

| **Коэффициент** | **Значение** | **Множитель** | | | **Произведение** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **2014** | **2015** | **2016** | **2014** | **2015** | **2016** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| К1 | 1,2 | 0,643 | 0,668 | 0,669 | 0,772 | 0,802 | 0,803 |
| К2 | 1,4 | 0,491 | 0,533 | 0,551 | 0,688 | 0,746 | 0,772 |
| К3 | 3,3 | 1,033 | 1,004 | 0,939 | 3,407 | 3,315 | 3,097 |
| К4 | 0,6 | 0,667 | 0,667 | 0,667 | 0,400 | 0,400 | 0,400 |
| К5 | 1 | 0,074 | 0,079 | 0,082 | 0,074 | 0,079 | 0,082 |
| Z-счет Альтмана: | | | | | 5,341 | 5,341 | 5,154 |

Если значение Z < 1,23, то это признак высокой вероятности банкротства, тогда как значение Z > 1,23 и более свидетельствует о малой его вероятности.

Произведем оценку потенциального банкротства ООО «1АБ Партнер» на основании модели Альтмана (таблица 15).

Таблица 15

Оценка риска банкротства ООО «1АБ Партнер» по модели Альтмана

| **Значение Z-счета** | **2014г.** | **2015г.** | **2016г.** | **Вероятность банкротства** |
|---|---|---|---|---|
| 1,8 и менее | | | | очень высокая |
| 1,81 — 2,7 | | | | высокая |
| 2,71 — 2,9 | | | | существует возможность |
| 3,0 и выше | 5,341 | 5,341 | 5,154 | очень низкая |

На анализируемом предприятии величина Z-счета по модели Альтмана за 2014-2016 гг. показывает, что вероятность наступления банкротства очень низкая. Таким образом, финансовое состояние ООО «1АБ Партнер» за 2014 – 2016 гг. устойчивое, зависимость предприятия от внешних источников финансирования на протяжении анализируемого периода падает.

# ГЛАВА3. ПУТИ УЛУЧШЕНИЯ ФИНАНСОВОГО ПОЛОЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 3.1 Разработка антикризисной политики на российских предприятиях

Кризисный период характеризуется рядом кризисных явлений в экономике, производстве, торговле. В отличие от мирового финансового кризиса, российский кризис имеет другие признаки. Попробуем разобраться, с какой фазой экономического цикла столкнулись российские предприниматели, что представлено в таблице 4 приложения 5.

Кризисный период в организации характеризуется совокупным наложением разных кризисов, причем их набор для каждой компании индивидуален. Наши предприятия, как и наше государство, с момента своего становления и до сегодняшнего дня не раз переживали кризисные периоды. Это позволило им выработать не только механизм диагностики, но и защитный механизм – антикризисное управление. В российских компаниях чаще всего он базируется на стереотипах: узнав, что в стране кризис, руководители и собственники действуют по отработанным шаблонам: сократить персонал, отрезать Интернет, отправить людей в административные отпуска и т.д. При этом, столкнувшись с кризисом 2008 г., они даже не пытались разобраться, насколько эти меры адекватны их ситуации.

Для того чтобы понять и создать собственную антикризисную программу, нужен другой уровень управления организацией, способный выявить наиболее «узкие» места, понять все опасности и риски процессов, происходящих во внутренней и внешней среде. Как это сделали некоторые предприятия, работающие в области производства продуктов питания, почувствовав «большой кризис» еще ранней осенью 2007 г., на основании произошедшего тогда «кратковременного кризиса платежей». Используя

накопленный в последние два десятилетия опыт, они достаточно быстро преодолели «кратковременный сбой в финансовом обеспечении управления стратегическими элементами деятельности». При этом произошедший «мини-кризис» заставил некоторых владельцев и руководителей фирм задуматься, что делать дальше[10].

Кольцова выделяет факторы, которые обуславливают, из-за чего не все предприятия смогли заранее диагностировать проблемы и подготовиться к кризису:

- отсутствие стратегии в деятельности предприятия и ориентация на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным;

- низкая квалификация и неопытность менеджеров;

- низкий уровень ответственности руководителей предприятия за последствия принимаемых решений, за сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также за финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

Кроме того, обычно ранняя диагностика на основе анализа финансовых и экономических показателей осуществляется специально обученными специалистами – риск-менеджерами, но в настоящее время очень мало предприятий, которые хотя бы целенаправленно на постоянной основе оценивают риски предприятия, не говоря уж о подобных специалистах в штате. Именно поэтому для этих компаний кризис 2008 г. был неожиданностью. А теперь посмотрим, что делали предприятия, чтобы не допустить кризиса или ослабить его последствия:

- проведение ранней диагностики кризисных явлений в деятельности предприятия;

- срочность реагирования на кризисные явления;

---

[10] Кольцова Л. Антикризисное управление в современных условиях// Справочник экономиста. 2009. № 3 (69). 48-53 с.

- адекватность реагирования компании на степень реальной угрозы его финансовому равновесию;

- полную реализацию внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния[11].

Но главное требование к успешному выходу предприятия из кризиса – мобильность компании при принятии управленческих решений и скорость внедрения изменений в ней. При этом любые нововведения, внедряемые в организации, в первую очередь зависят от готовности персонала к постоянным инновациям. То есть в период кризиса работники в организации становятся ключевым инструментом изменений, и поэтому снижать издержки на персонал, конечно, необходимо, но делать это нужно, разрабатывая другие схемы в оплате труда. В этих схемах следует завязывать выплаты работнику на прибыли компании, например, использовать хорошо зарекомендовавшие себя системы KRI и KPI (ключевые показатели эффективности работника): они наглядно демонстрируют результаты работы и при условии связи этих данных с оплатой труда мотивируют сотрудников на достижение поставленной цели, а у последних развивается коммерческое мышление. Но, к сожалению, нужно констатировать факт: кризис управления выявил, что система планирования целевых показателей и оценки их результата часто не внедрена или внедрена неполноценно, без ее привязки к BPI (ключевые бизнес-показатели организации). Позитивный результат работы этой составляющей управления хорошо виден на примере компаний, которые стали работать над «мотивацией» коллектива[12].

Еще один вопрос – это сокращение персонала. Сегодня его радикальное решение может сэкономить деньги, но завтра, возможно, приведет к большим проблемам. При этом увольнения, как бы ни были

---

[11] Кольцова Л. Антикризисное управление в современных условиях// Справочник экономиста. 2009. № 3 (69). 48-53 с.

[12] Кольцова Л. Антикризисное управление в современных условиях// Справочник экономиста. 2009. № 3 (69). 48-53 с.

болезненны, для многих компаний неизбежны. При этом увольняют сотрудников, не нацеленных на собственное развитие, если они в своей работе используют только старые, ранее накопленные знания и навыки и к тому же не стремятся к повышению производительности труда за счет постоянного самосовершенствования. Проводя любое изменение, необходимо учитывать, что не все работники в компании – «офисный планктон», от которого необходимо избавится, чтобы выжить. При этом не стоит избавляться от сотрудников, способных брать самые лучшие, самые передовые знания в области управления и производства, продвигать инновации. Только такой подход к мотивации и увольнению сотрудников позволяет иметь инновационный менеджмент, основа которого – развивающийся персонал.

И в заключение надо отметить, что на рынке труда много талантов, но, как показывает практика, даже если мы соберем их вместе, но не достигнем в необходимый срок запланированной цели, время одиночек прошло. Цели достигает коллектив, и чтобы его создать, необходимо затратить огромное количество ресурсов (времени, денег и т.д.).[13]

Приведем пример деятельности предприятия ООО «1АБ Партнер». В качестве предложений по совершенствованию антикризисного управления был разработан комплект документов, в состав которого вошли:

- план мероприятий по развитию антикризисного управления ООО «1АБ Партнер» на 2017 год;
- положение о комиссии по антикризисному управлению;
- положение о финансовом контроллинге;
- положение о системе автоматизации в финансовом контроллинге;
- добавление функций антикризисного управления исполнительному директору;

[13] Кольцова Л. Антикризисное управление в современных условиях// Справочник экономиста. 2009. № 3 (69). 48-53 с.

- создание комиссии по антикризисному управлению и отдела автоматизированной системы.

Данные предложения позволят повысить эффективность процесса антикризисного управления ООО «1АБ Партнер», а именно: обеспечить контроль над затратами, увеличить прибыль, усилить финансовую устойчивость предприятия, качественно улучшить процесс антикризисного управления.

Подводя итоги второго раздела, можно сделать вывод, что многие предприятия России находятся в той или иной стадии кризисного финансового состояния. Это, в первую очередь, связано с тем, что экономика страны пока еще только выходит из системного экономического кризиса. В любой организации есть опасность появления кризисной ситуации, даже когда кризис близко не наблюдается, поскольку деятельность организации (в производственной, финансовой, инвестиционной сферах) всегда связана с рисками (предпринимательскими, финансовыми, процентными, экономическими и т.п.). Исходя из этого, проявление кризисных ситуаций в организации требует принятия руководством (собственниками) радикальных мер, чтобы сохранить себя в рынке, так как в противном случае организацию ждет ликвидация.

## 3.2 Аналитические выводы по текущему финансовому положению предприятия и рекомендации по его улучшению

Деятельность ООО «1АБ Партнер» за период 2014 – 2016 гг. характеризуется ростом выручки от продаж, ростом рентабельности продаж, ростом рентабельности основных и оборотных средств.

Однако, исследуемое предприятие имеет и негативную (особенно для торговых предприятий) тенденцию – снижение коэффициента оборачиваемости оборотного капитала, снижение фондоотдачи и производительности труда.

Для предприятия ООО «1АБ Партнер» характерна линейно-функциональная организационная структура. Во главе фирмы стоит директор. В непосредственном подчинении директору находятся директор по персоналу, коммерческий директор, директор по логистике и финансовый директор.

Анализ коммерческой деятельности предприятия показал, что в 2015 году оптовый товарооборот склада ООО «1АБ Партнер» возрос на 6,17%, а в 2016 году – на 0,17%. Самым большим товарооборотом отличается 4 квартал каждого года в исследуемом периоде, наименьшим – 1 квартал. Самый высокий темп прироста – 9,58% наблюдался в четвертом квартале 2015 года.

План оптового товарооборота ООО «1АБ Партнер» недовыполнен на 0,88% или на 382 тыс. руб. По сравнению с прошлым годом его объем возрос на 72 тыс. руб., что составляет 0,17%. Повышение продажных цен на товары обеспечило прирост оптового товарооборота на 9% к фактическому его объему за прошлый год.

Практически все товарные группы показали рост в абсолютных показателях.

Объем товарных ресурсов предприятия ООО «1АБ Партнер» зависит от объема товарооборота и объема товарных запасов. При увеличении объема товарооборота отдел снабжения пополняет размер товарных запасов, чтобы своевременно выполнять договорные обязательства перед покупателями, следовательно объем товарных ресурсов предприятия увеличивается.

Оценка соблюдения сроков и размеров поставки, оговоренных контрактом, показала, что предприятие ООО «1АБ Партнер» строго соблюдает условия договора. Фактов предъявления претензий за нарушение сроков и объемов поставки не выявлено.

Проведенный анализ финансового состояния ООО «1АБ Партнер» показал, что вероятность наступления банкротства у предприятия очень

низкая, финансовое состояние ООО «1АБ Партнер» за 2014 – 2016 гг. устойчивое, зависимость предприятия от внешних источников финансирования на протяжении анализируемого периода падает.

Анализ деятельности предприятия показал, что за последние 3 года предприятия имеет устойчивую тенденцию к росту основных показателей, характеризующих коммерческую и финансовую эффективность, есть некоторые перекосы в организационном процессе, требующие изменений.

На предприятии действует система критериев для выбора поставщиков. Это - качество продукции, цена, надежность поставщика, качество обслуживания, условия платежа и другие.

К основным методам выбора поставщиков на ООО «1АБ Партнер» относятся:

- метод рейтинговых оценок;
- метод оценки затрат.

Процесс управления закупками на ООО «1АБ Партнер» состоит из четырех функциональных блоков:

1. Определение потребностей.

2. Формирование заказов (заключение контрактов) на закупку.

3. Контроль хода исполнения заказов.

4. Получение и проверка товара.

На ООО «1АБ Партнер» применяются следующие методы определения потребности в продукции:

- Детерминированный метод определения потребности в товарах используется, когда известны определенный период выполнения заказа и потребность в товарах по количеству и срокам.
- Эвристический метод. С помощью эвристического метода потребность определяется на основе опыта работников.

Итак, анализируя финансовое состояние ООО «1АБ Партнер» можно сделать вывод, что вероятность наступления банкротства у предприятия

очень низкая, финансовое состояние ООО «1АБ Партнер» за 2014 – 2016 гг. устойчивое, зависимость предприятия от внешних источников финансирования на протяжении анализируемого периода падает.

Анализ деятельности предприятия показал, что за последние 3 года предприятие имеет устойчивую тенденцию к росту основных показателей, характеризующих коммерческую и финансовую эффективность, есть некоторые перекосы в организационном процессе, требующие изменений.

При этом немаловажную роль в этом играет действующая на предприятии система критериев для выбора поставщиков: это - качество продукции, цена, надежность поставщика, качество обслуживания, условия платежа и другие.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время большинство отечественных предприятий испытывают финансовые затруднения, связанные как с внешними общегосударственными проблемами (нестабильность политической ситуации, несовершенство законодательной базы, неплатежи, спад производства), так и с внутренними проблемами – неэффективный маркетинг, неэффективное использование средств, неэффективный производственный менеджмент, несбалансированность финансовых потоков. Совокупность перечисленных факторов вызывает необходимость постоянной диагностики финансового положения предприятия с целью ранней диагностики кризисного развития предприятия и выработки защитных механизмов антикризисного управления зависимости от выявленных факторов и силы их воздействия.

Антикризисное управление – это целый комплекс взаимосвязанных мероприятий от ранней диагностики кризиса до мер по его преодолению, т.е. сущность антикризисного управления заключается в комплексе мероприятий по прогнозированию, выявлению, предупреждению и устранению кризисных явлений на предприятии.

Антикризисное управление имеет своей целью устранение возможности банкротства предприятия. В России процедуры банкротства регламентируются Федеральным законом Российской Федерации от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ. «О несостоятельности (банкротстве)»

Антикризисное управление базируется на принципах, которые и отличают антикризисное управление от обычного: принцип ранней диагностики кризисов на предприятии; срочности реагирования на кризисные явления, адекватности реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию, полной реализации внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния. В

антикризисном управлении выделяют следующие функции: предкризисное управление, управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций, минимизация потерь и упущенных возможностей, своевременное принятие решений.

Системный кризис в нашей стране поставил производственные предприятия в крайне тяжелое положение: неуклонное повышение цен на энергоносители, высокие налоги, дорогие кредиты (а зачастую и невозможность взять кредит) и недостаток финансовых ресурсов парализовали деятельность большинства из них. В дипломной работе был проведен анализ деятельности российского предприятия в условиях экономической нестабильности.

При этом выявлено, что в условиях экономической нестабильности и быстро меняющейся конъюнктуры рынка у каждого предприятия потенциально существуют альтернативные стратегии, среди которых обычно выделяют: стратегию совершенствования деятельности, товарную экспансию – разработку новых или улучшение выпускаемых товаров, инновационную стратегию, а также стратегию, направленную на диверсификацию деятельности, и др.; в анализируемом предприятии – это действующая на предприятии система критериев для выбора поставщиков: качество продукции, цена, надежность поставщика, качество обслуживания, условия платежа и другие.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ


1. Конституция Российской Федерации // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / ЗАО «Консультант Плюс».
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000г. №117-ФЗ (ред. от 29.12.2015 г.)//СЗ РФ. – 2000. -№32. –Ст.3340.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998г. № 146-ФЗ (ред. от 13.01.2016г.)//СЗ. – 1998. - №31. – Ст.3824.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996г. № 14-ФЗ (ред. от 23.12.2015г.)// СЗ РФ. – 1996. - №5. – Ст. 410.
5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994г. № 51-ФЗ (ред. от 02.11.2015г.)// СЗ РФ. – 1994. - №32. – Ст. 3301.
6. Федеральный закон РФ от 29.11.2014г. № 382-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации»//СЗ РФ. – 2014. - №48. – Ст.6663.4
7. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 года N 127-ФЗ.
8. Кован С.Е. Теория антикризисного управления предприятием. Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2009. 160 с.
9. Кожевников Н. Н. Основы антикризисного управления предприятием. – Изд. 3-е. М.: Академия, 2008. 496 с.
10. Гуськова И. В., Егоршин А. П., Краснов М. А. Исследование факторов кризиса на предприятиях России // Экономика и управление. 2009. № 9 (47). 13-20 с.
11. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник.- 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА - М, 2009. 620 с.

12. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е. Антикризисное управление: учебник – 3-е издание, исп. и доп. М.: Омега-Л, 2007. 356 с.

13. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2015 год (стр. 3). Министерство экономического развития РФ (Январь 2015).

14. Ольга Кувшинова. Начавшийся кризис может стать затяжным. Ведомости (26 декабря 2014).

15. Комментарии о Государстве и Бизнесе, Высшая школа экономики, No 97, 7-22 июля 2015 года

16. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2015 год (стр. 3). Министерство экономического развития РФ (Январь 2015). Проверено 10 августа 2015.

17. Путин: Рецессия в экономике России закончилась. Корреспондент (20 апреля 2010).

18. Рост ВВП России в 2013 году замедлился до 1,3%.РИА Новости (31 января 2014).

19. Российская экономика-2013: все нормально, падаю. РИА Новости (27 декабря 2013).

20. МВФ вновь ухудшил прогноз по росту российского ВВП. Lenta.ru (10 декабря 2013).

21. Президент объяснил замедление роста ВВП.Lenta.ru (12 декабря 2013).

22. Медведев сообщил о неудачной попытке обеспечить устойчивый рост ВВП. Lenta.ru (2 декабря 2013).

23. Стагнация в российской экономике опаснее кризиса. Улюкаев. ТАСС (27 сентября 2013).

24. Доклад об экономике России 30: структурные проблемы становятся основным фактором, ограничивающим экономический рост, Всемирный банк, 25 сентября 2013.

25. Яна Шебалина. Путин назвал внутренние причины кризиса в России. Ведомости (27 апреля 2015).

26. «Рост на пределе». Gazeta.Ru (27 сентября 2013).

27. О ключевой ставке Банка России. Центральный банк РФ (31 октября 2014).

28. Сергей Берец, Виктор Нехезин. Медведев: дешевая нефть и санкции уронили рубль. BBC (17 декабря 2014).

29. Динамика курса рубля к доллару и евро в 2014—2015 гг. ТАСС (8 апреля 2015).

30. Доклад об экономике России. Всемирный банк (Апрель 2015).

31. Вхождение России в социально-экономический кризис: тенденции 2015 года и сравнительный анализ (стр. 7). Аналитический центр при Правительстве РФ (Апрель 2015).

32. Семь стран Европы поддержали продление санкций ЕС против Крыма, Black Sea News, 30.07.15

33. Доклад-консультация МВФ с Российской Федерацией, № 15/211, Международный валютный фонд, Август 2015 года

34. Оперативный мониторинг экономической ситуации в России: Тенденции и вызовы социально-экономического развития, № 9 (Июнь) 2015 г., Институт Гайдара,РАНХиГС и ВАВТ

35. ООН оценила масштаб падения иностранных инвестиций в Россию, РБК, 2.02.15

36. Объем прямых иностранных инвестиций в Россию упал в 3,3 раза в 2014 году, Ведомости, 5.06.15

37. Прямые иностранные инвестиции в российские компании в первом полугодии снизились втрое, Интерфакс, 9 июля 2015

38. Импортозамещение: первые шаги, Бизнес России, декабрь 2014

39. Как идет импортозамещение в России, РБК, 9.06.2015

40. Комментарии о Государстве и Бизнесе, Высшая школа экономики, No 97, 7-22 июля 2015 года

41. Игорь Терентьев. Капитализация российского рынка акций упала ниже цены Google. РБК (16 декабря 2014)

42. Капитализация российского рынка акций Московской биржи в секторе «Основной рынок» на 30 декабря снизилась на 2,72% и составила 23118,736 млрд руб. Финмаркет (30 декабря 2014).

43. Иван Ткачёв, Александр Ратников, Георгий Макаренко. Российский фондовый рынок стал худшим в мире. РБК (15 декабря 2014).

44. Рынок акций РФ начал 2014 год падением почти до 1400 по РТС. РИА Новости (6 января 2014).

45. Михаил Качурин. Индекс ММВБ по итогам года потерял 7%, индекс РТС — 45%. РБК (30 декабря 2014)

46. Рынок акций завершил день смешанной динамикой, индекс РТС рухнул на 12%. ТАСС (16 декабря 2014).

47. Михаил Качурин. Индекс ММВБ по итогам года потерял 7%, индекс РТС — 45%. РБК (30 декабря 2014).

48. Елена Березанская. Минус $73 млрд: как беднеют богатейшие люди России. Forbes (22 декабря 2014)

49. Рост ВВП России в 2013 году замедлился до 1,3%. РИА Новости (31 января 2014).

50. ВВП России упал впервые за пять лет. Lenta.ru (29 декабря 2014).

51. В России появились первые признаки рецессии. BBC (29 декабря 2014).

52. Россия на пороге рецессии? Euronews (30 декабря 2014).

53. МЭР РФ ожидает в 2015 году падения ВВП РФ на 0,8%. ТАСС (2 декабря 2014).

54. Дмитрий Коптюбенко. ЦБ допустил падение экономики России в 2015 году почти на 5%. РБК (15 декабря 2014).

55. Дарья Николаева. Госдума одобрила антикризисные поправки в бюджет на 2015 год. Коммерсантъ (27 марта 2015).

56. ВЭБ: падение ВВП России во II квартале достигло 4,7%, Banki.ru, 22.07.2015

57. Евгений Калюков. Российская промышленность показала неожиданный рост в декабре. РБК (26 января 2015).

58. Евгений Калюков. Падение промышленности достигло рекордных с 2009 года темпов. РБК (16 июня 2015).

59. Падение промпроизводства в России за первое полугодие составило 2,7%, Интерфакс, 15 июля 2015

60. Годовая инфляция в РФ составила 11,4%.Интерфакс (31 декабря 2014).

61. Инфляция и безработица в России резко выросли в июле, 13.07.2015

62. Тарифы ЖКХ разогнали инфляцию до рекордного за пять месяцев уровня, РБК, 8.07.15

63. Промпроизводство в РФ упало в июле на 4,6%, инфляция подскочила до 0,9% - аналитики, Investing.com, 4.08.15

64. Инфляция в России в июне замедлилась до 0,2%.Интерфакс (6 июля 2015).

65. Отток капитала из России достиг в 2013 году почти $63 млрд. Росбалт (16 января 2014)

66. Силуанов: отток капитала из РФ в 2015 году составит около $80 млрд. РИА Новости (20 июня 2015)

67. Доклад о денежно-кредитной политике (стр. 66). Центральный банк РФ (июнь 2015).

68. Отток капитала из России в мае замедлился до $6 млрд. Интерфакс (22 июня 2015).

69. Россия прощается с $100 млрд, Газета.Ru, 10.07.2015

70. Степан Опалев. Исследование РБК: как изменился импорт товаров в Россию. РБК (4 марта 2015)

71. Импорт товаров в Россию из стран дальнего зарубежья с начала года упал на 38,7%. Коммерсантъ (2 июля 2015).

72. Падение экспорта из РФ стало максимальным с 2009 года, Slon Magazine, Георгий Неяскин, 11.11.2014

73. Импорт сокращается вместе с экспортом, Высшая школа экономики, 17.03.15

# ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Основные показатели деятельности ООО «1АБ Партнер»
за 2014 - 2016 гг.

| Показатели | Год | | | Изменен. (+;-) | | Темп изменения, % | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2015 г. к 2014 г. | 2016 г. к 2015 г. | 2014 г. к 2015 г. | 2016 г. к 2015 г. | 2016 г. к 2014 г. |
| Выручка от продажи продукции, тыс. руб. | 40544 | 43046 | 43118 | 2502 | 72 | 106,17 | 100,17 | 106,35 |
| Себестоимость проданной продукции, тыс. руб. | 37655 | 39656 | 39370 | 2001 | -286 | 105,31 | 99,28 | 104,55 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 2889 | 3390 | 3748 | 501 | 358 | 117,34 | 110,56 | 129,73 |

Приложение 2

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно.

Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылку на первоисточники.

Библиография включает 73 наименования. Экземпляр бакалаврской работы сдан на кафедру/в деканат.

«____»_____2017 г. _____ _____

(подпись студента) (фамилия, имя, отчество студента)