Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
«Экономика и менеджмент»
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
зав. Кафедрой ЭиМ
_____ Т.Б. Коняхина
подпись инициалы, фамилия
« ___ » _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика
код – наименование направления

Методы антикризисного управления предприятием на примере
ООО «КааХемский коопзверопромхоз»
тема

Руководитель _____ доцент, к.э.н. Е.Л. Прокопьева
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник _____ И.В. Сибгатулина
подпись, дата инициалы, фамилия

Абакан 2019

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме Методы антикризисного управления предприятием на примере ООО «КааХемский коопзверопромхоз»

Консультанты по разделам:

Теоретическая часть	_____	Е.Л. Прокопьева
наименование раздела	подпись, дата	инициалы, фамилия
Аналитическая часть	_____	Е.Л. Прокопьева
наименование раздела	подпись, дата	инициалы, фамилия
Проектная часть	_____	Е.Л. Прокопьева
наименование раздела	подпись, дата	инициалы, фамилия

Нормоконтролер	_____	Н.Л. Сигачева
	подпись, дата	инициалы, фамилия

РЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

в форме бакалаврской работы

Тема выпускной квалификационной работы: Методы антикризисного управления организацией на примере ООО «КааХемский коопзверопромхоз»

ВКР выполнена на 88 страницах, с использованием 11 иллюстраций, 25 таблиц, 38 формул, 4 приложений, 36 использованных источников, 15 количество листов иллюстративного материала (слайдов).

Ключевые слова: финансовое состояние, платежеспособность, антикризисное управление, банкротство, финансовое оздоровление.

Автор работы, гр. № З-74э _____ И.В. Сибгатулина
подпись инициалы, фамилия

Руководитель работы _____ Е.Л. Прокопьева
подпись инициалы, фамилия

Год защиты квалификационной работы – 2019

Цель: разработка стабилизационных мероприятий, направленных на улучшение финансовых результатов и финансового состояния организации.

Задачи: изучить сущность и значение антикризисного управления, рассмотреть и изучить методы антикризисного управления, оценить результаты финансово-хозяйственной деятельности ООО «КааХемский коопзверопромхоз», провести анализ организации, разработать рекомендации финансового оздоровления, провести оценку финансовых показателей на основе предложенных мероприятий.

Актуальность темы. Методы антикризисного управления организацией и финансового оздоровления.

Практическая значимость – результаты исследования, а так же разработанные мероприятия могут быть использованы руководителем ООО « КааХемский коопзверопромхоз»

SUMMARY
GRADUATION THESIS
Bachelor's thesis

The theme of the graduation thesis is: Methods of crisis management of the organization on the example of LLC "KaaKhem koopzveropromkhoz"

The graduation thesis comprises 86 pages, 11 figures, 25 charts, 38 formulae, 4 appendices, 36 reference items, 15 visual aids (slides).

Key words: financial condition, solvency, crisis management, bankruptcy, financial recovery.

Author of research, gr. (z-74e)	_____ signature	I.V. Sibgatulina full name
Academic supervisor	_____ signature	E.L. Prokopyeva full name
English language supervisor	_____ signature	E. A.Nikitina full name

Graduation paper presentation date –2019

Objectives: the development of stabilization measures aimed at improving the financial results and financial condition of the LLC KaaKhem koopzveropromkhoz.
Objectives: to study the nature and importance of crisis management, to consider and study methods of crisis management, to evaluate the results of financial and economic activities of the LLC, to analyze the organization, to develop recommendations for financial recovery, to assess financial indicators based on the proposed measures.
Relevance of the topic. Methods of crisis management and financial recovery.

Practical significance - the results of the study, as well as the developed measures can be used by the head of the LLC

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
«Экономика и менеджмент»
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
зав. кафедрой ЭиМ
_____ Т.Б. Коняхина
подпись инициалы, фамилия
« ___ » _____ 2019 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Сибгатулиной Ирине Викторовне
фамилия, имя, отчество
Группа З-74эНаправление*38.03.01 Экономика*
номер код наименование

Тема выпускной квалификационной работы Методы антикризисного управления предприятием на примере «ООО КааХемский коопзверопромхоз»

Утверждена приказом по институту№ 251 от 10.04.2019
Руководитель ВКР Е.Л. Прокопьева, доцент, к.э.н.
инициалы, фамилия, должность, ученое звание и место работы

Исходные данные для ВКР Форма № 0710001 «Бухгалтерский баланс»;
Форма № 0710002 «Отчет о прибыли».

Перечень разделов ВКР: Теоретическая часть 1 Методические аспекты антикризисного управления; Аналитическая часть 2 Анализ финансового состояния и эффективности управления организацией ; Практическая часть 3 Разработка финансовой стратегии оздоровления и реструктуризации бизнеса для предотвращения кризиса.

Перечень иллюстративного материала (слайдов): 1. Титульный лист; 2.Цель и актуальность; 3. Объект, предмет, задачи исследования; 4. Анализ финансово-хозяйственных показателей; 5. Финансовые результаты; 6. Коэффициенты деятельности; 7. Оценка финансового состояния ; 8. Прогноз банкротства ; 9. Совершенствованию материального стимулирования; 10.Расчет экономических показателей; 11. Экономические показатели развития деятельности; 12. Прогнозный агрегированный баланс; 13. Относительные показатели финансового состояния; 14. Оценка потенциального банкротства;

Руководитель ВКР _____ Е.Л. Прокопьева
подпись инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению _____ И.В. Сибгатулина
подпись инициалы и фамилия студента

« 10 » апреля 2019 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 6
1 Теоретическая часть. Методические аспекты антикризисного управления ... 9
1.1 Сущность и значение антикризисного управления 9
1.2 Методы оценки кризисного состояния предприятия 16
1.3 Методы антикризисного управления 30
2 Аналитическая часть. Анализ финансового состояния и эффективности управления предприятием 34
2.1 Общая экономическая характеристика исследуемого предприятия 34
2.2 Анализ активов и пассивов баланса предприятия 38
2.3 Анализ финансового состояния предприятия 44
2.4 Анализ финансовых результатов 49
2.5 Оценка вероятности банкротства 51
3 Проектная часть. Разработка финансовой стратегии оздоровления и реструктуризации бизнеса для предотвращения кризиса 54
3.1 SWOT- анализ в системе антикризисного управления 54
3.2 Разработка плана финансового оздоровления 66
3.3 Оценка рисков проекта финансового оздоровления и пути их снижения 74
3.4 Оценка финансовых показателей в результате предложенных мероприятий 78
Заключение 83
Список использованных источников 86
Приложение А PEST-анализ – анализ макроокружения ООО «КааХемский коопзверопромхоз»
Приложение Б Бухгалтерский баланс за 2018 год
Приложение В Отчет о финансовых результатах за 2018 год
Приложение Г Расчет окупаемости проекта
Иллюстративный материал

ВВЕДЕНИЕ

Спад макроэкономических показателей, как следствие мирового финансового кризиса, обычно растягивается на годы и достигает значительной глубины, затрагивает многие российские предприятия. Больше четверти российских предприятий понесли в 2018 году убытки либо имеют незначительную прибыль [27]. В этих условиях они нуждаются в четко обоснованной, продуктивной политике финансовой стабилизации.

Убыточных предприятий в стране, согласно статистических данных Роскомстата, очень много для российской экономики, которая отличается вязкой и нединамичной предпринимательской средой. Часть убыточных компаний обязательно выпадет из бизнеса. А это ведет к снижению предложения на рынке, росту цен, подъему безработицы. Причем в первую очередь убыточность характерна для бизнеса, который должен являться локомотивом экономики - малых и средних предприятий. Но у этого сегмента, по данным Росстата, чрезвычайно низкая рентабельность - на уровне 2,5-6 % [27]. И если не предпринимать никаких шагов, убыточных предприятий будет становиться больше.

Среди главных проблем российской экономики многие экономисты выделяют дефицит денежных средств на предприятиях для осуществления ими своей текущей и инвестиционной деятельности [19, 34]. Однако при ближайшем рассмотрении данной проблемы выясняется, что одной из причин этого дефицита является, как правило, низкая эффективность привлечения и использования денежных ресурсов, ограниченность применяемых при этом финансовых инструментов, технологий и механизмов. Поскольку финансовые инструменты и технологии всегда опираются на разработки финансовой науки и практики, то их применение особенно актуально при недостатке финансовых ресурсов.

В современных экономических условиях деятельность каждого хозяйственного субъекта является предметом внимания обширного круга участников рыночных отношений, заинтересованных в результатах его функционирования.

Для того чтобы обеспечивать выживаемость, необходимо, уметь реально оценивать финансовые состояния, как своего предприятия, так и существующих потенциальных конкурентов.

Обеспечение финансовой устойчивости любой коммерческой организации является важнейшей задачей ее менеджмента. Финансовое состояние организации можно признать устойчивым, если при неблагоприятных изменениях внешней среды она сохраняет способность нормально функционировать, своевременно и полностью выполнять свои обязательства по расчетам с персоналом, поставщиками, банками, по платежам в бюджет и внебюджетные фонды и при этом выполнять свои текущие планы и стратегические программы.

Финансовые возможности организации практически всегда ограничены. Задача обеспечения финансовой устойчивости состоит в том, чтобы эти ограничения не превышали допустимых пределов. В то же время необходимо соблюдать обязательное в финансовом планировании требование осмотрительности, формирования резервов на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, которые могли бы привести к утрате финансовой устойчивости.

В связи с вышеизложенным, актуальность темы является несомненной.

Предмет исследования – управления финансовым состоянием предприятия.

Объект исследования – ООО «КааХемский коопзверопромхоз».

Целью написания выпускной квалификационной работы является разработка стабилизационных мероприятий, направленных на улучшение финансовых результатов и финансового состояния предприятия.

В соответствии с намеченной целью определены основные задачи выпускной квалификационной работы.

– изучить сущность и значение антикризисного управления;

– рассмотреть методы оценки финансового состояния предприятия;

– изучить методы антикризисного управления предприятием;

– оценить результаты финансово-хозяйственной деятельности ООО «КааХемский коопзверопромхоз»;

– провести анализ состояния финансового менеджмента на предприятии;

– разработать рекомендации финансового оздоровления для улучшения финансового состояния предприятия;

– рассмотреть риски предлагаемых мер и пути их снижения;

– провести оценку финансовых показателей на основе предложенных мероприятий.

В выпускной квалификационной работе применены традиционные методы исследования финансового состояния и финансового менеджмента предприятия: группировка, балансовый, графический, табличный, коэффициентный.

В работе использованы труды отечественных и зарубежных авторов, в которых рассматриваются методы финансового оздоровления и антикризисного управления организациях, а именно: Арутюнова Ю.А,. Балдина, К.В., Гореликова К.А. Згонник, Л.В., Колесниковой, Т.А., Ларионова И.К., Савиных, В.Н., Стояновой Е.С., Черненко В.А.

Информационная база. Реализация поставленной цели осуществляется на основе практических материалов ООО «КааХемский коопзверопромхоз», организаций, конкурирующих с объектом исследования, и партнеров; учебная, научная, статистическая информация и интернет-ресурсы.

Практическая значимость. Результаты исследования, а так же разработанные в работе мероприятия, могут быть использованы руководителями предприятий, находящихся в предкризисной ситуации.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Сущность и значение антикризисного управления

История развития рыночной экономики свидетельствует о том, что неравномерность процесса ее функционирования, колебание объемов производства и сбыта, возникновение глубоких спадов производства следует рассматривать как некую общую закономерность. С этих позиций рассмотрим понятие кризиса и его видов. Под кризисом, большинство авторов, написавших по этой проблеме учебные и научные труды, понимают такое состояние организации, которое предшествует её переходу в другое качество. Изменение качества может и не состояться, если менеджменту организации удаётся преодолеть внутренние и внешние противоречия [7, 8, 16].

Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды. Факторы, оказывающие воздействие на организацию и приводящие к кризисным ситуациям можно систематизировать в две основные группы внутренние и внешние (рисунок 1.1):

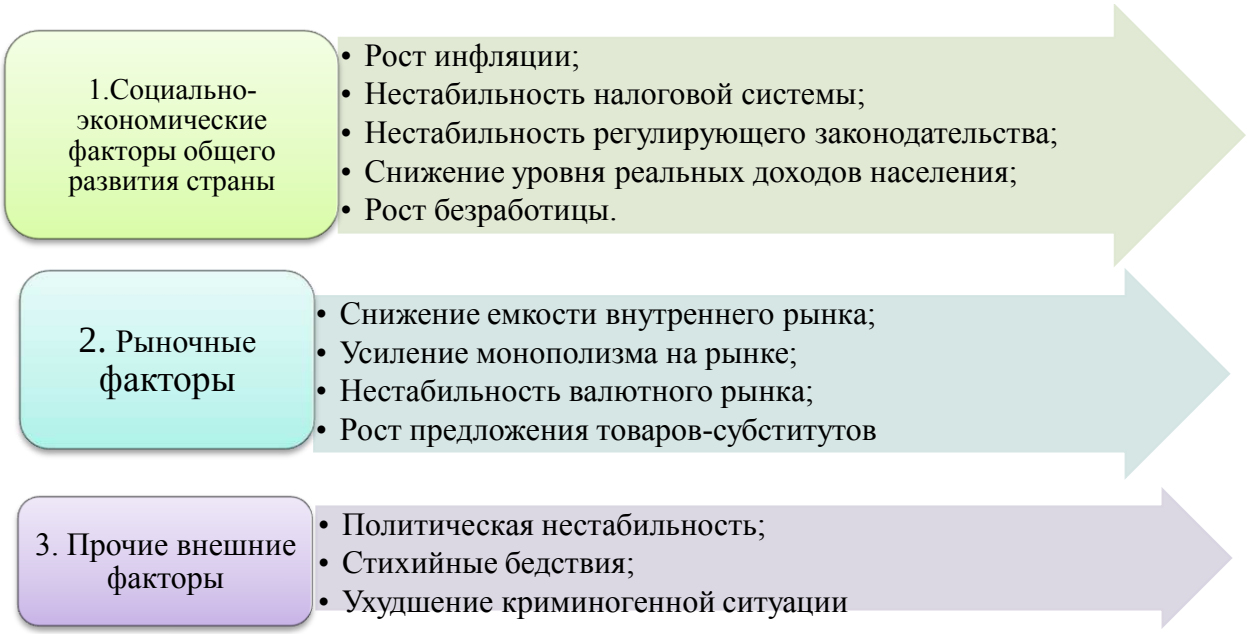


Рисунок 1.1 – Внешние факторы возникновения кризиса

Внутренние факторы зависят от деятельности предприятия и его эффективного управленческого аппарата (рисунок 1.2).

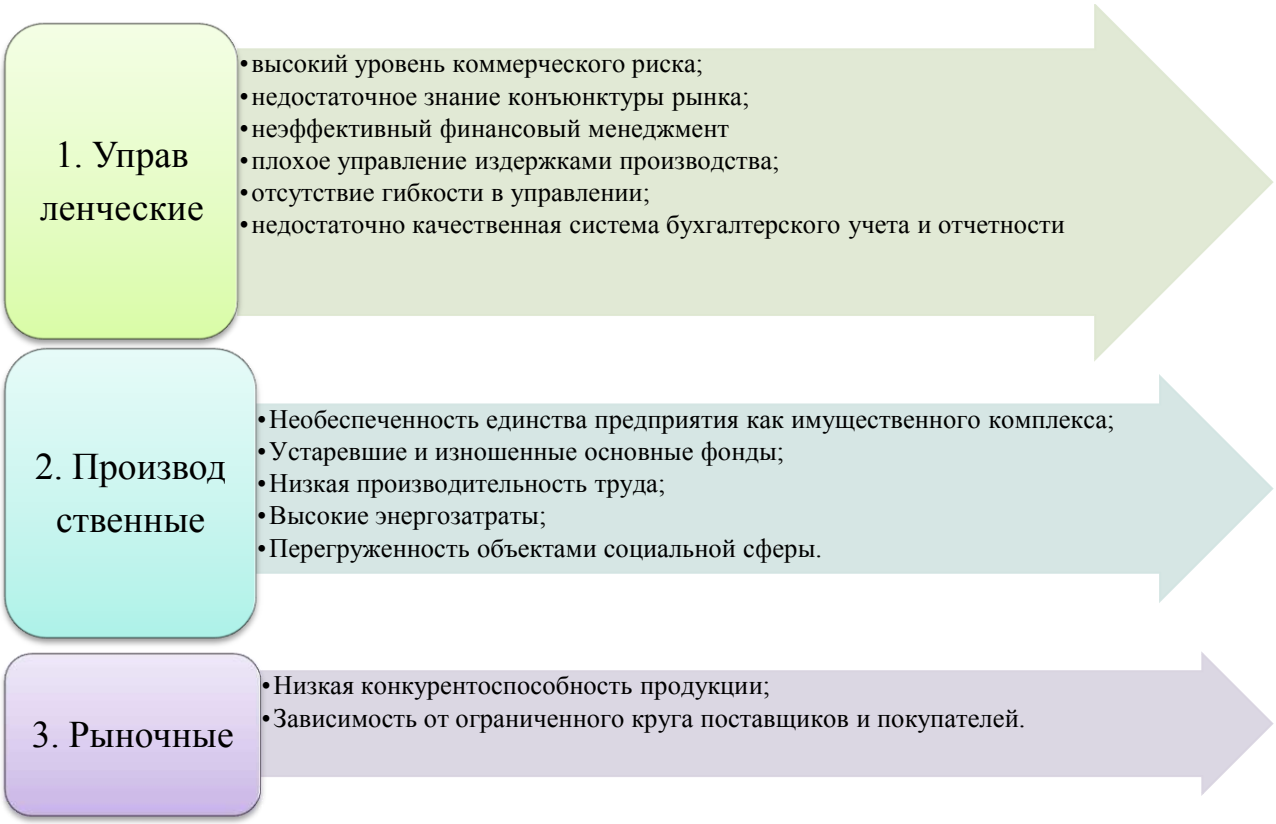


Рисунок 1.2 – Внутренние факторы возникновения кризиса в организации

Как видно из рисунка 1.2 из-за влияния большого числа факторов, в организации могут возникать различные кризисы, которые необходимо идентифицировать, выявить предпосылки его возникновения, и, в последствие, обосновать предложение наиболее приемлемого метода выхода из кризиса, необходимо знать типологию кризисов.

Рассмотрим типологию кризисов, составленную по различным литературным источникам по теме антикризисного управления таких авторов как Абрютина М.С., Ковалев В.В., Литовченко В.П., Русак Н.А. и т.д.

В итоге типология кризисов в организации представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Типология кризисов в организации

Признак классификации	Виды
1. По срокам развития:	• продолжительный кризис, с большим промежутком времени и медленным развитием; • краткосрочный, быстрый, с минимальным промежутком времени.
2. По целям организации:	• кризис стратегий; • достижение результатов; • кризис ликвидности.
3. По направлениям деятельности организации:	• локальный, по одному или нескольким направлениям деятельности, например, кризис управления (менеджмента); • системный, по всей системе деятельности организации.
4. По стратегиям развития организации:	• кризис роста, т.е. отсутствие нововведений не позволяет увеличивать производительность труда и производства продукции; • застоя (стагнации), не способность предприятия к модернизации, т.е. обновлению; • упадка, неэффективное использование оборотных средств.
5. По причинам появления и развития кризиса:	• Социальный кризис • Экономический кризис • Политический кризис • Технологический кризис • Эндогенный кризис
6. По стадиям жизненного цикла организации:	• кризис создания, когда отсутствует удовлетворительное текущее финансовое обеспечение и не планируется бюджет развития; • кризис роста возникает при снижении прибыльности; • сокращение доли рынка приводит к кризису на стадии зрелости, стабильной деятельности предприятия; • на стадии старения основная причина кризиса — потеря ликвидности.
7. По агрегированному состоянию кризисов:	• потенциальный (возможный), может возникнуть на стадии создания организации; • латентный (скрытый), такой кризис можно не заметить на стадии роста организации, когда продукция организации пользуется спросом, и фирма имеет максимальную прибыль. Но при этом нарастает сопротивление окружающей среды, появляется множество конкурентов; • острый, преодолимый кризис, характерен для стадии зрелости (стабилизации) в деятельности организации, когда она стремится к инновациям;

Приведем понятие определения «антикризисное управление»: «….Антикризисное управление - такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический ха-

рактер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы…» [11, 17, 22].

Обобщив множество этих определений, данных такими авторами как Арутюнова Ю.А., Беляева А.А. Короткова, Э.М., представим толкование антикризисного управления следующим образом (рисунок 1.3) [10, 14, 27].

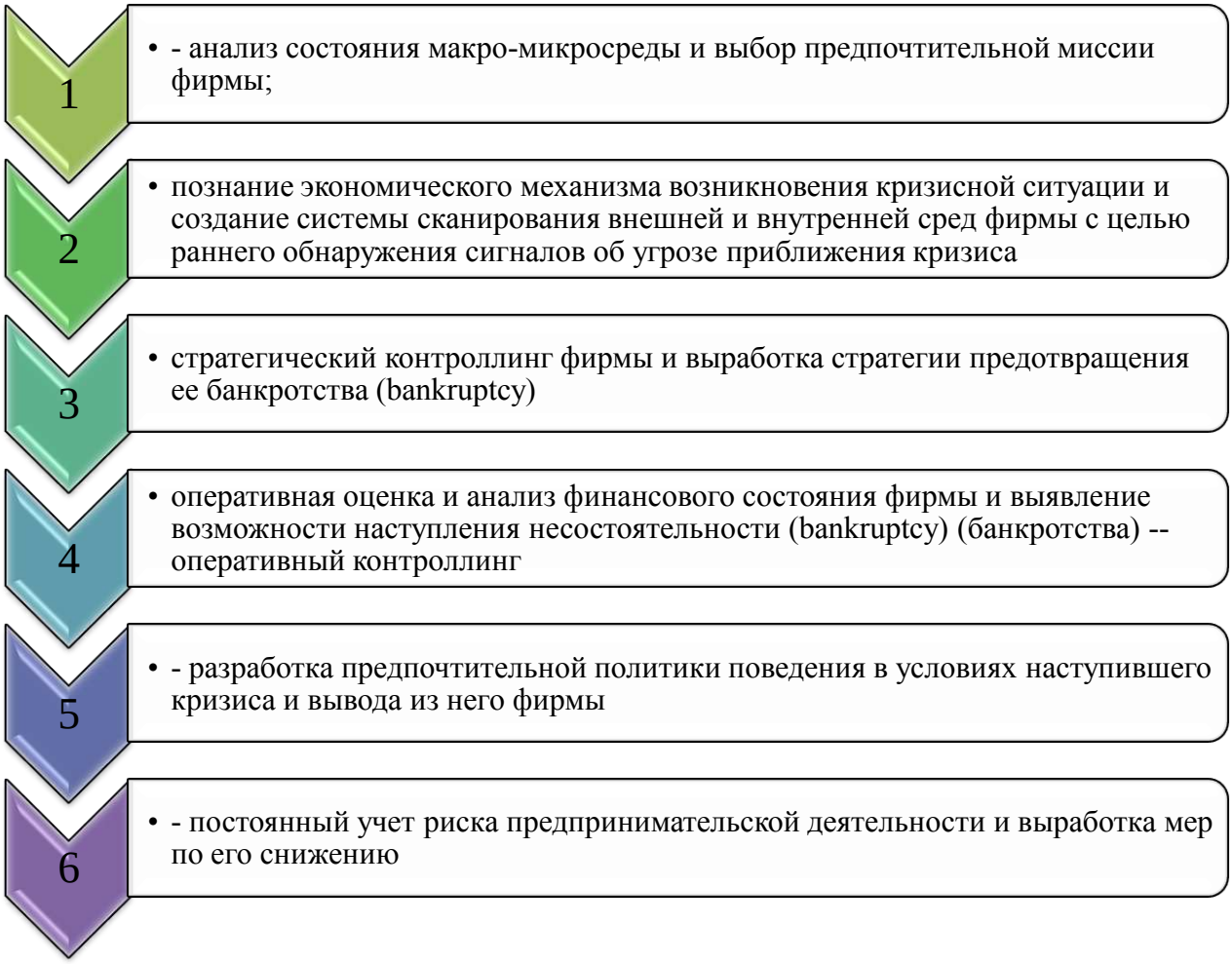


Рисунок 1.3 – Многообразие понятия «Антикризисного управления»

Успешность антикризисного управления в значительной мере определяется той ситуацией, насколько руководством организации было своевременно обнаружены исходные моменты, которые положили начало постепенному снижению активности организации и её следованию кризисной ситуации. Чем раньше выявлены такие критические точки (явления, состояния финансовых и произ-

водственных показателей и т.д.), тем в большей степени вероятно своевременное предотвращение кризиса.

Вместе с тем, как считает большинство автором по антикризисному управлению, это возможно лишь в том случае, если аналитическая служба предприятия (группа или отдел, выполняющие соответствующую функциональную задачу) ведет постоянное отслеживание множества сигналов, поступающих из внешней среды, а также сигналов, отражающих состояние и развитие процессов, протекающих в самой фирме, и проводит анализ этих сигналов[1, 4, 6, 8].

Как и любая деятельность, система антикризисного управления основана на принципах, сводный список которых представлен на рисунке 1.4.

Рисунок 1.4 – Принципы антикризисного управления

Антикризисное управление имеет предмет воздействия – факторы кризиса, т.е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего его проявления, наступления кризиса.

В целом же суть антикризисного управления можно отразить в следующих положениях (рисунок 1.5):

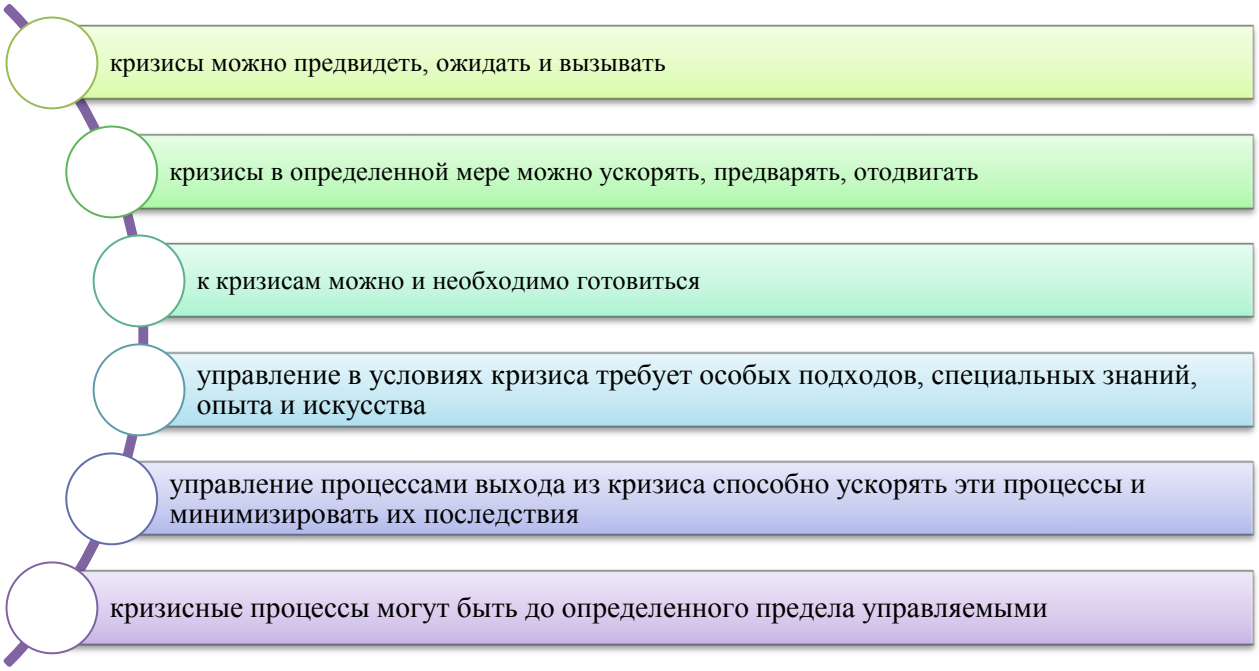


Рисунок 1.5 –Положения антикризисного управления

Не все средства воздействия дают необходимый эффект в предкризисной ситуации. Как система мер, антикризисное управление должно обладать особыми свойствами, которые приведены на рисунке 1.6:

Рисунок 1.6 – Свойства системы антикризисного управления

Механизм управления, характеризующий средства воздействия, также имеет свои особенности. В механизме антикризисного управления следует отдать приоритеты, приведенные на рисунке 1.7:

Рисунок 1.7 –Приоритеты антикризисного управления

Все это в совокупности должно найти отражение в стиле управления, который надо понимать не только как характеристику деятельности менеджера, но и как обобщенную характеристику всего управления.

Стиль антикризисного управления должен характеризоваться профессиональным доверием, целеустремленностью, исследовательским подходом, самоорганизацией, принятием ответственности.

Антикризисное управление основано на правовой базе, состоящей из законодательных актов различного уровня (законы, положения и т.п.).

Нормативно-правовой базой антикризисного управления являются:

1. Гражданский кодекс,
2. Трудовой кодексы РФ;

3. Федеральный закон от 26 октября 2002 г № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»,

4. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ (ред. от 30.11.2011) «Об акционерных обществах»,

5. Закон РФ от 08 февраля 1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», и т.д.

Каждый Закон ориентируется и направлен на определенный аспект деятельности организации.

Таким образом, кризисные ситуации в экономике в целом и в отдельной организации могут быть частым явлением, что определяется конкурентной средой, не достаточно эффективным управлением, что и предполагает необходимость введения антикризисного управления.

Но данным действиям должна предшествовать оценка финансового состояния организации, что осуществляется с применением различных методов, рассмотренных в следующем параграфе.

1.2 Методы оценки кризисного состояния предприятия

Согласно ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ «… – в Российской Федерации одна из процедур процесса банкротства, которая применяется к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с утверждённым графиком….» [4].

Банкротство есть результат взаимодействия как внешних факторов – нестабильность законодательной базы, несовершенство финансовой и налоговой систем, достаточно высокий уровень инфляции, так и внутренних, связанных с неэффективной финансовой, операционной и инвестиционной деятельностью предприятия. Но в настоящее время на финансовое состояние российских предприятий в большей степени воздействуют внешние факторы, поэтому умение

предприятия приспособиться к изменению этих факторов служит гарантий не только выживания, но и его процветания.

Процедура банкротства приведена на рисунке 1.8.

Рисунок 1.8 – Схема процедуры банкротства

Банкротство является предметом государственного регулирования и осуществляется на базе Закона «О несостоятельности (банкротстве)». Ему присущ чрезвычайно высокий динамизм, частый его пересмотр, поиск компромисса интересов несостоятельных должников, неудовлетворенных кредиторов и государства. Одним из новшеств действующего закона является процедура финансового оздоровления, которая играет важную роль в защите интересов неплатежеспособного предприятия, оказавшегося в затруднительном финансовом положении. Законом определена система мер по восстановлению платежеспо-

собности должника, что имеет серьезное экономическое значение не только для должника и его кредиторов, но и для государства в целом.

Но, определение необходимости введения антикризисного управления с целью финансового оздоровления организации, требует в начале провести анализ финансового состояния организации.

Для проведения финансового анализа основные правила по принятию и реализации (методику анализа) финансовых отчетов. Выделим основные методы, которые представлены на рисунке 1.9 [28], где наиболее часто используемыми считается горизонтальный и вертикальный анализы бухгалтерского баланса.

Рисунок 1.9 – Виды анализа бухгалтерского баланса

Рассмотрим систему оценки финансового состояния, а конкретно, рассмотрим различные финансовые коэффициенты, которые объединены в группы:

1. Анализ финансовой устойчивости.

Одной из характеристик стабильного положения организации служит его финансовая устойчивость.

Финансовая устойчивость свидетельствует о стабильном превышении доходов над расходами, свободном маневрировании денежными средствами организации и эффективном их использовании, бесперебойном процессе реализации продукции. Финансовая устойчивость формируется в процессе всей производственно-хозяйственной деятельности и является главным компонентом общей устойчивости организации [9, с. 167].

Анализ устойчивости финансового состояния на ту или иную дату позволяет выявить, насколько правильно организация управляла финансовыми ресурсами в течении периода предшествующего этой дате.

Важно, чтобы состояние финансовых ресурсов соответствовало требованиям рынка и отвечало потребностям развития организации, поскольку недостаточная финансовая устойчивость может привести к неплатежеспособности организации и отсутствию у него средств для развития производства, а избыточная - препятствовать развитию, отягощая затраты организации излишними запасами и резервами.

Также у организации должно существовать финансовое равновесие, которое представляет собой такое соотношение собственных и заемных средств организации, при котором за счет собственных средств полностью погашаются, как прежние, так и новые долги.

Абсолютными показателями финансовой устойчивости являются показатели, характеризующие состояние запасов и обеспеченность их формирования [8, с. 196].

Для характеристики источников формирования запасов используют три основных показателя:

- Наличие собственных оборотных средств (СОС) - разница между собственным капиталом и внеоборотными активами. Этот показатель характеризует чистый оборотный капитал:

$$СОС=РСК-ВА, \quad (1.1)$$

где РСК - реальный собственный капитал, ВА - внеоборотные активы.

- Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (СД), определяется по формуле:

$$СД = РСК + ДП-ВА, \quad (1.2)$$

где ДП - долгосрочные пассивы.

- Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (ОИ):

$$ОИ = СД + КЗС, \quad (1.3)$$

где КЗС - краткосрочные заемные средства.

Трем показателям наличия источников формирования соответствуют три показателя обеспеченности запасов и затрат источниками формирования:

• Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (СОС):

$$СОС = СОС - З, \quad (1.4)$$

где З - запасы.

- Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных источников формирования запасов (СД):

$$СД = СД-З, \quad (1.5)$$

- Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов и затрат (ОИ):

$$ОИ = ОИ-З, \quad (1.6)$$

Отмеченные выше показатели обеспеченности запасов источниками их формирования интегрируются трехкомпонентным показателем S, характеризующим тип финансовой устойчивости:

$$S = \{СОС; СД; ОИ\} \quad (1.7)$$

Важно выделить четыре типа финансовой устойчивости:

- Абсолютная устойчивость финансового состояния. Этот тип в современных условиях развития экономики России встречается крайне редко, представляет собой крайний тип финансовой устойчивости, то есть трехкомпонентный показатель:

S = {1; 1; 1}, то есть СОС >0;СД >0;ОИ >0. (1.8)

- Нормальная устойчивость финансового состояния, которая гарантирует платежеспособность, то есть:

S = {0;1;1}, то есть СОС <0;СД >0;ОИ >0. (1.9)

- Неустойчивое финансовое состояние, сопряженное с нарушением платежеспособное™, но при котором все же сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств и ускорения оборачиваемости запасов:

S = {0; 0; 1}, то есть СОС <0;СД <0;ОИ >0. (1.10)

- Кризисное финансовое состояние, при котором организация на грани банкротства, поскольку в данной ситуации денежные средства даже не покрывают его кредиторской задолженности, то есть:

S = {0;0;0}, то есть СОС <0;СД <0;ОИ< 0. (1.11)

Существуют также относительные показатели финансовой устойчивости.

Коэффициент автономии характеризует, в какой степени активы предприятия сформированы за счет собственного капитала и показывает степень зависимости финансового состояния предприятия от заемных средств:

$$Кавт.= \sum СС / \sum ВБ, \quad (1.12)$$

где Кавт- коэффициент автономии,

СС - собственные средства,

ВБ - общая сумма источников средств (валюта баланса).

Коэффициент финансовой устойчивости представляет собой соотношение собственных и заемных средств:

$$Кф.у = \sum СС / \sum (ПЗС+КЗ), \quad (1.13)$$

где Кф.у - коэффициент финансовой устойчивости,

ЗС - заемные средства,

КЗ - кредиторская задолженность и прочие привлеченные средства.

Превышение собственных средств над заемными свидетельствует о достаточном запасе финансовой устойчивости и относительной независимости от внешнего финансирования.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами характеризует наличие у предприятия собственных оборотных средств и показывает, какую долю в формировании оборотных активов занимают собственные оборотные средства.

$$Коб.сос = СОС / ОА, \quad (1.14)$$

где Коб.сос - коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами,

СОС - собственные оборотные средства,

ОА - оборотные активы.

Отношение собственных оборотных средств к собственному капиталу позволяет определить коэффициент маневренности, показывающий, какая часть собственных средств организации находится в мобильной форме.

$$Км. = СОС / СК, \quad (1.15)$$

где Км.- коэффициент маневренности,

СК- собственный капитал.

2. Анализ показателей платежеспособности и ликвидности.

Следующим этапом анализа является анализ ликвидности баланса. Эта задача возникает в связи с необходимостью давать оценку кредитоспособности организации. Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств организации ее активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. [14, с. 274].

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированных по срокам их погашения и расположенных в порядке возрастания сроков (таблица 1.2).

При соблюдении всех четырех условий ликвидности предприятие считается платежеспособным и ликвидным.

Таблица 1.2 – Группировка активов и пассивов баланса для расчета ликвидности

Активы	Условное обозначение	Пассивы	Условное обозначение	Условие ликвидности
1. Денежные средства; краткосрочные финансовые вложения	А1	1. Кредиторская задолженность, доходы будущих периодов	П1	А1>П1
2. Дебиторская задолженность	А2	2. Краткосрочные кредиты и займы	П2	А2>П2
3.Запасы товаров и НДС	А3	3.Долгосрочные обязательства	П3	А3>П3
4.Основные средства и нематериальные активы	А4	4.Собственные средства	П4	А4<П4

- Коэффициент абсолютной ликвидности, показывает какую часть краткосрочной задолженности можно погасить немедленно за счет имеющихся денежных средств. Показатель рассчитывается по формуле:

$$Ка.л.=А1 / П1+П2 \quad (1.16)$$

Нормальное ограничение Ка.л.>0,2, распространенное в экономической литературе, означает, что каждый день подлежит погашению 20%краткосрочных обязательств организации или, другими словами, в случае поддержания остатка денежных средств на уровне отчетной даты краткосрочная задолженность может быть погашена за 5 дней.

- Коэффициент текущей ликвидности, показывает, в какой степени все краткосрочные обязательства обеспечены оборотными активами.

$$Кт.л.=А1+А2 + А3/П1+П2 \quad (1.17)$$

- Коэффициент текущей ликвидности характеризует, в какой степени все краткосрочные обязательства обеспечены оборотными активами. Нормальное ограничение Кт.л.>2

- Коэффициент быстрой ликвидности раскрывает отношение наиболее ликвидной части оборотных средств (денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности) к краткосрочным обязательствам. Его оптимальное значение определено как 0,5-1.

Кб.л. = А1+А2/Ш+П2 (1.18)

Различные показатели ликвидности не только дают разностороннюю характеристику платежеспособности организации при разной степени учета ликвидных активов, но и отвечают интересам различных внешних пользователей аналитической информации.

Более детальным является анализ платежеспособности. Платежеспособность организации выступает в качестве внешнего проявления финансовой устойчивости, сущностью, которой является обеспеченность оборотных активов долгосрочными источниками формирования. Для оценки платежеспособности организация использует три основных показателя, различающиеся набором ликвидных активов, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств [17, с. 288].

Общая платежеспособность организации определяется как способность покрыть все обязательства организации всеми ее активами. Коэффициент общей платежеспособности рассчитывается по формуле:

Ко.п =А1+А2+А3+А4 / П1+П2+ПЗ (1.19)

Система критериев для оценки удовлетворенности структуры бухгалтерского баланса организации была определена в Законе «О несостоятельности и банкротстве» [30 с.48].

В соответствии с данным законом, Федеральное управление по делам о несостоятельности и банкротстве при Госкомимуществе РФ утвердило методические положения по оценки финансового состояния организации и установлению неудовлетворительной структуры баланса.

Согласно этому методическому положению анализ и оценка структуры баланса организации проводится на основе показателей:

- коэффициента текущей ликвидности;
- коэффициента обеспеченности собственными средствами;
- коэффициента восстановления (утраты) платежеспособности.

Коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными средствами являются показателями для оценки удовлетворительности структуры баланса и платежеспособности организации.

Основанием для признания структуры баланса неудовлетворительной, а организации неплатежеспособной является выполнение одного из условий:

- если хоть один из коэффициентов меньше нормативного значения (коэффициент текущей ликвидности < 2, коэффициент обеспеченности

собственными средствами < 0,1);

Если наблюдается эта ситуация, то рекомендуется рассчитать коэффициент восстановления платежеспособности за период 6 месяцев по формуле:

$$Кв.п.=(Кт.л.^{к} + 6/Т * (.Кт.л.^{к} - Кт.л.^{н})) / 2, \quad (1.20)$$

где $Кт.л.^{к}$, $Кт.л.^{н}$ - фактическое значение коэффициента текущей ликвидности на конец и начало отчетного периода,

6 - период восстановления платежеспособности,

Т - отчетный период (мес.),

2 - нормативное значение коэффициента текущей ликвидности.

Если коэффициент восстановления платежеспособности ≥1, то организация сможет восстановить свою платежеспособность в ближайшие 6 месяцев.

- В том случае, если коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными средствами соответствуют нормативным значениям, то рекомендуется рассчитывать коэффициент утраты платежеспособности за период равный трем месяцам по формуле:

$$Ку.п. = (Кт.л.^{к}+ 3/Т (Кт.л.^{к} - Кт.л.^{н})) / 2, \quad (1.21)$$

где, 3 - период утраты платежеспособности, мес,

2 - нормативное значение коэффициента текущей ликвидности.

Если коэффициент утраты платежеспособности ≥ 1, то организация в ближайшие 3 месяца не утратит свою платежеспособность.

3. Анализ деловой активности.

Для оценки управления деятельностью организации наука и практика выработала специальные инструменты, называемые экономическими показателями. Экономические показатели - это микромодели экономических явлений.

Деловая активность организации в финансовом аспекте проявляется, прежде всего, в скорости оборота его средств. Рентабельность организации отражает степень прибыльности ее деятельности. Анализ деловой активности и рентабельности заключается в исследовании уровней динамики разнообразных финансовых коэффициентов оборачиваемости и рентабельности, которые являются относительными показателями финансовых результатов деятельности организации.

1. Коэффициент общей оборачиваемости капитала.

$$К1=N / Вср, \quad (1.22)$$

где N - выручка от реализации продукции,

Вср. - средний за период итог баланса,

К1 - скорость оборота (количество) всего капитала организации.

2. Коэффициент оборачиваемости мобильных средств (оборотных).

$$К2= N / ОАср, \quad (1.23)$$

где ОАср. – среднегодовая стоимость оборотных активов,

К2 - скорость оборота всех оборотных средств организации (как материальных, так и денежных).

3. Коэффициент оборачиваемости запасов.

$$КЗ = N / Зср., \quad (1.24)$$

где Зср. – средняя величина запасов по балансу,

КЗ – число оборотов запасов организации за анализируемый период.

4. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности.

$$К4 = N / Дср., \quad (1.25)$$

где Дср. – средняя за период величина дебиторской задолженности,

К4 – скорость оборота дебиторской задолженности.

5. Средний срок оборота дебиторской задолженности.

К5 = 360 / К4, (1.26)

где К5 - средний срок дебиторской задолженности.

6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности.

К6 = N / Кср., (1.27)

где Кср. – средняя за период величина кредиторской задолженности,

К6 – расширение или снижение коммерческого кредита, предоставляемого организации.

6. Средний срок оборачиваемости кредиторской задолженности.

К7 = 360 / К6, 1.(28)

где К7 – средний срок возврата долгов организации (за исключением обязательств перед банками и прочих займов).

8. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала.

К8=N / Сср., 1.(29)

где Сер. – средняя за период величина источников собственных средств организации по балансу,

К8 – скорость оборота собственного капитала.

4. Показатели рентабельности - важнейшие характеристики фактической среды формирования прибыли и дохода организации. По этой причине они являются обязательными элементами сравнительного анализа и оценки финансового состояния организации. Общий смысл показателя рентабельности - определение суммы прибыли с одного рубля вложенного капитала.

К сожалению, предприятия в своей хозяйственной практике применяют финансовый анализ, в основном, для оценки проектов или для отчетов. В основном, он проводится по сокращенной форме и не отражает всей совокупности проблем текущей финансовой деятельности предприятия. О нехватке денежных средств, высокой дебиторской задолженности и других проблемах руководители часто узнают «по факту», а ведь данные тенденции можно спрогнозировать, причем не громоздким финансово-коэффициентным способом. Наиболее удобны для выявления отрицательных тенденций финансового положе-

ния предприятия методы прогнозирования банкротства, наиболее часто применяемые за рубежом.

Самой простой моделью прогнозирования банкротства является двухфакторная, которая используется в американской практике:

$$Z = -0,3877 – 1,0736 X1 + 0,0579 X2, \quad (1.35)$$

где X1 – показатель текущей ликвидности,

X2 – показатель удельного веса заемных средств в активах [30].

Если результат расчета значения <0, то вероятность банкротства невелика, если >0, то высока вероятность банкротства. Но эта модель вероятности банкротства не отражает другие стороны финансового состояния предприятия: оборачиваемость активов, рентабельность активов, темпы изменения выручки от реализации и так далее. Точность прогнозирования увеличивается, если во внимание принимается большее количество факторов, отражающих финансовое состояние предприятия.

Поэтому наибольшую известность в области прогнозирования угрозы банкротства получила пятифакторная Z-модель Альтмана:

Более точные результаты можно получить при использовании пятифакторной модели Е. Альтмана, которая имеет такой вид:

$$Z = 1,2X1 + 1,04X2 + 3,3X3 + 0,6X4 + 0,99X5, \quad (1.36)$$

где X1- отношение собственных оборотных активов (чистого оборотного капитала) к сумме активов,

X2 – рентабельность активов (нераспределенная прибыль к сумме активов),

X3 – уровень доходности активов (отношение прибыли к сумме активов),

X4 – коэффициент соотношения собственного и заемного капитала,

X5 – оборачиваемость активов (или отношение выручки от реализации к сумме активов).

Эта модель была разработана в 1968 г. для оценки вероятности банкротства корпорации США. Вероятность банкротства оценивают через значение Z-счета, вычисленного по реальным данным предприятия, и определяют такой:

- до 1,8 – очень высокая;
- от 1,81 до 2,7 – высокая;
- от 2,8 до 2,9 – возможная;
- свыше 3,0 – очень низкая.

Дискриминантная модель разработанная Лисом для Великобритании, получила следующее выражение [30]:

$$Z=0,063X1+0,092X2+0,057X3+0,001X4, \quad (1.37)$$

где X1 - отношение оборотного капитала к сумме активов,

X2- отношение прибыли от реализации к сумме активов, X3 - отношение нераспределенной прибыли к сумме активов,

X4 - отношение собственного капитала к заемному капиталу.

По модели Лиса предельная величина Z-счета равняется 0,037.

Таффлер разработал следующую модель:

$$Z=0,53X1+0,13X2+0,18X3+0,16X, \quad (1.38)$$

где X1 - отношение прибыли от реализации к краткосрочным обязательствам,

X2 - отношение оборотных активов к сумме обязательств,

X3 - отношение краткосрочных обязательств к сумме активов,

X4 - отношение выручки к сумме активов [30].

Если величина Z-счета больше 0,3, это говорит о том, что у фирмы неплохие долгосрочные перспективы, если меньше 0,2, то банкротство более чем вероятно.

Таким образом, в методике анализа финансового состояния организации рассмотрены общая оценка финансового состояния и его изменения за отчетный период; анализ финансовой устойчивости предприятия; анализ ликвидности баланса; анализ деловой активности и платежеспособности предприятия, а также основные методы финансового анализа, которые применяются для анализа финансового состояния.

Применение результатов финансового анализа находит своё применение в выборе метода антикризисного управления.

1.3 Методы антикризисного управления

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.

К методам антикризисного управления относят весь арсенал методологических инструментов, включающий комплекс мероприятий от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению.

Диагностика кризисов в организации - это совокупность методов, направленных на выявление проблем, слабых мест в системе управления, которые являются причинами неблагополучного финансового состояния и других негативных показателей деятельности [7, с. 82].

Диагностику можно понимать и как оценку деятельности компании с точки зрения получения общего управленческого эффекта, и как определение отклонений, существующих параметров системы от первоначально заданных, и как оценку функционирования организации в подвижной, изменяющейся внешней среде с целью предупреждения кризисов.

Особенность антикризисного управления организацией заключается в повышенной сложности управленческих процессов. Финансовый кризис проявляется в нехватке денежных средств, росте просроченной кредиторской задолженности, падении продаж, недовольстве персонала и других неблагоприятных факторах.

Управление организацией в условиях финансового кризиса - это совокупность методов, направленных с одной стороны, на уменьшение всех статей затрат, увеличение поступления денежных средств в организацию, необходимых для погашения долгов, а с другой - на рост объема продаж и получение соразмерной прибыли. Значимым является использование новых приемов управле-

ния, которые могут кардинально изменить существующую систему после реорганизации. К таким приемам относятся:

- использование ноу-хау;
- позиционирование торговой марки;
- оптимизация кадровой работы;
- борьба за качество;
- ценовая политика и т.д. [13, с. 117]

В условиях кризисного состояния наиболее важно сократить одни затраты и увеличить другие, которые могут сделать компанию прибыльной. Необходим быстрый приток денежных средств в организацию.

Возникает необходимость привлечения заемных средств со стороны, что само по себе затруднительно, т.к финансовый кризис предприятия зачастую означает его фактическое банкротство.

Основные методы преодоления финансового кризиса в организации включают:

- сокращение затрат;
- увеличение поступления денежных средств в организацию;
- проведение реструктуризации кредиторской задолженности;
- определение стратегии развития организации;
- проведение реорганизации или реструктуризации предприятия.

Методы сокращения затрат включают: контроль затрат, анализ источников возникновения затрат, их классификацию по степени зависимости от объемов производства, проведение мероприятий по снижению затрат, оценку полученного эффекта. Основные направления деятельности по снижению затрат: сокращение фонда оплаты труда; сокращение затрат на сырье и материалы за счет использования более дешевых компонентов изделий, горизонтальной интеграции с поставщиками, работы с местными производителями, внедрения ресурсосберегающих технологий; сокращение производственных расходов, затрат на ремонт и обслуживание оборудования, затрат на рекламу, научно-

исследовательские и опытно-конструкторские работы, исследование рынка, поддержание определенного качества услуг [14, с. 54].

Привлечение денежных средств в организацию в условиях кризиса осуществляется в основном по трем главным направлениям:

- продажа и сдача в аренду активов компании;
- оптимизация продаж;
- изменение кредитной политики для ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности [9, с. 113].

Любые активы, находящиеся в собственности компании (здания, сооружения, машины, оборудование, облигации, акции, в т. ч. и других предприятий, векселя банков), могут быть проданы или использованы для погашения долга в ходе проведения реструктуризации.

Оптимизация продаж требует проведения ряда важных мероприятий: ценового регулирования; привлечения новых заказчиков; заключения контрактов о производстве на давальческом сырье; внедрения программы торговых скидок и льгот для потребителей, которые платят быстрее; заключения стратегических союзов и альянсов; оценки дополнительных затрат, связанных с внедрением в производство и продвижением на рынок новой продукции.

Привлечение денежных средств в организацию посредством изменения кредитной политики происходит за счет ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности. В условиях высокой инфляции особенно важно иметь хорошо продуманную политику в отношении поставщиков, заказчиков и других контрагентов.

Реструктуризация задолженности - это процесс подготовки и исполнения ряда последовательных сделок между предприятием и его кредиторами, основной целью которого является получение различного рода уступок со стороны кредиторов: сокращение общей суммы задолженности, освобождение от уплаты процентов, сокращение процентной ставки, отсрочки платежа [14, с. 53].

Проведение реструктуризации долгов и другие меры преодоления финансового кризиса помогут организации выйти на новый этап в ее деятельности.

Реструктуризация предприятия - это сложный процесс разработки и реализации проекта кардинального изменения состояния существующей организации, ее структуры, который может быть реализован в форме слияния, поглощения, разделения, горизонтальной и вертикальной интеграции. Реструктуризация предполагает разработку четких стратегических действий и формирование нового бизнес-портфеля компании, что может сопровождаться изменением организационно-правовой формы.

Особенности проведения реструктуризации состоят в глобальности перемен, связаны с позиционированием на рынке стратегического продукта, изменением профиля предприятия. При создании программы реструктуризации разрабатывается несколько вариантов проектов, из которых руководство выбирает наилучший с учетом прибыли и рисков.

При рассмотрении дела о банкротстве должника - юридического лица применяются следующие процедуры банкротства: наблюдение; финансовое оздоровление; внешнее управление; конкурсное производство; мировое соглашение [6].

Таким образом, методика антикризисного управления имеет достаточно обширную базу методов, которые можно разделить на две больших группы методов: диагностические и направленные на преодоление кризиса, которые, в свою очередь, внутри делятся на ряд конкретных методов.

С целью применения на практике стабилизационных или антикризисных мер, в рамках работы произведена оценка финансового состояния организации.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

2.1 Общая экономическая характеристика исследуемого предприятия

ООО «КааХемский коопзверопромхоз» расположен на расстоянии более 100 км от города Кызыла в с. Сарыг-сеп и обслуживает 12758 человек сельского населения. Юридический адрес организации: Республика Тува, КааХемский кожуун, с. Сарыг-сеп, ул. Пушкина, 62.

ООО «КааХемский коопзверопромхоз» осуществляет свою деятельность на потребительском рынке с 1925 г. и всегда было одним из наиболее стабильно работающих потребительским обществом, но исключением для всех практически предприятий потребительской кооперации стали 2000-е годы.

Основным видом деятельности исследуемого предприятия является заготовительная деятельность, розничная торговля, а так же выращиванием пушных зверьков.

Основными конкурентами на потребительском рынке являются частные предприниматели, имеющие мелкие магазинов. Руководство данного потребительского общества осуществляет сотрудничество с поставщиками городов Абакана, Новосибирска, Кызыла, Красноярска и т.д.

Для осуществления хозяйственной деятельности ООО «КааХемский коопзверопромхоз» имеет собственные оборотные средства и привлекает заемные средства (кредит).

Деятельность ООО «КааХемский коопзверопромхоз» регулируется Управлением республиканского потребительского союза, входящего в состав Центросоюза Российской Федерации. Организационная структура управления исследуемого предприятия приведена на рисунке 2.1 и относится к линейно-функциональному типу. Общее руководство деятельностью районного потребительского общества осуществляет Совет во главе с председателем правления,

а исполнительным органом являются правление. Непосредственное выполнение функций управления выполняют специалисты.

Рисунок 2.1 – Организационная структура управления
ООО «КааХемский коопзверопромхоз»

За свою деятельность потребительская кооперация приобрела богатый опыт подготовки кадров и повышения их квалификации. Однако в настоящее время изменилась шкала оценки руководителя и специалиста. Сейчас важнее умение управлять финансами, чем умение управлять коллективом. Однако при этом не следует забывать, что микроклимат в коллективе, а также личностные отношения среди работников коллектива также влияют на доходность организации.

В настоящее время данная организация имеет 2 действующих магазина, цех по выращиванию пушных зверков, склад промышленных и продовольственных товаров. Здания и сооружения принадлежат потребительскому общест-

ву на правах частной собственности и учитываются на балансе. Через сеть своих магазинов, производится обеспечение населения села товарами народного потребления, поступающих из других экономических регионов и собственного производства.

Учетная политика исследуемой организации разработана в соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" (ПБУ 4/99) (в редакции от 29 января 2018 года)

В учетной политике предприятия утверждены: рабочий план счетов бухгалтерского учета, формы используемых первичных документов, правила документооборота и обработки учетной информации, а также порядок контроля хозяйственных операций.

Все операции по обработке данных информационно-справочного характера, ведутся с использованием программного обеспечения «Бухгалтерия: 1С» под руководством главного бухгалтера.

Потребителей товаров, реализуемых ООО «КааХемский коопзверопромхоз» можно разделить по следующим группам:

а) малообеспеченные;

б) покупатели, имеющие средний достаток;

в) покупатели, имеющие высокий достаток.

Конкуренты – это физические или юридические лица (соперники), которые производят товары-аналоги, товары-заменители или осуществляют свою деятельность на том же самом рынке, что и другие производители. У ООО «КааХемский коопзверопромхоз», как у любой торговой организации существуют конкуренты.

Оценка факторов окружающей среды ООО «КааХемский коопзверопромхоз» представлена в приложении А.

Откуда следует вывод: наиболее значимые положительные тенденции развития макроокружения – стабилизация экономики, преемственность политической власти и власти на местах, технологические новшества, а также социальная среда, изменение в уровне жизни людей. Отрицательные тенденции – суще-

ствующая, хоть и небольшая, инфляция, увеличение тарифов на электроэнергию, на водные ресурсы, а также цен на бензин, что приводит к росту цен на товары.

Для оценки окружающей микросреды с позиций конкуренции, применена карта стратегических групп. Поскольку у организации есть розничные торговые предприятия – магазины, а, именно они имеют конкурентов, то проведем анализ только в этом направлении. В качестве критериев выбраны следующие:

– уровень цен (высокий, средний, низкий);

– широкий ассортимент (нет, периодически, постоянно);

– количество лет на рынке (1–4; 5-8; 9 и более);

– местоположение с точки зрения транспортных развязок, отдаленности от линии метро (наименее выгодное, выгодное, наиболее выгодное);

– наличие сети (есть, нет).

Характеристики, которые рассматриваются при построении карт стратегических групп, следующие:

– уровень цен – количество лет на рынке (рис. 2.2);

– месторасположение-количество лет на рынке;

– уровень цен – местоположение;

– наличие сети – количество лет;

– уровень цен – ассортимент;

Прямым конкурентом предприятия по стратегическим группам – являются местные предприниматели, имеющие одиночные магазины частных предпринимателей.

Магазин «ИП Куулар» занимает большую долю рынка и предлагает широкий ассортимент продовольственных товаров, доля на рынке магазина «Саяны» занимает меньше, чем «ИП Куулар», ассортимент предоставляемых товаров менее разнообразен, цены средние. Так же на рынке действуют два предпринимате6ля, имеющих магазины «Продукты» и «Каа-Хем», ассортимент которых примерно идентичен, как и цены, но магазин «Каа-Хем» существует более 15 лет, а «Продукты» - 7 лет.

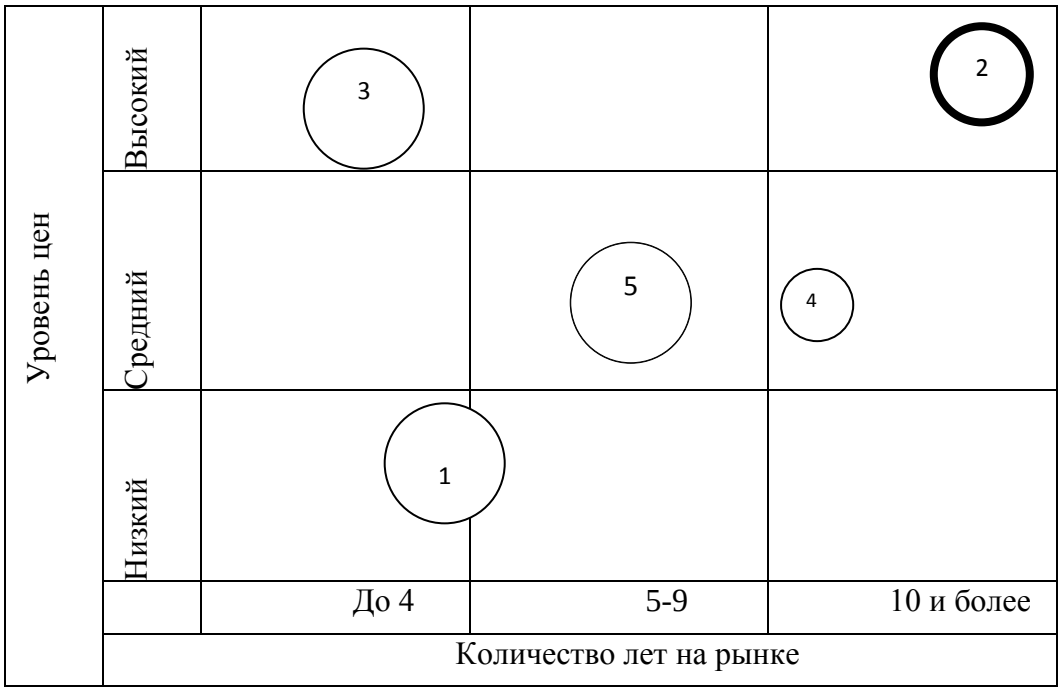


Рисунок 2.3 – Карта стратегических групп по критериям «Уровень цен» – «Количество лет на рынке»

(1 – «ИП Куулар», 2 – магазин ООО «КааХемский коопзверопромхоз» 3 – «Саяны», 4 – «Каа-Хем», 5 – «Продукты»)

Итак, по можно сделать выводы, что в целом предприятие функционирует на конкурентном локальном рынке, его деятельность подвержена влиянию факторов макросреды, и, чтобы определить насколько оно обладает устойчивой позицией обладает на рынке, необходим анализ его состояния.

2.2 Анализ активов и пассивов баланса предприятия

Непосредственная зависимость платежеспособности организации от скорости оборота оборотных активов делает необходимым проведение развернутого анализа их оборачиваемости.

Первым этапом финансового анализа является вертикальный и горизонтальный анализ баланса организации, который позволит получить общую картину. Вертикальный анализ баланса представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Вертикальный анализ баланса ООО «КааХемский коопзверопромхоз»

Статьи бухгалтерского баланса	Абсолютные величины, млн.руб.		Удельные веса, %		отклонения (+; -)
	2017г.	2018 г.	2017г.	2018 г.	
1.Внеоборотные активы	2 044	11 465	7,2	28,5	+21,3
В т.ч. основные средства	2 044	11 465	7,2	28,5	+21,3
2.Оборотные активы	26 707	28 866	92,8	71,5	-21,3
в т. ч. запасы	25 279	27 563	87,9	68,3	-19,6
дебиторская задолженность	417	358	1,5	0,9	-0,6
денежные средства	1 011	945	3,5	2,3	-1,2
Итого активов	28 751	40 331	100,00	100,00	
3. Капитал и резервы	21 669	24 957	75,4	61,9	-13,5
Уставный капитал	21 661	24 957	75,3	61,9	-13,6
Нераспределенная прибыль	8	-	0,1	-	-0,1
4. Краткосрочные обязательства, в т.ч.	7 062	15 374	24,6	30,1	+5,5
кредиторская задолженность	7 062	15 374	24,6	30,1	+5,5
Итого пассивов	28 751	40 331	100,00	100,00	

Из данных таблицы 2.1 видно, за отчетный период имущество организации возросло на 11580 млн.руб., или на 21,3 %, в том числе за счет увеличения объема основного капитала – на 11580 млн.руб., или более чем в 5 раз, и прироста оборотного капитала – на 2159 млн.руб., но по доле – снижение на 21 %. Иначе говоря, за отчетный период в основные средства было вложено почти в три раза больше средств, чем в оборотный капитал. При этом запасы увеличились на 2284 млн.руб., а денежные средства снизились на 66 млн.руб.

В абсолютной величине стоимость основных средств за 2018 год возросла на 9421 млн.руб., или в 4 раза, доля их в общей сумме активов увеличилась на 21,3 % вследствие воздействия внешних факторов (переоценка по рыночной стоимости), а также внутренних (поступление). Увеличение стоимости основных средств свидетельствует о росте возможностей и расширении деятельности ООО «КааХемский коопзверопромхоз», что является благоприятно складывающейся тенденцией, например, они могут взять кредит под залог. Дебиторская задолженность снизилась на 59 млн.руб., а доля ее уменьшилась всего лишь на 0,6%, что является отрицательным моментом. Доля кредиторской за-

долженности как в начале, так и в конце года (24,6 и 30,1 %) значительно (в 14,5 и 31 раза) превышает долю дебиторской (1,5 и 0,9%), что создает угрозу финансовой устойчивости.

Запасы в общей структуре активов составляют на конец года почти 68,3%, их доля снизилась на 19,6 %.Следует учесть, что большую часть запасов в оптово-розничной торговле представляют готовая продукция и товары для перепродажи, цены на которые в связи с инфляцией растут, с чем также и связано их увеличение.

В целом следует отметить, что структура совокупных активов характеризуется значительным превышением в их составе доли оборотных средств, которые составили почти 93%, но их доля значительно (на 21%) уменьшилась в течение года.

Пассивная часть баланса характеризуется преобладающим удельным весом собственного капитала, однако его доля в общем объеме уменьшилась в течение 2018 года на 13,5%. Доля собственных средств в обороте уменьшилась на 30,03%, что отрицательно характеризует деятельность организации.

Структура заемного капитала в течение отчетного периода претерпела ряд изменений. Так, доля заемных средств снизилась на 0,6 %, а доля кредиторской задолженности увеличилась на 5,5 %. Рост кредиторской задолженности наблюдается по всем позициям кредиторских расчетов. Но, обратив свое внимание на актив баланса, где произошло увеличение в 2,6 раза запасов, которые в основном состоят из готовой продукции и товаров для перепродажи, можно предположить, что рост кредиторской задолженности поставщикам объясняется этим фактором, и нужно убедиться, что это не просроченная кредиторская задолженность.

Далее проведем горизонтальный анализ баланса (таблица 2.2). Собственный капитал ООО «КааХемский коопзверопромхоз» составляет на конец года 61,9 %, долгосрочных обязательств нет, краткосрочные обязательства – 30,1 %, в том числе кредиторская задолженность – 30,1 %.

Таблица 2.2 – Горизонтальный анализ баланса ООО «КааХемский коопзверопромхоз»

Статьи бухгалтерского баланса	Абсолютные величины, млн.руб.		Темп роста, %
	2017г.	2018 г.	
1.Внеоборотные активы	2 044	11 465	560,9
В т.ч. основные средства	2 044	11 465	560,9
2.Оборотные активы	26 707	28 866	108,1
в т. ч. запасы	25 279	27 563	109,0
дебиторская задолженность	417	358	85,9
денежные средства	1 011	945	93,5
Итого активов	28 751	40 331	140,3
3. Капитал и резервы	21 669	24 957	115,2
Уставный капитал	21 661	24 957	115,2
Нераспределенная прибыль	8	-	0,0
4. Краткосрочные обязательства, в т.ч.	7 062	15 374	217,7
кредиторская задолженность	7 062	15 374	217,7
Итого пассивов	28 751	40 331	140,3
Величина собственных средств в обороте (III – I)	1 9625	1 3492	68,5

В структуре пассивов анализируемой организации среди заемных средств преобладают неустойчивые пассивы (краткосрочные, переменные) – заемные средства и кредиторская задолженность, что является отрицательной тенденцией с точки зрения финансовой устойчивости. Динамика капитала свидетельствует о снижении собственного капитала, доля которого снизилась на 26,35%. Таким образом, рост источников имущества происходил за счет роста заемного капитала и снижения собственного, что угрожает банкротством.

В общих чертах признаками «хорошего» баланса являются:

1) валюта баланса в конце отчетного периода увеличилась по сравнению с началом (верно для анализируемой организации);

2) темпы прироста оборотных активов выше, чем темпы прироста внеоборотных активов (у ООО «КааХемский коопзверопромхоз» наоборот темп прироста внеоборотных средств больше темпа прироста оборотных (560,9% против 108,1%);

3) собственный капитал организации превышает заемный и темпы его роста выше, чем темпы роста заемного капитала (для анализируемой организа-

ции это условие не выполняется: темп роста собственного капитала – 115,2 %, а заемного – 217,7 %);

4) темпы прироста дебиторской задолженности отрицательный, а кредиторской задолженности значительный – в 2 раза (для ООО «КааХемский коопзверопромхоз» характерен значительный перевес в пользу темпа прироста кредиторский задолженности, это признак «плохого» баланса). ООО «КааХемский коопзверопромхоз» обладает лишь первым признаком «хорошего» баланса, поэтому следует рассмотреть относительные показатели деятельности организации.

Значение анализа оборачиваемости состоит в том, что он позволяет увидеть картину финансового состояния предприятия в динамике. Если традиционно рассматриваемые показатели ликвидности позволяют составить оценку соотношения оборотных активов и краткосрочных пассивов в статике, то анализ оборачиваемости капитала, помещаемого в оборотные средства, позволяет установить причины, обусловившие то или иное значение анализируемых показателей активов и обязательств, а также тенденции их изменения. Расчет оборачиваемости активов приведен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ оборачиваемости активов ООО «КааХемский коопзверопромхоз»

№ п/п	Показатели	2017 год	2018 год	Изменение (+ -)
1	Выручка от реализации товаров и услуг, тыс.руб.	124 918	132 096	+2 822
2	Активы на начало периода, тыс. руб.	26 423	2 8751	2 328
3	Активы на конец периода, тыс. руб.	28 751	40 331	11 580
4	Средняя величина активов, тыс. руб.	27 587	34 541	6 954
5	Оборотные активы на начало периода, тыс. руб.	23 784	26 707	2 923
6	Оборотные активы на конец периода, тыс. руб.	26 707	2 8866	2 159
7	Средняя величина оборотных активов, тыс. руб.	25 245,5	27 786,5	2 541
8	Коэффициент оборачиваемости активов, количество раз	4,5	3,8	-0,7
9	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, количество раз	4,95	4,75	-0,20
10	Период оборота активов, дни	81,1	96,0	+14,9
11	Период оборота оборотных активов, дни	73,7	76,8	+3,1

Как следует из данных таблицы 2.3, в анализируемом отчетном году произошло замедление оборачиваемости активов. Так, коэффициент оборачиваемости активов упал с 4,5 до 3,8 раз и, соответственно, период оборота активов возрос со 81,1 до 96 дней.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов снизился с 4,95 до 4,75 раза, а длительность периода оборота оборотных активов увеличилась на 3,1 дня (с 73,7 до 76,8). Это связано со снижением эффективности использования оборотных активов. Изменение скорости оборота средств привело к тому, что при прочих равных условиях (масштабы деятельности, структура активов, структура расходов), изменилась величина оборотных активов.

Замедление оборачиваемости оборотных активов привело к их увеличению, следовательно, у анализируемого предприятия не произошло высвобождение средств из оборота, и получения дополнительной прибыли. Рассчитаем дополнительно привлеченные средств. В результате получаем: 132096/365 * (76,8 – 73,7) = 1121,9 тыс. руб.

Таким образом, замедление оборота на 3,1 дня привело к привлечению средств из оборота в размере 1121,9 тыс. руб. По данным таблицы 2.17, оборачиваемость оборотных активов в отчетном периоде составила 4,75 раза, следовательно, за весь год выбыло средств на сумму 5329,08 тыс. руб.

Для выявления причин увеличения оборачиваемости оборотных активов проведем анализ изменения в скорости и периоде оборота основных видов оборотных средств (табл. 2.4).

В первую очередь следует отметить сокращение среднего срока расчета с дебиторами, со 7,19 до 0,99 дней. Это связано с увеличением скорости оборота дебиторской задолженности в 290,13 раза.

Можно сделать вывод о том, что должники предприятия стали быстрее расплачиваться по долгам и на конец2018 года было выплачено 80 % долга. При этом средняя величина долга снизилась за счет средств выданных в 2018 году.

Таблица 2.4 – Анализ оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности

№ п/п	Показатели	2017 год	2018 год	Изменение (+ -)
1	Выручка от реализации товаров и услуг, тыс.руб.	124 918	132 096	-2 822
2	Себестоимость, тыс. руб.	103 860	100 651	-3 209
3	Запасы на начало периода, тыс. руб.	21 440	25 279	3 839
4	Запасы на конец периода, тыс. руб.	25 279	27 563	2 284
5	Средняя величина запасов, тыс. руб.	23 359,5	2 6421	3 061,5
6	Дебиторская задолженность на начало периода, тыс. руб.	2 044	417	-1 627
7	Дебиторская задолженность на конец периода, тыс. руб.	417	358	-59
8	Средняя величина дебиторская задолженность, тыс. руб.	2 461	387,5	-2 073,5
9	Коэффициент оборачиваемости запасов, количество раз	4,44	3,81	-1,43
10	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, количество раз	50,76	340,89	290,13
11	Период оборота запасов, дни	44,48	95,81	51,33
12	Период оборота дебиторской задолженности, дни	7,19	0,99	-6,2

Средняя величина запасов возросла на 2284 тыс. руб. Это произошло из-за снижению скорости оборачиваемости запасов с 4,44 до 3,81 раза, и, следовательно, увеличению периода оборачиваемости запасов с 44,48 до 95,81 дней.

Поскольку оборачиваемость капитала влияет на интенсивность использования средств предприятия и его деловую активность, то можно сделать вывод, что деловая активность на предприятии снизилась, так как произошло замедление скорости оборачиваемости оборотных активов и увеличение срока их оборота. Что связано с замедлением скорости обращения запасов и дебиторской задолженности на предприятии.

2.3 Анализ финансового состояния предприятия

Анализ ликвидности баланса предполагает сравнение средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности, а, впоследствии, их расположение в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппи-

рованными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Ликвидность баланса ООО «КааХемский коопзверопромхоз» за 2018 год, тыс. руб.

АКТИВ	2017 г.	2018 г.	ПАССИВ	2017 г.	2018 г.
1. Наиболее ликвидные (А1)	1 011	945	1. Наиболее срочные обязательства (П1)	7 062	1 5374
2. Быстро реализуемые активы (А2)	417	358	2. Краткосрочные пассивы (П2)	8	-
3. Медленно реализуемые активы (А3)	2 5279	2 7563	3. Долгосрочные пассивы (П3)	-	-
4. Трудно реализуемые активы (А4)	2 044	1 1465	4. Устойчивые пассивы (П4)	21 681	24 957
БАЛАНС	28 751	40 331	БАЛАНС	28 751	40 331

Баланс считается абсолютно ликвидным, если выполняются условия:
А1> = П1, то есть 945 > =15374, не выполняется.

А2 > =П2, то есть 358 > = -, выполняется.

А3 > =П3, то есть 27563 > = -, выполняется.

А4 < =П4, то есть 11465 > = 24957 не выполняется.

ООО «КааХемский коопзверопромхоз» имеет не достаточно ликвидный баланс, то есть предприятие не имеет достаточно денежных и приравненных к ним средств для выполнения срочных обязательств перед кредиторами.

Анализ краткосрочной платежеспособности осуществляется по трем коэффициентам ликвидности, поэтому текущей ликвидностью можно иногда называть ликвидностью предприятия.

В общем, по ООО «КааХемскийкоопзверопромхоз» показатели ликвидности и платежеспособности отражены в табл. 2.6.

Таблица 2.6 – Показатели ликвидности и платежеспособности ООО «КааХемскийкоопзверопромхоз» за 2018 год

Показатели	Значение
Коэффициент текущей ликвидности (покрытия)	1,9
Коэффициент быстрой (критической) ликвидности	0,08
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,06

Норматив предприятием не выдержан, более того, вся краткосрочная кредиторская задолженность не может быть погашена денежными средствами предприятия, что означает неустойчивые позиции предприятия в финансовом отношении. Это требует более детального исследования.

Оценка финансового состояния общество основывается на расчете излишка (недостатка) средств для финансирования запасов. Источниками могут являться как собственные, так и заемные средства. Величина запасов по данным баланса на конец 2018 года составила 27563 тыс. руб. Собственные средства предприятия – это капитал и резервы предприятия за минусом внеоборотных активов – составили 13492 тыс. руб. Поскольку собственных источников меньше, чем запасов, запасы сформированы за счет собственных и заёмных средств.

Таблица 2.7 – Расчет излишка (недостатка) средств для финансирования запасов ООО «КааХемский коопзверопромхоз»

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонение (+; -)
Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств	27563	40331	12 768
Излишек (+) или недостаток (-)собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	12558	27 563	-15 005
Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников для формирования запасов и затрат	27 563	40 331	2 768

При оценке финансового положения в расчете коэффициентов финансовая устойчивость состоит из нескольких коэффициентов (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Финансовая устойчивость ООО «КааХемский коопзверопромхоз»

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонение (+; -)
Коэффициент финансового риска	0,32	0,61	0,29
Коэффициент долга	0,25	0,35	+0,10
Коэффициент автономии	0,75	0,62	-0,13
Коэффициент маневренности собственных средств	1,44	2,08	+0,64
Коэффициент обеспеченности оборотных активов источниками собственных средств	1,015	1,79	+0,64
Коэффициент постоянного актива	0,09	0,46	+0,37

Коэффициент финансового риска показывает, что на один рубль собственных средств приходится в 2017 году - 0,32 рубля заемных, в 2018 году - 0,61. Норматив, установленный приказом Минэкономики № 118 от 01.10.1997г. – не более 0,7. норматив ООО «КааХемский коопзверопромхоз» в 2017 гг. выдержан, но в 2018 году он возрос на 0,31, он выше норматива на 0,11, что означает рост заёмных средств в средствах организации.

Коэффициент долга показывает долю заемных средств в общей величины финансовых ресурсов. Значение коэффициента в пределах критического показателя – не более 0,5 за исследуемый период не отмечено, норматив ООО «КааХемский коопзверопромхоз» выдержан, но в 2018 году, он возрос на 0,10, то есть долг организации в общем объёме средств растет.

Коэффициент автономии показывает долю собственных средств в общей величине финансовых ресурсов. Нормативное значение – не менее 0,5. норматив предприятием выдержан, но в 2018 году, он ниже чем в 2017 году на 0,13, то есть у ООО «КааХемский коопзверопромхоз» доля собственных средств снижается, равно как и коэффициент автономии.

Коэффициент маневренности собственных средств ООО «КааХемский коопзверопромхоз» показывает долю собственных средств, участвующих в обороте. Мин экономикой установлено интервальное значение 0,2 – 0,5. норматив превышен, но это еще раз подчеркивает, что предприятие мало использует заемные средства, рассчитывая на собственные.

Коэффициент обеспеченности оборотных активов источниками собственных средств ООО «КааХемский коопзверопромхоз» показывает, что более половины оборотных активов сформировано за счет собственных средств. Нормативное значение (0,1 – 0,5) норматив значительно превышен во всём исследуемом периоде.

Индекс постоянного актива ООО «КааХемский коопзверопромхоз» показывает, что от 14 до 46 % собственных средств направлено на формирование основных средств, долгосрочных финансовых вложений, незавершенного строительства и других внеоборотных активов. Критериального показателя в данном случае нет, но предположительно индекс должен быть менее 1.

В завершении определим тип финансовой устойчивости (таблица 2.9).

В зависимости от соотношения рассмотренных абсолютных показателей для характеристики финансовой ситуации на предприятии выделяют четыре типа финансовой устойчивости (таблица 2.9):

Таблица 2.9 – Сводная таблица показателей по типам финансовых ситуаций ООО «КааХемский коопзверопромхоз»

Показатели	Тип финансовой ситуации			
	Абсолютная устойчивость	Нормальная устойчивость	Неустойчивое состояние	Кризисное состояние
$Ф^{с}$ = СОС-ЗЗ	$Ф^{с} \geq 0$	$Ф^{с} < 0$	$Ф^{с} < 0$	$Ф^{с} < 0$
$Ф^{т}$ = КФ-ЗЗ	$Ф^{т} \geq 0$	$Ф^{т} \geq 0$	$Ф^{т} < 0$	$Ф^{т} < 0$
$Ф^{о}$ = ВИ-ЗЗ	$Ф^{о} \geq 0$	$Ф^{о} \geq 0$	$Ф^{о} \geq 0$	$Ф^{о} < 0$

Согласно табл. 2.9, состояние ООО «КааХемскийкоопзверопромхоз» относится к нормальному, тем не менее, есть серьёзные отклонения, которые уже свидетельствуют о кризисных явлениях в организации, поэтому необходим анализ результатов хозяйственной деятельности и наличия кризисной ситуации в организации.

2.4 Анализ финансовых результатов

Анализ финансово-хозяйственной деятельности целесообразно начать с динамики показателей (таблица 2.10), представленных в отчете о финансовых результатах (приложение В).

Таблица 2.10 – Анализ динамики показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «КааХемский коопзверопромхоз»

№ п/п	Показатели	2017 год	2018 год	Изменение (+ -)	Динамика, %
1	Выручка от реализации товаров и услуг, тыс.руб.	124 918	132 096	-2 822	105,7
2	Себестоимость, тыс. руб.	103 860	100 651	-3 209	96,9
3	Валовая прибыль (убыток)	21 058	31445	10 387	149,3
4	Коммерческие расходы	445 779	454 152	8 373	101,9
5	Управленческие расходы	-	-	0	0
6	Прибыль (убыток) от продаж	424 721	422 707	-2 014	99,5
7	Прибыль (убыток) до налогообложения	424 721	422 707	-2 014	99,5
8	Прочее	339 778	394 043	54 265	116,0
9	Чистая прибыль (убыток)	84 944	28 664	-56 280	33,7
10	Совокупный финансовый результат периода	84 944	28 664	-56 280	33,7

По результатам расчетов видно, что при положительной динамике выручки – 105,7, снижении себестоимости – на 3,1 % и росте валовой прибыли на 49,3 %, прибыль от продаж и до налогообложения снизилась на 0,5 %, а чистая прибыль и совокупный финансовый результат периода – на 66,3 %, что в целом отрицательно характеризует деятельность организации и требует более детального анализа.

Объектом особого внимания на любом предприятии является прибыль. В организации чистая прибыль возросла на 28664 тыс. руб., а ее удельный вес в прибыли до налогообложения снизился на 24,4 %. Отрицательное влияние сыграл рост расходов.

Для более уточненного анализа необходимо обратится к показателям рентабельности. Анализ характеризуется абсолютными и относительными показателями. Абсолютный показатель доходности - это сумма прибыли, или доходов.

Относительный показатель – уровень рентабельности. Рентабельность представляет собой доходность, или прибыльность производственно-торгового процесса. Ее величина измеряется уровнем рентабельности. В процессе анализа изучают динамику изменения объема чистой прибыли, уровня рентабельности и факторы, их определяющие.

Показатели рентабельности являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия.

Сгруппируем основные показатели рентабельности деятельности ООО «КааХемский коопзверопромхоз» в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Сводная таблица показателей рентабельности ООО «КааХемский коопзверопромхоз»

Показатели рентабельности	2017 г.	2018 г.	Отклонения
Рентабельность продаж	3,4	3,2	-0,2
Рентабельность всего капитала нетто	0,15	0,12	-0,03
Рентабельность всего капитала	0,17	0,13	-0,04
Рентабельность активов	0,18	0,15	-0,03
фондорентабельность	1,98	6,23	4,25
Рентабельность основной деятельности	4,45	4,18	-0,27

Как мы видим, в отчетном периоде все показатели рентабельности снизились, но возросла фондорентабельность (+4,25).

В целом же по анализу можно сделать вывод о том, что ООО «КааХемский коопзверопромхоз» имеет не достаточно ликвидный баланс, то есть предприятие не имеет достаточно денежных и приравненных к ним средств для выполнения срочных обязательств перед кредиторами.

Норматив по абсолютной ликвидности предприятием не выдержан, более того, вся краткосрочная кредиторская задолженность не может быть погашена денежными средствами предприятия.

Подводя итоги выше изложенному, можно сказать, что для улучшения финансового состояния предприятие ООО «КааХемский коопзверопромхоз» необходимо, по возможности, сократить дебиторскую задолженность и запасы товаров на складе.

Далее следует провести диагностику потенциального банкротства хозяйственного субъекта - необходимое и важное звено в предупреждении и управлении кризисными ситуациями.

2.5 Оценка вероятности банкротства

Одной из основных задач антикризисного анализа является своевременное выявление признаков банкротства организации и факторов (существующих и потенциальных) нарушения ее экономической устойчивости (равновесия).

Анализ и оценка структуры баланса предприятия проводятся на основе коэффициента ликвидности и коэффициента обеспеченности собственными средствами. Структура баланса предприятия признается неудовлетворительной, а предприятие – неплатежеспособным, если выполняется одно из следующих условий:

1. Коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода имеет значение менее 2;
2. Коэффициент обеспеченности собственности средствами – менее 0,1.

Коэффициент текущей ликвидности по ООО «КааХемский коопзверопромхоз» снизился на 0,2 пункта и составил на конец 2018 года 1,9.

Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости показал, что финансовое состояние ООО «КааХемский коопзверопромхоз» следует считать неустойчивым. При неудовлетворительной структуре баланса для проверки реальной возможности у предприятия восстановить свою платежеспособность

рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности сроком на 6 месяцев.

Если коэффициент восстановления меньше 1, то это свидетельствует о том, что у предприятия в ближайшие 6 месяцев нет реальной возможности восстановить платежеспособность.

Если значение коэффициента восстановления больше 1, то это означает наличие реальной возможности у предприятия восстановить свою платежеспособность и может быть принято решение об отложении признания структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия – платежеспособным на срок до 6 месяцев.

Подставив в формулу (36) рассчитанные ранее значения коэффициентов текущей ликвидности, получим:

$$K_{вост} = \frac{1{,}9 + 6/6 * (1{,}9 - 1{,}3)}{2} = 1{,}25$$

Это означает, что у ООО «КааХемский коопзверопромхоз» есть возможность восстановить платежеспособность в течение 6 месяцев.

Наиболее употребляемыми методами оценки риска банкротства предприятия являются предложенные известным западным экономистом Э.Альтманом Z-модели.

Самой часто используемой из этих моделей является двухфакторная. Для неё выбирается два основных показателя, от которых зависит вероятность банкротства: коэффициент покрытия (характеризует ликвидность) и коэффициент финансовой зависимости (характеризует финансовую устойчивость). На основе анализа западной практики были выявлены коэффициенты каждого из этих факторов.

Ниже приведены расчеты по данной модели (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Прогноз банкротства ООО «КааХемский коопзверопромхоз» по двухфакторной модели Альтмана

Показатели	2017 год	2018 год
1. К текущей ликвидности	1,3	1,9
2. К финансовой зависимости	0,25	0,25
3. Z – показатель вероятности банкротства	- 1,4	- 1,58
4. Вероятность банкротства	<50%	<50%

Расчеты, проведенные в таблице 2.12, показывают, что данная модель оценивает вероятность банкротства ООО «КааХемский коопзверопромхоз» как очень незначительную, гораздо ниже 50% как на начало, так и на конец 2018 года.

В целом же можно сказать, что у организации наметилась тенденция к кризисному состоянию, но не критичная ситуация, а, главное, но у неё ещё есть возможность восстановить свою платежеспособность, поэтому имеет смысл ввести антикризисные меры. Тем более, что организация обладает достаточно хорошей материальной базой.

ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 РАЗРАБОТКА ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОЗДОРОВЛЕНИЯ И РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ БИЗНЕСА ДЛЯ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ КРИЗИСА

3.1 SWOT- анализ в системе антикризисного управления

Для того, чтобы оценить эффективность стратегического управления организацией, выявить особенности, достоинства и недостатки, в первую очередь, необходимо проанализировать систему стратегического менеджмента.

На текущую деятельность ООО «КааХемский коопзверопромхоз» оказывает большое влияние позиция, которую оно занимает на соответствующем рынке. Очевидно, что ни какая организация не может успешно выжить в конкурентной борьбе, если оно не имеет четко определенных ориентиров развития .

Конкуренция – динамический процесс, условия ее постоянно меняются в зависимости от действий организации и их контрдействий, и основной удар перемещается с одних средств конкурентной борьбы на другие.

То, как конкурирующие применяют различные виды «оружия» для опережения соперников, определяют правила конкуренции и показывает, что необходимо сделать для достижения успеха.

В прошлые годы потребительская кооперация могла успешно функционировать, сосредотачивая внимание, в основном, на решении внутренних оперативных проблем. Сейчас, наряду с этими задачами, на первый план выходят внешние стратегические проблемы.

Ключевым в анализе ситуации в отрасли и конкуренции в ней является тщательное изучение внутреннего потенциала организации – ее сильных и слабых сторон и, во-вторых, анализ внешнего окружения: имеющихся угроз и представляющихся возможностей.

На примере ООО «КааХемский коопзверопромхоз» рассмотрим анализ слабых и сильных сторон организации (таблица 3.1) на основании карты стратегических групп.

Таблица 3.1 – Карта SWOT-анализа ООО «КааХемский коопзверопромхоз»

Возможности	Баллы	Угрозы	Баллы
1. Возможность диверсификации	5	1. Высокие процентные ставки банковского кредита	3
2. Государственная поддержка	3	2. Высокий уровень инфляции	4
3. Законодательная деятельность ЦС, участие в выработке государственных решений	4	3. Низкая покупательная способность сельского населения	5
		4. Нестабильность политики налогообложения	5
		5. Развивающиеся конкурентные отношения	5
		6. Отсутствие поддержки местных органов управления	4
		7. Ценовая политика, не учитывающая издержкоемкость реализации товаров	5
Итого	12	Итого	31
Сильные стороны		Слабые стороны	
1. Обеспеченность материально-технической базой	5	1. Низкий уровень аналитической работы	5
2. Наличие высоко квалифицированных работников	5	2. Неустойчивое финансовое положение	5
3. Работа на достаточно хорошо известный сегмент рынка	5	3. Несоответствие работы управленческого персонала современным условиям	5
4. Развитая система специального образования	5	4. Низкий уровень договорной работы	2
		5. Технологии и оборудование	4
		6. Недостаточно высокий уровень коммерческой деятельности по организации продаж товара	4
		7. Отсутствие четко выраженной стратегии	5
Итого	20	Итого	30

Условно обозначим влияние факторов внешней и внутренней среды на деятельность ООО «КааХемский коопзверопромхоз» (она должна определяться

экспертным путем по пятибалльной шкале исследования (возможности: 5 – очень высокое, 4- высокое , 3 – среднее, 2 – низкое , 1 – очень низкое)).

Список сильных сторон

1) Наличие материально-технической базы

Данный ресурс является одним из важнейших преимуществ ООО «КааХемский коопзверопромхоз». Накопленный за многие десятилетия большой капитал в виде магазинов, цехов должен работать и отдавать отдачу, стать эффективной хозяйственной системой. Вместе с тем за годы реформ состояние материально-технической базы ООО «КааХемский коопзверопромхоз» значительно ухудшилось вследствие хронического отсутствия средств на строительство и реконструкцию. Кроме того, существенно сократилось количество кооперативных предприятий: складов, магазинов, столовых, заготпунктов. Некоторые из них законсервированы, длительное время не функционируют и вследствие этого постепенно приходят в негодность; часть – сдана в аренду, реализована или отчуждена.

2) Наличие высоко квалифицированных работников прилавка

Уровень квалификации и опыт работы специалистов (особенно продавцов) в условиях рыночной экономики является преимуществом кооперативной системы.

У кооперативных магазинов свое лицо, главные черты которого честность и добропорядочность продавцов. Многие из них любимому делу посвятили всю свою сознательную жизнь. Что и говорить, в условиях рыночной конкуренции работникам торгующих предприятий приходится нелегко. Новые времена требуют от них гибкости, умения реагировать на запросы покупателей, обостренного чувства ответственности перед земляками. Продавцов ООО «КааХемский коопзверопромхоз» от наемных работников в частных структурах отличает прежде всего культура обслуживания, тактичность с покупателями, внимание, общительность, умение расположить к себе людей. Недаром частные предприниматели предпочитают видеть у прилавков именно продавцов потребительской кооперации, и более 80% специалистов перешли к конкурен-

там, так как заработная плата в ООО «КааХемский коопзверопромхоз» не обеспечивает им и их семье достойную жизнь (средняя з/п продавца – 11350 руб., в коммерческой структуре – 16000 руб.). Это, конечно-же, большой минус работе ООО «КааХемский коопзверопромхоз».

3) Развитая система специального образования

Мощная учебная база, несомненно, большой плюс системы потребительской кооперации.

Очень и очень многое зависит от квалификации и инициативы специалистов – бухгалтеров, экономистов, товароведов и т.д. Кадровый вопрос не исчерпывается лишь наличием способных, думающих руководителей. Толковые специалисты должны быть на всех уровнях – от приемной председателя до прилавка магазина. Неоценимую помощь в реформировании потребительской кооперации, проведении научно-практических конференций и семинаров оказывает межвузовский ученый Совет Центросоюза.

Под его руководством проводится исследовательская работа в кооперативных организациях, изучается положительный опыт, на основании которого готовятся и рассылаются в организации потребительской кооперации рекомендации по улучшению работы. Кураторы от университетов, закрепленные за потребсоюзами, участвуют в подготовке и проведении научно-практических конференций, собраний представителей, семинаров. Для координации этой работы в структуре университетов созданы институты теоретических и прикладных проблем потребительской кооперации.

Широта и гибкость профессионального образования, его ориентированность на подготовку специалистов, способных решать актуальные задачи потребительской кооперации, являются определяющим фактором успешного развития системы.

Список слабых сторон

1) Низкий уровень аналитической работы

Особую роль в достоверной объективной оценке хозяйственно-финансовой ситуации в организации, в принятии управленческих решений иг-

рают экономические, финансовые, бухгалтерские и контрольно-ревизорские службы, основная цель которых состоит в том, чтобы привести в действие все резервы системы, вывести ее на передовые позиции и поднять благосостояние жителей села, пайщиков.

К сожалению ООО «КааХемский коопзверопромхоз» не обошла болезнь «устаревших стереотипов». В системе потребительской кооперации, как и в любой другой организации, вся хозяйственно-финансовая информация сосредоточена прежде всего в бухгалтерских и экономических службах, и именно они призваны учитывать, контролировать и направлять управленческие процессы . Можно сказать, что учет и контроль, грамотный экономический анализ – вот главное, что сейчас необходимо, чтобы поднять эффективность деятельности потребительской кооперации . Поэтому для принятия грамотных, экономически обоснованных управленческих решений необходимо повысить уровень аналитической работы, потребовать от специалистов экономических, финансовых, бухгалтерских служб проведение глубокого и всестороннего анализа деятельности учетом социальной миссии.

2) Несоответствие работы управленческого персонала современным условиям.

Стабильный успех предопределяется новаторским отношением к делу. Новаторство от латинского «возобновлять, обновлять» – село внедрять в жизнь новые прогрессивные идеи и передовые технологии; ломать устаревшие, изжившие себя представления, правила, нормы в любой сфере деятельности.

3) Недостаточно высокий уровень коммерческой деятельности по организации продаж товаров.

ООО «КааХемский коопзверопромхоз» целесообразно уделить пристальное внимание развитию маркетинговой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей покупателей. Маркетинг создает и поддерживает спрос на товары и услуги, позволяет повышать объемы деятельности и деловую активность организации.

Современный маркетинг повышает требования к рекламной деятельности. Реклама в потребительском обществе имеет свои особенности. В розничной торговле в качестве наиболее эффективных рассматриваются следующие виды рекламы: выкладка товаров-новинок в сопровождении информации, рекламные лозунги.

Угрозы внешней среды

1) Низкая покупательная способность сельского населения

Данный фактор представляет значительную угрозу для любого субъекта рыночной экономики, в том числе и для потребительской кооперации.

Одним из негативных факторов является то, что на территории района доминирует значительная дифференциация населения по уровню доходов, низкая заработная плата в ряде отраслей, высокий уровень бедности.

Среднедушевые денежные доходы 10% наиболее обеспеченных граждан превышают доходы 10% наиболее обеспеченных почти в 15 раз (пороговое значение этого показателя –8; *-пороговое значение показателя определяет границу, выход за которую означает угрозу экономической бедности).

Основным дополнительным источником поддержания доходов и уровня жизни семей коожуне (районе) – личное подсобное хозяйство, удельный вес которого в совокупных доходах населения составляет 87% .

Безусловно, недооценить данную угрозу внешней среды очень сложно. Вместе с тем потребительская кооперация может данную угрозу заставить работать на себя, тем самым укрепляя свои конкурентные позиции на районном рынке, используя свой многоотраслевой, диверсифицированный характер деятельности. Так, например, повысить платежеспособность обслуживаемого населения она может с помощью организации закупок с/хозяйственной продукции и сырья в личных домашних хозяйствах, ведь в деревне только за счет реализации огородной продукции каждый житель способен обеспечить солидную прибавку к семейному бюджету. Деревня на пороге катастрофы и это не пустые слова. В районе только два поселка городского типа, в которых действуют го-

сударственные и муниципальные организации. Численность занятых в экономике – 6291 чел. из имеющихся трудовых ресурсов –14230 чел., что составляет 44,2%. В остальных 30 населенных пунктах у населения практически вообще нет работы; основным источником доходов являются пенсии родителей и детские пособия на детей.

С бедными людьми не построить богатого государства. Это же по большему счету относится и к потребительской кооперации. Только платежеспособный спрос может быть локомотивом любой экономики. В преодолении бедности районным кооператорам надо доходить до каждого сельского жителя .

2) Развивающиеся конкурентные отношения.

Деятельность ООО «КааХемский коопзверопромхоз» развивается в обстановке реальной и как никогда острой конкуренции.

Одним из важнейших факторов формирования и развития экономики с рыночным механизмом хозяйствования является малое предпринимательство. В связи с тем, что малые предприятия являются необходимым условием существования рыночных отношений, конкуренция является обязательным компонентом рыночной экономики и устранить ее практически невозможно.

В условиях рыночной экономики малый бизнес имеет следующие преимущества:

- увеличение числа собственников, формирование среднего класса – главного гаранта политической стабильности в демократическом обществе;
- рост доли экономически активного населения – что увеличивает доходы граждан и сглаживает диспропорции в благосостоянии различных социальных групп;
- создание новых рабочих мест с относительно низкими капитальными затратами;
- разработка и внедрение технологических, технических и организационных новшеств (стремясь выжить в конкурентной борьбе малые фирмы чаще склонны идти на риск и осуществлять новые проекты);
- улучшение взаимосвязи между различными секторами экономики.

Местное самоуправление видит в развитии предпринимательства – магистральный путь снижения безработицы, расширение продуктивной занятости, повышение доходов и уровня жизни людей. В районе разработана программа по поддержке малого предпринимательства.

Частные предприниматели завоевывают все новые и новые ниши в торговом обслуживании. Ассортиментная политика направлена на удовлетворение покупательского спроса. Особое внимание уделяется продаже следующих видов товаров: бытовой, аудио-и видео техники, обуви, верхней одежде и многому другому, что пользуется спросом у населения.

Бытовое обслуживание в районе также начинает набирать обороты. На сегодняшний день реально бытовое обслуживание оценить невозможно из-за отсутствия статистической отчетности по этому направлению. Отрасль развивается спонтанно. Таким образом, появилось достаточное количество парикмахерских на дому, так как они не требуют больших финансовых затрат.

Конкурентоспособность малого бизнеса проявляется в следующем: свобода действий; гибкость и оперативность в решениях; высокая приспосабливаемость (мобильность); быстрое реагирование на изменение спроса; более низкие управленческие и эксплуатационные расходы; более высокая оборачиваемость капитала.

Наравне с преимуществами, существуют факторы, сдерживающие развитие малого бизнеса:

- низкий уровень самоорганизации для защиты собственных интересов;
- проблемы с кредитованием малого бизнеса, который не имеет надежного залогового обеспечения, что увеличивает риск невозврата кредита;
- наличие большого количества различных административных барьеров (лицензии, разрешения, сертификация и т.д.);
- несовершенство судебной системы, слабо защищающей от коррупции и криминала;
- негативное отношение населения к предпринимательству. Ущербность теневой занятости, не дающей человеку никаких гарантий – ни оплаты боль-

ничного, ни получение отпускных, ни, главное, возможности заработать трудовую пенсию, постепенно начинает осознаваться людьми.

Предприниматель, рискующий своим капиталом, должен постоянно доказывать право на существование благодаря своим нововведениям, риску и постоянной инициативе.

3) Нестабильность политики налогообложения

Налоговая политика каждого хозяйствующего субъекта – важнейшая составная часть его экономической политики. Зависимость кооперативных организаций от ежегодно пересматриваемых федеральных налогов подрывает стимулы к проведению структурных реформ, привлечению инвестиций, развитию производственного потенциала и повышению эффективности хозяйственной деятельности.

В современных условиях во многих районах организации потребительской кооперации играют важную роль в формировании местных бюджетов. Однако региональные и местные бюджеты остаются недостаточно прозрачными, отсутствует целостная система мониторинга состояния и качества управления государственными и муниципальными финансами, результаты которой были бы доступны не только органам власти разных уровней, но и населению, инвесторам и кредиторам.

Создание налогового климата, благоприятного для экономической деятельности организаций потребительской кооперации, требует пресечения недобросовестной конкуренции. Организации потребкооперации при формировании экономической стратегии в современных условиях зачастую вынуждены придерживаться аккомодационной политики – экономической политики, направленной на смягчении последствий негативных воздействий внешней среды, ослаблении их разрушительной силы.

Таким образом, устойчивый экономический рост является наиболее важной предпосылкой для оздоровления всей системы потребительской кооперации. В настоящее время на региональном и местном уровне нет достаточной заинтересованности органов власти в экономической поддержке деятельности

организаций потребкооперации, обеспечении равных условий конкуренции, дебюрократизации экономики. Одной из основных причин такой ситуации является неопределенность финансово-экономической ответственности органов власти и субъектов местного самоуправления, связанная, в свою очередь, с чрезмерной централизацией официальных налогово-бюджетных полномочий.

4) Отсутствие поддержки местных органов управления

Понимание и поддержка местных властей является основой для развития кооперации на селе.

Сегодня со всей определенностью можно сказать, что экономическая ситуация в районе не стабильная, по-прежнему продолжаются процессы банкротства в промышленности и в др. секторах экономики.

Ситуацию партнерских отношений между потребительской кооперации и властными структурами нельзя назвать удовлетворительной. Муниципальные власти должны быть заинтересованы в развитии потребительской кооперации, являющейся сегодня на селе основной, если не единственной структурой, комплексно решающей вопросы социального переустройства села.

Рыночная экономика все больше и больше диктует свои правила, несомненно такой подход кооператоров во взаимодействии с властями принципиально новое партнерство, или как сейчас часто попадет на слух термин «социальное партнерство», которое требует наличие готовых к сотрудничеству и четко структурированных сторон. Самое важное в этом вопросе, чтобы ООО «КааХемский коопзверопромхоз» обладало авторитетом и было хорошо организовано, а значит, способное брать на себя обязательства и обеспечивать их выполнение.

Подводя итог данной оценке внешних угроз для ООО «КааХемский коопзверопромхоз», можно сделать вывод, что руководство проявляет в высшей степени непрофессионализм в развитии благоприятных связей с органами власти. Отсутствие такой поддержки традиционно рассматривается как угроза существованию организации.

5) Ценовая политика, не учитывающая издержкоемкость реализации товаров.

В ООО «КааХемский коопзверопромхоз» уровень торговой надбавки не должен превышать 15%. На сегодняшний день в ООО «КааХемский коопзверопромхоз» торговая надбавка –17%.

В современных условиях необходимо снижение торговых надбавок на жизненно важные товары - это будет выгодно и населению, и потребкооперации, так как приведет к росту товарооборота в разы.

Ценовая политика требует гибкости и маневренности.

Благоприятные возможности, предоставляемые внешней средой

1) Возможность диверсификации – право самостоятельно определять направления и траекторию своего развития.

Это самая главная благоприятная возможность, предоставляемая внешней средой, позволяющая кооперативной организации самостоятельно решать следующие вопросы: какие отрасли развивать, деятельность каких заморозить, что ликвидировать, какой должна быть ассортиментная политика и т.п.

Переходный этап функционирования рыночной экономики, неразвитость многих сфер бизнеса, прежде всего сферы услуг открывает широкие возможности для диверсификации. Однако возможность свободного выбора означает также, что и ответственность за неверный курс развития полностью ложится на саму кооперативную организацию.

2) Государственная поддержка.

Несмотря на то, что в подходах государства к потребительской кооперации преобладает сугубо фискальный интерес, некоторые сдвиги в этом направлении уже налицо, и в этом большая заслуга Центросоюза.

Деревня подошла к порогу демографической катастрофы. Единственный способ изменить сложившееся положение – проводить государственную политику, направленную на формирование социально справедливых условий жизни сельских тружеников.

Уже сегодня можно с определенностью сказать, что государство поворачивается лицом к потребительской кооперации, все больше понимая ее роль и значение в обслуживании такого сложного рыночного сегмента, как сельское население.

Для определения связей между возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами деятельности ООО «КааХемский коопзверопромхоз» составим обобщающую матрицу SWOT (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Обобщающая матрица SWOT ООО «КааХемский коопзверопромхоз»

	Возможности	Угрозы
	Баллы (19)	Баллы (31)
Сильные стороны: баллы (20)	20 * 19=380	20 * 31=620
Слабые стороны: баллы (30)	30 * 19=570	30 * 31=930

Результаты расчета показали, что наибольшее значение было определено в поле «Слабость и угрозы» (930), следовательно, усилия ООО «КааХемский коопзверопромхоз» должны быть направлены на минимизацию слабых сторон его деятельности и угроз, связанных с факторами внешней среды.

То есть целью предприятия должна стать его безубыточная деятельность, поскольку без прибыльности хозяйствования не удержаться в системе рыночных отношений.

В условиях сложившейся ситуации для ООО «КааХемский коопзверопромхоз» целесообразно использовать различные стратегии, так например в закупках – стратегия интеграции (объединение с производителями с/х продукции); в производстве – стратегия развития через товары (расширение ассортимента и улучшение качества).

Таким образом, проведенный анализ конкурентоспособности позволяет сделать следующие выводы: с переходом страны на рыночные отношения объемы деятельности ООО «КааХемский коопзверопромхоз» значительно сокра-

тились. Вместе с тем за последние два предшествующих года наметились положительные сдвиги: увеличение объемов выручки; увеличение закупочной деятельности; наращивание объемов в производственной деятельности. Несмотря на тяжелое финансовое положение ООО «КааХемский коопзверопромхоз» вполне по силам бороться с конкурентами, при этом необходимо максимально эффективно использовать внутренний потенциал системы.

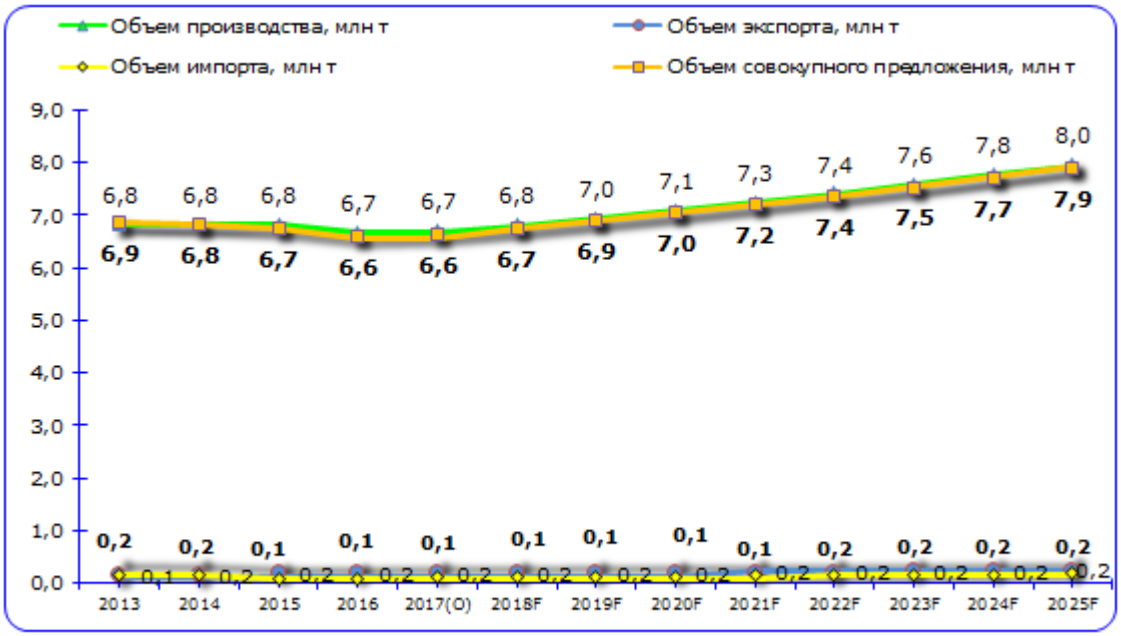
3.2 Разработка плана финансового оздоровления

Хлебобулочные изделия пользуются спросом независимо от времени года. Хорошее качество продукции обеспечивается отличным сырьем, технологией производства, высокой квалификацией пекарей.

Это, прежде всего, продиктовано тем, что хлеб относится к так называемым «благам Гиффена», имеющим отрицательную эластичность спроса по цене. Увеличение цен на него приводит только к увеличению его потребления беднейшими слоями, которые просто станут меньше тратить денег на другие продукты.

По прогнозам главных действующих лиц хлебного рынка [37], ждать на нем каких-то глобальных перемен (слияний, банкротств, ценового скачка) в ближайшие полгода не стоит. Каждый из участников будет укреплять свои позиции в завоеванных рыночных нишах, развивать кондитерское направление с прицелом выхода на рынки других сибирских регионов, запускать на рынок новые виды хлебных линеек.

Так, по мнению экспертов «…..Российский рынок хлеба и хлебобулочных изделий в натуральном выражении практически полностью состоит из продукции отечественного производства (98%). Доля импортной продукции составляет 2%. Порядка 3% произведенной хлебной продукции поставляется на экспорт. Динамика и структура рынка хлеба и хлебобулочных изделий в 2013-2017 (О) гг. и прогноз до 2025 г., млн. т. (в рамках базового сценария развития) рынок хлеба, рынок хлебобулочных изделий…» [37]. Что представлено на рисунке 3.1.



Источник: данные Росстата, ФТС, аналитика IndexBox

Рисунок 3.1 – Динамика и структура рынка хлеба и хлебобулочных изделий в 2013-2017 и прогноз до 2025 года [37]

Булочные изделия пользуются значительной популярностью. Основное расширение ассортимента может происходить именно за счет этой группы, поскольку, чем больше количество наименований в ней представлено, тем больше шанс привлечь покупателя.

В сутки жители потребляют около 300 грамм хлеба, то есть норма потребления жителями поселка около 1-1,2 тонн хлеба и хлебобулочных изделий.

«…. В динамике среднедушевого потребления хлеба и хлебобулочных изделий наблюдается тенденция к постепенному снижению потребления хлебной продукции. Так, в 2013 году потребление продукции составляло 47,6 кг/чел., то в 2016 году этот показатель составил 45,6 кг/чел. Это связано с тем, что востребованность традиционных видов хлебной продукции снижается вследствие смены потребительских предпочтений. По итогам 2017 года потребление хлеба и хлебобулочных изделий на душу населения составит 45,8 кг/чел. Потребление хлеба и хлебобулочных изделий на душу населения в 2013-2017(О) гг., кг/чел. рынок хлеба, рынок хлебобулочных изделий …» [37]. Что представлено на рисунке 3.2.

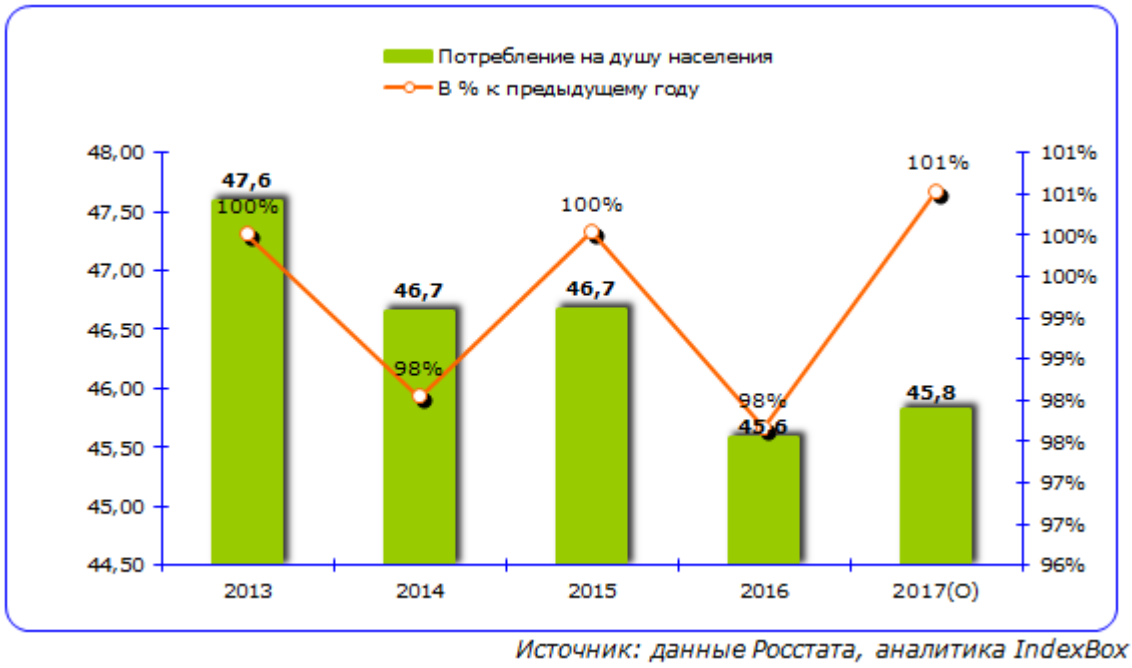


Рисунок 3.2 – Динамика потребления хлеба
и хлебобулочных изделий в 2013-2017 гг. [37]

Именно производство "булочных изделий" специалисты называют наиболее рентабельным и востребованным, несмотря на то, что эта категория широко представлена на рынке. И их объем продаж зависит от трех основных конкурентных преимуществ, к достижению которых стремится любой производитель. Это - качество продукции, оперативная доставка и цена.

В целом мониторинг качества хлеба (по информации, полученной в личной беседе с руководителями торговых организаций) показывает, что хлеб хорошего качества, но из-за доставки из других городов, цена является наиболее деликатной темой для производителей, потребителей продукции и властей. Поскольку хлеб является социально значимым товаром, администрация оставила за собой право заниматься госрегулированием отпускных цен на хлеб из муки I и II сортов. Цены же на другие виды хлебной продукции производители обязаны декларировать.

Именно поэтому многие хлебо-булочные изделия, такие как калачи, булочки т.д., привезенные из других населенных пунктов, более крупных, имеют очень высокую цену и не достаточную свежесть.

Одним из важнейших факторов, повышающих эффективность экономической системы, служит конкуренция между предприятиями. Любая фирма в ходе своей деятельности сталкивается с множеством конкурентов. На локальном рынке конкурентов нет, есть два предпринимателя в соседнем населенном пункте, которые могут быть основными конкурентами ИП Караваев, ИП Кузеванов (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Сравнительные цены на продукцию, руб.

Наименование изделия	ИП Караваев	ИП Кузеванов	ООО «КааХемскийкоопзверопромхоз»
Хлеб в/с	19,00	18,70	16
Хлеб 1с	18,60	18,00	16
Хлеб столичный	-	17,60	-
«Булочка сахарная»	12,00	11,50	-
«Булочка Городская»	-	10,80	-
«Булочка Невская»	11,00	-	-
«Калач сметанный»	13,20	-	-
Булочка «Столичная»	-	12,00	-
«Расстегай с начинкой»	-	-	15,00
«Булочка с маком»	-	-	10,50
«Сдоба праздничная»	-	-	12,50

На основании проведенных маркетинговых исследований было установлено, что в ассортименте хлебобулочной продукции, выпускаемом основными конкурентами совсем другой ассортиментный ряд, что более важно выше цены на практически аналогичные виды хлеба.

Покупателями продукции

ООО «КааХемский коопзверопромхоз» будут жители села и муниципальные заведения – школа и детский сад.

ООО «КааХемский коопзверопромхоз» в лице директора осуществляет право владения, пользования и распоряжения своим имуществом.

Помещения. Источником для развития являются собственные средства. Часть имеющихся площадей не используются, в аренду сдать их не возможно, так как нет спроса, в связи с чем. Предлагаем разместить на собственных пло-

щадях хлебопекарное производство. Тем более, что хлеб завозят из близ расположенного более крупного поселка. При низкой надбавке, окупить транспортные расходы сложно.

Цели проекта:

1. производство хлебобулочных изделий;

2. получение максимальной прибыли;

3. выпуск разнообразного ассортимента;

4. наполнение рынка хлебобулочных изделий;

5. удовлетворение потребностей покупателей путем достижения баланса низкой цены и высокого качества;

График действий.

1этап

Оценка потребительского рынка. Подготовка помещения и закуп оборудования. Подбор кадров. Заключение договоров с поставщиками и покупателями. Запуск производства.

2 этап

Увеличение ассортимента производимой продукции.

Завоевание новых рынков сбыта и установление своей ценовой политики на данных рынках.

3 этап

Расширение производства и закупка нового оборудования.

Таблица 3.3 – Потребности в капитале, руб.

№	Статьи	Сумма, руб.
1	Затраты на оборудование	366 000
2	Затраты на сырье, мес.	25 000
3	Сертификация продукции	20 000
4	Ремонт помещения	7 500
6	Аренда/покупка помещения	Используются собственные
	Итого	693 500

На основании наших расчетов, первоначальные затраты для осуществления проекта по производству хлебобулочных изделий не очень велики, поэтому мы планируем обойтись своими средствами, не привлекая инвесторов.

Первоначально, ассортимент будет состоять из хлеба первого сорта и 3 видов булочек: «Булочка с повидлом», «Булочка с маком», «Сдоба праздничная». Хлебобулочные изделия выпекают по разной рецептуре, различны по вкусу и весу. Все изделия будут изготавливаться из муки высшего сорта. Все сырье для производства будет закупаться только качественное и напрямую от производителей.

Важнейшее качество товара - его доступная цена. Предприятие будет добиваться максимально низкой цены на свою продукцию за счет повышения производительности и эффективности труда, и оптовых закупок сырья, минуя посредников. Так же за счет жесткого контроля за технологией производства. Преимуществом выпускаемых изделий является следующее: оригинальный вкус; высокое качество; свежесть изделий; внешний вид продукции.

Товар будет реализовываться через собственные торгующие организации. Доставляться будет собственным транспортом.

Товар будет реализовываться через сеть существующих торговых предприятий города на основании заключенных договоров.

В связи с тем, что муниципальные учреждения ведут закупочную деятельность на основе тендера, а в проекте предполагается более низкая цена на хлеб I и II–го сортов, поэтому предполагается, что, ООО «КааХемский кооп-зверопромхоз» будет заключать договора со школами, детскими садами и другими организациями на реализацию продукции; ближайшие организации (школы).

Производство будет находиться в здании площадью 117 кв. м. Помещение подлежит небольшому ремонту, имеется система канализации, отопления, автономная принудительная вентиляция горячего цеха. Все оборудование планируется закупить.

Затраты на покупку оборудования составляет 366000рублей.

Таблица 3.4 – Амортизация оборудования

Наименование	Кол-во, ед.	Цена за единицу, руб.	Сумма, руб.	% износа	Сумма износа, руб.
Мукопросеиватель	1	38 600	38 600	10	3 860
Тестомесильная машина	1	60 000	60 000	10	6 000
Жарочный шкаф	2	63 000	126 000	10	12 600
Расстоечный шкаф	1	40 000	40 000	10	4 000
Каталки для продукции	4	5 500	22 000	7	1 540
Итого		108 500	188 000		18 140

Сумма затрат на амортизацию оборудования, списанных на издержки производства, в первый квартал составит 18140 рублей. Все сырье, необходимое для производства будет закупаться у производителей, минуя посредников. В качестве основного сырья – яйцо будет закупаться у населения; маргарин, соль, дрожжи, сахар, ванилин, повидло, сгущенное молоко и т.д. – оптовых базах города Кызыла. Запас сырья на складе, в зависимости от вида сырья, планируется на уровне 15 дней. Сырье, используемое в производстве, проходит сертификацию и соответствует требованиям ГОСТов.

Численность работников хлебопекарного цеха ООО «КааХемский кооп-зверопромхоз», из них:

Управленческий персонал – 1 человека.

Производственный персонал – 4 человека.

Обслуживающий персонал – 3 человека.

Планируемая к выпуску продукция представлена следующим ассортиментным рядом:

1. Хлеб 1 сорт.
2. Булочные изделия: булочка «С повидлом»; булочка «С маком»; булочка «Праздничная».

Планируемый суточный объем выпуска: 400кг хлеба 1 сорт и 300 кг булочек (100 кг булочки «Булочка с повидлом», 100 кг булочки «Булочка с маком», 100 кг булочки «Сдоба Праздничная»).

Хлеб развозится водителями по конечным потребителям и магазинам.

Суточная заработная плата распределяется между всем персоналом предприятия по принципу равного участия в себестоимости продукции

Расчет себестоимости основной продукции предприятия приведен в таблицах ниже.

Расчет себестоимости продукции «Булочка с повидлом» произведем на основании следующих данных.

Всего суточный выпуск продукции «Булочка с повидлом» составит 100 кг. Вес 1 булочки составляет –100 гр. или 0,1 кг. (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Расчет затрат на сырье для изделия «Булочка с повидлом», руб.

Наименование	Цена за 1 кг	Масса, гр.	Стоимость на100 кг муки
Мука 1с	12	100	1 200
Дрожжи	70	4	280
Соль	7	7	49
Сахар	39	22	858
Маргарин	60	14	840
Яйцо	50	6	300
Масло растительное	120	1	120
Повидло	80	12	960
Итого:		166	4 607

При учете производства 100кг конечной продукции этой ассортиментной категории, затраты на производство 100 кг продукции составят:

С = (4607/166)*100 = 2775,3 рубля

Себестоимость одной единицы продукции составит

С1 = 2775,3/1000 = 2,8 руб.

Розничная цена 1 булочки «Булочка с повидлом» составит 4 руб.

Итоговый расчет себестоимости составляется из стоимости сырья, заработной платы сотрудников и амортизации основных средств.

Расход электроэнергии – 20 кВт/ч * 8 час.

Ежедневная стоимость электричества на производство при тарифе 2,52 руб./кВт/ч. составит 2,52*160 = 403,2 руб.

В структуру себестоимости не включается заработная плата производственного персонала она включаются в косвенные затраты.

Реализация продукции ООО «КааХемский коопзверопромхоз» происходит через организации, с которыми заключены договоры на поставку хлебобулочных изделий, а так же непосредственно из собственных магазинов предприятия (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Расчет экономических показателей на выпуск продукции в месяц

Показатели	Булочка «С повидлом»	Булочка «С маком »	Булочка «Праздничная»	Хлеб 1 сорт
Количество/сут.	1 000	1 000	1 000	1 000
Количество/мес.	30 000	30 000	30 000	30 000
Себестоимость, руб.	2,8	1,9	2,5	5,7
Общие затраты, руб.	84 000	57 000	75 000	171 000
Цена	4	3	4	12
Выручка, руб.	120 000	90 000	120 000	360 000
Прибыль, руб.	36 000	33 000	45 000	189 000

Общая сумма продаж в первый месяц работы составит 690000 руб.

При расчете показателей проекта, учтем что объем продаж планируется увеличивать ежеквартально на 10%, соответственно возрастет объем затрат на сырье и электроэнергию, однако, ресурс производства составляет 50% поэтому в ближайший год, даже при учете роста объема производства нет необходимости закупать новое оборудование или нанимать дополнительных сотрудников.

3.3 Оценка рисков проекта финансового оздоровления и пути их снижения

При осуществлении нашего проекта существует определенная доля риска. Риск отсутствия сбыта. В настоящее время, когда экономика в стране начинает подниматься, благосостояние и покупательская способность населения увеличиваются. И так как хлебобулочные изделия пользуются хорошим спросом, то в последующем этот риск маловероятен. В условиях конкурентной борьбы мы надеемся выжить, выпуская высококачественную продукцию, при-

меняя верную ценовую политику и расширяя ассортимент выпускаемой продукции.

Риск, связанный с отсутствием сырья отсутствует, так как с производителями заключены договоры, а на случай кратковременных перебоев с поставкой, планируется делать запас сырья. В крайнем случае, можно прибегнуть к помощи других производителей.

Риск, связанный с некачественным сырьем, так же маловероятен, так как в условиях жесткой конкурентной борьбы каждый производитель старается удержать и увеличить свою долю на рынке, поэтому в качестве производимой продукции он заинтересован не менее, чем мы. Также все сырье, используемое нами в производство, тщательно проверяется и имеет сертификат качества.

Риск, связанный с выпуском некачественной продукции. Технологический процесс изготовления продукции будет контролировать руководитель организации. Производственные рабочие имеют высокую квалификацию и большой опыт работы.

Сырье будет закупаться только соответствующее требованиям и технологии производства. Поэтому этот риск будет сведен к минимуму.

Высокая степень неопределенности данного вида деятельности, сильное влияние человеческого фактора, выявляет критические точки, наиболее чувствительные к изменениям. Это объем реализации услуг (как правило, уровень загрузки салона), стоимость услуг, объем первоначальных инвестиций.

Стоит просчитать несколько вариантов, изменяя критические параметры. Важно так же проверить изменение срока окупаемости проекта (т.е. когда прибыль от деятельности салона покроет инвестиции, вложенные в проект) в зависимости от изменения различных факторов.

1) Кадровые риски.
2) Риски взаимодействия с поставщиками.
3) Финансовые риски.
4) Риск персонала
5) Страхование риска

6) Обстоятельства непреодолимой силы (форс-мажор).

Комплексный анализ рисков представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Результаты комплексного анализа рисков

Перечень рисков	Вероятность событий V%	Вес W	Значение риска P1%(= V%*W)
Кадровые риски	V1= 75%	W 1=0,01	P11=75%*0,01=0,0075
Риски взаимодействия с поставщиками	V2=50%	W 2=0,06	P12=0,03
Финансовые риски	V3=50%	W 3=0.01	P13=0.005
Риск персонала	V4=50%	W 4=0,001	P14=0, 0005
Страхование риска	V5=0%	W 5=0	P15=0
Форс-мажор	V6=0%	W 6=0	P16=0
Операц. риск	V7=25%	W=0,001	P1=0.00025
Риски среды	V8=0	W=0	P1=0
Риск процесса	V9=0	W=0	P1=0
ИТОГО:			P2=P11+ P12+ P13+ P14+ P15+ P16=0,0075+0,03+0.5+0, 005+0+0+0.00025+0+0=0.04325

где W- Вес, характеризует принадлежность риска:

W-1 катастрофический риск;

W- 0, 1 критический риск;

W- 0, 06 повышенный риск

W- 0,001 минимальный риск

V вероятность события

0%- событие не возникает

25%- событие, скорее всего не возникнет

50%- о вероятности возникновения или невозникновения события определенно сказать нельзя.

75%-событие, скорее всего, проявится

100%- событие реально проявится.

Р%- значение риска.

Руководству ООО «КааХемский коопзверопромхоз» необходимо не только осваивать новые методы и технику управления, но и применять новейшие стратегии.

Для этого необходимо:

- по возможности максимально участвовать в государственных программах развития производства и реализации продукции, сейчас достаточно много президентских грантов;
- проанализировать спрос на продукцию и предоставление новых услуг, которые отвечают возможностям организации;
- увеличить объем продаж;
- разработать мероприятия по оптимизации затрат;
- рациональное использование ресурсов организации;
- повышать уровень профессиональной подготовки сотрудников;
- отказаться от услуг слабо подготовленных сотрудников;
- установить долгосрочные связи с надежными партнерами - поставщиками;
- осуществление эффективной налоговой политики, направленной на дополнительный размер операционного дохода;
- своевременная реализация выбываемого, в связи с высоким износом или неиспользуемого имущества;
- использовать современные информационные технологии оперативного, бухгалтерского, статистического учета, способные функционировать в многопользовательском режиме, используя единую базу данных.

В системе управления финансовым состоянием организации наиболее важная роль отводится оптимизации денежных потоков. Для этого ООО «КааХемский коопзверопромхоз» необходимо: расширять объемы деятельности, используя основные фонды, досрочно погашать обязательства с целью уменьше-

ния расходов по обслуживанию долга, сокращать время нахождения капитала в запасах.

ООО «КааХемский коопзверопромхоз» можно порекомендовать практику замедленных выплат денежных средств путем приобретения долгосрочных активов на условиях лизинга, переоформления краткосрочных кредитов в долгосрочные.

В целях повышения эффективности аналитической работы за счет сокращения сроков проведения анализа в ООО «КааХемский коопзверопромхоз» необходимо применение информационных технологий и таких программных продуктов как «Инэк - Аналитик», программы «ProjektExpert», «AuditExpert».

Предприятие ООО «КааХемский коопзверопромхоз» будет располагаться на собственных площадях. Площадь хлебопекарного цеха составляет 117 м².

Для начала осуществления производственной деятельности предприятию необходим первоначальный капитал в объеме 6 933 000 рублей для приобретения оборудования и необходимого сырья. Источником для развития ООО «КааХемский коопзверопромхоз» являются собственные средства.

3.4 Оценка финансовых показателей в результате предложенных мероприятий

При расчете экономических показателей проекта, учтем что объем продаж планируется увеличивать ежеквартально на 10%, соответственно возрастет объем затрат на сырье и электроэнергию, однако, ресурс производства составляет 50% поэтому в ближайший год, даже при учете роста объема производства нет необходимости закупать новое оборудование или нанимать дополнительных сотрудников.

Срок окупаемости проекта – около 4 месяцев. Полноценные данные расчета по сроку окупаемости представлены в приложении Г.

Таким образом, экономическая эффективность данного проекта очень высокая, что является гарантией их реализации для ООО «КааХемский коопзве-

ропромхоз», примечательно то, что реализация предложенных мероприятий не затратоемкая и менее рискованная, что позволяет сделать вывод о том, что этот проект способен стабилизировать и улучшить показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать следующий вывод, компания в первый год деятельности принесет прибыль, которая составит 932201,154 рублей.

Общий расчет экономических показателей деятельности ООО «КааХемский коопзверопромхоз» за первый год представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Экономические показатели развития деятельности ООО «Каа-Хемский коопзверопромхоз»

Показатели	период				
	3 кв. 2019	4 кв. 2019	1 кв. 2020	2 кв. 2020	Итого
Объем продаж в денежном выражении	2 070 000	2 277 000	2 504 700	2 755 170	9 606 870
Основные средства производства	366 000				
Себестоимость	1 161 000	1 277 100,0	1 404 810,0	1 545 291,0	5 388 201
Заработная плата персонала	578 720,4	578 720,4	578 720,4	578 720,4	2 314 881,6
Электроэнергия (производство)	36 288	39 916,8	43 908,5	48 299,3	168 412,6
Амортизация оборудования	4 535	4 535	4 535	4 535	18 140
Услуги связи	1 300	1 300	1 300	1 300	5 200
Коммунальные услуги	13 500	13 500	13 500	13 500	54 000
Транспортные расходы	18 090	18 090	18 090	18 090	72 360
Прочие затраты	4 000	4 000	4 000	4 000	16 000
Итого затрат	2 183 433,4	1 937 162,2	2 068 863,9	2 213 735,7	8 403 195,2
Налог на прибыль (20%)		67 967,6	87 167,2	108 286,9	263 421,6
Налог на имущество (2.2%)	2 013	2 013	2 013	2 013	8 052
Чистая прибыль	-115 446,4	269 857,2	346 655,9	431 134,4	932 201,2
Рентабельность продукции %	-9,64	20,49	23,93	27,05	16,78

Рентабельность продукции – отношение (чистой) прибыли к полной себестоимости.

ROM = (ЧП/Себестоимость) *100 %

Срок окупаемости проекта – около 4 месяцев.

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать следующий вывод, компания в первый год деятельности принесет прибыль, которая составит 932201,154 рублей.

Кроме того, будут задействованы основные средства ООО «КааХемский коопзверопромхоз», которые в настоящее время никак не используются, организации несет налоговое бремя по оплате имущественного налога, строения ветшают, что в значительной мере увеличивает расходы организации и снижает её прибыльность и рентабельностью.

Проведем расчет прогноза баланса.

1. Внеоборотные активы:

   11821+366 – 181,4 = 1812,6 тыс.руб.

2. Оборотные активы запланируем на основании потребности в сырье.

Однодневный расход сырья в 2019 году составит 126 тыс. руб.

Тогда сумма запасов составит 3780 тыс. р.: 30 *126 = 3780 тыс.руб.

Сгруппируем все показатели в прогнозный агрегированный баланс (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Прогнозный агрегированный баланс на 2019 год, тыс. руб.

Группа активов баланса	2018 год	2019 год	Группа пассивов баланса	2018 год	2019 год
Внеоборотные средства	11 465	11 822	Долгосрочные заемные средства	-	-
			Краткосрочные заемные средства	15 374	766
Оборотные средства	28 866	3 780	Собственные средства	24 957	42 192
Баланс	40 331	42 958	Баланс	40 331	42 958

На основе данных прогнозного бухгалтерского баланса рассчитаем показатели платежеспособности, ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности, которые представим в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Относительные показатели финансового состояния ООО «КааХемский коопзверопромхоз» за 2018 - 2019 годы

Коэффициенты	2018 год	2019 год	Отклонение, (+;-)
Коэффициент платежеспособности	0,61	0,52	-0,09
Коэффициент текущей ликвидности	1,9	2,4	0,5
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	1,79	1,93	0,14
Коэффициент автономии	0,62	0,71	0,09
Коэффициент финансовой зависимости	0,25	0,20	-0.05
Коэффициент маневренности	2,08	2,15	0,07
Рентабельность продаж	3,2	7,4	4,2

На основе данных таблицы 3.10 можно сделать вывод, что имеется положительная динамика роста всех относительных показателей финансового состояния, кроме коэффициента финансовой зависимости, это свидетельствует об уменьшении зависимости ООО «КааХемский коопзверопромхоз» от внешних источников финансирования.

В заключение расчетов по предлагаемым мерам стабилизации и вывода из кризиса ООО «КааХемский коопзверопромхоз», составим прогноз изменения финансового состояния (табл. 3.11).

Таблица 3.11 – Оценка потенциального банкротства ООО «КааХемский коопзверопромхоз» на 2019 г. по двухфакторной модели Альтмана

Показатели	2018 год	2019 год	Рекомендуемое значение
1. Коэффициент текущей ликвидности	1,9	2,4	≥2
2. Коэффициент финансовой зависимости	0,25	0,2	>0,8
3. Z – показатель вероятности банкротства	- 1,4	- 1,98	≥ 1
4. Вероятность банкротства	<50%	<50%	

В заключение можно сказать, что цель написания выпускной квалификационной работы достигнута, так как на основании проведенного анализа финансового состояния ООО «КааХемскийкоопзверопромхоз», были разработаны стабилизационные мероприятия, направленные на улучшение финансовых результатов и финансового состояния организации.

При реализации предложенных мероприятий антикризисного управления, выручка ООО «КааХемский коопзверопромхоз» от реализации товаров и услуг по прогнозу составит 14536,4 тыс.руб., срок окупаемости проектов достаточно короткий – 1-3 месяца, что приведёт к стабилизации финансового состояния, так как коэффициент текущей ликвидности составит 2,4 что близко к рекомендуемому значению., коэффициент финансовой зависимости -0,2, что выше критичного.

Введение антикризисных мер, предложенных в работе способствует задействованию пустующих производственных помещений ООО «КааХемский коопзверопро мхоз» для выпуска хлебо-булочных изделий. Это приведет к увеличению выручки, росту прибыли и улучшению таких финансовых показателей как ликвидность на 0,5 пунктов и снижению вероятности банкротства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение можно сказать, что цель написания выпускной квалификационной работы достигнута, так как на основании проведенного анализа финансового состояния ООО «КааХемский коопзверопромхоз», были разработаны стабилизационные мероприятия, направленные на улучшение финансовых результатов и финансового состояния организации.

Детализация работы по поставленным задачам выявила следующее. Анализ баланса ООО «КааХемский коопзверопромхоз» выявил, что темпы изменения имущественного потенциала неравномерны. Так, за 2018 год основные средства возросли до 28,4 % против 7,1 % в 2017 году и 10,0 % в 2016 году. В то же время валюта баланса возросла за 2017 год на 2,9 %, а в 2018 году снизилась на 21,3 %. Внутри раздела значительно изменилась доля дебиторской задолженности, так на 01.01.08 года она составляла – 8,6, а последующих периодах немного более 1 %.

Положительным является отсутствие займов и кредитов в балансе за 2017 и 2018 годы, так же и снижение задолженности перед государственными внебюджетными фондами с 1.8 % в 2016 году до 0,3 в 2017 году, но в 2018 году она незначительно возросла до 0,69 %.

Положительное влияние на валюту баланса оказало снижение займов и кредитов, а так же снижение кредиторской задолженности в 2017 году на 8,9 %, но в 2018 году этот показатель имел рост на 217,7 %, что имеет отрицательное влияние. Положительное влияние на валюту баланса имело уменьшение дебиторской задолженности, которая снизилась на 14,4 %.

В целом предприятие является платежеспособным, так как снижается дебиторская задолженность, хотя значительно возросла кредиторская задолженность, но зато возросла нераспределенная прибыль, что положительно влияет на предприятие.

Анализ краткосрочной платежеспособности выявил, что значение коэффициента не превышает оптимального – 2, то есть предприятие не ликвидное.

Что касается деловой активности, то, в первую очередь следует отметить сокращение среднего срока расчета с дебиторами, со 7,19 до 0,99 дней. Это связано с увеличением скорости оборота дебиторской задолженности в 290,13 раза. Можно сделать вывод о том, что должники предприятия стали быстрее расплачиваться по долгам и на конец 2018 года было выплачено 80 % долга. При этом средняя величина долга снизилась за счет средств выданных в 2018 году.

Средняя величина запасов возросла на 2284 тыс. руб. Это произошло из-за снижению скорости оборачиваемости запасов с 4,44 до 3,81 раза, и следовательно увеличению периода оборачиваемости запасов с 44,48 до 95,81 дней.

Поскольку оборачиваемость капитала влияет на интенсивность использования средств предприятия и его деловую активность, то можно сделать вывод, что деловая активность на предприятии снизилась, так как произошло замедление скорости оборачиваемости оборотных активов и увеличение срока их оборота. Что связано с замедлением скорости обращения запасов и дебиторской задолженности на предприятии.

Показатели прибыли имеют тенденцию к снижению, однако удельный вес чистой прибыли в валовой прибыли возрос на 0,7 %, что характеризует деятельность организации положительно. В 2018 году все показатели рентабельности снизились. Но возросла фондорентабельность (+4,25).

Итак, ООО «КааХемский коопзверопромхоз» имеет не достаточно ликвидный баланс, то есть предприятие не имеет достаточно денежных и приравненных к ним средств для выполнения срочных обязательств перед кредиторами. Норматив по абсолютной ликвидности предприятием не выдержан, более того, вся краткосрочная кредиторская задолженность не может быть погашена денежными средствами предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что только лишь с выделением новых современных технологий, постоянно улучшая качество изделий и

расширяя список выпускаемой продукции, предприятие может добиться успеха. Достижение этих целей возможно лишь при быстром развитии производства. Достижение этих целей возможно лишь при быстром развитии производства. Для этого необходимо иметь достаточный первоначальный капитал, а также благоприятствующие этому условия. Все остальное зависит от руководства предприятия, от умения правильно использовать имеющиеся у предприятия ресурсы, от четкого контролирования протекающих на предприятии процессов. Следовательно, большое внимание должно быть уделено отбору и найму кадров.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации №151-ФЗ (в ред. от 18 марта 2019 г.).

2. Налоговый кодекс РФ (часть вторая) от 05.08.2000г. №117-ФЗ (в редакции от 06.06.2019).

3. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» № 402-ФЗ от 21.11.1996г. (в редакции от 06.12.2011 г.).

4. Федеральный закон № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 N 127-ФЗ (в редакции от 29.05.2019 г.).

5. Федеральный закон «О консолидированной финансовой отчетности» 208-ФЗ от 27.07.2010 г. (в редакции от 27.12.2018 г.)

6. Положения по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" (ПБУ 4/99) (в редакции от 29 января 2018 года)

7. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление: Учебник. / Ю.А. Арутюнов. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 416 с.

8. Балдин, К.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие / К.В. Балдин. - М.: Дашков и К, 2013. - 268 с.

9. Бараненко, С.П. Антикризисное управление: учебно-методический комплекс / С.П. Бараненко, М.Н. Дудин и др. - М.: Элит, 2012. - 316 с.

10. Беляев, А.А. Антикризисное управление.: Учебник для студентов вузов / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 319 с.

11. Блинов, А.О. Антикризисное управление. Теория и практика: Учебное пособие для студентов вузов / В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин; Под ред. В.Я. Захарова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 319 с.

12. Гореликов, К.А. Антикризисное управление: Учебник для бакалавров / К.А. Гореликов. - М.: Дашков и К, 2016. - 216 с.

13. Захаров, В.М. Антикризисное управление: Терминологический словарь / В.М. Захаров, Ю.И. Юров. - Ст. Оскол: ТНТ, 2013. - 492 с.

14. Згонник, Л.В. Антикризисное управление: Учебник / Л.В. Згонник. - М.: Дашков и К, 2015. - 208 с.

15. Зуб, А.Т. Антикризисное управление: Учебник / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 343 с.

16. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление: Учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. - М.: КноРус, 2013. - 504 с.

17. Колесникова, Т.А. Антикризисное управление обществом риска: Синергетическая концепция / Т.А. Колесникова. - М.: КД Либроком, 2013. - 176 с.

18. Коротков, Э.М. Антикризисное управление: Учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 406 с.

19. Кочеткова А. И. Антикризисное управление. Инструментарий: Учебник / Кочеткова А. И., Кочетков П. Н.. – М.: Юрайт, 2019. - 417 с.

20. Круглова, Н.Ю. Антикризисное управление: Учебное пособие / Н.Ю. Круглова. - М.: КноРус, 2013. - 400 с.

21. Ларионов, И.К. Антикризисное управление: Учебник / И.К. Ларионов. - М.: Дашков и К, 2015. - 380 с.

22. Ларионов, И.К. Антикризисное управление: Учебник для магистров / И.К. Ларионов. - М.: Дашков и К, 2015. - 380 с.

23. Мурычев, А.В. Антикризисное управление кредитными организациями: Учебное пособие / А.М. Тавасиев, А.В. Мурычев; Под ред. А.М. Тавасиев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 543 с.

24. Никулина, Н.Н. Страховой менеджмент: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", "Коммерция", "Антикризисное управление" / Н.Н. Никулина, Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 703 с.

25. Орехов, В.И. Антикризисное управление: Учебное пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова . - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 268 с.

26. Распопов, В.М. Превентивное антикризисное управление: Учебное пособие / В.М. Распопов, В.В. Распопов. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 432 с.

27. Российский статистический ежегодник 2018. Статистический сборник – М..: Росстат, 2018. – 694 с.

28. Савиных, В.Н. Антикризисное управление (для бакалавров) / В.Н. Савиных. - М.: КноРус, 2013. - 400 с.

29. Соколова, О.Н. Антикризисное управление (для бакалавров) / О.Н. Соколова, Т.А. Акимочкина. - М.: КноРус, 2013. - 504 с.

30. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика - М.: Юрайт, 2019. - 504 с.

31. Тавасиев, А.М. Антикризисное управление кредитными организациями: Учеб.пособие / А.М. Тавасиев, А.В. Мурычев. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 543 с.

32. Хаустов, А. П. Экологический мониторинг : учебник для академического бакалавриата / А. П. Хаустов, М. М. Редина. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 543 с

33. Черненко, В.А. Антикризисное управление: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.А. Черненко, Н.Ю. Шведова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 409 с.

34. Черненко, В.А. Антикризисное управление: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.А. Черненко, Н.Ю. Шведова. – М.: Юрайт, 2019. – 417 с.

35. Притужалова, О. А. Экологический менеджмент и аудит: учебное пособие для вузов / О. А. Притужалова. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 244 с.

36. Рынок хлеба и хлебобулочных изделий в России за год не изменился. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.indexbox.ru. Дата обращения (02.05.2019 г.).

Приложение А

PEST-анализ – анализ макроокружения ООО «КааХемский коопзверопромхоз»

P. Политика	**E. Экономика**
1. Гос. влияние в отрасли: государственные органы устанавливают единые стандарты и санитарные нормы (как на продукты питания, так и на помещения, где они продаются); 2. Лицензирование- одно из подразделений Правительства Республики занимается вопросом лицензирования разного рода деятельности (т.к. не получив лицензию- предприятие не имеет право работать). Сценарий: Т.к. в нашей стране существует тенденция к преемственности власти и власть стабильна и политика государства протекает в том же русле, что и ранее, то можно предположить, что политическая ситуация в стране в ближайшее время не изменится и, т.о., ситуация в отрасли также будет стабильна. Так можно думать и о расширении предприятия, так как люди раскрепощаются и становятся более уверенными в политической ситуации в стране, и в завтрашнем дне, и т.о. больше внимания уделяют себе и своим потребностям.	1. Экономическая ситуация стабильна, рубль укрепляет свои позиции по отношению к доллару. 2. Существует инфляция 0,4 % (по состояния с марта); 3. Ставка рефинансирования 7,75 % 4. Существуют благоприятные возможности брать кредиты в банках. Сценарий: Можно заключить, что экономическая ситуация в стране стабильна, существуют тенденции к экономическому росту. Существуют возможности для взятия кредитов в банках и за счет более – менее стабильного уровня инфляции есть уверенность в их отдаче. Т.о. экономическая ситуация как в стране в целом, так и в отрасли в частности, стабильна. Т.о. существуют благоприятные возможности для расширения предприятия.

Окончание прил. А

S. Социум	T. Технологии
1. Изменение в уровне и стиле жизни: финансовое положение людей в целом стабильно, т.о. повышается мобильность людей, идет ориентация на западный образ жизни, люди уделяют больше внимания качеству товаров. 2. Отношение к работе и отдыху: люди стремятся получить более престижную и высокооплачиваемую работу, чтобы соответствовать современному уровню и стилю жизни и идти в ногу со временем. Отношение к отдыху меняется – люди больше времени проводят с друзьями, в больших компаниях, меньше времени уделяют время на приобретение товаров первой необходимости. 3. Изменение структуры доходов и расходов населения: доходы населения растут, а соответственно и расходы тоже растут, но в меньшей степени, чем доходы, т.к. люди склонны к сбережениям. Сценарий: изменения в базовых ценностях людей, а также в уровне и стиле жизни, приводят к желанию и стремлению получить более высокооплачиваемую работу, что возможно лишь имея высшее образование. Т.о. люди тянутся к знаниям, даже переезжают из сел и деревень в города, т.о. увеличивается число молодых людей, лиц с высоким доходом, что благоприятно влияет на доходы магазина.	1. Технологические изменения в отрасли: переоборудование, совершенствование технологий производства в соответствии с НТ разработками, поэтому возможна модификация торгового оборудования, инвентаря), 2. Совершенствование и НТ Разработки в области электронной техники и электрооборудования (датчики охранной сигнализации, противопожарной безопасности и т.п.). Сценарий: В отрасли появляются новые технологии как для приготовления еды, так и для обработки продуктов питания. Появляются различные виды торгового оборудования, которые быстрее, экономичнее, функциональнее многих, ранее изобретенных, все это сокращает время и упрощает работу торгового персонала. Также применяются различные технические новинки и разработки, направленные на повышение комфорта покупателей (они ценят комфорт!).

Приложение Б

Бухгалтерский баланс за 2018 год

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказов Минфина России
от 05.10.2011 № 124н,
от 06.04.2015 № 57н,
от 06.03.2018 № 41н)

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 20 18 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710001		
	Дата (число, месяц, год)	20	02	2019
Организация ООО "КАА-ХЕМСКИЙ КООПЗВЕРОПРОМХОЗ"	по ОКПО	01726118		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	1704000577		
Вид экономической деятельности: Охота, отлов и отстрел диких животных, включая предоставление услуг в этих областях	по ОКВЭД	01.70		
Организационно-правовая форма/форма собственности: Частная собственность	по ОКОПФ/ОКФС	19	12300	
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)	по ОКЕИ	384 (385)		
Местонахождение (адрес)				

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	Код	На 31 декабря 20 18 г. [3]	На 31 декабря 20 17 г. [4]	На 31 декабря 20 16 г. [5]
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	11465	2044	2274
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	11465	2044	2274
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	27563	25279	21440
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
	Дебиторская задолженность	1230	358	417	2044
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	945	1011	665
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	28866	26707	24149
	БАЛАНС	1600	**40331**	**28751**	**26423**

Принято 20.02.2019 в 06:19
NO_BUHOTCH_1720_1720_1704000577170401001_20190220_06047641-18df-4b26-bd17-eaa7c3cb356f

Продолжение прил. Б

Форма 0710001 с. 2

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	Код	На 31 декабря 20 18 г.[3]	На 31 декабря 20 17 г.[4]	На 31 декабря 20 16 г.[5]
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ [6]				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	24957	21681	20990
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-)[7]	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-	8	-
	Итого по разделу III	1300	24957	21689	20990
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	-	-	-
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	15374	7062	5433
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	15374	7062	5433
	БАЛАНС	1700	**40331**	**28751**	**26423**

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения.

2 В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3 Указывается отчетная дата отчетного периода.

4 Указывается предыдущий год.

5 Указывается год, предшествующий предыдущему.

6 Некоммерческая организация именует указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).

7 Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Принято 28.02.2019 в 06:19

Приложение В

Отчет о финансовых результатах за 2018 год

(в ред. Приказов Минфина России
от 06.04.2015 № 57н,
от 06.03.2018 № 41н)

Отчет о финансовых результатах

за 20 18 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710002		
	Дата (число, месяц, год)	20	02	2019
Организация ООО "КАА-ХЕМСКИЙ КООПЗВЕРОПРОМХОЗ"	по ОКПО	01726118		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	1704000577		
Вид экономической деятельности: Охота, отлов и отстрел диких животных, включая предоставление услуг в этих областях	по ОКВЭД	01.70		
Организационно-правовая форма/форма собственности: Частная собственность	по ОКОПФ/ОКФС	19	12300	
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)	по ОКЕИ	384 (385)		

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	За 31 декабря 20 18 г.[3]	За 31 декабря 20 17 г.[4]
	Выручка [5]	132096	124918
	Себестоимость продаж	(100651)	(103860)
	Валовая прибыль (убыток)	31445	21058
	Коммерческие расходы	(454152)	(445779)
	Управленческие расходы	( )	( )
	Прибыль (убыток) от продаж	(422707)	(424721)
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	( )	( )
	Прочие доходы		
	Прочие расходы	( )	( )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	(422707)	(424721)
	Текущий налог на прибыль	( )	( )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее	(394043)	(339776)
	Чистая прибыль (убыток)	(28664)	(84944)

Форма 0710002 с. 2

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	За ____ 20 ___ г.[3]	За ____ 20 ___ г.[4]
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Совокупный финансовый результат периода [6]	(28664)	(84944)
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

Принято 20.02.2019 в 06:19
№9.BUHOTCH.1720.1720.1.1040005771704001001.20190220.060047641.18df-4b26-bd17-eaa7c3cb356f

Приложение Г

Расчет окупаемости проекта

Таблица 1 Приложения Г - Денежные потоки

Показатель	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
Денежные потоки по операционной деятельности												
Средства, полученные от покупателей	187000	490000	643500	643500	664950	627000	596750	596750	627000	664950	643500	627000
Денежные средства, направленные:												
на оплату приобретенных товаров, работ, услуг и иных оборотных активов	53200	54000	53200	53200	53200	53200	53200	53200	53200	53200	53200	53200
на оплату труда	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000
на расчеты по налогам и сборам	71110	110500	130455	130455	133244	128310	124378	124378	128310	133244	130455	128310
Сальдо денежных потоков от текущей деятельности	-57310	148190	488035	827880	1186386	1511876	1811048	2110220	2435710	2794216	3152722	3478212
Денежные потоки по инвестиционной деятельности												
Приобретение объектов основных средств, доходных вложений в материальные ценности и нематериальных активов			80000	90000				158000	100000	50000		
Прочие затраты связанные с запуском проекта		37800							11000			
Сальдо денежных потоков от инвестиционной деятельности		-37800	-117800	-207800				-365800	-476800	-526800		

Таблица 2 Приложения Г – Денежные потоки по реализации проекта финансового оздоровления

Показатель	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
Поступление денежных средств	187,	490	643,5	643,5	665	627	597	597	627	665	643,5	627
Отток денежных средств	244,3	322,3	383,7	393,7	306,4	301,5	354,3	455,6	412,5	356,4	303,7	301,5
Сальдо денежных потоков	-57,3	167,7	259,8	249,8	358,6	325,5	247,7	141,4	214,5	308,6	339,8	325,5

Таблица 3 приложения Г – Расчет динамического срока окупаемости

Показатель	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
Поступление денежных средств	187,	490	643,5	643,5	665	627	597	597	627	665	1643,5	5227
Отток денежных средств												
Сальдо денежных потоков		110,4	370,2	620,1	978,6	1304,1	1495,2	1644,4	1992,0	2278,4	3636,9	7962,4

Иллюстративный материал

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Список используемых источников 36 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«___»_____ 2019г.
дата

_____ Сибгатулина Ирина Викторовна
(подпись) (Ф.И.О.)

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
«Экономика и менеджмент»
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
зав. кафедройЭиМ
_____ Т.Б. Коняхина
подпись инициалы, фамилия
« 17 » 06 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика
код – наименование направления

Методы антикризисного управления предприятием на примере
ООО «КааХемский коопзверопромхоз»
тема

Руководитель 14.06.19 доцент, к.э.н. Е.Л. Прокопьева
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник 10.06.19 И.В. Сибгатулина
подпись, дата инициалы, фамилия

Абакан 2019

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме Методы антикризисного управления предприятием на примере ООО «КааХемский коопзверопромхоз»

Консультанты по разделам:

Теоретическая часть наименование раздела	14.06.19 подпись, дата	Е.Л. Прокопьева инициалы, фамилия
Аналитическая часть наименование раздела	14.06.19 подпись, дата	Е.Л. Прокопьева инициалы, фамилия
Проектная часть наименование раздела	14.06.19 подпись, дата	Е.Л. Прокопьева инициалы, фамилия

Нормоконтролер — 15.06.19 (подпись, дата) — Н.Л. Сигачева (инициалы, фамилия)