

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент магистратуры (бизнес-программ)

(наименование)

38.04.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки)

Корпоративные финансы и оценка стоимости бизнеса

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: Разработка комплекса мероприятий по антикризисному
управлению субъектов малого предпринимательства (на примере ООО
«ТольяттиСнабЗапчасти»)

Студент

Н.С. Распопов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

к. экон.н., доцент А.А. Шерстобитова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Содержание

Введение.....	3
1 Концептуальные вопросы разработки мероприятий по антикризисному управлению для субъектов малого предпринимательства	9
1.1 Концепция антикризисного управления в рамках управления субъектами малого предпринимательства	9
1.2 Методические аспекты антикризисного управления для субъектов малого предпринимательства	18
1.3 Этапы разработки комплекса мероприятий по антикризисному управлению субъектов малого предпринимательства	26
2 Анализ деятельности субъектов малого предпринимательства.....	34
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК».....	34
2.2 Анализ финансового состояния компаний.....	48
2.3 Оценка эффективности управления ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК».....	73
3 Разработка комплекса мероприятий по антикризисному управлению субъектов малого предпринимательства	83
3.1 Предлагаемая модель антикризисных мероприятий актуальных для субъектов малого предпринимательства	83
3.2 Экономическая оценка комплекса мероприятий по антикризисному управлению субъектов малого предпринимательства	96
Заключение	104
Список используемой литературы и используемых источников.....	110
Приложение А – Отчетность ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК».....	119
Приложение Б – Структура и динамика имущества ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»	131
Приложение В – Структура и динамика имущества ООО «ПКЦ «СИТЕК»	134

Введение

Особую актуальность тема исследования «Разработка комплекса мероприятий по антикризисному управлению субъектов малого предпринимательства» приобретает в настоящее время.

К перманентному экономическому кризису, проблемам санкций, сокращению производства отечественной техники и запасных частей добавились проблемы, связанные с падением объемов производства и продаж на предприятиях малого бизнеса из-за пандемии.

Для многих предприятий малого и среднего бизнеса на долгое время утеряны рынки сбыта продукции, работ, услуг. Разрывы кооперационных, производственных и сбытовых цепочек привели к потере поставщиков производственных ресурсов: сырья, материалов, комплектующих, оборудования и пр.

Остро встала проблема импортозамещения по тем запасным частям, которые могут быть произведены по аналогии, требующая незапланированных затрат времени и средств на освоение производства импортозамещающей продукции, что для малого и среднего бизнеса в сложившихся экономических условиях практически невозможно. Вынужденная сложившимися обстоятельствами остановка деятельности многих малых и средних предприятий приводит к разрывам как предпринимательских сетей, так и локальных цепочек создания стоимости.

В последние годы малый бизнес был поставлен в тяжелейшие условия выживания, практически каждое российское предприятие в той или иной мере испытало влияние рисков, связанных с санкциями, падением спроса и пандемией.

Общеизвестно, что в условиях нестабильной экономики на первом месте выходит адаптация и построение финансово устойчивой, инвестиционно-привлекательной и конкурентоспособной модели системы хозяйствования малого предприятия, что предъявляет высокие требования к антикризисному

управлению такими компаниями.

Основой выработки и принятия мер антикризисного характера для малого бизнеса является анализ финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта и постоянный мониторинг вероятности банкротства, поскольку для обоснования решений необходимо выявлять и прогнозировать существующие и потенциальные проблемы, производственные и финансовые риски, определять воздействие принимаемых решений на уровень рисков и доходов.

В теории и практике антикризисного управления присутствует много методик, с помощью которых можно определить вероятность кризиса, однако некоторые модели, заимствованные из западной литературы не всегда приемлемы для малого бизнеса, другие излишне громоздки, имеют в составе набор показателей, которых малое предприятие априори не может иметь (например, акционерный капитал).

В результате расчеты по данным моделям, не адаптированные под нужды малого бизнеса, не дают реальной картины кризиса, а также не позволяют оценить причины нефинансового характера, т.е. те показатели и факторы, которые максимально быстро позволят сформулировать программу выхода из кризиса.

В сложившейся для российских малых предприятий экономической кризисной ситуации, логично сделать акцент на внутриэкономических и внутриорганизационных рисках, которые чаще всего приводят к кризисным ситуациям, для чего следует изучить проблему с практической и теоретической стороны.

Значительный вклад в исследование проблемы разработки теоретических и методологических основ антикризисного управления внесли такие отечественные и зарубежные ученые как: Ю.В. Адаев, М.И. Баканов, И.Т. Балабанов, А.Н. Гаврилова, Э. Альтман, Р. Лис, Г. Спрингейт, Р. Таффлер, Д. Фулмер.

Использование трудов вышеперечисленных авторов позволит наиболее

полно адаптировать методический инструментарий под нужды малого бизнеса РФ.

Цель магистерского исследования состоит в теоретическом исследовании методов антикризисного управления, практической оценке экономических показателей деятельности предприятий малого бизнеса, и разработка комплекса мероприятий по антикризисному управлению (на примере ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»).

Поставленная цель обуславливает решение следующих задач:

- рассмотреть концепцию антикризисного управления в рамках управления субъектами малого предпринимательства;
- исследовать методические аспекты антикризисного управления для субъектов малого предпринимательства;
- определить этапы разработки комплекса мероприятий по антикризисному управлению субъектов малого предпринимательства;
- представить организационно-экономическую характеристику ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК»;
- провести анализ финансового состояния исследуемых компаний;
- оценить эффективность управления ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК»;
- разработать комплекс мероприятий и предложить модель актуальную для субъектов малого предпринимательства;
- представить экономическую оценку комплекса мероприятий по антикризисному управлению субъектов малого предпринимательства.

Предметом исследования является область управленческой деятельности, связанная с антикризисным управлением в субъектах малого предпринимательства.

Объект исследования – ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» г. Самара.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке антикризисной модели для субъектов малого предпринимательства на основе базисных моделей оценки вероятности банкротства с учетом внутриэкономических и внутриорганизационных факторов риска.

Полученные научные результаты, содержащие научную новизну, которые представляются на защиту, включают в себя следующее:

- проведен анализ научной литературы по антикризисному управлению и финансовому менеджменту с целью уточнения определения понятия «антикризисное управление субъектами малого предпринимательства», результаты которого предполагают авторское видение термина, предлагается данную деятельность обозначить следующим образом: антикризисное управление в субъектах малого предпринимательства есть деятельность, направленная на предотвращение кризиса в деятельности малой фирмы, основанная на предварительной диагностике внешней и внутренней среды, с целью восстановить устойчивость бизнеса и повысить его конкурентные преимущества, с помощью специальных антикризисных процедур.;
- сделан вывод, что вопрос оценки масштабов кризисного состояния субъектов малого предпринимательства является актуальным для любого типа экономики, и особую значимость он приобретает на современном этапе – в условиях пандемии, сложной макроэкономической ситуации на финансовых рынках, ограничения притока инвестиционных капиталов, экономических санкций в отношении РФ, нестабильности национальной валюты и роста вероятности финансовых проблем для малых фирм. В таких условиях руководству необходимо иметь адекватное представление о вероятности банкротства, особенно если речь идет о субъектах малого предпринимательства, для чего сформулирована модель

оценки;

- разработан авторский подход к проведению оценки кризисного состояния на базе модели оценки вероятности банкротства и сравнительного анализа ближайших конкурентов по качественным показателям, который отличает не только комплексность подхода, но и наличие такого этапа, как установка методов воздействия на факторы управления, а также включение этапа нивелирования последствий кризиса;
- предложены рекомендации по результатам сравнительного анализа и модели реагирования на кризисную ситуацию для трех субъектов малого предпринимательства, осуществляющих деятельность на рынке запасных частей к спецтехнике и автомобилям, разработан комплекс мер антикризисного реагирования для ключевого предприятия ООО «ТольяттиСнабЗапчасти».

Методологическая и информационная база исследования: основой теоретико-методологических разработок стали результаты научных исследований отечественных и зарубежных ученых и фундаментальные положения общенаучной методологии в области антикризисного управления, а также законодательство РФ о субъектах малого предпринимательства, в частности Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ, и о банкротстве Федеральный закон №127 «О несостоятельности (банкротстве)» [65; 68]

При разработке основных положений исследования использовались следующие методы: диалектический метод познания, методы экспертных оценок, статистические, абстрактно-логические и экономико-математические методы изучения, обобщения и обработки информации, обусловленной конкретными исследовательскими задачами, а также сравнительный анализ.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования заключается в углублении теоретических основ оценки вероятности

банкротства субъектов малого предпринимательства, разработке и реализации практических рекомендаций и предложений по возможности использования достигнутых результатов для повышения мер антикризисного характера в исследуемой коммерческой организации.

Апробация и внедрение результатов исследований.

Основные положения диссертации были положительно оценены на научно-практических конференциях. Печатная продукция. Основные положения диссертационного исследования отражены в двух работах. Общий объем публикаций составляет 0,55 п. п.

Объем и структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Концептуальные вопросы разработки мероприятий по антикризисному управлению для субъектов малого предпринимательства

1.1 Концепция антикризисного управления в рамках управления субъектами малого предпринимательства

Исследование специфики концептуальных подходов к антикризисному управлению в субъектах малого предпринимательства необходимо начинать с базовых понятий и терминов.

Обращение к законодательству РФ позволяет представить наиболее легитимное определение с точки зрения применимости в российском правовом и экономическом поле. Согласно ст. 3: «...субъекты малого и среднего предпринимательства - хозяйствующие субъекты (юридические лица и индивидуальные предприниматели), отнесенные в соответствии с условиями, установленными настоящим Федеральным законом, к малым предприятиям, в том числе к микропредприятиям, и средним предприятиям, сведения о которых внесены в единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства» и ст. 4 определяющей категории данных лиц: «...к субъектам малого и среднего предпринимательства относятся зарегистрированные в соответствии с законодательством Российской Федерации и соответствующие условиям, установленным частью 1.1 настоящей статьи, хозяйственные общества, хозяйственные товарищества, хозяйственные партнерства, производственные кооперативы, потребительские кооперативы, крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели [17] можно заключить, что для отнесения фирмы к данной категории нужно не только зарегистрироваться и быть внесенными в реестр, но и соблюдать определенные нормативы по численности, выручке и организационному устройству.

Весь перечень актуальных на 2020 г. условий отнесения субъекта к малому предпринимательству показан на схеме рисунка 1.

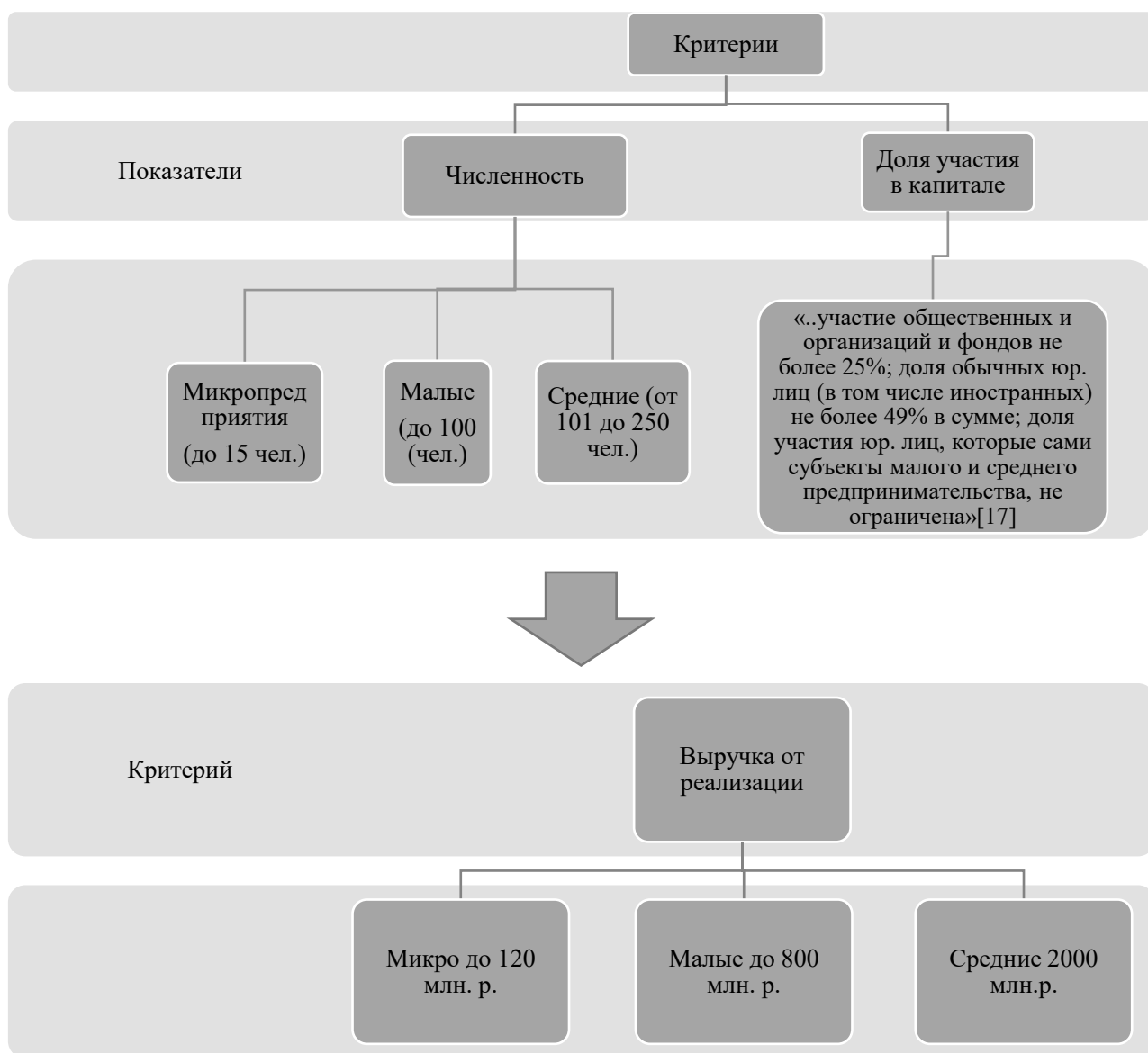


Рисунок 1 – Критериальные подходы к субъектам малого предпринимательства в РФ

Понятие «антикризисного управления», не имеет нормативной основы, поэтому в зависимости от мнения ученых и направленности исследований предлагается ряд терминов, от кратких до детализированных [79,70]

По мнению Д.А. Колесникова «...антикризисное управление – это 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 характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, опираясь на собственные ресурсы» [15,81].

В словаре «Антикризисного управляющего» дано более краткой определение: «антикризисное управление – это применение антикризисных процедур на микроуровне, применительно к конкретному предприятию, а также анализ внешней среды и потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития» [38].

Применительно к субъектам малого предпринимательства в РФ более легитимно рассматривать антикризисное управление как специальную управленческую деятельность. В рамках исследования предлагается данную деятельность обозначить следующим образом: антикризисное управление в субъектах малого предпринимательства есть деятельность, направленная на предотвращение кризиса в деятельности малой фирмы, основанная на предварительной диагностике внешней и внутренней среды, с целью восстановить устойчивость бизнеса и повысить его конкурентные преимущества, с помощью специальных антикризисных процедур [80].

Особая значимость антикризисной деятельности для субъектов малого предпринимательства определяется целью развития данного института, который справедливо считается драйвером экономики, а также особой чувствительностью и уязвимостью малых фирм, низким уровнем защищенности с социально-экономической точки зрения и высоким уровнем рисков в их деятельности [4,142].

По мнению классиков экономики малые фирмы – это единственные реальные драйверы стабильности для регионов, чаще чем другие они содействуют развитию нерентабельных для больших фирм сфер. социального предпринимательства, способствуют обеспечению рабочими местами незащищенных слоев населения. обеспечения конкуренции для стабилизации цен, обеспечивают местный рынок продукцией, товарами. услугами, четко ориентированными на потребности населения [35].

Малые фирмы, как структурные элементы экономики региона испытывают на себе все проблемы и негативные тенденции, если они существуют. а в силу преимущественного самофинансирования, и недостаточности средств для развития. отсутствия поддержки во многих депрессивных регионах, вопросы эффективного управления для таких предприятий приобретают особый смысл. Несмотря на пропаганду и декларирование финансовой поддержки малых и средних предприятий в РФ., остаются высокими налоговые ставки, неподъемны ставки по кредитам для малого бизнеса, элементарно отсутствует поддержка власти в сфере предоставления льготных условий аренды имущества или земли и т.д. Все перечисленные тенденции отличаются негативом и встречаются чаще, чем указывается в статистических отчетах, что приводит к необходимости собственников и руководству таких фирм уделять особое внимание повышению финансовой грамотности и базовым основам антикризисного управления [1].

В таблице 1 отражена динамика количества юридических лиц и индивидуальных предпринимателей за 2015 – 2019 гг., сведения о которых содержатся в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства.

Согласно отраженным данным заметно, что количество предприятий МСП в РФ за последние пять лет выросло на 393141 предприятие или на 7,1 %; количество микропредприятий выросло на 440092 организаций или на 8,4%;

Таблица 1 – Динамика количества предприятий малого и среднего предпринимательства за 2015-2019 гг. [2]

Показатели	01.01.2016 г.	01.01.2017 г.	01.01.2018 г.	01.01.2019 г.	01.01.2020 г.
Всего предприятий - субъектов МСП	5 523 765	5 865 780	6 039 216	6 041 195	5 916 906
Микропредприятия	5 235 664	5 576 939	5 751 885	5 771 626	5 675 756
Малые	267 749	268 488	267 033	250 758	224 105
Средние	20 352	20 353	20 298	18 811	17 045

Количество малых предприятий, наоборот, сократилось на 43644 организации, или на 16,3 %, и на 01.01.2020 г. составило 224105 предприятий; количество средних предприятий также показало отрицательную динамику за последние пять лет (снижение на 3307 предприятий или на 16,2%) и на 01.01.2020 г. составило 17045 организаций [22,58].

На рисунке 2 наглядно представлена структура российских предприятий - субъектов МСП за последние 5 лет.

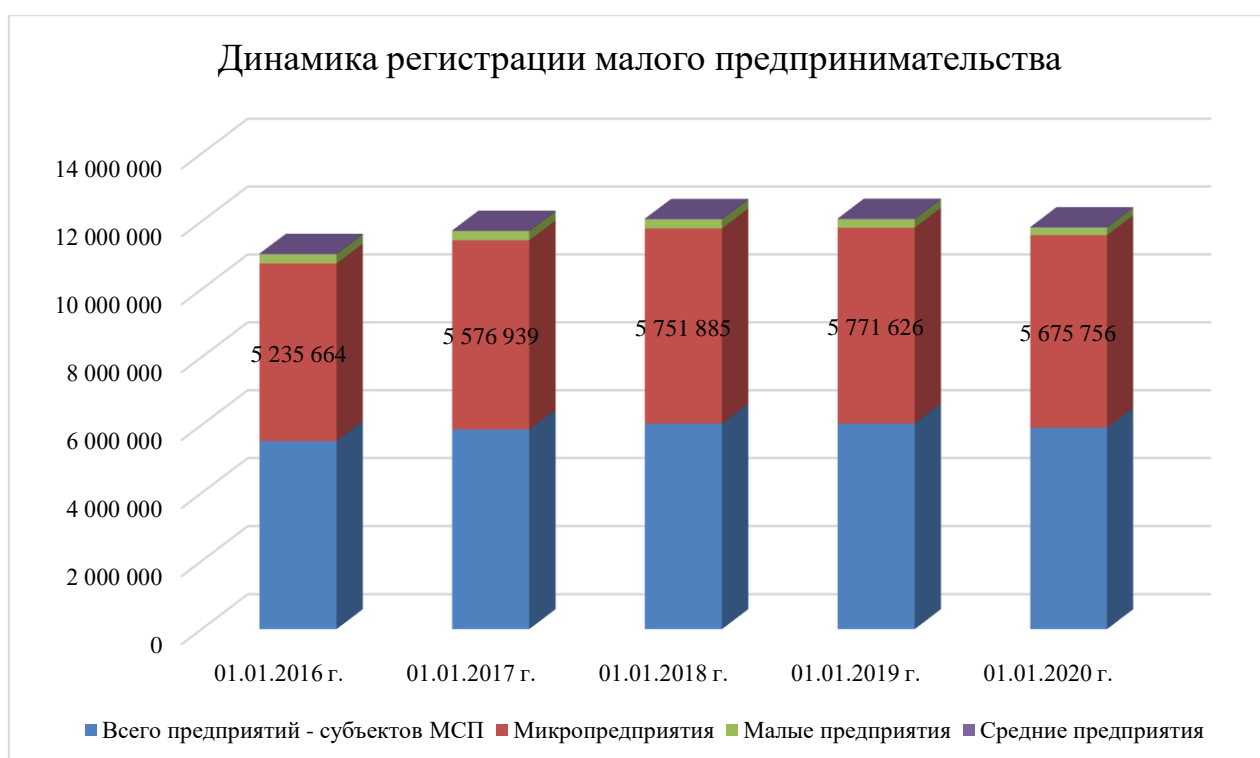


Рисунок 2 – Динамика регистрации субъектов малого и среднего предпринимательства в РФ

Согласно отраженным выше данным, заметно, что микропредприятия составляют основную часть российских предприятий, так, на 01.01.2020 г. они составили 95,9 % в общей структуре предприятий - субъектов МСП, средние предприятия - 0,3% от всех субъектов МСП, малые предприятия - 3,8% от всех субъектов МСП.

Однако более показательны другие цифры (по данным ФНС РФ) количество ликвидированных субъектов малого предпринимательства не стабильно в разрезе индивидуальных предпринимателей (около 6,9-7,2% в год), а среди юридических лиц – малых предприятий ситуация иная: к началу 2020 г. числившиеся 4,06 млн. компаний в реестре, а за год ликвидировано 7,03 млн. юридических лиц. На рисунке 3 явно заметно превышение ликвидированных фирм над зарегистрированными.

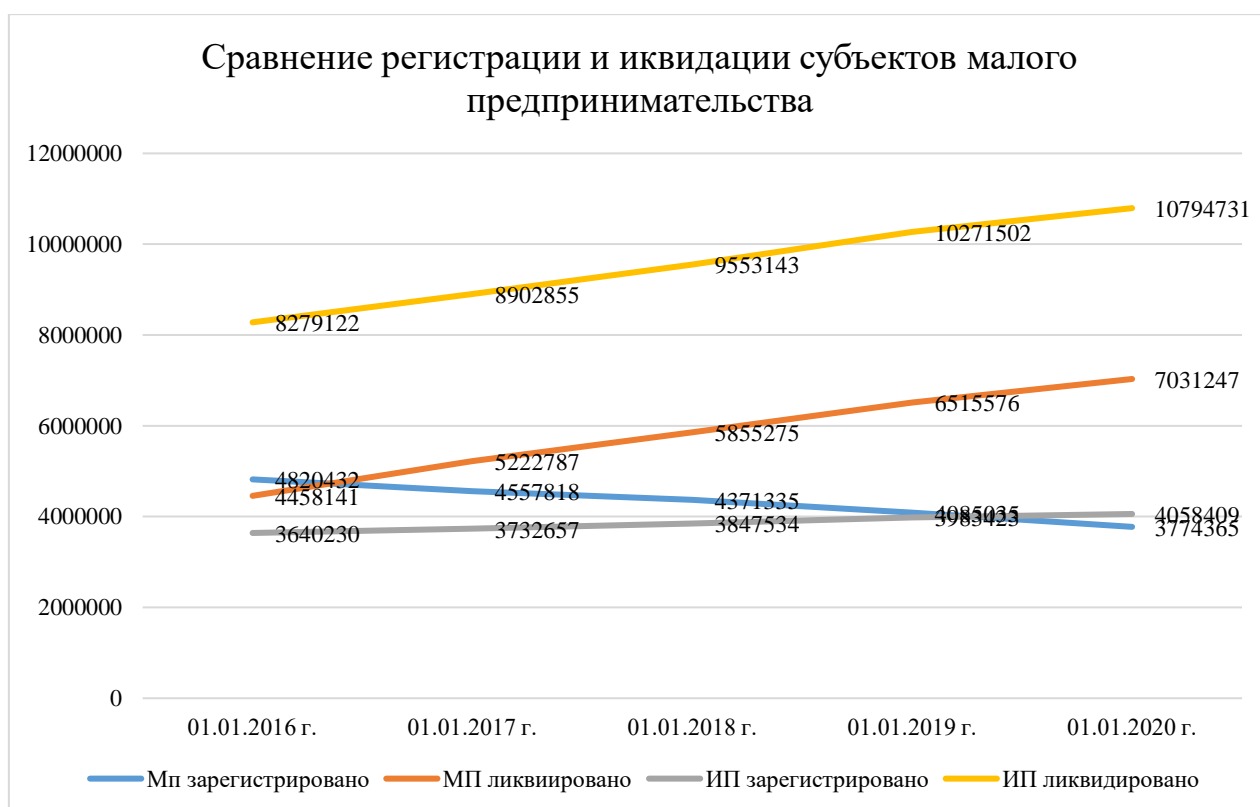


Рисунок 3 – Динамика регистрации и ликвидации субъектов малого предпринимательства в РФ [24,50].

Представленные статистические данные позволяют говорить о неэффективной политике государства в отношении малого предпринимательства, и попытки 2020 г. сохранить данный сегмент, обусловленные пандемией и риском потерять основной источник поступления доходов в бюджет по факту просто отсрочат падение и сократят его динамику.

Для адекватного решения проблем необходима не только государственная поддержка в виде налоговых каникул, а масштабная реформа налогового законодательства, в свою очередь без грамотных действий руководства субъектов малого бизнеса, без антикризисных мер, адекватных реалиям, спасти многие фирмы вряд ли получится [27,69].

Для малых фирм вполне применимы в современных условиях базовые принципы антикризисного управления (Рисунок 4).

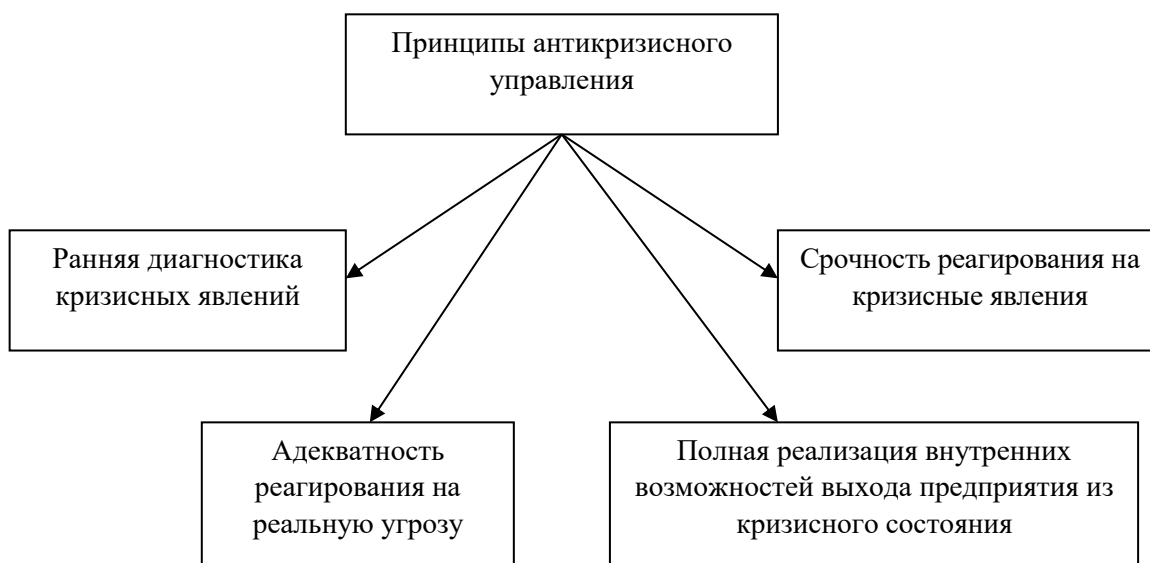


Рисунок 4 – Базовые принципы антикризисного управления [78]

Современная кризисная ситуация в сфере малого предпринимательства требует немедленного преодоления, локализации последствий для субъектов данного сектора экономики с помощью методов антикризисного управления. И базовой идеей должна стать не сама не борьба с кризисом, а коррекция системы управления и деятельности малых фирм на базе анализа ключевых

проблем, своеобразная реструктуризация привычной модели функционирования, соответствующая новым реалиям [3,98].

Адаптация вышеназванных принципов для малого предпринимательства должна быть произведена с точки зрения масштаба, если для больших фирм и корпораций ранняя диагностика естественный процесс, то анализ угрозы банкротства в малых фирмах проводится редко, что приводит к запаздыванию реагирования и соответственно к потере многих возможностей ее нейтрализации [6,204].

Первый принцип напрямую связан со вторым. чем раньше диагностируются риски, тем быстрее можно использовать антикризисные меры, что для малого бизнеса весьма актуально.

Также важно выбирать адекватные механизмы реагирования, для крупных фирм потеря 10000 р. на факторинге не отразится на графике погашения кредиторской задолженности, а для малого предприятия вопрос может оказать серьезнее, когда срываются графики погашения кредитов или расчетов по налогам. Следовательно, применяемые механизмы должны быть сопоставимы с масштабами деятельности [77].

Заключительный принцип не менее важен, руководство малого предприятия или индивидуальный предприниматель должны четко понимать, что в борьбе с кризисом необходимо использовать весь арсенал средств, и рассчитывать исключительно на внутренние резервы [31,102].

Следовательно, можно утверждать, что мероприятия по преодолению кризиса для субъектов малого предпринимательства должны учитывать индивидуальные особенности данного сектора экономики.

Несмотря на особую значимость и положительный эффект от роста количества малых фирм в регионах, влияние обусловлено и следующими факторами: [73,179]

- дополнительные рабочие места обеспечивают не только занятость, но и рост благосостояния и покупательной способности;

- увеличение выпуска продукции, объемов услуг в соответствии с потребностями региона и местного рынка;
- эффективное распределение ресурсов по секторам.

Имеется ряд характерных проблем субъектов малого предпринимательства, требующих именно антикризисного управления:

- высокий уровень неопределенности экономической политики государства и высокий уровень налоговой нагрузки;
- низкая конкурентоспособность продукции по сравнению с крупным бизнесом;
- высокий уровень постоянных затрат, связанных с содержанием избыточных ресурсов;
- недостаточное развитие крупного капитала, обеспечивающего заказами малый бизнес;
- низкая заинтересованность региональных властей в развитии малого предпринимательства;
- отсутствие в регионах координирующих центров, предоставляющих информацию о востребованности услуг малого бизнеса;
- низкое качество управленческого персонала в структурах малого предпринимательства;
- высокий уровень издержек для обеспечения материального снабжения, аренды помещений и платежей по кредитам для малых предприятий [25,103].

Следовательно, в современных условиях основными задачами антикризисного управления в секторе малого предпринимательства должен стать поиск и освоение новых продуктов, процессов, механизмов и моделей, которые способны качественно улучшить функционирование субъекта, обеспечив рентабельность, конкурентоспособность и финансовую устойчивость малой фирмы [29,104].

Обобщая базовые походы следует отметить главное: несмотря на обширные и продуктивные экономические исследования, проводимые в последнее время в области антикризисного менеджмента, в российской управленческой практике устойчиво сохраняется представление о необходимости антикризисных мер лишь в чрезвычайных ситуациях, когда угроза банкротства стала явной, что значительно затрудняет оздоровление организации. В то же время эффективное управление организацией во многом определяется предупреждением развития кризисных процессов, необходимым элементом чего является своевременная и достоверная диагностика результатов ее деятельности [13,22]

В рамках исследования предлагается данную деятельность обозначить следующим образом: антикризисное управление в субъектах малого предпринимательства есть деятельность, направленная на предотвращение кризиса в деятельности малой фирмы, основанная на предварительной диагностике внешней и внутренней среды, с целью восстановить устойчивость бизнеса и повысить его конкурентные преимущества, с помощью специальных антикризисных процедур. Несмотря на наличие факторов, определяющих эффективность антикризисного управления (наличие стратегии, поддержка персонала, высокая мотивация собственников к сохранению фирмы) не возможно гарантировать повышение рентабельности деятельности и повышение финансовой устойчивости предприятия, для этого следует применять специальные инструменты и методы антикризисного управления.

1.2 Методические аспекты антикризисного управления для субъектов малого предпринимательства

Субъекты малого бизнеса действующее на территории РФ в большинстве своем испытывают или когда-либо испытывали негативное

влияние внешних и внутренних факторов, а, следовательно, в той или иной мере, а в условиях 2020 г. практически повсеместно, находились и находится в предкризисном и кризисном состоянии [53,64]

По данным опроса, проведенного торгово-промышленной палатой РФ в июле 2020 года: «...каждое третье предприятие малого бизнеса отмечает, что при снижении спроса сможет продержаться еще один квартал. Половина их владельцев понимают, что вновь открыть свой бизнес в ближайшее время уже не смогут. Многие могут обанкротиться просто из-за формальных причин, а по закону после банкротства нельзя начать новое дело в течение трех лет...» [62].

Именно меры антикризисного управления должны стать первоочередными в арсенале руководства субъектов малого предпринимательства. Причем базироваться нужно именно на тактических управленческих решениях, имеющих значимость в ближайшие 3-6 месяцев, имеющих быструю экономическую отдачу и позволяющие выдержать еще один удар кризисной волны, вызванной пандемией и падением рынков [36,127]

Таким образом, кроме традиционных рисков, присущих деятельности малых фирм в российской экономике 2020 года присутствуют объективные факторы влияния негативной направленности, которые должны быть учтены при разработке механизма антикризисного управления. Любые меры должны учитывать не только классические закономерности взаимодействия элементов бизнес-процесса, взаимодействие с внешней средой малой фирмы, но и новые вызовы экономики, скорректированные с учетом санкционных мер, специфики работы в условиях недостаточного импортозамещения, а также необходимости соблюдения ограничительных мероприятий (в том числе и к работе персонала).

Объектами антикризисного управления для сектора малого предпринимательства в современных условиях должны стать не столько классические процедуры финансового оздоровления, связанные с

объективной нехваткой свободных денежных средств, сколько различные варианты учета и предупреждения рисков [47,244]

Весь спектр актуальных рисков представлен на схеме рисунка 5.



Рисунок 5 – Комплекс внутриэкономических рисков среды для субъектов малого предпринимательства (СМП) [49,130]

От степени учета всех рисков и возможности разработки антикризисного управления по выявленным зависит выживаемость каждой конкретной малой фирмы. В одних и тех же кризисных условиях одни предприятия отрасли разоряются, а другие, где сильный менеджмент, высокое качество и конкурентоспособность продукции, запас рентабельности по издержкам и прибыли, не только не разоряются, а наоборот, находят новые возможности для развития своего бизнеса [44,22]

В сложившейся для предприятий малого и среднего бизнеса кризисной экономической ситуации, возникает потребность выработки актуальных предпринимательских компетенций по выявлению новых возможностей для адаптации бизнеса к кардинальным изменениям бизнес-среды. И прежде всего, к управлению вновь возникшими предпринимательскими рисками и теми, чье отсроченное действие может усугубить пандемия.

Следовательно, руководство и специалисты СМП должен владеть средствами ситуационного анализа, знать перспективы развития своего и сходного бизнеса, отслеживать действия конкурентов и применять соответствующие ситуации стратегии [49,130]

Предметом антикризисного управления для малой СМП можно считать сами факторы кризиса, это все вышеназванные и принципиально возможные проявления совокупного обострения противоречий, вызывающих риски, увеличивающие вероятность кризиса для конкретного предприятия (отрасли) [42,128]

Если ранее (до 2020 г.) управление СМП могло стать антикризисным в силу объективных причин, связанных с ограниченностью ресурсов (финансовых, материальных, человеческих) у малых фирм, то в настоящих условиях любое управление становится антикризисным, так как в большинстве случаев субъекты малого предпринимательства, в той или иной мере вступили в полосу глобального кризиса. Однако, для всех кризисов действуют одни и те же положения (Рисунок 6).

Исходя из того, что кризисы не однозначны, и каждый кризис не похож на другой, а комплекс факторов воздействия для каждого субъекта малого предпринимательства будет также специфичен, необходимо понимать, что и управление будет отличаться как по набору инструментов, так и по алгоритмам разработки управленческих решений, выбору средств воздействия и т.д.

Для каждого субъекта должен быть обозначен индивидуальный план действий, который не гарантирует абсолютно безболезненное прохождение кризисной ситуации, но могут позволить смягчить последствия.



Рисунок 6 – Концептуальные положения методики антикризисного управления [33,169]

К системе антикризисного управления предъявляется ряд требований, как и к любой системе воздействия (Рисунок 7).

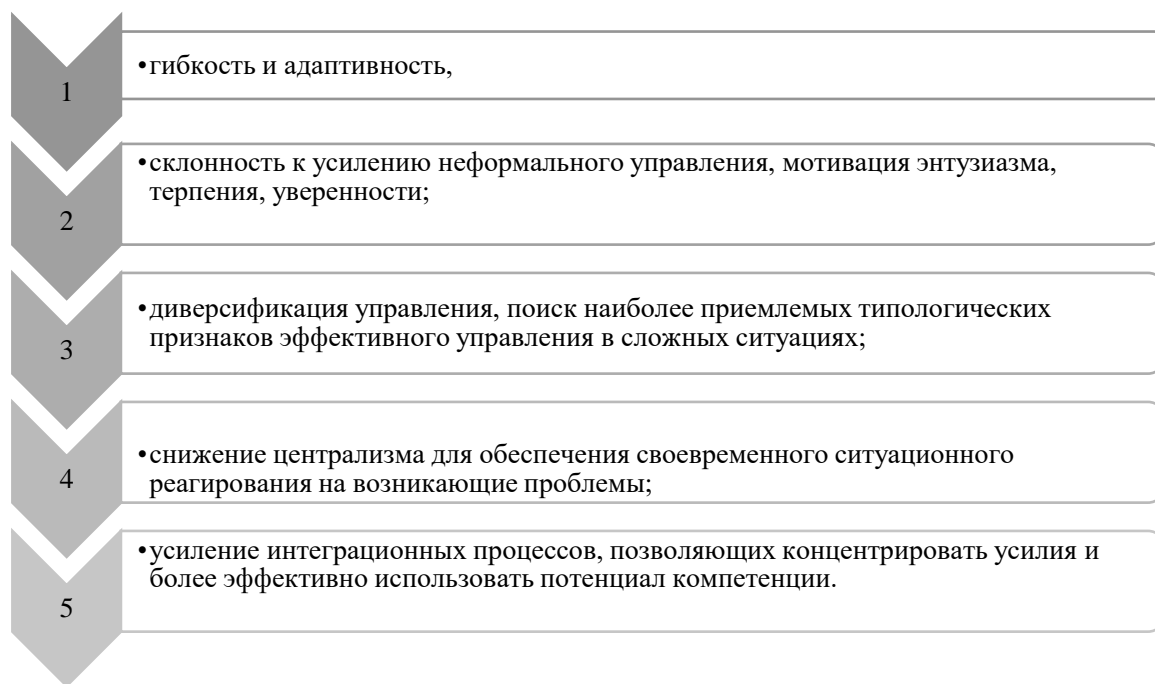


Рисунок 7 – Требования к системе антикризисного управления

Рассматривая технологии антикризисного управления, следует остановиться на их специфике [51,78]

- определение наилучшего способа использования ресурсов, понимание необходимости изменений, стремление к внедрению инноваций;
- применение целевого подхода к принятию антикризисных решений в управлении;
- расчет вариантов решений проблем, поиск альтернатив, подбор многовариантных решений;
- оценка принятых решений с позиций стратегии качества.

Применяемые способы не всегда должны быть оригинальными, иногда обычное изменение объемов реализации или четкое структурирование сегментов, ассортиментных позиций приводит к стабилизации и улучшению финансовых показателей быстрее, чем комплекс финансовых вливаний [35,170].

Далее представлены базовые стратегии антикризисного управления, в классической интерпретации:

- предвидение кризиса и его купирование;
- анализ масштабов и выжидание;
- анализ масштабов и стратегия замедления его развёртывания;
- стратегия закрепления положительных за счет резервов;
- стратегия предвиденного риска;
- план постепенного выхода;
- стратегия устранения последствий.

Подбор стратегических вариантов поведения фирмы в условиях кризиса зависит от наличия ресурсов, возможности альтернативных действий и масштаба кризиса [56,3572]

Комплекс антикризисных мероприятий представлен на рисунке 8, он в идеале охватывает все сферы деятельности предприятия [8,75]

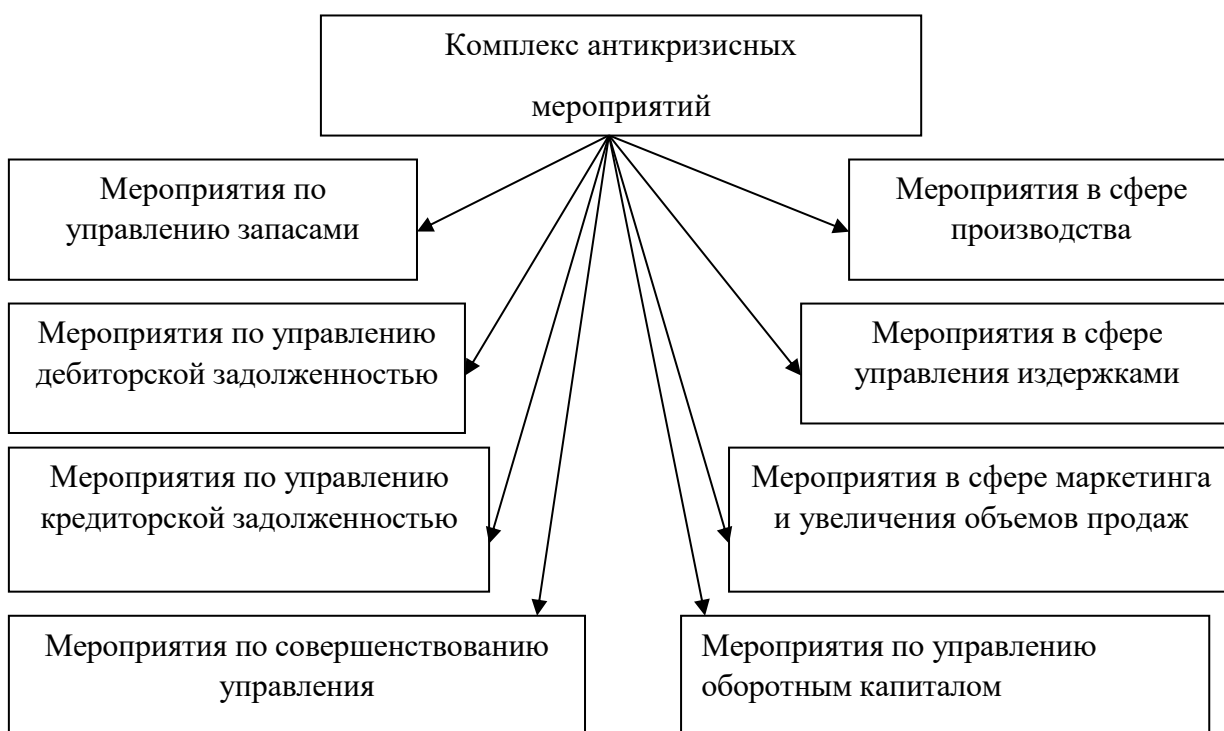


Рисунок 8 – Комплекс антикризисных мероприятий [40,135]

Основной принцип противодействия кризисным ситуациям – правильное и логичное сокращение нерелевантных затрат и переформатирование их в правильное русло, в те сферы и бизнес-направления, в которых возможно хотя бы минимальное получение дохода. Условия обеспечения положительного денежного потока, даже в минимальных масштабах – есть курс на стабилизацию [9,85].

Возникает необходимость привлечения заемных средств со стороны, что само по себе затруднительно, т. к. финансовый кризис предприятия зачастую означает его фактическое банкротство. Поэтому так важно определить оптимальное соотношение всех мер воздействия, необходимых для того, чтобы предприятие сначала могло «удержаться на плаву», а затем начать новый более эффективный этап в своей деятельности [23,128].

К базовым способам снижения влияния кризиса в условиях малых фирм можно отнести:

- постепенное снижение расходов;
- пусть медленный, но стабильный рост денежного потока;
- обязательная реструктуризация долгов кредиторов;
- определение альтернатив и проработка стратегических решений;
- изучение возможностей реструктуризации бизнес-единиц либо реорганизации [37,134]

Обобщая можно заключить, что для малых фирм РФ состояние перманентного кризиса не является новым или критическим фактором, однако для роста и развития таких субъектов бизнеса важно четко и постоянно отслеживать ситуацию, проводить мониторинг собственных рисков, постоянно корректировать финансовую политику. То есть обеспечивать комплексный подход к нейтрализации угроз внешней среды, а также вероятности принятия нерелевантных решений, которые несут угрозу стабильности финансового состояния.

Для малых фирм эффективность антикризисного управления не должна определяться быстротой реакции на ситуацию, руководство и финансовые

менеджеры таких предприятий должны быть в постоянной готовности к изменению ситуации и корректировки стратегии управления.

Для оценки инструментов финансовой стабилизации необходимо структурирование самого процесса антикризисного управления.

1.3 Этапы разработки комплекса мероприятий по антикризисному управлению субъектов малого предпринимательства

Зная перспективы развития фирмы в стратегическом контексте, качественно оценив возможности и ресурсы, опираясь на прогностические показатели, проводя мониторинг изменений, руководство и финансовый менеджмент может приступать при необходимости к разработке комплекса (плана) антикризисных мероприятий [61,175].

На начальном этапе следует обозначить предварительную длительность антикризисного плана, ведь базовым принципом данного вида управления является не решение сиюминутной проблемы компании в конкретный момент времени, а достижение конкретной цели к точно установленному сроку, добиться делаемых параметров развития [7,76]

План антикризисных мер достаточно детально прописывается именно на первую половину планового срока, все, что после половины срока рассматривается как проект, возможная вероятность, так как расписывание всех показателей на более длительный период не всегда позволяет учитывать изменение внешней и внутренней ситуации.

Антикризисный план – есть подробный перечень мероприятий, детализированный в первой четверти, структурированный в большей своей части, но не перегруженный излишними параметрами и показателями во второй половине срока [10,43].

Для формирования антикризисного плана целесообразно использовать человеческий капитал, как собственной фирмы, так и консультантов со

стороны, которые могут взглянуть на ситуацию под другим углом, особенно важно привлекать специалистов в сфере антикризисного менеджмента, так как они более четко могут представлять ситуацию. более детально определяют перспективы, имеют опыт борьбы с кризисами в других компаниях. Кроме того для малых фирм экономически более выгодно привлекать консультантов в области антикризисного управления со стороны, чем содержать в штате специального менеджера.

В реальных условиях российской экономики работа с антикризисным менеджером со стороны крайне положительно влияет на ситуацию, так как внутренние специалисты не готовы изменять ситуацию, а порой и не видят перспектив развития фирмы. Единственным минусом внешнего консультанта является необходимость отведения времени на знакомство с ситуацией на фирме, изучение документов и регламентов бизнес-процессов, исследование ресурсного и финансового потенциала предприятия [5,97]

Стратегия антикризисного управления всегда набор альтернатив, комплекс моделей вывода фирмы из кризиса, базирующуюся на личном опыте менеджера. В рамках антикризисной стратегии обычно присутствуют три направления (рис.9).

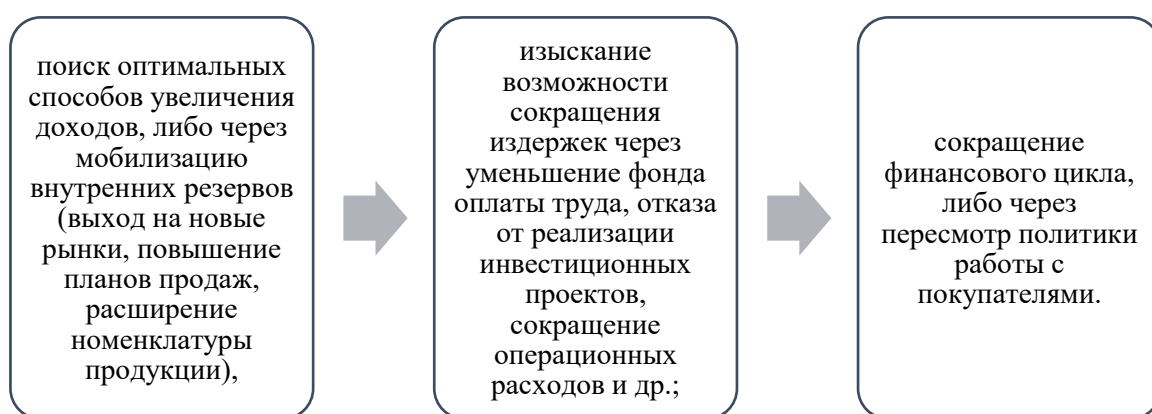


Рисунок 9 – Три направления для разработки стратегии [11,124]

Для четкого планирования антикризисные менеджеры обычно формируют подробный сетевой план-график, отражающий полный спектр мер и действий, в рамках реализации программы. Чаще всего строится специальная диаграмма (Ганта) в которой указаны сроки, исполнители, ресурсами, ответственностью и пр. [64,122]

На начальном этапе разработки антикризисного плана необходимо выполнять ряд последовательных действий (рис.10).

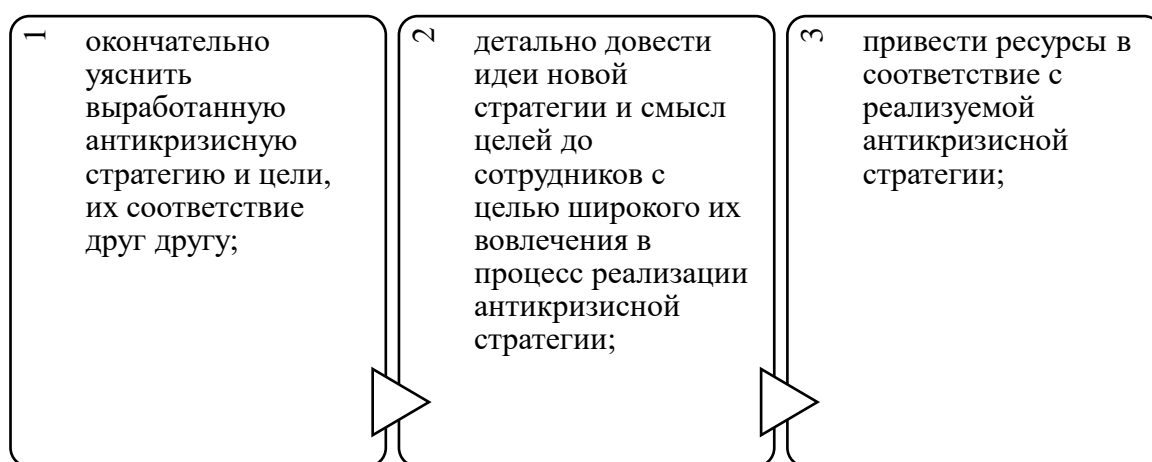


Рисунок 10 – Действия антикризисного менеджера [46,42]

При реализации новой стратегии необходимо сконцентрировать внимание на том, как изменения будут восприняты, кто будет оказывать сопротивление, какой стиль поведения надо выбрать. Сопротивление необходимо уменьшить до минимума или устранить независимо от типа, сущности и содержания изменения [32,159].

Структура предприятия во многом определяет его способность реагировать на изменения внешней среды: слишком жесткая организационная структура может стать преградой на пути гибкого приспособления к новым реальным условиям, тормозить процесс инноваций и препятствовать творческому подходу к решению новых проблем и задач. В основном

менеджеры стремятся избежать структурных изменений, которые обычно сопровождаются неразберихой, недовольством со стороны персонала, в результате чего реорганизация откладывается на максимально длительный период [26,238]

Влияние системы управления также нельзя недооценивать в рамках антикризисных мер, присутствие бюрократии негативно отражается на реализации стратегии, постоянное требование резолюции и одобрения решений, излишний контроль и согласование по уровням тормозят плановые изменения. При излишнем либерализме также происходит замедление реализации стратегии, так как отсутствие четкой иерархии, игнорирование ответственности и документальный беспорядок не способствуют быстрому принятию решений [52,160].

Огромное влияние оказывает управленческая культура, которой повсеместно не хватает в малых фирмах. Кроме данного фактора влияние оказывают навыки и ресурсы. Антикризисные менеджеры должны обладать навыками поиска резервов и мобилизации ресурсов компании для более эффективного их распределения и концентрации в тех сферах и бизнес-процессах, в которых это наиболее актуально [30,102]

В рамках планирования антикризисной программы важно сравнение ресурсных показателей, исходя из потребностей формируется наполняемость, возможно и целесообразно применять балльную систему оценки фактического наличия и потребностей по критериям: ресурсов, структуры управления, управленческой культуры [18,120].

Когда фирма проводит мониторинг показателей собственной деятельности, следит за конъюнктурой рынка, отслеживает поведение конкурентов, оценивает угрозы и риски, а также имеет опытную управленческую команду, которая релевантно подходит к вопросам оценки угроз и разработки эффективных мер противостояния им, в таких условиях применение антикризисной программы наиболее оптимально [28,170].

Антикризисная стратегия наиболее эффективна, если она совмещается с уже адаптированной структурой и подчиняется сбалансированной системе целей. Однако в критических ситуациях времени на подготовку базы для стратегических изменений не остается и приходится решительно изменять сложившуюся систему управления, что оказывает негативное влияние на работу персонала [70,170].

Совокупность традиционных этапов антикризисного управления отражена на рисунке.11.

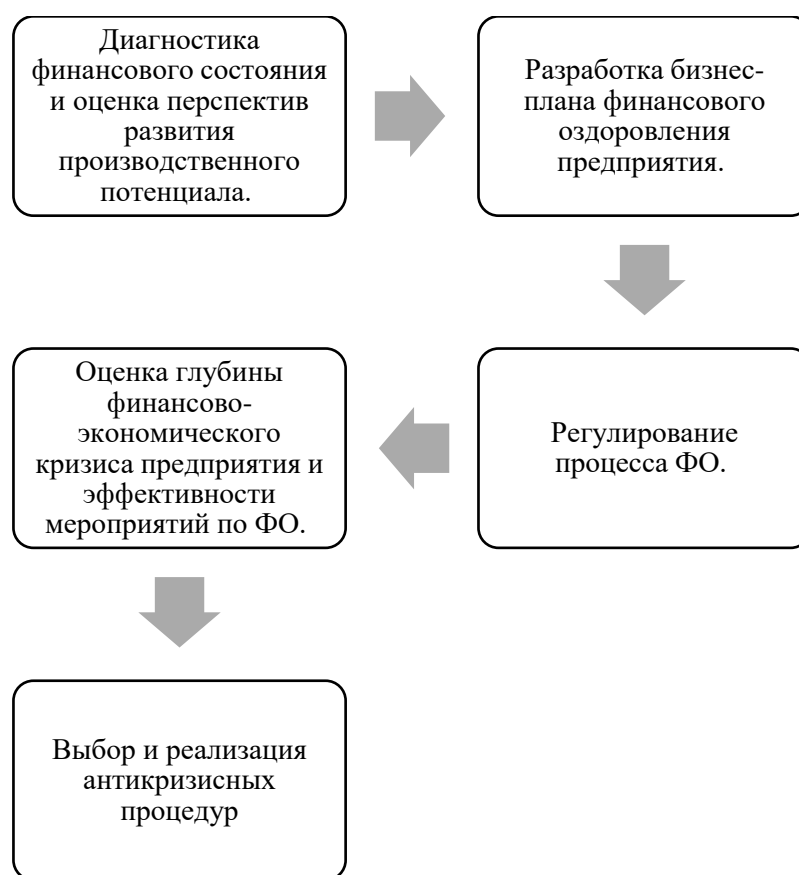


Рисунок 11 – Совокупность традиционных этапов антикризисного управления [39,168].

Принципиальная технологическая модель антикризисного управления содержит также несколько элементов, что наглядно отражено на рисунке 12 [21,143].



Рисунок 12 – Принципиальная технологическая модель антикризисного управления [20,158]

Выводы по теоретическому разделу исследования можно обозначить следующим образом: несмотря на обширные и продуктивные экономические исследования, проводимые в последнее время в области антикризисного менеджмента, в российской управленческой практике устойчиво сохраняется представление о необходимости антикризисных мер лишь в чрезвычайных ситуациях, когда угроза банкротства стала явной, что значительно затрудняет оздоровление организации. В то же время эффективное управление организацией во многом определяется предупреждением развития кризисных процессов, необходимым элементом чего является своевременная и достоверная диагностика результатов ее деятельности. В рамках исследования предлагается данную деятельность обозначить следующим образом: антикризисное управление в субъектах малого предпринимательства есть деятельность, направленная на предотвращение кризиса в деятельности малой фирмы, основанная на предварительной диагностике внешней и внутренней среды, с целью восстановить устойчивость бизнеса и повысить его конкурентные преимущества, с помощью специальных антикризисных процедур [34,67].

Основной принцип противодействия кризисным ситуациям – правильное и логичное сокращение нерелевантных затрат и переформатирование их в правильное русло, в те сферы и бизнес-направления, в которых возможно хотя бы минимальное получение дохода. Условия обеспечения положительного денежного потока, даже в минимальных масштабах – есть курс на стабилизацию.

Главное в антикризисном управлении – обеспечение условий, когда финансовые затруднения не могут иметь постоянный, стабильный характер. Это может быть достигнуто путем ускоренных, действенных реакций, на изменения как внешней, так и внутренней среды, реализуемых посредством заранее разработанных альтернативных вариантов программ мероприятий, предусматривающих различные действия в зависимости от той или иной сложившейся ситуации [53,64]

Таким образом, по результатам написания первой главы можно сделать следующий вывод: для малых фирм РФ состояние перманентного кризиса не является новым или критическим фактором, однако для роста и развития таких субъектов бизнеса важно четко и постоянно отслеживать ситуацию, проводить мониторинг собственных рисков, постоянно корректировать финансовую политику. То есть обеспечивать комплексный подход к нейтрализации угроз внешней среды, а также вероятности принятия нерелевантных решений, которые несут угрозу стабильности финансового состояния.

В целом, единой панацее в борьбе с кризисными явлениями, как на уровне государства, так и на уровне организации не существует. Не существует идеальных методик исследований и оценок. Все они либо повторяют друг друга, либо находятся на стадии разработки, либо имеют существенные недостатки и недоработки, т.е. не позволяют однозначно решать поставленные задачи. Менеджерам необходимо самостоятельно своевременно реагировать на изменения во внутренней и внешней среде и разрабатывать индивидуальный набор инструментов и методов антикризисного управления в соответствии с экономической ситуацией и отраслевыми особенностями хозяйствующего субъекта.

2 Анализ деятельности субъектов малого предпринимательства

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК»

ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» было создано в 2006 году с целью снабжения предприятий различных сфер запасными частями к автомобильной и специальной технике.

В настоящее время ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» является одним из ведущих и динамично развивающихся предприятий, осуществляющих поставку и сервисное обслуживание техники специального назначения и сельхозтехники. ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» является связующим звеном между производителями техники и конечным потребителем, специалисты предприятия всегда готовы прийти на помощь к клиенту в выборе среди изобилия предлагаемых товаров.

Основными видами деятельности ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» в 2017-2019 годах были:

-торговля запасными частями к специальной технике, тракторам, сельхозмашинам и автомобилям;

-техническое обслуживание и ремонт сельскохозяйственной техники.

Дополнительным видом деятельности предприятия является техническое обслуживание поставляемой техники.

ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» более 14 лет занимается материально-техническим снабжением сельхозтоваропроизводителей. Департамент по социально-экономическому развитию села Самарской области признавал ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» победителем областного соревнования среди коллективов ремонтно-технических предприятий и райТольяттиСнабЗапчастиов в 2010, в 2012 и 2014 годах.

Предприятие осуществляет свою деятельность на территории Самарской, Ульяновской области и Башкортостана, на долю оптовой торговли приходится более 70% товарооборота, основными видами реализуемых товаров являются запасные части к сельскохозяйственной технике.

Организационная структура управления представлена на рисунке 13.

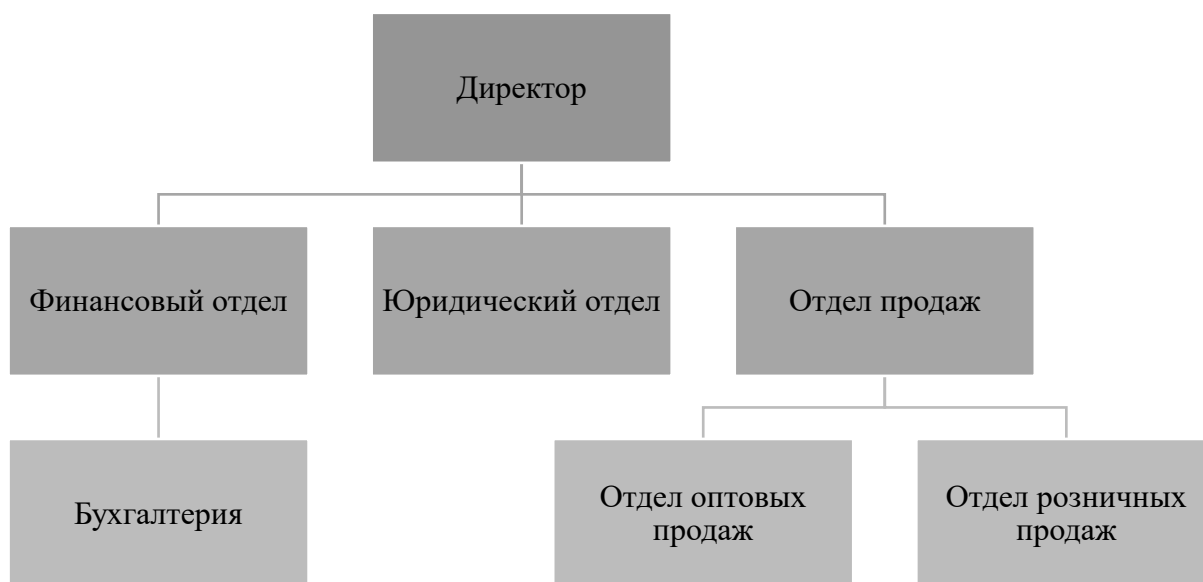


Рисунок 13 – Организационная структура управления
ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»

ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» возглавляет директор, отделами руководят начальники отделов по направлениям, то есть структура управления линейно – функциональная.

Главная цель ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» – увеличение прибыли от продаж за счет выхода на новые рынки. Потребителями товаров и услуг ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» – являются организации потребительской кооперации, фермеры, сельскохозяйственные предприятия, коммерческие фирмы и предприниматели. Основными оптовыми покупателями являются:

- сельхозпредприятия (56% от общего объема)
- фермерские хозяйства (10% от общего объема)

- предприятия потребкооперации (7 % от общего объема)
- индивидуальные предприниматели (12 % от общего объема)
- коммерческие фирмы - розничная торговля (15% от общего объема)

Показатели формирования финансовых результатов хозяйственной деятельности в ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» за 2017–2019 гг. представлены в таблице 2, данные обоснованы отчетностью предприятия (Приложение А).

Таблица 2 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение (+, -)		Темп прироста, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Товарооборот, т. р.	75646,0	89984,0	100500,2	6140,0	10516,2	18,95	11,69
2. Полная себестоимость товаров, в том числе издержки обращения, т. р.	55756,00 17890,00	66964,00 20854,00	77170,2 21710,00	11208,0 2964,00	10206,2 856,00	20,1 16,57	15,24 4,10
3. Валовой доход, т. р.	19890,00	23020,00	23330,00	3130,00	310,00	15,74	1,35
4. Прибыль от продаж, т. р.	2000,00	2166,00	1620,00	166,00	-546,00	8,30	-25,21
5. Чистая прибыль, т. р.	330,00	990,00	-620,00	660,00	-1610,00	200,00	-62,63
6. Основные средства, т. р.	105883,0	173825,0	208822,00	67942,0	34997,0	64,17	20,13
7. Оборотные активы, т. р.	121903,0	133281,0	123348,0	11378,0	-9933,00	9,33	-7,45
8. Фондоотдача, р./р.	0,71	0,52	0,48	-0,20	-0,04	72,46	-7,03
9. Оборачиваемость активов, раз	0,62	0,68	0,81	0,05	0,14	8,80	20,68
10. Среднесписочная численность, чел.	8,00	7,00	7,00	-1,00	0,00	87,50	-
11. Фонд оплаты труда, т. р.	1632,00	1598,00	1648,00	-34,00	50,00	-2,7	3,13
12. Среднегодовой товарооборот на 1 работника, т. р.	9455,75	12854,86	14357,17	3399,11	1502,31	35,95	11,69
13. Среднегодовая заработная плата, т. р.	204,00	228,29	235,43	24,29	7,14	11,90	3,13

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
14. Уровень издержек обращения, %	23,65	23,18	21,60	-0,47	-1,57	-	-
15. Уровень валового дохода, %	26,29	25,58	23,21	-0,71	-2,37	-	-
16. Рентабельность оборота, %	3,40	3,38	2,84	7,65	-0,54	-	-
17. Затраты на рубль товарооборота, коп.	73,71	74,42	76,79	0,71	2,37	0,96	3,18

Данные таблицы 2 позволяют сделать следующие выводы.

Товарооборот ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» увеличивался на протяжении всего анализируемого периода: в 2018 г. на 18,95 % по сравнению с 2017 г. и на 11,69 % – в 2019 г. по сравнению с 2018 г., что является положительной тенденцией в деятельности предприятия.

Среди негативных тенденций следует отметить высокий уровень затрат и превышение темпов их роста по сравнению с темпами роста товарооборота. Это в свою очередь обусловило рост затрат на 1 р. товарооборота за 2017–2019 гг.: на 0,96 % в 2018 г. по сравнению с 2017 г. и на 3,18 % - в 2019 г. по сравнению с 2018 г. Указанная динамика показателей товарооборота и себестоимости товаров стала причиной низкого уровня прибыли от продаж и снижения ее величины на 1610 т. р. (-62,63 %) в 2019 г. по сравнению с 2018 г.

Уровень валового дохода и издержек обращения рос в рамках всего рассматриваемого периода (на 15,74 % и 16,57 % в 2018 г. по сравнению с 2017 г. соответственно и 1,35 % и 4,1 % – в 2019 г. по сравнению с 2018 г. аналогично). Данный факт говорит о том, что в структуре расходов предприятия преобладают затраты, связанные с покупкой реализуемых товаров.

Среднесписочная численность за рассматриваемый период практически не менялась, а динамика фонда оплаты труда соответствует темпам роста численности: так, в отчетном году его величина выросла на 3,13 %.

Среднегодовая заработная плата, как и среднесписочная численность персонала, была стабильной и значительными изменениями не характеризуется. При этом среднегодовой товарооборот на 1 работающего за 2017-2019 гг. увеличивался: на 35,95 % в 2018 г. по сравнению с 2017 г. и 11,69 % – в 2019 г. по сравнению с 2018 г. Опережение роста производительности труда на фоне стабильной заработной платы и численности работников говорит об эффективной кадровой политике предприятия и экономии фонда оплаты труда, что характеризуется в качестве положительной тенденции в деятельности компании.

Чистая прибыль ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» в 2017 г. составила 330 т. р., в 2018 г. – 990 т. р., а в 2019 г. фирма получила убыток - 620 т. р., что является негативной тенденцией (Рисунок 14).

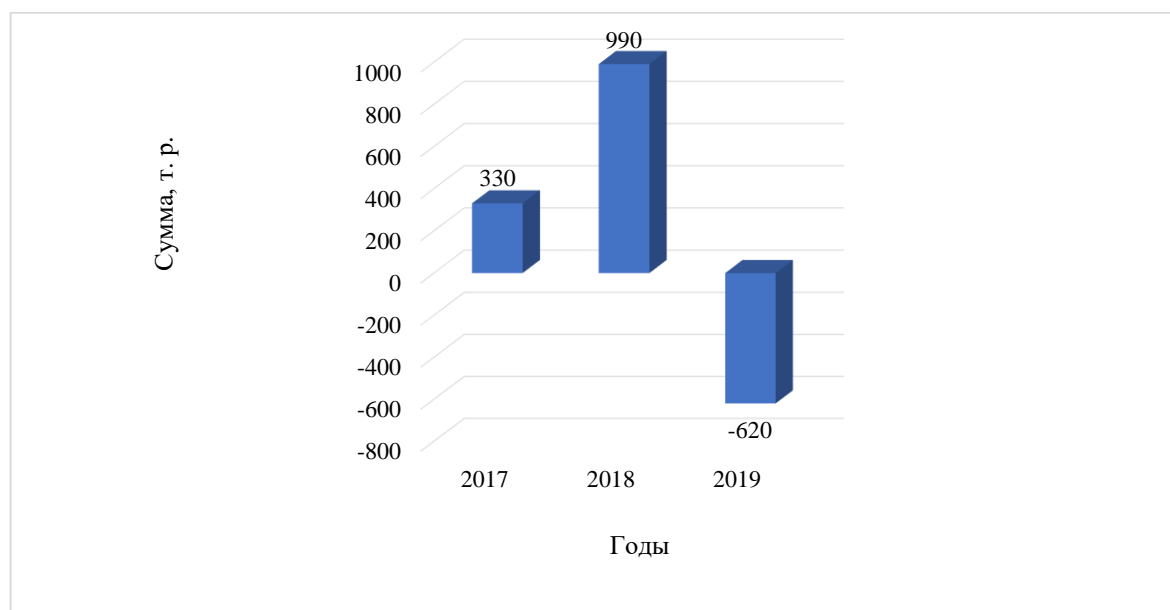


Рисунок 14 – Динамика чистой прибыли ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» за 2017-2019 гг.

Все выше изложенное обусловило снижение рентабельности оборота на 0,54 % в целом за рассматриваемый период.

Таким образом, несмотря на ежегодное увеличение товарооборота предприятия, его финансовые результаты снижаются, а финансовое состояние утрачивает стабильность и ухудшается.

Ближайший конкурент ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» фирма ООО «ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» – общество с ограниченной ответственностью, действующее на основании устава с 25.03.2003 года.

На сегодняшний день компания ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» реализует запасные части к грузовым и легковым автомобилям и занимается производством кованных дисков, не уступающим по качеству, внешнему виду и разнообразию дизайна лучшим мировым производителям кованных дисков, и реализует их по ценам, в несколько раз ниже зарубежных аналогов.

Организационная структура управления ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» представлена на рисунке 15.



Рисунок 15 – Организационная структура управления ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д»

Предприятие расположено по адресу: 443051, Самарская область, г. Самара, улица Свободы, 198.

Имущество организации составляют основные фонды, оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе. Источниками формирования имущества организации являются доходы, полученные от реализации продукции, работ, услуг. Анализ показателей, представленных в таблице 3 обоснован отчетностью предприятия (Приложение А).

Таблица 3 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение (+, -)		Темп прироста, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Товарооборот, т. р.	80434,00	94291,00	316108,00	6140,00	221817,0	17,23	235,25
2. Полная себестоимость товаров,	57219,00	60520,00	285012,00	3301,00	224492,0	5,77	370,94
в том числе издержки обращения, т. р.	10140,00	11230,00	12120,00	1090,00	890,00	10,75	-7,93
3. Валовой доход, т. р.	23215,00	33771,00	31096,00	10556,0 0	-2675,00	45,47	-7,92
4. Прибыль от продаж, т. р.	23215,00	33771,00	31096,00	10556,0 0	-2675,00	45,47	-7,92
5. Чистая прибыль, т. р.	10142,00	16270,00	22357,00	6128,00	6087,00	60,42	37,41
6. Основные средства, т. р.	16544,00	15734,00	10739,00	-810,00	-4995,00	-4,90	-31,75
7. Оборотные активы, т. р.	145441,00	210434,0 0	163142,00	64993,0 0	-47292,0	44,69	-22,47
8. Фондоотдача, р./р.	4,86	5,99	29,44	1,13	23,44	23,26	391,18
9. Оборачиваемость активов, раз	0,55	0,45	1,94	-0,10	1,49	-18,98	332,43
10. Среднесписочная численность, чел.	55,00	55,00	53,00	0,00	-2,00	0,00	-3,64
11. Фонд оплаты труда, т. р.	9372,00	9900,00	11766,00	528,00	1866,00	5,63	18,85
12. Среднегодовой товарооборот на 1 работника, т. р.	1462,44	1714,38	5964,30	251,95	4249,92	17,23	247,90

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8
13. Среднегодовая заработная плата, т. р.	170,40	180,00	222,00	9,60	42,00	5,63	23,33
14. Уровень издержек обращения, %	12,61	11,91	3,83	-0,70	-8,08	-	-
15. Уровень валового дохода, %	28,86	35,82	9,84	6,95	-25,98	-	-
16. Рентабельность оборота, %	3,20	3,22	0,90	7,65	-2,32	-	-
17. Затраты на рубль товарооборота, коп.	71,14	64,18	90,16	-6,95	25,98	-9,77	40,47

Товарооборот ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» увеличивался не стабильно, в 2018 г. прирост составил 5140 т. р. или 17,23%. а в 2019 г. уже 221817 т. р., что больше 2018 г. в 2,35 раза, данный факт является положительной тенденцией в деятельности предприятия и связан с освоением выпуска кованных дисков.

Рост продаж и освоение производства дисков привели к резкому росту затрат и если в 2018 г. прирост затрат был ниже прироста продаж, всего 5,77? к уровню прошлого года, то в 2019 г. затраты выросли в 3,17 раза, что на 82% опережает темп роста продаж. Это в свою очередь отразилось на тенденциях затрат на 1 р. товарооборота за 2017–2019 гг.: в 2018 г. по сравнению с 2017 г. данный показатель снизился на 9,77 р./р., а в 2019 г. по сравнению с 2018 г. вырос на 40,47 р./р. Однако указанная динамика показателей товарооборота и себестоимости не оказала серьезного снижения прибыли от продаж, снижение составило в 2019 году всего 7,92%, а чистая прибыль выросла на 37,41% к уровню 2018 г.

Уровень валового дохода и издержек обращения имели аналогичную тенденцию роста в 2018 г. и снижения в 2019 г. Данный факт говорит о том, что в структуре расходов предприятия преобладают затраты, связанные с покупкой материалов и товаров, но издержки на продажу гораздо ниже.

Среднесписочная численность за рассматриваемый период стабильна, за последний год снижение составило 3 чел. или 3,64%, динамика фонда оплаты труда соответствует темпам роста производительности.

Среднегодовая заработная плата за последний год выросла, что связано с выпуском новой продукции и полной загрузкой рабочих. При этом среднегодовой товарооборот на 1 работающего за 2017-2019 гг. увеличивался: на 17,23 % в 2018 г. по сравнению с 2017 г. и в 2,47 раза – в 2019 г. по сравнению с 2018 г. Опережение роста производительности труда на фоне стабильной заработной платы и численности работников говорит об эффективной кадровой политике предприятия и экономии фонда оплаты труда, что характеризуется в качестве положительной тенденции в деятельности компании.

Чистая прибыль ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» в 2017 г. составила 10142 т. р., в 2018 г. – 16270 т. р., а в 2019 г. фирма получила 22357 т. р., что является положительной тенденцией (Рисунок 16).

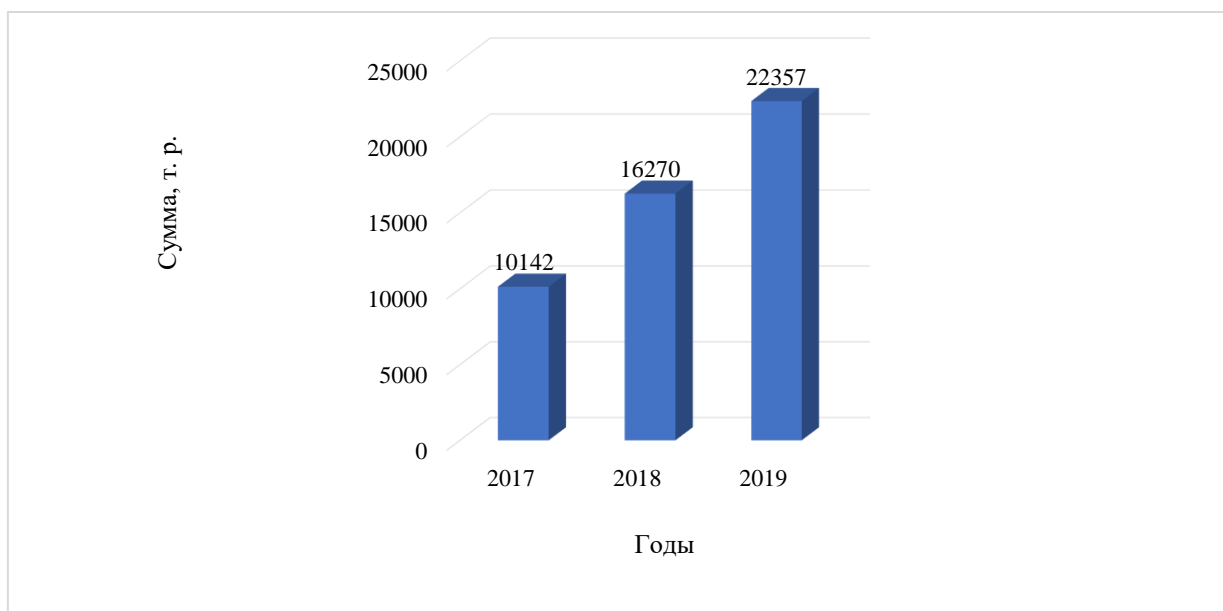


Рисунок 16 – Динамика чистой прибыли ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» за 2017-2019 гг.

Все выше изложенное обусловило рост рентабельности, но соотношение чистой прибыли и продаж показали снижение на 2,32 %, что связано с высоким уровнем затрат. Таким образом, несмотря на освоение новых видов деятельности, увеличение продаж, финансовые результаты не высоки и рентабельность снизилась.

Аналогичными видами деятельности занимается и ООО «ПКЦ «СИТЕК» – торгово- производственная компания, зарегистрированная 07.11.2006.

Предприятие является обществом с ограниченной ответственностью и его деятельность регулируется Гражданским кодексом РФ. Юридический адрес ООО «ПКЦ «СИТЕК»: 443101, Самарская область, город Самара, Утевская улица, 30 а.

Компания создана как коммерческая организация, основной целью в соответствии с уставом является получение прибыли путем удовлетворения потребностей физических и юридических лиц в товарах (автозапчасти) и услугах (сервисные услуги по заказу и доставке).

Основным видом деятельности рассматриваемого предприятия является производство электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств, а также торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями прочая. У компании зарегистрировано также одиннадцать дополнительных видов деятельности.

Миссия организации – обеспечение владельцев автотранспорта запасными частями и сопутствующими товарами, полностью удовлетворяющих стандартам качества по оптимальным ценам.

Компания специализируется на оптовых поставках и розничных продажах автозапчастей и комплектующих, как для отечественного автопрома, так и иностранного производства.

Организационная структура управления ООО «ПКЦ «СИТЕК» (Рисунок 17) представляет собой классическую функциональную структуру, которая представляет собой принцип построения управленческого процесса по

функциональным подсистемам компании (маркетинг, продажи, производство, финансы, персонал и пр.). Преимуществами такой структуры управления являются исключение дублирования функций, и высокая компетенция специалистов по направлениям работы. Однако функциональные структуры обладают и недостатками: так, для ООО «ПКЦ «СИТЕК» свойственна излишняя централизация, усложнение коммуникаций.



Рисунок 17 – Организационная структура управления ООО «ПКЦ «СИТЕК»

ООО «ПКЦ «СИТЕК» реализует широкий перечень автозапчастей, начиная от расходных материалов (фильтры, ремни, пружины и т.д.), заканчивая кузовными деталями (крылья, бампера, поддоны). Торговая площадь магазинов составляет 120 м²; производственных помещений – 1500 м²; офисных помещений – 280 м².

Анализ показателей, характеризующих основные технико-экономические показатели деятельности ООО «ПКЦ «СИТЕК», представлен в таблице 4, данные обоснованы отчетностью предприятия (Приложение А).

Таблица 4 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «ПКЦ «СИТЕК» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение (+, -)		Темп прироста, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Товарооборот, т. р.	297745,00	336675,0	435135,00	6140,00	98460,0	13,07	29,24
2. Полная себестоимость товаров,	265345,00	307540,0	426180,00	42195,0	118640,0	15,90	38,58
в том числе издержки обращения, т. р.	10230,00	10240,00	3160,00	10,00	-7080,00	0,10	-69,14
3. Валовой доход, т. р.	32400,00	29135,00	8955,00	-3265,00	-20180,0	-10,08	-69,26
4. Прибыль от продаж, т. р.	2570,00	3040,00	2850,00	470,00	-190,00	18,29	-6,25
5. Чистая прибыль, т. р.	1270,00	1620,00	755,00	350,00	-865,00	27,56	-53,40
6. Основные средства, т. р.	8030,00	5867,00	6200,00	-2163,00	333,00	-26,94	5,68
7. Оборотные активы, т. р.	664554,00	613359,00	749830,00	-51195,0	136471,0	-7,70	22,25
8. Фондоотдача, р./р.	37,08	57,38	70,18	20,31	12,80	54,76	22,30
9. Оборачиваемость активов, раз	0,45	0,55	0,58	0,10	0,03	22,51	5,72
10. Среднесписочная численность, чел.	63,00	65,00	69,00	2,00	4,00	3,17	6,15
11. Фонд оплаты труда, т. р.	11718,00	13104,00	15235,20	1386,00	2131,20	11,83	16,26
12. Среднегодовой товарооборот на 1 работающего, т. р.	4726,11	5179,62	6306,30	453,50	1126,69	9,60	21,75
13. Среднегодовая заработная плата, т. р.	186,00	201,60	220,80	15,60	19,20	8,39	9,52
14. Уровень издержек обращения, %	3,44	3,04	0,73	-0,39	-2,32	-11,48	-76,12
15. Уровень валового дохода, %	10,88	8,65	2,06	-2,23	-6,60	-20,48	-76,22
16. Рентабельность оборота, %	0,86	0,90	0,65	7,65	-0,25	4,61	-27,46
17. Затраты на рубль товарооборота, коп.	89,12	91,35	97,94	2,23	6,60	2,50	7,22

Данные таблицы 4 позволяют сделать следующие выводы. Объем продаж ООО «ПКЦ «СИТЕК» растет на протяжении всего анализируемого

периода: в 2018 г. на 13,07 % по сравнению с 2017 г. и на 29,24 % – в 2019 г. по сравнению с 2018 г., что является положительной тенденцией в деятельности предприятия.

Среди негативных тенденций следует отметить высокий уровень затрат и превышение темпов их роста по сравнению с темпами роста товарооборота. Это в свою очередь обусловило рост затрат на 1 р. товарооборота за 2017–2019 гг.: на 2,5 % в 2018 г. по сравнению с 2017 г. и на 7,22 % - в 2019 г. по сравнению с 2018 г. Указанная динамика показателей товарооборота и себестоимости товаров стала причиной низкого уровня прибыли от продаж и снижения ее величины на 190 т. р. (-6,25 %) в 2019 г. по сравнению с 2018 г.

Уровень валового дохода и издержек обращения снижались в рамках всего рассматриваемого периода (на 20,48 % и 11,48 % в 2018 г. по сравнению с 2017 г. соответственно и 76,22 % – в 2019 г. по сравнению с 2018 г. аналогично). Данный факт говорит о том, что затраты на закупку запасных частей к реализации значительны, а расходные материалы для производства электрооборудования для автомобилей занимают существенную долю в себестоимости.

Среднесписочная численность за рассматриваемый период росла умеренно, в связи с производственной необходимостью штат увеличился в 2018 г. на 3,17%, а в 2019 г. на 6,15%, динамика фонда оплаты труда не соответствует темпам роста численности: так, в отчетном году его величина выросла на 16,26 %. Среднегодовая заработная плата, как и среднесписочная численность персонала, растет больше чем инфляция. что говорит о не эффективной политике в области оплаты труда.

При этом среднегодовой товарооборот на 1 работающего за 2017-2019 гг. увеличивался: на 9,6 % в 2018 г. по сравнению с 2017 г. и 21,75 % – в 2019 г. по сравнению с 2018 г. опережение роста производительности труда на фоне роста заработной платы и численности работников говорит о низкой эффективности и производительности труда, что обостряет необходимость коррекции штатного состава.

Чистая прибыль ООО «ПКЦ «СИТЕК» в 2017 г. составила 1270 т. р., в 2018 г. – 1620 т. р., а в 2019 г. всего 755 т. р., что является негативной тенденцией (Рисунок 18).

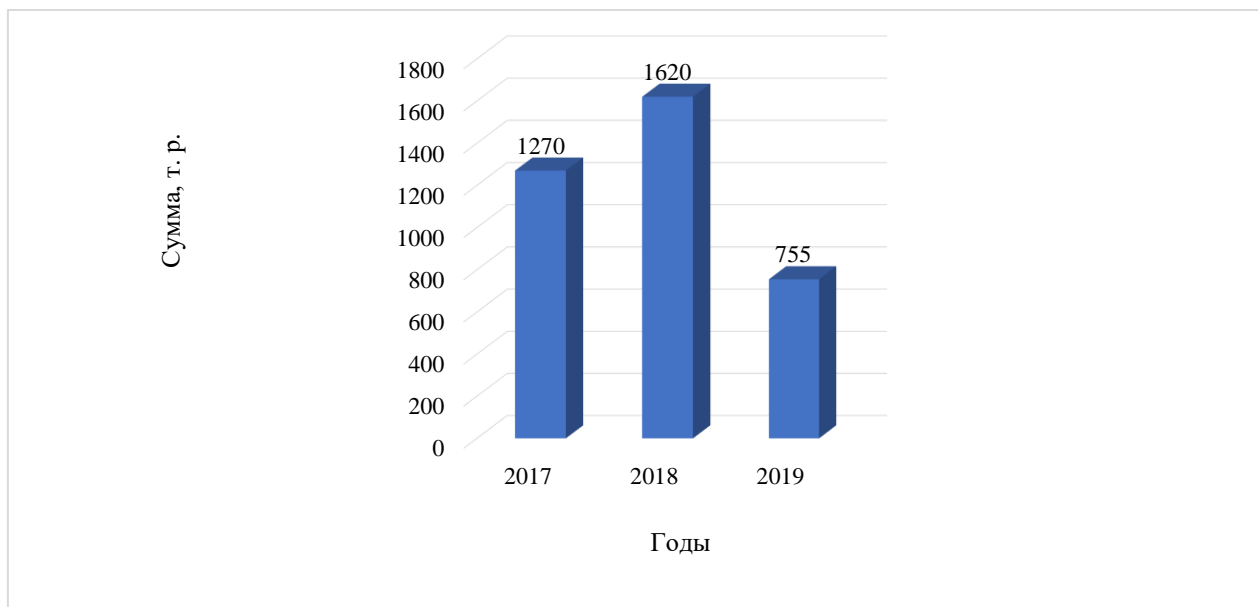


Рисунок 18 – Динамика чистой прибыли ООО «ПКЦ «СИТЕК» за 2017-2019 гг.

Все выше изложенное обусловило снижение темпов роста прибыли на 53,4%, и рентабельности оборота на 27,46 % в целом за рассматриваемый период.

Таким образом, все фирмы действуют на рынке запасных частей более 14 лет, по статусу все относятся к субъектам малого предпринимательства. оборот не превышает 800 млн. р., а численность не более 100 чел. По масштабам деятельности и известности в регионе фирмы схожи, ООО «ПКЦ «СИТЕК» и ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» кроме торговли запасными частями имеют производственные мощности для производства запасных частей и кованых дисков для автомобилей.

Анализ финансового состояния вскрыл идентичные проблемы рассматриваемых компаний в области финансовых показателей, несмотря на

рост выручки в абсолютном выражении и предприятий снижается прибыль и в 2019 г. отмечена убыточность деятельности, затраты (себестоимость) растут более высокими темпами чем выручка, доходы от прочей деятельности не покрывают аналогичные расходы и соответственно не могут снизить негативные тенденции по основному виду.

Для более корректной оценки масштабов кризисного состояния каждой фирмы проведены дополнительные исследования и представлен анализ финансового состояния, а также оценка вероятности банкротства по нескольким методикам.

2.2 Анализ финансового состояния компаний

Составим сравнительный аналитический баланс ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», используя данные финансовой отчетности, расчеты отражены в таблице Б1 (приложение Б).

Анализ позволяет сделать вывод, что за 2012 год валюта баланса увеличилась на 7410 т. р. (2%). Соотношение оборотных и внеоборотных активов существенно не изменилось и на конец года в структуре активов внеоборотные занимают 64,55%, оборотные 35,45%.

Невысока в оборотных активах доля запасов, всего 2,93%, прочие оборотные активы 3,49%. Увеличение по активу произошло в основном за счет увеличения дебиторской задолженности на 3248 (на 14%) и денежных средств на 6000 т. р. (304%). Увеличение дебиторской задолженности может свидетельствовать о недостаточно эффективной работе с дебиторами.

В связи со спецификой деятельности предприятие не имеет в запасах готовой продукции, только товары для перепродажи.

На конец 2012 года дебиторская задолженность составляет 101111 т. р., ее удельный вес в структуре активов – 26,9%, за период удельный вес вырос на 0,4%, что является негативным показателем структуры имущества.

За 2013 год валюта баланса снизилась на 10431 т.р. или на 3% к уровню 2012 года.

Структура активов за 2013 год не претерпела существенных изменений и находится на уровне 65/35%. В целом структура совокупных активов характеризуется значительным превышением в их составе доли внеоборотных средств.

Свободные денежные средства (включая ценные бумаги и краткосрочные финансовые вложения) за три года имеют непостоянную динамику, если за 2012 г. рост составил 304%, то за 2013 г. снижение составило 11% к уровню прошлого года, что может отрицательно повлиять на ликвидность предприятия.

Анализ пассивной части баланса показывает, что дополнительный приток средств в 2010-2013 гг. был связан с увеличением краткосрочных и долгосрочных заемных источников и снижением собственного капитала. Так капитал значительно снизился в 2012 году к 2010 (на 12%), снижение в 2013 году составило 42616 т. р. или в 9 раз. Снижение капитала организации может привести к снижению финансовой устойчивости организации.

Кредиторская задолженность по сравнению с 2010 годом, в 2012г. увеличилась на 46%, в 2013 в сравнении с 2012 гг. - на 16%. Столь значительный рост обязательств может привести к потере финансовой независимости организации, а значит потере платежеспособности.

На конец 2013 года 100% составляет заемный капитал, в том числе кредиторская задолженность – 25%, долгосрочные кредиты -75%.

Наибольший удельный вес в кредиторской задолженности 67,6% приходится на задолженность поставщикам. Предприятие не имеет просроченной задолженности перед бюджетом и внебюджетными фондами. Дебиторская задолженность в абсолютном выражении превышает кредиторскую задолженность на 28040 т. р., что свидетельствует о потере автономии предприятия в условиях рыночных связей, о его финансовой неустойчивости.

Далее рассмотрим структуру и динамику текущих активов ООО фирма «ТольяттиСнабЗапчасти» за 2017 – 2019г (Таблица Б.2, Приложение Б).

Динамика текущих активов за период 2017 – 2019 гг., характеризуется следующими показателями.

На начало 2018 г. значительную часть запасов составляли сырье и материалы (67%), которые уменьшаются и к концу года составляют 61%, снижение составило 6%, в 2019 г. произошло снижение на 4 т. р. или на 1%. Расходы будущих периодов занимали от 33% в 2010 году до 36% в 2019.

Дебиторская задолженность, по которой платежи ожидаются после 12 мес. (долгосрочной) у данной организации ее нет, но есть дебиторская краткосрочная задолженность.

Ее сумма на начало 2019 г. составляла 101111 т. р., анализ динамики показал, что она колеблется и концу отчетного года составила 101455 т. р., что говорит о ее росте на 344 т. р. или на 0,34%. Большая часть задолженность состояла из долгов покупателей и заказчиков в сумме 80594 т. р. на начало 2019 г. и на конец года долги покупателей выросли до 87782 т. р.

Денежные средства на начало 2019 г. составляют 7976 т. р., а к концу года снизились до 873 т. р., их доля в структуре упала на 6%. Прочие оборотные активы снизились на 10668 т. р. или на 81,21%.

Среди основных негативных факторов можно отметить отрицательную динамику денежных средств и рост дебиторской задолженности, что отрицательно влияет на платежеспособность ООО фирма «ТольяттиСнабЗапчасти» в целом и на финансовую устойчивость в частности.

Далее рассмотрим изменения собственного оборотного капитала предприятия за период 2010-2019 гг. (Таблица 5).

Рассматривая динамику собственного оборотного капитала ООО фирма «ТольяттиСнабЗапчасти» можно отметить следующее – на начало 2018 г. большую часть текущих активов составляли оборотные активы (108331 т. р.), это вызвано в основном значительной суммой дебиторской задолженности.

Таблица 5 – Анализ собственного оборотного капитала ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	влияние на собственный оборотный капитал, т. р.		влияние на собственный оборотный капитал, т. р.	
				увеличение	уменьшение	увеличение	уменьшение
1. Текущие активы - всего, в т.ч	108331,00	120144,00	121831,00	11813,00		1687,0	
производственные запасы (сырье, материалы и т.д.)	557,00	471,00	467,00		-86,00		-4
незавершенное производство	-	-	-	-		-	
товары для перепродажи	7621,00	10249,00	18735,00	2628,00		8486,0	
товары отгруженные	-	-	-	-		-	
расходы будущих периодов	274,00	298,00	261,00	24,00		- 37,0	
дебиторская задолженность	97863,00	101111,00	101455,00	3248,00		344,00	
денежные средства, краткосрочные	2015,00	8015,00	912,00		- 6000,0		- 7103,0
финансовые вложения							
2. Текущие пассивы - всего	53643,00	78527,00	91372,00	24884,00		12845,0	
3. Собственный оборотный капитал (чистые текущие активы)	54688,00	41 617,00	30 459,00	x	x	x	x
4. Изменение собственного оборотного капитала	x	x	x	- 13071,00		- 11158,0	

На конец 2018 года текущие активы значительно снизились на 11813 т. р. На это повлияло снижение денежных средств на 6000 т. р.

Оценивая эффективность управления собственным оборотным капиталом необходимо отметить его неэффективность, в течение всего рассматриваемого периода происходит значительное снижение собственного оборотного капитала ООО фирма «ТольяттиСнабЗапчасти» в 2018 г. на 13071 т. р., в 2019 г. на 11158 т. р., в основном данные факты обусловлены

замораживанием средств в дебиторской задолженности и отсутствием разработанной политики в отношении дебиторов.

Расчет относительных показателей ликвидности и платежеспособности, выявил следующую тенденцию (Таблица 6).

За период 2010-2019 гг. можно сделать вывод о том, что предприятие не обеспечено собственными средствами. Ни один из коэффициентов ликвидности не удовлетворяет нормативным значениям.

Таблица 6 – Показатели ликвидности и платежеспособности

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Норма
1. Коэффициент абсолютной ликвидности (коэффициент срочности)	0,01	0,03	0,01	0,2 - 0,3
2. Уточненный коэффициент ликвидности (промежуточный)	0,44	0,45	1,32	1
3. Общий коэффициент ликвидности (коэффициент покрытия)	0,54	0,51	1,35	2
4. Собственный оборотный капитал	- 212 000,00	- 203 726,00	- 245844,00	
5. Обеспеченность собственными оборотными средствами	- 1,74	- 1,53	- 1,99	
6. Доля труднореализуемых активов в общей величине текущих активов	0,13	0,04	0,05	
7. Соотношение труднореализуемых активов и легкорезализуемых.	0,15	0,05	0,05	
8. Скорректированный уточненный коэффициент ликвидности.	0,43	0,44	1,27	
9 Скорректированный общий коэффициент ликвидности.	0,47	0,49	1,29	

Коэффициент абсолютной ликвидности (коэффициент срочности) показывает, какую часть краткосрочной задолженности организация может погасить на дату составления баланса за счет наиболее ликвидного своего имущества в срочном порядке (в ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» это менее 1% краткосрочных обязательств, т.е. ниже рекомендуемого уровня 20-30%).

Уточненный коэффициент ликвидности и коэффициент текущей ликвидности в 2010-2018 гг. не удовлетворяют рекомендуемому нормативу.

Первый коэффициент показывает, какую часть краткосрочной задолженности организация может погасить на дату составления баланса за счет имеющихся денежных средств и ожидаемых поступлений от дебиторов (в ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» 44- 45%), в 2019 г. коэффициент выше нормы, то есть 132% краткосрочных обязательств организация может погасить на дату составления баланса, при рекомендуемом 100% покрытии.

Коэффициент текущей ликвидности в 2017-2018 гг. показывает, в какой кратности все текущие активы покрывают краткосрочные обязательства организации (в ООО фирма «ТольяттиСнабЗапчасти» в 0,5 раза, т.е. считается, что организация не в состоянии полностью и в срок погасить обязательства). Хотя динамика коэффициента положительная в 2019 г. он составил 1,35, но не достиг норматива.

Ликвидность и платежеспособность предприятия в целом находится на неудовлетворительном уровне, у предприятия могут возникнуть проблемы с наиболее срочными платежами, поскольку коэффициент абсолютной ликвидности существенно ниже нормативного значения. Такая ситуация объясняется высокой долей дебиторской задолженности в оборотных активах и низкой долей денежных средств и краткосрочных финансовых вложений.

В связи с низкими показателями платежеспособности проведем оценку структуры баланса ООО фирма «ТольяттиСнабЗапчасти» (Таблица 7).

Коэффициент текущей ликвидности составил на конец 2019 г. 1,35 <2, т.е. ниже нормативного значения, это говорит о том, что организация не совсем обеспечена оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и погашения своих обязательств.

Таблица 7 – Оценка структуры баланса ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Норма коэффициентов
1. Коэффициент текущей ликвидности	0,54	0,51	1,35	не менее 2
2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	- 1,74	- 1,53	- 1,99	не менее 1,0
3. Коэффициент восстановления платежеспособности организации		0,01	0,27	не менее 1,0
4. Коэффициент утраты платежеспособности организации (хх)		*	*	

А коэффициент обеспеченности собственными средствами $-1,99 < 1$, говорит об отсутствии оборотных средств у организации, необходимых для ее финансовой устойчивости. Предприятию достаточно сложно будет восстановить приемлемый уровень платежеспособности в ближайшие три месяца.

Далее рассчитаем показатели финансовой устойчивости ООО фирма «ТольяттиСнабЗапчасти» (Таблица 8).

Из произведенных расчетов по ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» можно сделать вывод, что за период 2017 – 2019 гг. коэффициент независимости $< 0,5$, т.е. норматива, это говорит о том, что предприятие не может все свои обязательства покрыть собственным имуществом (0,01).

Коэффициенты финансовой зависимости > 2 , то это говорит о повышенной доли заемных средств, а в 2019 г. практически предприятие не имело собственных средств для обеспечения хозяйственной деятельности ($-98,84$). Коэффициент соотношения заемных и собственных средств показывает, какая часть обязательств приходится на 1 т. р. собственного капитала (собственных источников средств), к концу 2019 г. коэффициент составил $-99,96$, а это говорит о зависимости от внешних источников финансирования.

Таблица 8 – Анализ финансовой устойчивости ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	изменение за 2018 г.	изменение за 2019г.	норма
Коэффициент независимости (автономии)	0,09	0,10	- 0,01	0,01	- 0,11	$\geq 0,5$
Коэффициент финансовой зависимости	10,65	9,66	- 98,94	- 0,99	- 108,60	$= 2$
Коэффициент соотношения заемных и СС	9,65	8,66	- 99,96	- 0,99	- 108,61	≤ 1
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	0,49	0,55	0,51	0,05	- 0,04	
Коэффициент соотношения иммобилизованных и мобильных средств	2,02	1,82	1,96	- 0,20	0,14	
Коэффициент маневренности собственными средствами	- 6,12	- 5,23	66,55	0,89	71,79	$= 0,5$
Коэффициент инвестирования СС во внеоборотные активы	7,12	6,23	- 65,55	- 0,89	- 71,79	$= 0,5$
Коэффициент обеспеченности СОС	- 25,08	- 200,12	- 168,04	- 175,04	32,08	$\geq 0,6$ $- 0,8$
Коэффициент вложения заемных средств в запасы и затраты	26,08	201,12	169,04	175,04	- 32,08	
Коэффициент имущества производственного назначения	0,67	0,65	0,66	- 0,02	0,02	$\geq 0,5$
Коэффициент инвестирования СК во внеоборотные активы	0,14	0,16	- 0,02	0,02	- 0,18	
Коэффициент финансовой устойчивости	0,38	0,30	0,75	- 0,08	0,45	
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,76	0,66	1,01	- 0,10	0,36	

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств показывает сколько оборотных средств приходится на единицу иммобилизованных из оборота средств и посмотрев в проведенные расчеты можно говорить о плавном его увеличении в 2017 – 2018 гг., к концу 2019 г. этот коэффициент заметно снижается до 0,51.

Коэффициент соотношения иммобилизованных и мобильных средств показывает, сколько внеоборотных активов приходилось на единицу

мобильных оборотных активов организации, на конец 2019 г. они снизились на 0,14.

Коэффициент маневренности показывает, какой частью собственных средств организация может пользоваться свободно в своей оперативной деятельности для формирования текущих активов. В литературе оптимальной величиной считается 0,5 (в ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» Км. менялся от 61,23% до 66,15% соответственно остальная часть и будет собственные средства иммобилизованные во внеоборотные активы).

Коэффициент вложения собственных средств во внеоборотные активы Квл. или Ки. показывает, какая часть собственных источников средств использования для формирования внеоборотных активов организации и отвлечена из текущего оборота на конец 2019 г. он составляет 65,55%. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами Ко. <1 в течение всего периода 2017 – 2019гг, это значит, что сумма превышения собственных оборотных средств над запасами и затратами иммобилизована в дебиторскую задолженность покупателей и авансовую предоплату поставщикам сырья. Коэффициент вложения заемных средств в запасы и затраты организации снизился на 32,08.

Коэффициент имущества производственного назначения отражает уровень вложений собственных и заемных средств в те реальные активы организации, которые обеспечивают его производственную деятельность, и уровень вложения этих средств, незначительно снизился за 2019 год на 0.02ед.

Коэффициент Кинв. показывает, в какой степени собственный капитал покрывает иммобильные внеоборотные активы организации, а собственный капитал на конец 2019 г. не покрывает иммобильные внеоборотные, в связи с его отсутствием.

Коэффициент финансовой устойчивости отражает удельный вес всех источников финансирования, на которые организация может рассчитывать длительное время, вместе с собственным капиталом, не нарушая при этом договорных отношений с собственниками заемных средств и если в 2017 –

2019 г., он составлял 0,38-0,3, то есть 38 -30% составляли средства, которые можно использовать для хозяйственной деятельности, то в конце 2019 г. он вырос до 0,75, что положительно сказывается на финансовом положении организации.

В ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» капитал представлен уставным капиталом в размере 20 т. р., и нераспределенной прибылью (убытком), за период уставный капитал не претерпел изменений. По итогам 2018 г. прибыль составила 136 т. р., накопленный убыток 6664 т. р., по итогам 2019 г. предприятие получило убыток в размере 42616 т. р., в результате общая сумма убытка на конец отчетного г. составила 49144 т. р. Таким образом капитал предприятия на конец отчетного г. составил (- 3694) т. р.

Снижение капитала предприятия за рассматриваемый период позволяет говорить о неэффективном управлении собственным капиталом.

Анализируя данные деловой активности (Таблица 11), можно сказать, что предприятие за период 2017 – 2019гг. имеет отрицательные показатели в динамике, за 2019 г. деловая активность упала в разы, что говорит о стагнации в развитии предприятия.

Отрицательными факторами являются низкая оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности и хотя в 2019 г. данные показатели улучшились, они остаются достаточно низкими, это говорит о том, что счета кредиторов будут оставаться не оплачиваемыми, что может привести к дополнительным расходам организации в виде штрафов, пеней неустоек.

Что в конечном итоге может снизить капитал организации, а значит и финансовую устойчивость. Период оборачиваемости собственного капитала имеет отрицательное значение. Увеличился период оборачиваемости запасов и сырья, снизился и коэффициент оборачиваемости текущих активов в целом. Данные факты свидетельствуют о трудностях предприятия не только с точки зрения финансовой устойчивости, но и о проблемах с финансовым менеджментом.

Таблица 11 – Анализ деловой активности ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»

Показатели	2017г.	2018г.	Отклонения 2018-2017 гг.	2019г.	Отклонения 2019-2018 гг.
1. Общая капиталоотдача	0,53	0,3	- 0,2	0,5	0,2
1.1. Продолжительность одного оборота, дней	674,8	1 050,5	375,8	757,4	257,0
2. Коэффициент оборачиваемости ТА, раз	1,06	1,3	0,2	2,0	0,7
2.1. Период одного оборота ТА, дней	340,7	276,2	- 64,5	177,2	- 99,0
3. Коэффициент оборачиваемости ВА, раз	1,11	0,7	- 0,4	1,0	- 0,6
3.1. Продолжительность одного оборота средств, вложенных во ВА, дней	323,7	502,8	179,1	347,9	123,8
4. Коэффициент оборачиваемости запасов, раз	15,24	170,7	155,4	171,3	0,6
4.1. Продолжительность одного оборота средств, вложенных в запасы, дней	23,6	2,1	- 21,5	2,1	-
5. Коэффициент оборачиваемости ДЗ, раз	1,3	1,6	0,2	2,1	0,5
5.1. Период погашения ДЗ, дней	273,5	230,2	- 43,2	171,6	- 58,6
6. Коэффициент оборачиваемости ДС и ФВ, раз	14,67	11,9	- 2,7	151,7	139,8
6.1. Продолжительность одного оборота ДС и ФВ, дней	24,5	30,2	5,6	2,4	- 27,8
7. Коэффициент оборота СК	3,72	4,46	0,74	- 67,83	- 72,29
7.1. Период одного оборота СК, дней	96,73	80,65	-16,08	- 5,31	- 85,96
8.1. Срок хранения запасов, дней	1,56	0,98	- 0,58	0,67	- 0,30

ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» в 2019 г. по сравнению с предыдущим 2018 годом стало менее успешно осуществлять свою деятельность на рынке. Так, наблюдается снижение темпа роста продаж, выручки от продажи, наблюдается затоваривание, по итогам финансового г. получен убыток, стремительно растет дебиторская задолженность, снижается рентабельность.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о кризисном состоянии организации, при этом основная проблема – неэффективность сбытовой

политики, о чем свидетельствует рост товарных запасов на складах, значительный удельный вес дебиторской задолженности.

В соответствии с алгоритмом исследования проведем сравнение финансовых показателей ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» и ближайших конкурентов, первым оценим финансовое состояние ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д».

Таблица 12 – Анализ динамики активов ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» за 2010 – 2012 гг., т. р.

Активы	Сумма			Изменения 2010 г. к 2012 гг.	
	2010 г.	2011 г.	2012 г.	Абсолютны е	Темп прироста, %
Внеоборотные активы	559992	890359	689242	129250	23,08
в том числе					
основные средства	16544	15734	10739	-5805	-35,09
Долгосрочные финансовые вложения	4	5	5	1	25,00
Прочие внеоборотные активы	543444	874620	678498	135054	24,85
Оборотные активы	145441	210434	163142	17701	12,17
Запасы	17665	16426	24672	7007	39,67
Дебиторская задолженность	116544	181851	129653	13109	11,25
Денежные средства	11232	12157	8817	-2415	-21,50
Баланс	705433	1100793	852384	146951	20,83

Динамический анализ активов или источников размещения капитала предприятия показывает, что их абсолютная сумма за 2010 – 2012 гг. возросла на 20,83 %. Причем увеличение произошло текущих активов составило 12,17 % (17701 т. р.), а внеоборотных – 23,08% (129250 т. р.).

Это означает, что организация вкладывает средства во внеоборотный капитал, уменьшая тем самым ликвидность активов. Это может отрицательно сказаться на результатах хозяйственной деятельности фирмы.

В таблице 13 представлен Структурный анализ активов ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» за 2017-2019 гг.,

Таблица 13- Структурный анализ активов ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» за 2017-2019 гг., т. р.

Активы	Сумма, т. р.			Структура, %			Отклонение, % п.
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	
Внеоборотные активы	559992	890359	689242	79,38	80,88	80,86	1,48
Основные средства	16544	15734	10739	2,35	1,43	1,26	-1,09
Долгосрочные финансовые вложения	4	5	5	0,01	0,01	0,01	-
Прочие внеоборотные активы	543444	874620	678498	77,04	79,45	79,60	2,56
Оборотные активы	145441	210434	163142	20,62	19,12	19,14	-1,48
Запасы	17665	16426	24672	2,50	1,49	2,89	0,39
Дебиторская задолженность	116544	181851	129653	16,52	16,52	15,21	-1,31
Денежные средства	11232	12157	8817	1,59	1,10	1,03	-0,56
Баланс	705433	1100793	852384	100,00	100,00	100,00	0,00

Структурный анализ активов ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» показал, что их структура изменилась довольно существенно: увеличилась доля долгосрочных активов на 1,48 %, а текущих соответственно сократилась на 1,48%. В связи с этим изменилось органическое строение источников размещения капитала: на начало 2019 г. отношение текущих активов к долгосрочным составляет 3,05, а на конец - 2,37, что приводит к замедлению его оборачиваемости и сокращению доходности предприятия.

Как видно из анализа на начало исследуемого периода, т. е. в 2017 г. 79,38 % активов организации размещалось во внеоборотных активах, к концу 2018 г. произошло дальнейшее увеличение этого значения до 80,86 %, что оказывает отрицательное влияние на результаты хозяйственной деятельности организации, так как отдачи от вложения средств во внеоборотные активы (в первую очередь незавершенное строительство) пока нет.

Результаты структурно-динамического анализа приведены в таблице 14.

Таблица 14 – Структурно-динамический анализ капитала ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» за 2017-2019 гг., т. р.

Капитал	Наличие средств, р.					Структура, %			Отклонение, %.
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение		2017 г.	2018 г.	2019 г.	
				абсолютное	%				
Собственный капитал	11083	25087	41357	30274	273,2	1,57	2,28	4,85	3,28
Заемный капитал	694350	1075706	811027	116677	16,80	98,4	97,7	95,1	-3,28
Итого	705433	1100793	852384	146951	20,83	100	100	100	

За 2017 – 2019 гг. наблюдается небольшое увеличение собственного капитала с 1,57 до 4,85 %. Небольшая доля собственного капитала говорит о неспособности предприятия к самофинансированию, а доля обязательств в общей валюте баланса – о большой финансовой зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов, а также повышении риска банкротства.

Данные для анализа финансовой устойчивости и результаты расчета финансовых коэффициентов представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Анализ финансовой устойчивости ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Коэффициент концентрации собственного капитала (коэффициент автономии), $K_{авт} = 0,5$	0,02	0,02	0,05
Коэффициент финансовой зависимости	63,65	43,88	20,61
Коэффициент соотношения собственных и заемных средств, $K_{з/с} = 1$	62,65	42,88	19,61
Коэффициент концентрации заемного капитала	0,98	0,98	0,95
Коэффициент структуры заемного капитала	0,05	0,16	0,04
Коэффициент структуры долгосрочных вложений	0,06	0,19	0,05
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств, $K_{з/с} Км/и$	0,26	0,24	0,24
Коэффициент маневренности, $K_{мн} = 0,5$	-49,53	-34,49	-15,67

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками формирования, $K_{об\ зап} = 0,6 - 0,8$	-3,77	-4,11	-3,97
Коэффициент автономии источников формирования запасов и затрат	-31,07	-52,68	-26,26
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,77	0,87	0,47
Коэффициент краткосрочной задолженности	0,06	0,05	0,03
Коэффициент кредиторской задолженности и прочих обязательств	0,95	0,84	0,96

По данным анализа отмечена высокая финансовая зависимость исследуемой организации. Это подтверждается коэффициентом автономии – 0,05 на начало 2018, который показывает, что имущество организации только на 5 % состоит из собственных средств. Значение этого коэффициента следует оценить как негативный фактор.

Коэффициент соотношения собственных и заемных средств или коэффициент финансовой зависимости в 2017- 2018 гг. показывает, что в основном имущество предприятия сформировано за счет заемных средств. Снижение этого показателя в 2019 г. говорит о снижении финансовой независимости и уменьшении доли собственного капитала в финансовой структуре организации.

Значение коэффициента соотношения мобильных и иммобилизованных средств – 0,24 на 2019 г. свидетельствует о том, что на предприятии величина внеоборотных активов превышает величину оборотных средств, и снижение этого показателя в динамике оценивается как снижение финансовой устойчивости.

Отрицательное значение коэффициента маневренности говорит о том, что предприятие не может свободно маневрировать собственными средствами, так как все они вложены во внеоборотные активы. Отрицательное

значение данного показателя свидетельствует об отсутствии собственных оборотных средств и снижении финансовой устойчивости.

Отрицательное значение коэффициента обеспеченности запасов и затрат собственными средствами и коэффициента автономии источников формирования запасов и затрат еще раз говорит об отсутствии собственного оборотного капитала на предприятии.

Для того, чтобы определить способна организация в любой период времен погасить краткосрочные обязательства необходимо оценить его кредитоспособность или ликвидность баланса (Таблица 16).

Таблица 16 – Анализ ликвидности баланса ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» за 2018 – 2019 гг. по абсолютным показателям

Актив	2018 г.	2019 г.	Пассив	2018 г.	2019 г.	Платежный излишек (недостаток)	
A1	12157	8817	П1	276873	338596	-264716	-329779
A2	181851	129653	П2	630313	436394	-448462	-306741
A3	16426	24672	П3	168520	36037	-152094	-11365
A4	890359	689242	П4	25087	41357	+865272	+647885

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения: $A1 > П1$; $A2 > П2$; $A3 > П3$; $A4 < П4$. Характеризуя ликвидность баланса по данным анализа, следует отметить, что данные условия для ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» не выполняются, следовательно, предприятие не может считаться ликвидным.

Оценить степень ликвидности ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» можно и с помощью финансовых коэффициентов (Таблица 17).

Как видно по расчетам, за период 2017 – 2019 гг. организация была абсолютно не ликвидна. Все коэффициенты ликвидности намного ниже нормативного значения.

Таблица 17 – Анализ ликвидности ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д»
коэффициентным методом

Показатели	Норматив	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	Кал = 0,2	0,02	0,01	0,01
Коэффициент покрытия	Кп = 1	0,16	0,17	0,32
Коэффициент текущей ликвидности	К _{ТЛ} = 2	0,22	0,23	0,21

У организации нет собственных оборотных средств, чтобы погасить свои обязательства. Анализ деловой активности представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Анализ деловой активности за 2018-2019гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019г.	изменения 2019/2018 гг.
1. Общая капиталоотдача, раз	0,08	0,09	0,1	0,0
1.1. Продолжительность одного оборота, дней	4101,1	4 202,1	3 254,4	- 947,7
2. Коэффициент оборачиваемости ТА, раз	0,42	0,45	1,9	1,5
2.1. Период одного оборота ТА, дн.	704,2	802,7	185,8	- 616,9
3. Коэффициент оборачиваемости ВА, раз	0,1	0,11	0,5	0,4
3.1. Продолжительность одного оборота средств, вложенных во ВА, дней	3204,6	3 399,4	784,9	- 2 614,4
4. Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат, раз	5,4	5,80	12,8	7,0
4.1. Продолжительность одного оборота средств, вложенных в запасы и затраты, дн.	60,0	62,0	28,1	- 33,9
5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, раз	0,4	0,5	2,4	1,9
5.1. Период погашения дебиторской задолженности, дн.	613,0	694,3	147,7	- 546,6
6. Коэффициент оборачиваемости денежных средств и ценных бумаг, раз	6,86	7,76	35,9	28,1
6.1. Продолжительность одного оборота денежных средств и ценных бумаг, дн.	42,4	46,4	10,0	- 36,4
7. Коэффициент оборота собственного капитала	3,22	3,76	7,64	3,88
7.1. Период одного оборота собственного капитала, дн.	91,6	95,78	47,10	- 48,68

Рассчитанные показатели деловой активности организации свидетельствуют о некотором ее повышении, так практически все

коэффициенты выросли, кроме коэффициента оборачиваемости внеоборотных активов, а продолжительность оборота снизилась.

В целом же анализ показателей оборачиваемости и их динамики позволяет сделать следующий вывод: оборачиваемость оборотных активов и запасов ускоряется, как следствие, снижается относительная величина расходов условно-постоянного характера, приходящихся на каждый оборот, что в свою очередь вызывает увеличение объема продаж.

Недостаточная ликвидность баланса подтверждает ранее сделанное заключение о кризисном финансовом состоянии организации ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» в 2017 – 2019 гг.

Анализируя финансово-экономическую характеристику организации, можно сделать следующие выводы. За период 2017 – 2019 гг. ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» имеет низкую ликвидность активов, выглядит финансово неустойчивым, зависимым и неплатежеспособным предприятием. Обязательства предприятия не покрыты его собственными средствами, а их большая часть сформирована за счет заемных средств. Однако, предприятие имеет положительную динамику деловой активности, но низкие показатели эффективности управления.

Составим сравнительный аналитический баланс третьего предприятия ООО «ПКЦ «СИТЕК», используя данные отчетности. На основе данных сравнительного аналитического баланса (Таблица В.1, Приложение В) можно ряд заключений.

Структура активов за рассматриваемый период существенно изменилась, особенно в плане оборотных активов. Если в 2017 г. на долю оборотных активов приходилось 98,77%, то в 2019 уже 99,04%. В составе оборотных активов в 2017 г. наибольший удельный вес занимала дебиторская задолженность 48,4%, на долю запасов приходилось 30,7%. В последующие годы происходил рост доли запасов, которые на конец 2019 г. составляли уже 49,3%. Негативным фактором является снижение удельного веса денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, если в 2017 г. они занимали

17,1% в общей структуре активов, то в 2019 г. только 3,1%, хотя в суммовом выражении они выросли.

Прочие оборотные активы не занимают существенной доли в структуре активов, причем на конец 2019 г. они снизились, как в сумме до 3000 т.р., так и по удельному весу до 0,34%.

За последний год наиболее высокими темпами росли денежные средства на 106,8%, и дебиторская задолженность на 32,84%. Запасы по сравнению с 2018 годом выросли на 13,74%. В суммовом выражении более всего выросла дебиторская задолженность на 86615 т. р., что является отрицательным фактом для предприятия. В целом структура совокупных активов характеризуется значительным превышением в их составе доли оборотных средств, доля которых в валюте баланса составляет на конец 2019 г. 99,04%. По данным бухгалтерского баланса определим чистые активы предприятия и дадим оценку изменения их величины (Таблица 19).

Таблица 19 – Расчет чистых активов ООО «ПКЦ «СИТЕК» за 2017 – 2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение (+;-), т. р.	Темп роста, %
Нематериальные активы	-	-	-	-	-
Основные средства	8030	5867	6200	+333	105,67
Незавершенное строительство	260	1371	1100	-271	80,2
Запасы (с учетом НДС)	290326	327929	373000	+45071	113,74
Дебиторская задолженность	248894	263715	350330	+86615	132,84
КФВ	35443	10000	10000	-	100,0
Денежные средств	79539	1363	13500	+12137	990,0
Прочие оборотные активы	10352	10352	3000	-7352	29,0
Итого активов	672844	620597	757130	+136533	122,0
Займы и кредиты	75260	57700	68200	+10500	118,2
Кредиторская задолженность	596833	561493	675721	+114228	120,3
Резервы предстоящих расходов	-	-	7500	+7500	-
Прочие краткосрочные обязательства	-	-	4255	+4255	-
Итого пассивов, исключаемых из стоимости активов	672093	619193	755676	+136483	122,04
Стоимость чистых активов	751	1404	1454	+50	103,6

Таким образом, стоимость чистых активов предприятия из г. в год увеличивалась. За 2018 г. стоимость чистых активов увеличилась на 653 т.р., за 2019 г. только на 50 т. р. (3,6%), то есть темпы роста чистых активов в последний год значительно, что является показателем диспозитивного развития предприятия.

Данные негативные процессы связаны прежде всего за счет существенного роста займов и кредитов на 10500 т. р. и роста кредиторской задолженности на 114228 т. р. (20,3%).

Анализ ликвидности представлен в таблице 20).

Таблица 20 – Показатели ликвидности и платежеспособности ООО «ПКЦ «СИТЕК» за 2017 – 2019гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Норма коэффициента
Коэффициент абсолютной ликвидности (срочности)	0,05	0,02	0,03	$\geq 0,2$
Уточненный (промежуточный) коэффициент ликвидности	0,48	0,45	0,50	$\geq 0,7-1$
Коэффициент текущей ликвидности	1,05	1,01	1,00	$\geq 1-2$
Собственные оборотные средства	-7539,0	-5834,0	-5846,0	
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-0,01	-0,01	-0,01	$\geq 0,1$
Чистые оборотные активы	5648,0	4166,0	2154,0	
Чистые активы	751,0	1404,0	1454,0	
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	0,53	0,47	0,52	
Период инкассирования ДЗ, дни	99,61	101,36	121,84	
Период погашения кредиторской задолженности, дни	0,58	0,60	0,65	
Коэффициент покрытия чистыми активами всех обязательств предприятия	0,00	0,00	0,00	
Коэффициент покрытия чистыми активами кредиторской задолженности	0,00	0,00	0,00	
Коэффициент покрытия оборотными активами кредиторской задолженности	0,02	0,01	0,00	
Коэффициент соотношения чистых оборотных активов с чистыми активами	7,52	2,97	1,48	

Предприятие не сможет погасить свои наиболее срочные обязательства из-за недостатка свободных денежных средств, общий платежный недостаток составляет на конец 2019 г. – 652221 т. р., причем он значительно вырос по сравнению с 2018 и 2017 гг. Быстрореализуемые активы покрывают краткосрочные источники превышение составляет 278375 т. р., причем за год рост составил 62360 т. р. Ликвидность данного предприятия имеет вид: $A1 < P1$; $A2 > P2$; $A3 > P3$; $A4 > P4$. Это свидетельствует о том, что ликвидность предприятия поддерживается только за счет труднореализуемых активов, и является неудовлетворительным показателем.

Исходя из выполненных расчетов можно сделать вывод, что предприятие абсолютно не платежеспособно, так как ни один коэффициент не соответствует норме. Предприятие балансирует на грани банкротства.

Первый коэффициент показывает, какую часть краткосрочной задолженности организация может погасить на дату составления баланса за счет имеющихся денежных средств и ожидаемых поступлений от дебиторов (в ООО «ПКЦ «СИТЕК» 2-3%), в 2019 г. коэффициент ниже нормы, то есть только 2% краткосрочных обязательств организация может погасить на дату составления баланса, при рекомендуемом 100% покрытии.

Коэффициент текущей ликвидности в 2017-2019 гг. показывает, в какой кратности все текущие активы покрывают краткосрочные обязательства организации в ООО «ПКЦ «СИТЕК» он равен 1,0 т.е. считается, что организация в состоянии полностью и в срок погасить обязательства).

Ликвидность и платежеспособность предприятия в целом находится на неудовлетворительном уровне, у предприятия могут возникнуть проблемы с наиболее срочными платежами, поскольку коэффициент абсолютной ликвидности существенно ниже нормативного значения. Такая ситуация объясняется высокой долей дебиторской задолженности в оборотных активах и низкой долей денежных средств и краткосрочных финансовых вложений.

Характеризуя коэффициенты финансовой устойчивости (Таблица 21) можно сказать следующее: ООО «ПКЦ «СИТЕК» достаточно зависимо от

внешних источников финансирования, коэффициент финансовой независимости составляет на конец 2019 г. 0,02, причем за период произошло его не значительное улучшение.

Растет коэффициент финансовой зависимости, превышает норму в несколько раз, предприятие все больше берет кредитов.

Таблица 21 – Оценка характера изменений коэффициентов финансовой устойчивости ООО «ПКЦ «СИТЕК» за 2017 – 2019гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Норматив (рекомендуемое значение)
Коэффициент финансовой независимости, автономии, концентрации собственного капитала.	0,021	0,00226	0,02	$\geq 0,5$
Коэффициент финансовой устойчивости (доля собственного капитала и долгосрочных заемных средств в активах)	0,01	0,02	0,01	$\geq 0,8$
Коэффициент финансовой зависимости (оборотный коэффициенту концентрации собственного капитала)	56,31	442,02	57,32	≤ 1
Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала (леверидж)	909,25	441,02	56,32	≥ 1
Коэффициент финансирования (отношение собственного капитала к заемному)	0,001	0,0023	0,02	$\geq 0,1$
Коэффициент финансовой маневренности (отношение собственных оборотных средств к собственному капиталу)	-10,04	-4,16	0,45	$\geq 0,1$
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	-0,001	-0,01	0,01	> 1
Коэффициент инвестирования (отношение собственного капитала к внеоборотным активам)	0,091	0,19	1,56	$\geq 0,6$
Индекс постоянного актива (доля собственного капитала, использованного для формирования внеоборотных активов)	6,23	5,16	0,55	
Коэффициент финансовой независимости капитализированных источников (доля собственного капитала в общей сумме долгосрочных источников финансирования)	0,01	0,12	0,15	
Коэффициент структуры привлеченных средств	0,93	0,91	0,91	

Доля краткосрочной кредиторской задолженности падает, а доля краткосрочных кредитов растет. Это негативно характеризует финансовое состояние предприятия.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств показывает, какая часть обязательств приходится на 1 т. р. собственного капитала (собственных источников средств), к концу 2019 г. коэффициент составил 56,32, а это говорит о зависимости от внешних источников финансирования.

Коэффициент маневренности показывает, какой частью собственных средств организация может пользоваться свободно в своей оперативной деятельности для формирования текущих активов. В литературе оптимальной величиной считается 0,5. (В ООО «ПКЦ «СИТЕК» Км. менялся от -4,16 до 0,45% соответственно остальная часть и будет собственные средства, иммобилизованные во внеоборотные активы).

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами Ко. < 1 в течение всего периода 2017 – 2019 гг, это значит, что сумма превышения собственных оборотных средств над запасами и затратами иммобилизована в дебиторскую задолженность покупателей и авансовую предоплату поставщикам сырья.

Коэффициент имущества производственного назначения отражает уровень вложений собственных и заемных средств в те реальные активы организации, которые обеспечивают его производственную деятельность, и уровень вложения этих средств, как следует из таблицы, он не изменился за 2019 год.

Показатели деловой активности предприятия в отчетном 2019 г. несколько выросли (Таблица 22), это связано, прежде всего, с ростом выручки в отчетном г. и снижением показателей собственного капитала и активов. Показатели оборачиваемости собственного капитала наоборот снизились, что связано с его снижением, снизилась оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности, то есть в связи с непогашением долгов дебиторами предприятие не может рассчитываться и по собственным долгам.

Таблица 22 – Динамика показателей деловой активности (оборачиваемости) ООО «ПКЦ «СИТЕК» за 2017 – 2019г.

Показатель	Условное обозначение	2017г.	2018г.	2019г.
Коэффициент оборачиваемости активов (ресурсоотдача), раз	$K_{об}^a = \frac{N}{A}$	1,89	1,45	1,50
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, раз	$K_{об}^a = \frac{N}{OA}$	2,3	1,47	1,52
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов, раз	$K_{об}^{BA} = \frac{N}{BA}$	37,41	27,94	30,55
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, раз	$K_{об}^{ск} = \frac{N}{СК}$	1794,56	869,30	141,67
Коэффициент оборачиваемости заемного капитала, раз	$K_{об}^{зк} = \frac{N}{ЗК}$	1,31	1,45	1,52
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, раз	$K_{об}^{\partial з} = \frac{N}{ДЗ}$	35,35	123,90	125,32
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, раз	$K_{об}^{кз} = \frac{N}{КЗ}$	96,55	143,51	136,01
Период погашения дебиторской задолженности, дни	$K_{\partial н}^{\partial з} = \frac{360}{K_{об}^{\partial з}}$	1,89	2,91	2,87
Период погашения кредиторской задолженности, дни	$K_{\partial н}^{кз} = \frac{360}{K_{об}^{кз}}$	1,96	2,51	2,65

Характеризуя коэффициенты финансовой устойчивости можно сказать следующее: предприятие достаточно зависимо от внешних источников финансирования, коэффициент финансовой независимости составляет на конец г. 0,02, причем за период произошло его не значительное улучшение.

Растет коэффициент финансовой зависимости, превышает норму в несколько раз, предприятие все больше берет кредитов.

Доля краткосрочной кредиторской задолженности падает, а доля краткосрочных кредитов растет. Это негативно характеризует финансовое состояние предприятия.

Показатели деловой активности предприятия в отчетном году несколько выросли, это связано прежде всего с ростом выручки и снижением показателей собственного капитала и активов. Показатели оборачиваемости собственного капитала наоборот снизились, что связано с его снижением, снизилась оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности, то есть в связи с непогашением долгов дебиторами предприятие не может рассчитываться и по собственным долгам.

Отрицательными факторами являются низкая оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности, это говорит о том, что счета кредиторов будут оставаться не оплачиваемыми, что может привести к дополнительным расходам организации в виде штрафов, пеней неустоек. Что в конечном итоге может снизить капитал организации, а значит и финансовую устойчивость

Ликвидность данного предприятия имеет вид: $A1 < П1$; $A2 > П2$; $A3 > П3$; $A4 > П4$. Это свидетельствует о том, что ликвидность предприятия поддерживается только за счет труднореализуемых активов, и является неудовлетворительным показателем, предприятие абсолютно не платежеспособно, так как ни один коэффициент не соответствует норме. Предприятие балансирует на грани банкротства.

Расчет абсолютных показателей, характеризующих тип финансовой устойчивости, свидетельствует о дефиците источников финансирования текущей деятельности.

В начале отчетного года финансовая устойчивость оценивается как кризисное состояние предприятия, в конце отчетного года ситуация не улучшилась, и финансовая устойчивость не изменилась.

Для обоснования необходимости антикризисного управления в рассматриваемых компаниях проведены дополнительные исследования.

2.3 Оценка эффективности управления ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК»

Ранее по данным отчетности ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» за 2017 – 2019 гг. были рассчитаны наиболее важные финансовые коэффициенты.

Далее проведена оценка вероятности банкротства по нескольким методикам.

Коэффициенты для оценки вероятности банкротства ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» по модели Альтмана представлены в таблице 23.

В моделях Альтмана используются следующие переменные: [55,226]

а) двухфакторная модель:

X1 – коэффициент покрытия,

X2 – коэффициент финансовой зависимости.

б) пятифакторная модель:

X1 – отношение оборотного капитала к общим активам, показатель, который характеризует степень ликвидности активов;

X2 – отношение нераспределенной прибыли к общим активам, показатель, который характеризует уровень генерирования прибыли предприятия;

X3 – отношение прибыли до уплаты налогов и уплаты процентов к общим активам;

X4 – отношение суммы собственного капитала к заемному;

X5 – отношение объема продаж (валовой прибыли) к общим активам.

Уровень угрозы банкротства предприятия в пятифакторной модели Альтмана оценивается по следующей шкале (Таблица 24).

Таблица 23 – Коэффициенты для оценки вероятности банкротства ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» по модели Альтмана

Наименование показателей	2010 г.	2011 г.	2012 г.
ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»			
X1	0,734	0,28	0,0875
X2	0,026	-0,34	0,01
Двухфакторная модель Альтмана	0,52	-2,1	0,56
X1	0,0014	0,028	0,0016
X2	0,26	0,01	0,27
X3	-0,01	0,24	-0,01
X4	-0,0014	0,1165	-0,0017
X5	0,0786	-0,3436	0,0875
Пятифакторная модель Альтмана	0,032	-0,09	0,038
ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д»			
X1	0,194	0,214	0,179
X2	0,016	0,023	0,051
Двухфакторная модель Альтмана	-0,587	-0,604	-0,550
X1	0,206	0,191	0,191
X2	0,013	0,021	0,046
X3	0,025	0,025	0,025
X4	0,016	0,023	0,051
X5	0,317	0,031	0,037
Пятифакторная модель Альтмана	0,672	0,387	0,445
ООО «ПКЦ «СИТЕК»			
X1	0,027	0,028	0,011
X2	0,035	0,023	0,027
Двухфакторная модель Альтмана	0,02	0,03	0,05
X1	0,002	0,003	0,02
X2	0,001	0,002	0,001
X3	0,0423	0,194	0,188
X4	0,001	0,023	0,06
X5	1,89	1,451	1,5
Пятифакторная модель Альтмана	0,53	0,63	0,261

Анализ и сравнение показателей проведены в соответствии со шкалой, представленной ниже.

Таблица 24 – Шкала оценки вероятности банкротства по модели Альтмана

Значение показателя Z	Вероятность банкротства
До 1,80	Очень высокая
1,81 - 2,70	Высокая
2,71 - 2,99	Возможная
3,00 и выше	Очень низкая

Согласно проведенным расчетам интегральный показатель двухфакторной модели Альтмана за период 2017 – 2019 гг. для всех субъектов: ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» находится на высоком уровне.

Оценив значение интегрального показателя пятифакторной модели Альтмана по шкале оценки вероятности банкротства можно сказать, что в 2017 – 2019 гг. вероятность банкротства субъектов малого предпринимательства: ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» была очень высокой.

Модель Иркутской государственной экономической академии имеет вид: [57,298]

$$R = 0,38 * X1 + X2 + 0,054 * X3 + 0,63 * X4, \quad (2.1)$$

Вероятность неплатежеспособности компании в соответствии со значением модели R определяется по данным таблицы 25.

Таблица 25 – Шкала вероятности неплатежеспособности

Значение R	Вероятность банкротства, %
Меньше 0	Максимальная (90 - 100)
0 - 0,18	Высокая (60 - 80)
0,18 - 0,32	Средняя (35 - 50)
0,32 - 0,42	Низкая (15 - 20)
Больше 0,42	Минимальная (до 10)

Числовые значения коэффициентов для определения интегрального показателя представлены в таблице 26, там же рассчитан интегральный показатель R.

Таблица 26 - Коэффициенты для оценки вероятности банкротства ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» по модели Иркутской государственной экономической академии

Коэффициент	2010 г.	2011 г.	2012 г.
ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»			
X1	0,0822	-0.3356	0.0874
X2	-0,0253	0.0269	-0.0352
X3	0,26	0.24	0.27
X4	-0,007	0.0148	-0.008
R	0,67	-2,76	0,69
ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д»			
X1	0,206	0,191	0,191
X2	1,614	1,114	0,517
X3	0,114	0,086	0,371
X4	0,313	0,462	0,075
R	1,896	1,482	0,657
ООО «ПКЦ «СИТЕК»			
X1	0,0027	0,0067	0,0028
X2	0,5181	1,5035	0,5283
X3	0,61	0,52	0,63
X4	0,0014	0,0053	0,0018
R	0,54	1,59	0,58

В соответствии со значением интегрального показателя R и шкалы вероятности неплатежеспособности вероятность неплатежеспособности субъектов малого предпринимательства: ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» за период 2017 – 2012 гг. минимальная, т.е. до 10 %.

Согласно модели Сайфулина-Кадыкова, наиболее простой российской модели интегральный показатель R определяется по формуле: [60,44]

$$R = 2 * X1 + 0,1 * X2 + 0,08 * X3 + 0,45 * X4 + X5, \quad (2.2)$$

При полном соответствии финансовых коэффициентов их минимальным нормативным уровням рейтинговое число будет равно единице, что соответствует удовлетворительному финансовому состоянию компании. У организаций с рейтинговым числом меньше единицы финансовое состояние характеризуется как неудовлетворительное [66]

Числовые значения коэффициентов для определения интегрального показателя кредитоспособности представлены в таблице 27.

Таблица 27- Коэффициенты для оценки вероятности банкротства ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» по модели Сайфулина-Кадыкова

Коэффициент	2010 г.	2011 г.	2012 г.
ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»			
X1	0,023	-0,276	0,0235
X2	0,1516	0,0028	0,0016
X3	0,2333	0,0044	0,0033
X4	0,22	0,24	0,27
X5	0,0724	-0,3436	0,0875
R	0,665	-1,365	0,136
ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д»			
X1	-3,77	-4,11	-3,97
X2	0,22	0,23	0,21
X3	0,11	0,09	0,37
X4	0,29	0,36	0,10
X5	1,26	0,79	0,39
R	-6,12	-7,24	-7,45
ООО «ПКЦ «СИТЕК»			
X1	0,0027	0,0067	0,0028
X2	0,5181	1,5035	0,5283
X3	0,61	0,52	0,63
X4	0,0014	0,0053	0,0018
X5			
R	0,54	1,59	0,58

Оптимальное значение интегрального показателя R субъектов малого предпринимательства: ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» намного меньше единицы, что говорит о неудовлетворительном финансовом состоянии предприятия, а у фирмы ООО «ПКЦ «СИТЕК» ухудшение произошло только в 2019 г.

Данную модель необходимо применять при полном соответствии финансовых коэффициентов их минимальным нормативным уровням. В нашем случае ее применение не вполне адекватно.

Модель Фулмера, созданная для оценки кредитоспособности предприятий с годовым оборотом около 0,5 - 1 млн. долл. США, имеет вид. [63,291]

$$H = -6,075 + 5,528X_1 + 0,212X_2 + 0,073X_3 + 1,270X_4 - 0,120X_5 + 2,335X_6 + 0,575X_7 + 1,083X_8 + 0,849X_9 \quad (2.3)$$

Если интегральный показатель $R < 0$, то крах предприятия неизбежен. Точность прогнозов, сделанных с помощью данной модели на год вперед – 98 %, на два года – 81 %. Числовые значения коэффициентов для определения интегрального показателя кредитоспособности представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Коэффициенты для оценки вероятности банкротства ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» по модели Фулмера

Коэффициент	2010 г.	2011 г.	2012 г.
ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»			
X1	-0,0014	0,0027	-0,0017
X2	0,27	0,24	0,27
X3	0,0333	0,0288	0,0329
X4	-0,0012	0,003	-0,0018
X5	1,011	0,8885	1,0102
X6	0,2641	0,6901	0,2501
X7	0,7028	0,6748	0,7158

Продолжение табл. 28

X8	-0,6244	-0,6099	-0,6658
X9	3,1211	5,6	3,1887
R	-4,263	-3,845	-5,441
ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д»			
X1	0,01	0,02	0,03
X2	0,11	0,09	0,37
X3	0,03	0,03	0,03
X4	0,02	0,01	0,01
X5	4,77	5,11	4,97
X6	0,93	0,82	0,91
X7	9,78	9,71	10,11
X8	0,21	0,20	0,20
X9	3,70	3,80	1,07
R	1,69	1,41	1,95
ООО «ПКЦ «СИТЕК»			
X1	0,0010	0,0025	0,0011
X2	0,60	0,52	0,63
X3	0,5243	1,6148	0,5675
X4	0,0022	0,0025	0,0011
X5	0,9922	0,9945	0,9981
X6	0,9814	0,9816	0,9875
X7	0,5241	0,5389	0,5023
X8	-0,0086	-0,0095	-0,0077
X9	1	1	1
R	-4,018	-4,023	-4,1107

Согласно критериальным условиям модели Фулмера и значению интегрального показателя R, в течение двух следующих лет крах предприятию ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» не грозит, следовательно, фирма является кредитоспособной, угрозы банкротства нет.

ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» находятся в зоне повышенной угрозы банкротства.

Однако стоит заметить, что данная методика далека от российских реалий. Вы вызывает даже терминология и соответственно методы расчета.

Таким образом, оценка вероятности банкротства ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» была оценена с помощью различных методик.

Результаты произведенных расчетов представлены в таблице 29.

Таблица 29 – Итоговая оценка вероятности банкротства ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК»

Методика	Результаты оценки		
	2010 г.	2011 г.	2012 г.
ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»			
Модели Альтмана	Угроза есть	Угроза есть	Угроза есть
Модель Иркутской государственной экономической академии	Минимальная угроза	Минимальная угроза	Минимальная угроза
Модель Сайфулина-Кадыкова	Есть угроза банкротства	Есть угроза банкротства	Есть угроза банкротства
Модель Фулмера	Высокая	Высокая	Высокая
ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д»			
Модели Альтмана	Угроза есть	Угроза есть	Угроза есть
Модель Иркутской государственной экономической академии	Минимальная угроза	Минимальная угроза	Минимальная угроза
Модель Сайфулина-Кадыкова	Есть угроза банкротства	Есть угроза банкротства	Есть угроза банкротства
Модель Фулмера	Низкая	Низкая	Низкая
ООО «ПКЦ «СИТЕК»			
Модели Альтмана	Угроза есть	Угроза есть	Угроза есть
Модель Иркутской государственной экономической академии	Минимальная угроза	Минимальная угроза	Минимальная угроза
Модель Сайфулина-Кадыкова	Есть угроза банкротства	Нет угрозы банкротства	Есть угроза банкротства
Модель Фулмера	Высокая	Высокая	Высокая

Расчет дополнительных показателей (вероятности банкротства) показал, что за период 2017 – 2019 гг. финансовое положение предприятия остается нестабильным, вероятность банкротства велика.

Общий вывод по данной главе исследования основан на результатах анализа финансового состояния и вероятности банкротства ООО

«ТольяттиСнабЗапчасти», ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК». В процессе исследования выявлено следующее, за период 2017 – 2019 гг.:

1. ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» испытывает высокую потребность в антикризисном управлении, так как кроме высокой вероятности банкротства компания при росте товарооборота имеет высокий уровень дебиторской задолженности (что отчасти связано с продажами запасных частей в кредит сельхозпроизводителям), низкий уровень рентабельности и затоваривание на складах.
2. ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» имеет низкую ликвидность активов, выглядит финансово неустойчивым, зависимым и неплатежеспособным предприятием. Обязательства предприятия не покрыты его собственными средствами, а их большая часть сформирована за счет заемных средств. Однако, предприятие имеет положительную динамику деловой активности, но низкие показатели эффективности управления. Потребность в антикризисном управлении должна касаться прежде всего повышения качества капитала, снижение зависимости от кредитов.
3. ООО «ПКЦ «СИТЕК» ликвидность поддерживает только за счет труднореализуемых активов, что является неудовлетворительным показателем, предприятие абсолютно не платежеспособно, так как ни один коэффициент не соответствует норме. Предприятие балансирует на грани банкротства. Антикризисное управление востребовано, но касается в основном финансового аспекта.

Для всех субъектов малого предпринимательства, исследованных в работе необходимость разработки мероприятий антикризисного управления, обосновывается также следующими факторами:

- снижением рентабельности
- снижением объемов прибыли
- снижением показателей эффективности управления.

Следовательно, для субъектов малого предпринимательства ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» существуют особенности кризисного состояния, однако следствием является ухудшение финансового положения фирм, сокращение источников и резервов их развития.

Решение проблемы для каждого субъекта должно быть индивидуальным, модели выхода из кризиса могут лежать как в области стратегического управления (пересмотр стратегии, реструктуризация предприятия), тактического (снижение издержек, повышение производительности, повышение финансовой устойчивости) и управления основной деятельностью (расширение ассортимента, выход на новые рынки, совершенствование маркетинга и пр.)

В следующем разделе представлены мероприятия по антикризисному управлению субъектов малого предпринимательства.

3 Разработка комплекса мероприятий по антикризисному управлению субъектов малого предпринимательства

3.1 Предлагаемая модель антикризисных мероприятий актуальных для субъектов малого предпринимательства

Цели антикризисного управления для субъектов малого предпринимательства, даже сходных по масштабу и виду деятельности, функционирующим на одном и том же рынке, как показал анализ сугубо индивидуальны, поэтому предотвращение дальнейшего развития кризиса для каждого из рассмотренных малых предприятий будет сформулировано в общих чертах, а для ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» разработан детальный план антикризисного управления.

Остановимся на стандартных мерах, антикризисного управления, которые применимы для всех рассмотренных выше субъектов малого предпринимательства [69,134]

1. Устранение неплатежеспособности. Достигается за счет сокращения внешних и внутренних обязательств, а также увеличения объема денежных ресурсов.

2. Восстановление финансовой устойчивости. Оно будет достигнуто в случае, когда уровень генерирования собственных финансовых ресурсов (положительного денежного потока) будет не меньше уровня потребления финансовых ресурсов (отрицательного денежного потока) в процессе развития.

3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде. Стратегическая финансовая стабилизация и экономический рост, направленные на увеличение рыночной стоимости СМП.

Общая схема антикризисного управления представлена на рисунке 19.



Рисунок 19 – Общая схема антикризисного управления предприятием

Основываясь на вышеизложенных методах и на результатах анализа финансово-экономической деятельности ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» составим план антикризисного управления, учитывающий особенности каждой фирмы.

Особенности антикризисного управления для данных фирм должны основываться на общих для этих предприятий факторов возникновения неплатежеспособности.

1. Внешние причины неплатежеспособности: замедление платежного оборота, кризисные явления, связанные с пандемией и вынужденной остановкой производства в 2020 году, еще более усугубят неплатежеспособность клиентов, повышение цен на энергоресурсы, высокие цены на сырье (металл), снижение спроса на запасные части и диски.
2. Внутрифирменные причины неплатежеспособности: обе фирмы имеют производственные цеха, требующие расходов на содержание, также отмечается высокий уровень физического и морального износа оборудования, высокая себестоимость производства – рост за 2019 г. составил 370,94% в ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и 38,58% в ООО «ПКЦ «СИТЕК», не оптимальная штатная структура, что приводит к росту затрат на оплату труда и в итоге росту себестоимости, снижение прибыли от продаж и убыточность, высокая доля заемного капитала и малоэффективное его использование.

Важнейшая цель антикризисного управления – устойчивость работы предприятия, что проявляется не только в достижении требуемых показателей платежеспособности и доходности, но и в поддержании их уровня, предотвращающего повторный кризис [73,179]

Для стабилизации финансового состояния ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» предлагается сосредоточиться на следующих мероприятиях:

1. Изменение отношения к управлению производством.
2. Поиск возможностей кооперации с аналогичными производителями, и участвовать в совместных закупках сырья (металла) по более низким ценам.

3. Использование промышленного аутсорсинга, что позволит полностью использовать возможности оптимизации численности персонала, что для данных субъектов актуально.

4. Изменение ценовой политики и формирование продуманной политики работы с дебиторами (например, система скидок по предварительной оплате).

В принципе, вариант разработки данных мероприятий в отношении состояния ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» в рамках антикризисного управления можно рассматривать как наиболее реальный ввиду солидной сырьевой и материально-технической базы предприятий, наличия квалифицированных специалистов и главное, желания высшего руководства и собственников вывести предприятия из кризиса.

При введении на состояния ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» антикризисного управления, субъектам для продолжения производственной деятельности необходимо и зарезервировать средства на дальнейшее развитие в размере приблизительно 20% от прибыли.

План антикризисного управления должен базироваться на возможности ежеквартального выполнения ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» плана производства продукции на уровне, достигнутом в 2019 – 2020 гг., с учетом сокращения себестоимости продукции на 14 – 15%.

С точки зрения экономической оценки и обоснования эффективности антикризисного управления, необходимо определить достаточность величины денежного потока после внедрения плана антикризисного управления, а это в свою очередь невозможно без разработки комплекса мероприятий по выводу предприятия из кризиса [61,174]

В отношении ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» должны быть поставлены четкие цели, определены источники поступления средств и обоснованы планы денежных потоков.

При подготовке указанных мероприятий антикризисного управления ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» должны быть поставлены две взаимосвязанные цели:

1. Определить мероприятия по восстановлению платежеспособности ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК».
2. Наметить меры, позволяющие ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» устойчиво работать по основному профилю после завершения процедуры антикризисного управления.

Как уже отмечалось, ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» имеют резервы повышения эффективности своей работы, т.к. располагает значительным потенциалом для мобилизации дополнительных финансовых ресурсов. Он складывается из следующих составляющих:

- наличие излишнего имущества;
- наличие свободных производственных и складских площадей и возможностей их дальнейшего увеличения;
- возможность продажи части имущества предприятия;
- наличие резервов оптимизации финансовой и учетной политики (корректная оценка имущества, установление для него более адекватного учетного режима);
- возможность активизации производственной деятельности, как по основному профилю специализации, так и в части кооперации, поиска новых поставщиков и более правильной организации взаимодействия с имеющимися клиентами.

Последовательная работа, компенсирующая влияние негативных для хозяйственной деятельности СМП факторов, позволит предотвратить дальнейшее ухудшение финансового положения. Предполагается осуществить комплекс мер, направленный на погашение просроченной задолженности, организовать поиск перспективных направлений развития ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК», создать предпосылки для их реализации в долгосрочной перспективе.

На основании анализа, проведенного во втором разделе дипломного исследования, сформулируем рекомендации по антикризисным мероприятиям для предприятия ООО «ТольяттиСнабЗапчасти».

ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» для ликвидации кризисной ситуации и ее последствий наиболее эффективна наступательная тактика, для которой характерно повышение объемов продаж и рост бизнеса компании за счет интенсификации деятельности по всем направлениям.

В рамках исследования не представляется возможным произвести все расчеты, но можно выделить наиболее актуальные антикризисные мероприятия.

На сегодняшний день ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» для сохранения финансового благополучия, повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности и снижения вероятности финансовой несостоятельности необходимо реализовать следующий комплекс мероприятий по антикризисному управлению (Рисунок 20).

Кроме стандартных мер, направленных на реструктуризацию задолженности ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» перед кредиторами и банками, оптимизацию затрат и расходов, предложено реформирование политики коммерческого кредитования сельхозпроизводителей, которые являются основными дебиторами компании на сегодняшний день, что в свою очередь позволит оптимизировать денежные потоки. Но более важным антикризисным мероприятием на данный момент для ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» можно считать активное стимулирование продаж, так как товаров и запасных частей на складе более чем достаточно, для фирмы важна оптимизация сбытовой политики, пересмотр ассортимента, избавление от запасных частей не пользующихся спросом, и самое главное создания полноценного отдела маркетинга, который будет отвечать за планирование ассортимента и прогнозирование продаж.

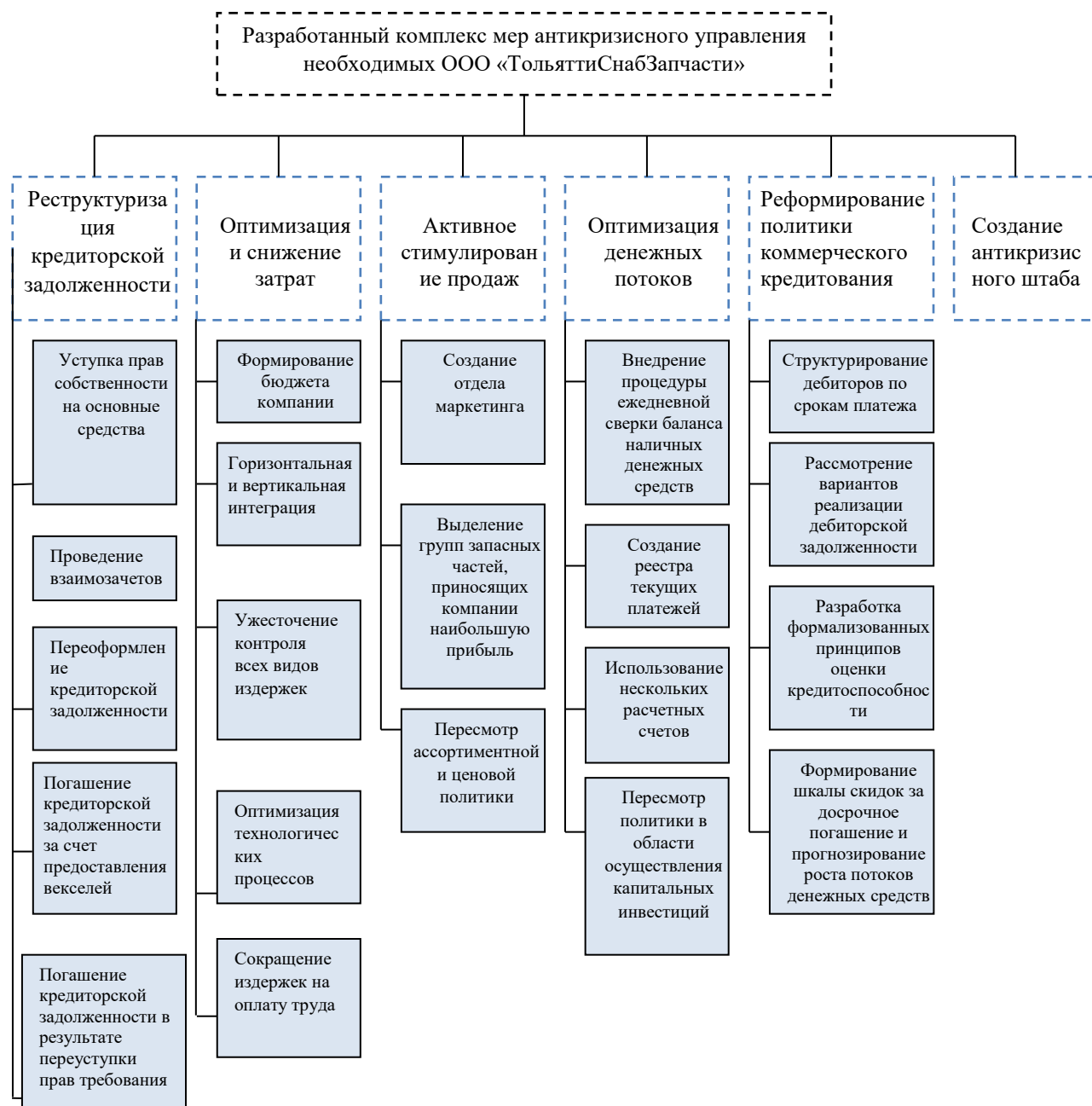


Рисунок 20 – Разработанный комплекс направлений антикризисного управления необходимых ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»

Календарный план мероприятий по антикризисному управлению приведен в таблице 30.

Таблица 30 – Календарный план мероприятий по антикризисному управлению ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»

№	Мероприятие	Даты 2021 г.	Сроки, дней
1	Создание антикризисного штаба	26.01.	18
2	Формирование (разработка) плана антикризисного управления, составление графика проведения и перечня подготовительных мероприятий	30.01 – 16.02	17
3	Анализ финансовой отчетности и выявление проблемных точек	16.02 – 23.02	7
4	Проведение инвентаризации основных средств и оборотных активов, для выявления неиспользуемого имущества	23.02- 03.03	15
5	Подготовка сметы выручки от реализации неиспользуемого имущества	03.03 – 13.03	5
6	Проведение инвентаризации расчетов, для выявления реальной суммы просроченной задолженности	14.03- 24.03	10
7	Подготовка договоров с банком и согласование суммы реализации просроченной задолженности по факторингу	25.03 – 15.04	20
8	Анализ ассортиментной политики, для выявления резервов увеличения объемов производства	16.04. – 01.05	20
9	Разработка программы изменения ассортимента	02.05 – 22.05	15
10	Разработка прогнозов поступлений доходов, рентабельности и денежных потоков на основе возможного уровня спроса	23.05 - 03.06	10
11	Конкретизация плана антикризисного управления и разработка итоговых документов	03.06- 23.06	20
12	Формирование бюджета плана антикризисного управления	24.06 – 04.07	10
13	Расчет плановых показателей денежных потоков	05.07 – 15.07	10
14	Подготовка персонала к внедрению плана антикризисного управления	16.07 - 31.07	15
12	Внедрение плана антикризисного управления	2021 г.	

При этом достигается необходимая гибкость плана антикризисного управления, позволяющая избирать в рамках разработанного плана антикризисных мероприятий, оптимальную стратегию осуществления мер, в зависимости от изменения конкретных условий.

Сформулируем основные предлагаемые мероприятия антикризисного управления в области активизации и стимулировании продаж:

1. Создание полноценного отдела маркетинга через реорганизацию существующих отделов сбыта.
2. Разработать структуру подсистемы сбытовых операций и информационной поддержки.
3. Совершенствование ассортиментной политики (при помощи анализа

ассортимента по современным методикам.

4. Совершенствование рекламной деятельности в рамках сбытовой политики.

Рассмотрим предлагаемые мероприятия более подробно.

Создание полноценного отдела маркетинга является основополагающим с точки зрения совершенствования сбытовой политики, в рамках данного мероприятия предлагается:

1. Формирование нового отдела в структуре компании, путем реорганизации существующего отдела сбыта, состоящего из двух подразделений – отдела оптовых продаж и отдела розничных продаж.

2. Распределение функциональных обязанностей специалистов отдела маркетинга, в том числе и в отношении сбытовой политики.

Прежде всего, планируется провести полное переустройство организационной структуры организации. Это планируется сделать за счёт упразднения неэффективных подразделений и создания новых – для реализации всех потенциальных возможностей. Полностью новая предлагаемая организационная структура предприятия, которая будет дорабатываться и вступит в силу во втором квартале 2021 г. и будет рассмотрена далее (Рисунок 21).

Создание новых организационных подразделений на предприятии, равно как и повышение эффективности работы существующих, требует, прежде всего, повышения эффективности работы всего задействованного в работе персонала.

Организационную модель удобно выражать в виде матрицы распределения функций между подразделениями службы маркетинга и штатного расписания (табл. 31,32).

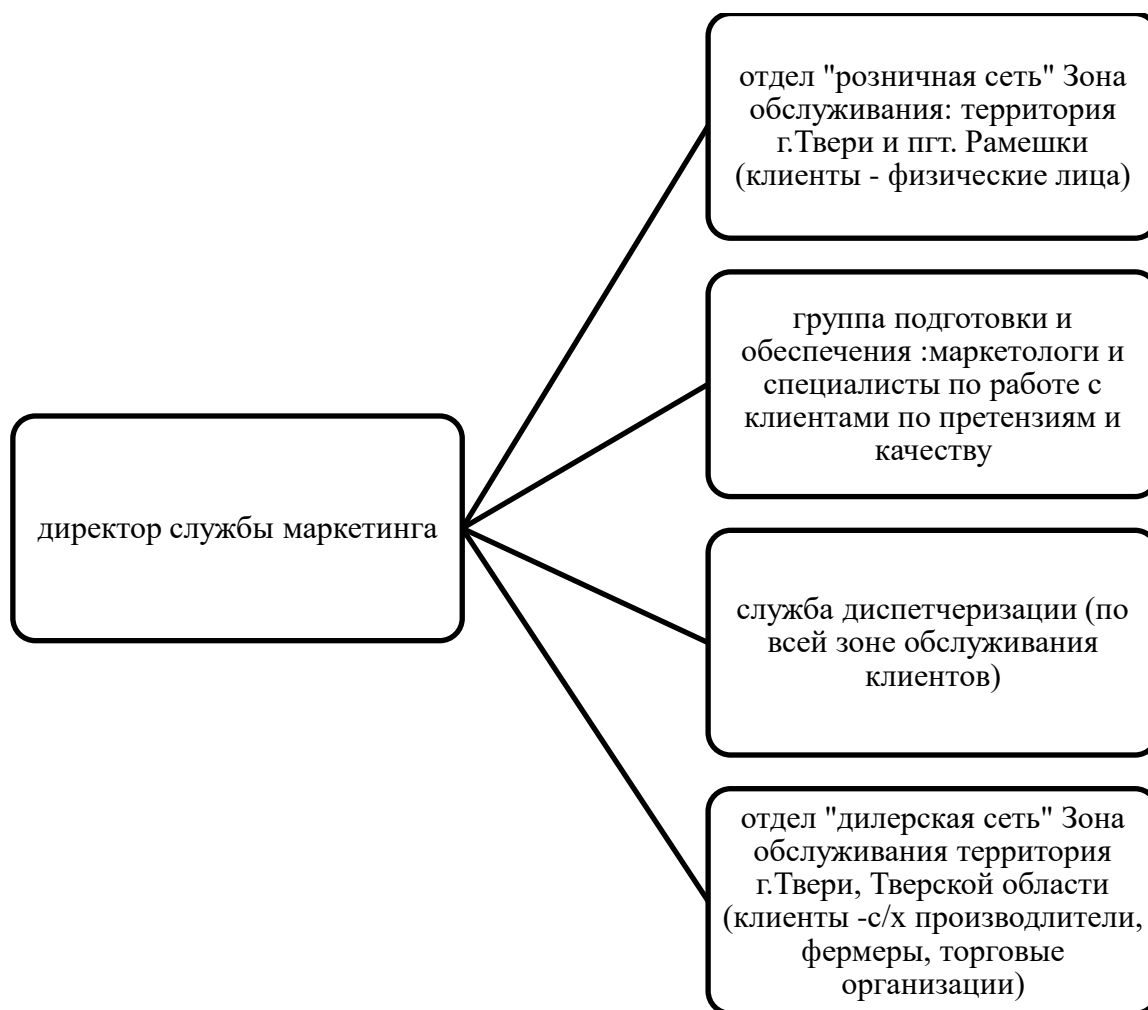


Рисунок 21 – Структурная схема отдела маркетинга ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»

Таблица 31 – Организационная модель отдела маркетинга ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»

№ п/п	Звенья	Функции			
		Управление	Подготовка и обеспечение	Продажа товаров	Доставка и диспетчеризация
1.	Замдиректора по маркетингу	*	*	*	*
2.	Группа обеспечения		*		
3.	Отдел «Розничная сеть»			*	
4.	Отдел «Оптовая сеть»			*	
5.	Служба диспетчеризации и доставки				*
6.	Служба рекламы		*		

Таблица 32 – Штатное расписание отдела маркетинга ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»

Должность	Подразделение	Количество сотрудников
Замдиректора по маркетингу	Отдел маркетинга	1
Маркетолог	Группа обеспечения	1
Специалист по рекламе	Группа обеспечения	1
Специалист по сбыту	Отдел «Розничная сеть салонов»	1
Специалист по сбыту	Отдел «Оптовая сеть»	1
Диспетчер службы доставки	Служба доставки	1
Всего по штатному расписанию		6

Таким образом, штат создаваемого отдела маркетинга во главе с директором (начальником отдела) насчитывает 6 человек, будущий отдел маркетинга может выглядеть так, как показано на рисунке 22.



Рисунок 22 – Предлагаемая структура отдела маркетинга ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»

В результате реорганизации существующего отдела продаж

потребуется дополнительный прием двух сотрудников – специалиста по маркетингу и специалиста по рекламе, а также повышение в должности начальника отдела продаж до замдиректора по маркетингу.

По результатам анализа, в целях удержания своего положения на рынке, осуществляя стратегию роста ООО фирма «ТольяттиСнабЗапчасти» необходимо реализовать политику товарной дифференциации. В таблице 33 наглядно представлена структура товарооборота, с учетом результатов полученных, при использовании метода классической матрицы BCG.

Необходимо постоянно расширять ассортимент за счет товаров, относящихся к группе «Звезды» – это Запчасти к с/х технике и Запчасти к автомобилям. Также необходимо и сокращать определенные группы товаров, относящихся к группе товаров «Собаки» – автохимия и прочие, совсем убирать их из ассортимента не следует, нужно провести анализ внутри каждой группы товаров и выявить товары «Собаки» или товары, находящиеся на стадии спада жизненного цикла.

Таблица 33 – Предлагаемые изменения ассортимента ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»

Товарная группа	Доля в общем объеме по валовой выручке, %	Предлагаемая доля в общем объеме валовой выручки, %	Отклонения (+,-)
1.1. Запчасти к с/х технике	30%	35%	+5
1.2. Запчасти кавтомобилям	35%	38%	+3
1.3. Импортные запчасти к с/х технике	20%	8%	-12
2. Масла моторные	13%	14%	+1
3. Автохимия	1%	3%	+2
4. Прочие	1%	2%	+1

Максимально снизить ассортиментные позиции по товарной группе Импортные запчасти к с/х технике.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят сформировать качественно новый подход к антикризисному управлению – коррекции ассортиментной составляющей, который просто необходим в современных условиях жесткой конкуренции на рынке сбыта

ООО «ТольяттиСнабЗапчасти».

Последним, но не менее важным является мероприятие по совершенствованию рекламной составляющей в рамках антикризисного управления ООО «ТольяттиСнабЗапчасти». Предлагается построить годовой план рекламных мероприятий ООО фирма «ТольяттиСнабЗапчасти» следующим образом (Таблица 34).

Таблица 34 – Годовой план рекламных мероприятий ООО фирма «ТольяттиСнабЗапчасти»

Период	Дата	Мероприятие	Сумма, р.
Январь-февраль	03.01.21- 25.02.21	Реклама ТВ, в т.ч. изготовление ролика	67625,00
	10.01.21- 28.02.21	Еженедельник «Самарский вестник»	62000,00
	10.01.21- 28.02.21	Журнал «Сельское хозяйство»	114000,00
Март-апрель	05.03.21- 23.04.21	Реклама на ТВ	67625,00
	05.03.21- 23.04.21	Реклама на Радио в т. ч. изготовление ролика	12375,00
	21.04.21- 24.04.21	Еженедельник «Самарский вестник»	62000,00
	01.03.21- 01.05.21	Билборд	21000,00
Май - сентябрь	02.05.21- 05.09.21	Еженедельник «Самарский вестник»	62000,00
	14.05.21- 18.06.21 02.02.21- 30.02.21 13.08.21- 17.09.21	Реклама на Радио	69250,00
	01.05.21- 02.02.21	Билборд	21000,00
Октябрь-ноябрь	03.10.21- 28.11.21	Еженедельник «Самарский вестник»	155000,00
	01.10.21- 01.12.21	Журнал «Сельское хозяйство»	114000,00
Декабрь	05.12.21- 26.12.21	Еженедельник «Самарский вестник»	31000,00
	28.12.21- 05.01.22	Реклама на ТВ (Новогодние поздравления)	31540,00
ИТОГО:			890415,00

Поскольку в настоящее время в ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» не рассчитывается эффект от проведения того или иного рекламного мероприятия, не анализируется эффективность продаж, в следующем разделе проведем оценку экономической эффективности всех предлагаемых мероприятий.

3.2 Экономическая оценка комплекса мероприятий по антикризисному управлению субъектов малого предпринимательства

Экономический эффект от внедрения складывается из нескольких составляющих:

- улучшение основных показателей деятельности предприятия в связи с внедрением антикризисного управления;
- сокращение потерь времени для принятия и согласования управленческих решений в области финансов и сбыта;
- оптимизация и активизация политики продаж;
- расширение каналов сбыта.

Точно определить эффект от внедрения антикризисного управления практически невозможно. По мнению японских специалистов, успех на рынке в современных условиях не менее чем на 75% зависит от качества руководства предприятием, а задержка в принятии решения по внедрению нового продукта на рынок с пятилетним жизненным циклом приводит к потере 33% прибыли [76,51]

По косвенным данным есть основание полагать, что от внедрения предложенных мероприятий антикризисному управлению прибыль будет увеличиваться постепенно, в целом на 3 – 10% ежемесячно к уровню 2020 г.

Реорганизация отдела сбыта ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» потребует финансовых инвестиций (Таблица 35).

Таблица 35 – Затраты на реорганизацию отдела продаж в отдел маркетинга ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»

Статьи затрат	Сумма затрат, р.
Повышение оклада зам.директору по маркетингу (с 15000 до 18000)	48960
Оклад специалиста по рекламе 14000руб в мес. + отчисления соц. страх (30,2%) x 12 = 218736 р.,	218736
Оклад специалиста по маркетингу 15000руб в мес. + отчисления соц. страх(30%) x 12 = 234360 р.,	234360
рабочее место 7000 р. x 2 = 14000,	14000
компьютерное оборудование 20000 р. x 2 = 40000р.	40000
Итого: (реорганизация отдела - дополнительный прием 3-х сотрудников, оборудование рабочего места и т.д.)	556056

То есть, общие затраты на реорганизацию отдела составят по предварительным расчетам 556056 р. Кроме этого, для разработки и внедрения системы антикризисного управления в ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» потребуются дополнительные расходы по следующим направлениям: расходы на формирование системы анализа ассортимента; расходы на разработку и внедрение проекта; расходы на обучение сотрудников организации методам анализа. Для определения всего комплекса расходов выделим два типа расходов: единовременные (капитальные) и текущие, при этом текущие расходы будут состоять из расходов ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» на повседневные нужды (Таблица 36).

Таблица 36 – Расходы на разработку и внедрение системы антикризисного управление ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»

Единовременные, р.		Текущие, р.	
Формирование отдела маркетинга, разработка нормативных документов	54000	Канцелярские расходы	600
		Хозяйственные расходы	400
Разработка проекта системы анализа (консалтинговые расходы, расходы на программное обеспечение и т.д.)	282500	Оплата труда специалистов отдела маркетинга участвующих в проекте разработки сбытовой политики	38700
Расходы на обучение персонала, всего	57500	Надбавки специалистам других отделов	24200
		Итого	63900
		За год. (4 мес. разработка, остальное внедрение и обучение):	766800
Итого:	394000		766800

Итак, итоговая стоимость проекта с учетом всех расходов составит 1160800 р. Финансирование капитальных расходов проекта будет осуществляться из собственных средств, специально выделенных на данный проект из чистой прибыли (сумма нераспределенной чистой прибыли на данный момент 3023 т. р.).

Таблица 37 – Расходы по проекту

Период	Прогнозируемые поступления, т.р.		Капитальные расходы, т.р.	Текущие расходы, т.р.	Сумма расходов, т.р.
	Увеличение прибыли, % от среднемесячного уровня	В денежном выражении, т.р.			
0 - февраль	0	0	77	8	85
1 - март	0	0	10	11	21
2-апрель	0	0	24,5	8	32,5
3 - май	0	0	282,5	5	287,5
4 - июнь	0	0	0	91,85	91,85
5 - июль	3%	320,15	0	91,85	91,85
6 - август	4%	323,3	0	91,85	91,85
7 - сентябрь	5%	326,4	0	91,85	91,85
8 - октябрь	6%	329,5	0	91,85	91,85
9 - ноябрь	7%	332,6	0	91,85	91,85
10- декабрь	8%	335,7	0	91,85	91,85
11- январь	9%	338,8	0	91,85	91,85
12 - февраль	10%	341,9	0	91,85	91,85
Итого:		2648,35	394	766,8	1106

Естественно в современной экономической ситуации, сумма для хозяйствующего субъекта достаточно внушительная, но во – первых это сумма годовых расходов, во-вторых расходы на формирование адекватной сбытовой политики окупаются достаточно быстро, за счет оптимизации ассортимента, повышения рентабельности продаж, увеличения общего объема продаж и т.д.

Норму дисконтирования при расчете примем равной 23,5% вследствие того, что в субъекте хозяйствования имеется много нерешенных проблем,

прибыль субъекта хозяйствования напрямую зависит от количества клиентов, соответственно успешность проекта совершенствования на данном этапе не очевидна, есть существенный риск, то есть лучше норму дисконтирования взять больше (8). $d = 23,5\%$

Учитывая, что наш проект рассчитан на несколько месяцев,

$$d = 23,5/12 = 1,96 \% = 0,0196$$

Указанные расчеты коэффициента дисконтирования представлены в таблице 38.

Вывод: дисконтированный доход превышает дисконтированные расходы $ЧДД > 0$, следовательно, проект следует считать вполне приемлемым, а вложение капитала в совершенствование ассортиментной политики целесообразно, предполагаемые мероприятия окупятся и принесут прибыль.

Таблица 38 – Расчет коэффициента дисконтирования и чистого дохода

Период	Прогнозируемые поступления (чистая прибыль), т.р.	Сумма расходов по проекту, т.р.	Коэффициент дисконтирования	Диск. доход $Dtxkdt$	Диск. Расходы $3txkdt$	ЧДД _t	ЧТС _t
0 - февраль	0	85	1	0	85	-85	-85
1 - март	0	21	0,98	0	20,58	-20,58	-105,59
2-апрель	0	32,5	0,96	0	31,28	-31,28	-136,85
3 - май	0	287,5	0,94	0	270,84	-270,84	-402,71
4 - июнь	0	91,85	0,92	0	85,29	-85,29	-492,99
5 - июль	320,15	91,85	0,90	287,14	85,19	201,95	-291,04
6 - август	323,3	91,85	0,88	281,5	84,77	196,73	-94,31
7 - сентябрь	326,4	91,85	0,87	282,96	84,29	198,67	104,36
8 - октябрь	329,5	91,85	0,85	279,54	83,89	195,65	300,01
9 - ноябрь	332,6	91,85	0,83	276,01	83,49	192,52	492,53
10- декабрь	335,7	91,85	0,82	274,97	82,78	192,19	684,72
11- январь	338,8	91,85	0,80	270,04	81,84	188,2	872,92
12 - февраль	341,9	91,85	0,78	265,34	80,63	184,71	1057,63
Итого:	2648,35	1106		2214,5	1159,87	1057,63	

Срок окупаемости означает время, следуете для возвращения суммы вложенного капитала, и определяется отношением величины капитала к

величине среднегодовой суммы чистой прибыли (т. е. прибыли, оставшейся после уплаты налогов) и амортизационных отчислений, таким образом, срок окупаемости – это период времени, необходимый для того, чтобы доходы, генерируемые инвестициями, покрыли расходы на инвестиции [72,150]. Данный показатель устанавливают последовательным расчетом чистого дохода для каждого периода проекта.

$$PP = 6 + \frac{94,31}{198,67} = 6,47 = 6,5 \text{ мес.}$$

Графическое определение срока окупаемости представлено на следующем графике (Рисунок 23).

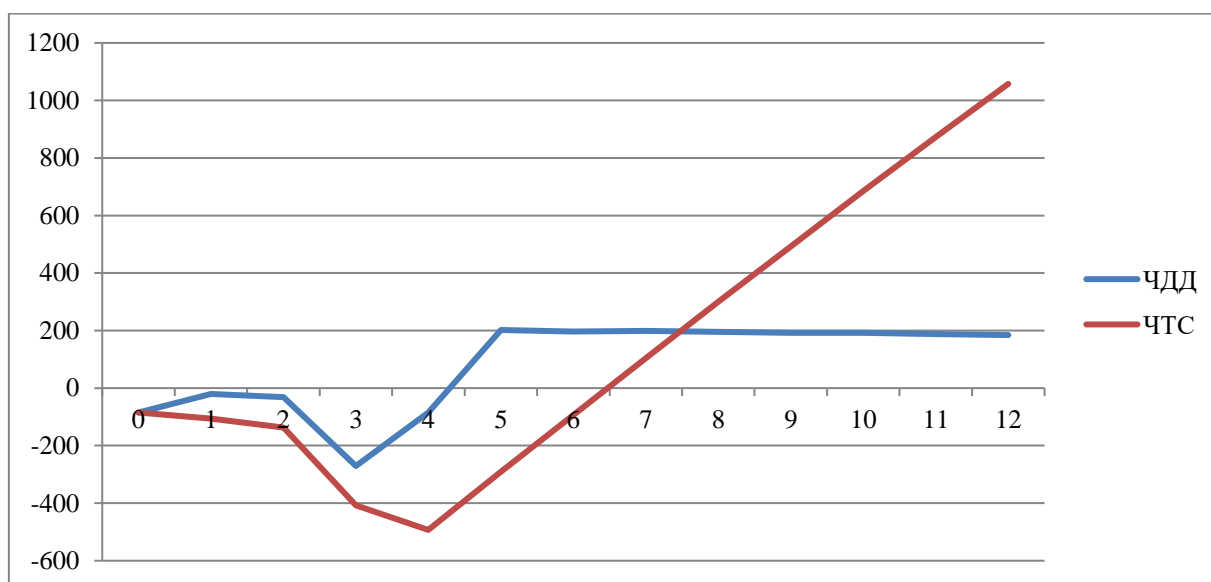


Рисунок 23 – Динамика ЧДД и ЧТС за период

Таким образом, проект совершенствования сбытовой политики окупится в конце седьмого месяца расчетного периода.

Рассчитаем индекс доходности. Индекс доходности отражает эффективность инвестиционного проекта. Если значение индекса доходности меньше или равно 0,1, то проект отвергается, вследствие того, что он не принесет дополнительного дохода. К реализации принимаются проекты со значением этого показателя больше единицы [75,102]

$$ИД = \frac{\sum D_t \cdot k_{dt}}{\sum Z_t \cdot k_{dt}}, \quad (3.1)$$

$$ИД = \frac{2214,5}{1159,8} = 1,9$$

Это означает, что каждый инвестированный рубль принесет 1,9 р. чистой прибыли. Индекс доходности больше 1, следовательно, проект может быть принят к реализации.

Рентабельность проекта - соотношение между всеми дисконтированными доходами от инвестиционного проекта и всеми дисконтированными расходами на него: [72,156]

$$P = ИД \times 100\%, \quad (3.2)$$

$$P = 1,9 \times 100 = 190\%$$

Таким образом, проект успешен. Чем выше уровень рентабельности, тем эффективнее вложение капитала.

Среднегодовая рентабельность проекта составит:

$$P_{ср} = \frac{1,9}{12} \times 100 = 15,83\%$$

В данном случае была рассчитана экономическая эффективность мероприятий по внедрению антикризисного управления в целом, по результатам расчетов следует сказать, что проект выступает рентабельным, вложение капитала целесообразно, предполагаемые вложения окупятся и принесут прибыль.

Для того чтобы принять окончательное решение по внедрению антикризисного управления ассортиментом необходимо определить станет ли для ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» новая структура ассортимента более рациональной и как повлияет принятое решение на изменение финансовых результатов. Для этого рассчитаем выручку от реализации при данной структуре продаж. Вспомогательная таблица для расчета выручки от

реализации при планируемом объеме продаж представлена далее (Таблица 39).

При этом необходимо отметить, что полностью исключать из ассортимента товаров менее рентабельные позиции не следует, так как эти позиции также приносят определенную прибыль, а также сокращение ассортимента может негативно повлиять на имидж ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» как специализированного поставщика запасных частей для сельскохозяйственной техники.

Таким образом, оптимизировав структуру ассортимента ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» может получить дополнительные 1046 т. р. ежемесячно, что позволит увеличить общий объем продаж до 47112 т. р. в год.

Таблица 39 – Вспомогательная таблица для расчета эффективности предлагаемых изменений ассортимента ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»

Товарная группа	Доля в общем объеме по валовой выручке, %	Объем продаж в мес., т.р.	Предлагаемая доля в общем объеме валовой выручки, %	Предполагаемый объем продаж в мес., т.р.	Отклонения, т.р.
1.1. Запчасти к с/х технике	30%	734,4	35%	1374	639,6
1.2. Запчасти к автомобилям	35%	1052,64	38%	1492	439,36
1.3. Импортные запчасти к с/х технике	20%	660,96	8%	314	-346,96
2. Масла моторные	13%	374,4	14%	550	175,6
3. Автохимия	1%	28,8	3%	117	88,2
4. Прочие	1%	28,8	2%	79	50,2
Итого	100	2880	100	3926	1046

Следовательно, оптимизация ассортимента, как антикризисная мера позволяет увеличить товарооборот при условии сохранения среднемесячного спроса на товар.

Таким образом, использование современных методов анализа финансового состояния СМП, и разработка антикризисных мероприятий по его итогам позволяет в полной мере оценить эффективность деятельности ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» и понять, как можно управлять теми или

инными областями и бизнес-направлениями для нивелирования кризиса до пиковых состояний.

Проанализируем деятельность ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» с экономической точки зрения после проведения мероприятий (Таблица 40).

Таблица 40 – Показатели эффективности деятельности после антикризисного управления ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»

Показатель	2019 г.	2021 г.	Абс. откл., +, -	Темп роста, %
1. Заключено договоров поставки	94	98	+4	104,3
2. % выполнения договорных обязательств по поставкам	98,8	98,8	-	100
3. Объем реализации, т. р.	100500,2	100500+429,575+1046	+1475,575	101,5
4.Средняя стоимость одного контракта, т. р.	106,9	106,9	-	100
5. Оборачиваемость запасов, раз.	1,33	1,44	+0,11	108,3
6. Маржинальная прибыль, т. р.	10855,6	10855,6+2648,35	+2648,35	124,4
7. Коэффициент маржинальной прибыли	108,01	135,03	+26,9	125,02

Таким образом, в результате внедрения плана антикризисного управления – показатели эффективности ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» на плановый, 2021 г. улучшаться. Приведенные расчеты доказывают, что предлагаемые мероприятия плана антикризисного управления за счет устранения «узких» мест в управлении сбытом, расширения рекламной кампании и изменения ассортиментной составляющей эффективно скажутся на результатах деятельности ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», что позволит не только увеличить объемы продаж, но и существенно увеличить прибыль, следовательно, данные мероприятия можно считать антикризисными, так как они направлены на предупреждение кризиса.

Заключение

Исследование проблематики мероприятий по антикризисному управлению субъектов малого предпринимательства, проведенное в рамках магистерской работы на примере ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК», относящихся к СМП Самарской области позволило выявить ряд проблем, относящихся, как к теоретической базе управления кризисными ситуациями, так и обозначить практические аспекты, актуальные для фирм такого масштаба.

Несмотря на обширные и продуктивные экономические исследования, проводимые в последнее время в области антикризисного менеджмента, в российской управленческой практике устойчиво сохраняется представление о необходимости антикризисных мер лишь в чрезвычайных ситуациях, когда угроза банкротства стала явной, что значительно затрудняет оздоровление организации. В то же время эффективное управление организацией во многом определяется предупреждением развития кризисных процессов, необходимым элементом чего является своевременная и достоверная диагностика результатов ее деятельности. В рамках исследования предлагается данную деятельность обозначить следующим образом: антикризисное управление в субъектах малого предпринимательства есть деятельность, направленная на предотвращение кризиса в деятельности малой фирмы, основанная на предварительной диагностике внешней и внутренней среды, с целью восстановить устойчивость бизнеса и повысить его конкурентные преимущества, с помощью специальных антикризисных процедур.

Основной принцип противодействия кризисным ситуациям – правильное и логичное сокращение нерелевантных затрат и переформатирование их в правильное русло, в те сферы и бизнес-направления, в которых возможно хотя бы минимальное получение дохода. Условия обеспечения положительного денежного потока, даже в минимальных масштабах – есть курс на стабилизацию.

Полный и всесторонний анализ финансового состояния и вероятности банкротства ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» позволил обозначить ряд проблем данных субъектов малого предпринимательства за период 2017–2019 гг.:

1. ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» испытывает высокую потребность в антикризисном управлении, так как кроме высокой вероятности банкротства компания при росте товарооборота имеет высокий уровень дебиторской задолженности (что отчасти связано с продажами запасных частей в кредит сельхозпроизводителям), низкий уровень рентабельности и затоваривание на складах.
2. ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» имеет низкую ликвидность активов, выглядит финансово неустойчивым, зависимым и неплатежеспособным предприятием. Обязательства предприятия не покрыты его собственными средствами, а их большая часть сформирована за счет заемных средств. Однако, предприятие имеет положительную динамику деловой активности, но низкие показатели эффективности управления. Потребность в антикризисном управлении должна касаться прежде всего повышения качества капитала, снижение зависимости от кредитов.
3. ООО «ПКЦ «СИТЕК» ликвидность поддерживает только за счет труднореализуемых активов, что является неудовлетворительным показателем, предприятие абсолютно не платежеспособно, так как ни один коэффициент не соответствует норме. Предприятие балансирует на грани банкротства. Антикризисное управление востребовано, но касается в основном финансового аспекта.

Для всех субъектов малого предпринимательства, исследованных в работе необходимость разработки мероприятий антикризисного управления, обосновывается также следующими факторами:

- снижением рентабельности
- снижением объемов прибыли

– снижением показателей эффективности управления.

Следовательно, для субъектов малого предпринимательства ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» существуют особенности кризисного состояния, однако следствием является ухудшение финансового положения фирм, сокращение источников и резервов их развития.

Решение проблемы для каждого субъекта должно быть индивидуальным, модели выхода из кризиса могут лежать как в области стратегического управления (пересмотр стратегии, реструктуризация предприятия), тактического (снижение издержек, повышение производительности, повышение финансовой устойчивости) и управления основной деятельностью (расширение ассортимента, выход на новые рынки, совершенствование маркетинга и пр.)

В третьем разделе исследования сформированы как общие, так и специальные меры для предотвращения кризисной ситуации в СМП.

В качестве стандартных мер антикризисного управления, которые применимы для всех рассмотренных субъектов малого предпринимательства обозначены следующие:

1. Устранение неплатежеспособности. Достигается за счет сокращения внешних и внутренних обязательств, а также увеличения объема денежных ресурсов.

2. Восстановление финансовой устойчивости. Оно будет достигнуто в случае, когда уровень генерирования собственных финансовых ресурсов (положительного денежного потока) будет не меньше уровня потребления финансовых ресурсов (отрицательного денежного потока) в процессе развития.

3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде. Стратегическая финансовая стабилизация и экономический рост, направленные на увеличение рыночной стоимости СМП.

Разработана принципиальная схема антикризисного управления, а для стабилизации финансового состояния ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» предложено сосредоточиться на следующих мероприятиях:

1. Изменение отношения к управлению производством.
2. Поиск возможностей кооперации с аналогичными производителями, и участвовать в совместных закупках сырья (металла) по более низким ценам.
3. Использование промышленного аутсорсинга, что позволит полностью использовать возможности оптимизации численности персонала, что для данных субъектов актуально.
4. Изменение ценовой политики и формирование продуманной политики работы с дебиторами (например, система скидок по предварительной оплате).

В принципе, вариант разработки данных мероприятий в отношении состояния ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» в рамках антикризисного управления можно рассматривать как наиболее реальный ввиду солидной сырьевой и материально-технической базы предприятий, наличия квалифицированных специалистов и главное, желания высшего руководства и собственников вывести предприятия из кризиса.

При введении на состояния ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» антикризисного управления, субъектам для продолжения производственной деятельности необходимо и зарезервировать средства на дальнейшее развитие в размере приблизительно 20% от прибыли.

План антикризисного управления должен базироваться на возможности ежеквартального выполнения ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» и ООО «ПКЦ «СИТЕК» плана производства продукции на уровне, достигнутом в 2019 – 2020 гг., с учетом сокращения себестоимости продукции на 14 – 15%.

Кроме стандартных мер, направленных на реструктуризацию задолженности ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» перед кредиторами и банками, оптимизацию затрат и расходов, предложено реформирование политики коммерческого кредитования сельхозпроизводителей, которые являются

основными дебиторами компании на сегодняшний день, что в свою очередь позволит оптимизировать денежные потоки. Но более важным антикризисным мероприятием на данный момент для ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» можно считать активное стимулирование продаж, так как товаров и запасных частей на складе более чем достаточно, для фирмы важна оптимизация сбытовой политики, пересмотр ассортимента, избавление от запасных частей не пользующихся спросом, и самое главное создания полноценного отдела маркетинга, который будет отвечать за планирование ассортимента и прогнозирование продаж.

Кроме того, для ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»:

- разработан комплекс необходимых направлений антикризисного управления;
- составлен календарный план мероприятий по антикризисному управлению;
- сформулированы основные предлагаемые мероприятия антикризисного управления в области активизации и стимулировании продаж, включающие:
 - a) Создание полноценного отдела маркетинга через реорганизацию существующих отделов сбыта.
 - b) Разработать структуру подсистемы сбытовых операций и информационной поддержки.
 - c) Совершенствование ассортиментной политики (при помощи анализа ассортимента по современным методикам.
 - d) Совершенствование рекламной деятельности в рамках сбытовой политики.

В рамках исследования для ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» разработаны: структурная схема отдела маркетинга, организационная модель отдела маркетинга; штатное расписание создаваемого отдела. Внесены изменения в ассортимент и откорректирована структура товарооборота, с учетом результатов полученных, при использовании метода классической

матрицы BCG, составлен годовой план рекламных мероприятий ООО фирма «ТольяттиСнабЗапчасти».

В результате внедрения плана антикризисного управления – показатели эффективности ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» на плановый, 2021 г. улучшаться: каждый инвестированный рубль принесет 1,9 р. чистой прибыли, среднегодовая рентабельность проекта составит 15,83%, оптимизировав структуру ассортимента ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» может получить дополнительные 1046 т. р. ежемесячно, что позволит увеличить общий объем продаж до 47112 т. р. в год.

Приведенные расчеты доказывают, что предлагаемые мероприятия плана антикризисного управления за счет устранения «узких» мест в управлении сбытом, расширения рекламной кампании и изменения ассортиментной составляющей эффективно скажутся на результатах деятельности ООО «ТольяттиСнабЗапчасти», что позволит не только увеличить объемы продаж, но и существенно увеличить прибыль, следовательно, данные мероприятия можно считать антикризисными, так как они направлены на предупреждение кризиса.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят сформировать качественно новый подход к антикризисному управлению – коррекции ассортиментной составляющей, который просто необходим в современных условиях жесткой конкуренции на рынке сбыта ООО «ТольяттиСнабЗапчасти».

Список используемой литературы и используемых источников

1. Абдукаримов И. Т. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур / И. Т. Абдукаримов. М.: НИЦ Инфра-М, 2018. 215 с.
2. Абдурахманов Д. В. Методы анализа и управления финансовым состоянием и результатами производственной деятельности предприятия / Д. В. Абурахманов // Транспортное дело России. 2017. № 6. С. 88–92.
3. Адамов Н.А. Финансовое управление бизнес-процессами при угрозе банкротства / Н.А. Адамов, Е.О. Мельцас. - 2-е изд., перераб. и доп. - М., 2017. - 114 с.
4. Адаменко Ю. А. Оценка финансового состояния предприятия на основе анализа финансовых коэффициентов / Ю. А. Адаменко // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2018. № 23. С. 142–146.
5. Аскеров П.Ф. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации: Учеб. пос. / П.Ф.Аскеров, И.А.Цветков и др.; Под общ. ред. П.Ф. Аскерова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 176 с.
6. Афанасенко А. Н. Приемы и методы анализа финансового состояния предприятия / А. Н. Афанасенко // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. 2018. № 4. С. 204–210.
7. Афанасьева, А.Н., Ефимова, Н.Ф. Применение моделей оценки степени банкротства предприятий / А.Н. Афанасьева, Н.Ф. Ефимова // Синергия Наук. 2017. № 8. С. 129-139.
8. Афолина Е. А., Попова О. В. Управление финансовым ликвидностью и платежеспособностью / Е. А. Афолина, О. В. Попова // В сборнике: Управление экономическим развитием регионов: анализ тенденций и перспективы развития материалы 14-ой региональной научно-практической конференции молодых ученых. 2019. С. 69–71.

9. Базылева Ю. В. Методы анализа финансового состояния предприятия / Ю. В. Базылева // Ученые записки Международного банковского института. 2017. № 10. С. 67–75.
10. Бакаев М. И., Шеремет А. Д. Теория анализа хозяйственной деятельности / М. И. Бакаев, А. Д. Шеремет. М. : Финансы и статистика, 2017. 312 с.
11. Барткова Н.Н., Сааков А.С. Нормативно-правовые основы выявления признаков преднамеренного (фиктивного) банкротства организации // Бухгалтер и закон. – 2018. – № 4. – С. 87.
12. Бекренева В.А. Финансовая устойчивость организации. Проблемы анализа и диагностики: научное издание. – М.: ИТК «Дашков и Ко», 2017. – 198с.
13. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: Учеб. Пособие. – М.:ИНФРА-М, 2017. – 215 с.
14. Беркстайн Л. А. Анализ финансовой отчетности / Л. А. Беркстайн. – М.: Инфра-М, 2018. – 437 с.
15. Бехтина, О.Е. Современные проблемы прогнозирования банкротства предприятий / О.Е. Бехтина // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2017. Т. 1. № 1. С. 75-81.
16. Вахрушина М. А. Анализ ликвидности / М. А. Вахрушина. М. : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. 431 с.
17. Воронина, В.М. Прогнозирование деятельности банкротства анализ промышленных предприятий с помощью количественных и финансового качественных методов анализа: проблемы теории финансового и финансового практики финансового // Экономический анализ: теория и финансово практика. - 2018. - №18. - С. 5 - 17.
18. Гришин А. Ф., Пантелеев А. В. Методика анализа ликвидности и платежеспособности предприятия / А. Ф. Гришин, А. В. Пантелеев // Вестник Тверского государственного технического университета.

- Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. 2017. № 1. С. 145–151.
19. Гуршова Г. Л. Учет и анализ банкротств: учеб. пособие / - 2-е изд. стер. - М.: Омега-Л, 2017. - 241 с.
20. Долингер Е. В. Обзор действующих методик анализа финансового состояния предприятия / Е. В. Долингер // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2018. № 18. С. 158–162.
21. Дюсенов, Д. С. Банкротство и несостоятельность в РФ / Д. С. Дюсенов // Отечественная юриспруденция. 2018. № 8 (10). С. 19–22.
22. Жарносек С. Н. Управление финансовым состоянием предприятия // Вестник международных научных конференций / С. Н. Жарносек. 2018. № 3 (7). С. 55–58.
23. Зинченко, Я. В., Орехова, Л. Л. Причины банкротства предприятий в РФ / Я. В. Зинченко, Л. Л. Орехова / Молодой исследователь Дон. 2017. № 1 (4). С. 110–114.
24. Иванов Ю. Г. Совершенствование управления финансовым состоянием предприятия / Ю. Г. Иванов // Схід. 2018. № 5 (125). С. 44–50.
25. Игнатъева Е. В. Методика анализа финансового состояния предприятия / Е. В. Игнатъева // Молодой ученый. 2018. № 5 (85). С. 272–275.
26. Игнатъева О. А. Исследование методик анализа финансового состояния организации и системы основных показателей, характеризующих финансовое состояние предприятий / О. А. Игнатъева // В сборнике: Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства: сборник научных трудов III Международной научно-практической конференции. Крымский инженерно-педагогический университет. 2020. С. 238–240.
27. Ильина Г. Г. Особенности анализа ликвидности предприятия в

- рыночной экономике / Г. Г. Ильина // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Серия: Общественные науки. 2018. № 542. С. 69–73.
28. Исаева Ш. М. Современные проблемы проведения анализа финансово-экономического состояния предприятия и пути их решения / Ш. М. Исаева // Современные проблемы науки и образования. 2018. № 2–3. С. 127.
29. Истомина Л. А. Зарубежный опыт анализа финансового состояния предприятий / Л. А. Истомина // Вестник Ижевской государственной сельскохозяйственной академии. 2018. № 1 (11). С. 62–65.
30. Канке А. А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / А. А. Канке. М. : ИД Форум: НИЦ Инфра-М, 2018. 288 с.
31. Кац И. Банкротство предприятий: механизм преодоления // Проблемы теории и практики управления. – 2018. - № 5. – С. 109-112.
32. Кокорев Н.А., Турчаева И.Н. Учет и анализ банкротств.: учебное пособие, М. : КНОРУС, 2016. -192с.
33. Колесников Д.А. Методика форсайт в системе антикризисного управления строительной отраслью / Д.А. Колесникова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 5 А. С.80-87.
34. Колмаков В. В. Совершенствование подходов и методик анализа платежеспособности предприятия / В. В. Колмаков // Вестник НГИЭИ. 2018. № 5 (48). С. 67–73.
35. Конвисаров А. Г. Российский и зарубежный подходы к анализу финансового состояния предприятия / А. Г. Конвисаров // Международный студенческий научный вестник. 2018. № 4–3. С. 405–406.
36. Крейнина М. Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки / М. Н. Крейнина. М. : Инфра-М, 2017. 220 с.
37. Крылов С. И. Методические аспекты анализа и прогнозирования

- финансового состояния промышленного предприятия / С. И. Крылов // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2018. № 8. С. 2–8.
38. Кузык М. и др. Особенности правового регулирования банкротства в России // Общество и экономика. – 2018. – № 5. – С. 13-91.
39. Кукукина И.Г. Учет и анализ банкротств - М.: Финансы и статистика, 2016. - 304 с.
40. Львова, О.А. Факторы и причины банкротства компаний в условиях современной экономики / О.А. Львова, О.М. Пеганова // Государственное управление: Электронный вестник. – 2017. – №44. – С.64–82.
41. Макарова В. И. Роль анализа финансового состояния в системе управления предприятием / В. И. Макарова // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. 2018. 19. С. 183–186.
42. Маркарьян Э. А. Финансовый анализ / Э. А. Маркарьян. М. : Кнорус, 2018. 250 с.
43. Мочалина, А.А. Выявление признаков банкротства предприятия на ранних этапах и методы, используемые при диагностике вероятности банкротства / А.А. Мочалина // Инновационная наука. 2018. № 4-1. С. 216-219.
44. Мыленков В. Ю. Актуальные аспекты методики анализа финансово-экономического состояния предприятия / В. Ю. Мыленков // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. 2018. № 1. С. 173–176.
45. Натырова К. А. Методики анализа финансового состояния предприятия: достоинства и недостатки / К. А. Натырова // Вестник Института комплексных исследований аридных территорий. 2018. № 2 (19). С. 24–30.
46. Одинцов В.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Практикум. Учебное пособие / В.А. Одинцов. – М.: Академия, 2019. С. 52-53.

47. Омельченко Т. А. Проблемы в теории и методологии анализа финансового состояния предприятия / Т. А. Омельченко // В сборнике: Актуальные направления развития бухгалтерского учета, налогообложения и статистики в инновационно-ориентированной экономике Материалы IV международной научно-практической конференции. Усенко Л. Н. (ответственный редактор). 2018. С. 244–248.
48. Орехов С. А. Методология финансового анализа и пути укрепления финансового состояния предприятия / С. А. Орехов // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2018. № 1. С. 150–160.
49. Пацукова, И.Г. Современные методы диагностирования банкротства / И.Г. Пацукова // Новая наука: Стратегии и векторы развития. 2017. Т. 1. № 3. С. 130-133.
50. Пескова М. А. Методика экспресс-анализа финансового состояния предприятия / М. А. Пескова // Научный сибирский альманах. 2017. № 3–4. С. 62–66.
51. Пономарева Е. А. Значение и роль анализа финансового состояния предприятия / Е. А. Пономарева // Kant: Экономика и управление. 2018. № 2. С. 78–81.
52. Пономаренко М. А. Отождествление и разделение понятий «анализ финансового состояния предприятия» и «оценка финансового состояния предприятия» / М. А. Пономаренко // В сборнике: Актуальные вопросы экономических наук Материалы III Международной научной конференции. 2017. С. 3–5.
53. Родионова Е. Н. Управление финансовым состоянием // В книге: Экономика и управление: вызовы инновационного развития материалы Всероссийской научно-практической конференции. Челябинский Многопрофильный Институт. 2019. С. 64–67.

54. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая, Е.П. Жарковская. - Москва: 7-е изд., испр. и доп., 2017. - 274 с.
55. Солопова, А.Е. Банкротство предприятий в современных условиях / А.Е. Солопова // Новая наука: Проблемы и перспективы. 2018. № 1-1. С. 225-228.
56. Симоненко Н. Н. Управление финансовым состоянием предприятия / Н. Н. Симоненко // Фундаментальные исследования. 2018. № 2–16. С. 3572–3577.
57. Скоробогатко Ю. О. Методы анализа финансового состояния предприятия / Ю. О. Скоробогатко // В сборнике: Стратегия социально–экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты Ответственный редактор: А. А. Горохов. 2018. С. 297–299.
58. Скороход Н. В. Управление финансовым состоянием хозяйствующих субъектов / Н. В. Скороход // Вопросы экономики и права. 2017. № 70. С. 91–95.
59. Станиславчик Е. Н. Анализ финансового состояния неплатежеспособного предприятия / Е. Н. Станиславчик. М. : Инфра-М, 2017. 180 с.
60. Тибилова А. А. Методические подходы к анализу и диагностике финансово-экономического состояния предприятий / А. А. Тибилова // Terra Economicus. 2017. № 3–2. С. 44–48.
61. Тлеужев Р. М. Некоторые проблемы обеспечения анализа финансового состояния предприятия / Р. М. Тлеужев // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2017. № 6 (62). С. 174–178.
62. Тюнина Е. А. Проблемы анализа финансового состояния предприятия / Е. А. Тюнина // Актуальные вопросы современной науки. 2018. № 1. С. 277–284.

63. Уварова Е. В. Зарубежный опыт анализа управления финансовым состоянием предприятия / Е. В. Уварова // В сборнике: Актуальные проблемы бухгалтерского учета, анализа и аудита: материалы VIII Международной молодежной научно–практической конференции: в 2-х томах. Ответственный редактор Е. А. Бессонова. 2019. С. 290–294.
64. Усенко Л. Бизнес-анализ деятельности организации. М.: Инфра-М, 2018. 560с.
65. Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 29.05.2019) «О несостоятельности (банкротстве)» (с изм. и доп., вступ. в силу с 09.06.2019), в ред. Федерального закона от 30.12.2008 N 296-ФЗ.
66. Фазлыева Л. И. Обеспечение финансовой устойчивости предприятия // NovaInfo. 2016. № 43–2. URL: <http://novainfo.ru/article/5179>.
67. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 N 402-ФЗ (с изменениями на 26 июля 2019 года) (редакция, действующая с 1 января 2020 года).
68. Федорова Е. А., Тимофеев Я. В. Нормативы финансовой устойчивости российских предприятий: отраслевые особенности // Корпоративные финансы. 2015. № 1. С. 38–45.
69. Фридман, А.М. Финансы организации (предприятия): учебник / А.М. Фридман. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. 488 с.
70. Хачатурян Н.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: конспект лекций. М.: Феникс, 2017. 192 с.
71. Четыркин Е.М. Методы финансовых и коммерческих расчетов. М.: Дело, 2017. 259 с.
72. Чечевицына Л.Н., Чечевицын К.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник / Л. Н. Чечевицына, К. В. Чечевицын. Изд. 7-е, перераб. Ростов н/Д: Феникс, 2016. 368 с.

73. Шамсиева, Р.Ф. Банкротство предприятия: основные причины возникновения и пути выхода / Р.Ф. Шамсиева // Интерактивная наука. 2018. № 10. С. 179-181.
74. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А. Д. Шеремет. – М. : ИНФРА-М, 2019. 208 с.
75. Юхтанова Ю. А. Сравнительная оценка методик анализа финансового состояния предприятия / Ю. А. Юхтанова // Вестник магистратуры. 2018. № 10 (49). С. 100–102.
76. Bivainis J. Imoniu bankroto gresmes ivertinimas / J. B ivainis, K. Garskaite // Ekonomika. Vilnius, 2000, p. 51-56.
77. Chong, J. DR Escarraz Anticipating and Dealing With Financial Crisis / J. Chong, D. Escarraz // Management Decision, 1998, 36(9/10).
78. Chuvakhin, N. Predicting Bankruptcy in the World Companies / N. Chuvakhin, L. Wayne Gertmenian // Journal of Finance, April, 2003.
79. MacKenzie, S. B. The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of sales performance / S. B. MacKenzie, P. M. Podsakoff, R. Fetter // Journal of Marketing. 2004, N. 57, p. 70-80.
80. Stasys Stoskus, Daiva Berzinskiene, Ruta Virbickaite Theoretical and practical decisions of bankruptcy as one of dynamic alternatives in company's performance // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/52/1392-2758-2007-2-52-26.pdf>

Приложение А
Отчетность организаций

Таблица А.1 – Бухгалтерская отчетность

Бухгалтерский баланс

на 31 Декабря 2019 г.

Дата (число, месяц, год)

Форма по ОКУД

Организация ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН

Вид экономической деятельности Торговля комплектующими и принадлежностями для автотранспортных средств по ОКВЭД

Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКОПФ/ОКФС

Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность

Единица измерения: т. р. по ОКЕИ

Местонахождение (адрес) 445051, Самарская обл, город Тольятти, бульвар Приморский, 4, 41

Коды		
0710001		
31	12	2019
20977323		
6321163199		
29.31		
384 /385		

Наименование показателя	На 31 Декабря 20 19 г.	На 31 декабря 20 18 г.	На 31 декабря 20 17 г.
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	-	-	-
Результаты исследований и разработок	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	-	-	-
Материальные поисковые активы	-	-	-
Основные средства	208822	173825	105883
Доходные вложения в материальные ценности	19682	64820	136693
Финансовые вложения			
Отложенные налоговые активы	13646	4003	4040
Прочие внеоборотные активы			
Итого по разделу I	242150	242648	246616
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	19463	11018	8452
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
Дебиторская задолженность	101455	101111	97863
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	39	39	39
Денежные средства и денежные эквиваленты	873	7976	1976
Прочие оборотные активы	1518	13137	13573
Итого по разделу II	123348	133281	121903
БАЛАНС	365498	375929	368519

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

	На 31 Декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
Наименование показателя	20 19 г.	20 18 г.	20 17 г.
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	20	20	20
Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	45430	45430	45430
Резервный капитал			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-49144	-6528	-10834
Итого по разделу III	-3694	38922	34616
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	277820	74574	107257
Отложенные налоговые обязательства			
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу IV	277820	74574	107257
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства		183906	173004
Кредиторская задолженность	91372	75527	53643
Доходы будущих периодов	-	-	-
Оценочные обязательства	-	-	-
Прочие обязательства	43		
Итого по разделу V	91415	262433	226647
БАЛАНС	365498	375929	368519

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Отчет о финансовых результатах

за январь-декабрь 20 19 г.

Организация	<u>ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»</u>	Дата (число, месяц, год)	31	12	2019
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	20977323		
Вид экономической деятельности	<u>Торговля комплектующими и принадлежностями для автотранспортных средств</u>	ОКВЭД	18.2		
Организационно-правовая форма/форма собственности	<u>Общество с ограниченной ответственностью / частная собственность</u>	по ОКОПФ/ОКФС			
Единица измерения: т. р. (млн. руб.)		по ОКЕИ	384/385		
		Форма по ОКУД	0710002		

Пояснения	Наименование показателя	За <u>январь-декабрь</u> <u>20 19</u> г.	За <u>январь-декабрь</u> <u>20 18</u> г.
	Выручка	100500	89984
	Себестоимость продаж	(77170)	(66964)
	Валовая прибыль (убыток)	23330	23020
	Коммерческие расходы	(21710)	(20854)
	Управленческие расходы	()	()
	Прибыль (убыток) от продаж	1620	2166
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	(265)	(230)
	Прочие доходы	2030	1840
	Прочие расходы	(2805)	(2718)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	580	1058
	Текущий налог на прибыль	(120)	(186)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	1236	72
	Изменение отложенных налоговых активов	156	190
	Прочее	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	-620	990

Пояснения	Наименование показателя	За <u>январь-декабрь</u> <u>20 19</u> г.	За <u>январь-декабрь</u> <u>20 18</u> г.
	СПРАВОЧНО		
	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	-	-
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	-	-

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Отчет о финансовых результатах

за январь-декабрь 20 18 г.

Организация	ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»	Форма по ОКУД	0710002		
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	31	12	2018
Вид экономической деятельности	Торговля комплектующими и принадлежностями для автотранспортных средств	ИНН	20977323		
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью / частная собственность	ОКВЭД	6321163199		
Единица измерения: т. р. (млн. руб.)		по ОКЕИ	29.31		
			384/385		

Пояснения	Наименование показателя	январь-декабрь	
		За <u>20 18</u> г.	За <u>20 17</u> г.
	Выручка	89984	75646
	Себестоимость продаж	(66964)	(55756)
	Валовая прибыль (убыток)	23020	19890
	Коммерческие расходы	(20854)	(17890)
	Управленческие расходы	()	()
	Прибыль (убыток) от продаж	2166	2000
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	(230)	(65)
	Прочие доходы	1840	615
	Прочие расходы	(2718)	(1858)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	1058	692
	Текущий налог на прибыль	(186)	(362)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	72	
	Изменение отложенных налоговых активов	190	
	Прочее	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	990	330

Пояснения	Наименование показателя	январь-декабрь	
		За <u>20 18</u> г.	За <u>20 17</u> г.
	СПРАВОЧНО		
	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	-	-
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	-	-

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Бухгалтерский баланс

на 31 Декабря 20 19 г.

Организация ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д» по ОКПО
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
 Вид экономической деятельности Торговля комплектующими и принадлежностями для автотранспортных средств по ОКВЭД
 Организационно-правовая форма/форма собственности _____
Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность по ОКОПФ/ОКФС
 Единица измерения: т. р. _____ по ОКЕИ
 Местонахождение (адрес) 443051, Самарская обл, г Самара, улица Свободы, 198

Дата (число, месяц, год)
 Форма по ОКУД

Коды		
0710001		
31	12	2019
20977323		
6312050223		
29.31		
384 /385		

Наименование показателя	На 31 Декабря 20 19 г.	На 31 декабря 20 18 г.	На 31 декабря 20 17 г.
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	-	-	-
Результаты исследований и разработок	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	-	-	-
Материальные поисковые активы	-	-	-
Основные средства	10739	15734	16544
Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-
Финансовые вложения	5	5	4
Отложенные налоговые активы	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	678498	874620	543444
Итого по разделу I	689242	890359	559992
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	24672	16426	17665
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	-	-	-
Дебиторская задолженность	129653	181851	116544
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	8817	12157	11232
Прочие оборотные активы			
Итого по разделу II	163142	210434	145441
БАЛАНС	852384	1100793	705433

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

	На 31 Декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
Наименование показателя	20 19 г.	20 18 г.	20 17 г.
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	430	430	430
Резервный капитал	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	40917	24647	10643
Итого по разделу III	41357	25087	11083
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	36037	168520	36320
Отложенные налоговые обязательства	-	-	-
Оценочные обязательства	-	-	-
Прочие обязательства	-	-	-
Итого по разделу IV	36037	168520	36320
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	20328	48845	43222
Кредиторская задолженность			
Доходы будущих периодов	754662	858341	614808
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу V	774990	907186	658030
БАЛАНС	852384	1100793	705433

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Отчет о финансовых результатах

за январь-декабрь 20 19 г.

Организация	ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д»	ИНН	6312050223
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	6312050223
Вид экономической деятельности	Торговля комплектующими и принадлежностями для автотранспортных средств	ОКВЭД	29.31
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью / частная собственность	по ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения: т. р. (млн. руб.)		по ОКЕИ	384/385

Коды		
0710002		
31	12	2019
20977323		
6312050223		
29.31		
384/385		

Пояснения	Наименование показателя	январь-декабрь	январь-декабрь
		За <u>20 19</u> г.	За <u>20 18</u> г.
	Выручка	316108	94291
	Себестоимость продаж	(285012)	(60520)
	Валовая прибыль (убыток)	31096	33771
	Коммерческие расходы	()	()
	Управленческие расходы	()	()
	Прибыль (убыток) от продаж	31096	33771
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	(3689)	(2896)
	Прочие доходы	1529	1324
	Прочие расходы	(7553)	(4253)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	21383	27946
	Текущий налог на прибыль	(5113)	(5589)
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	16270	22357

Пояснения	Наименование показателя	январь-декабрь	январь-декабрь
		За <u>20 19</u> г.	За <u>20 18</u> г.
	СПРАВОЧНО		
	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	-	-
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	-	-

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Отчет о финансовых результатах

за январь-декабрь 20 18 г.

Организация	ООО «ДЕЛКАМ-САМАРА-Д»	ИНН	6312050223
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	6312050223
Вид экономической деятельности	Торговля комплекующими и принадлежностями для автотранспортных средств	ОКВЭД	29.31
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью / частная собственность	по ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения: т. р. (млн. руб.)		по ОКЕИ	384/385

Коды		
0710002		
31	12	2018
20977323		
6312050223		
29.31		
384/385		

Пояснения	Наименование показателя	январь-декабрь	январь-декабрь
		За <u>20 18</u> г.	За <u>20 17</u> г.
	Выручка	94291	80434
	Себестоимость продаж	(60520)	(57219)
	Валовая прибыль (убыток)	33771	23215
	Коммерческие расходы	()	()
	Управленческие расходы	()	()
	Прибыль (убыток) от продаж	33771	23215
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	(2896)	(10950)
	Прочие доходы	1324	1044
	Прочие расходы	(4253)	(1077)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	27746	12232
	Текущий налог на прибыль	(5589)	(2090)
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	22357	10142

Пояснения	Наименование показателя	январь-декабрь	январь-декабрь
		За <u>20 18</u> г.	За <u>20 17</u> г.
	СПРАВОЧНО		
	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	-	-
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	-	-

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Бухгалтерский баланс

на 31 Декабря 2019 г.

Организация ООО «ПКЦ «СИТЕК» по ОКПО
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
 Вид экономической деятельности Торговля комплектующими и принадлежностями для автотранспортных средств по ОКВЭД
 Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКОПФ/ОКФС
 Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность
 Единица измерения: т. р. по ОКЕИ
 Местонахождение (адрес) 443101, Самарская обл, г Самара, улица Утевская, 30 А.

Коды		
0710001		
31	12	2019
20977323		
6314027100		
29.31		
384 /385		

Наименование показателя	На 31 Декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	-	-	-
Результаты исследований и разработок	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	-	-	-
Материальные поисковые активы	-	-	-
Основные средства	8030	5867	6200
Доходные вложения в материальные ценности	260	1371	1100
Финансовые вложения	-	-	-
Отложенные налоговые активы	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	-	-	-
Итого по разделу I	8290	7238	7300
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	290320	327229	373000
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	6	0	0
Дебиторская задолженность	248894	263715	350330
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	35443	10000	10000
Денежные средства и денежные эквиваленты	79539	2063	13500
Прочие оборотные активы	10352	10352	3000
Итого по разделу II	664554	613359	749830
БАЛАНС	672844	620597	757130

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

	На 31 Декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
Наименование показателя	20 19 г.	20 18 г.	20 17 г.
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
Резервный капитал	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	741	1394	1444
Итого по разделу III	751	1404	1454
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	10000	8000	8000
Отложенные налоговые обязательства	-	-	-
Оценочные обязательства	-	-	-
Прочие обязательства	-	-	-
Итого по разделу IV	10000	8000	8000
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	65260	47700	60200
Кредиторская задолженность	596833	561493	675721
Доходы будущих периодов	-	-	7500
Оценочные обязательства	-	-	4255
Прочие обязательства	-	-	-
Итого по разделу V	662093	609193	747676
БАЛАНС	672844	620597	757130

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Отчет о финансовых результатах

за январь-декабрь 20 19 г.

Организация	ООО «ПКЦ «СИТЕК»	ИНН	6314027100
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	6314027100
Вид экономической деятельности	Торговля комплектующими и принадлежностями для автотранспортных средств	по ОКВЭД	29.31
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью / частная собственность	по ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения: т. р. (млн. руб.)		по ОКЕИ	384/385
Дата (число, месяц, год)		Форма по ОКУД	0710002
		31	12
		2019	
		20977323	

Пояснения	Наименование показателя	январь-декабрь	январь-декабрь
		За <u>20 19</u> г.	За <u>20 18</u> г.
	Выручка	435135	336675
	Себестоимость продаж	(426180)	(307540)
	Валовая прибыль (убыток)	8955	29135
	Коммерческие расходы	(3160)	(10140)
	Управленческие расходы	(2945)	(15855)
	Прибыль (убыток) от продаж	2850	3040
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	(-)	(-)
	Прочие доходы	2200	2300
	Прочие расходы	(4239)	(3600)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	811	1740
	Текущий налог на прибыль	(56)	(120)
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	1620	755

Пояснения	Наименование показателя	январь-декабрь	январь-декабрь
		За <u>20 19</u> г.	За <u>20 18</u> г.
	СПРАВОЧНО		
	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	-	-
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	-	-

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Отчет о финансовых результатах

за январь-декабрь 20 18 г.

		Коды		
		0710002		
		31	12	2018
		20977323		
		6314027100		
		29.31		
		384/385		
Организация	ООО «ПКЦ «СИТЕК»	Дата (число, месяц, год)		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН		
Вид экономической деятельности	Торговля комплектующими и принадлежностями для автотранспортных средств	по ОКВЭД		
Организационно-правовая форма/форма собственности		по ОКОПФ/ОКФС		
Общество с ограниченной ответственностью / частная собственность		по ОКЕИ		
Единица измерения: т. р. (млн. руб.)				

Пояснения	Наименование показателя	январь-декабрь	январь-декабрь
		За <u>20 18</u> г.	За <u>20 17</u> г.
	Выручка	336675	297745
	Себестоимость продаж	(307540)	(265345)
	Валовая прибыль (убыток)	29135	32400
	Коммерческие расходы	(10240)	(10230)
	Управленческие расходы	(15855)	()
	Прибыль (убыток) от продаж	3040	2570
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	(-)	(-)
	Прочие доходы	2300	200
	Прочие расходы	(3600)	(1200)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	1740	1570
	Текущий налог на прибыль	(120)	(300)
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	1620	1270

Пояснения	Наименование показателя	январь-декабрь	январь-декабрь
		За <u>20 19</u> г.	За <u>20 18</u> г.
	СПРАВОЧНО		
	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	-	-
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	-	-

Приложение Б

Структура и динамика имущества ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»

Таблица Б1. - Структура и динамика имущества ООО «ТольяттиСнабЗапчасти» и источников его образования

Разделы баланса и их основные статьи	2017 г.	2018 г.	2019г.	Изменения за 2018 г.		структура баланса, % к валюте баланса		Изменения за 2019 г.		структура баланса, % к валюте баланса 2013г.
				сумма т.руб	%	2010г.	2012г.	сумма т. р.	%	
А	1	2	3	4=2-1	5=(2/1)*100%	6	7	8=3-2	9=(3/2)*100%	10
Актив										
1. Внеоборотные активы, в т.ч.	246 616,00	242 648,00	242 150,00	- 3 968,00	98%	66,92%	64,55%	- 498,00	100%	66,25%
основные средства	105 883,00	173 825,00	208 822,00	67 942,00	164%	28,73%	46,24%	34 997,00	120%	57,13%
незавершенное строительство	136 693,00	64 820,00	19 682,00	- 71873,0		37,09%	17,24%	- 45138,00		5,38%
отложенные налоговые активы	4 040,00	4 003,00	13 646,00	- 37,00		1,10%	1,06%	9 643,00		3,73%
2. Оборотные активы в т.ч.	121 903,00	133 281,00	123 348,00	11378,00	109%	33,08%	35,45%	- 9 933,00	93%	33,75%
запасы	8452,00	11018,00	19463,00	2566 ,00	130,4%	2,3%	2,93%	8445,00	176,7%	5,33%
дебиторская задолженность	97863,00	101111,00	101455,00	3248,00	103,3%	26,55%	26,9%	344,00	100,34%	27,75%
краткосрочные финансовые вложения	39,00	39,00	39,00	-		0,01%	0,01%	-		0,01%
денежные средства	1 976,00	7 976,00	873,00	6 000,00	404%	0,54%	2,12%	- 7 103,00	11%	0,24%
прочие оборотные активы	13 573,00	13 137,00	1 518,00	436,00		3,68%	3,49%	-11 619,00		0,42%

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

А	1	2	3	4=2-1	5=(2/1)* 100%	6	7	8=3-2	9=(3/2)* 100%	10
Пассив										
3. Капитал и резервы в т.ч.	34 616,00	38 922,00	- 3 694,00	4 306,00	112%	9,39%	10,35%	-42 616,00	-9%	-1,01%
уставный капитал	20,00	20,00	20,00	-	-	12,33%	12,09%	-	100%	12,43%
добавочный капитал	45430	45430	45430	-	-	0,00%	0,00%	-		0,00%
резервный капитал	-	-	-	-		0,00%	0,00%	-		0,00%
нераспределенная прибыль	- 10 834,00	- 6 528,00	- 49 144,00	4 306,00	60%	-2,94%	-1,74%	- 42616,0	-753%	-13,44%
4. Долгосрочные пассивы	102 257,00	74 574,00	277 820,00	- 32683,00		29,10%	19,84%	203 246,0		76,00%
5. Краткосрочные пассивы в т.ч.	226 647,00	262 433,00	91 415,00	35 786,00	116%	61,50%	69,81%	-171018,0	35%	25,01%
заемные средства	173 004,00	183 906,00	-	10 902,00	106%	46,95%	48,92%	-183906,0	0%	0,00%
кредиторская задолженность	53 643,00	78 527,00	91 372,00	24 884,00	146%	14,56%	20,89%	12 845,0	116%	25,00%
расчеты по дивидендам	-	-	43,00	-		0,00%	0,00%	43,00		0,01%
доходы будущих периодов	-	-	-	-		0,00%	0,00%	-		0,00%
резервы предстоящих расходов	-	-	-	-		0,00%	0,00%	-		0,00%
и платежей				-		0,00%	0,00%	-		0,00%
прочие КО		-	-	-		0,00%	0,00%	-		0,00%

Продолжение приложения Б

Таблица Б.2. Динамика и структура текущих активов ООО «ТольяттиСнабЗапчасти»

Статьи текущих активов	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменения за 2018 г.		структура, % к общей сумме по статье		Изменения за 2019 г.		структура, % к общей сумме по статье
				сумма т. р.	%	2017 г.	2018 г.	сумма т. р.	%	
А	1	2	3	4=2-1	5=(2/1)*100%	6	7	8=3-2	9=(3/2)*100%	10
1. Запасы в т.ч.	8452,00	11018,00	19463,00	2566 ,00	130,4%	100%	100%	8445,00	176,7%	100%
сырье, материалы	557,00	471,00	467,00	- 86,00	85%	6,59%	4,27%	- 4,00	99%	2,4%
товары для перепродажи	7621,00	10249,00	18735,00	2628,00	134,5%	90,16	93,0%	8486	182,8%	96,3%
расходы будущих периодов	274,00	298,00	261,00	24,00	109%	3,25%	2,73%	- 37,00	88%	1,3%
2.Дебиторская задолженность (долгосрочная)	-	-	-	-		0%	0%	-		0%
3.Дебиторская задолженность (краткосрочная) в т.ч.	97863,00	101111,00	101455,00	3248,00	103,3%	26,55%	26,9%	344,00	100,34%	100%
покупатели и заказчики	70279,00	80594,00	87782,00	10315,00	110%	75%	73%	7188,00	109%	73%
векселя к получению		-	-			0%	0%			0%
прочие дебиторы	30517,00	20517,00	13673,00	-10000,00	104%	31%	29%	-6844,00	66,64%	27%
4. Краткосрочные финансовые вложения	39,00	39,00	39,00	-	100%	0%	0%	-	100%	0%
5. Денежные средства	1 976,00	7 976,00	873,00	6 000,00	404%	2%	7%	- 7 103,00	11%	1%
6.Прочие оборотные активы	13573	2469,00	2469,00	-11104,00	18,19	14%	2%	-10668,00	18,79	2%

Приложение В

Структура и динамика имущества ООО «ПКЦ «СИТЕК»

Таблица В.1 - Структура и динамика имущества ООО «ПКЦ «СИТЕК»

Показатели	2017 г.		2018 г.		2019 г.		Изменение (+, -), тыс. руб. (гр.6-4)	Изменение в % к велич. на нач. 2018 г. гр.6/гр.4х100
	тыс. руб.	% к валюте баланса	тыс. руб.	% к валюте баланса	тыс. руб.	% к валюте баланса		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Внеоборотные активы – всего	8290	1,23	7238	1,17	7300	0,96	+62	100,9
из них								
1.1. Основные средства	8030	1,2	5867	0,94	6200	0,8	+333	105,67
2. Оборотные активы - всего	664554	98,77	613359	98,83	749830	99,04	136471	122,2
в том числе								
2.1. Производственные запасы	290326	43,2	327929	52,8	373000	49,3	+45021	113,74
2.2. Дебиторская задолженность	248894	37,0	263715	42,5	350330	46,3	+86615	132,84
2.3. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	114982	17,1	11363	1,83	23500	3,1	+12137	206,8
2.4. Прочие оборотные активы	10352	1,47	10352	1,7	3000	0,34	-7352	29,0
Баланс	672844	100,00	620597	100,00	757130	100,00	+136533	122,0