

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)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Производственный менеджмент

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по антикризисному управлению предприятием (на примере ООО «СКТБ «Пластик»)

Студент

И. Ерофеева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О. М. Сярдова

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

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Ерофеева И.

Тема работы: Разработка мероприятий по антикризисному управлению предприятием (на примере ООО «СКТБ «Пластик»).

Научный руководитель: к.э.н., доцент Сярдова О.М.

Целью работы является исследование стратегии антикризисного управления организацией в теории и на практике, и разработка предложений по преодолению выявленной кризисной ситуации в ООО «СКТБ «Пластик».

Цель работы конкретизируется следующими задачами:

- раскрыть теоретические основы реализации стратегии антикризисного управления компанией;
- провести диагностику состояния ООО «СКТБ «Пластик»;
- разработать предложения по преодолению кризисной ситуации в ООО «СКТБ «Пластик».

Объектом исследования является производственное предприятие ООО «СКТБ «Пластик».

Предметом исследования выступает стратегия антикризисного управления в ООО «СКТБ «Пластик».

Актуальность выбранной темы обусловлена регулярно возникающими кризисными ситуациями в организациях. Кризисы, для преодоления которых не было принято соответствующих мер, могут привести к гибели предприятия, поэтому процесс управления должен быть всегда антикризисным.

Для ООО «СКТБ «Пластик» данная работа имеет практическое значение, что обусловлено проблемами, обострившимися в связи с непростой экономической ситуацией в стране в целом.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 32 источников и 3 приложений. Общий

объем работы, без приложений 58 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 27, рисунков – 4.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы антикризисного управления предприятием	10
1.1 Методы антикризисного управления	10
1.2 Анализ финансового состояния компании в системе антикризисного управления	16
2 Анализ управления предприятием ООО «СКТБ «Пластик»	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «СКТБ «Пластик».....	25
2.2 Оценка управления предприятием ООО «СКТБ «Пластик».....	29
3 Разработка мероприятий по антикризисному управлению предприятием ООО «СКТБ «Пластик».....	48
3.1 Разработка предложений по антикризисному управлению предприятием.....	48
3.2 Расчет экономической эффективности от предлагаемых мероприятий ...	58
Заключение	61
Список используемой литературы	63
Приложение А Отчетность предприятия.....	66
Приложение Б Модели анализа влияния внешних и внутренних факторов на развитие и функционирование организации	70

Введение

На фоне экономического кризиса и продолжающихся стагнационных процессов в отдельных отраслях народного хозяйства страны, анализ финансового состояния организаций становится объективной необходимостью, что ставит перед руководителями не столько нахождения путей решения финансовых затруднений, сколько разработки механизмов, позволяющих предвидеть кризисные явления. В связи с этим, для директора организации огромное значение имеет полнота, точность и скорость диагностики финансового состояния организаций.

В настоящее время организации используют современный инструментарий антикризисного управления не в полном объеме, при этом не разрабатывая стратегические планы и ориентируясь на краткосрочный эффект в своей деятельности. На ранних стадиях функционирования организации до проявления явных признаков кризиса не осуществляются диагностирование и оценка его симптомов, что впоследствии выступает одним из первых и важнейших кризисоформирующих факторов. На обанкротившихся предприятиях она проводится в обязательном порядке в процессе процедуры наблюдения и конкурсного управления. В свою очередь, на нормально функционирующих предприятиях диагностика финансового состояния проводится не реже одного раза в год. Таким образом, очевидно, что совершенствование методики по проведению диагностики финансового состояния организации в условиях антикризисного управления на сегодняшний день имеет огромную актуальность и значимость.

Актуальность выбранной темы обусловлена регулярно возникающими кризисными ситуациями в организациях. Кризисы, для преодоления которых не было принято соответствующих мер, могут привести к гибели предприятия, поэтому процесс управления должен быть всегда антикризисным.

В области разработки и реализации стратегического управления с целью повышения конкурентоспособности существенный вклад внесли зарубежные и отечественные исследователи в области антикризисного управления – З.А. Авдошина, А.Н. Асаул, И.А. Галимов, И.П. Князь, Ю.В. Коротаева, в области финансового анализа - И.Т. Балабанов, Э.И. Крылов, Р. Пиндайк, Д. Рабинфельд, Р.С. Сайфулин, Я.В. Соколов, Е.С. Стоянова, Н.В. Сычева, У. Шарп, А.Д. Шеремет, и другие.

Объектом исследования является производственное предприятие ООО «СКТБ «Пластик».

Предметом исследования выступает стратегия антикризисного управления в ООО «СКТБ «Пластик».

Целью работы является исследование стратегии антикризисного управления организацией в теории и на практике, и разработка предложений по преодолению выявленной кризисной ситуации в ООО «СКТБ «Пластик».

Цель работы конкретизируется следующими задачами:

- раскрыть теоретические основы реализации стратегии антикризисного управления компанией;
- провести диагностику состояния ООО «СКТБ «Пластик»;
- разработать предложения по преодолению кризисной ситуации в ООО «СКТБ «Пластик».

Теоретической основой работы являются труды отечественных и зарубежных авторов по теме антикризисного управления предприятием, научные статьи по данной проблематике, опубликованные в периодической печати, интернет-источники, публикующие статьи экономических журналов, сайты компаний, интернет-форумы, посвященные исследуемой проблеме.

При написании работы использовались методы экономического и управленческого анализа, методы прогнозирования. При выявлении и исследовании кризисной ситуации использованы методы причинно-следственного анализа. Применение данных методов определяется

характером решаемых в процессе исследования задач и определении стратегий антикризисного управления.

Информационной базой исследования послужили, бухгалтерская финансовая отчётность предприятия ООО «СКТБ «Пластик» за 2018–2020 гг.

Практическую значимость в работе определяет первостепенное значение финансового механизма антикризисного управления, поскольку своевременная диагностика позволяет провести комплекс мероприятий, направленных на повышение финансовой устойчивости и обеспечение стабильности предприятия, что повысит его экономическую безопасность. Для ООО «СКТБ «Пластик» данная работа имеет практическое значение, что обусловлено проблемами, обострившимися в связи с непростой экономической ситуацией в стране в целом.

Данная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

1 Теоретические основы антикризисного управления предприятием

1.1 Методы антикризисного управления

Понятие «антикризисное управление» впервые стало применяться в России в конце 1990-х гг. С развитием рыночных отношений в стране, понятие «антикризисное управление» также приобретало более широкую трактовку. Пришло понимание необходимости скоординированных действий, направленных на предотвращение момента наступления кризисного состояния на предприятии. Своевременность выявления кризиса и осознание кризисной ситуации - стали ведущими задачами антикризисного управления. Быстрота реагирования на данные ситуации позволила применять более эффективные мероприятия по выводу организации из опасной зоны. Вследствие чего произошло снижение остроты отрицательных последствий. На современном этапе добавились направления «предупреждение» и «прогнозирование» кризисных ситуаций.

В работе каждой организации или любого хозяйствующего субъекта всегда есть риск очутиться в ситуации, когда порой подведены результаты года, сдана отчетность, но итоги не доставляют радость, а совсем наоборот. Имеются просроченные кредиты, поставщики отказывают в рассрочки оплаты товара. По сути очевидно, что наступила кризисная ситуация для организации.

К тому, что на предприятии или в компании возникает кризис, приводят следующие ситуации: не верно построена организация бюджетной и кредитной политики; допущение ошибок, при разработки финансовой стратегии; непрофессионализм в работе финансовых менеджеров; большая степень износа основных фондов в том числе и производственного оборудования; кадровый состав непрофессионально осуществляет свою работу, уровень рабочих низкой квалификации.

Если говорить о глобальных, внешних факторах, то можно назвать: быстро растущая инфляция; рост безработных людей; нестабильность в курсе валют; политическая и экономическая ситуации в государстве в целом нестабильны.

По мнению авторов Антонова Г.Д., Иванова О.П., Тумина В.М., Трифонова В.А. понимается под этим термином: «Антикризисное управление – это комплекс процедур, которые проводятся с целью оздоровления деятельности компании и позволяют ей выйти из состояния кризиса» [3, с. 167].

Орехов В.И., Балдин К.В., Орехова Т.Р. утверждают, что: «Отличительной особенностью антикризисного управления является то, что речь идет не о максимизации прибыли, а о выживании и достижении устойчивого положения компании» [21, с. 114].

Авторы Васин С.М., Шутов В.С. рассматривают в разрезе сущность антикризисного управления как: «Профессионально осуществляемое управление хозяйственной деятельностью предприятия, находящегося в кризисной (в т. ч. предкризисной) ситуации, направленное на нейтрализацию наиболее опасных ее проявлений, предотвращение банкротства и стабилизацию деятельности предприятия, путем оптимального использования ресурсов» [6, с. 213].

Гореликов К.А. определяет антикризисное управление, как: «Комплексное управление, и как область современного менеджмента, которая направлена на предвидение кризисов, угрожающих функционированию предприятия, минимизацию последствий кризисов, которые уже произошли и использование различных факторов для последующего развития предприятия» [8, с. 124].

Жарковская Е.П., Бродская Б.Е., Бродский Б.И. определяют присутствием угрозы кризиса где: «Цель антикризисного управления заключаются в предвидении опасности кризиса, обеспечении выживания предприятия в краткосрочном периоде (периоде кризиса), финансовом

оздоровлении и восстановлении дееспособности предприятия» [13, с. 90].

Существует комплексный подход к определению антикризисного управления: «Антикризисное управление — комплексная программа по формированию стратегии компании в кризисных условиях и нахождении путей выхода из них. Длится такой проект в среднем полтора года, потому что примерно за 2 года рынок меняется, и за этот срок компании нужно успеть провести изменения в своей работе» [23, с. 167].

В направлении профилактики входят такие действия как:

- проведение анализа деятельности организации;
- своевременного выявления начала негативного процесса;
- проведение оценки уровня эффективности работы подразделений компании;
- создание мероприятий, которые смогут исключить появление кризисных явлений.

Если же наличие кризисных явлений уже выявлено, задачи состоят в следующем:

- проанализировать уровень кризисных явлений, и распознать их;
- применить профилактику по недопущению кризисных ситуаций и создать необходимые мероприятия для контроля ситуации;
- преодолеть последствия кризиса и смягчить кризисный процесс;
- стабилизировать состояние компании.

На рисунке 1 представлены основные функции, применяемые при антикризисном управлении.



Рисунок 1 – Функции антикризисного управления [3, с. 167]

Процедура антикризисного управления организации состоит из нескольких этапов (рисунок 2).

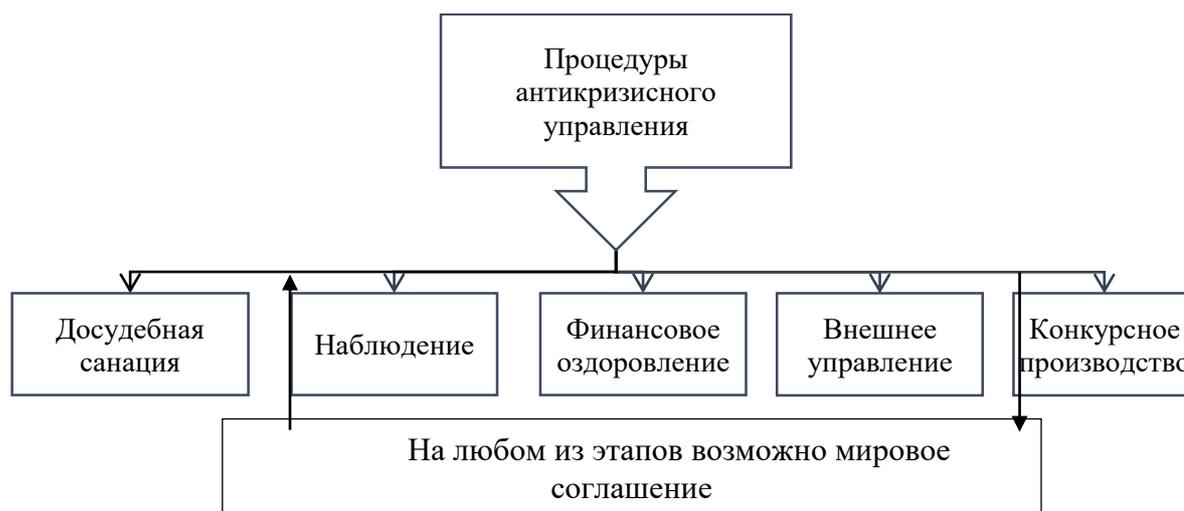


Рисунок 2 – Этапы процедуры антикризисного управления [3, с. 167]

Последствия кризисов в организации бывают длительными и непродолжительными, обратимыми и необратимыми, количественными и качественными. Последствия определяются не только природой и параметрами кризиса, но и эффективностью антикризисного управления. Эффективность управления зависит от профессионализма менеджмента, существующей стратегии мотивации, применяемых методов прогнозирования причин и последствий, эффективной методологии.

Современная экономическая ситуация в России обязывает руководителей различных предприятий ежедневно принимать те или иные управленческие решения, так как при наличии финансовой нестабильности деятельность коммерческих предприятий подвергается разнообразным кризисным ситуациям, которым могут привести к банкротству. Реорганизационные процедуры представляют собой борьбу за сохранение жизни предприятию, которое находится на грани банкротства.

На сегодняшний день примерно 80% всех предприятий России уже следует считать банкротами, о чем свидетельствует постоянно увеличивающееся количество дел о банкротстве. Таким образом, возникает потребность в антикризисном управлении, и это касается не только российской экономики, но и экономики развитых западных стран.

Ввиду этого финансовым менеджерам, экономистам необходимо осуществлять систематически диагностику финансового состояния предприятия в целях избегания возникновения кризисного состояния, а при угрозе банкротства – разрабатывать стратегию по финансовому оздоровлению.

Исходным пунктом становления стратегии антикризисного управления является формулирование и систематизация целей, которые необходимо достигнуть.

Целью создания стратегии антикризисного управления в организации является приведение его структуры в соответствие с требованиями окружающей среды [11, с. 161].

Система антикризисного управления является одним из элементов управления организацией, состоящего из обеспечивающей и функциональной частей. В обеспечивающую часть входят подстратегии организационного, нормативного, методического, и правового обеспечения. Функциональная часть представляет собой комплекс организационных и экономических мер, относящихся к функции управления кризисными ситуациями и предполагающих решение задач диагностики финансового

состояния организации, контроля и своевременного предупреждения, и предотвращения надвигающихся кризисных ситуаций, преодоления неплатежеспособности и выход на путь финансового оздоровления.

В стратегии антикризисного управления выделяют комплекс подсистем, где каждая соответствует определенной подсистеме управления функционирующей организацией. К основным подсистемам антикризисного управления относят [21, с. 153]:

1. Подсистема диагностики по средствам финансового анализа и прогнозирования финансового состояния предприятия. Целью анализа является констатация полученных результатов и выводы по этим результатам о финансовом состоянии на отчетную дату при этом основными требованиями, предъявляемыми к анализу, являются точность и объективность.

В настоящее время характерными признаками, существующего непростого экономического состояния повсеместно, являются взаимная неплатежеспособность, сокращение заказов на услуги и производство продукции, низкая ликвидность активов, параллельно с этим высокие процентные ставки по кредитам, рост налоговой нагрузки.

Основным показателем успешного предприятия считается его финансовое состояние, отражающее результаты финансово-хозяйственной деятельности, определяющее уровень деловой активности, надежности. Анализ финансового состояния позволят менеджменту выявить наличие симптомов и признаков финансового кризиса.

2. Подсистема антикризисной инвестиционной политики, включающая разработку эффективной инвестиционной программы.

3. Подсистема управления персоналом предполагает внедрение эффективных мотивационных стимулов и санкций за недобросовестное исполнение своих обязанностей, совершенствование трудовой и технологической дисциплины работников.

К приоритетным направлениям антикризисного управления относятся: систематический мониторинг финансово-экономического состояния предприятия, разработка новых финансовой, маркетинговой и управленческой стратегий, снижение затрат, рост производительности труда, использование средств учредителей, разработка эффективной стратегии мотивации [10, с. 123].

В основе стратегического плана развития предприятия лежит базовая стратегия, которую определяет высшее руководство. Данный выбор основывается на имеющейся информации, на индивидуальных особенностях предприятия и стадиях цикла его развития.

Подводя итог можно сделать вывод о том, что стратегия антикризисного управления нацелена на предупреждение отрицательных последствий кризисных ситуаций и, по возможности, использования кризиса для дальнейшего развития организации.

1.2 Анализ финансового состояния компании в системе антикризисного управления

Для принятия управленческих решений используется различная информация, формируемая с помощью экономических методов и аналитических инструментов. Необходимость принятия управленческих решений для антикризисного управления организацией повышает роль финансового анализа, позволяющего идентифицировать текущее и прогнозировать будущее финансовое состояние экономического субъекта.

«Финансовый анализ играет важную роль в повышении экономической эффективности деятельности организации, в ее управлении, в укреплении ее финансовой устойчивости. Он изучает деятельность организаций с точки зрения оценки имущественно-финансового состояния и с целью выявления неиспользованных резервов улучшения финансового положения организаций в системе антикризисного управления» [21, с. 167].

С помощью системы показателей, которую формирует анализ, можно определить финансовое состояние экономического субъекта, выявить способность организации финансировать хозяйственную деятельность, определить степень обеспеченности, а также целесообразность размещения и использования финансовых ресурсов. Анализ свидетельствует о финансовой конкурентоспособности организации – платежеспособности, кредитоспособности, а также экономической устойчивости.

Информационной базой анализа финансового состояния является бухгалтерская отчетность.

Бухгалтерский баланс является основным источником информации при проведении анализа финансового состояния. Он предоставляет возможность определить на отчетную дату состав и структуру имущества экономического субъекта, наличие собственного капитала и обязательств, ликвидность и оборачиваемость текущих активов, кредитоспособность и платежеспособность, состояние и динамику дебиторской и кредиторской задолженности.

Затем проводится расчет базовых коэффициентов, характеризующих финансовое состояние, выполняется анализ отклонений, а также изучается их динамика за отчетный период и за ряд лет.

Для анализа финансового состояния экономического субъекта применяются финансовые коэффициенты, которые представляют собой относительные показатели, рассчитываемые по данным отчетного баланса и отчета о финансовых результатах [28].

В настоящее время большинство предприятий, которые функционируют на рынке, сталкиваются с неопределённостью и рисками, с ситуациями, когда необходимо привлекать внешние источники финансирования. Для принятия правильного и эффективного управленческого решения предприятие должно иметь объективную и полную информацию о своем финансовом положении с целью выявления наиболее слабых мест в деятельности предприятия, выработки направлений по

улучшению финансового положения предприятия и его финансового оздоровления, профилактики несостоятельности.

Анализ финансового положения предприятия базируется на ряде показателей и системе коэффициентов, расчет которых позволяет сделать вывод об общем уровне платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия и финансовом состоянии в целом.

Информационной основой проведения такого анализа служит, как правило, финансовая отчетность предприятия и приложения к ней в виде отчета о движении капитала, имущества предприятия.

В настоящий момент существует множество авторских подходов к анализу финансового состояния предприятия, что напрямую связано с тем фактом, что само по себе финансовое состояние является сложным и многогранным понятием, которое зависит от множества факторов. Далее рассмотрим наиболее популярные подходы известных авторов, а именно – А.Д. Шеремет, В.В. Ковалев и Е.С. Стоянова.

В соответствии с «методикой профессора А.Д. Шеремета финансовое состояние предприятия определяется размещением его средств и состоянием источников их формирования. Сам анализ финансового состояния по А.Д. Шеремету состоит из нескольких блоков [14]:

1. Анализ структуры актива и пассива баланса.
2. Анализ ликвидности и платежеспособности.
3. Анализ финансовой устойчивости.
4. Анализ оборачиваемости активов.
5. Анализ рентабельности».

Помимо этого, при наличии полной отчетности А.Д. Шеремет предлагает проводить анализ движения денежных средств и кредитоспособность предприятия.

В свою очередь, В.В. Ковалев подразделяет анализ финансового состояния на два основных блока:

- «1. Экспресс-анализ финансового состояния:

1.1. Подготовительный этап (принятие решения о необходимости проводить анализ, проверка готовности всей необходимой документации).

1.2. Предварительный обзор бухгалтерской отчетности (ознакомление с пояснительной запиской к бухгалтерской отчетности).

1.3. Экономическое чтение и анализ отчетности (проведение оценки результатов хозяйственной деятельности).

2. Детализированный анализ финансового состояния:

2.1. Предварительный обзор экономического и финансового положения предприятия (ознакомление с особенностями функционирования предприятия, изучение строк отчетности, выявление уязвимых мест в отчетности).

2.2. Оценка и анализ экономического потенциала предприятия (анализ структуры и динамики форм отчетности, анализ ликвидности и финансовой устойчивости).

2.3. Оценка и анализ результативности финансово-хозяйственной деятельности (анализ рентабельности и производственной деятельности предприятия)» [15, с. 127].

Экспресс-анализ представляет собой краткое и простое ознакомление с финансовым положением предприятия. По итогам проведения экспресс-анализа принимается решение о необходимости детализировать анализ. Степень же детализации анализа зависит от поставленных задач перед анализом.

В свою очередь, Е.С. Стоянова в анализе финансового состояния особое место отводит «расчету эффекта финансового и операционного рычагов, а также исчислению финансовых коэффициентов. Среди основных финансовых коэффициентов, рассчитываемых на основе отчетности, Стоянова выделяет:

- коэффициенты ликвидности (коэффициент текущей ликвидности, срочной ликвидности и чистый оборотный капитал);
- коэффициенты деловой активности или эффективности

использования ресурсов (оборачиваемость активов, оборачиваемость дебиторской задолженности, оборачиваемость материально – производственных запасов и длительность операционного цикла);

- коэффициенты рентабельности (рентабельность всех активов организации, рентабельность реализации, рентабельность собственного капитала);
- коэффициенты структуры капитала (коэффициент собственности, коэффициент финансовой зависимости, коэффициент защищенности кредиторов);
- коэффициенты рыночной активности (прибыль на одну акцию, балансовая стоимость одной акции, соотношение рыночной цены акции и ее балансовой стоимости, доходность акции и доля выплаченных дивидендов)» [25, с. 180].

Профессор подмечает, что «для успешного управления компанией и выработки конкурентоспособной финансовой стратегии важен не только анализ уровня и динамики основных финансовых коэффициентов, но и поиск оптимальных пропорций между ними. Так, эффект финансового рычага определяется как приращение к рентабельности собственных средств, получаемое благодаря использованию привлеченных средств, несмотря на платность последнего. Компания, не использующая кредитные средства, ограничивает рентабельность собственных средств. Однако, стоит понимать, что важную роль играет именно соотношение собственных и заемных средств, а также величина процентной ставки».

Помимо этого, огромное значение, по мнению Е.С. Стояновой, играет «операционный анализ, позволяющий оценить зависимость финансовых результатов бизнеса от издержек и объемов производства» [36, с. 189].

«Операционный рычаг, порог рентабельности и запас финансовой прочности составляют основу операционного анализа. Принцип действия операционного рычага заключается в том, что любое изменение выручки от реализации всегда оказывает наиболее сильное влияние на величину

прибыли. Операционный рычаг рассчитывается как отношение валовой прибыли к прибыли» [20, с. 35].

В свою очередь, порог рентабельности – это тот объем выручки, при котором предприятие покрыло все убытки, но не получила прибыли. На основе порога рентабельности становится возможным расчет порогового значения объема производства. Преодолевая порог рентабельности, фирма начинает получать дополнительную прибыль на каждую единицу товара. Следовательно, увеличивается и объем прибыли. Разница же между фактической выручкой и порогом рентабельностью определяет запас финансовой устойчивости.

Общим для озвученных выше подходов является использование исключительно данных бухгалтерской отчетности и широкое применение финансовых показателей. Далее разберем основные показатели, используемые в данных подходах, приведем нормативные значения для них и формулы расчета.

При помощи расчета показателей ликвидности баланса выявляется уровень обеспеченности предприятия различными видами активов для погашения имеющихся краткосрочных и долгосрочных обязательств (таблица 1).

Таблица 1 – Система показателей оценки ликвидности баланса [35]

Показатель	Методика расчета
А1 «Наиболее ликвидные активы»	Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения
А2 «Быстро реализуемые активы»	Дебиторская задолженность
А3 «Медленно реализуемые активы»	Запасы + НДС по приобретенным ценностям + Прочие активы
А4 «Трудно реализуемые активы»	Внеоборотные активы
П1 «Наиболее срочные обязательства»	Кредиторская задолженность
П2 «Краткосрочные пассивы, характеризующиеся средней срочностью погашения»	Краткосрочные заемные средства + Оценочные обязательства + Прочие краткосрочные обязательства
П3 «Долгосрочные пассивы»	Долгосрочные обязательства

Продолжение таблицы 1

Показатель	Методика расчета
П4 «Постоянные пассивы»	Капитал и резервы + Доходы будущих периодов

Показатели платежеспособности, в свою очередь, характеризует способность предприятия погашать свои долги при наступлении платежа (таблица 2).

Таблица 2 – Система показателей оценки платежеспособности [35]

Показатель	Нормативное значение	Методика расчета
1	2	3
Коэффициент маневренности капитала	0,1 и выше	Собственные оборотные средства/Собственный капитал
Коэффициент текущей ликвидности	1,5 – 2,5	Оборотные активы/Текущие обязательства
Коэффициент критической оценки	0,7 – 1	Краткосрочная дебиторская задолженность + Краткосрочные финансовые вложения + Денежные средства/Текущие обязательства
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2 – 0,5	Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения/Текущие обязательства
Коэффициент платежеспособности	1	Собственный капитал/(Наиболее срочные пассивы (П1) + Краткосрочные пассивы (П2) + Долгосрочные обязательства (П3))
Доля оборотных средств в активах	Более 0,5	Оборотные средства/Валюта баланса
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	Не менее 0,1	Собственные оборотные средства/Оборотные средства

Посредством расчета показателей финансовой устойчивости определяется степень автономности предприятия, его независимости от внешних источников финансирования, а также его способность обеспечить своё долгосрочное функционирование (таблица 3).

Таблица 3 – Система показателей оценки финансовой устойчивости [35]

Показатель	Нормативное значение	Методика расчета
Коэффициент автономии	Не менее 0,5	Собственный капитал/Валюта баланса
Коэффициент капитализации	Не более 1,5	Краткосрочные обязательства + Долгосрочные обязательства/Собственный капитал
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	0,6 – 0,8	Собственные оборотные средства/Оборотные активы
Коэффициент финансирования	Более 1	Собственный капитал/Заемный капитал
Коэффициент финансовой устойчивости	Не менее 0,75	Собственный капитал + Долгосрочные кредиты и займы/Валюта баланса

Показатели деловой активности определяют уровень эффективности использования оборотных средств на предприятии (таблица 4).

Таблица 4 – Система показателей оценки деловой активности [35]

Показатель	Методика расчета
1	2
Коэффициент общей оборачиваемости	Выручка/Стоимость активов
Коэффициент оборачиваемости оборотных (мобильных) средств	Выручка/Величина оборотных средств
Коэффициент отдачи собственного капитала	Выручка/Стоимость собственного капитала
Коэффициент оборачиваемости запасов	Себестоимость продаж/Стоимость запасов
Коэффициент оборачиваемости денежных средств	Выручка/Денежные средства
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	Выручка/Величина дебиторской задолженности
Срок погашения дебиторской задолженности	Дебиторская задолженность*365/Выручка
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	Выручка/Величина кредиторской задолженности
Срок погашения кредиторской задолженности	Кредиторская задолженность*365/Выручка

Показатели рентабельности характеризуют прибыльность осуществляемой предприятием деятельности, целесообразность его существования (таблица 5).

Таблица 5 – Система показателей оценки рентабельности [35]

Показатель	Методика расчета
Общая рентабельность (убыточность)	Прибыль до налогообложения/Выручка*100
Рентабельность (убыточность) продаж	Прибыль от продаж/Выручка*100
Чистая рентабельность (убыточность)	Чистая прибыль/Выручка*100
Рентабельность (убыточность) активов	Чистая прибыль/Сумма активов*100
Рентабельность (убыточность) собственного капитала	Чистая прибыль/Величина собственного капитала*100
Рентабельность (убыточность) внеоборотных активов	Чистая прибыль/Стоимость внеоборотных активов*100
Рентабельность (убыточность) оборотных активов	Чистая прибыль/Стоимость оборотных активов*100
Рентабельность (убыточность) прямых затрат	Прибыль от продаж/Себестоимость продаж*100

В совокупности представленные выше финансовые показатели дают возможность корректно определить финансовое состояние предприятия, выявить уязвимые места и разработать план мероприятий по их устранению.

На основании проведенного методологического исследования отметим следующее.

Стратегия антикризисного управления нацелена на предупреждение отрицательных последствий кризисных ситуаций и, по возможности, использования кризиса для дальнейшего развития организации.

Информационным источником для анализа финансового механизма антикризисного управления служат отчетные бухгалтерские документы, а также данные первичного и аналитического бухгалтерского учета, которые расшифровывают и детализируют отдельные статьи баланса.

Таким образом, анализ финансового состояния компании ООО «СКТБ «Пластик» в системе антикризисного управления, представленный во второй разделе данной работы, в основном будет базироваться на подходах А.Д. Шеремета (комплексный подход к анализу ключевых финансовых показателей) и В.В. Ковалева (разделение анализа на экспресс-анализ и детализированный).

2 Анализ управления предприятием ООО «СКТБ «Пластик»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «СКТБ «Пластик»

ООО «СКТБ Пластик» зарегистрирована 16 августа 2007 г. регистратором Инспекция Федеральной налоговой службы по Кировскому району г. Самары.

Руководитель организации: генеральный директор Савин Сергей Анатольевич.

Юридический адрес ООО «СКТБ Пластик» - 446025, Самарская область, г. Сызрань, Саратовское ш., д.4.

ООО «СКТБ Пластик» специализируется в области разработки и изготовления продукции из композиционных материалов.

Основным видом деятельности является «Производство изделий из пластмассы».

Предприятие имеет уникальный для России опыт в области проектирования и изготовления изделий из полимерных композиционных материалов, а также наукоемкое производство и активно увеличивающийся портфель заказов. При создании изделий из полимерных композитов специалисты предприятия применяют материаловедческие, конструкторско-технологические исследования и разработки, современные инженерные методы проектирования.

Цель ООО «СКТБ «Пластик» – проектирование, разработка, производство и ремонт изделий из полимерных композиционных материалов, а также изготовлении комплектующих изделий.

Продукция:

- оболочки головных обтекателей;
- прецизионные конструкции;

- трубчатые элементы из композиционных материалов и изделия из них;
- зеркала и зеркальные системы;
- радиопрозрачные защитные изделия;
- теплозащитные конструкции;
- многослойные конструкции из стекла, углепластиков;
- корпусные изделия из композиционных материалов для аппаратуры.

На предприятии действует система менеджмента качества (СМК), сертифицированная на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001–2015 и ГОСТ РВ 0015-002-2012.

Разработана и принята «Политика в области качества», где особое внимание уделяется удовлетворению требований потребителя, высокому качеству разработок и производимой продукции, а также соблюдению сроков поставок.

Внедрены «Положения о порядке создания, производства и эксплуатации ракетных и космических комплексов» РК-11-КТ и РК-98-КТ, регламентирующие процесс создания или модернизации, серийного производства изделий ракетной и космической техники с обеспечением требуемых уровней качества, надежности и безопасности.

В ООО «СКТБ «Пластик» идентифицированы и документированы наиболее значимые процессы СМК. Менеджмент процессов осуществляется посредством их мониторинга, измерения и оценки результативности. Установлены методы управления процессами, переданными сторонним организациям.

Для решения вопросов менеджмента качества при руководстве ООО «СКТБ «Пластик» функционирует Координационный совет по качеству.

Организационная структура ООО «СКТБ «Пластик» представлена на рисунке 3.

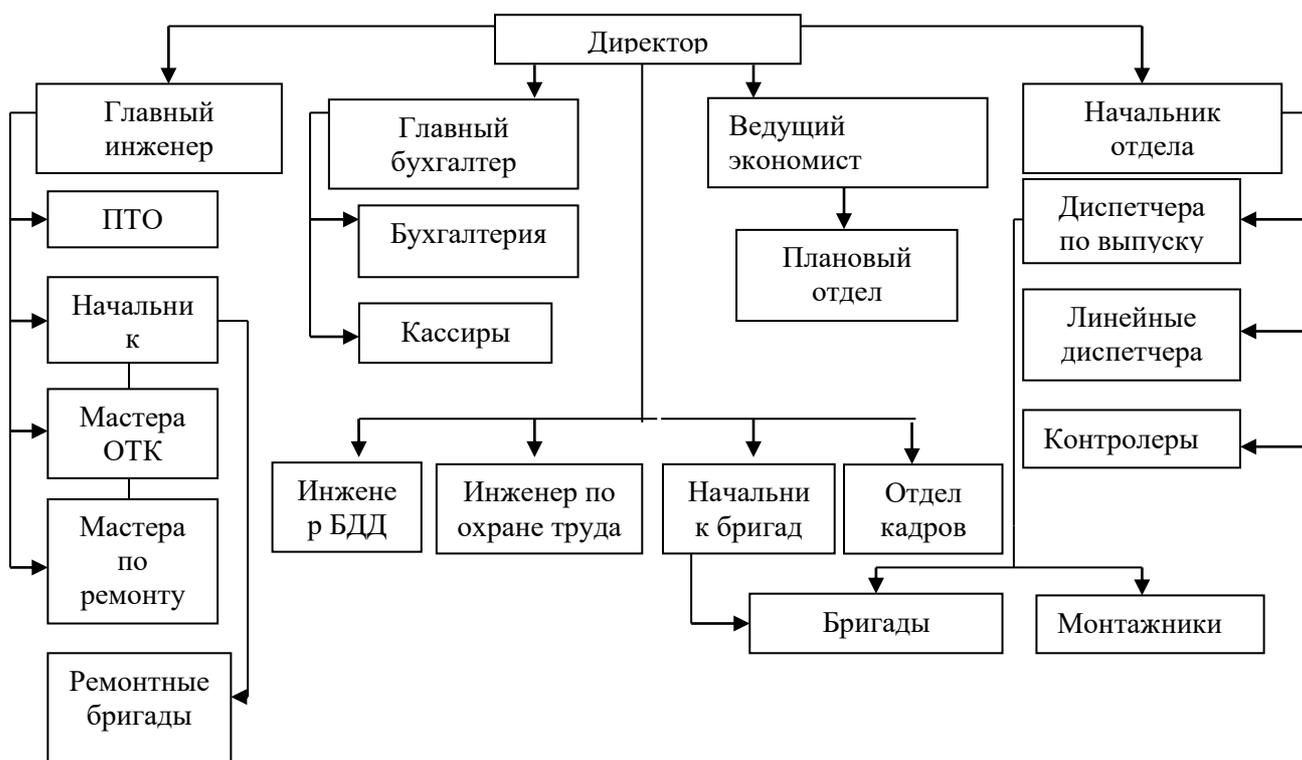


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «СКТБ «Пластик»

Организационная структура компании ООО «СКТБ «Пластик» - линейно-функциональная. Основой линейно-функциональной организационной структуры предприятия является так называемый «шахтный» принцип и специализация процесса управления в соответствии с функциональными подсистемами организации. Для каждой подсистемы формируется иерархия сервисов, проникающая во всю организацию сверху вниз. Непосредственно финансовым директором является главный бухгалтер, который отвечает за формирование учетной политики, учет, своевременное представление полной и точной финансовой отчетности.

Организационная структура соответствует размеру и территориальной распределенности предприятия.

На основании данных бухгалтерской и статистической отчетности и оперативного учета за период 2018–2020 гг. были рассмотрены показатели хозяйственной деятельности ООО «СКТБ «Пластик».

Для того, чтобы дать экономическую характеристику ООО «СКТБ «Пластик» рассчитаем некоторые показатели, которые охарактеризуют его финансово-хозяйственную деятельность (таблица 6).

Таблица 6 – Основные показатели деятельности компании за 2018–2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
1. Выручка от продажи, тыс.руб.	727543	793872	690663	66329	-103209	9,12	-13,00
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	548154	598128	519924	49974	-78204	9,12	-13,07
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	179389	195744	170739	16355	-25005	9,12	-12,77
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	0	0	0	0	0	-	-
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	138488	142700	129649	4212	-13051	3,04	-9,15
6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	40901	53044	41090	12143	-11954	29,69	-22,54
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	17937	18458	11314	521	-7144	2,90	-38,70
8. Основные средства, тыс. руб.	12037	12088	12569	51	481	0,42	3,98
9. Оборотные активы, тыс. руб.	412348	368224	385562	-44124	17338	-10,70	4,71
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	560	453	498	-107	45	-19,11	9,93
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	2475379	2104873	2332671	-370505	227798	-14,97	10,82
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	1299,18	1752,48	1386,87	453,29	-365,60	34,89	-20,86
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	4420,32	4646,52	4684,08	226,20	37,56	5,12	0,81
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	2,47	2,33	1,64	-0,14	-0,69	-5,69	-29,54
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,76	2,16	1,79	0,39	-0,36	22,19	-16,91

Продолжение таблицы 6

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) × 100%	5,62	6,68	5,95	1,06	-0,73	18,85	-10,96
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) × 100%	5,96	7,16	6,33	1,20	-0,83	20,20	-11,65
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	94,38	93,32	94,05	-1,06	0,73	-1,12	0,78

Анализируя основные показатели деятельности компании ООО «СКТБ «Пластик», можно сделать вывод, что ее общее финансовое положение улучшилось. Это произошло благодаря увеличению количества как внеоборотных активов на 574 т. р., а также значительный объем оборотных активов с 368224 т. р. в 2020г. до 385562 т. р., следовательно, не смотря на спад показателей в 2019 году, в 2020 году произошло увеличение показателя баланса.

Также наблюдается рост обязательств, как долгосрочных, так и краткосрочных и преобладание их доли над собственным капиталом компании. Анализируя данные таблицы, необходимо отметить, что предприятие использует заемные источники финансирования в большем объеме, нежели собственный капитал. Кредиторская задолженность возникла в результате того, что произошло увеличение стоимости материалов у поставщиков.

Далее в рамках настоящего исследования необходимо проанализировать экономические показатели финансового состояния предприятия ООО «СКТБ «Пластик» и влияние на его деятельность экономической ситуации в стране.

2.2 Оценка управления предприятием ООО «СКТБ «Пластик»

Управление деятельностью ООО «СКТБ «Пластик» строится непосредственно с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды, к изменчивости которых организация должна приспосабливаться. Многообразие факторов требует их конкретизации и систематизации для определения методов улучшения финансового развития предприятия.

На сегодняшний день существует несколько основных моделей анализа влияния факторов внешней и внутренней среды на организацию. Рассмотрим их более подробно в приложении Б. Рассмотрев модели анализа влияния внешних и внутренних факторов на развитие и функционирование организации, мы пришли к следующему выводу. Несмотря на многообразие моделей, руководителям необходимо обращать внимание на каждый финансовый показатель, влияющий на развитие организации. Из представленных факторов следует выделять те, которые являются инструментом для достижения успеха, а результаты, полученные в ходе проведения анализа, разрабатывать и иметь в виду в каждом подразделении организации.

Проведем анализ влияния внешних и внутренних факторов на деятельность ООО «СКТБ «Пластик», взяв для оценки 4 модели: SWOT-анализ, PEST-анализ, Пять сил М. Портера, Модель SPACE-анализа (таблица 7).

Таблица 7 – SWOT-анализ ООО «СКТБ «Пластик»

Среда	Внутренняя	Сильные стороны	Слабые стороны
		Низкие цены; широкий ассортимент продукции; хорошее качество; простота сборки; ориентация на потребителя, а не цену; низкая конкуренция.	Расположение организации вдали от центра города; сложность контроля.
Внешняя	Внешняя	Возможности	Угрозы
		Расширение ассортимента; бесплатная консультация; привлечение новых клиентов.	Появление на рынке новых конкурентов; потеря поставщиков; недостаточное количество консультантов.

Положительные и слабые стороны ООО «СКТБ «Пластик», обозначенные в ходе проведенного анализа (таблица 7), дают возможность спланировать необходимые изменения, слабые стороны следует по возможности минимизировать, базируясь прежде всего на имеющихся сильных сторонах.

Поддержка сильных сторон, позволит не только улучшить имидж организации в будущем, но и увеличить количество покупателей и клиентов, а, следовательно, и увеличит потенциальную валовую прибыль в будущем. Руководитель сможет акцентировать внимание и усилия по развитию сильных сторон компании и устранению негативных факторов, оперативное руководство и стратегическое планирование позволят избежать возникающих угроз и использовать все возможности.

PEST-анализ ООО «СКТБ «Пластик» представлен в таблице 8.

Таблица 8 – PEST-анализ ООО «СКТБ «Пластик»

Описание фактора	Влияние фактора	Вероятность изменения					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
Политические факторы								
Налоговая политика	1	2	3	2	2	3	2,4	0,07
Свобода информации и независимость СМИ	4	3	3	4	4	4	3,6	0,42
Стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли	2	2	2	2	2	3	2,2	0,13
Экономические факторы								
Уровень инфляции и процентные ставки	3	5	5	5	5	5	5,0	0,44
Темпы роста экономики	3	5	4	4	3	4	4,0	0,35
Уровень располагаемых доходов населения	4	4	4	3	4	4	3,8	0,45
Социально-культурные факторы								
Требования к качеству продукции	3	4	4	4	4	4	4,0	0,35

Продолжение таблицы 8

Описание фактора	Влияние фактора	Вероятность изменения					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		4	4	3	3	4		
Темпы роста населения	3	4	4	3	3	4	3,6	0,32
Отношение к импортным товарам и услугам	3	3	4	3	3	4	3,4	0,30
Технологические факторы								
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	4	3	2	2	1	2	2,0	0,24
Доступ к новейшим технологиям	4	2	2	2	2	3	2,2	0,26
Общий итог	34						36,2	

Распределим все факторы в таблице 8 PEST-анализа в соответствующих ячейках в порядке убывания значимости полученных результатов (таблица 9).

Из проведенного анализа можно сделать вывод, что наибольший вес влияния имеет фактор «Уровень располагаемых доходов населения» и «Свобода информации и независимость СМИ». Наименьший вес на ООО «СКТБ «Пластик» оказывает фактор «Налоговая политика».

Таблица 9 – Степень влияния факторов внешней среды на финансовую деятельность ООО «СКТБ «Пластик»

Политические факторы		Экономические факторы	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Свобода информации и независимость СМИ	0,42	Уровень располагаемых доходов населения	0,45
Стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли	0,13	Уровень инфляции и процентные ставки	0,45
Налоговая политика	0,07	Темпы роста экономики	0,35
Социально-культурные факторы		Технологические факторы	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	0,35	Доступ к новейшим технологиям	0,26
Темпы роста населения	0,32	Уровень инноваций и технологического развития отрасли	0,24

Продолжение таблицы 9

Политические факторы		Экономические факторы	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Отношение к импортным товарам и услугам	0,30		

Далее проведем анализ по модели «Пять сил М. Портера» (таблица 10).

Таблица 10 – Модель «Пять сил М. Портера» для ООО «СКТБ «Пластик»

Сила / оценка	Оценка наличия	Оценка негативного влияния	Возможности парирования	Итоговый рейтинг
Имеющиеся конкуренты	8	8	7	9
Угроза появления новых игроков	3	6	5	4
Угроза появления товаров-заменителей	3	3	6	0
Власть поставщиков	2	2	6	-2
Власть потребителей	5	6	7	4

Из проведенного анализа по модели «Пять сил М. Портера» следует:

- рынок организации является высоко конкурентным и перспективным;
- отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм;
- высок риск входа новых игроков;
- при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж.

Модель SPACE-анализа в деятельности ООО «СКТБ «Пластик» представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Модель SPACE-анализа в деятельности ООО «СКТБ «Пластик»

Внутренние факторы		Внешние факторы	
Конкурентные преимущества	Оценка фактора	Стабильность внешней среды	Оценка фактора
Качество продукции и/или услуг	5	Темпы инфляции	5
Лояльность покупателей	4	Барьеры на входе	2
Жизненный цикл продукта	3	Изменчивость спроса	3
Степень развития технологий	4	Конкуренция	2
Ноу-хау	4	Среднее значение	3
Среднее значение	4	Привлекательность рынка	Оценка фактора
Финансовая прочность	Оценка фактора	Потенциалы роста и прибыли	3
Рентабельность	1	Степень использования ресурсов	2
Ликвидность	1	Налогообложение	2
Риски	1	Производительность	4
Среднее значение	1	Среднее значение	3

Исходя из средних значений внешних и внутренних факторов, представленных в таблице 11, построим SPACE-матрицу стратегического положения организации на этапе антикризисного управления (рисунок 4). В ситуации, когда отрасль привлекательна, но выпускаемая продукция имеет слабые конкурентные позиции относительно других участников рынка стоит сосредоточиться на защитных и превентивных мерах, направленных на уменьшение угроз как внешних, так и внутренних.

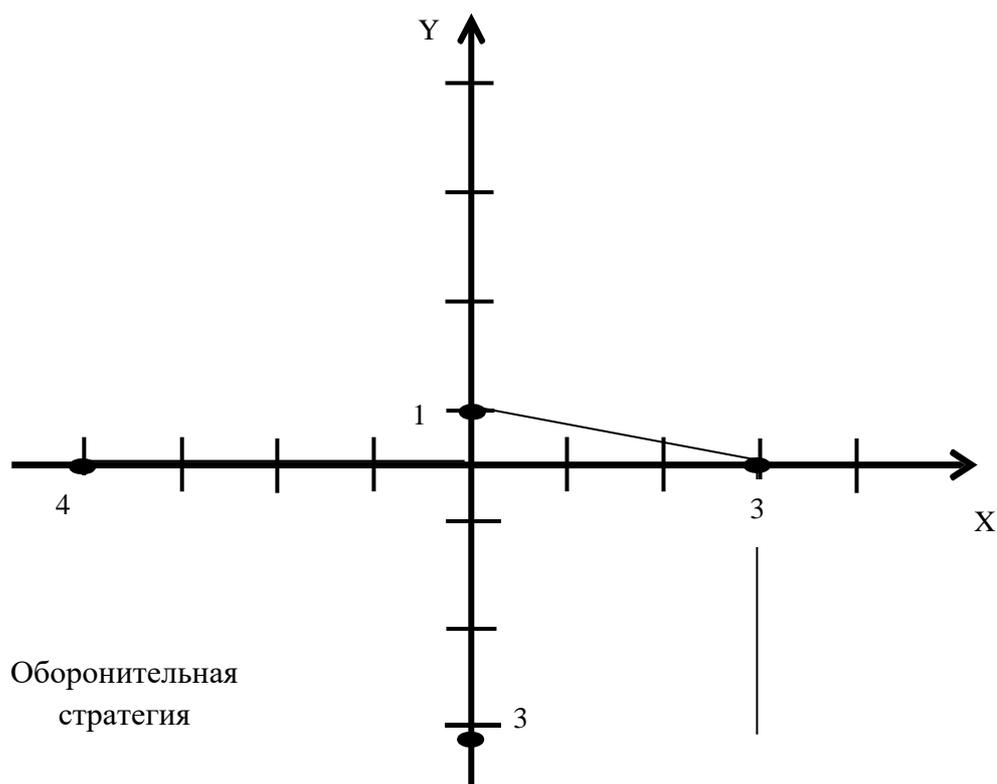


Рисунок 4 – SPACE-матрица стратегического положения организации ООО «СКТБ «Пластик» на этапе антикризисного управления

В результате визуального анализа следует придерживаться оборонительной стратегии, что означает следующие действия. Интерпретация получившихся данных поможет найти направления, но четких действий не укажет. В связи с этим, необходимо применение дополнительных инструментов стратегического анализа.

Таким образом, факторы внешней и внутренней среды следует отнести к разряду неуправляемых, и на основе их изучения практически невозможно сделать достоверных прогнозов по формированию направлений повышения финансовой устойчивости предприятия. При этом внешние факторы воздействуют на внутренние, проявляя себя посредством изменения качественного выражения последних.

В целях оперативного реагирования на факторы внешней и внутренней среды для принятия верных управленческих решений ООО «СКТБ «Пластик» необходимо формировать стратегию финансовой устойчивости, позволяющую уменьшить степень негативного вмешательства в свою

деятельность. Все представленные факторы различны по своей природе, но взаимосвязаны между собой и дополняют друг друга, поэтому должны учитываться при разработке и реализации бизнес-планов и экономических программ, направленных на повышение финансовой устойчивости организации.

Таким образом, основная цель ООО «СКТБ «Пластик» является получение прибыли. Для успешного функционирования и осуществления цели предприятию необходимы средства. Для того, чтобы понять текущее положение организации необходимо провести комплексный анализ финансовой деятельности ООО «СКТБ «Пластик» в соответствии с основополагающими относительными и абсолютными показателями экономики.

Стабильное финансовое положение и платежеспособность предприятия во многом зависят от структуры активов предприятия и места его создания. Анализ динамики и структуры активов ООО «СКТБ «Пластик» отражен в нижеприведённом исследовании.

Таблица 12 – Горизонтальный анализ активов предприятия, тыс. руб.

Показатели	2018 г.	2019 г.	Изменение		2020 г.	Изменение	
			абс., тыс. руб.	отн.,%		абс., тыс. руб.	отн.,%
Внеоборотные активы всего, в том числе:	12155	12209	54	100,44	12783	574	104,70
Нематериальные активы	29	32	3	110,34	36	4	112,50
Финансовые вложения	89	89	0	100,00	178	89	200,00
Основные средства	12037	12088	51	100,42	12569	481	103,98
Оборотные активы всего, в том числе	412348	368224	-44124	89,30%	385562	17338	104,71
НДС	711	412	-299	57,95	412	0	100,00

Горизонтальный контроль над корпоративными активами показывает, что совокупные активы увеличились в прошлом году. В отсутствие инфляции мы можем сделать вывод, что компания увеличивает свой финансовый потенциал, но в случае инфляции некоторые активы, которые время от времени пересматриваются, будут время от времени обращать внимание на увеличение индекса цен, поэтому сравнивать их сложно. Форма использует различные аспекты баланса для определения фактических процентных предложений.

Темпы роста внеоборотных активов выше, чем темпы роста оборотных активов, что свидетельствует о том, что компания пытается увеличить производственные мощности и увеличить основной капитал. За анализируемые периоды оборотные активы снизились с 412348 до 385562 т. р., а внеоборотные – с 12155 до 12783 т. р.

Далее необходимо проанализировать динамику и структуру источников формирования имущества ООО «СКТБ «Пластик» (таблица 12).

Можно констатировать, что в пассивах в значительной степени превалирует величина краткосрочных обязательств: 72,22–89,51 %.

За 2018–2020 гг. наблюдается увеличение собственного капитала предприятия на 509 т. р., что связано с ростом нераспределенной прибыли.

Таблица 13 – Динамика источников формирования имущества предприятия

Наименование показателей	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Темп роста, %	
				2019/2018	2020/2019
1. Собственный капитал	47451	33753	25574	71,13	75,77
2. Долгосрочные обязательства	38000	11300	113470	29,74	1004,16
3. Краткосрочные обязательства, в том числе	339052	335380	259301	98,92	77,32
заемные средства	64902	86138	24117	132,72	28,00
кредиторская задолженность	274150	249242	235184	90,91	94,36
Баланс	424503	380433	398345	89,62	104,71

За анализируемый период краткосрочные обязательства организации увеличились до 259301 т. р. Среди кредиторской задолженности структура краткосрочного долга имеет самый высокий темп роста 94,36%.

Сравнивая ситуацию с задолженностью компании, можно сделать следующий вывод: сумма кредиторской задолженности преобладает в компании, а ее темп роста выше, чем дебиторской задолженности, что приводит к сокращению способов оплаты, что снижает платежеспособность исследуемой компании.

Анализ динамики и структуры имущества ООО «СКТБ «Пластик», а также источников его формирования, позволил сделать вывод, что в целом, предприятие нормально функционирует и развивается, однако, наблюдаются тенденции возможного ухудшения финансового состояния ввиду усиления зависимости от заемных источников.

Результаты анализа ликвидности баланса показывают, что сопоставление итогов групп по активу и пассиву имеет следующий вид (таблица 14).

Как указывалось, в период с 2018 по 2020 год наиболее ликвидные активы снизились, а все виды обязательств увеличились. Сравнивая доходность быстро продаваемых активов в 2019 году с краткосрочными обязательствами (категория 2), мы можем обнаружить тенденцию к увеличению ликвидности. Следует также отметить, что ожидаемая ликвидность, указанная в третьем неравенстве, отражает определенный избыток платежей.

Таблица 14 – Оценка выполнения условий ликвидности баланса ООО «СКТБ «Пластик»

Выполнение условий	2018 г.	2019 г.	2020 г.
A1	58726	48954	54750
A2	52527	48204	53667
A3	353481	319231	330572
A4	29	32	36
П1	274150	249242	235184

Продолжение таблицы 14

Выполнение условий	2018 г.	2019 г.	2020 г.
П2	64902	86138	24117
П3	38000	11300	113470
П4	47451	33753	25574
A1 ≥ П1	-	-	-
A2 ≥ П2	+	+	+
A3 ≥ П3	+	+	+
A4 ≤ П4	+	+	+

Анализ ликвидности баланса проводится по вышеуказанной схеме. При расчете финансового коэффициента он считается более точным (таблица 15).

Таблица 15 – Анализ показателей ликвидности и платежеспособности ООО «СКТБ «Пластик», в долях и %

Показатели платежеспособности	2016 г.	2018 г.	Изменение		2019 г.	Изменение	
			абс.	отн., %		абс.	отн., %
Коэффициент текущей ликвидности	0,6	1,11	0,51	85,00	1,06	-0,05	-4,50
Коэффициент срочной ликвидности	0,64	0,29	-0,35	-54,69	0,51	0,22	75,86
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,51	0,05	-0,46	-90,20	0,02	-0,03	-60,00
Коэффициент общей платежеспособности	0,12	0,25	0,13	108,33	0,32	0,07	28,00

В 2018–2020 гг., когда общий коэффициент ликвидности отрицательный, организация может погасить 14–82% своих краткосрочных обязательств.

В анализе ликвидности баланса каждый коэффициент ликвидности рассчитывается на начало и конец отчетного периода.

Следует также отметить, что наблюдается рост показателя платежеспособности ООО «СКТБ «Пластик», что также является позитивным показателем, когда речь идет об укреплении платежеспособности организации.

Значение коэффициента автономии свидетельствует о том, что собственникам предприятия принадлежат 10–24 % в стоимости имущества.

Поэтому, анализируя общие и относительные характеристики, отражающие экономическую стабильность ООО «СКТБ «Пластик», можно сделать вывод, что компания в целом является гибкой и финансово устойчивой, но финансовая ситуация может ухудшиться.

В данном разделе необходимо также провести анализ финансовой устойчивости ООО «СКТБ «Пластик». Для финансово устойчивых компаний коэффициент платежеспособности должен быть выше 0,5 (таблица 16).

Таблица 16 – Анализ показателей финансовой устойчивости ООО «СКТБ «Пластик», в долях и %

Показатели	2018 г.	2019 г.	Изменение		2020 г.	Изменение	
			абс.	отн., %		абс.	отн., %
Коэффициент соотношения запасов и краткосрочной кредиторской задолженности	0,55	1,05	0,5	91,22	1,80	0,75	71,95
Коэффициент автономии	0,10	0,20	0,09	88,26	0,24	0,04	22,75
Коэффициент концентрации заемного капитала	0,90	0,80	-0,09	-10,35	0,76	-0,04	-5,60
Коэффициент концентрации собственного капитала	0,10	0,20	0,09	88,26	0,24	0,04	22,75
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,11	0,22	0,11	98,72	0,26	0,04	18,79
Коэффициент структуры долгосрочных вложений	0,00	0,33	0,33	-	0,48	0,15	43,83
Коэффициент структуры заемного капитала	0,00	0,04	0,04	-	0,05	0,00	7,74
Коэффициент финансового левериджа	8,53	4,06	-4,47	-52,38	3,12	-0,94	-23,09

Проанализируем динамику основных коэффициентов финансовой устойчивости ООО «СКТБ «Пластик» (таблица 17).

Таблица 17 – Расчет показателей финансовой устойчивости организации

Показатели	2018	2019	2020	Абсолютное изменение	Нормативное значение
Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага)	0,0889	0,0205	0,0989	0,01	<1,5
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	0,257	0,481	0,109	-0,148	>0,1
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	0,672	0,848	0,711	0,039	0,4-0,6
Коэффициент финансирования	11,249	48,666	10,11	-1,139	>=0,7
Коэффициент финансовой устойчивости	0,687	0,875	0,72	0,033	>=0,6

На протяжении всего исследуемого периода наблюдается увеличение коэффициента соотношения запасов и краткосрочной кредиторской задолженности на 71,95% с величины 0,55 до 1,80, что является положительной динамикой. Коэффициент соотношения запасов и краткосрочных обязательств - показывает в какой мере краткосрочные обязательства могут быть покрыты за счет запасов.

Коэффициент автономии показывает, насколько ООО «СКТБ «Пластик» независима от кредиторов. Чем меньше значение коэффициента, тем в большей степени организация зависима от заемных источников финансирования, тем менее устойчивое у нее финансовое положение. За исследуемый период наблюдается увеличение данного показателя на 22,75%, что является, безусловно, положительной динамикой.

Величина коэффициента финансового левериджа свидетельствует о том, что с использованием заемного капитала предприятие ООО «СКТБ «Пластик» имеет достаточно высокий уровень финансового риска.

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования характеризует наличие собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости организации. В 2020 году его

уровень варьировался в районе 0,109, что говорит о неустойчивой ситуации в компании.

Коэффициент финансовой устойчивости на протяжении всего исследуемого периода находится выше нормативных значений, что свидетельствует о финансово устойчивом положении компании. Он показывает долю собственных средств в общей сумме источников финансирования.

Таким образом, анализируя вышеприведенные данные, можно сделать вывод, что ООО «СКТБ «Пластик» имеет высокий уровень финансовой устойчивости. Также в компании наблюдается положительная динамика основных показателей деятельности. Однако, существует риск потери независимости от заемных источников, а также снижения уровня финансовой устойчивости организации в целом. вследствие чего возникает необходимость разработки мероприятий по поддержанию финансовой устойчивости компании на приемлемом уровне, а также ее укрепления.

Проведем анализ деловой активности ООО «СКТБ «Пластик». Динамика ключевых показателей, которые характеризуют деловую активность компании, показана в таблице 18.

Таблица 18 – Динамика основных показателей деловой активности ООО «СКТБ «Пластик», в долях и %

Показатели	2018 г.	2019 г.	Изменение		2020 г.	Изменение	
			абс.	отн., %		абс.	отн., %
Оборачиваемость оборотных активов, раз	1,10	1,14	0,04	3,29	1,19	0,05	4,71
Оборачиваемость запасов, раз	3,48	1,82	-1,66	-47,61	2,22	0,40	21,83
Оборачиваемость денежных средств, раз	20,20	28,23	8,03	39,78	98,63	70,40	249,40
Период оборота дебиторской задолженности, дней	41,34	68,04	26,69	64,57	77,96	9,92	14,58

Продолжение таблицы 18

Показатели	2018 г.	2019 г.	Изменение		2020 г.	Изменение	
			абс.	отн., %		абс.	отн., %
Оборачиваемость кредиторской задолженности, раз	1,90	1,91	0,00	0,17	2,15	0,24	12,58
Период оборота кредиторской задолженности, дней	191,76	191,43	-0,33	-0,17	170,04	-21,38	-11,17

Снижение стоимости торговли отражает увеличение запасов и снижение спроса на товары и услуги для бизнеса.

Снижение конверсии дебиторской задолженности связано с уменьшением количества бизнес-кредитов, предоставленных организацией. Значительное увеличение сроков достижения этой отметки отражает увеличение срока погашения задолженности и оценивается негативно.

Деловая активность имеет тесную взаимосвязь с другими важнейшими характеристиками предприятия. Прежде всего, речь идет о влиянии деловой активности на инвестиционную привлекательность, финансовую устойчивость, кредитоспособность. Высокая деловая активность хозяйствующего субъекта мотивирует потенциальных инвесторов к осуществлению операций с активами этой компании, вложению средств. В связи с вышеизложенным ООО «СКТБ «Пластик» необходимо повысить уровень деловой активности.

Можно сделать вывод, что деловая активность ООО «СКТБ «Пластик» довольно чувствительна к изменениям и колебаниям различных факторов и условий. Основополагающее влияние на деловую активность компании оказывают факторы внутреннего характера, в принципе подконтрольные руководству организации. Кроме того, от уровня и характера деловой активности зависят, в итоге, структура капитала, платежеспособность, ликвидность организации и другое.

Данные о динамике рентабельности отражены в таблице 19.

Таблица 19 – Динамика показателей рентабельности ООО «СКТБ «Пластик»,
%

Показатели рентабельности	2019	2020	Абсолютные изменения
Рентабельность продукции, %	14,82	12,70	-2,12
Рентабельность продаж (оборота), %	10,74	9,57	-1,17
Рентабельность активов, %	6,12	7,03	0,91
Рентабельность собственного капитала, %	5,69	6,50	0,81

За анализируемый период рентабельность предприятия имеет положительную тенденцию. По сравнению 2020 года с 2019 годом рентабельность продукции увеличилась 3,33%, рентабельность продаж на 2,26%, рентабельность активов на 1,57% и рентабельность собственного капитала на 1,45%. Это говорит о хорошем финансовом положении предприятия и перспективе его развития.

В рассматриваемом периоде растет оборачиваемости оборотных активов, запасов, дебиторской задолженности и кредиторской задолженности, то есть эффективность управления активами увеличивается.

В компании есть проблемы с финансовой устойчивостью и могут появиться проблемы с ликвидностью, несмотря на хорошие финансовые показатели деятельности и тенденцию к росту эффективности деятельности.

Информация, рассчитанная с использованием коэффициентного анализа, используется в оценке вероятности банкротства. Оценка вероятности банкротства по модели Альтмана представлена в таблице 20.

Таблица 20 – Оценка вероятности банкротства по модели Альтмана

Показатель	Формула расчета	2018	2019	2020
X1	Оборотный капитал/Активы	0.333	0.252	0.268
X2	Нераспределенная прибыль/Активы	0.184	0.225	0.145
X3	Операционная прибыль/Активы	0.228	0.261	0.326
X4	Собственный капитал / Обязательства	1.012	1.858	0.967

Продолжение таблицы 20

Показатель	Формула расчета	2018	2019	2020
X5	Выручка/Активы	0.441	0.511	0.605
$Z = 1.2 * X1 + 1.4 * X2 + 3.3 * X3 + 0.6 * X4 + X5$		2.459	3.105	2.786

Так как значения Z больше 2,7, вероятность банкротства, по данной оценке, минимальная.

Оценка вероятности банкротства по модели Лиса представлена в таблице 21.

Таблица 21 – Оценка вероятности банкротства по модели Лиса

Показатель	Формула расчета	2018	2019	2020
K_1	$K_1 = \text{Оборотный капитал} / \text{Активы}$	0.333	0.252	0.268
K_2	$K_2 = \text{Прибыль до налогообложения} / \text{Активы}$	0.174	0.194	0.210
K_3	$K_3 = \text{Нераспределенная прибыль} / \text{Активы}$	0.184	0.225	0.145
K_4	$K_4 = \text{Собственный капитал} / (\text{Краткосрочные} + \text{Долгосрочные обязательства})$	1.012	1.858	0.967
$Z = 0.063 * K_1 + 0.092 * K_2 + 0.057 * K_3 + 0.001 * K_4$		0.049	0.048	0.045

Так как значение $Z > 0,037$, то вероятность банкротства незначительна.

Оценка вероятности банкротства по модели Таффлера-Тишоу представлена в таблице 22.

Таблица 22 – Оценка вероятности банкротства по модели Таффлера-Тишоу

Показатель	Формула расчета	2018	2019	2020
1	2	3	4	5
K_1	$K_1 = \text{Прибыль от продаж} / \text{Краткосрочные обязательства}$	0.985	1.738	1.630
K_2	$K_2 = \text{Оборотные активы} / (\text{Краткосрочные обязательства} + \text{Долгосрочные обязательства})$	1.439	1.676	1.339

Продолжение таблицы 22

Показатель	Формула расчета	2018	2019	2020
1	2	3	4	5
K ₃	K ₃ = Краткосрочные обязательства / Активы	0.232	0.150	0.200
K ₄	K ₄ = Выручка / Активы	0.441	0.511	0.605
Z	Z = 0.53*K ₁ + 0.13*K ₂ + 0.18*K ₃ + 0.16*K ₄	0.821	1.248	1.171

Таким образом, по данной модели вероятность банкротства также оценивается как низкая.

Проведенный анализ выявил у компании следующие проблемы: недостаточная устойчивость, возможная вероятность потери ликвидности.

Составим сводную таблицу оценки вероятности банкротства по всем трем моделям (таблица 23).

Таблица 23 – Сводная таблица оценки вероятности банкротства по трем моделям

Модель	2018	2019	2020
Оценка вероятности банкротства по модели Альтмана	2.459	3.105	2.786
Оценка вероятности банкротства по модели Лиса	0.049	0.048	0.045
Оценка вероятности банкротства по модели Таффлера-Тишоу	0.821	1.248	1.171

Анализ вероятности банкротства, проведенный по трем моделям (Альтмана, Лиса, Таффлера-Тишоу), показывает, что несмотря на низкий уровень ликвидности и недостаточную финансовую устойчивость, банкротство компании маловероятно.

Несмотря на низкую вероятность банкротства, негативные тенденции в финансовом состоянии компании могут привести к нарушениям в функционировании в будущих периодах. Кроме того, компания с недостаточным уровнем платежеспособности и финансовой устойчивости может испытывать затруднения в привлечении инвестиций, так как инвестор

принимает решение о вложении средств на основе анализа финансового состояния.

Таким образом, положительная динамика основных показателей, характеризующих производство и реализацию продукции ООО «СКТБ «Пластик» свидетельствует об эффективности производственной деятельности и налаженных каналах сбыта.

Анализ динамики и структуры имущества ООО «СКТБ «Пластик», а также источников его формирования, позволил сделать вывод, что в целом, предприятие нормально функционирует и развивается, однако, наблюдаются тенденции возможного ухудшения финансового состояния ввиду усиления зависимости от заемных источников.

Проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «СКТБ «Пластик» позволил сделать вывод, что в целом, предприятие нормально функционирует и развивается, однако, наблюдаются тенденции возможного ухудшения финансового состояния ввиду усиления зависимости от заемных источников.

В целом, по результатам проведенного исследования были выявлены проблемы в деятельности предприятия. Темп роста себестоимости услуг, выше темпа роста выручки от реализации, что говорит, возможно, о неоправданном росте управленческих и коммерческих затрат, а также снижении платежеспособности заказчиков. В динамике лет наблюдается уменьшение оборачиваемости запасов, что свидетельствует об относительном увеличении производственных запасов и снижении спроса на произведенную продукцию и оказываемые услуги.

Организация ООО «СКТБ «Пластик» за рассматриваемый период имеет нестабильную динамику финансовых ресурсов и деятельности в целом. Анализ выявил сильные и слабые стороны ООО «СКТБ «Пластик» в показателях ликвидности, рентабельности, финансовой устойчивости.

3 Разработка мероприятий по антикризисному управлению предприятием ООО «СКТБ «Пластик»

3.1 Разработка предложений по антикризисному управлению предприятием

Для повышения эффективности антикризисного управления на предприятии ООО «СКТБ «Пластик» необходимо реализовать такие мероприятия как:

- Осуществление контроля за состоянием расчетов с покупателями и соотношением дебиторской и кредиторской задолженности, так как значительное повышение дебиторской задолженности создает угрозу финансовой устойчивости организации, вызывает необходимость в привлечении дополнительных дорогостоящих источников финансирования.

- Расширение круга потребителей услуг организации с целью уменьшения риска неуплаты одним или несколькими крупными покупателями.

- Использование системы скидок.

Для того, чтобы эффективно управлять долгами компании необходимо, в первую очередь, определить их оптимальную структуру для конкретного предприятия и в конкретной ситуации: составить бюджет кредиторской задолженности, разработать систему показателей (коэффициентов), характеризующих, как количественную, так и качественную оценку состояния и развития отношений с кредиторами компании.

Вторым шагом в процессе оптимизации кредиторской задолженности должен быть анализ соответствия фактических показателей их рамочному уровню, а также анализ причин возникших отклонений. На третьем этапе, в зависимости от выявленных несоответствий и причин их возникновения, должен быть разработан и осуществлен комплекс практических мероприятий по приведению структуры долгов в соответствие с плановыми

(оптимальными) параметрами.

Для того, чтобы отношения с кредиторами максимально соответствовали целям обеспечения финансовой устойчивости (безопасности) компании и увеличению ее прибыльности и конкурентоспособности, менеджменту компании необходимо выработать четкую стратегическую линию в отношении характера привлечения и использования заемного капитала.

В рамках развития и повышения экономической эффективности ООО «СКТБ «Пластик» предлагается совершенствование маркетинговой стратегии компании за счет продвижения в сети Интернет. Сформулируем цель маркетингового продвижения:

- увеличение доли на рынке;
- увеличение сбыта;
- формирование устойчивого образа в глазах потребителей;
- повышение узнаваемости марки у потребителей.

Среди остальных направлений совершенствования коммуникативной политики ООО «СКТБ «Пластик» следует выделить:

- Разработка комплекса контекстной рекламы.
- Разработка мероприятий по публикации дополнительной информации о компании в Интернете.
- Разработка систематичной рассылки.
- Разработка дополнительных коммуникативных мероприятий, нацеленных на повышение конкурентоспособности и прибыльности ООО «СКТБ «Пластик»

Представим календарный план реализации стратегии продвижения услуг компании (таблица 24).

Таблица 24 – Календарный план проекта

Мероприятия	Январь 2021	Февраль 2021	Март 2021	Апрель 2021	Май 2021
1	2	3	4	5	6
1. Назначение руководителя проекта	+	-	-	-	-
2. Создание команды проекта	+	-	-	-	-
3. Решение вопроса финансирования	+	-	-	-	-
4. Определение целевой аудитории и разработка концепции стратегии	-	+	-	-	-
5. Внедрение SEO- оптимизации сайта (поискового продвижения)	-	-	+	-	-
6. Разработка комплекса контекстной рекламы	-	-	-	+	-
7. Разработка мероприятий по публикации дополнительной информации о компании в Интернете	-	-	-	+	-
8. Разработка систематичной рассылки	-	-	-	-	+
9. Внедрение скрытого маркетинга	-	-	-	-	+
10. Разработка дополнительных коммуникативных мероприятий, нацеленных на повышение конкурентоспособности и прибыльности ООО «СКТБ «Пластик»	-	-	-	-	+

Срок реализации стратегии составляет 5 месяцев – с января 2022 года по май 2022 года.

Основные заинтересованные стороны проекта представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Основные заинтересованные стороны проекта

Стейкхолдер	Краткое описание	Роль в проекте
1	2	3
Инициатор	Генеральный директор, инициатор проекта.	Формулирование идеи проекта, изложение общей концепции и планируемых результатов.
Заказчик	Генеральный директор	Определение требований к проекту, обеспечение проекта финансовыми ресурсами, заключение договорных обязательств.
Куратор проекта	Коммерческий директор	Выполнение распоряжений заказчика в рамках реализации проекта.
Менеджер проекта	Директор отдела продаж	Общее управление проектом для его успешного завершения
Участники проекта	Работники аппарата управления ООО «СКТБ «Пластик»	Исполнение работ проекта, которые входят в зону компетенций и ответственности участников
Поставщики услуг	ИТ-компания	Исполнение работ, которые не могут выполнить участники проекта
Субподрядчик	Маркетолог-дизайнер	Осуществление вспомогательных работ в области разработки дизайна маркетинговой кампании, макетов, демонстративных материалов.
Контроль	Финансовый директор	Контроль за соблюдением критериев, планирование и расчет потенциальных затрат, анализ безубыточности и показателей эффективности проекта, расчет инвестиционных затрат
Партнеры	Начальники отделов, отдел бухгалтерии (ОЦБ или ОБУиО)	Могут содействовать и помогать в достижении целей.

Рассмотрим порядок внедрения различных методов интернет-технологий ООО «СКТБ «Пластик».

В настоящее время при обостряющейся с каждым днем конкуренции и борьбой за потребителя между предприятиями, все большее значение принимает позиционирование своего предприятия и продукции лучшим способом, чем у конкурентов, не маловажную роль при этом играет использование грамотной политики продвижения.

Комплекс коммуникативных мероприятий ООО «СКТБ «Пластик» должен быть направлен на повышение узнаваемости компании, осведомленности населения о предоставляемых услугах, уровне

обслуживания и качестве предлагаемых услуг, чему способствует рекламная и имиджевая политика организации.

На основе проведенных исследований необходимо сформировать концепцию, то есть те выгоды, которые будут позиционироваться клиентам.

Рациональные мотивы предпочтения ООО «СКТБ «Пластик»:

- высокое качество услуг;
- соответствие цены и качества;
- доступность информации.

Следовательно, необходимо своевременно координировать рекламную политику компании, выявлять и анализировать позицию, занимаемую торговой маркой в сознании потребителей, определять, насколько она соответствует планируемому позиционированию.

Предложим мероприятия в рамках коммуникативной политики, которые будут способствовать стабильности объема продаж ООО «СКТБ «Пластик».

Прием интернет-скидки. Предлагается внедрить дисконтные карты для получения скидки размером 10%. Дисконтная карта будет бессрочна и может подлежать замене только в случае увеличения перечня услуг, на которые предоставляется скидки. Дисконтную карту можно заказать по почте через интернет-сайт производителя, в результате чего карта будет отправлена клиенту на дом.

Одну и ту же дисконтную карту могут использовать любые лица, т.к. она на предъявителя, и получать по ней накопительную скидку.

Карта является неким стимулом для компании при выборе места покупки товаров. Во-первых, соответственно психологическим особенностям человека, он будет стремиться к наиболее полной окупаемости совершенных затрат, в данном случае приобретения карты, и получению максимальной выгоды при получении скидки. Безусловно, что для услуг предварительного выбора вышеуказанная схема будет работать только в случае остальных

одинаковых условий, то есть если в других организациях продукция будет по такой же цене.

Стоимость одной дисконтной карты для потребителя составляет 100 рублей.

Стоимость изготовления одной карты-заготовки с фирменной эмблемой организации и специализированным серийным номером составляет 57 р., при оптовом заказе от 1000 штук – 45 р. Сумма коммерческих расходов по изготовлению карт составит $2000 \times 45 = 90\,000$ р.

В целях общих направлений продвижения услуг следует создать баннеры и листовки, привлекающие внимание покупателей. В данных материалах должна содержаться информационная составляющая, а также, призыв участвовать в программе лояльности (купить карту). Необходимо перечислить преимущества, получаемые клиентом при участии.

Затраты на рекламу составят приблизительно от 50 т. р. в месяц. Допустимым считаем вложения в рекламу с целью ознакомления потенциальных клиентов не более трех месяцев. Таким образом, максимальные совокупные затраты составят $90\,000 + 50\,000 \times 3 = 240\,000$ р. Прибыль региональной сети по итогам 2020 года, позволяет реализовать данную программу в полном объеме. Распространение дисконтных карт в количестве 2000 штук позволит, при прочих равных условиях, привлечь внимание дополнительно 4,1% населения в трудоспособном возрасте в г. Сызрань (по оценке специалистов ООО «СКТБ «Пластик», занимающихся анализом спроса на услуги организаций).

То есть объем товарооборота на 2022 год после внедрения программы составит $170647 + 4,1\% = 177643,5$ т. р. Даже если допустить минимальную реализацию карт на уровне в 50%, т. е. 1000 шт., объем товарооборота должен увеличиться в этом случае на 3498,3 т. р.

Необходимо внедрить дополнительную систему оповещения на сайте о возможности клиентов приобрести карту и скидках, которые можно по ней получить.

Также предлагается определить с июля 2022 года один день в каждом месяце (например, 18 число), в течение которого будут проводиться некоторые услуги со скидкой 20%.

В связи с внедрением этого мероприятия планируется возрастание ежедневной выручки на 9,5%. Таким образом, прирост выручки составит:

$$\text{Пр} = 690663 \times 9,5\% = 65612 \text{ т. р.}$$

Поскольку в году таких дней будет 12 – по количеству месяцев, то общий прирост объема товарооборота за год должен составить:

$$\text{Пр} = 65612 \times 12 = 787355 \text{ т. р.}$$

Для того, чтобы приведенные выше рекомендации не носили периодический характер, при котором достигается неполный эффект от вложенных в акцию средств, ООО «СКТБ «Пластик» следует придерживаться определенного плана рекламных мероприятий. План, разработанный ниже позволит заложить нужное количество средств в маркетинговый бюджет, а также понять, когда и как проводить то или иное мероприятие.

1. Текущая интернет-реклама.

Реклама на платных интернет-страницах (например, <http://www.jcat.ru/>). Данный вид рекламы позволяет привлечь потребителей, занимающихся поиском информации. Для ООО «СКТБ «Пластик» предлагается размещать рекламу в справочных интернет-изданиях.

Ограничимся двумя сайтами, пользующимися популярностью. Первое – это справочник «Желтые страницы» (<http://www.yp.ru/>). Помимо размещения рекламы на сайте, производится размещение в печатных изданиях, стоимость рекламы в одном выходе размером 40 кв.см. (цветной модуль 60x66 мм) составляет 15500 р. Стоимость размещения одного модуля в газетах составляет от 500 до 700 р., но предприятию следует размещать свое объявление размером в 6-8 модулей, для того, чтобы привлечь внимание целевой группы потребителей. Количество рекламных изданий в

городе значительно, и нужно определить несколько, в которых стоит размещать объявления.

За основу расчета взята газета «TRADERS'», тираж каждого номера которой составляет 100050 экземпляров, газета распространяется бесплатно, и каждый житель города, являющийся потенциальным потребителем, имеет к ней доступ. Формат газеты А3, что также отличает её от большинства других изданий. Дни выхода – понедельник, вторник, среда, пятница. Но очевидно, что достаточно ограничиться одним днем, но публиковать объявление в этот день постоянно. Итак, один раз в неделю, в течение 52 недель в году, по цене 600 рублей за один модуль, в количестве 6 модулей, и затраты на этот вид рекламы составят 187200 р. Итого затрат на печатную рекламу в год 202700 р.

2. Баннерная интернет-реклама.

Баннерная интернет-реклама является эффективным средством прямой рекламы, но при условии достаточно большого количества рекламных носителей одновременно.

Поэтому, целесообразно не давать рекламу в течение всего года в 2–3 местах, а занять всего на 1-2 месяца, но на ключевых сайтах. При тех же затратах эффект будет гораздо больше.

В качестве баннерной интернет-рекламы предлагается использовать социальные сети.

График размещения – круглосуточный. Оплачиваемое время с 6 утра до 2 ночи. Длительность ролика 10 секунд.

Стоимость публикации баннера и рекламных интернет-роликов отражена в таблице 26.

Таблица 26 – Стоимость проката рекламных роликов

Кол-во показов в сутки	Кол-во показов в неделю	Среднее кол-во показов в месяц	Интервал показов (мин)	Стоимость рекламной кампании		
				за 1 день, руб.	за неделю, руб.	за месяц, руб.
40	280	1200	30	160	890	3300
80	560	2400	15	300	1600	5800
120	840	3600	10	400	2300	8600
240	1680	7200	5	700	4600	16200

Стоимость изготовления видеоролика от 1500 до 3000 р. Предлагается выбрать экономный вариант с количеством показов 40 в сутки в течение 2 месяцев. Данное рекламное мероприятие обойдется ООО «СКТБ «Пластик» в $6600 \text{ р.} \times 3 = 19800 \text{ р.}$

Дополнительными методами коммуникативной политики предлагается размещение рекламы на телевидении и радио, а также выпуск призовой сувенирной продукции. В связи с высокой стоимостью телевизионной рекламы, использовать её нужно только в случае крайней необходимости. В данный момент, для интернет-магазина этот вид рекламы не принесет необходимых результатов. Радиореклама обладает достаточно низким эффектом, однако из-за небольшой стоимости может быть использована компанией в дополнение к основным маркетинговым мероприятиям.

Сувенирная продукция представляет собой не только дополнительную рекламу ООО «СКТБ «Пластик», но и необходимый атрибут работы: календари, фирменные ручки, блокноты, ежедневники и другие сувениры подтверждают не только высокий имидж и серьезность намерений компании, но и передают определенную уверенность сотрудникам.

Ежедневники не датированные – 100 штук по 204 р. Ежедневники будут использоваться как подарки партнерам. Итого: 20400 р.

Планеры настольные – 50 штук по 54,89 р. Данный вид сувенирной продукции будет рассчитан для использования внутри организации. Итого: 2744,5 р.

Календари настольные – 100 штук по 19,87 р. В качестве подарков сотрудникам и партнерам. Итого: 1987 рублей.

Календари настенные – 100 по 29. Итого: 2900 р.

Календари карманные – нужно будет заказывать 2 раза по 10 т. штук.

Всего за обе партии выходит 22500 р.

Ручки фирменные – 600 штук по 3,85 р. Всего 2310 р.

Итого затрат на сувенирную продукцию: 52841,5 р.

3.PR или связи с общественностью. Для формирования благоприятного образа компании следует опубликовать ряд статей об ООО «СКТБ «Пластик» в Интернете. Одна статья стоит около 2000 р. Очень желательно, чтоб вышло минимум по две статьи в нескольких изданиях, не обязательно печатных. Таким образом, общая сумма статей составит порядка 8 т. р.

Небольшие информационные блоки в городских новостях так же будут иметь достаточно положительный эффект. Такие новости можно будет пускать раз в квартал, т.е. 4 раза в год. Всего это обойдется примерно в 50 т. р.

Итак, затраты на PR составят 58 т. р.

4.Адресные рассылки (Direct-mail).

Очень бурными темпами развивается этот вид рекламы. Планируется такую рассылку сделать 2 раза в течение года: в июле разослать календари на следующий год и на Новый год отправить поздравления. Стоимость самой рассылки составит примерно 10 т. р, изготовление сувениров уже было включено в план.

В рамках следующего параграфа настоящего исследования необходимо провести расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

3.2 Расчет экономической эффективности от предлагаемых мероприятий

Общий план предлагаемых рекламных мероприятий представлен в таблице 27.

Таблица 27 – Годовой план рекламных мероприятий для ООО «СКТБ «Пластик»

Мероприятие	Средства размещения	Цена за единицу, руб.	Количество	Итог, руб.
1	2	3	4	5
Реклама в интернет-справочниках и газетах	«Инвестиции в России»	15500	1	15500
	«TRADERS`»	600×6 модулей	52	187200
Баннерная реклама	Рекламные ролики на социальных порталах	6600	3	19800
Сувенирная продукция	Ежедневники не датированные	204	100	20400
	Планеры настольные	54,89	50	2744,5
	Календари настольные	19,87	100	1987
	Календари настенные	29	100	2900
	Ручки фирменные	3,85	600	2310
	Календари карманные	1,125	20000	22500
PR	Статьи на сайтах	2000	4	8000
	Информационные блоки в новостях	12500	4	50000
Адресные рассылки	Адреса партнеров	5000	2	10000
ИТОГО:				343341,5

Результатом совершенствования коммуникативной политики будет являться прогнозируемое увеличение объемов продаж ООО «СКТБ «Пластик» за год в 1,5 раза, что позволит увеличить показатель чистой прибыли в 2022 году с 10038 тысяч рублей до 15057 тысяч рублей. Рассчитывая экономическую эффективность, мы исходим из показателей чистой прибыли, срока окупаемости и общей суммы затрат (указанной в таблице), подставляем данные:

$$EEy = 15057000 - 0,15 \times 343341,5 = 15009498,77 \text{ р.}$$

Таким образом, экономический эффект от проведения мероприятий по совершенствованию коммуникативной политики ООО «СКТБ «Пластик» составит 3206499 р.

Для ООО «СКТБ «Пластик» очень важным фактором является оценка эффективности рекламных кампаний. В этом случае одной из основных метрик становится ROMI (Return on Marketing Investment). ROMI – это коэффициент прибыли, полученной вследствие затрат на маркетинговую активность. Высокая рентабельность возврата инвестиций говорит о том, что реклама приносит вам прибыль. Эффективность расходов на рекламу в ООО «СКТБ «Пластик» представлена в таблице 28.

Таблица 28 – Оценка эффективности управленческих решений по исследуемым видам деятельности, бизнес-процессам, предлагаемым для использования в деятельности предприятия

№ п/п	Рекламная кампания, 2022 г.	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Прибыль, руб.	115690,23	115454,70	114142,65	116214,62	115805,16	115851,37
2	Доход, руб.	796221	794600	785570	799830	797012	797330
3	Маржа, %	15	15	15	15	15	15
4	ROMI, %	478	477	471	481	479	479
5	Рекламная кампания, 2022 г.	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
6	Прибыль, руб.	116413,68	117227,35	118840,17	120407,95	142314,26	146388,89
7	Доход, руб.	801200	806800	817900	828690	979457	1007500
8	Маржа, %	15	15	15	15	15	15
9	ROMI, %	482	486	494	502	612	632

Маркетинг ROMI составил от 471% до 632%. Это значит, что каждый рубль, который был потрачен на SEO-оптимизацию, принес от 4,71 до 6,32 рубля.

Таким образом, в результате реализации коммуникативных мероприятий, предложенных в выпускной квалификационной работе, ООО «СКТБ «Пластик» получит большую популярность, что, вероятно, повысит уровень продаж. Конкуренентов много, и даже агрессивная маркетинговая политика может принести слабый эффект.

В целом, методы совершенствования коммуникативной политики, предложенные в работе, направлены на улучшение имиджа ООО «СКТБ «Пластик», что, в результате, будет делать его более конкурентоспособным, позволять удерживать рыночные позиции, наращивать объемы сбыта, сохраняя существующих потребителей и привлекать новых.

Комплекс коммуникативных мероприятий ООО «СКТБ «Пластик» должен быть направлен на повышение узнаваемости организации, осведомленности населения о предоставляемых услугах, уровне обслуживания и качестве предлагаемых услуг, чему способствует рекламная и имиджевая политика организации.

Предлагается внедрить дисконтные карты для получения скидки размером 10%. Дисконтная карта будет бессрочна и может подлежать замене только в случае увеличения перечня услуг, на которые предоставляется скидки.

Также предлагается определить с июля 2022 года один день в каждом месяце (например, 18 число), в течение которого на некоторые товары будет действовать скидка 20%.

Для того, чтобы приведенные выше рекомендации не носили периодический характер, при котором достигается неполный эффект от вложенных в акцию средств, ООО «СКТБ «Пластик» следует придерживаться определенного плана рекламных мероприятий.

Результатом совершенствования коммуникативной политики будет являться прогнозируемое увеличение объёмов продаж ООО «СКТБ «Пластик» за год в 1,5 раза, что позволит увеличить показатель чистой прибыли в 2022 году.

Заключение

На фоне экономического кризиса и продолжающихся стагнационных процессов в отдельных отраслях народного хозяйства страны, анализ финансового состояния организаций становится объективной необходимостью, что ставит перед руководителями не столько нахождения путей решения финансовых затруднений, сколько разработки механизмов, позволяющих предвидеть кризисные явления. В связи с этим, для директора организации огромное значение имеет полнота, точность и скорость диагностики финансового состояния организаций.

В настоящее время организации используют современный инструментарий антикризисного управления не в полном объеме, при этом не разрабатывая стратегические планы. На обанкротившихся предприятиях она проводится в обязательном порядке в процессе процедуры наблюдения и конкурсного управления. В свою очередь, на нормально функционирующих предприятиях диагностика финансового состояния проводится не реже одного раза в год. Таким образом, очевидно, что совершенствование методики по проведению диагностики финансового состояния организации в условиях антикризисного управления на сегодняшний день имеет огромную актуальность и значимость.

В рамках развития и повышения экономической эффективности ООО «СКТБ «Пластик» предлагается совершенствование маркетинговой стратегии компании за счет продвижения в сети Интернет.

Среди остальных направлений совершенствования коммуникативной политики ООО «СКТБ «Пластик» следует выделить:

- Разработка комплекса контекстной рекламы.
- Разработка мероприятий по публикации дополнительной информации о компании в Интернете.
- Разработка систематичной рассылки.

– Разработка дополнительных коммуникативных мероприятий, нацеленных на повышение конкурентоспособности и прибыльности ООО «СКТБ «Пластик».

Следует уточнить, что все вышеизложенные соображения относительно усиления эффективности коммуникативной политики, а также прибыльности ООО «СКТБ «Пластик» и удержанию потребителей, максимально возможное задействование всех способностей для того, чтобы склонить их к покупке услуги, могут принести желаемый результат исключительно в случае уместного, грамотного и своевременного подхода.

Имиджевая и рекламная политика предприятия оказывает положительное влияние на повышение уровня сервиса и качества предлагаемых услуг, увеличение известности ООО «СКТБ «Пластик», информирования граждан о предоставляемых услугах, на эти же аспекты должна быть направлена совокупность мероприятий коммуникативного характера.

Расширение списка услуг, в отношении которых действуют скидки, может стать причиной для замены дисконтной карты, по умолчанию карта не ограничена определенными сроками.

Также предлагается определить с июля 2022 года один день в каждом месяце (например, 18 число), в течение которого будет действовать скидка на некоторые виды продукции.

ООО «СКТБ «Пластик» следует придерживаться предложенного в работе плана рекламных мероприятий, поскольку указанные ранее рекомендации не следует направлять в нестабильное русло, так как это влечет неполный эффект от вложенных в акцию средств.

Таким образом, в результате реализации мероприятий, предложенных в данной выпускной квалификационной работе, ООО «СКТБ «Пластик» сможет в значительной степени увеличить уровень реализации услуг путем получения большей популярности.

Список используемой литературы

1. Айвазян А. Стратегии бизнеса: справочник / Айвазян А., Балкинд О.Я., Боснина Т.Д. и др. М.: КОНСЭКО, 2019. 427с.
2. Алтухова, М. В. Устойчивость финансового состояния предприятия // Справочник экономиста. 2018. № 7. С. 14-24.
3. Арабян Э.К. Диагностика как инструмент прогнозирования финансовой неустойчивости предприятия // Российское предпринимательство. 2017. № 12, вып. 1. С. 21-24.
4. Астахов В. П. Основы финансового учета: Методические материалы к курсу. Ростов-на-Дону: Изд-во РГУ, 2017. 396 с.
5. Атаманчук Г.В. Управление: сущность, ценность, эффективность: учеб. пособие для вузов. М.: Академический Проект; Культура, 2018. 238 с.
6. Баранова С.В. Комплексное видение результативности деятельности организации (методические подходы и практическое применение показателей экономического анализа, в рамках процессного подхода). // Экономика и предпринимательство. 2018. № 10–2 (63-2). 1192с.
7. Богомолов, В.А. Экономическая безопасность: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 116 с.
8. Бороненкова А. Управленческий анализ: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2017. 264 с.
9. Бочаров В.В. Финансовый анализ. Краткий курс. СПб.: Питер, 2019. 240 с.
10. Брыкин И. М. Анализ финансовой устойчивости и прогнозирование банкротства организации // Лизинг. 2018. № 3. С. 41-46.
11. Бурцев В. В. Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации. М.: Экзамен, 2017. 427с.
12. Герасимов Б.И. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности организации: учебное пособие. Тамбов: ТГТУ, 2018. 160 с.

13. Грачев А.В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия. М.: Издательство «Фин Пресс», 2017. 208 с.
14. Гуляев Г.Ю. Актуальные проблемы и пути подавления просроченной задолженности по розничным кредитам // Решение. 2017. Т.2. С. 292-293.
15. Гуляев Г.Ю. Российский кризис: тенденции и перспективы // International scientific review. 2018. № 1 (11). С. 46-49.
16. Гуляев Г.Ю. Современные проблемы экономического развития России // Экономика и управление: проблемы, решения. 2017. Т. 2. № 11. С. 3-11.
17. Гуляев Г.Ю. Сущность и закономерности конкурентных отношений / Г. Ю. Гуляев // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2019. № 10 (58). С. 6.
18. Джамай Е. В. Методы определения оптимального уровня финансовой устойчивости предприятий высокотехнологичных и наукоемких отраслей экономики // Финансовый менеджмент. 2018. №2. С. 3-11.
19. Дрогобыцкий И.Н. Системный анализ в экономике. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 423 с.
20. Ермасова Н.Б. Финансовый менеджмент. Конспект лекций. М.: Юрайт-Издат, 2018. 168с.
21. Ершова Е.Ю. Оценка устойчивости банковской системы Российской Федерации// Новая наука: проблемы и перспективы. 2018. №5. С. 93-96.
22. Ефимова, О.В. Анализ оборотных активов организации / О. В. Ефимова // Бухгалтерский учет. – 2018. – 294с.
23. Кабанова, А.А. Внутренние и внешние угрозы экономической безопасности организации / А. А. Кабанова // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2018. № 1. С. 120-126.

24. Каирова, Ф.А. Вопросы обеспечения финансовой устойчивости банковской системы в России // Современные проблемы науки и образования. 2017. №1. С. 51-59.
25. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. М.: ТК Велби, Проспект, 2019. 1024 с.
26. Комолов О.О. Монополизация банковской системы: риски и возможности // Финансы и кредит. 2018. №5. С. 23-35.
27. Поляк Г.Б. Финансовый менеджмент / Г.Б. Поляк, Т.А. Краева, И.А. Акодис, и [др.]. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 527 с.
28. Ронова, Г.Н. Финансовый менеджмент: учебно-методический комплекс. М.: ЕАОИ, 2017. 170 с.
29. Семенюта О.Г. Банковское дело // Финансы и кредиты. 2017. №4. С. 12-16.
30. Склярлов И.Ю. Совершенствование методических подходов к оценке и управлению банковскими рисками // Экономика и предпринимательство. 2018. №2. С. 540-546.
31. Суглобов А.В. Бухгалтерский учет и аудит: Учебник / А.В. Суглобов. Питер, 2018. 496 с.
32. Чеглакова С.Г. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / С.Г. Чеглакова. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Дело и Сервис, 2017. 304 с.

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	31 На <u>декабря</u> 20 <u>20</u> г. ³	На 31 декабря 20 <u>19</u> г. ⁴	На 31 декабря 20 <u>18</u> г. ⁵
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	7000	7000	7000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	() ⁷	()	()
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал	23	23	23
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	18574	26753	40451
	Итого по разделу III	25574	33753	47451
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	113470	11300	38000
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV	113470	11300	38000
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	24117	86138	64902
	Кредиторская задолженность	235184	249242	274150
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства	0	0	0
	Итого по разделу V	259301	335380	339052
	БАЛАНС	398345	380433	424503

“ 30 ” марта 20 20 г.

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Отчет о финансовых результатах

январь-
за декабрь 20 20 г.

				Коды
Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	0710002		
Организация _____ ООО «СКТБ «Пластик» _____ по ОКПО	30	03	2021	81866885
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН				6325044629
Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД 2				22.2
Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКОПФ/ОКФС				384
Единица измерения: тыс. руб. _____ по ОКЕИ				384

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За январь-декабрь 20 20 г. ³	За январь-декабрь 20 19 г. ⁴
	Выручка ⁵	690663	793872
	Себестоимость продаж	(519924)	(598128)
	Валовая прибыль (убыток)	170739	195744
	Коммерческие расходы	(129649)	(142700)
	Управленческие расходы	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	41090	53044
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	20	41
	Проценты к уплате	(21482)	(16539)
	Прочие доходы	3939	6980
	Прочие расходы	(9424)	(6980)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	14143	23072
	Налог на прибыль ⁷	2829	4614
	в т.ч. текущий налог на прибыль	(2829)	(4614)
	отложенный налог на прибыль		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	11314	18458

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За <u>январь-декабрь</u> 20 <u>20</u> г. ³	За <u>январь-декабрь</u> 20 <u>19</u> г. ⁴
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁷		
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	11314	18458
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

Приложение Б

Модели анализа влияния внешних и внутренних факторов на развитие и функционирование организации

Таблица Б.1 – Модели анализа влияния внешних и внутренних факторов на развитие и функционирование организации

№ п/п	Наименование модели	Характеристика
1	2	3
1	PEST-анализ	Инструмент изучения рынка, потенциала организации, все факторы подразделяет на 4 разновидности: экономические, политические, социальные, технологические
2	SWOT-анализ	«Диагностика организации с помощью 4 групп факторов: Поле "сила-возможности" SO - сильные стороны организации. С помощью данного поля можно построить стратегии перспективного развития организации. Характеристика внешних и внутренних возможностей, способствующих укреплению слабых позиций организации совершается в поле "слабость-возможности" WO. Поле "сила-угрозы" ST - внешние угрозы, способные влиять на сильные стороны организации. Поле "слабость—угрозы" WT - руководитель оценивает целесообразность продолжения данного бизнеса при неблагоприятных внутренних и внешних факторах» » [36, с. 189].
3	GAP-анализ	«В условиях рыночных разрывов проводится стратегический анализ в целях нахождения вариантов заполнения этих разрывов, включая: определение максимально доступного значения; определение текущего значения; прогнозирование развития и разработку сценариев; разработку планов по достижению поставленных целей» » [36, с. 191].
4	Пять сил Портера М.	Оценка стратегического развития организации с помощью 5 основных внешних факторов: уровень конкурентоспособности, потребители, поставщики, товары-заменители, новые продавцы. По мнению Портера М., организации, развивающейся в одной отрасли, необходимо проводить анализ одного из пяти факторов внешней среды.
5	Анализ PIMS	«Создание сбалансированной стратегии развития предприятия для конкретных рыночных условий с учетом переменной величины: сила конкурентных позиций, привлекательность рыночных условий эффективность использования инвестиций, использование бюджета, текущие изменения в положении на рынке» [22, с. 62].

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

№ п/п	Наименование модели	Характеристика
1	2	3
6	Модель «7S»	<p>Определяет текущее состояние и развитие организации с помощью таких факторов, как: стратегия, структура, система, персонал, умения и навыки, стиль.</p> <p>Суть модели состоит в том, что при изменении одного из семи факторов, изменение касается и оставшихся шести факторов.</p>
7	Модель SPACE-анализа	<p>Контроль над финансовым состоянием происходит согласно 4 координатам, определяющие внутренний потенциал организации: привлекательность, стабильность, конкурентное преимущество, финансовое положение.</p>