

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)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Финансовый контроль и экономическая безопасность организаций

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Антикризисное управление как инструмент обеспечения экономической безопасности организации

Обучающийся

В. О. Березин

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Ю. А. Анисимова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Березин В. О.

Тема работы: «Антикризисное управление как инструмент обеспечения экономической безопасности организации».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Ю. А. Анисимова.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию антикризисного управления предприятия с целью обеспечения его экономической безопасности.

Объект бакалаврской работы – ООО «НАЗ».

Предметом бакалаврской работы – система антикризисного управления в ООО «НАЗ».

Методы исследования – логические методы, анализ финансовых показателей, сравнительный анализ и другие методы исследования.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в результате теоретического и практического исследования антикризисного управления на предприятии ООО «НАЗ» предложены мероприятия по его совершенствованию.

В первом разделе раскрываются сущность антикризисного управления, рассмотрены основные инструменты обеспечения экономической безопасности предприятия, изучены основные методы и инструменты анализа и оценки эффективности антикризисного управления на предприятии. Второй раздел работы содержит результаты оценки системы антикризисного управления предприятия. В третьем разделе исследования сформированы основные мероприятия по совершенствованию антикризисного управления предприятия ООО «НАЗ».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из источников и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 76 страниц машинописного текста, в том числе 17 таблиц, 20 рисунков (схем). Библиографический список включает 38 источников.

Содержание

1 Теоретические основы антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности организации.....	6
1.1 Экономическая сущность антикризисного управления организацией ...	6
1.2 Экономическая безопасность и основные инструменты ее обеспечения в организациях.....	17
1.3 Диагностика финансового состояния предприятия как процесс антикризисного управления.....	26
2 Оценка антикризисного управления на примере предприятия ООО «НАЗ»	35
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «НАЗ»	35
2.2 Финансовая диагностика предприятия ООО «НАЗ»	41
3 Разработка мероприятий по совершенствованию антикризисного управления предприятия ООО «НАЗ» с целью обеспечения его экономической безопасности.....	52
3.1 Мероприятия по совершенствованию антикризисного управления предприятия ООО «НАЗ» с целью обеспечения его экономической безопасности	52
3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий	63
Заключение	68
Список используемой литературы	72
Приложение А Показатели финансового состояния и формулы их расчета ..	77
Приложение Б Финансовая отчетность ООО «НАЗ» за 2023 г.....	79
Приложение В Отчет о финансовых результатах ООО «НАЗ» за 2022 г.	84

Введение

Современная экономика в стране и мире подвержена частым колебаниям, как внутренним, так и внешним. Геополитические конфликты, санкции, рост инфляции и валюты способствуют росту экономической нестабильности и рисков для функционирования бизнеса. Вместе с тем, постоянные технологические изменения приводят к усилению конкуренции, что требует от организации быстрой адаптации к новым условиям и находить способы эффективного управления в кризисных ситуациях, чтобы не только продолжать эффективно функционировать, но и сохранять конкурентные преимущества.

Кризисные явления усиливают актуальность задачи обеспечения экономической безопасности предприятия, так как предприятия сталкиваются с ростом финансовых рисков, угрозой потери ликвидности и платежеспособности, проблемами с поставками и другими экономическими трудностями. В данных условиях грамотное антикризисное управление позволяет минимизировать убытки и негативные последствия кризисов. Внедрение систем антикризисного управления становится необходимым инструментом обеспечения экономической безопасности современного предприятия.

Цель бакалаврской работы состоит в разработке мероприятий по совершенствованию антикризисного управления предприятия с целью обеспечения его экономической безопасности.

Цель бакалаврской работы определяет задачи исследования:

- рассмотреть теоретические основы антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности организации;
- оценить антикризисное управление предприятия ООО «НАЗ»;
- разработать мероприятия по совершенствованию антикризисного управления предприятия ООО «НАЗ» с целью обеспечения его экономической безопасности.

Объект бакалаврской работы – ООО «НАЗ».

Предметом является система антикризисного управления в ООО «НАЗ».

Исследование проведено с использованием различных методов исследования: логические методы, анализ финансовых показателей и научной литературы, сравнительный анализ, статистический метод и другие методы исследования.

Теоретическая и методическая база исследования антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности включает в себя широкий спектр научных трудов отечественных ученых в области формирования системы антикризисного управления предприятия.

Бакалаврская работа состоит из таких частей как: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрена сущность антикризисного управления, рассмотрены основные инструменты обеспечения экономической безопасности предприятия, изучены основные методы и инструменты анализа и оценки эффективности антикризисного управления на предприятии. Второй раздел бакалаврской работы содержит данные анализа экономических показателей деятельности организации ООО «НАЗ», а также в разделе проведена оценка системы антикризисного управления предприятия. В третьем разделе исследования сформированы основные мероприятия по совершенствованию антикризисного управления предприятия ООО «НАЗ».

В заключении представлены основные выводы, сформированные в ходе исследования.

Практическая значимость исследования антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности состоит в том, что результаты исследования могут быть использованы предприятием ООО «НАЗ» для улучшения финансового состояния и укрепления экономической безопасности.

1 Теоретические основы антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности организации

1.1 Экономическая сущность антикризисного управления организацией

Теоретическим и практическим аспектам антикризисного управления организацией в настоящее время уделено внимание многих ученых-экономистов.

Так, по мнению Р. П. Фролова, «антикризисное управление – это область современного менеджмента, направленная на выявление кризисных ситуаций, угрожающих функционированию предприятия, минимизацию последствий возникших кризисных явлений и применение всех возможных резервов, инструментов и методов для дальнейшего развития организации» [30, с. 6]. Основным назначением системы антикризисного управления, по мнению автора, является «деятельность, направленная на:

- своевременную диагностику и анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия в докризисный период и разработку необходимых мер для предотвращения и минимизации кризисных явлений, оказывающих влияние на экономическую и хозяйственную деятельность предприятия;
- профилактику банкротства предприятия;
- улучшение финансового состояния предприятия» [30, с. 7].

Между тем, М. В. Протасова считает, что «антикризисное управление – это необходимый процесс, при помощи которого организация имеет возможность предотвратить действие разрушительного события, угрожающего нанесением вреда ей или ее заинтересованным сторонам. План антикризисного управления – это план того, как организация будет реагировать на неблагоприятную ситуацию» [21, с. 7].

По мнению авторов С. В. Костенко, А. В. Родионова, «антикризисное управление предприятия – это сложная система управления, от которой во многом зависит направление развития компании, кризисное состояние предприятия может повлиять на множество различных факторов, в том числе экономических, политических и социальных» [14, с. 138].

И. А. Сичкар в своем исследовании пишет, что «антикризисное управление предприятием является одним из подвидов управления субъектами хозяйствования, наряду со стоимостно-ориентированным, программно-целевым, компетентностным управлением, для которых общим объектом управления являются экономические отношения по созданию добавленной стоимости, структурные подразделения, ресурсы, персонал» [25, с. 209].

По мнению автора, «специфическими признаками являются: среда управления – экономические отношения, связанные с этапами развития кризиса; а также субъекты: внешние (хозяйственные суды, арбитражные управляющие) и внутренние (кризисные менеджеры). Сущностным признаком антикризисного управления является противодействие кризисным явлениям путём преодоления противоречий в экономической системе предприятия на уровне отдельных бизнес-процессов» [25, с. 210].

А. Р. Абдуллина определяет антикризисное финансовое управление предприятием как «эффективно организованное управление, в основу которого положено применение арсенала специфических методов и приёмов управления финансами, которые нацелены на преодоление финансового кризиса на основе повышения уровня финансового потенциала предприятия» [1, с. 626]

По мнению авторов В. Е. Шумиловой, Д. В. Попова «антикризисное управление – это область современного менеджмента, направленная на выявление кризисных ситуаций, угрожающих функционированию предприятия, минимизацию последствий кризисных явлений и применение

всех возможных резервов, инструментов и методов для дальнейшего развития организации» [37, с. 27].

Антикризисное управление опирается на следующие принципы, перечисленные на рисунке 1.



Рисунок 1 – Принципы антикризисного управления [7, с. 27], [18, с. 83]

«Система антикризисного управления на каждом предприятии имеет свои особенности, однако она базируется на общих принципах:

- непрерывное исследование динамики и характера факторов развития предприятия. Инструменты антикризисного управления обретают особую ценность не в период наступления кризисной ситуации, ведь одним из принципов их реализации выступает

своевременное предупреждение опасностей, сопровождающих экономическую деятельность;

– высокая скорость реагирования на изменения, приведшие к нарушению устойчивости экономики предприятия. Своевременное обнаружение факторов, предвещающих наступление кризисной ситуации, является важным аспектом работы антикризисной группы, однако ещё большую роль играет возможность быстрого реагирования на трансформацию параметров экономического развития и срочной разработки мероприятий для предотвращения или ликвидации отрицательных последствий кризиса;

– адекватность реагирования на факторы негативного характера. Преодоление кризисного состояния должно основываться на вовлечении такого объёма ресурсов и при таких условиях, которые позволят успешно противостоять неблагоприятным изменениям в конъюнктуре отраслевого рынка и в то же время не окажутся избыточными» [37, с. 27].

К основным функциям антикризисного управления относятся следующие функции, перечисленные на рисунке 2.

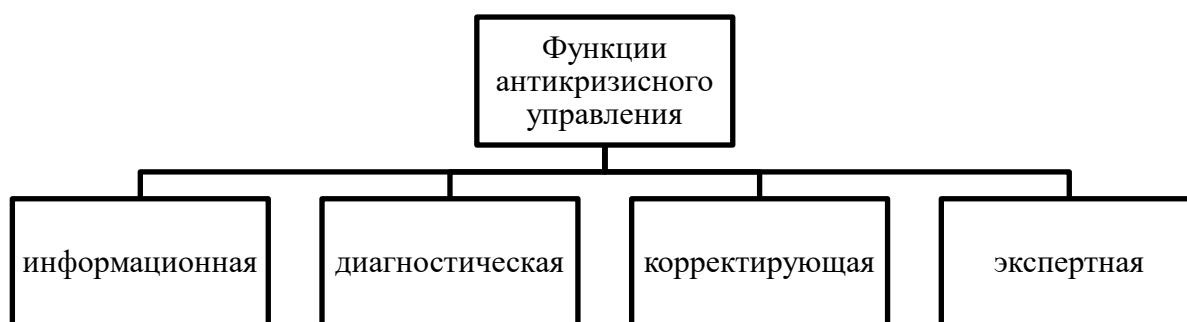


Рисунок 2 – Функции антикризисного управления [14, с. 12], [33, с. 190]

Далее перечисленные функции рассмотрены подробнее.

Информационная функция предполагает обеспечение руководства и сотрудников компании своевременной и достоверной информацией о текущем состоянии и внешней среде организации, представление результатов анализа в доступной и понятной форме для принятия управленческих решений [26, с. 108].

Диагностическая функция подразумевает выявление и оценку текущих и потенциальных проблем и кризисных ситуаций в организации, анализ финансовых, производственных, кадровых и других показателей для оценки текущего состояния, обнаружение проблемных областей и слабых звеньев в деятельности компании.

«Экспертная функция предполагает предоставление квалифицированных рекомендаций и решений для преодоления кризисных ситуаций, оценка эффективности предлагаемых антикризисных мер и решений.

Корректирующая функция – внесение изменений в управленческие решения и процессы для устранения выявленных проблем и предотвращения кризисных ситуаций» [27, с. 17].

«Механизм антикризисного управления представлен совокупностью взаимодействующих элементов, которые направлены на процессы разработки и внедрения мер по проведению своевременной профилактики либо предотвращения кризиса на предприятии» [25, с. 216].

«В настоящее время особенно остро проблема обеспечения эффективного антикризисного управления стоит для предприятий розничной торговли, поскольку на них в значительной степени оказывают влияние текущие негативные факторы макросреды, среди которых особенно стоит выделить ограничения в отношении зарубежной деловой активности российских организаций в связи с введением санкций, колебания курса рубля, изменения в потребительском поведении, рост инфляции, усиление

конкурентного давления на рынке со стороны других крупных организаций розничной торговли и др.» [2, с. 43].

Основные элементы механизма антикризисного управления и их содержание перечислены в таблице 1

Таблица 1 – Основные элементы механизма антикризисного управления [2, с. 43]

Элемент	Содержание
Диагностика кризисных ситуаций	оценка текущего состояния организации; выявление потенциальных угроз и рисков; анализ причин и предпосылок кризиса.
Разработка антикризисной стратегии	«определение ключевых направлений и целей антикризисного управления; формирование плана действий по предотвращению и преодолению кризисов; разработка сценариев реагирования на различные кризисные ситуации» [32, с. 115].
Управление рисками	«идентификация и оценка рисков; разработка мер по снижению и предотвращению рисков; постоянный мониторинг и контроль рисков» [2, с. 46].
Финансовое управление	управление ликвидностью и денежными потоками; оптимизация расходов и снижение издержек; привлечение дополнительных финансовых ресурсов при необходимости.
Коммуникации и взаимодействие	эффективное информирование всех заинтересованных сторон о принимаемых мерах; поддержание открытых каналов связи с сотрудниками, партнерами, клиентами и инвесторами; формирование положительного имиджа и укрепление репутации компании.
Организационные изменения	«реорганизация структуры компании при необходимости; повышение квалификации и переподготовка персонала; внедрение новых технологий и методов управления» [32, с. 115].
Контроль и мониторинг	постоянный контроль за выполнением антикризисного плана; оценка эффективности принятых мер; корректировка стратегии и тактики в зависимости от изменяющихся условий.

Одной из ключевых задач антикризисного управления является управление ликвидностью и финансовыми потоками. В кризисных условиях предприятию необходимо обеспечить платежеспособность, что требует строгого контроля за денежными потоками, пересмотра условий расчетов с

контрагентами, оптимизации расходов и, при необходимости, привлечения дополнительных финансовых ресурсов. Зачастую данный процесс сопровождается переговорами с кредиторами о реструктуризации долгов или изменении графиков платежей [6, с. 480].

«Антикризисная политика предприятия представлена генеральным направлением деятельности организации, совокупностью принципов, методов и форм организационного поведения, которые должны быть направлены на процессы сохранения, укрепления и улучшения финансово-хозяйственной деятельности организации» [7, с. 71].

«Всю совокупность мероприятий в области осуществления выхода компании из кризиса можно подразделить на такие группы как тактические и стратегические. Тактические мероприятия в процессе антикризисного управления компанией также именуется как оперативные. В рамках данной группы мероприятий существуют такие виды как:

- защитные, когда происходит снижение уровня затрат компании, сокращается штат, оптимизируются подразделения, снижается объем производства и сбыта;
- наступательные, когда проводятся активные исследования в области эффективности маркетинговой стратегии, повышение цены на товары и услуги, повышается степень эффективности использования внутренних ресурсов компании, модернизируется производство путем инвестирования в обновление основных средств и автоматизацию, цифровизацию бизнес-процессов, внедряются новые подходы в управлении предприятием» [6, с. 481].

Также разрабатываются различные антикризисные стратегии. Основные виды антикризисных стратегий представлены на рисунке 3.

Далее перечисленные стратегии рассмотрены подробнее.



Рисунок 3 – Стратегии антикризисного управления предприятием [8, с. 85], [32, с. 57]

Стратегия предотвращения направлена на предотвращение возникновения кризисных ситуаций еще на ранних стадиях и включает проактивные меры по мониторингу внешней и внутренней среды компании, выявлению потенциальных угроз и своевременной реакции на них. К основным инструментам стратегии предотвращения относятся регулярный

анализ финансовых показателей, оценка рисков, внедрение систем раннего предупреждения и совершенствование бизнес-процессов. Также стратегия предполагает разработку планов на случай экономического спада, изменения рыночных условий или появления новых конкурентов.

Стратегия замедления используется, когда кризис уже наступил, но его последствия могут быть смягчены путем постепенного сокращения деятельности. При данной стратегии применяется замедление темпов производства, временное приостановление некоторых проектов или отказ от их реализации, сокращение затрат на маркетинг и рекламу, а также уменьшение объема закупок с целью сокращения операционных расходов

Цель стратегии защиты состоит в сохранении основных активов и критически важных ресурсов компании в условиях кризиса. В данном случае предприятие концентрируется на защите своих ключевых направлений деятельности, таких как основные продукты или услуги, важнейшие клиенты и рынки. Стратегия включает мероприятия по минимизации убытков, защите денежных потоков, сохранению квалифицированного персонала, в рамках стратегии также применяется сокращение производственных мощностей до необходимого минимума, укрепление отношений с основными поставщиками и клиентами.

Стратегия сокращения и консервации направлена на радикальное сокращение масштабов деятельности компании для ее сохранения в минимально функционирующем состоянии и включает закрытие нерентабельных или второстепенных подразделений, сокращение штата, продажу непрофильных активов и снижение расходов до уровня, временное приостановление некоторых видов деятельности, позволяющее компании выжить в кризисный период. Цель стратегии состоит в уменьшении финансовой нагрузки и сохранении жизнеспособности предприятия.

Стратегия принятия кризиса включает принятие жестких решений, таких как сокращение издержек, отказ от некоторых проектов, уменьшение объема производства или продаж, что необходимо для адаптации компании к

новым экономическим условиям. Руководство компании готовится к негативным последствиям и заранее разрабатывает меры по их смягчению.

Стратегия реструктуризации заключается в коренном изменении структуры компании, ее бизнес-процессов, продуктовой линейки, организационной структуры или даже стратегии развития для адаптации к новым условиям и преодоления кризиса. Стратегия включает такие мероприятия как реорганизация подразделений, изменение цепочек поставок, внедрение новых технологий или продуктов, пересмотр системы управления и корпоративной культуры, пересмотр структуры долгов, привлечения инвестиций, продажи активов или объединения с другими компаниями. Цель данной стратегии состоит в создании более эффективной модели бизнеса.

«Также выделяют реактивное антикризисное управление, которое внедряется в условиях реализованного кризиса, базируется на применении таких методов как: антикризисный мониторинг, санация, антикризисная реорганизация, антикризисная реструктуризация, ликвидация и т.д. Его реализация предполагает достижение ряда целей, в частности выход из кризиса и его локализация, восстановление ликвидности и платежеспособности, финансовой стабильности и докризисных параметров ведения бизнеса, предотвращение банкротства. Основными инструментами в рамках системы реактивных антикризисных мер определены: план реструктуризации, план реорганизации, планирование и прогнозирование, и др. Реактивное антикризисное управление осуществляется с использованием реструктуризационных, реорганизационных и ликвидационных методов в условиях финансовых и временных ограничений» [32, с. 58].

М. В. Протасова выделяет следующие виды реструктуризации:

- «операционная реструктуризация – относится к изменениям в технологии и ассортименте продукции;
- реструктуризация собственного капитала – относится к правовым и экономическим преобразованиям;

- финансовая реструктуризация – включает в себя деятельность в системах финансового менеджмента, приводящую к увеличению прибыли или, в случае потери ликвидности, к восстановлению платежеспособности предприятия;
- ремонтная реструктуризация – относится к предприятиям, находящимся на грани ликвидации, в основном из-за плохого положения, и направлена на улучшение неблагоприятных экономических условий и восстановление платежеспособности;
- реструктуризация развития – основана на стратегических решениях, принимаемых руководством, касается деятельности по инновационному развитию;
- изменение организационной структуры – решение таких проблем, как высокая загруженность руководства, неэффективное функционирование и другое;
- управление рисками – поиск путей минимизации угрожающих рисков» [21, с. 85].

Также в процессе антикризисного управления предприятием важно проводить оценку его эффективности, критериями которой могут быть: «количество ключевых индикаторов, по которым достигнут запланированный уровень, процент исполнения по остальным; продолжительность времени, в течение которого были достигнуты положительные перемены; количество внесённых изменений в принятую антикризисную стратегию; стоимость мер по антикризисному регулированию; соответствие предполагаемого финансового состояния достигнутому» [24, с. 84].

В заключении пункта можно сделать вывод, что антикризисное управление является неотъемлемой частью стратегического управления предприятием и позволяет не только преодолевать текущие проблемы, но и закладывать основу для устойчивого развития предприятия.

1.2 Экономическая безопасность и основные инструменты ее обеспечения в организациях

«Экономическая безопасность предприятия является характеристикой состояния системы управления его ресурсным потенциалом, а также отношениями различного характера, сопровождающими финансово-хозяйственную деятельность субъекта. Одновременно с этим укрепление экономической безопасности предприятия выступает как назначение корпоративного менеджмента» [26, с. 122].

По мнению Б. И. Шевченко, «наиболее точное и полное определение экономической безопасности на уровне предприятия (организации, фирмы, компании) дано учеными Института экономики РАН. С их точки зрения экономическая безопасность предприятия – это обеспечение наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и создания условий стабильного функционирования основных ее элементов. Экономическая безопасность компании – результат комплекса составляющих, ориентированных на преодоление финансово-экономических угроз компании» [35, с. 18].

Е. В. Ревина, проанализировав ряд подходов к определению «экономической безопасности», в рамках своего исследования под данной категорией понимает «вид состояния предприятия, характеризующий его способности максимально эффективно и рационально применять имеющиеся ресурсы для обеспечения стабильности в экономической деятельности, главным образом, за счет блокирования внешних и внутренних роз» [22, с. 4].

«Содержание финансовой надежности отображает состояние компании и позволяет увидеть ее устойчивость в различных условиях среды, зачастую неблагоприятны, независимо от характера ее влияния на организацию, степени и направления внутренних изменений. Финансовая надежность и защита организации основана на эффективности ее услуг по борьбе с угрозами и

устранению ущерба, вызванного негативным воздействием на различные аспекты экономической безопасности» [35, с. 19].

«Обеспечение экономической безопасности предприятия предполагает формирование и развитие системы управления, представляющей собой единый организационно-технический комплекс управленческих, режимных, технических, профилактических и пропагандистских мер, направленных на качественную реализацию защиты интересов предприятия от внешних и внутренних угроз. Цель системы безопасности – своевременное выявление и предотвращение внешних и внутренних опасностей и угроз, обеспечение бесперебойной деятельности предприятия и достижения им намеченных целей» [35, с. 20].

Система экономической безопасности предприятия создается с целью выполнения следующих функций, перечисленных на рисунке 4.

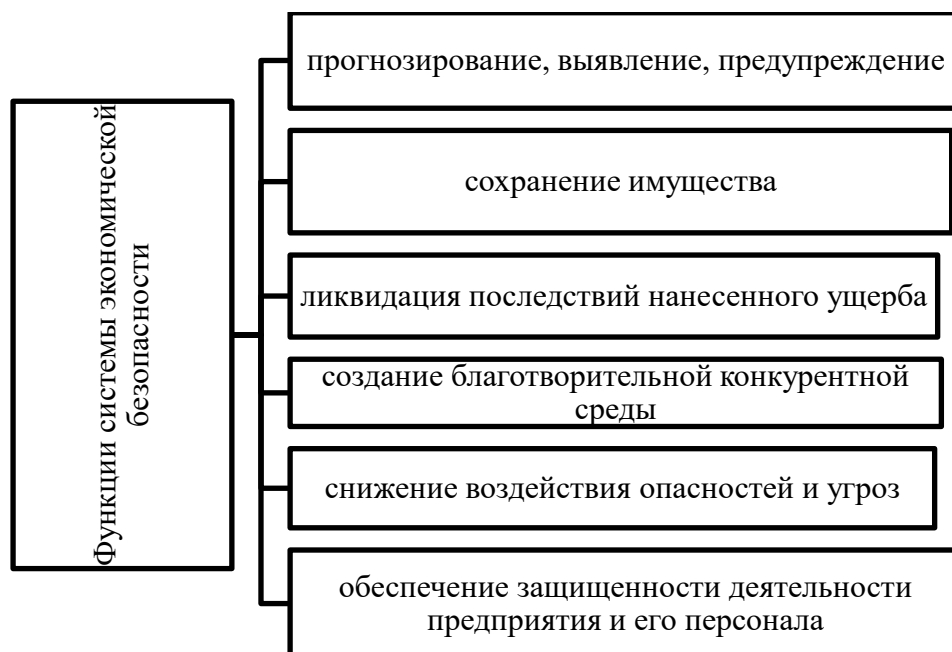


Рисунок 4 – Функции системы экономической безопасности [9, с. 103], [37, с. 27]

«В системе управления экономической безопасностью предприятия формируется ядро – служба безопасности субъекта, координирующая

социальные взаимосвязи между внутренними и внешними подразделениями и организациями с целью обеспечения качества принимаемых управленческих решений» [35, с. 21].

«Основными целями в рамках деятельности по обеспечению экономической безопасности являются:

- запуск производственных программ, связанных с выполнением планов по объему произведенной продукции, инвестиционных программ для развития научно-производственной базы, создание программ планирования и расчета эффективности инвестиционных вложений;
- создание правовой среды, в рамках которой будут создаваться условия по защите прав сотрудников предприятия, защите интересов предприятия во взаимодействии с партнерами и конкурентами, защита интересов предприятия с государственными структурами;
- эффективное использование средств предприятия, в рамках которого материалы и ресурсы сохраняются и возобновляются;
- создание конкурентных преимуществ выпускаемых товаров и услуг, выгодное использование рыночной конъюнктуры для реализации стратегических задач предприятия;
- выбор стабильного вектора развития предприятия, выстраивания надежных и долгосрочных связей;
- поиск путей совершенствования процесса организации труда и производительности, поиск эффективных методов мотивации труда, повышение эффективности использования человеческого капитала, ресурсов взаимоотношений в трудовом коллективе;
- создание системы получения, проверки и обработки достоверной информации различных сфер назначения, необходимой для принятия управленческих решений» [26, с. 122].

«Главная цель обеспечения экономической безопасности предприятия заключается в создании механизмов и процессов, которые позволят своевременно реагировать и принимать управленческие решения, что позволит выбирать максимально эффективные пути развития предприятия, обеспечит фундамент поступательного развития предприятия в текущем времени, и на перспективу» [26, с. 122].

Также выделяют основные задачи экономической безопасности, перечисленные на рисунке 5.

«Предприятие для поддержания стабильного уровня безопасности должно регулярно отслеживать свое состояние, причем не только финансовое, а также факторы внешней среды. Факторы внешней среды также оказывают большое влияние на предприятие, поэтому при игнорировании данных факторов эффективность предприятия падает» [36, с. 50].

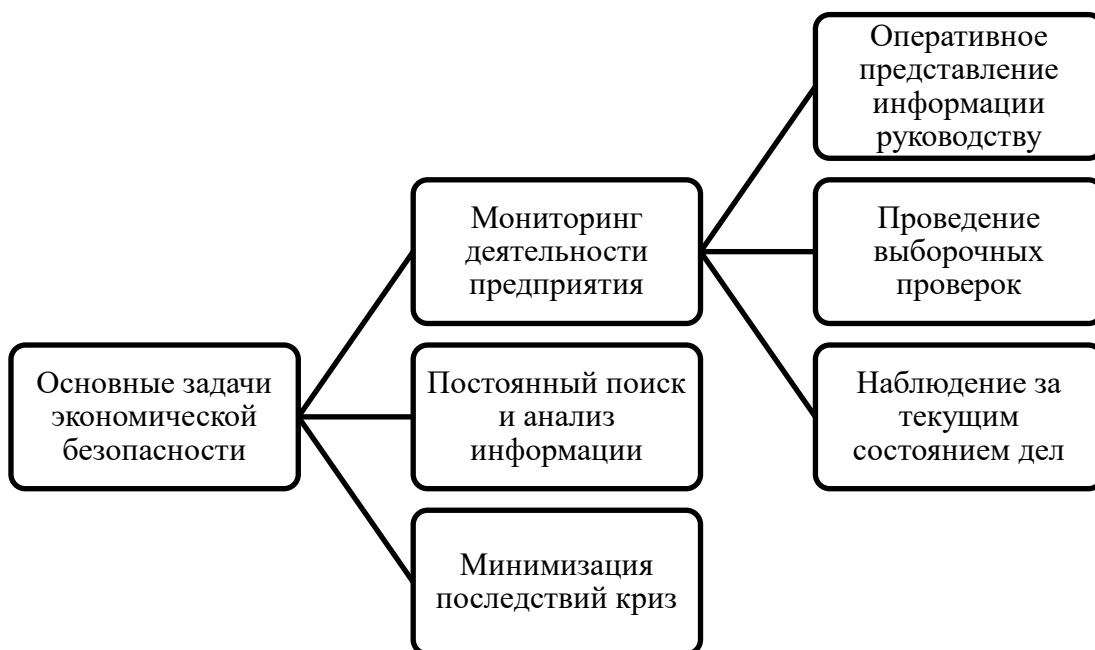


Рисунок 5 – Основные задачи экономической безопасности [35, с. 19]

«Одним из главных критериев, свидетельствующих о стабильной и безопасной работе предприятия является устойчивая работа его финансовой составляющей. Недостаток или неэффективное использование финансовых

ресурсов влечет за собой невыполнение производственных планов, отток квалифицированных кадров, снижение конкурентоспособности продукта и предприятия в целом» [26, с. 122].

«Предприятие для поддержания стабильного уровня безопасности должно регулярно отслеживать свое состояние, причем не только финансовое, а также факторы внешней среды. Факторы внешней среды также оказывают большое влияние на предприятие, поэтому при игнорировании данных факторов эффективность предприятия падает» [31, с. 34].

Основные внутренние и внешние угрозы экономической безопасности предприятия перечислены на рисунке 6.

«Основными направлениями обеспечения безопасности предприятия являются:

- внешние (защита прав предприятия как самостоятельного субъекта рыночных отношений, установка и поддержка антивирусного программного обеспечения, использование шифрования для защиты передаваемых и хранящихся данных, установка заборов, турникетов, системы контроля доступа на территорию предприятия, наличие охранников, патрулей, видеонаблюдения и сигнализации, соблюдение всех действующих законов и нормативных актов, касающихся деятельности предприятия и другое);
- внутренние (постоянный анализ финансового состояния предприятия, выявление и предотвращение финансовых, разработка и внедрение внутренних политик и процедур по безопасности, регулярный мониторинг систем и проведение аудита для выявления уязвимостей и несоответствий, постоянное обучение сотрудников по вопросам безопасности и другое);
- общесистемные (обеспечение информационной безопасности предприятия, профилактика возникновения)» [27, с. 87].

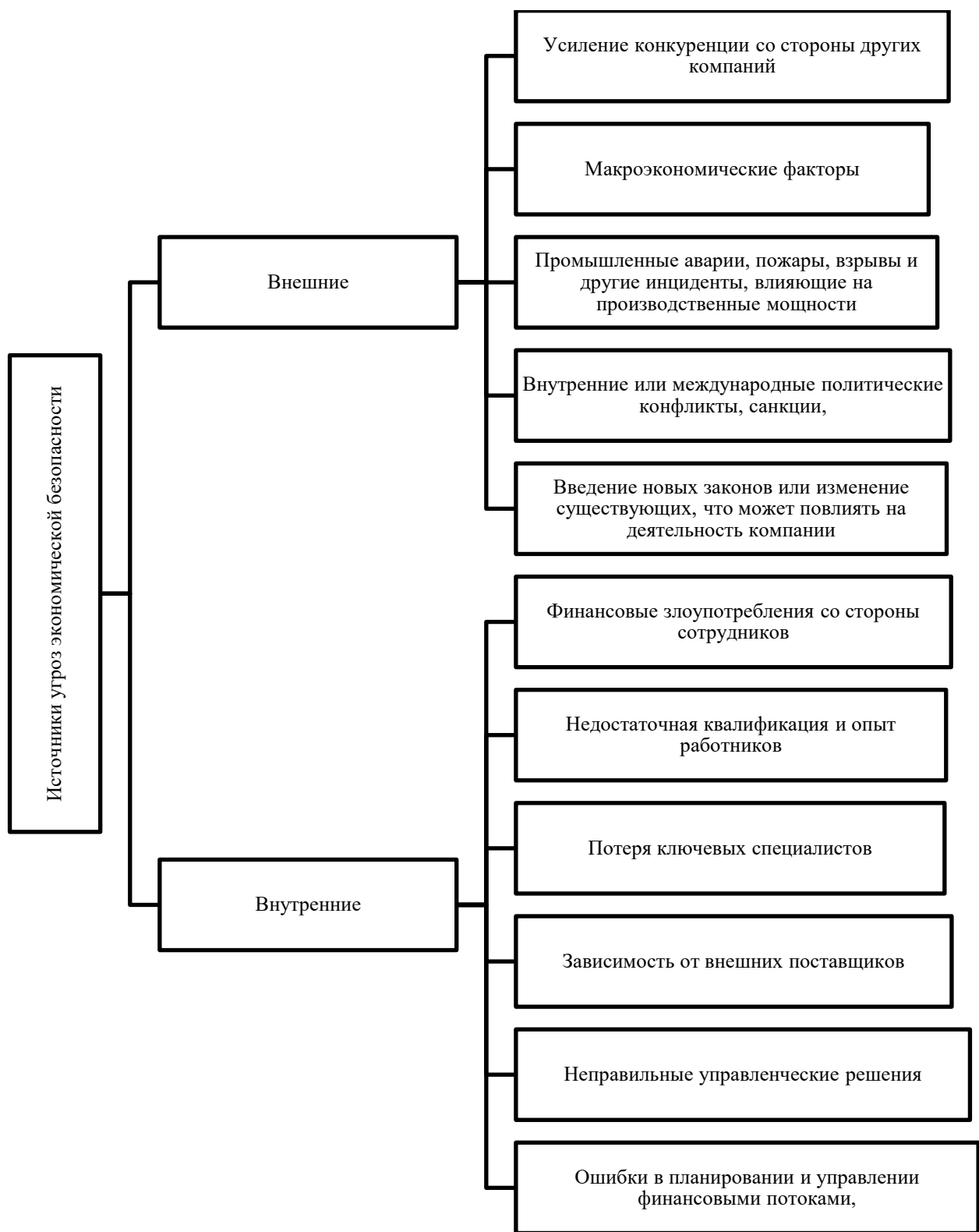


Рисунок 6 – Источники угроз экономической безопасности предприятия [26, с. 122]

«Механизм обеспечения экономической безопасности – это совокупность организационных, экономических и правовых мер по

предотвращению ее угроз. Основной целью механизма обеспечения экономической безопасности на всех уровнях выступает выстраивание комплекса оптимальных условий для жизнедеятельности и развития человека, социально-экономической стабильности общества, сохранения целостности и государственности страны, а также противостояния воздействию внутренних и внешних угроз с целью сохранения экономической безопасности» [16, с. 17].

Механизм обеспечения экономической безопасности предприятия включает несколько ключевых этапов. Этапы представлены на рисунке 7.

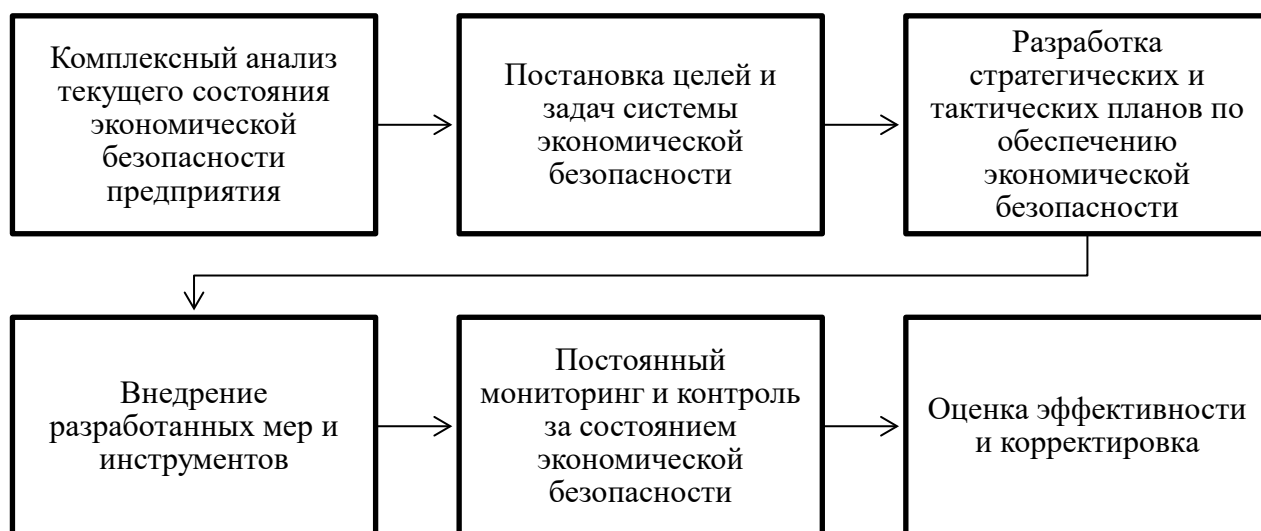


Рисунок 7 – Механизм обеспечения экономической безопасности предприятия

Каждый из перечисленных на рисунке 7 этапов важен для создания и поддержания эффективной системы обеспечения экономической безопасности предприятия.

Основные инструменты обеспечения экономической безопасности предприятия перечислены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные инструменты обеспечения экономической безопасности предприятия [4, с. 88], [10, с. 164]

Инструмент	Содержание
Финансовый контроль и аудит	регулярные финансовые проверки и аудиторские заключения; внутренний аудит.
Системы управления рисками	идентификация, оценка и управление рисками; разработка планов по управлению рисками.
Информационная безопасность	защита конфиденциальной информации и данных от утечек и несанкционированного доступа; внедрение систем шифрования, регулярное обновление программного обеспечения и обучение сотрудников основам кибербезопасности.
Юридическая защита	своевременное заключение договоров, соблюдение законодательства и нормативных актов; регулярные юридические консультации и мониторинг изменений в законодательстве.
Кадровая безопасность	проведение проверки на благонадежность при найме сотрудников, разработка и внедрение системы контроля.
Маркетинговые исследования	мониторинг рынка и действий конкурентов; анализ потребительского спроса и рыночных тенденций.
Стратегическое планирование	долгосрочное планирование и прогнозирование развития компании; регулярное обновление и корректировка стратегических планов.
Контроль качества и стандарты	внедрение систем управления качеством, соответствие международным и национальным стандартам; проведение регулярных проверок и сертификаций продукции и услуг.
Финансовое планирование и управление	разработка бюджетов, контроль за их исполнением и анализ финансовых показателей; управление ликвидностью и инвестициями для обеспечения финансовой устойчивости.

Далее некоторые из инструментов обеспечения экономической безопасности рассмотрены подробнее.

Финансовый контроль и аудит включают в себя мониторинг и анализ финансовых показателей, таких как доходы, расходы, активы и обязательства, что позволяет своевременно выявлять отклонения от планируемых показателей и принимать корректирующие меры, обеспечивает объективную оценку финансового состояния, выявляют возможные нарушения в ведении бухгалтерского учёта и финансовой отчетности, проверяют соответствие деятельности компании установленным стандартам и законодательным

требованиям. Цель данного инструмента – минимизировать риски финансовых потерь и обеспечивать прозрачность деятельности предприятия.

Системы управления рисками включают в себя идентификацию, оценку и управление рисками, связанными с финансовыми, операционными, стратегическими и другими аспектами деятельности предприятия, что позволяет ему подготовиться к возможным кризисам, разработать планы по снижению их последствий и обеспечивать долгосрочную экономическую безопасность.

Информационная безопасность является необходимым инструментом защиты коммерческой тайны, данных о клиентах и партнёрах, а также для обеспечения бесперебойной работы информационных систем в современных условиях и включает в себя внедрение защитных технологий, таких как антивирусные программы, шифрование данных, системы резервного копирования и другое.

Юридическая защита охватывает меры по обеспечению соблюдения законодательства и правовых норм, защите интересов предприятия в судебных и административных органах, а также правовую поддержку в заключении и исполнении контрактов, снижает риски правовых споров и возможных санкций, защищает интеллектуальную собственность компании и способствует соблюдению договорных обязательств, что, в свою очередь, укрепляет экономическую безопасность предприятия.

Кадровая безопасность включает в себя мероприятия по подбору, обучению и развитию персонала, а также созданию благоприятного психологического климата в коллективе, поскольку надежные сотрудники способствуют достижению целей предприятия и минимизируют риски, связанные с утечкой персонала. «Кадровая безопасность – это меры, нацеленные на предотвращение и ликвидацию опасностей и рисков, а также устранение последствий, которые могут дать неблагоприятный результат, связанный с работой сотрудников организации, их поведением, потенциалом» [22, с. 4].

Контроль качества и использование стандартов позволяет гарантировать соответствие продукции требованиям клиентов и законодательным нормам, что снижает риски возвратов, рекламаций и штрафов, укрепляет доверие клиентов и партнёров.

Финансовое планирование и управление включают в себя процесс составления бюджетов, планирование денежных потоков, управление оборотным капиталом и инвестициями, обеспечивают финансовую устойчивость компании.

Применение различных комплексов перечисленных инструментов позволяет организации снижать вероятность возникновения различного рода угроз.

1.3 Диагностика финансового состояния предприятия как процесс антикризисного управления

Диагностика финансового состояния предприятия является важным инструментом антикризисного управления. Она включает в себя анализ финансовых показателей и факторов, влияющих на финансовую устойчивость компании, с целью выявления потенциальных и существующих проблем.

По мнению авторов С. В. Костенко, А. В. Родионова, «диагностика – это средство получения достоверной качественной информации о реальных возможностях социально-экономической системы на любой стадии кризиса на основе особых методов и механизмов менеджмента. Диагностика служит для определения причин изменения финансового состояния предприятия или процесса управления на основе проведенного анализа» [14, с. 138].

«Диагностика как элемент регулярного мониторинга позволяет установить отклонения в развитии компании. Диагностика является элементом превентивной санации компании на всех уровнях и позволяет определить принадлежность к конкретному классу проблем (экспресс-диагностика, общая диагностика, система диагностики элементов системы,

комплексная диагностика), а также выявляет присущие конкретной компании признаки назревающего кризиса. Динамика показателей финансовой стабильности может демонстрировать значительные колебания, что означает вероятность наступления кризиса, а также показывает слабые стороны, которые более всего подвержены риску» [37, с. 27].

«Ранняя диагностика кризисных явлений является одним из основных принципов антикризисного управления, так как, чем раньше кризисы будут идентифицированы, тем больше времени останется на их нейтрализацию. Целью диагностики является формирование достоверного представления о реальном положении вещей в организации, выявление слабых мест, оценка эффективности работы всех подразделений и функций управления, а также определение потенциальных рисков и угроз. Основная задача диагностики в контексте антикризисного управления заключается в своевременном и точном определении признаков кризиса, анализе его причин и оценке потенциального влияния на деятельность и состояние организации. Диагностика помогает предприятию идентифицировать и понять, какие аспекты его деятельности вызывают проблемы, а также оценить, насколько серьезны эти проблемы и как они могут повлиять на общее состояние бизнеса» [29, с. 31].

«Финансовое состояние предприятия – это комплексное понятие, которое является результатом взаимодействия всех элементов системы финансовых отношений, а также представляет собой характеристику деятельности предприятия в определенном периоде, которая отражает финансовые ресурсы предприятия, его конкурентоспособность и способность к финансированию хозяйственной деятельности. Это характеристика состава и размещения средств, структуры их источников, скорости оборота капитала, способности предприятия своевременно погашать свои обязательства» [38, с. 205].

По мнению В. Е. Шумиловой, Д. В. Попова, «финансовое состояние является важнейшей характеристикой деловой активности и надежности предприятия. Оно определяет конкурентоспособность предприятия и его

потенциал в деловом сотрудничестве, выступает гарантом эффективной реализации экономических интересов всех участников хозяйственной деятельности, как самого предприятия, так и его партнеров. Устойчивое финансовое положение предприятия зависит от умелого, просчитанного управления всей совокупностью производственных и хозяйственных факторов, определяющих результаты его деятельности» [37, с. 27].

Цели диагностики финансового состояния предприятия перечислены на рисунке 8.

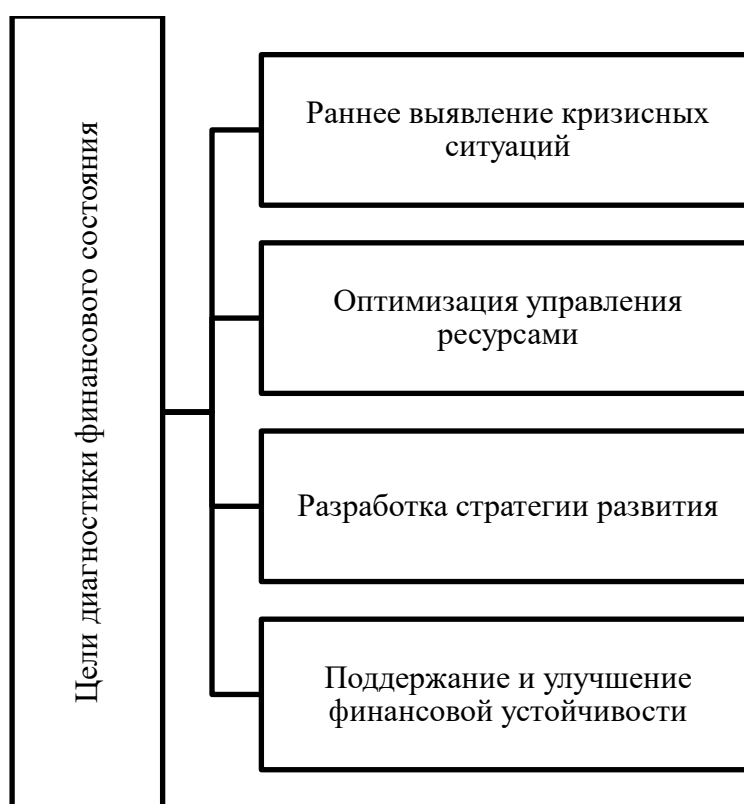


Рисунок 8 – Цели диагностики финансового состояния [12, с. 120]

«Цель анализа финансового состояния состоит в познании причинно-следственных связей в хозяйственной деятельности предприятия, что позволяет раскрыть сущность экономических явлений и на этой основе дать правильную оценку достигнутым результатам, выявить резервы повышения эффективности производства, обосновать планы и управленческие решения. Для проведения финансового анализа специалисту требуется достаточно

большое количество времени и ресурсов. Финансовый анализ проводят с помощью данных финансовой отчетности путем методов проведения финансового анализа. Предоставить информацию о финансовом состоянии предприятия системе управления для того, чтобы осуществить оптимизационные процессы является целью финансового анализа» [38, с. 206].

Согласно рисунку 8, цели диагностики финансового состояния направлены на выявление и предупреждение ухудшения финансового состояния предприятия.

«Среди основных методов диагностики финансового состояния предприятия, можно выделить:

- вертикальный анализ – это метод, при котором финансовая отчетность предприятия анализируется по вертикали, то есть каждый показатель выражается в процентах от выбранного базового показателя, например, выручки или чистой прибыли. Это позволяет проанализировать структуру и состав компонентов финансовой отчетности;
- горизонтальный анализ – это метод, при котором финансовая отчетность предприятия анализируется по горизонтали, то есть сравнивается финансовая отчетность за разные периоды. Это позволяет определить тенденции и изменения в финансовом состоянии предприятия;
- коэффициентный анализ – это метод, при котором используются различные финансовые коэффициенты, которые позволяют оценить различные аспекты финансового состояния предприятия, например, его ликвидность, рентабельность, финансовую устойчивость и другое;
- факторный анализ – определяет влияние факторов на результат приемов исследования;
- сравнительный анализ – здесь происходит сведение показателей отчетности по показателям этого предприятия, его филиалов и не только» [34, с. 410].

Основные этапы диагностики финансового состояния представлены на рисунке 9.



Рисунок 9 – Основные этапы диагностики финансового состояния предприятия [5, с. 58]

Далее, перечисленные на рисунке 9 этапы, рассмотрены подробнее.

«Анализ финансовых показателей включает анализ таких основных показателей как:

- показатели ликвидности или способности предприятия своевременно выполнять краткосрочные обязательства;
- коэффициентов финансовой устойчивости, включая оценку доли собственного и заемного капитала, коэффициентов автономии, финансового левериджа, и других;
- показателей рентабельности;
- показателей эффективности управления оборотным капиталом и активами» [3, с. 154].

В рамках коэффициентного анализа рассчитываются основные коэффициенты и осуществляется сравнение полученных значений с нормативными показателями и отраслевыми стандартами.

Сводная таблица А1 основных показателей финансового состояния и формулы их расчета представлена в Приложении А.

«Ликвидность (текущая платежеспособность) – одна из важнейших характеристик финансового состояния компании, определяющая возможность своевременно оплачивать счета, она фактически является одним из показателей банкротства. Анализ ликвидности баланса предполагает проверку соотношении активов с обязательствами по пассиву, каждые из которых группируются определенным образом: активы – по степени ликвидности, пассивы – по срочности погашения. Для определения ликвидности и платежеспособности предприятия используют коэффициенты ликвидности. Коэффициенты ликвидности – это финансовые показатели, которые используются для оценки способности компании удовлетворить свои текущие обязательства с использованием своих текущих активов. Коэффициенты ликвидности помогают инвесторам, кредиторам и управленческому персоналу оценить финансовую устойчивость и способность компании погасить свои долги вовремя» [13, с. 265].

При анализе финансовой устойчивости предприятия обычно используют относительные и абсолютные показатели. «Относительные показатели финансовой устойчивости представляют собой финансовые показатели, выраженные в процентном или коэффициентном соотношении. Они позволяют оценить эффективность использования финансовых ресурсов, а также сравнивать финансовое состояние организации с другими организациями или с отраслевым средним. Примеры относительных показателей финансовой устойчивости включают коэффициент текущей ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности, коэффициент финансового левериджа, коэффициент обеспеченности собственными средствами и другие. Абсолютные показатели финансовой устойчивости определяют финансовые показатели в абсолютных значениях, например, общая величина активов или капитала организации. Такие показатели позволяют оценить размер и объем финансовых ресурсов организации, но не дают информации о том, насколько эти ресурсы эффективно используются» [24, с. 84].

«Анализ ликвидности и финансовой устойчивости является неотъемлемой частью оценки финансового состояния организации. Долгосрочную платежеспособность хозяйствующих субъектов определяет финансовая устойчивость, а текущую платежеспособность – ликвидность» [34, с. 410].

Анализ динамики и структуры предполагает изучение структуры активов и пассивов, выявление основных тенденций и изменений финансового состояния предприятия. «Такой анализ позволят провести интегральная оценка, а именно методика кредитного скоринга Д. Дюрана. Суть данной методики заключается в отнесении предприятия по уровню риска на основе фактически полученного уровня коэффициентов финансовой устойчивости и рейтинга каждого коэффициента, представленного в баллах на основании экспертных оценок. Посчитав общую сумму баллов, присваивается соответствующий класс финансовой устойчивости предприятия:

- 1 класс – предприятие характеризуется как финансово устойчивое;
- 2 класс – предприятие является финансово устойчивым, но возникает риск по задолженности;
- 3 класс – проблемные предприятия;
- 4 класс – предприятию присвоен высокий риск банкротства, даже если мероприятия санации были проведены;
- 5 класс – финансово неустойчивое, на грани банкротства» [10, с. 13].

«Показатели деловой активности и рентабельности предприятия являются комплексной характеристикой развития организации и для ее оценки необходимо рассмотреть финансово-экономическую сторону деятельности предприятия. В своей совокупности эти показатели отражают общее состояние дел на предприятии в производственно-технической, хозяйственно-финансовой, инновационной, коммерческой, социальной сферах. Каждый показатель в отдельности обобщенно характеризует одно из направлений (сторон) его внутренней или внешней деятельности» [38, с. 204].

По мнению авторов Залозная Д. В., Щербакова Е.О. «в совокупности с финансовым анализом необходимо проводить анализ кадровой составляющей экономической безопасности предприятия, поскольку персонал является основным рисковым фактором экономической безопасности предприятия. Анализ кадровой составляющей предприятия необходимо проводить двумя способами: путем расчёта ряда показателей и с помощью качественного анализ не только кадров, но и корпоративной среды на данном предприятии. К показателям кадровой безопасности предприятия относятся коэффициенты, характеризующие эффективность использования кадровой силы. К таким коэффициентам относятся показатель текучести кадров, производительность труда, коэффициент использования рабочего времени, рентабельность персонала» [11, с. 14].

«SWOT-анализ обладает рядом преимуществ по сравнению с другими видами анализа, поскольку он прост в проведении, устанавливает взаимосвязи с предприятием, угрозами и возможностями, основывается на небольшом массиве информации. Определив сильные стороны (strengths (S)), слабые стороны (weaknesses (W)), возможности (opportunities (O)) и угрозы (threats (T)), разрабатывается матрица SWOT, которая определяет взаимосвязь между данными факторами и позволяет разработать новые стратегии ведения бизнеса» [11, с. 15].

После проведения всех этапов анализа необходимо осуществить прогнозирование и моделирование, что «предполагает разработку финансовых моделей для прогнозирования будущего состояния компании, а также анализ сценариев развития событий и их влияние на финансовое состояние предприятия» [17, с. 97].

Разработка антикризисных мероприятий по результатам проведенного анализа предполагает формирование конкретных мероприятий для улучшения финансового состояния предприятия и играет решающую роль в дальнейшем стабильном функционировании предприятия.

В заключении первой главы бакалаврской работы можно сделать вывод, что антикризисное управление является неотъемлемой частью стратегического управления предприятием и позволяет не только преодолевать текущие проблемы, но и закладывать основу для устойчивого развития предприятия с целью обеспечения его экономической безопасности. Диагностика финансового состояния предприятия как процесс антикризисного управления является непрерывным и систематическим процессом, это важный инструмент для обеспечения устойчивости предприятия. Она включает в себя анализ финансовых показателей и факторов, влияющих на финансовую устойчивость компании, с целью выявления потенциальных и существующих проблем. После анализа финансовых показателей необходимо провести SWOT-анализ – анализ внутренней среды предприятия, направленный на выявление сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз для ее функционирования. На основании данных, полученных с помощью выбранного инструментария анализа эффективности антикризисного управления предприятия формируются конкретные мероприятия для улучшения финансового состояния предприятия субъекта и обеспечения его стабильности. Разработка антикризисных мероприятий по результатам проведенного анализа предполагает формирование конкретных мероприятий для улучшения финансового состояния предприятия и играет решающую роль в дальнейшем стабильном функционировании предприятия.

2 Оценка антикризисного управления на примере предприятия ООО «НАЗ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «НАЗ»

«Завод Автоспецтехники НАЗ» или ООО «НАЗ» работает на рынке коммерческого транспорта: «производит микроавтобусы, прицепы, оборудование для грузовых автомобилей и устанавливает дополнительную аппаратуру. Юридический и фактический адрес организации – 607600, обл. Нижегородская, р-н Богородский, г. Богородск, ул. Механизаторов, д. 10, оф. 12» [19].

Основной вид деятельности предприятия – производство кузовов для автотранспортных средств, производство прицепов и полуприцепов (код по ОКВЭД 29.20).

Дополнительно организация занимается следующими видами деятельности, перечисленными на рисунке 10.

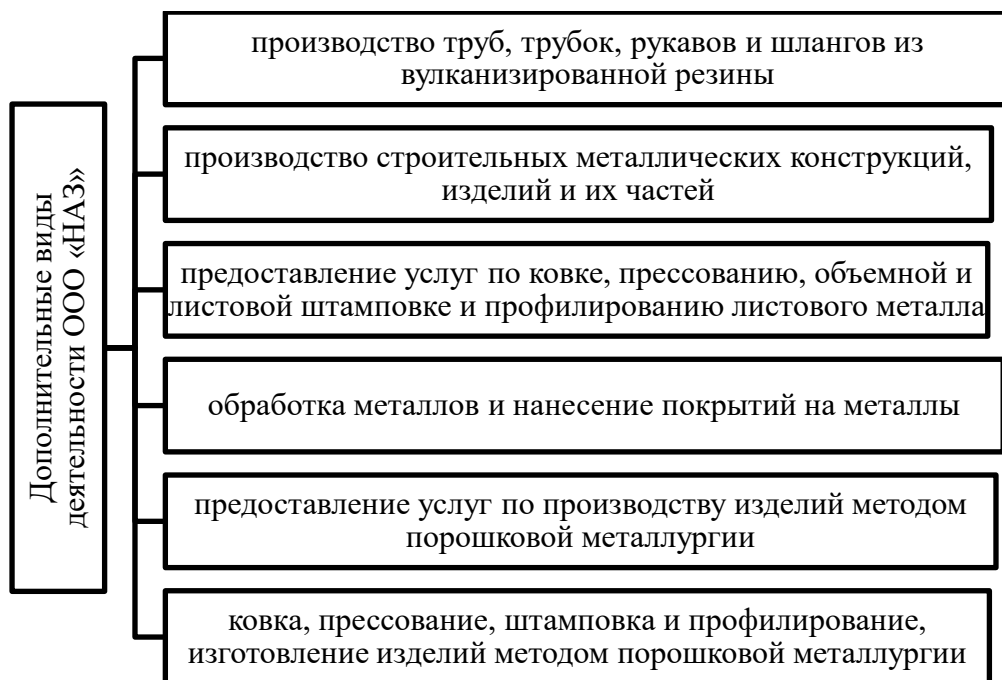


Рисунок 10 – Дополнительные виды деятельности ООО «НАЗ»

Предприятие сотрудничает с: КАМАЗ, ГАЗ, Mercedes-Benz, Volvo, Renault, MAN, DAF, Scania, Volkswagen, Ford, Iveco, FIAT, Hino, Nissan, Hyundai, Isuzu, Fuso, TATA, Wielton. «НАЗ», всегда соблюдает требования перечисленных марок, успешно проходит аудиты и получает ОТТС на автоспецтехнику.

Дальнейшая стратегия развития предусматривает участие в инновационных проектах на территории региона и по всей России. На предприятии реализуется система менеджмента качества. Работа цеха постоянно совершенствуется по концепции бережливого производства, применяется высокотехнологичное оборудование и регулярно проверяется, и повышается квалификация персонала.

Организационная структура управления организацией ООО «НАЗ» представлена на рисунке 11.

Руководителем организации является генеральный директор – Назаров Дмитрий Викторович. Генеральный директор организации несет ответственность за общее руководство, утверждает планы развития, представляет интересы компании на внешнем уровне, включая переговоры с партнерами, инвесторами и государственными органами. Вместе с тем, генеральный директор контролирует финансовую деятельность организации, включая бюджетирование и управление рисками, и обеспечивает соблюдение всех юридических и нормативных требований.

Коммерческий директор управляет коммерческой деятельностью компании, контролирует работу отделов продаж и маркетинга, разрабатывает планы по увеличению объема продаж и расширению доли рынка, а также участвует в разработке новых продуктов и услуг. В его обязанности также входит мониторинг эффективности маркетинговых кампаний и продаж, анализ результатов и корректировка стратегии при необходимости.

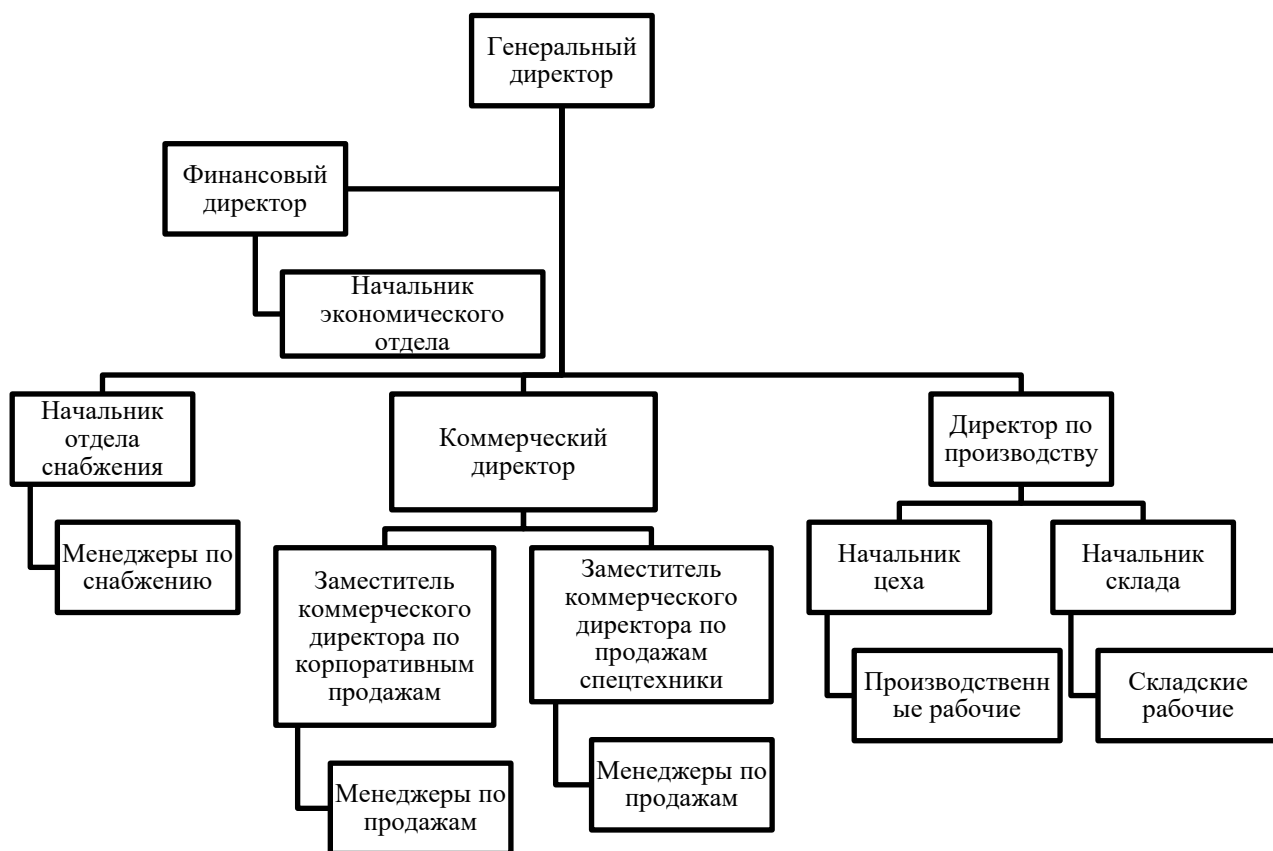


Рисунок 11 – Организационная структура управления ООО «НАЗ»

Финансовый директор возглавляет финансовый отдел, разрабатывает меры по повышению рентабельности и эффективности использования капитала. Финансовый директор взаимодействует с внешними партнерами, такими как банки, инвесторы и аудиторы, обеспечивая привлечение и эффективное использование финансовых ресурсов.

Начальник отдела снабжения координирует работу менеджеров по снабжению и отвечает за обеспечение компании всеми необходимыми ресурсами и материалами для бесперебойного производства и ведения бизнеса. Начальник отдела снабжения осуществляет анализ потребностей в

материалах и услугах, планирование закупок, а также выбор и оценку поставщиков, заключает договора на поставку, контролирует соблюдение условий договоров и качество поставляемых материалов, а также отвечает за своевременность поставок.

Директор по производству осуществляет управление и координацию всех аспектов производственного процесса на предприятии, в том числе разработку производственных планов и графиков для обеспечения выполнения заказов в срок, обеспечение эффективного управления запасами сырья и материалов, а также оптимального использования производственных мощностей и другое.

В 2023 г. среднесписочная численность работников ООО «НАЗ» составила 147 человек. Динамика численности персонала организации представлена на рисунке 12.



Рисунок 12 – Динамика персонала ООО «НАЗ» за 2021-2023 гг., чел.

На рисунке 12 видно, что численность персонала ООО «НАЗ» постепенно растет в связи с расширением деятельности организации.

Далее в таблице 3 представлен анализ основных экономических показателей деятельности ООО «НАЗ» за 2021-2023 гг. на основе данных финансовой отчетности предприятия (Приложение Б, В) [18].

Таблица 3 – Экономические показатели деятельности ООО «НАЗ» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	882625	822986	1030062	-59639	-6,76	207076	25,16
Полная себестоимость продаж, тыс. руб.	812235	744718	828308	-67517	-8,31	83590	11,22
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	70390	78268	201754	7878	11,2	123486	157,8
Управленческие расходы, тыс. руб.	42002	14208	16186	-27794	-66,2	1978	13,92
Коммерческие расходы, тыс. руб.	8297	31200	49373	22903	276	18173	58,25
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	20091	33040	136195	12949	64,45	103155	312,2
Чистая прибыль, тыс. руб.	3942	15817	102674	11875	301,2	86857	549
Основные средства, тыс. руб.	2732	2093	8805	-639	-23,39	6712	320,7
Оборотные активы, тыс. руб.	340478	322651	522935	-17827	-5,24	200284	62,1
Среднесписочная численность, чел.	147	145	147	-2	-1,4	2	1,38
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	110250	117450	120540	7200	6,53	3090	2,63
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	6004,3	5675,77	7007,22	-328,5	-5,47	1331,5	23,5
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	750	810	820	60	8,00	10	1,23
Фондоотдача	323,07	393,21	116,99	70,14	-	-276,2	-
Оборачиваемость активов, раз	2,592	2,551	1,970	-0,042	-	-0,581	-
Рентабельность деятельности, %	0,46	2	11,49	1,545	-	9,485	-
Рентабельность продаж, %	2,276	4,015	13,222	1,738	-	9,207	-
Затраты на рубль выручки, коп.	97,77	96,01	86,78	-1,7165	-1,756	-9,23	-9,6

Таблица 3 демонстрирует значительный рост выручки организации ООО «НАЗ» в течение трех лет, не смотря на небольшое снижение выручки от реализации в 2022 г. на 6,76%, что связано со снижением объемов производства. В 2023 в работе предприятием было произведено рекордное количество продукции, что позволило нарастить выручку от реализации до 1030062 т. р. или на 25,16%.

Динамика показателя себестоимости продаж ООО «НАЗ» в течение трех лет аналогична динамике выручки от реализации, однако стоит отметить, что полная себестоимость в 2023 г. выросла на 11,33%, что значительно ниже роста выручки предприятия. Низкий рост себестоимости продаж по отношению к росту выручки от реализации приводит к значительному росту валовой прибыли предприятия до 201754 т. р. относительно 78268 т. р. в 2022 г. Рост валовой прибыли в 2023 г. составил 157,8%. Управленческие и коммерческие расходы в 2023 г. выросли в след за ростом выручки от продаж. В большей мере выросли коммерческие расходы за три года с 8297 т. р. до 49373 т. р. Управленческие расходы снизились в 2022 г. на 66,2%, в 2023 г. выросли на 13,62%. ООО «НАЗ» в 2023 г. получает 102674 т. р. прибыли от продаж, что на 312,2% выше значения в 2022 г. Чистая прибыль на конец 2023 г. достигает 102674 т. р. Чистая прибыль увеличилась более чем в 5 раз относительно значения 2022 г.

Согласно данным таблицы 3 можно отметить, что основную часть активов предприятия ООО «НАЗ» составляют оборотные активы. Оборотные активы и основные средства в течение трех лет показывают устойчивый рост.

Также стоит отметить, что в течение трех лет увеличивается среднегодовая выработка работающего. Основной рост произошел в 2023 г. – на 23,5%.

Динамика показателей рентабельности организации ООО «НАЗ» наглядно представлена на рисунке 13.

На рисунке 13 видно, что у предприятия ООО «НАЗ» растут все показатели рентабельности в течение трех лет. Рентабельность продаж

выросла за три года на 10,9%. Рентабельность деятельности выросла на 11,03%. Рентабельность по чистой прибыли выросла до 9,9% или на 9,5%.

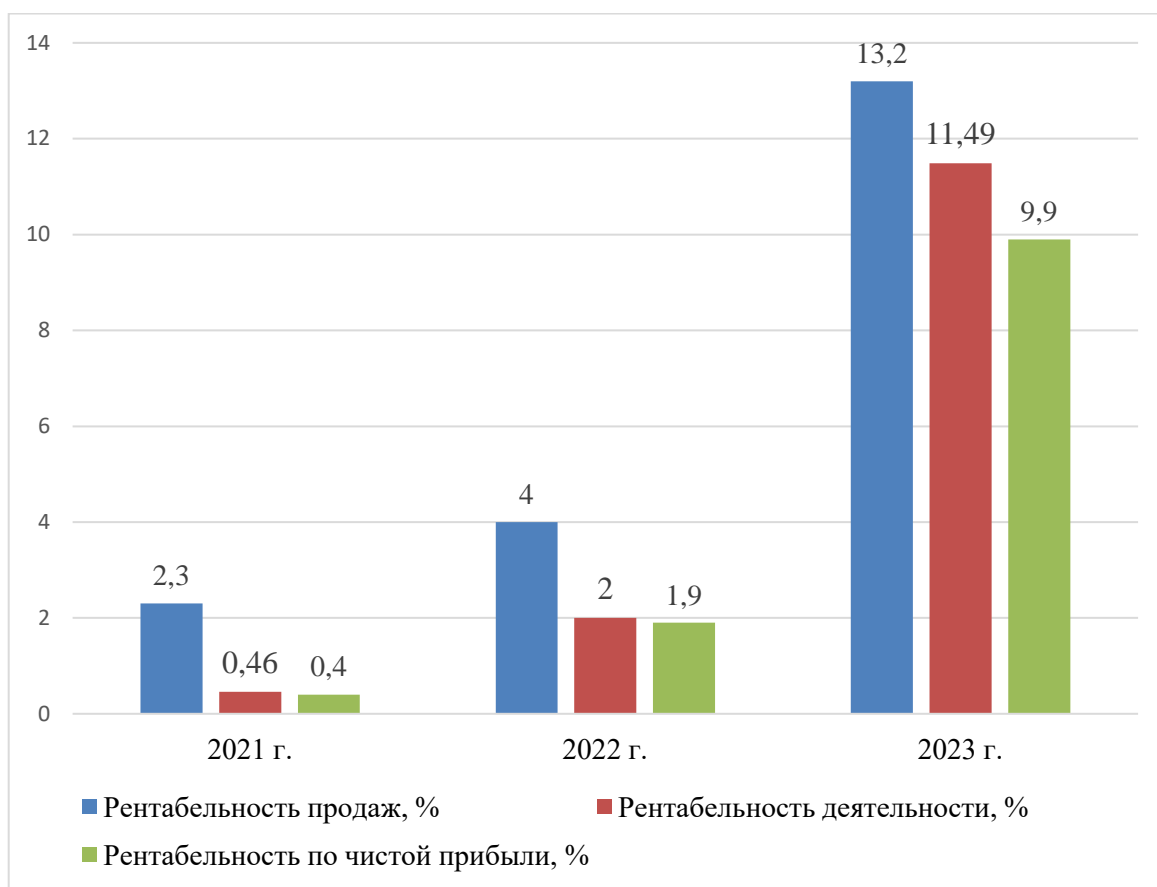


Рисунок 13 – Динамика показателей рентабельности организации ООО «НАЗ» за 2021-2023 гг., %

В заключении пункта можно сделать вывод, что ООО «НАЗ» стремительно наращивает свои экономические показатели в течение трех лет.

2.2 Финансовая диагностика предприятия ООО «НАЗ»

В рамках антикризисного управления для обеспечения экономической безопасности предприятия ООО «НАЗ» проводит ряд различных мероприятий, в том числе:

- на предприятии реализуется система менеджмента качества, что включает регулярное проведение внутренних аудитов, анализ

несоответствий и внедрение корректирующих мер, поддержание сертификации по стандартам ISO;

– работа цеха постоянно совершенствуется по концепции бережливого производства, применяется высокотехнологичное оборудование и регулярно проверяется и повышается квалификация персонала;

– осуществляется финансовый мониторинг и управление всех расходов, выявление неэффективных затрат и их сокращение. Введение жесткого контроля за бюджетом;

– проводится регулярный анализ текущих рыночных условий и потребностей клиентов, разработка стратегий для удержания существующих клиентов и привлечения новых.

В данном пункте проведена диагностика финансового состояния предприятия с целью выявления негативных факторов, влияющих на экономическую безопасность предприятия ООО «НАЗ».

В начале в таблице 4 произведена оценка состояния и динамики активов ООО «НАЗ» за рассматриваемый период.

Таблица 4 – Оценка состояния и динамики активов ООО «НАЗ» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм.	Темп прироста, %	Абс. изм.	Темп прироста, %
Внеоборотные активы, тыс. руб.	2732	2093	8805	-639	-23,39	6712	320,7
основные средства, тыс. руб.	2732	2093	8805	-639	-23,39	6712	320,7
Оборотные, тыс. руб.	340478	322651	522935	-17827	-5,2	200284	62,1
запасы, тыс. руб.	101929	52218	295380	-49711	-48,7	243162	465,7
дебиторская задолженность, тыс. руб.	205155	182008	167550	-23147	-11,28	-14458	-7,97

Продолжение таблицы 4

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм.	Темп прироста, %	Абс. изм.	Темп прироста, %
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.	31314	87446	56587	56132	179,3	-30859	-35,3
Итого, тыс. руб.	343210	324744	531740	-18466	-5,4	206996	63,7

Наглядно структура активов предприятия ООО «НАЗ» представлена на рисунке 14.

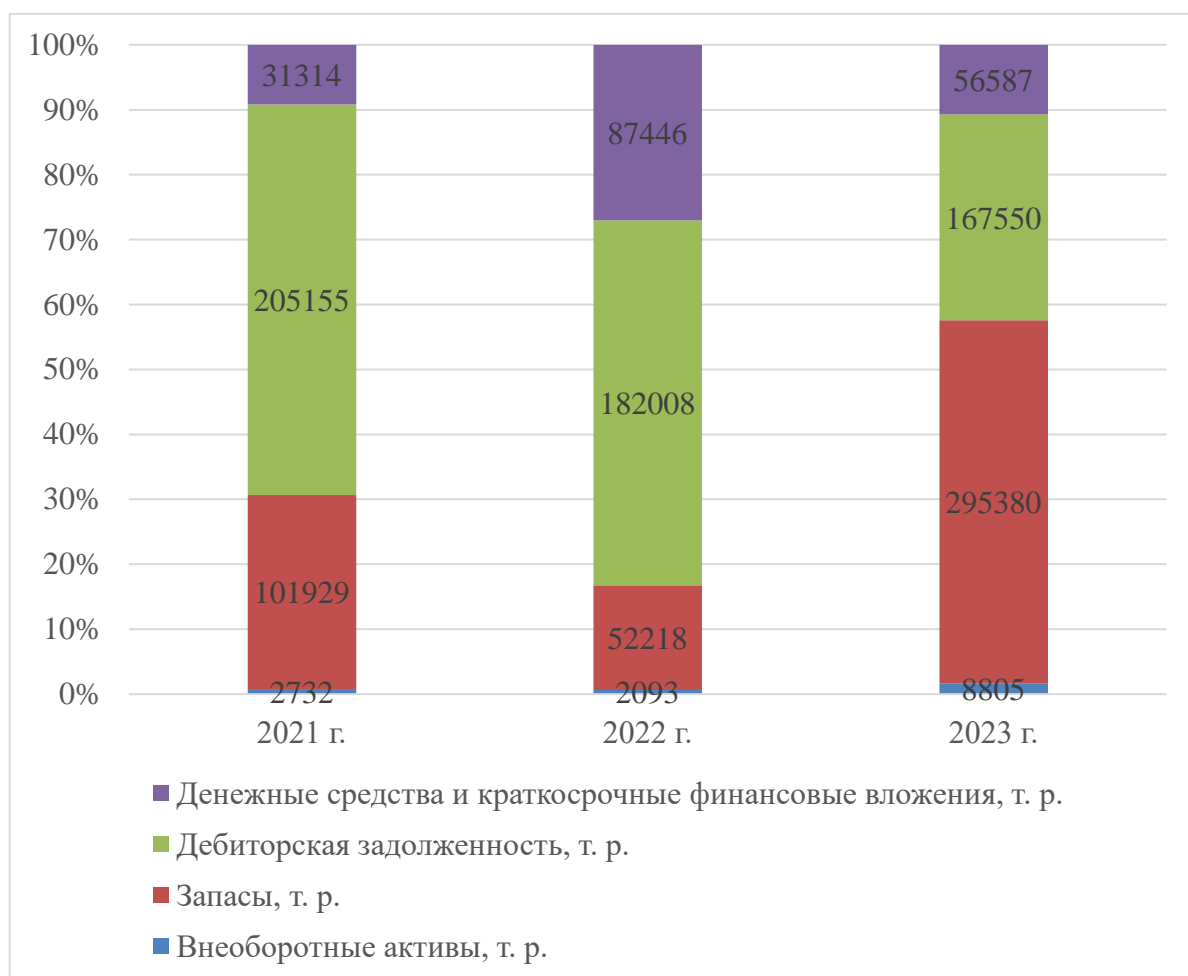


Рисунок 14 – Структура активов предприятия ООО «НАЗ» за 2021-2023 гг.

На рисунке 14 видно уменьшение доли дебиторской задолженности предприятия в структуре активов и рост доли запасов. Доля дебиторской задолженности снизилась с 59,8% до 31,5%. Доля запасов увеличилась с 29,7% до 55,5%. Рост доли менее ликвидных активов может привести к проблемам с ликвидностью у предприятия.

В виду высокой доли запасов и дебиторской задолженности в структуре активов, в таблице 5 проведена оценка оборачиваемости данных видов активов предприятия. В таблице 5 видно, что продолжительность оборачиваемости запасов в течение трех лет увеличивается на конец периода составляет 77 дней, что выше среднего нормативного значения по отрасли – 57 дней.

Таблица 5 – Оценка оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности ООО «НАЗ» за 2021-2023 гг.

Коэффициент	Значение коэффициента			Изменение коэффициента 2022 г./2021 г.	Изменение коэффициента 2023 г./2022 г.
	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023		
Продолжительность оборачиваемости запасов, дни	45	36	77	-9	41
Коэффициент оборачиваемости запасов	8,2	10,1	4,8	1,9	-5,3
Продолжительность оборачиваемости дебиторской задолженности, дни	67	86	62	19	-24
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	5,4	4,2	5,9	-1,2	1,7

Долгие сроки оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности приводят к тому, что предприятию может не хватать высоколиквидных активов для погашения текущих обязательств.

Далее в таблице 6 проведена оценка состояния и динамики капитала ООО «НАЗ» за рассматриваемый период.

Таблица 6 – Оценка состояния и динамики капитала ООО «НАЗ» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм.	Темп прироста, %	Абс. изм.	Темп прироста, %
Собственный капитал, тыс. руб.	26325	42159	144833	15834	60,1	102674	243,5
Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	805	–	–	–	–	–	–
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	316080	282585	386907	-33495	-10,6	104322	36,9
Заемные средства, тыс. руб.	31177	–	30096	–	–	–	–
Итого	343210	324744	531740	-18466	-5,4	206996	63,7

В таблице 6 виден существенный рост собственного капитала предприятия ООО «НАЗ» за три года. Наибольший рост произошел в 2023 г. – 243,5%. В структуре капитала преобладают краткосрочные обязательства, которые в 2023 г. увеличились на 104322 т. р. Долгосрочные обязательства в 2022 г. и 2023 г. на балансе предприятия отсутствуют. Краткосрочные обязательства составляют 72,8% на конец 2023 г. в структуре капитала предприятия, что может негативно отражаться на показателях финансовой устойчивости предприятия ООО «НАЗ».

В связи с этим далее в таблице 7 проведена оценка коэффициентов ликвидности предприятия за три года.

В таблице 7 видна положительная динамика коэффициента текущей ликвидности в течение трех лет. Однако пока значение показателя не соответствует норме 1,8%. Коэффициент быстрой и абсолютной ликвидности ухудшили свои значения в 2023 г. относительно значений 2022 г.

Таблица 7 – Оценка состояния и динамики капитала ООО «НАЗ» за 2021-2023 гг.

Коэффициент	Значение коэффициента			Изменение коэффициента 2022 г./2021 г.	Изменение коэффициента 2023 г./2022 г.
	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023		
Коэффициент текущей ликвидности	1,08	1,14	1,35	0,06	0,21
Коэффициент быстрой ликвидности	0,75	0,95	0,58	0,2	-0,37
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,1	0,31	0,15	0,21	-0,16

Далее в таблицах 8, 9 произведена оценка соотношения активов по степени ликвидности и обязательств предприятия по датам погашения за 2022 г. и за 2023 г., так как в этот период наблюдается значительное ухудшение показателей абсолютной и быстрой ликвидности.

Таблица 8 – Оценка соотношения активов по степени ликвидности и обязательств предприятия ООО «НАЗ» по датам погашения за 2022 гг.

Активы	На конец 2022 г., тыс. руб.	Норма	Пассивы	На конец 2022 г., т. р.	Излишек/недостаток т. р.
А1. Высоколиквидные активы	87446	\geq	П1. Наиболее срочные обязательства	282584	-195138
А2. Быстрореализуемые активы	182008	\geq	П2. Среднесрочные обязательства	-	182008
А3. Медленно реализуемые активы	53197	\geq	П3. Долгосрочные обязательства	-	53197
А4. Труднореализуемые активы	2093	\leq	П4. Постоянные пассивы	42159	-40066

В 2022 г. у предприятия ООО «НАЗ» выполнялись все соотношения кроме первого. Здесь предприятию не хватало высоколиквидных активов в размере 195138 т. р. для погашения наиболее срочных обязательств.

Таблица 9 – Оценка соотношения активов по степени ликвидности и обязательств предприятия ООО «НАЗ» по датам погашения за 2023 гг.

Активы	На конец 2023 г., тыс. руб.	Норма	Пассивы	На конец 2023 г., т. р.	Излишек/недостаток т. р.
А1. Высоколиквидные активы	56587	\geq	П1. Наиболее срочные обязательства	356811	-300224
А2. Быстрореализуемые активы	167550	\geq	П2. Среднесрочные обязательства	30096	137454
А3. Медленно реализуемые активы	298798	\geq	П3. Долгосрочные обязательства	0	298798
А4. Труднореализуемые активы	8805	\leq	П4. Постоянные пассивы	144833	-136028

Из таблицы 9 видно ухудшение соотношения высоколиквидных активов и наиболее срочных обязательств. У предприятия в 2023 г. наблюдается их недостаток в размере 300224 т. р. Остальные соотношения также выполняются, как и в 2022 г. На фоне высокой доли краткосрочных обязательств и снижения высоколиквидных активов могут возникнуть у предприятия проблемы с платежеспособностью и погашением текущих обязательств.

Далее произведена оценка платежеспособности предприятия в течение трех лет. Для оценки платежеспособности предприятия рассчитан коэффициент обеспеченности собственными средствами предприятия. Результаты расчета представлены на рисунке 15.

На рисунке 15 видна положительная динамика коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами. В 2022 г. и в 2023 г. показатель достигает нормативного значения.

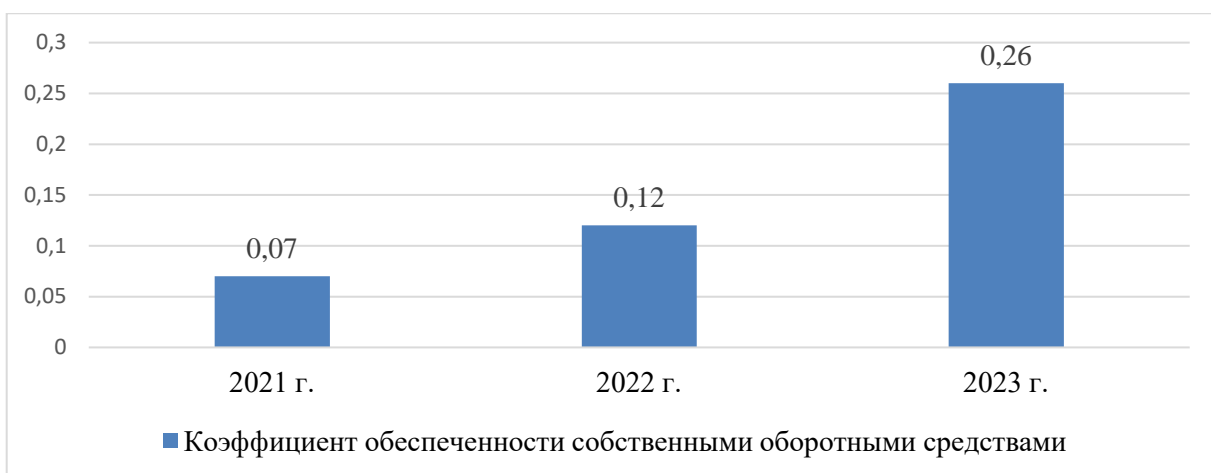


Рисунок 15 – Динамика коэффициента обеспеченности собственными средствами предприятия ООО «НАЗ» за 2021-2023 гг.

Далее в таблице 10 произведена оценка платежеспособности предприятия на основе оценки соответствия норме коэффициента текущей ликвидности и коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами.

Таблица 10 – Анализ платежеспособности предприятия ООО «НАЗ» за 2021-2023 гг.

Коэффициент	Значение коэффициента			Норма	Соответствие норме
	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023		
Коэффициент текущей ликвидности	1,08	1,14	1,35	Не менее 2	Не соответствует ни в одном из периодов
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,07	0,12	0,26	Не менее 0,1	Не соответствует в 2021 г.; в 2022 г., в 2023 г. соответствует норме
Коэффициент восстановления платежеспособности	0,54	0,59	0,73	Не менее 1	Не соответствует ни в одном из периодов

Согласно данным таблицы 10, наблюдается улучшение показателя восстановления платежеспособности предприятия в течение трех лет, хотя значение еще не соответствует норме.

Далее в таблице 11 представлены результаты расчетов основных показателей финансовой устойчивости предприятия ООО «НАЗ» за рассматриваемый период.

Таблица 11 – Показатели финансовой устойчивости предприятия ООО «НАЗ» за 2021-2023 гг.

Коэффициент	Значение коэффициента			Изменение коэффициента 2022 г./2021 г.	Изменение коэффициента 2023 г./2022 г.
	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023		
Коэффициент автономии	0,08	0,13	0,27	0,05	0,14
Коэффициент финансового левериджа	12,04	6,7	2,67	-5,34	-4,03
Коэффициент покрытия инвестиций	0,08	0,13	0,27	0,05	0,14
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,9	0,95	0,94	0,05	-0,01
Коэффициент обеспеченности запасов	0,23	0,77	0,46	0,54	-0,31

В таблице 11 видно, что все показатели финансовой устойчивости, кроме коэффициента маневренности собственного капитала не соответствуют норме в течение трех лет.

В заключении финансовой диагностики предприятия ООО «НАЗ» в таблице 12 произведен SWOT анализ предприятия для выявления возможных негативных факторов и угроз, которые могут повлиять на деятельность предприятия.

Согласно данным таблицы 12, предприятие ООО «НАЗ» имеет ряд сильных сторон, таких как широкий ассортимент продукции, использование высокотехнологичного оборудования и наличие системы менеджмента качества. Однако, в настоящее время, слабой стороной предприятия являются проблемы с финансовой устойчивостью, ликвидностью и высокой финансовой

зависимостью от внешних источников финансирования. Для устойчивого развития ООО «НАЗ» необходимо усилить финансовую стабильность, улучшить управление запасами и активно использовать возможности для инновационного развития и расширения рынков.

Таблица 12 – SWOT-анализ деятельности ООО «НАЗ»

Сильные стороны	Слабые стороны
Широкий ассортимент продукции Использование современного оборудования. Наличие квалифицированных сотрудников Система менеджмента качества Бережливое производство	Финансовая нестабильность Недостаточная ликвидность Ограниченные финансовые ресурсы Зависимость от поставщиков
Возможности	Угрозы
Расширение рынков сбыта Внедрение новых технологий и разработка инновационной продукции Использование государственных программ поддержки промышленности Увеличение спроса на коммерческий транспорт Усиление финансовой стабильности предприятия	Экономическая нестабильность Колебания цен на сырье и материалы Высокая конкуренция Технологические изменения

В заключении второго раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что на предприятия осуществляются мероприятия по антикризисному управлению с целью обеспечения экономической безопасности за счет различных инструментов, таких как: система менеджмента качества, что включает регулярное проведение внутренних аудитов, анализ несоответствий и внедрение корректирующих мер, поддержание сертификации по стандартам ISO, использование концепции бережливого производства, применяется высокотехнологичное оборудование, разработка стратегий для удержания существующих клиентов и привлечения новых и другое. Однако в рамках финансовой диагностики предприятия выявлен ряд проблем, связанных с неудовлетворительными показателями финансовой устойчивости, ликвидности, платежеспособности предприятия ООО «НАЗ». На предприятии наблюдается высокий рост запасов и увеличивается срок оборачиваемости основных статей оборотных активов, таких как дебиторская задолженность и

запасы, что негативно сказывается на показателях финансового положения и финансовых результатах предприятия. Видно ухудшение соотношения высоколиквидных активов и наиболее срочных обязательств. У предприятия в 2023 г. наблюдается их недостаток в размере 300224 т. р. Остальные соотношения также выполняются, как и в 2022 г. На фоне высокой доли краткосрочных обязательств и снижения высоколиквидных активов могут возникнуть у предприятия проблемы с платежеспособностью и погашением текущих обязательств. SWOT анализ предприятия показал, что в настоящее время, слабой стороной предприятия являются проблемы с финансовой устойчивостью, ликвидностью и высокой финансовой зависимостью от внешних источников финансирования. Выявленные проблемы в финансовом состоянии предприятия и негативные факторы, влияющие на его деятельность, могут привести к угрозе экономической безопасности. Следовательно, для предприятия ООО «НАЗ» актуальна задача разработки мероприятий по совершенствованию антикризисного управления предприятия ООО «НАЗ».

3 Разработка мероприятий по совершенствованию антикризисного управления предприятия ООО «НАЗ» с целью обеспечения его экономической безопасности

3.1 Мероприятия по совершенствованию антикризисного управления предприятия ООО «НАЗ» с целью обеспечения его экономической безопасности

Совершенствование антикризисного управления предприятия с целью обеспечения его экономической безопасности позволяет более эффективно выявлять, анализировать и минимизировать риски, которые могут угрожать финансовой стабильности и устойчивости предприятия, тем самым предотвращая кризисные ситуации. Вместе с тем, совершенствование управленческих процессов, внедрение систем мониторинга и раннего предупреждения позволяют предприятию быстрее и эффективнее реагировать на внешние изменения и их влияние на деятельность предприятия.

Диагностика финансового состояния предприятия ООО «НАЗ» выявила следующие проблемы, негативно влияющие на финансовую безопасность предприятия:

- на предприятия осуществляются мероприятия по антикризисному управлению с целью обеспечения экономической безопасности за счет различных инструментов, таких как: система менеджмента качества, что включает регулярное проведение внутренних аудитов, анализ несоответствий и внедрение корректирующих мер, поддержание сертификации по стандартам ISO, использование концепции бережливого производства, применяется высокотехнологичное оборудование, разработка стратегий для удержания существующих клиентов и привлечения новых и другое;
- на предприятии наблюдается высокий рост запасов и увеличивается срок оборачиваемости основных статей оборотных

активов, таких как дебиторская задолженность и запасы. Продолжительность оборачиваемости запасов увеличилась на 41 день за 2023 г. Высокая доля запасов в активах предприятия негативно отражается на показателях ликвидности, а также приводит к росту затрат на их содержание;

– денежные средства и краткосрочные финансовые вложения снизились на 35,3%, так как компания инвестировала денежные средства в основные средства, ресурсы и материалы для расширения производства. Небольшая доля денежных средств в активах также неблагоприятно отражается на ликвидности;

– анализ структуры капитала показал существенный рост собственного капитала предприятия ООО «НАЗ» за три года. Наибольший рост произошел в 2023 г. – 243,5%. В структуре капитала преобладают краткосрочные обязательства, которые в 2023 г. увеличились на 104322 т. р. Долгосрочные обязательства в 2022 г. и 2023 г. на балансе предприятия отсутствуют. Краткосрочные обязательства составляют 72,8% на конец 2023 г. в структуре капитала предприятия. Не смотря на снижение доли за три года с 92,1%, доля краткосрочных обязательств остается высокой, что негативно отражается на показателях финансовой устойчивости и финансовом положении предприятия ООО «НАЗ»;

– коэффициент быстрой и абсолютной ликвидности ухудшили свои значения в 2023 г. относительно значений 2022 г. У предприятия в 2023 г. наблюдается их недостаток в размере 300224 т. р. Остальные соотношения также выполняются, как и в 2022 г. На фоне высокой доли краткосрочных обязательств и снижения высоколиквидных активов могут возникнуть у предприятия проблемы с платежеспособностью и погашением текущих обязательств предприятия;

– анализ платёжеспособности ООО «НАЗ» показал, что наблюдается несоответствие показателя норме;

- анализ финансовой устойчивости ООО «НАЗ» позволяет сделать вывод, что многие показатели финансовой устойчивости еще не достигают нормы, необходимой для обеспечения устойчивого финансового состояния предприятия;
- SWOT анализ предприятия показал, что в настоящее время, слабой стороной предприятия являются проблемы с финансовой устойчивостью, ликвидностью и высокой финансовой зависимостью от внешних источников финансирования.

Выявленные, в ходе диагностики финансового состояния предприятия ООО «НАЗ», проблемы позволили сформировать основные направления их решения с целью обеспечения экономической безопасности предприятия (Рисунок 16).



Рисунок 16 – Мероприятия по совершенствованию антикризисного управления предприятия ООО «НАЗ» с целью обеспечения его экономической безопасности

Далее рассмотрены предложенные мероприятия подробнее.

Так как на предприятии ООО «НАЗ» наблюдается высокий рост запасов за 2023 г. и сокращение сроков их оборачиваемости, то перед предприятием стоит актуальная задача по улучшению процессов управления ими. В настоящее время учет и управление запасами ведется через систему 1С Предприятие.

ERP (Enterprise Resource Planning) – это интегрированная система управления бизнес-процессами, которая объединяет различные функции предприятия в единую платформу. Основные функции ERP-системы по прогнозированию спроса и управлению запасами представлены на рисунке 17.



Рисунок 17 – Основные функции ERP-системы по прогнозированию спроса и управлению запасами

«ERP обеспечивает полный контроль над цепочкой поставок, синхронизируя информацию между различными департаментами и взаимодействуя с поставщиками в режиме реального времени. Это сокращает время поставки, улучшает отношения с поставщиками и уменьшает вероятность дефицита товаров. ERP дает мощные инструменты аналитики и помогает точнее анализировать эффективность управления запасами. Компании создают разнообразные отчеты, выявляя тренды, прогнозируя спрос и принимая обоснованные стратегические решения. С использованием ERP-системы можно следить за оборачиваемостью товаров. Автоматизированный анализ продаж выявляет наиболее и наименее востребованные товары, что позволяет оптимизировать ассортимент и избегать излишних запасов» [37, с. 27].

Представленные на рисунке 17 функции ERP-системы по прогнозированию спроса и управлению запасами помогут предприятию более эффективно управлять своими запасами и оказывают положительный эффект на скорость их оборачиваемости. В настоящее время существует большое количество различных ERP-систем. Одними из наиболее популярных являются: «Парус», Турбо ERP, «Компас», «Галактика ERP», 1С: Предприятие 8. ERP Управление предприятием 2. В таблице 13 представлена сравнительная характеристика основных ERP-систем и выделены их основные преимущества и недостатки.

Для анализируемого предприятия на основе проведенного анализа ERP-систем более подходящим вариантом будет 1С: Предприятие 8. ERP Управление предприятием 2, так как данная система обладает широким функционалом, который покрывает большинство потребностей среднего производственного бизнеса, а также будет интегрироваться с другими продуктами 1С, которые действуют на предприятии ООО «НАЗ».

Таблица 13 – Преимущества и недостатки основных отечественных ERP-систем

ERP-система	Преимущества	Недостатки
«Парус»	гибкость в настройке, мощные инструменты для управления процессами, хорошая интеграция.	высокая стоимость внедрения, сложность в настройке.
Турбо ERP	простота в использовании и быстрая настройка, доступность функционала для малого и среднего бизнеса, поддержка интеграции с другими системами.	ограниченные возможности по сравнению с более крупными системами, меньшая гибкость в настройке.
«Компас»	понятный интерфейс, доступные модули для бизнес-процессов.	меньше возможностей для масштабирования.
«Галактика ERP»	хорошая поддержка управления производственными процессами и логистики, возможность работы с большими объемами данных.	высокие затраты, сложность в настройке и использовании.
1С: Предприятие 8. ERP Управление предприятием 2	широкий функционал, охватывающий большинство бизнес-процессов, хорошая интеграция с другими продуктами 1С, гибкость и возможность настройки под специфические требования.	сложность в настройке и внедрении; высокая стоимость для более сложных решений; потребность в квалифицированных специалистах для поддержки.

Сравнительная характеристика действующего ПО в организации по управлению запасами и 1С: Предприятие 8. ERP Управление предприятием 2 представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Сравнительная характеристика действующего ПО в организации по управлению запасами и 1С: Предприятие 8. ERP Управление предприятием 2

Критерий	1С Предприятие	1С: Предприятие 8. ERP Управление предприятием 2
Целевая аудитория	Малый и средний бизнес, отдельные подразделения	Средний и крупный бизнес, комплексные предприятия
Основное назначение	Автоматизация бухгалтерского учета, налогового учета, расчет зарплаты, управление продажами, запасами и производством	Полная автоматизация управления предприятием, включая финансовое планирование, управление производством, запасами, продажами, проектами и другое
Управление запасами	Базовый функционал, включает управление остатками, учет движения товаров, простые операции по инвентаризации	Расширенный функционал: управление запасами с использованием методов MRP (планирование потребности в материалах), ABC/XYZ-анализ, интеграция с системой управления складом (WMS), управление сроками годности, алгоритмы пополнения запасов
Планирование закупок	Простой механизм планирования закупок, расчет потребности по фактическим остаткам и планам продаж	Поддержка многоуровневого планирования закупок с учетом планов производства, продаж, оптимизацией запасов на основе данных прогнозирования спроса
Финансовое управление	Учет затрат, расчет себестоимости, простые бюджеты	Полный спектр инструментов для управления финансами: бюджетирование, управление денежными потоками, учет затрат, финансовый анализ
Производственное управление	Простое управление производственными заказами, учет затрат на производство	Полное управление производственным процессом: планирование производства, управление заказами, диспетчеризация, расчет потребности в материалах, контроль выполнения производственных планов
Интеграция с другими системами	Ограниченная интеграция, обычно требуется доработка	Глубокая интеграция с различными внешними системами, включая CRM, SCM, WMS, BI и другое.
Отчётность и аналитика	Стандартные отчеты, создание пользовательских отчетов	Расширенные возможности аналитики, встроенные BI-инструменты, возможность создания сложных многомерных отчетов
Стоимость и внедрение	Доступная цена, менее сложное внедрение, но ограниченный функционал	Высокая стоимость, сложное и длительное внедрение, но компенсируется широким функционалом

Следовательно, преимуществом внедрения системы 1С: Предприятие 8. ERP Управление предприятием 2 перед системой 1С: Предприятие является то, что в 1С: Предприятие 8. ERP Управление предприятием 2 реализованы более сложные и гибкие функции для планирования и прогнозирования запасов, что позволяет более точно прогнозировать потребности и оптимизировать запасы, также данная система 1С ERP предоставляет более широкие возможности для анализа данных, что помогает лучше контролировать и управлять запасами на основе глубоких аналитических данных.

Следующим мероприятием, направленным на эффективное управление запасами и сокращение сроков их оборачиваемости, выступает использование системы Just in Time – «методология управления производственными процессами, направленная на минимизацию запасов и сокращение времени, затрачиваемого на производство, путем координации поставок и производства так, чтобы компоненты и материалы поступали именно в тот момент, когда они необходимы для следующего этапа производства» [38, с. 115].

«Основным принципом работы данной концепции является минимизация запасов на складе для осуществления синхронизированной работы между звеньями цепи поставок, когда поставщик поставляет продукцию в адрес клиента в необходимое время, в необходимом месте и в необходимом количестве. Основной целью данной системы является отказ от излишних затрат, наиболее эффективное управление ресурсами компании, а также повышение качества изготавливаемой продукции» [37, с. 28].

«Применение концепции наиболее распространено в области автомобильного производства, где в сборке одной единицы готовой продукции задействовано несколько сотен поставщиков различных автокомплекующих. В связи с этим использование системы является наиболее привлекательной, так как позволяет уменьшить необходимость в складских помещениях до минимума. Особенностью данной модели является то, что она ориентирована на непрерывное производство, когда каждая последующая операция является продолжением предыдущей, движение

материалов производится линейно, пропускная способность рабочих мест сбалансирована, существуют минимальные остатки материалов. Система «точно в срок» базируется на трех предпосылках:

- минимизация объема производственных запасов, что обуславливается наличием достаточных производственных мощностей, способных быстро переработать сырье и материалы, которые поступают от поставщиков непосредственно в производства, минуя склады;
- постоянное совершенствование организации и управления производством, поскольку использование системы JIT выявляет узкие места производственного процесса: не синхронизированные операции, неиспользуемые производственные мощности, ненадежную работу поставщиков и посредников и другое;
- минимизация длительности полного производственного цикла (срока выполнения заявки на поставку продукции или товаров), что способствует упрощению управлением организацией, способствует росту ее конкурентоспособности посредством оперативного и гибкого реагирования на изменения внешних условий» [38, с. 116].

Использование данной системы позволяет более эффективно реагировать на изменения спроса и снизит затраты на хранение и управление запасами.

Основные этапы реализации процесса Just-in-Time на производственном предприятии представлены на рисунке 18.

Реализации процесса Just-in-Time на предприятии ООО «НАЗ» позволит сократить время, которое запасы проводят на складе, сокращает время цикла производства и увеличивает скорость выполнения заказов тем самым ускоряя оборачиваемость запасов.

Далее рассмотрены мероприятия, направленные на оптимизацию структуры капитала ООО «НАЗ».

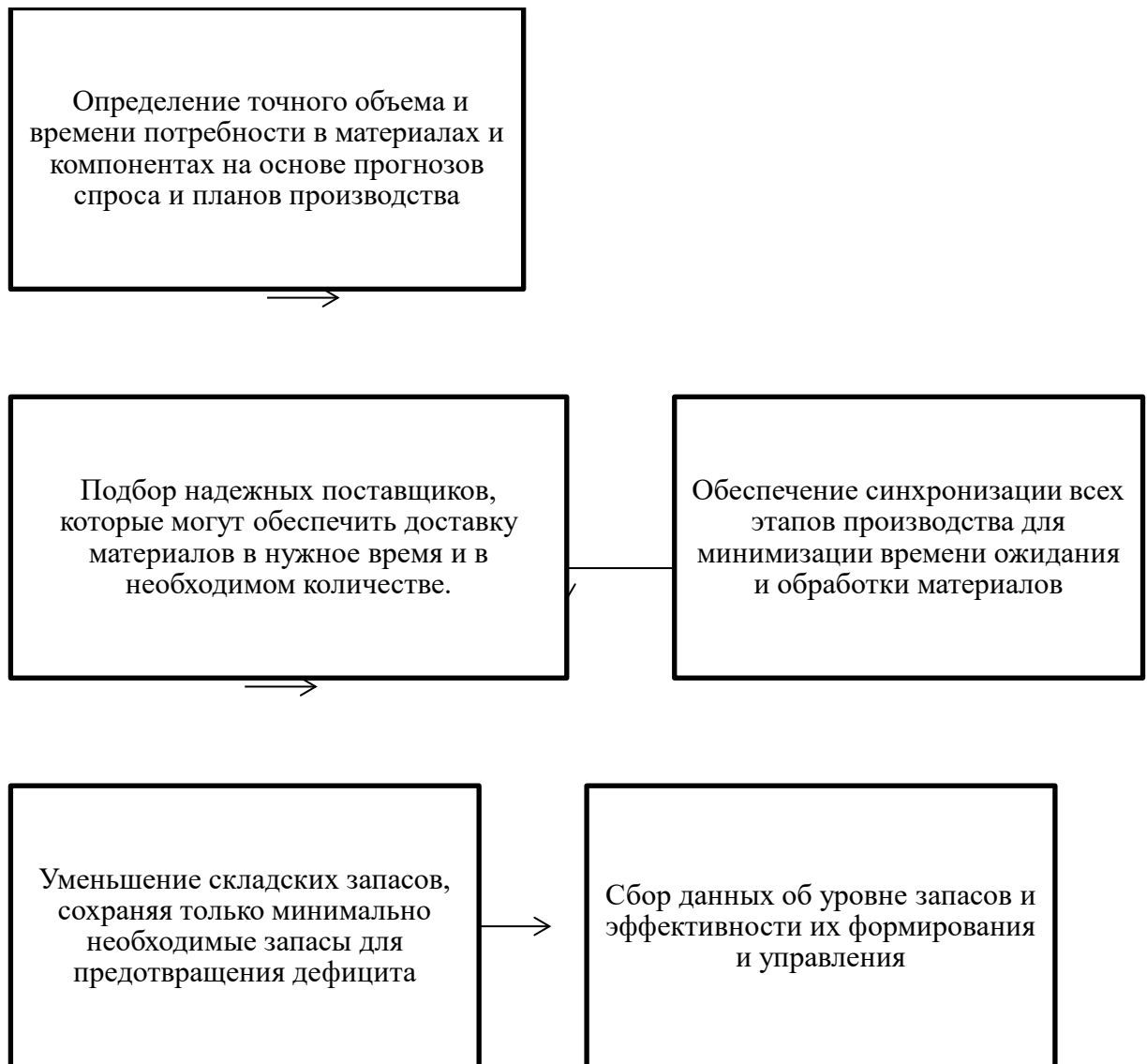


Рисунок 18 – Основные этапы реализации процесса Just-in-Time на предприятии ООО «НАЗ»

В настоящее время структура капитала предприятия ООО «НАЗ» представлена на 72,8% краткосрочными обязательствами и на 27,2% собственным капиталом. Высокая доля краткосрочных обязательств создает угрозу для экономической безопасности предприятия. В рамках снижения доли краткосрочных обязательств в структуре капитала предприятия рекомендуется произвести следующие мероприятия, перечисленные на рисунке 19.

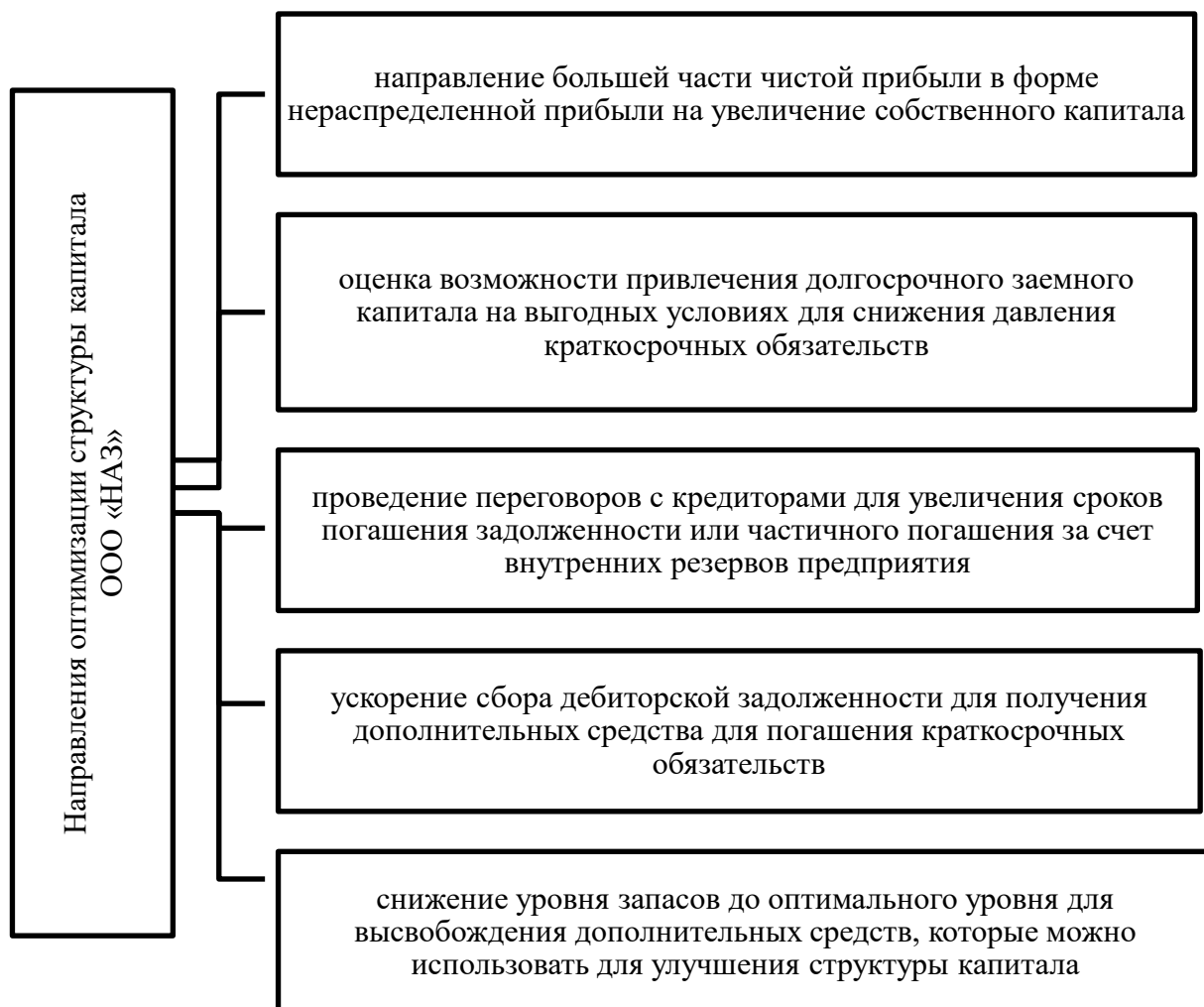


Рисунок 19 – Направления оптимизации структуры капитала ООО «НАЗ»

Реализация предлагаемых направлений по оптимизации структуры капитала предприятия ООО «НАЗ» позволит снизить финансовую зависимость предприятия от кредиторов, улучшить показатели ликвидности и финансовой устойчивости и снизить риски для экономической безопасности предприятия.

3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Общий экономический эффект предлагаемых мероприятий состоит в снижении времени оборота запасов, что позволит быстрее получать предприятию выручку за реализованные заказы, сокращении затрат на хранение и управление запасами, повышении ликвидности и укреплении финансовой устойчивости предприятия и его экономической безопасности.

Далее в таблице 15 перечислены основные затраты предприятия ООО «НАЗ» на внедрение ERP-системы 1С: Предприятие 8. ERP Управление предприятием 2 и системы Just in Time.

Следовательно, совокупные затраты предприятия ООО «НАЗ» на внедрение ERP-системы 1С: Предприятие 8. ERP Управление предприятием 2 и системы Just in Time составят 1450 т. р.

Таблица 15 – Основные затраты предприятия ООО «НАЗ» на внедрение ERP-системы 1С: Предприятие 8. ERP Управление предприятием 2 и системы Just in Time

Наименование затрат	Сумма, т. р.
Приобретение лицензий	500
Разработка и настройка ПО	300
Обучение персонала	200
Интеграция с существующими системами	100
Консультирование и поддержка	200
Обновление и лицензирование	150
Итого	1450

По данным аналитиков ERP-системы 1С: Предприятие 8. ERP Управление предприятием 2 внедрение данной системы позволяет повысить оборачиваемость запасов предприятия минимум на 10%. В таком случае изменение оборачиваемости запасов ООО «НАЗ» будет выглядеть следующим образом, представленным на рисунке 20.

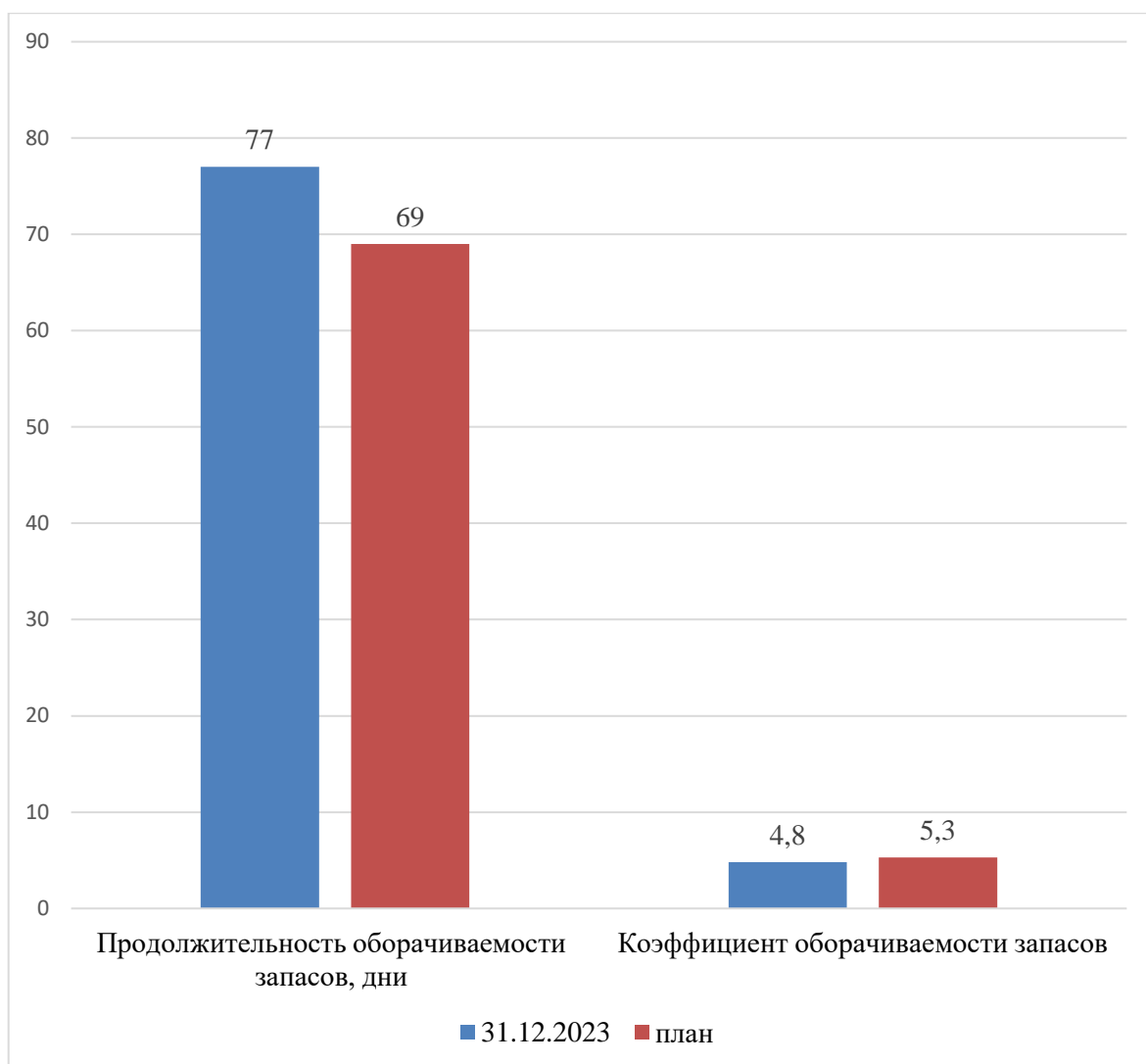


Рисунок 20 – Изменение оборачиваемости запасов предприятия ООО «НАЗ»

Согласно данным рисунка 20, продолжительность оборачиваемости запасов после реализации мероприятий по их эффективному управлению сократится до 69 дней. Скорость оборота увеличится с 4,8 до 5,3 раз.

Повышению скорости оборота запасов способствует росту выручки от реализации предприятия (формула 1). При данном росте оборачиваемости запасов и сохранении их уровня прогнозируемую выручку от реализации можно найти из формулы оборачиваемости запасов (формула 5 Приложения А бакалаврской работы).

$$\text{Выручка} = \text{Запасы} \cdot \text{Коэффициент оборачиваемости запасов}, \quad (1)$$

$$\text{Выручка} = 295380 \cdot 5,3 = 1565514 \text{ т. р.}$$

Следовательно, выручка от реализации составит 1565514 т. р. при росте оборачиваемости запасов предприятия, что на 535452 т. р. больше значения выручки от реализации, полученной в 2023 г. Высвобожденные средства в размере 535452 т. р. предприятие может направить на пополнение денежных средств для обеспечения ликвидности. Средняя ставка доходности при размещении денежных средств на депозитах или накопительных счетах составляет в среднем 14% годовых. Экономический эффект (ЭФ) можно найти по формуле 2.

$$\text{Эф} = \text{Высвобожденные средства} \cdot \text{ставка доходности} - \text{Затраты}, \quad (2)$$

$$\text{ЭФ} = 535452 \cdot 0,14 - 1450 = 73513 \text{ т. р.}$$

Следовательно, экономический эффект от предлагаемых мероприятий составит 73513 т. р.

Далее в таблице 16 представлена структура актива и капитала ООО «НАЗ» после оптимизации. В таблице приведена структура при условии сохранения итогового значения баланса и структуры активов предприятия.

Таблица 16 – Структура актива и капитала ООО «НАЗ» после оптимизации

Показатели	2023 г.	План	Изменение	
			Абс. изм.	Доля в балансе
Внеоборотные активы, тыс. руб.	8805	8805	0	1,7
Оборотные, тыс. руб.	522935	522935	0	98
запасы, тыс. руб.	295380	295380	0	55
дебиторская задолженность, тыс. руб.	167550	167550	0	31,5
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.	56587	56587	0	10,6
Собственный капитал, тыс. руб.	144833	199500	54667	37,5

Продолжение таблицы 16

Показатели	2023 г.	план	Изменение	
			Абс. изм.	Доля в балансе
Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	–	95000	95000	17,9
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	386907	232240	-154667	43,7
Заемные средства, тыс. руб.	30096	5000	-25096	0,9
Итого	531740	531740	0	100

В таблице 16 видно изменение структуры капитала предприятия ООО «НАЗ» в сторону увеличения доли собственного капитала до 37,5% за счет направления части нераспределенной прибыли, и роста долгосрочных обязательств до 95000 т. р. за счет рефинансирования заемных обязательств и заключения договоренностей по увеличению сроков погашения кредиторской задолженности предприятия.

Данные изменения в структуре капитала предприятия ООО «НАЗ» позволят улучшить показатели ликвидности и финансовой устойчивости предприятия следующим образом, представленным в таблице 17.

В таблице 17 видно, что все показатели ликвидности, а также коэффициент автономии улучшатся после произведенных изменений в структуре капитала предприятия ООО «НАЗ».

Таблица 17 – Изменение показателей ликвидности и финансовой устойчивости ООО «НАЗ»

Коэффициент	Значение коэффициента		Изменение коэффициента.
	31.12.2023	план	
Коэффициент текущей ликвидности	1,35	2,3	0,95
Коэффициент быстрой ликвидности	0,58	0,97	0,39
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15	0,2	0,05
Коэффициент автономии	0,27	0,37	0,1

В заключении третьего раздела бакалаврской работы сделан вывод что внедрение ERP-системы и использование системы Just in Time для более эффективного управления запасами и прогнозирования спроса приведет к сокращению сроков получения выручки от реализации готовой продукции и сокращению сроков оборачиваемости запасов на 8 дней. Выручка от реализации составит 1565514 т. р. при росте оборачиваемости запасов предприятия, что на 535452 т. р. больше значения выручки от реализации, полученной в 2023 г. Высвобожденные средства в размере 535452 т. р. предприятие может направить на пополнение денежных средств для обеспечения ликвидности. Экономический эффект от предлагаемых мероприятий составит 73513 т. р. Предложенные направления оптимизации структуры капитала ООО «НАЗ» снизят финансовую зависимость предприятия от денежных средств кредиторов и улучшат показатели ликвидности. Значение коэффициента автономии увеличится до – 0,37, коэффициент быстрой ликвидности составит – 0,97, коэффициент абсолютной ликвидности – 0,2.

Заключение

Антикризисное управление является важным инструментом сохранения финансовой и операционной стабильности, минимизации негативного воздействия кризисов и обеспечения долгосрочной экономической безопасности.

В первом разделе бакалаврской работы выявлено, что антикризисное управление является неотъемлемой частью стратегического управления предприятием. Диагностика финансового состояния предприятия как процесс антикризисного управления является непрерывным и систематическим процессом, это важный инструмент для обеспечения устойчивости предприятия. Она включает в себя анализ финансовых показателей и факторов, влияющих на финансовую устойчивость компании, с целью выявления потенциальных и существующих проблем. После анализа финансовых показателей необходимо провести SWOT-анализ – анализ внутренней среды предприятия, направленный на выявление сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз для ее функционирования. На основании данных, полученных с помощью выбранного инструментария анализа эффективности антикризисного управления предприятия формируются конкретные мероприятия для улучшения финансового состояния предприятия субъекта и обеспечения его стабильности. Разработка антикризисных мероприятий по результатам проведенного анализа предполагает формирование конкретных мероприятий для улучшения финансового состояния предприятия и играет решающую роль в дальнейшем стабильном функционировании предприятия.

Проведенная во втором разделе исследования диагностика финансового состояния предприятия ООО «НАЗ» выявила следующие проблемы, негативно влияющие на финансовую безопасность предприятия:

- на предприятия осуществляются мероприятия по антикризисному управлению с целью обеспечения экономической безопасности за счет

различных инструментов, таких как: система менеджмента качества, что включает регулярное проведение внутренних аудитов, анализ несоответствий и внедрение корректирующих мер, поддержание сертификации по стандартам ISO, использование концепции бережливого производства, применяется высокотехнологичное оборудование, разработка стратегий для удержания существующих клиентов и привлечения новых и другое;

– на предприятии наблюдается высокий рост запасов и увеличивается срок оборачиваемости основных статей оборотных активов, таких как дебиторская задолженность и запасы. Продолжительность оборачиваемости запасов увеличилась на 41 день за 2023 г. Высокая доля запасов в активах предприятия негативно отражается на показателях ликвидности, а также приводит к росту затрат на их содержание;

– денежные средства и краткосрочные финансовые вложения снизились на 35,3%, так как компания инвестировала денежные средства в основные средства, ресурсы и материалы для расширения производства. Небольшая доля денежных средств в активах также неблагоприятно отражается на ликвидности;

– анализ структуры капитала показал существенный рост собственного капитала предприятия ООО «НАЗ» за три года. Наибольший рост произошел в 2023 г. – 243,5%. В структуре капитала преобладают краткосрочные обязательства, которые в 2023 г. увеличились на 104322 т. р. Долгосрочные обязательства в 2022 г. и 2023 г. на балансе предприятия отсутствуют. Краткосрочные обязательства составляют 72,8% на конец 2023 г. в структуре капитала предприятия. Несмотря на снижение доли за три года с 92,1%, доля краткосрочных обязательств остается высокой, что негативно отражается на показателях финансовой устойчивости и финансовом положении предприятия ООО «НАЗ»;

- коэффициент быстрой и абсолютной ликвидности ухудшили свои значения в 2023 г. относительно значений 2022 г.;
- анализ платёжеспособности ООО «НАЗ» показал, что наблюдается улучшение показателя восстановления платежеспособности предприятия в течение трех лет, хотя значение еще не соответствует норме;
- анализ финансовой устойчивости ООО «НАЗ» позволяет сделать вывод, что многие показатели финансовой устойчивости еще не достигают нормы, необходимой для обеспечения устойчивого финансового состояния предприятия;
- SWOT анализ предприятия показал, что в настоящее время, слабой стороной предприятия являются проблемы с финансовой устойчивостью, ликвидностью и высокой финансовой зависимостью от внешних источников финансирования.

Выявленные, в ходе диагностики финансового состояния предприятия ООО «НАЗ», проблемы позволили сформировать основные направления их решения с целью обеспечения экономической безопасности предприятия:

- эффективное управление запасами и ускорение их оборачиваемости за счет внедрения ERP-системы и использование системы Just in Time;
- оптимизация структуры капитала, за счет направления нераспределенной прибыли на увеличение собственного капитала, привлечение долгосрочных заемных обязательств, увеличение сроков погашения кредиторской задолженности, высвобождения средств из дебиторской задолженности и излишних запасов для покрытия срочных обязательств.

Предложенные мероприятия по совершенствованию антикризисного управления предприятия ООО «НАЗ» за счет внедрения ERP-системы и использования системы Just in Time для более эффективного управления запасами и прогнозирования спроса приведет к сокращению сроков получения

выручки от реализации готовой продукции и сокращению сроков оборачиваемости запасов на 8 дней. Продолжительность оборачиваемости запасов после реализации мероприятий по их эффективному управлению сократится до 69 дней. Скорость оборота увеличится с 4,8 до 5,3 раз.

Выручка от реализации составит 1565514 т. р. при росте оборачиваемости запасов предприятия, что на 535452 т. р. больше значения выручки от реализации, полученной в 2023 г. Высвобожденные средства в размере 535452 т. р. предприятие может направить на пополнение денежных средств для обеспечения ликвидности. Экономический эффект от предлагаемых мероприятий составит 73513 т. р.

Предложенные направления оптимизации структуры капитала ООО «НАЗ» снизят финансовую зависимость предприятия от денежных средств кредиторов и улучшат показатели ликвидности. Значение коэффициента автономии увеличится до $-0,37$, коэффициент быстрой ликвидности составит $-0,97$, коэффициент абсолютной ликвидности $-0,2$.

Улучшение показателей оборачиваемости запасов, коэффициентов ликвидности и финансовой устойчивости укрепят экономическую безопасность предприятия ООО «НАЗ». Следовательно, цель бакалаврской работы достигнута.

Список используемой литературы

1. Абдуллина А. Р. Методы в области антикризисного управления / А. Р. Абдуллина. Текст: непосредственный // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 27. С. 625-629.
2. Бабушкина Е. А., Бирюкова О. Ю., Верещагина Л. С. Антикризисное управление. М.: Т8 RUGRAM, 2020. 160 с.
3. Бжассо А. А., Котлярова О. А. Диагностика риска банкротства как основа экономической безопасности предприятия в современных условиях // Экономика и бизнес. Теория и практика. 2020. Т. 2-1 (60). С. 153–156.
4. Бобылева А. З. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса: в 2 ч. М.: Юрайт, 2020. Ч. 1. 285 с.
5. Бойко А. А. Основы оценки эффективности антикризисного управления предприятием // Разработка и применение наукоёмких технологий в интересах трансформации. 2021. С. 56-58.
6. Болдырева Е. С. Теоретико-методические подходы к организации системы риск-контроллинга финансовой деятельности предприятия /Е.С. Болдырева, А.А. Сангаджи-Горяева// Сборник: Модели хозяйственного развития: теория и практика Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной юбилею профессора Л. Ц. Бадмахалгаева. 2019. С. 478-481.
7. Борщева А. В. Антикризисное управление социально-экономическими системами / А. В. Борщева. Москва: «Дашков и К», 2021. 236 с.
8. Гзогян С. А. Антикризисные мероприятия менеджмента предприятий в условиях пандемии // Приоритетные направления развития науки и образования. 2021. С. 84-86.
9. Демчук О. В., Баранова Н. А. Актуальные проблемы обеспечения экономической безопасности предприятия на современном этапе // Вестник

Керченского государственного морского технологического университета. 2020. № 3. С. 102-110.

10. Жигунова А. В., Шевкун Д. А. Современные подходы к обеспечению экономической безопасности предприятия // Конституция Российской Федерации как гарант прав и свобод человека и гражданина: Материалы V Всероссийской национальной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 09–10 декабря 2022г. Ростов-на-Дону, 2023. С. 163-167.

11. Залозная Д. В., Щербакова Е. О. Современный инструментальный анализ экономической безопасности предприятия // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2024. № 1 (164). С. 12-17.

12. Калимуллин Д. М. Диагностика и оценка антикризисного управления. // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия. 2020. С. 119-122.

13. Коршунова Л. Н. Анализ финансового состояния предприятия по данным его финансовой отчетности / Л. Н. Коршунова, Ю. А. Ягунова // Технологическое образование: Достижения, инновации, перспективы: Материалы XVIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Тула, 12–14 февраля 2019 года. Тула: Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого, 2019. С. 264-269.

14. Костенко С. В. Диагностика финансового состояния как процесс антикризисного управления / С. В. Костенко, А. В. Родионов // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2023. № 9(75). С. 137-144.

15. Крохичева Г. Е. Теоретические аспекты экономической безопасности / Г. Е. Крохичева, К. Д. Тупакова, В. Н. Срапян // Наука и мир. 2023. № 2. С. 16-20.

16. Крохичева Г. Е., Баранова Е. А. Механизм обеспечения экономической безопасности предприятия // Наука и мир. 2023. № 4. С. 11-15.
17. Никулин К. Разработка стратегии антикризисного управления как основы экономической безопасности предприятия. М.: ЛитРес, 2020. 112 с.
18. Осепов Н. И. Разработка и реализация антикризисной бизнес-стратегии организации // Современные проблемы и тренды управления государством в современных реалиях. 2021. С. 82-88.
19. Официальный сайт ООО «НАЗ» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://naz.ru/> (дата обращения – 09.05.2024г).
20. Приказ Минфина России от 02.07.2010 N 66н (ред. от 19.04.2019) «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.08.2010 N 18023) (с изм. и доп., вступ. в силу с отчетности за 2020 год) [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103394/ (дата обращения – 09.05.2024г).
21. Протасова М. В. Политика антикризисного управления организацией // «Научно-практический электронный журнал Аллея Науки» №10(85) 2023. С. 1-14.
22. Ревина Е. В. Подходы к определению экономической безопасности предприятия / Е. В. Ревина // Бенефициар. 2023. № 123. С. 3-5.
23. Риполь-Сарагоси Л. Г. Оценка и анализ финансовой составляющей экономической безопасности хозяйствующих субъектов // Наука и общество-2021 / Под ред. Н.Б. Осипян, И.В. Макаровой, М.И. Жбанниковой. М.: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2021. С. 269-274.
24. Рознина Н. В., Карпова М. В., Овчинникова Ю. И. Стратегия эффективности использования основного капитала в обеспечении производственной безопасности сельскохозяйственной организации // Основные направления развития агробизнеса в современных условиях: Сборник статей по материалам II Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Курган, 20 июня 2018 года / Под общей редакцией

С.Ф. Сухановой. Курган: Курганская государственная сельскохозяйственная академия им. Т.С. Мальцева, 2018. С. 269-274
Свирина М. В., Чернецова Ю. А. Система экономической безопасности страны в условиях цифровой экономики // Вестник экономической безопасности. 2020. № 3. С. 83-85.

25. Сичкар И. А. Механизм, инструменты и политика антикризисного управления предприятием в период экономической нестабильности // Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит». 2023. № 4 (32). С. 208-216.

26. Скорев М. М., Шевкунов Н. О., Бычихина А. Д. Принципы проектного подхода в обеспечении экономической безопасности // Вестник Екатеринбургского института. 2022. № 2(58). С. 121-126.

27. Сунцова Д. Никогда не сдавайся. Антикризисные стратегии российских предпринимателей. М.: Альпина Паблишер, 2020. 176 с.

28. Тихонова М. А., Саркисян Ж. М. Реактивный поход к антикризисному управлению компаниями на этапе цифровой трансформации // Цифровая экономика: создание информационного общества, формирование и усиление роли России на мировой арене: сборник материалов МНПК. М.: ИПР РАН, 2020. С. 107-110.

29. Улыбина Л. В. Синергетический взгляд на методологию определения кризисного развития и антикризисного управления социально-экономическими системами / Л. В. Улыбина, Н. В. Алексеева, А. Н. Белогорская // Вестник Российского университета кооперации. 2023. № 2(52). С. 30-34.

30. Фролов Р. П. Сущность и содержание антикризисного управления в современной экономике. Казанский экономический вестник. 2022. № 3. С. 5-10.

31. Фузик А. В. Ограничительные санкции, их влияние на антикризисное управление промышленным предприятием и некоторые направления по преодолению санкционного кризиса // Экономическое развитие России. 2023. Т. 30, № 12. С. 34-41.

32. Черненко В. А. Антикризисное управление / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. Москва: Юрайт, 2021. 397 с.
33. Чечулин И. А. Механизм антикризисного управления в сфере жилищно-коммунального хозяйства // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 1. С. 189-208.
34. Шалаева И. А. Анализ финансового состояния строительной организации и оценка риска наступления банкротства предприятия (на примере ПАО «Орелстрой») / И. А. Шалаева, А. А. Кузьмина // Стратегическое развитие социально-экономических систем в регионе: инновационный подход : Материалы VII международной научно-практической конференции: сборник статей и тезисов докладов, Владимир, 03 июня 2021 года / Под общей редакцией О. Л. Гойхера, М. А. Барина, С. С. Захарова Владимир: Издательско-полиграфическая компания «Транзит-ИКС», 2021. С. 409–414.
35. Шевченко Б. И. Критерии и индикаторы экономической безопасности предприятия // Научный вестник Гуманитарно-социального института. 2024. № 18. С. 17-21.
36. Шнайдер В. В. Анализ ликвидности и платежеспособности экономических субъектов: сущность, значение и влияние на экономическую безопасность / В.В. Шнайдер, А.А. Зорина // Научен вектор на Балканите. 2020. №2 (8). С. 49–51.
37. Шумилина В. Е. Методы и подходы к обеспечению экономической безопасности предприятия / В. Е. Шумилина, Д. В. Попов // Наука и мир. 2022. № 3. С. 26-30.
38. Яшина Н. И, Костин А. Н. Оценка финансового состояния и вероятности банкротства предприятия в системе антикризисного управления // Вестник Академии знаний. 2024. № 1(60). С. 204-205.

Приложение А

Показатели финансового состояния и формулы их расчета

Таблица А.1 – Показатели финансового состояния и формулы их расчета

Показатель	Формула расчета
Рентабельность продаж (ROI)	$ROI = \frac{ЧП}{В} \cdot 100\%, \quad (1)$ <p>где ЧП – чистая прибыль; В – выручка</p>
Рентабельность собственного капитала (ROE)	$ROE = \frac{ЧП}{СК} \cdot 100\%, \quad (2)$ <p>где СК – собственный капитал</p>
Рентабельность общего капитала (ROIC)	$ROIC = \frac{ЧП}{ОК} \cdot 100\%, \quad (3)$ <p>где ОК – общий капитал</p>
Рентабельность активов (ROA)	$ROA = \frac{ЧП}{А} \cdot 100\%, \quad (4)$ <p>где А – среднегодовая стоимость активов</p>
Коэффициент оборачиваемости запасов (К об.з)	$Коб. з. = \frac{В}{З}, \quad (5)$ <p>где З – средняя стоимость запасов</p>
Скорость оборота запасов (С. об.)	$С об. = \frac{П}{П об. з}, \quad (6)$
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (Коб.дз)	$Коб. дз. = \frac{В}{ДЗ}, \quad (7)$ <p>где ДЗ – средняя стоимость дебиторской задолженности.</p>
Коэффициент финансовой независимости (Кфн)	$Кфн = \frac{СБ}{ВБ}, \quad (8)$ <p>где СБ – собственный капитал фирмы; ВБ – валюта баланса</p>
Коэффициент финансовой зависимости (Кз)	$Кз = \frac{ЗК}{СК}, \quad (9)$ <p>где ЗК – заемный капитал.</p>
Коэффициент финансирования (Кф)	$Кф = \frac{СК}{ЗК}, \quad (10)$
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (Кобесп)	$Кобесп = \frac{СОС}{ОА}, \quad (11)$ <p>где ОА – оборотные активы предприятия; СОС – собственные оборотные средства.</p>
Коэффициент маневренности (Км)	$Км = \frac{СОС}{СК}, \quad (12)$

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Показатель	Формула расчета
Коэффициент текущей ликвидности (Ктл)	$K_{\text{тл}} = \frac{OA}{KO}, \quad (13)$ <p>где КО – краткосрочные обязательства. Норма - от 1,5 до 2,5, в среднем – не менее 2</p>
Коэффициент критической ликвидности (Ккл)	$K_{\text{кл}} = \frac{KDZ+KFV+DC}{KO}, \quad (14)$ <p>где КДЗ – краткосрочная дебиторская задолженность; КФВ – краткосрочные финансовые вложения; ДС – денежные средства; Норма - не менее 1,0.</p>
Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал)	$K_{\text{ал}} = \frac{DC+KFV}{KO} \quad (15)$ <p>Норма - не менее 0,2.</p>
Коэффициент общей платёжеспособности (Коп)	$K_{\text{оп}} = (HMA + OC + Z) / (DO + KO) \geq 1, \quad (16)$ <p>где НМА - нематериальные активы; ОС – основные средства; З – запасы; ДО – долгосрочные обязательства.</p>

Приложение Б

Финансовая отчетность ООО «НАЗ» за 2023 г.

	ИНН 5245019960 КПП 524501001 Стр. 001							
+	Форма по КНД 0710099 Бухгалтерская (финансовая) отчетность							
	Номер корректировки 0 Отчетный период (код)* 34 Отчетный год 2023							
	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "НИЖЕГОРОДСКИЙ АВТОМЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД"							
	<small>(наименование организации)</small>							
	Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД 2 29.20							
	Код по ОКПО 25568227	Организационно-правовая форма (по ОКОПФ) 12300						
	Форма собственности (по ОКФС) 16	Единица измерения: (тыс. руб. – код по ОКЕИ) 384						
	Местонахождение (адрес) 607600, НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛ, Р-Н БОГОРОДСКИЙ, Г БОГОРОДСК, УЛ МЕХАНИЗАТОРОВ, 10, 12							
	Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту 1 <small>1 – да 0 – нет</small>							
	Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество** индивидуального аудитора _____ _____ _____							
+								
	ИНН _____	ОГРН/ОГРНИП _____						
	На 11 страницах	с приложением документов или их копий на _____ листах						
	<p style="text-align: center; margin: 0;">Достоверность и полноту сведений, указанных в настоящем документе, подтверждаю:</p> <p>2 1 – руководитель 2 – уполномоченный представитель</p> <p>БЕРЕЗИНА ЮЛИЯ ЕВГЕНЬЕВНА</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">(фамилия, имя, отчество** руководителя (уполномоченного представителя) полностью)</p> <p>Подпись _____ Дата _____</p> <p style="text-align: center;">Наименование и реквизиты документа, подтверждающего полномочия представителя</p> <p>ДОВЕРЕННОСТЬ №28-01-09/23 ОТ 28.09.2023</p>	<p style="text-align: center; margin: 0;">Заполняется работником налогового органа</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">Сведения о представлении документа</p> <p>Данный документ представлен (код) _____</p> <p>на _____ страницах</p> <p style="text-align: center; font-size: small;">в составе (отметить знаком V)</p> <table border="0" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>0710001</td> <td>0710002</td> </tr> <tr> <td>0710003</td> <td>0710004</td> </tr> <tr> <td>0710005</td> <td></td> </tr> </table> <p>Дата представления документа _____</p> <p>Зарегистрирован за № _____</p> <p style="text-align: center; font-size: x-small;">Фамилия, И. О.** _____ Подпись _____</p>	0710001	0710002	0710003	0710004	0710005	
0710001	0710002							
0710003	0710004							
0710005								
	* Проставляет значение: 36 – год, 04 – первый отчетный год, отчитавший по продолжительности от календарного. ** Отчество при наличии.							

Рисунок Б.1 Финансовая отчетность ООО «НАЗ» за 2023 г.

Продолжение Приложения Б




	 1 0 5 0 8 0 2 2	ИНН 5 2 4 5 0 1 9 9 6 0 КПП 5 2 4 5 0 1 0 0 1 Стр. 0 0 2	 к255 484 5103 а15а 527б 37ае 0659 ас5с		
+	Бухгалтерский баланс			Форма по ОКУД 0710001	
АКТИВ					
<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На отчетную дату отчетного периода</i>	<i>На 31 декабря предыдущего года</i>	<i>На 31 декабря года, предшествующего предыдущему</i>
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	8 8 0 5	2 0 9 3	2 7 3 2
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180			
+	Прочие внеоборотные активы	1190			
	Итого по разделу I	1100	8 8 0 5	2 0 9 3	2 7 3 2
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Завасы	1210	2 9 5 3 8 0	5 2 2 1 8	1 0 1 9 2 9
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	3 4 1 8	9 7 9	1 9 4 5
	Дебиторская задолженность	1230	1 6 7 5 5 0	1 8 2 0 0 8	2 0 5 1 5 5
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	4 3	1 9 2 3 1	2
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	5 6 5 4 5	6 8 2 1 5	3 1 3 1 2
	Прочие оборотные активы	1260	0		1 3 4
	Итого по разделу II	1200	5 2 2 9 3 5	3 2 2 6 5 1	3 4 0 4 7 8
	БАЛАНС	1600	5 3 1 7 4 0	3 2 4 7 4 4	3 4 3 2 1 0
					

Рисунок Б.2 Финансовая отчетность ООО «НАЗ» за 2023 г.

Продолжение Приложения Б



ИНН 5245019960
КПП 524501001 Стр. 003



+

ПАССИВ

Показатели ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
_____	Уставный капитал (исключительный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 5	1 5	1 5
_____	Собственные акции, выкупленные у акционеров ²	1320	_____	_____	_____
_____	Переоценка внеоборотных активов	1340	_____	_____	_____
_____	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	_____	_____	_____
_____	Резервный капитал	1360	_____	_____	_____
_____	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 4 4 8 1 8	4 2 1 4 4	2 6 3 1 0
_____	Итого по разделу III	1300	1 4 4 8 3 3	4 2 1 5 9	2 6 3 2 5
III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ³					
_____	Паевой фонд	1310	_____	_____	_____
_____	Целевой капитал	1320	_____	_____	_____
_____	Целевые средства	1350	_____	_____	_____
_____	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360	_____	_____	_____
_____	Резервный и иные целевые фонды	1370	_____	_____	_____
_____	Итого по разделу III	1300	_____	_____	_____
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
_____	Заемные средства	1410	_____	_____	_____
_____	Отложенные налоговые обязательства	1420	_____	_____	_____
_____	Оценочные обязательства	1430	_____	_____	_____
_____	Прочие обязательства	1450	0	_____	8 0 5
_____	Итого по разделу IV	1400	0	0	8 0 5

+

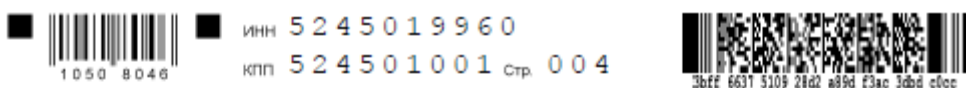


+

+

Рисунок Б.3 Финансовая отчетность ООО «НАЗ» за 2023 г.

Продолжение Приложения Б



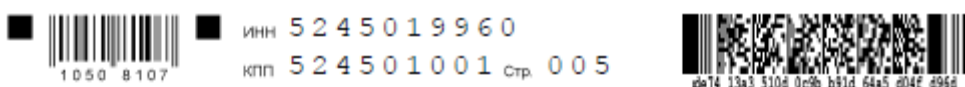
+

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На отчетную дату отчетного периода</i>	<i>На 31 декабря предыдущего года</i>	<i>На 31 декабря года, предшествующего предыдущему</i>
1	2	3	4	5	6
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1510	3 0 0 9 6		3 1 1 7 7
	Кредиторская задолженность	1520	3 5 6 8 1 1	2 8 2 5 8 4	2 8 4 9 0 2
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	3 8 6 9 0 7	2 8 2 5 8 4	3 1 6 0 7 9
	БАЛАНС	1700	5 3 1 7 4 0	3 2 4 7 4 4	3 4 3 2 1 0

+

Рисунок Б.4 Финансовая отчетность ООО «НАЗ» за 2023 г.

Продолжение Приложения Б



Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
	Выручка ²	2110	1 030 062	8 229 86
	Себестоимость продаж	2120	(828308)	(744718)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	2 017 54	7 826 8
	Коммерческие расходы	2210	(1 618 6)	(1 402 8)
	Управленческие расходы	2220	(4 937 3)	(3 120 0)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 361 95	3 304 0
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320	8 53 9	1 54 6
	Проценты к уплате	2330	(5 62)	(3 937)
	Прочие доходы	2340	2 249 3	3 912 1
	Прочие расходы	2350	(3 832 3)	(4 956 8)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 283 42	2 020 2
	Налог на прибыль ³	2410	(2 566 8)	(5 762)
	и т.ч.			
	текущий налог на прибыль	2411	(2 566 8)	(5 762)
	отложенный налог на прибыль ⁴	2412		
	Прочее	2460	0	1 377
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 026 74	1 581 7
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530		
	Совокупный финансовый результат периода⁵	2500	1 026 74	1 581 7
	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Примечания

- 1 Указываются номер соответствующего приложения.
- 2 Выручка признается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
- 3 Справочный расход (доход) по налогу на прибыль.
- 4 Справочная сумма налога (вычета) по налогу на прибыль в отношении налоговых активов и соответствующих налоговых обязательств за отчетный период.
- 5 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «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».

Рисунок Б.5 Финансовая отчетность ООО «НАЗ» за 2023 г.

Приложение В

Отчет о финансовых результатах ООО «НАЗ» за 2022 г.

Таблица В.1 Отчет о финансовых результатах ООО «НАЗ» за 2022 г.

Отчет о финансовых результатах		Январь-		Коды	
за		Декабрь			
20 22		г.			
		Дата (число, месяц, год)		0710001	
		Форма по ОКУД		31 12 2022	
Организация <u>ООО «НАЗ»</u>		по ОКПО		25568227	
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН		5245019960	
Вид экономической деятельности <u>Производство кузовов для автотранспортных средств; производство прицепов и полуприцепов</u>				29.20	
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Общество с ограниченной ответственностью</u>					
/ Смешанная российская собственность с долей федеральной собственности		по ОКОПФ/ОКФС		12300 16	
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ		384	

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Январь-	Январь-
		За <u>Декабрь</u> 20 <u>22</u> г. ³	За <u>Декабрь</u> 20 <u>21</u> г. ⁴
	Выручка ⁵	822986	882625
	Себестоимость продаж	(744718)	(812235)
	Валовая прибыль (убыток)	78268	70390
	Коммерческие расходы	(14028)	(8297)
	Управленческие расходы	(31200)	(42002)
	Прибыль (убыток) от продаж	33040	20091
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	1546	136
	Проценты к уплате	(3937)	(5717)
	Прочие доходы	39121	4889
	Прочие расходы	(49568)	(14472)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	20202	4927
	Налог на прибыль ⁷	(5762)	(985)
	в т.ч.		
	текущий налог на прибыль	(5762)	(985)
	отложенный налог на прибыль	-	-
	Прочее	1377	-
	Чистая прибыль (убыток)	15817	3942

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

Форма 0710002 с. 2

Пояснения 1	Наименование показателя 2	За	Январь- Декабрь	За	Январь- Декабрь
			20 22 г.3		20 21 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		15817		3942
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию				
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию				

Руководитель _____ Д. В. Назаров
(подпись) (расшифровка подписи)

“ _____ ” _____ 20 23 г.