

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)

38.04.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки)

Корпоративные финансы и оценка стоимости бизнеса

(направленность (профиль))

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

на тему: «Разработка комплекса мероприятий по антикризисному
управлению»

Обучающийся

А.А.Абрамян

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

к.э.н., доцент А.А. Шерстобитова

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

Тольятти 2025

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности организации.....	7
1.1 Понятие и принципы антикризисного управления	7
1.2 Задачи и методы антикризисного управления в условиях обеспечения экономической безопасности организаций	25
1.3 Диагностика финансового состояния предприятия как процесс антикризисного управления.....	35
2 Практика антикризисного управления в условиях обеспечения экономической безопасности на предприятиях машиностроительной отрасли.....	41
2.1 Диагностика финансового состояния предприятий машиностроительной отрасли	41
2.2 Оценка антикризисного управления на предприятиях машиностроительной отрасли	50
2.3 Оценка вероятности банкротства предприятий машиностроительной отрасли в целях обеспечения экономической безопасности.....	64
3 Разработка рекомендаций по антикризисному управлению для усиления экономической безопасности предприятий машиностроительной отрасли...	69
3.1 Мероприятия по антикризисному управлению предприятий машиностроительной отрасли	69
3.2 Использование ERP-системы для антикризисного управления в целях обеспечения экономической безопасности	76
3.3 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий	86
Заключение	92
Список используемой литературы и используемых источников.....	97
Приложение А Бухгалтерская отчетность ООО «НАЗ»	101
Приложение Б Бухгалтерская отчетность ООО «Стронж»	108

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. Кризис периодически происходит в любой организации, и для его успешного преодоления требуется комплексный подход который включает в себя специализированные методы и инструменты. Для преодоления кризисных явлений в организациях и предприятиях используется антикризисное управление. Также такой инструмент как антикризисное управление представляет собой неотъемлимую составляющую системы экономической безопасности предприятия.

Учитывая вышеизложенная тема работы связанная процессом разработки комплекса мероприятий по антикризисному управлению является актуальной.

Исследованию вопросов антикризисного управления посвящены работы таких исследователей как Д.А. Большакова, Л.С. Гафурова, О.В. Гуденица, Н.И. Ицкина, М.А. Лукашова, М.М. Хирачигаджиева, И.А. Шевчук и др.

К предмету данной выпускной квалификационной работы относится ряд вопросов, которые связаны с процедурой антикризисного управления для обеспечения экономической безопасности предприятий и организаций.

Объектом данной выпускной квалификационной работы являются предприятия машиностроительной отрасли.

Гипотеза исследования - эффективное внедрение антикризисного управления, адаптированного к особенностям машиностроительной отрасли, способствует снижению финансовых рисков, укреплению экономической безопасности предприятия и его устойчивому развитию даже в условиях кризисов.

В качестве цели исследования было определено выявление и обоснование механизмов, обеспечивающих антикризисное управление, способствующих повышению уровня экономической безопасности организаций отрасли машиностроения.

Указанная цель потребовала решения следующих задач:

- систематизировать и обобщить теоретические основы антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности организации;
- провести анализ эффективности существующих систем антикризисного управления на предприятиях машиностроительной отрасли направления обеспечения и поддержания их экономической безопасности;
- разработать рекомендации по антикризисному управлению для усиления экономической безопасности предприятий машиностроительной отрасли;
- осуществить разработку ряда рекомендаций направленных на совершенствование системы антикризисного управления для усиления

экономической безопасности предприятий и организаций относящихся к машиностроительной отрасли.

В качестве методологической основы исследования был использован комплекс научных и специальных методов. В частности, применялись методы анализа, синтеза, систематизации и группировки данных, а также методы индукции и дедукции. Кроме того, в работе использовались методы сравнительного анализа и экспертных оценок.

К научной новизне исследования следует отнести адаптацию теоретических положений антикризисного управления к специфическим условиям предприятий машиностроительной отрасли, а также разработанную методику оценки соответствия системы антикризисного управления отраслевым требованиям.

Научная новизна исследования заключается в развитии теоретических положений и методики оценки вероятности антикризисного управления для предприятий машиностроительной отрасли.

Научная новизна исследования заключается в следующих пунктах:

- автором систематизированы ключевые аспекты антикризисного управления для предприятий машиностроительной отрасли с учётом специфики малого и среднего бизнеса;
- предложена модель антикризисного управления для предприятий машиностроительной промышленности;
- автором уточнены основные аспекты рисков экономической безопасности предприятий машиностроительной отрасли;
- в работе автором разработан алгоритм применения ERP-систем для повышения эффективности антикризисного управления предприятиями машиностроительной отрасли.

В качестве информационной базы исследования были использована как бухгалтерская отчетность организаций, так и результаты финансового анализа бухгалтерской и управленческой отчетности этих организаций.

Исследование развивает теоретические основы антикризисного управления, уточняет ключевые аспекты рисков в машиностроительной отрасли, систематизирует принципы, задачи и методы антикризисного управления применительно к малым и средним предприятиям.

Практическая значимость работы состоит в возможности применения основных рекомендаций в деятельности исследуемой организации.

Разработанные рекомендации и предложенная модель антикризисного управления могут быть использованы в реальной практике предприятий машиностроительной отрасли для повышения их устойчивости, оптимизации управления и предупреждения кризисных ситуаций.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы, приложений.

1 Теоретические основы антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности организации

1.1 Понятие и принципы антикризисного управления

Экономическая среда в настоящее время характеризуется высокой степенью неопределенности и повышенными предпринимательскими рисками. В этих условиях любая организация подвержена влиянию кризисных явлений, а также негативному воздействию как внешних, так и внутренних факторов на ее финансово-хозяйственную деятельность. В связи с этим, значительно возрастает роль антикризисного управления и необходимость оперативного мониторинга финансовых показателей с целью своевременного обнаружения негативных тенденций и принятия антикризисных мер, направленных на стабилизацию деятельности предприятия или организации оказавшегося в кризисной ситуации.

В условиях современной геополитической и экономической ситуации организации и предприятия сталкиваются с растущими проблемами обусловленными политической и экономической нестабильностью. Недостаток инвестиций, государственные ограничения, отказ банков в кредитовании и отток квалифицированных кадров усугубляют ситуацию. В этих условиях государственное антикризисное управление может стать важным инструментом для преодоления региональных кризисов и предотвращения финансового кризиса на предприятиях [31, с.36].

Другие авторы проводят комплексное теоретическое исследование механизма антикризисного управления в контексте местного управления с особым акцентом на интеграцию цифровых решений.

Излагаются и синтезируются теоретические основы «кризиса» и «антикризисного управления», определяя «кризис» как преобразующий процесс, который знаменует собой поворотный момент в развитии системы, влекущий за собой необратимые изменения. «Антикризисное управление»

считается многогранной концепцией, охватывающей системные, процессно-ориентированные и механистические измерения. Изучение кризисных явлений на местном уровне подчеркивает необходимость эффективного антикризисного управления, направленного на стабилизацию региональных условий и разработку стратегий по минимизации рисков развития кризисных явлений на предприятии или в организации. В этом случае антикризисное управление является не просто способом реакции проблемы которые уже возникли, а представляет собой проактивных и системный поход к обеспечению стабильного развития предприятий и организаций.

В целях обеспечения перпдачи информации о принятии стратегических решений по антикризисному управлению проводится углубленный анализ доходов и расходов местного бюджета, служащий основой для разумного выбора инструментов для смягчения последствий кризиса. Подчеркивая критическую оценку основных концепций и тонкостей механизмов антикризисного управления, в статье определяются основные цели его реализации на региональном уровне. Рассматривая региональное развитие как центральную точку антикризисного управления, в данной статье исследуется применимость цифровых инструментов для регулирования кризиса. Однако эти выводы подчеркивают первостепенную важность адаптации этих механизмов к уникальным характеристикам и скрытому потенциалу каждого региона [32, с.190].

В работе М. Регестера приводятся подробности, связанные с управлением кризисами. Ключами к управлению кризисами являются предвидение, планирование, подготовка и обучение. Большая часть ответственности за такие действия лежит на исполнительном совете директоров и секретаре компании, но именно функция по связям с общественностью будет призвана вступить в действие, как только вспыхнет пожар. Кризисы в бизнесе могут принимать различные формы. Примерами являются мошенничество, убытки, инсайдерские сделки, крупные кражи, коммерческие и рыночные катастрофы, компьютерные сбои, поглощения и

государственное законодательство. Эффективное управление коммуникацией во время кризиса заключается не только в работе со СМИ. Разные аудитории требуют разного обращения. Эффективное управление кризисами требует проактивной коммуникации с акционерами, финансовым сообществом, политиками, государственными учреждениями, группами давления и всеми другими заинтересованными сторонами, которые имеют корыстную заинтересованность в успехе или неудаче организации. Последствия отсутствия планирования кризисной коммуникации наносят ущерб сотрудникам, прибыли, моральному духу и всем другим аспектам организации [34, с.105].

Рамеш Бабу Туммарай и соавторы разработали теоретические и прикладные основы оценки рисков и угроз в антикризисном управлении предприятиями. Он предложил нечеткую иерархическую модель количественного анализа рисков, позволяющую оценивать факторы риска, угрозы, рисковые процессы и интегративный риск управления. Модель выявляет катастрофические угрозы и строится с использованием лингвистических переменных, функций принадлежности и нечетких баз знаний в среде MATLAB. Ее применение позволяет антикризисной команде заранее оценивать и учитывать негативные факторы при принятии решений [33, с.158].

Антикризисное управление - ключ к эффективной и конкурентоспособной работе компании в современных условиях. Хотя проще объявить банкротство, мировой опыт показывает важность восстановления предприятий. Из-за специфики российского бизнеса, нестабильности и законодательства зарубежные модели прогнозирования часто неприменимы. Эффективное антикризисное управление требует индивидуального подхода, учитывающего особенности компании, внешние и внутренние факторы, а также опыт и качества менеджеров. Каждое предприятие должно разрабатывать собственную стратегию, используя мировой опыт и адаптируя

его к своим условиям. Оценка эффективности таких стратегий зависит от множества факторов и требует четких целей и показателей [35, с.30].

Стюард Джонс и другие авторы рассматривают вопросы, связанные с механизмом построения и проведения антикризисной диагностики в контексте управления предприятием. Охарактеризованы сущность и роль диагностики в системе антикризисного управления, ее цель, факторы, влияющие на построение диагностической модели. Рассмотрены показатели кризисного состояния в рамках системы экспресс-диагностики предприятия и фундаментальной диагностики. Охарактеризованы основные этапы реализации экспресс-диагностики развития кризисных симптомов предприятия. Рассмотрена схема проведения экспресс-диагностики и фундаментальной диагностики деятельности предприятия. В процессе исследования Стюард Джонс также систематизированы зарубежные модели прогнозирования вероятности банкротства [35, с.33].

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» [22, 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» [22, 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» [18, 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» [19, с. 209].

По мнению автора, «специфическими признаками являются такие понятия как среда управления – экономические отношения, связанные с этапами развития кризиса. Также специфическими признаками являются субъекты. Например, внешние субъекты (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» [19, 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» [27, с. 27].

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



Рисунок 1 – Принципы антикризисного управления [6, с. 84], [18, с. 10]

«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» [5, с. 163].

Среди множества функций управления выделим и рассмотрим информационную. Суть данной функции управления заключается в предоставлении руководству организации своевременной, достоверной, полной и понятной информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений. Эта информация касается как внутренней деятельности, так и внешних факторов, влияющих на организацию [24, с. 153].

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



Рисунок 2 – Функции антикризисного управления [14, с. 140], [2, с. 57]

Далее перечисленные функции рассмотрены подробнее.

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» [8, 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» [16, с. 207].

«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.» [3, с. 79].

Для дальнейшего анализа механизма антикризисного управления рассмотрим таблицу 1, где представлены его основные элементы.

Таблица 1 – Информация об основных элементах механизма антикризисного управления [4, 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» [17, с. 85].
Управление рисками	«идентификация и оценка рисков; разработка мер по снижению и предотвращению рисков; постоянный мониторинг и контроль рисков» [15, с. 17].
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» [17, с. 90].

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 [10, с. 109].

«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» [11, с. 15].

Если говорить о видах антикризисных стратегий то можно сделать вывод, что они достаточно разнообразны. В практике антикризисного управления выделяют стратегию предотвращения которая заключается в обеспечении мер которые не позволили бы кризису развиться на предприятии, стратегию замедления которая направлена на уменьшения развития кризисных явлений.

Основные виды антикризисных стратегий представлены на рисунке 3.

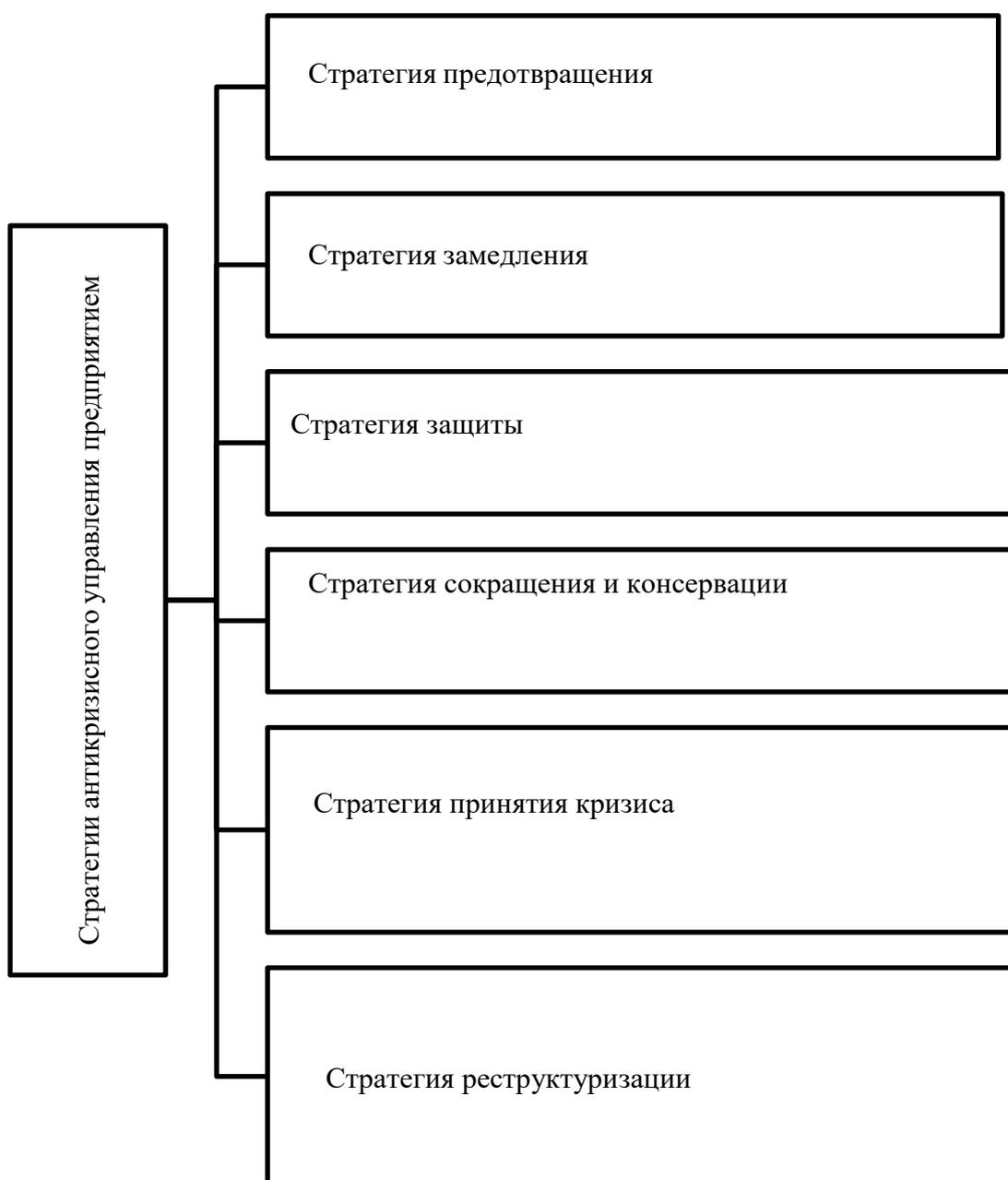


Рисунок 3 – Виды антикризисных стратегий [12, с. 225], [9, с. 10]

Рассмотрим перечисленные на рисунке 3 стратегии подробнее.

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 [30, с.28].

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 метод антикризисного мониторинга, 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 такие элементы как, 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» [13, с. 58].

М. В. Протасова в своих работах обосновывает различные виды подходов и виды процесс реструктуризации предприятия или организации:

- «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» [18, с. 10].

Процесс антикризисного управления организацией или предприятием невозможен без анализа его эффективности. Для оценки эффективности процесса антикризисного управления могут быть использованы следующие показатели (критерии):

- «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» [13, с. 84].

«Характерными признаками внешнего и внутреннего положения предприятий в условиях рыночной экономики является нестабильность и неопределенность, причина чего кроется в изменении рыночной ситуации, ориентации потребителей, цен на материальные, трудовые и финансовые ресурсы, налоговом законодательстве, других инструментах государственного регулирования бизнеса. Отсутствие стабильности в получении доходов и осуществлении расходов на финансирование деятельности, влияние фактора риска, присущего предпринимательской деятельности в условиях рынка, объективно обуславливают вероятность возникновения критических ситуаций в деятельности предприятий. С одной стороны, их можно рассматривать как объективную закономерность рыночной экономики, с помощью которой обеспечивается реализация механизма рыночной саморегуляции деятельности предпринимательских структур рынка в соответствии с законом спроса и предложения. С другой стороны, возникновение критических ситуаций в деятельности конкретного предприятия или неэффективных его управленческих решений» [17, с. 104].

«Когда при возникновении негативных тенденций в деятельности предприятий на ранних стадиях не осуществляются необходимые превентивные и оперативные действия, финансовое состояние предприятий ухудшается и переходит к более напряженному – состоянию неплатежеспособности» [17, с. 104].

Д.А. Большаков под антикризисным управлением понимает преодоление кризисных процессов или их предотвращение на стадии зарождения кризиса

[3, с. 79]. Другой исследователь - М.М. Хирачигаджиева подчеркивает непрерывность процесса антикризисного управления, а не его точечное применение [23, с. 104]. По ее мнению и мнению других авторов является более эффективным осуществить купирование кризиса до его развитие, чем ликвидация его последствий [22], [23]. Поэтому в процессе антикризисного управления является важным осуществление регулярного мониторинга ключевых показателей деятельности предприятия или организации [8], [10]. Если ключевые показатели отклоняются от своих нормативных значений это свидетельствует о кризисных явлениях в хозяйственной деятельности предприятия или организации. В процессе хозяйственной деятельности предприятия или организации на ее хозяйственный процесс влияют различные факторы [19], [21], [23]. В зависимости от фактора и направления его изменения он по разному может влиять на финансово-хозяйственную деятельность хозяйствующего субъекта. Поэтому предприятие или организация должно регулярно осуществлять мониторинг факторов.

Рисунок 4 раскрывает перечень внешних факторов, оказывающих влияние на предприятие.

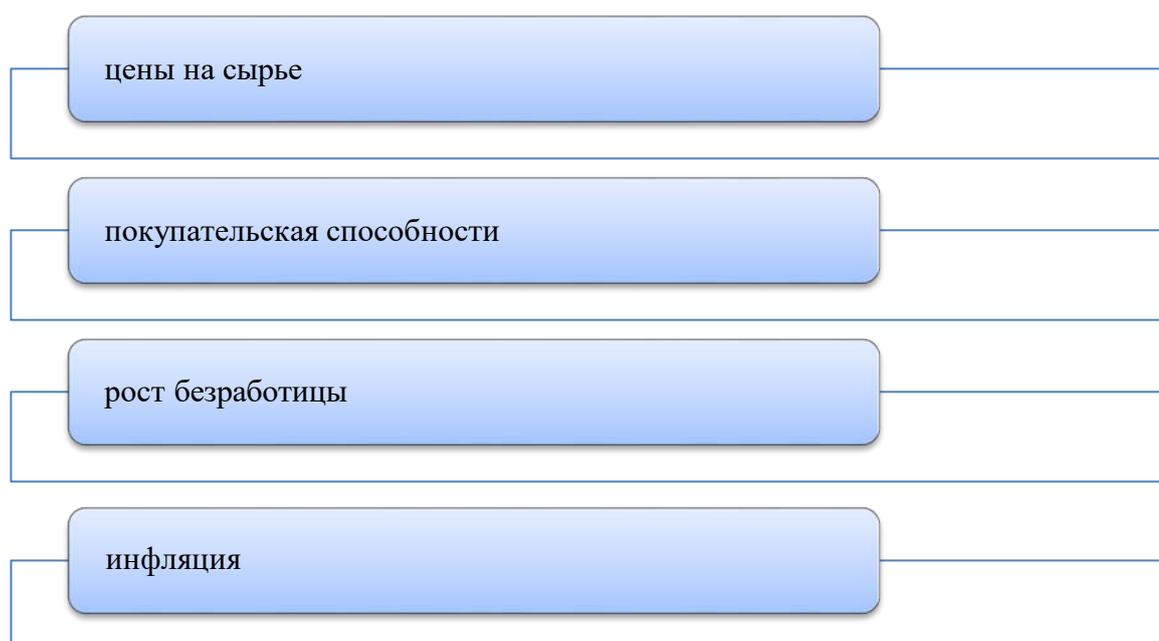


Рисунок 4 – Перечень внешних факторов, оказывающих влияние на предприятие или организацию

На рисунке 5 представлены ключевые внутренние факторы, влияющие на деятельность организации. На данные факторы сама организация может повлиять.

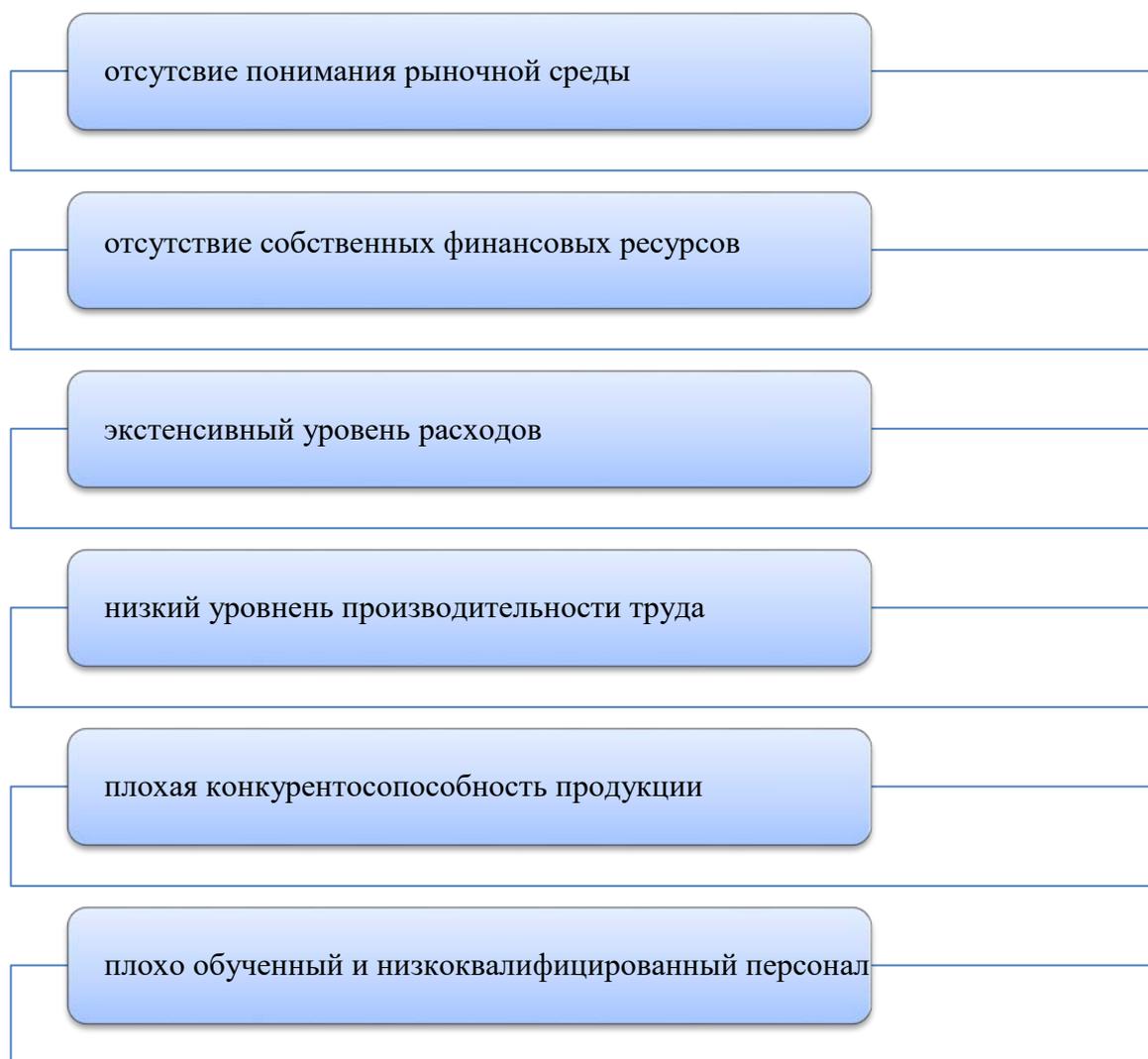


Рисунок 5 – Перечень внутренних факторов, оказывающих влияние на предприятие или организацию

Существуют принципы, помогающие успешно управлять кризисами в процессе хозяйственной деятельности предприятия или организации. Эти принципы лежат в основе антикризисного управления предприятием или организацией и показаны на рисунке 6.



Рисунок 6 – Принципы эффективного управления кризисными явлениями

Объективное реагирование на кризис в хозяйственной деятельности предприятия заключается в том, что необходимо оценивать ситуацию реалистично и принимать меры, достаточные для решения проблемы, избегая чрезмерных затрат, которые могут ослабить организацию. Мобилизация внутреннего потенциала при кризисе в хозяйственной деятельности предприятия заключается в том, что необходимо задействовать все скрытые возможности и внутренние ресурсы организации, чтобы успешно выйти из кризиса. Раннее выявление кризисных явлений заключается в том, что необходимо как можно раньше выявлять факторы, способные вызвать кризис, чтобы своевременно предотвратить их негативное воздействие. Оперативное реагирование на кризис в хозяйственной деятельности предприятия заключается в том, что в случае кризисной ситуации действовать нужно быстро, как только появились первые признаки кризиса, потому что бороться с последствиями всегда сложнее и дороже.

Таким образом, антикризисное управление представляет собой не только реакцию на возникшие кризисные явления. Также антикризисное управление представляет собой деятельность по предупреждению кризиса, направленную на предотвращение кризисов на всех этапах развития организации.

1.2 Задачи и методы антикризисного управления в условиях обеспечения экономической безопасности организаций

В настоящее время каждая организация стремится обеспечить экономическую безопасность в своем развитии. В этой связи происходит поиск различных методов и способов, позволяющих оперативно выявить факторы, влияющие на экономическую безопасность организации.

В целом «под экономической безопасностью объекта должно пониматься такое состояние, которое обеспечивает его защиту от опасности в экономической сфере, или, другими словами, устойчивость к внешним и внутренним факторам» [9].

Основные причины необходимости антикризисного управления в условиях обеспечения экономической безопасности организации представлены на рисунке 7.

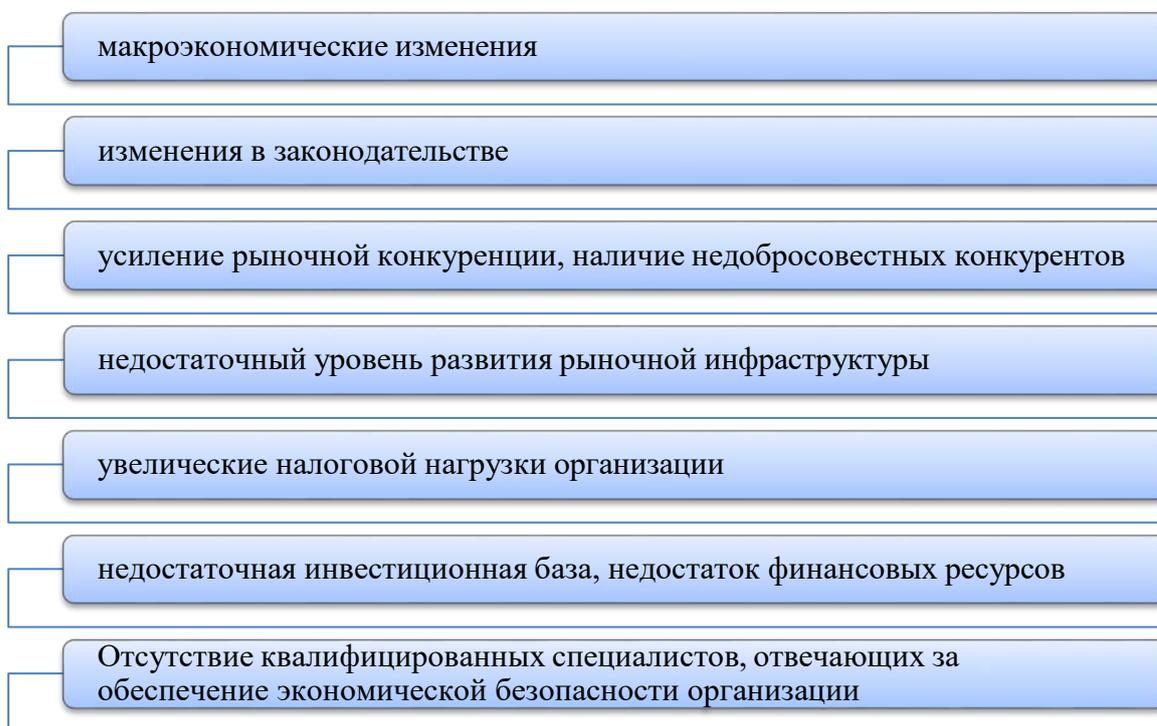


Рисунок 7 – Основные причины необходимости антикризисного управления

«Любое событие, которое вызывает нежелательную ситуацию на

предприятию, не может достичь уровня кризиса, если оно не состоялось неожиданно, не представляет серьезной степени угрозы и не создает дефицита времени на реакцию. Поэтому каждое предприятие должно быть всегда готово к кризису. Кризис не возникает спонтанно, поскольку всегда существуют определенные причины» [8, с.89].

Целью антикризисного управления является реализация и разработка мер по нейтрализации опасных для организации тенденций, способных привести ее к кризисному состоянию [5, с.164].

На рисунке 8 представлены задачи антикризисного управления в условиях обеспечения экономической безопасности организации.

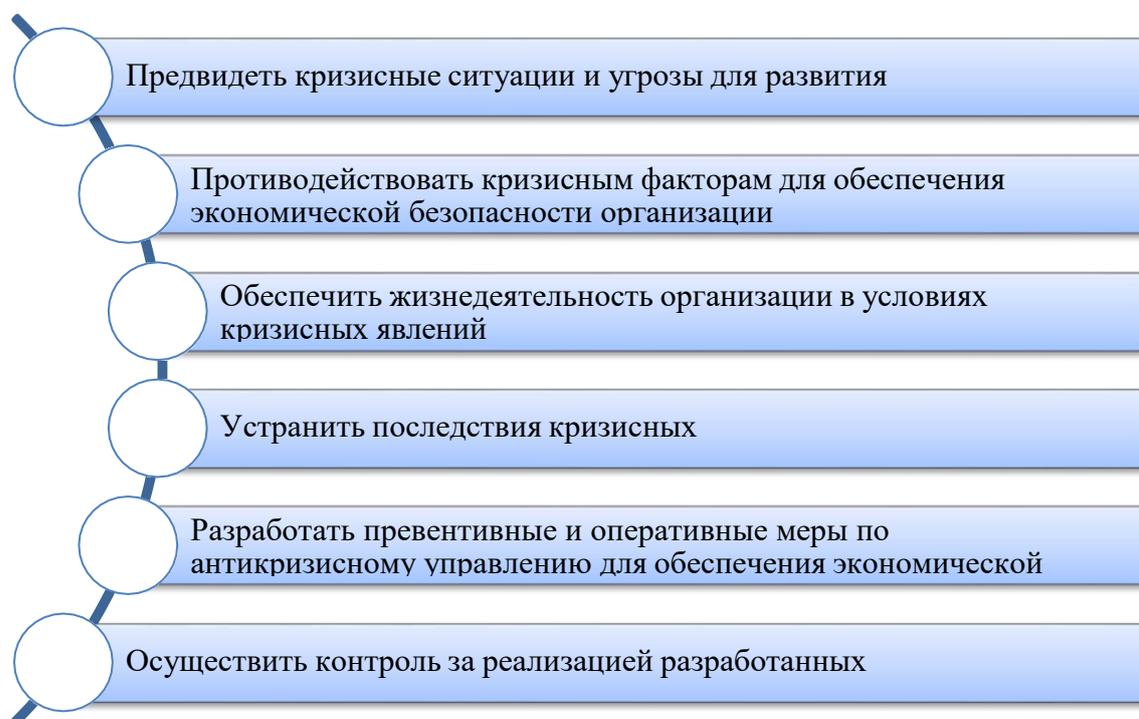


Рисунок 8 – Задачи антикризисного управления в условиях обеспечения экономической безопасности организации

«Методы подразумевают под собой создание новой нормативно-правовой базы, финансовой и социальной политики организации, так как необходимо функционировать в рамках недостаточности денежных средств, что в свою очередь является финансовым кризисом. Управление организацией

в этот период представляет собой систему методов, направленную на уменьшение статей затрат и увеличение получение денежных средств, объемов производства и продаж, с целью получения соразмерной прибыли. Главным нюансом является применение новых методов управления, которые должны послужить катализатором для вывода предприятия из кризиса» [2, с.80]. По мнению Л.С. Гафуровой к таким методам можно отнести «регулирование стратегий ценообразования, улучшение качества оказываемых услуг или выпускаемой продукции, проведение кадровой работы, использование инновационных методов в работе, но самыми основными и первостепенными являются такие методы как сокращение затрат и выбор стратегии направленной на увеличение притока денежных средств» [5, с.163].

«Диагностические методы направлены на выявление слабых мест в управленческой системе предприятия, которые впоследствии могут стать причинами низких финансовых показателей и других неблагоприятных последствий для устойчивой деятельности организации» [6, с. 85].

Диагностические методы представлены на рисунке 9.

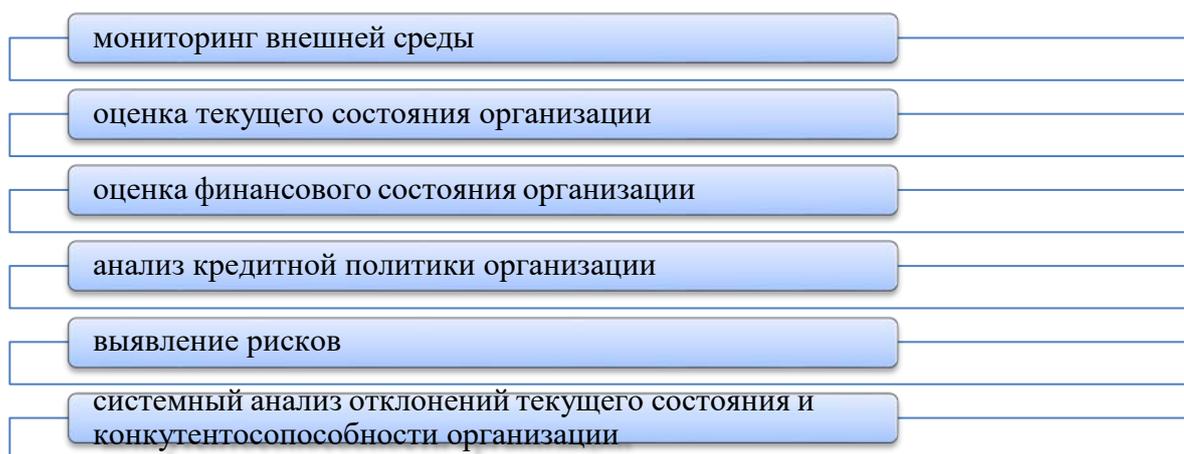


Рисунок 9 – Диагностические методы антикризисного управления в условиях обеспечения экономической безопасности организации

На рисунке 10 отображены методы управления кризисной ситуацией.

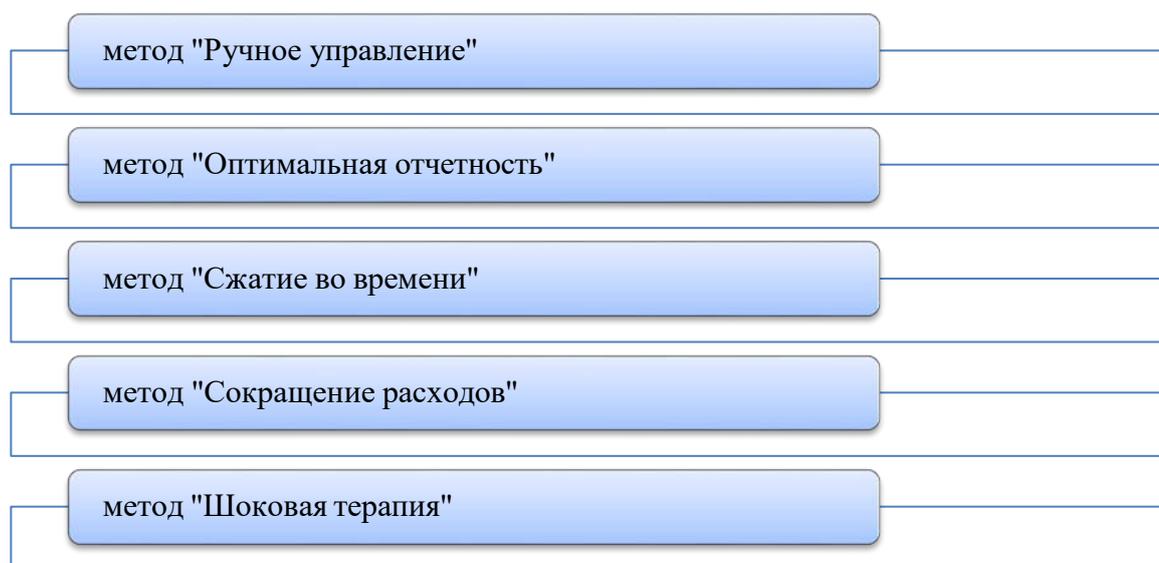


Рисунок 10 – Методы управления кризисной ситуацией в условиях обеспечения экономической безопасности организации

Рассмотрим отдельные методы антикризисного управления.

«Метод «ручного управления» как правило, характеризуется отсутствием в компании ожидаемых финансовых результатов, связано это с недостатками во внутреннем контроле или неадекватностью мотивационных рычагов управления персоналом или структурными подразделениями. Чтобы избежать дальнейшей утечки финансовых и материальных ресурсов, необходимо максимально централизовать принятие всех решений, которые влияют на движение материальных активов предприятия, а также связанных с перемещением персонала» [6, с. 85]. Данный метод предполагает ределегирование полномочий, то есть концентрацию власти в руках собственников.

«При методе «оптимальной отчетности» оптимизация бизнес-процессов касается процедур, связанных с формированием внутренней (управленческой) отчетности. В идеале отчетная документация должна давать полное представление о состоянии компании и сразу обнаруживать проблемные точки. Если этого не происходит, то требуется пересмотреть формы отчетности, показатели и методики расчета, чтобы оперативно получать

объективные сведения о деятельности организации и выявлять возникающие проблемы. При этом наиболее важное значение имеют показатели движения финансовых средств и уровня рентабельности (прибыли)» [6, с. 85].

Метод «сжатия во времени» предполагает, что в ситуации кризиса следует ввести наиболее короткие периоды предоставления внутренней отчетности в компании [6, с. 85].

«При методе «сокращения затрат» не следует тотально сокращать плановые (бюджетные) расходы в компании и в ее подразделениях, принимая первые меры по борьбе с кризисом. Большая часть затрат, как и раньше, останется жизненно важной. Если сократить расходы, можно столкнуться с негативными последствиями. Именно поэтому рациональнее первоначально заморозить или сократить затраты на перспективные направления» [6, с. 85].

«Для метода «шоковой терапии» характерно следующее, если в компании или в ее структурном подразделении наблюдается дефицит бюджета, первой мыслью руководства является сокращение расходов... В кризис важно уменьшение одних и увеличение других затрат, направленных на получение «быстрой» прибыли. Как скоро можно получить такую прибыль? Это напрямую связано со степенью риска, на который пойдет компания для достижения желаемого результата. Именно поэтому важна правильная ставка. Как правило, она делается на затраты, связанные с маркетинговой отраслью» [6, с. 85].

«К основным элементам механизма обеспечения экономической безопасности можно отнести форму организации производства, экономические или хозяйственные связи (отношения), систему стимулов, управление, планирование, финансирование, налогообложение, ценообразование» [18, с. 10].

«К основным элементам механизма обеспечения экономической безопасности можно отнести форму организации производства, экономические или хозяйственные связи (отношения), систему стимулов, управление,

планирование, финансирование, налогообложение, ценообразование» [18, с. 10].

В процессе реализации мерлприятий по выходу из кризиса следует производить расчет различных показателей отражающих финансовое состояние организации. Одним из таких показателей может стать ликвидность.

«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» [4, с. 180].

Также возомжно использование различных относительных и абсолютных плказателей.

«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. 154].

«Анализ ликвидности и финансовой устойчивости является неотъемлемой частью оценки финансового состояния организации. Долгосрочную платежеспособность хозяйствующих субъектов определяет финансовая устойчивость, а текущую платежеспособность – ликвидность» [23, с. 104].

Также любой организации необходимо оценивать уровень дебиторской и кредиторской задолженности. В этой нужно анализировать соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей. Оптимальным считается соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей один к одному [25, с.20]

Очень часто при оценке эффективности организации предприятия используется показатель отражающий рентабельность продаж [13, с.88].

Несостоятельность (банкротство) - признанная арбитражным судом или наступившая в результате завершения процедуры внесудебного банкротства гражданина неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Неплатежеспособность - прекращение исполнения должником части денежных обязательств или обязанностей по уплате обязательных платежей, вызванное недостаточностью денежных средств. При этом недостаточность денежных средств предполагается, если не доказано иное [15, с.18].

Юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и

(или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены [15, с.17].

Состав и размер денежных обязательств, требований о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и обязательных платежей определяются на дату подачи в арбитражный суд заявления о признании должника банкротом, если иное не предусмотрено Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)».

Состав и размер денежных обязательств, а также обязательных платежей, возникших до принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом и заявленных после принятия арбитражным судом такого заявления, определяются на дату введения первой процедуры, применяемой в деле о банкротстве [15, с.17].

Для определения наличия признаков банкротства должника учитываются:

- размер денежных обязательств, в том числе размер задолженности за переданные товары, выполненные работы и оказанные услуги, суммы займа с учетом процентов, подлежащих уплате должником, размер задолженности, возникшей вследствие неосновательного обогащения, и размер задолженности, возникшей вследствие причинения вреда имуществу кредиторов, за исключением обязательств перед гражданами, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, обязательств по выплате компенсации сверх возмещения вреда, обязательств по выплате вознаграждения авторам результатов интеллектуальной деятельности, а также обязательств перед учредителями (участниками) должника, вытекающих из такого участия;

- размер обязательных платежей без учета установленных законодательством Российской Федерации штрафов (пеней) и иных
- финансовых санкций [15, с.17].

Подлежащие применению за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательства неустойки (штрафы, пени), проценты за просрочку платежа, убытки в виде упущенной выгоды, подлежащие возмещению за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательства, а также иные имущественные и (или) финансовые санкции, в том числе за неисполнение обязанности по уплате обязательных платежей, не учитываются при определении наличия признаков банкротства должника.

Размер денежных обязательств считается установленным, если он определен Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» [15, с.17].

Автором систематизированы ключевые аспекты антикризисного управления для предприятий машиностроительной отрасли с учётом специфики малого и среднего бизнеса.

Малые и средние предприятия часто не имеют такого уровня управления и ресурсов, как крупные компании, поэтому важным аспектом является способность быстро реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Это требует от руководства быстрой адаптации к изменениям и использования эффективных инструментов для мониторинга внешней среды и оценки финансовых рисков [26, с.50].

В отличие от крупных предприятий, малые и средние предприятия строительной отрасли могут столкнуться с дефицитом финансовых и людских ресурсов в период кризиса. Важно выработать стратегию минимизации затрат, управления ликвидностью и привлечения внешних источников финансирования без значительного увеличения долговой нагрузки.

Многие малые и средние предприятия машиностроительной отрасли ориентированы на несколько направлений деятельности. Кризисные явления могут затронуть их все, что увеличивает риски.

Риски в малых и средних предприятиях машиностроительной отрасли часто связаны с неопытностью руководства в области управления кризисами. Учитывая малую финансовую устойчивость, малые и средние компании должны заранее продумать методы мониторинга рисков и быстрого реагирования.

Автором систематизированы ключевые аспекты антикризисного управления для предприятий машиностроительной отрасли с учётом специфики малого и среднего бизнеса, представленные на рисунке 11.



Рисунок 11 – Ключевые аспекты антикризисного управления для предприятий машиностроительной отрасли с учётом специфики малого и среднего бизнеса

В результате исследований проведенных в первом разделе работы определено понятие антикризисного управления, выявлены его принципы и задачи, а также разработана систематизация ключевых аспектов для машиностроительных предприятий малого и среднего бизнеса [28, с.1].

Для защиты организации от кризисных явлений необходимо непрерывное антикризисное управление, которое обеспечивает

своевременное обнаружение и нейтрализацию угроз экономической безопасности.

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]. Глобальная сопоставимость позволяет обеспечить сопоставимость отчетности за счет общих принципов, которые могут применяться в разных странах и отраслях.

«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» [27, 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. 204].

«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» [14, с. 140].

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» [27, с. 27].

«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» [17, с. 100].

«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» [14, с. 140].

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. 103].

«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» [16, 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» [11, с. 16].

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 магистерской диссертации можно сделать вывод, что антикризисное управление является неотъемлемой частью стратегического управления предприятием машиностроительной отрасли 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 предприятиями машиностроительной отрасли 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 Практика антикризисного управления в условиях обеспечения экономической безопасности на предприятиях машиностроительной отрасли

2.1 Диагностика финансового состояния предприятий машиностроительной отрасли

Автором предлагается рассматривать следующие аспекты рисков экономической безопасности предприятий машиностроительной отрасли.

Финансовый аспект рисков предполагает, что важно регулярно проводить анализ финансового состояния предприятий машиностроительной отрасли. Если говорить об организационном аспекте, то здесь необходима оценка внутренней структуры предприятий машиностроительной отрасли, бизнес-процессов и компетенций персонала. Третьим аспектом является технологический аспект. В условиях кризиса предприятиям машиностроительной отрасли требуется способность оперативно внедрять инновационные решения и модернизировать свои технологические процессы. Это включает в себя не только внедрение новых технологий, но и интеграцию информационных систем.

ООО «СТРОНЖ» осуществляет свою деятельность в сфере машиностроения. ООО «Стронж» может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами. ООО «Стронж» несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

ООО «Стронж» самостоятельно формирует свою учетную политику, руководствуясь законодательством Российской Федерации о бухгалтерском учете, федеральными и отраслевыми стандартами. При формировании учетной политики в отношении конкретного объекта бухгалтерского учета выбран способ ведения бухгалтерского учета из способов, допускаемых федеральными стандартами.

В таблице 2 проведен анализ основных технико-экономических показателей деятельности на основании данных приведенных в приложении Б.

Таблица 2 – Анализ основных технико-экономических показателей деятельности

Показатели	2021 г.	2022 г.	Измен-ие 2022 г. от 2021 г., (+,-)	Измен-ие 2022 г. от 2021 г., %	2023 г.	Измен-ие 2023 г. от 2022 г., (+,-)	Измен-ие 2023 г. от 2022 г., %
Выручка, тыс. руб.	165263	139721	-25542	-15,46	125442	-14279	-10,22
Себестоимость продаж, тыс. руб.	154437	137090	-17347	-11,23	119056	-18034	-13,15
Прибыль от продаж, тыс. руб.	10826	2631	-8195	-75,70	6386	3755	142,72
Чистая прибыль(чистый убыток), тыс. руб.	13083	-3009	-16092	-123,00	6015	9024	-299,90
Стоимость активов, тыс.руб.	74074	54580	-19494	-26,32	60750	6170	11,30
Стоимость основных средств, тыс. руб.	1561	1149	-412	-26,39	10647	9498	826,63
Стоимость запасов, тыс. руб.	70853	45478	-25375	-35,81	45250	-228	-0,50
Оборачиваемость активов	2,23	2,56	0,33	14,74	2,06	-0,50	-19,34
Оборачиваемость основных средств	105,87	121,60	15,73	14,86	11,78	-109,82	-90,31
Оборачиваемость запасов	2,33	3,07	0,74	31,72	2,77	-0,30	-9,77
Рентабельность продаж, %	6,55	1,88	-4,67	-	5,09	3,21	-

Наблюдается устойчивое снижение выручки и себестоимости продаж в течение исследуемого периода. Выручка сократилась на 15,46% в 2022 году и на 10,22% в 2023 году, а себестоимость продаж снизилась на 13,15% в 2023 году.

Резкое снижение прибыли от продаж в 2022 году (на 75,70%) сменилось значительным ростом в 2023 году (на 142,72%), что, возможно, связано с предпринятыми антикризисными мерами. Однако, несмотря на выход компании на чистую прибыль в 2023 году (6015 тыс. руб.) после убытка в 2022

году (3009 тыс. руб.), снижение оборачиваемости активов, основных средств и запасов свидетельствует о сохраняющихся проблемах с эффективностью использования ресурсов и требует более глубокого анализа.

Комплексная оценка эффективности использования ресурсов выявила негативные тенденции в деловой активности предприятия. В 2023 году по сравнению с 2022 годом наблюдалась редукция ключевых показателей оборачиваемости: коэффициент оборачиваемости активов снизился на 0,50 пункта, коэффициент оборачиваемости основных средств продемонстрировал критическое падение на 109,82 пункта, а коэффициент оборачиваемости запасов уменьшился на 0,30 пункта. Данная конвергенция негативных трендов свидетельствует о снижении интенсивности использования имущественного комплекса организации и ухудшении общей эффективности ресурсопотребления.

При этом зафиксирован рост рентабельности продаж на 3,21% в 2023 году относительно 2022 года, что указывает на повышение удельной прибыльности реализации продукции, несмотря на общее снижение масштабов хозяйственной деятельности предприятия. Перейдем далее к анализу компании ООО «НАЗ». Перейдем далее к анализу компании ООО «НАЗ».

«Завод Автоспецтехники НАЗ» или ООО «НАЗ» работает на рынке коммерческого транспорта. Предприятие 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.

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 12.

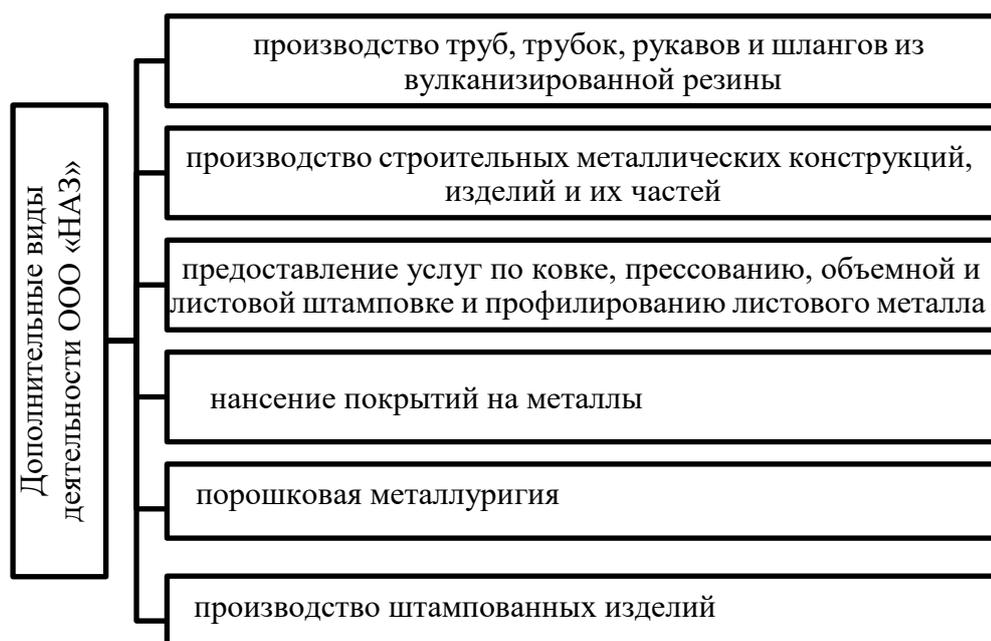


Рисунок 12 – Дополнительные виды деятельности ООО «НАЗ»

Ключевыми партнерами предприятия 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» соответствует направлению его деятельности.

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.

В целом организационная структура предприятия показана на рисунке 13.

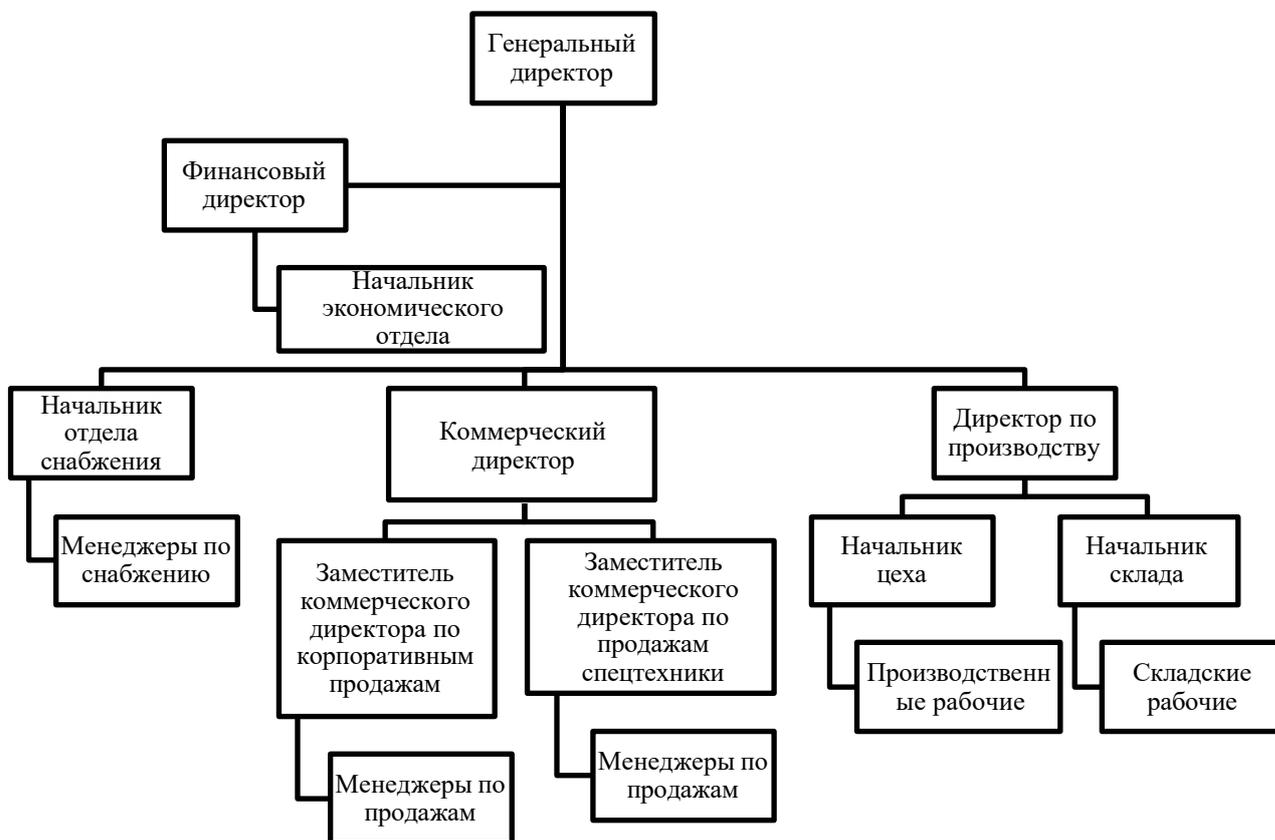


Рисунок 13 – Организационная структура управления ООО «НАЗ»

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.

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, 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.

Для анализа кадровой ситуации в ООО «НАЗ» важно отметить, что в 2023 году средняя численность персонала составила 147 человек. Динамику этого показателя можно проследить на рисунке 14.



Рисунок 14 – Динамика персонала ООО «НАЗ» за 2021-2023 гг., чел.

На рисунке 14 видно, что численность персонала ООО «НАЗ» постепенно растет в связи с расширением деятельности организации.

Показателей отчетности ООО «НАЗ» на основании данных Приложения А приведены в таблице 3.

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 содержит детальный анализ экономических показателей ООО «НАЗ» за период с 2021 по 2023 год.

Оценка показателей отчетности ООО «НАЗ» демонстрирует устойчивый рост выручки, несмотря на временные трудности. Снижение выручки от реализации в 2022 году на 6,76%, обусловленное падением объемов производства, было успешно преодолено. В 2023 году, благодаря рекордному объему производства, выручка выросла на 25,16%, достигнув 1 030 062 тыс. руб.

Эффективное управление затратами, выразившееся в более медленном росте себестоимости продаж, чем выручки, привело к значительному росту валовой прибыли предприятия – с 78 268 тыс. руб. в 2022 году до 201 754 тыс. руб.

Чистая прибыль на конец 2023 г. достигает 102674 т. р. Чистая прибыль увеличилась более чем в 5 раз относительно значения 2022

Несмотря на схожую динамику с выручкой, себестоимость продаж ООО «НАЗ» росла более медленными темпами. В частности, в 2023 году рост себестоимости составил 11,33%, что значительно ниже темпов роста выручки.

Валовая прибыль в 2023 году увеличилась на 157,8%. Вместе с ростом выручки от продаж возросли и управленческие и коммерческие расходы (см. Приложение А), причем наибольший рост продемонстрировали коммерческие расходы, увеличившись за три года с 8 297 тыс. руб. до 49 373 тыс. руб.

После значительного сокращения управленческих расходов в 2022 году (на 66,2%), в 2023 году они увеличились на 13,62%. Благодаря этому, ООО «НАЗ» продемонстрировало значительный рост прибыли от продаж, достигнув 102 674 тыс. руб., что на 312,2% выше, чем в 2022 году.

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 величивается

среднегодовая выработка работающего. Основной рост произошел в 2023 г. на 23,5%.

Основные средства занимают не такую значительную долю в активах предприятия, тем не менее они играют значительную роль в хозяйственной деятельности предприятия обеспечивая предприятия активами для производства продукции. Динамика показателя основных средств положительная.

Одним из ключевых выводов, основанных на данных таблицы 3, является устойчивый рост показателей рентабельности ООО «НАЗ» в течение трех лет, что свидетельствует об улучшении эффективности деятельности предприятия. Рентабельность продаж выросла на 10,9%, рентабельность деятельности - на 11,03%, а рентабельность по чистой прибыли достигла 9,9%, увеличившись на 9,5%.

Динамика показателей рентабельности организации ООО «НАЗ» наглядно представлена на рисунке 15.

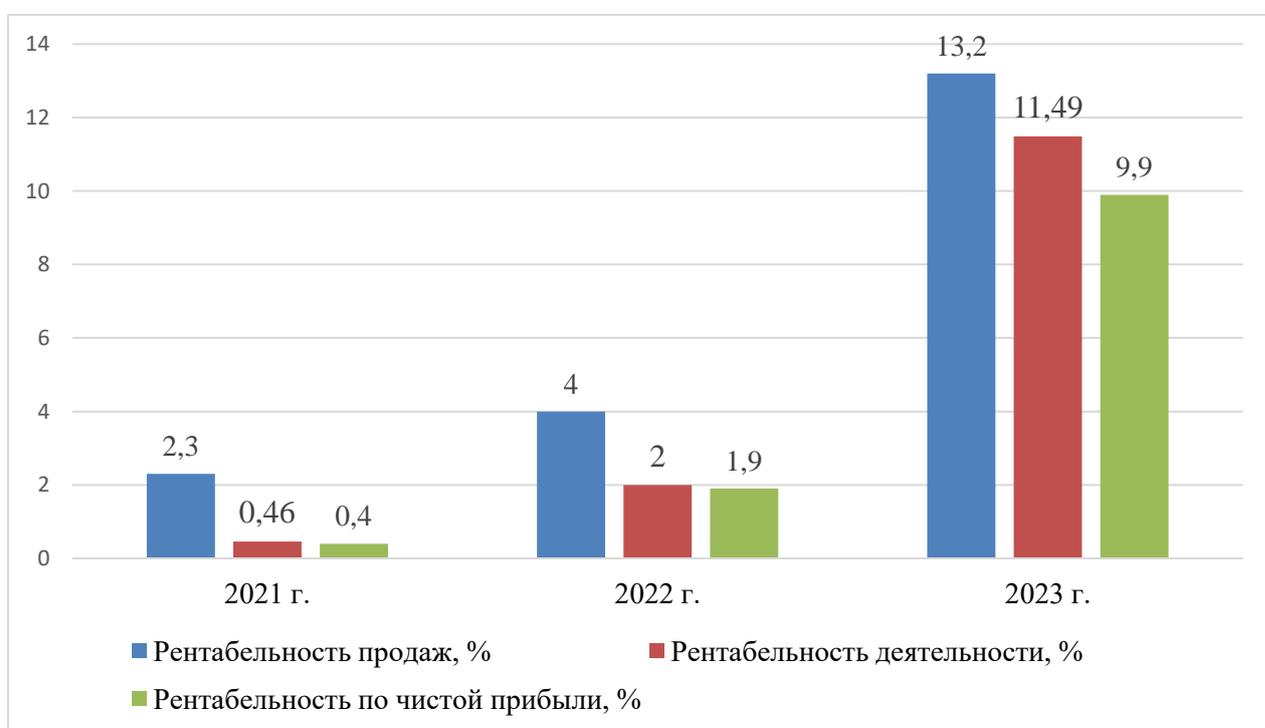


Рисунок 15 – Динамика показателей рентабельности организации ООО «НАЗ» за 2021-2023 гг., %

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

2.2 Оценка антикризисного управления на предприятиях машиностроительной отрасли

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 на основании данных приложения А.

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
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

Из таблицы 4 видно, что все показатели отражающие деятельность ООО «НАЗ», в 2023 году по сравнению с 2022 годом выросли, не смотря на то что в 2022 году наблюдалась негативная тенденция.

Наглядно структура активов предприятия ООО «НАЗ» представлена на рисунке 16.

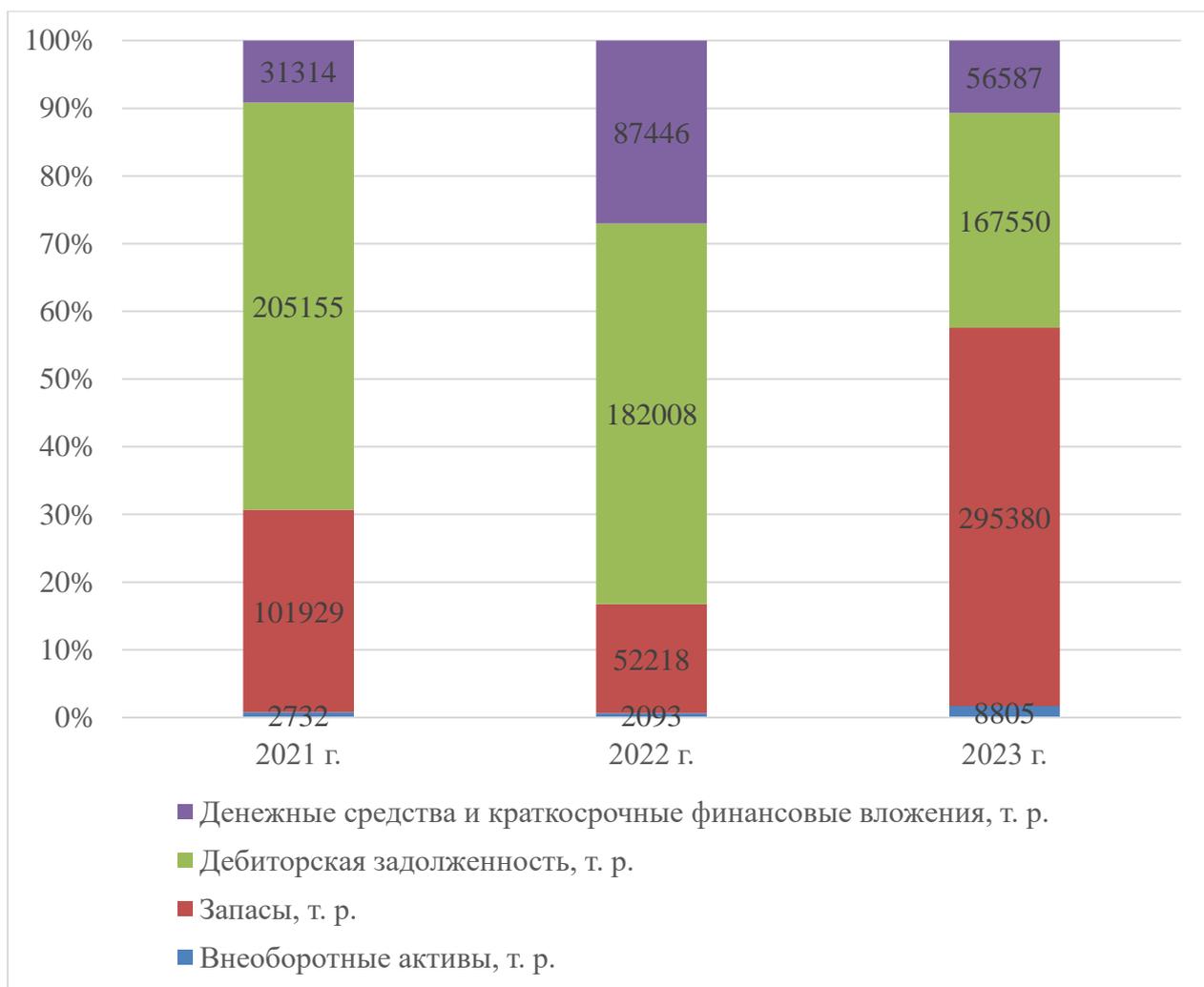


Рисунок 16 – Структура активов предприятия ООО «НАЗ» за 2021-2023 гг.

На рисунке 16 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, следует провести оценку оборачиваемости данных видов активов предприятия для оценки ее эффективности и поиска резервов увеличения оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности.

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.

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.

Далее в таблице 6 проведена оценка состояния и динамики капитала ООО «НАЗ» за рассматриваемый период на основании данных приложения А.

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 17.

На рисунке 17 видна положительная динамика коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами. В 2022 г. и в 2023 г. показатель достигает нормативного значения.

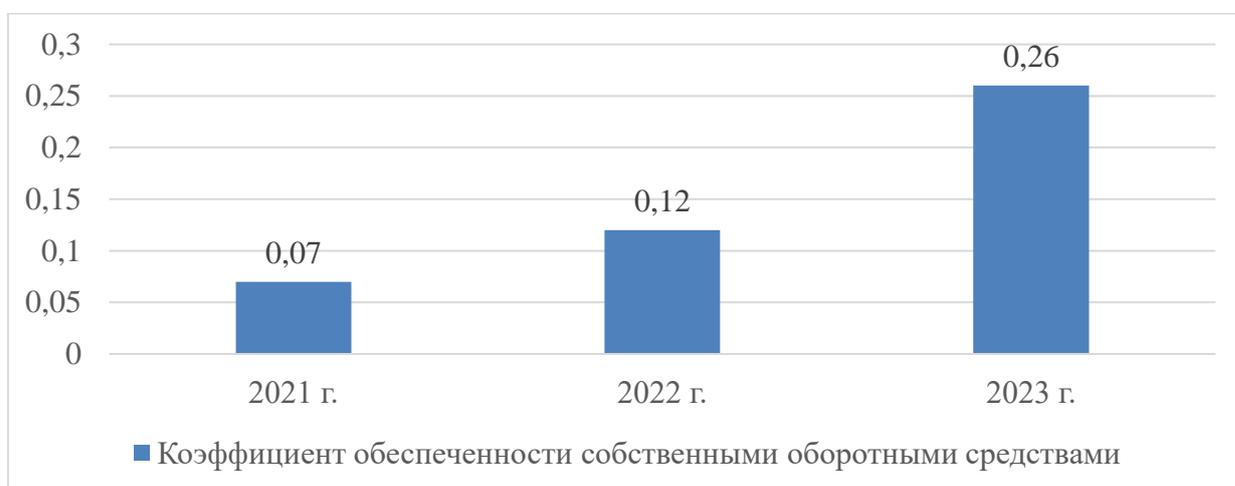


Рисунок 17 – Динамика коэффициента обеспеченности собственными средствами предприятия ООО «НАЗ» за 2021-2023 гг.

Положительная динамика коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами и достижение этим показателем нормативного значения говорит о значительной финансовой устойчивости предприятия.

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.

Также не соответствует норме коэффициент текущей ликвидности, который достиг по состоянию на 31.12.2023 значения 1,35. Обеспеченность собственными оборотными средствами достигла и превысила нормативное значение в 2022 году и достигла в 2023 году значения 0,26 что положительно характеризует предприятия.

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

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 магистерской диссертации можно сделать вывод, что на предприятии осуществляются мероприятия по антикризисному управлению с целью обеспечения экономической безопасности за счет различных инструментов, таких как система менеджмента качества. Это 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 эффективности деятельности предприятия.

Анализ существующей организационной структуры ООО «Стронж» выявил отсутствие специализированного подразделения, ответственного за реализацию функций антикризисного менеджмента и обеспечение экономической безопасности хозяйствующего субъекта. В действующей управленческой конфигурации наблюдается концентрация компетенций антикризисного управления в должностном функционале заместителя директора, что свидетельствует о недостаточной институционализации данного направления в общей системе корпоративного управления предприятия.

Для комплексной оценки эффективности существующего механизма антикризисного управления проведена квантификация ключевых

индикаторов, концептуализированных в теоретико-методологической части исследования. Особое внимание уделено анализу относительных показателей ликвидности, представленных в табличном материале исследования (таблица 13), которые сформированы на основе данных финансовой отчетности, систематизированных в приложении Б.

Полученные результаты аналитической работы демонстрируют необходимость реструктуризации управленческой архитектуры ООО «Стронж» с выделением специализированного функционального элемента в организационной структуре, что обусловлено значимостью превентивного антикризисного управления в системе обеспечения долгосрочной экономической устойчивости предприятия в условиях волатильной внешней среды.

Таблица 13 – Анализ относительных показателей ликвидности ООО «Стронж»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022г.- 2021г., (+,-)	Изменение 2023г.- 2022г., (+,-)
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,064	0,794	0,427	0,73	-0,367
Коэффициент быстрой ликвидности	0,119	1,588	1,226	1,469	-0,362
Коэффициент текущей ликвидности	5,199	10,670	12,659	5,471	1,989

Исследование временной динамики индикаторов ликвидности ООО «Стронж» демонстрирует неоднородную траекторию развития платежеспособности организации в анализируемом периоде. Коэффициент абсолютной ликвидности, характеризующий способность субъекта хозяйствования к моментальному погашению краткосрочных обязательств за

счет высоколиквидных активов, претерпел существенные трансформации: от субнормативных значений в 2021 году до превышения рекомендуемых пороговых величин в последующих отчетных периодах с достижением уровня 0,427 в 2023 году. Однако необходимо акцентировать внимание на негативной тенденции данного показателя в 2023 году относительно предшествующего периода, выразившейся в снижении на 0,367 пункта.

Аналогичная закономерность прослеживается в динамике коэффициента быстрой ликвидности, отражающего возможность организации по ликвидации текущих обязательств при условии реализации краткосрочной дебиторской задолженности. Данный индикатор в 2021 году не достигал нормативного порога, однако в последующие отчетные периоды превысил рекомендуемые значения с максимальной величиной 1,588 в 2022 году, после чего продемонстрировал снижение на 0,362 пункта в 2023 году.

Особого внимания заслуживает коэффициент текущей ликвидности, характеризующийся устойчивым превышением нормативных значений на протяжении всего исследуемого периода с кульминационным значением 12,659 в 2023 году при нормативном пороге 2, что свидетельствует о существенном резерве оборотных активов предприятия для покрытия краткосрочных обязательств.

Интегральная оценка динамики показателей ликвидности свидетельствует о формировании высокого уровня платежеспособности организации к концу анализируемого периода, что подтверждается многократным превышением оборотными активами величины срочных обязательств в 2023 году. В то же время разнонаправленная динамика коэффициентов абсолютной и быстрой ликвидности требует дополнительного мониторинга в рамках системы антикризисного управления финансовой устойчивостью хозяйствующего субъекта.

В таблице 14 проведен анализ коэффициента соотношения дебиторской и кредиторской задолженностей ООО «Стронж».

Таблица 14 – Анализ коэффициента соотношения дебиторской и кредиторской задолженностей ООО «Стронж»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022г.- 2021г., (+,-)	Изменение 2023г.- 2022г., (+,-)
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженностей	0,076	0,795	0,799	0,719	0,004

Исследование коэффициента соотношения дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Стронж» выявляет устойчивую тенденцию несоответствия данного индикатора нормативным значениям на протяжении всего анализируемого периода 2021-2023 гг. Количественная оценка коэффициента демонстрирует относительную стабильность его значений в последние два года с незначительным приростом от 0,795 в 2022 г. до 0,799 в 2023 г.

В таблице 15 проведен анализ отдельных коэффициентов эффективности деятельности ООО «Стронж».

Таблица 15 – Анализ отдельных показателей относительной эффективности деятельности ООО «Стронж»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022г.- 2021г., (+,-)	Изменение 2023г.- 2022г., (+,-)
Рентабельность продаж, %	6,55	1,88	5,09	-4,67	3,21
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	2,28	2,61	2,50	0,33	-0,11
Период оборачиваемости оборотных активов, дни	160,09	139,85	146,00	-20,24	6,15
Коэффициент оборачиваемости совокупных активов	2,23	2,56	2,06	0,33	-0,5
Период оборачиваемости совокупных активов, дни	163,68	142,58	177,18	-21,1	34,6

Аналитическое исследование деловой активности ООО «Стронж», базирующееся на информационном массиве приложения Б, выявило отрицательную динамику ключевых индикаторов эффективности использования активов в 2023 году относительно предшествующего периода. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, характеризующий интенсивность их трансформации в процессе хозяйственного оборота, продемонстрировал снижение на 0,11 пункта в отчетном году по сравнению с 2022 годом. Комплементарный показатель периода оборачиваемости оборотных средств увеличился на 6,15 дней, что свидетельствует о замедлении операционного цикла предприятия и сокращении эффективности использования текущих активов.

Таким образом, во втором разделе раскрыта краткая характеристика деятельности предприятий машиностроительной отрасли, проведен анализ основных технико-экономических показателей деятельности организации. В результате проведенного исследования в рамках оценки антикризисного управления оценены основные индикаторы, отражающие текущее состояние организации в условиях обеспечения экономической безопасности.

2.3 Оценка вероятности банкротства предприятий машиностроительной отрасли в целях обеспечения экономической безопасности

Имплементация инструментария прогностической аналитики в контексте антикризисного управления представляет собой неотъемлемый компонент механизма предупреждения финансовой несостоятельности хозяйствующего субъекта. Оценка вероятности банкротства – это критически важный процесс позволяющий, при его правильном проведении смягчить финансовые потери для различных заинтересованных сторон, например инвесторов.

В таблице 5 проведена оценка вероятности банкротства ООО «Стронж».

Таблица 16 – Оценка вероятности банкротства ООО «Стронж»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Коэффициент текущей ликвидности (X1)	5,199	10,670	12,659
Коэффициент капитализации (X2)	0,281	0,114	0,268
Z-балл	-5,954	-11,836	-13,963
Вероятность банкротства	меньше 50%	меньше 50%	меньше 50%

На рисунке 18 представлена динамика коэффициента текущей ликвидности в ООО «Стронж».

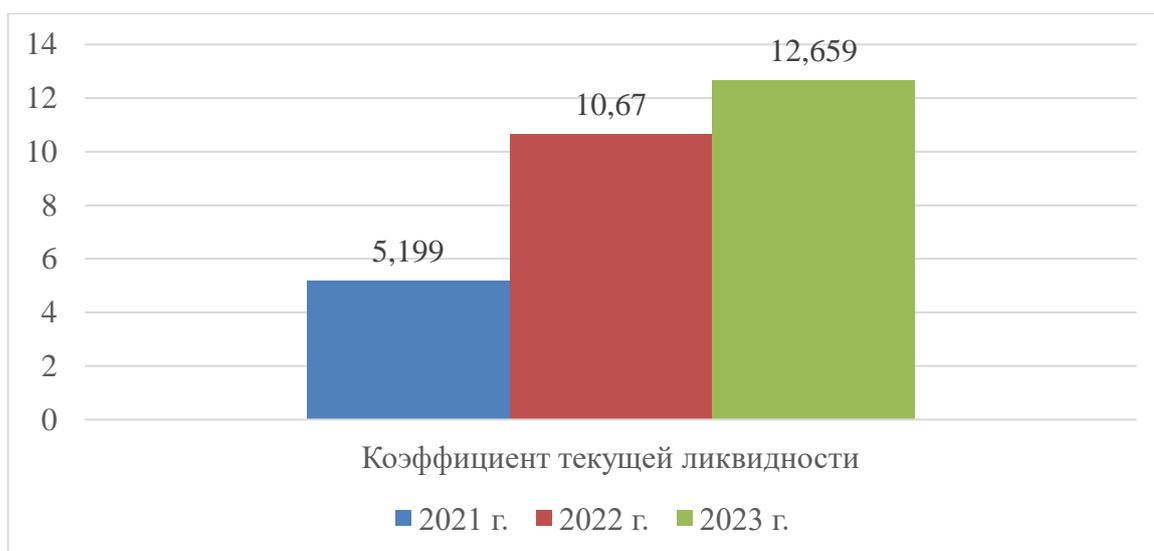


Рисунок 18 – Динамика коэффициента текущей ликвидности

Коэффициент текущей ликвидности имеет тенденцию к росту, что показывает рост покрытия оборотными активами срочных обязательств в организации.

На рисунке 19 представлена динамика коэффициента капитализации.

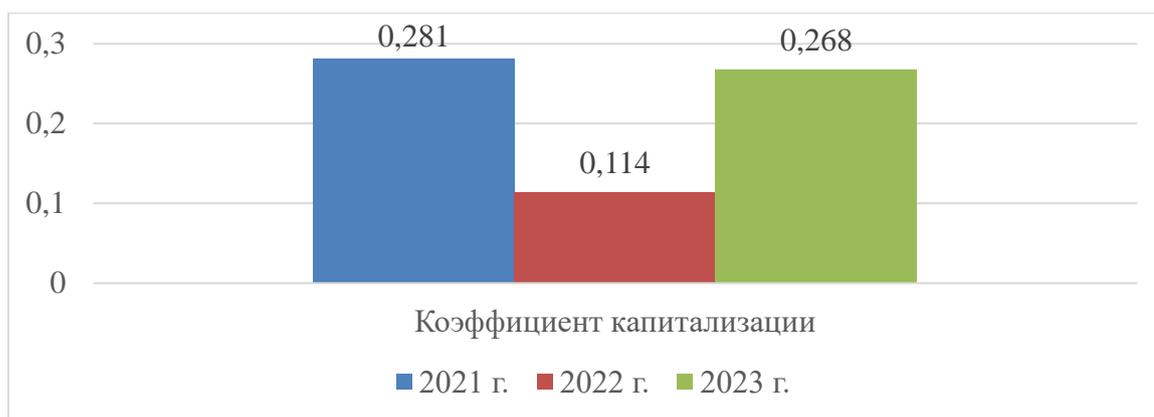


Рисунок 19 – Динамика коэффициента капитализации

Динамический анализ структуры источников финансирования ООО «Стронж» демонстрирует значимые трансформации в финансовой архитектуре организации. Увеличение коэффициента капитализации на 0,154 пункта в 2023 году по сравнению с 2022 годом свидетельствует о наращивании доли заемных средств в структуре капитала предприятия. Данная тенденция отражает стратегическую переориентацию субъекта хозяйствования на интенсификацию использования кредитного финансирования для обеспечения производственно-хозяйственной деятельности.

Рисунок 20 отображает изменение Z-балла двухфакторной модели Альтмана в ООО «Стронж».

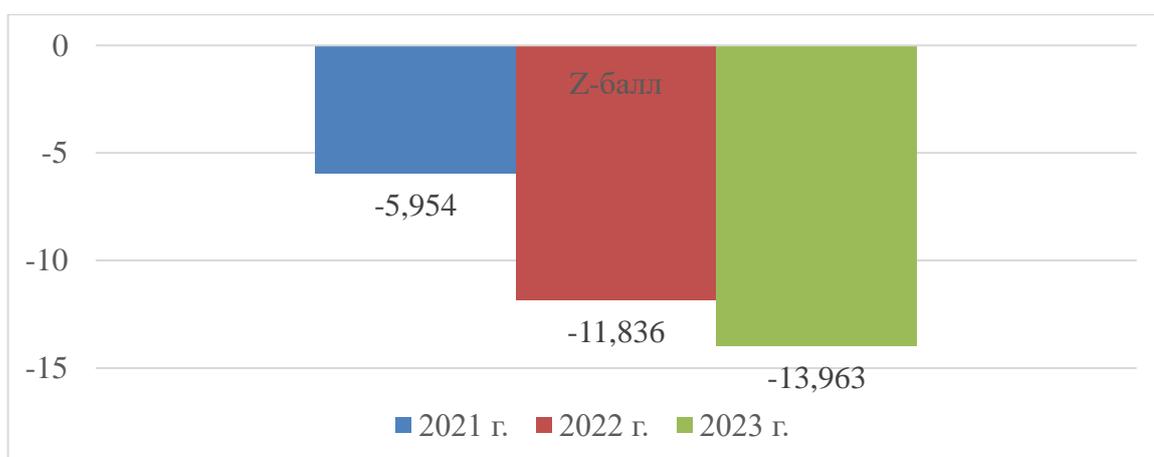


Рисунок 20 – Изменение Z-балла двухфакторной модели Альтмана

Результаты оценки вероятности банкротства ООО «Стронж» по двухфакторной модели Альтмана демонстрируют благоприятную динамику, выраженную в последовательном снижении расчетного Z-балла в анализируемом периоде. Данная тенденция свидетельствует об укреплении финансовой устойчивости организации и минимизации риска несостоятельности, что формирует положительный прогностический фон в системе антикризисного управления предприятием.

Проведенное исследование финансово-хозяйственной деятельности ООО «Стронж» позволило идентифицировать совокупность структурных дисфункций в системе антикризисного менеджмента, которые могут оказать детерминирующее воздействие на экономическую безопасность и устойчивость функционирования субъекта хозяйствования в средне- и долгосрочной перспективе.

Первостепенным дефицитом является отсутствие институционализации функции антикризисного управления в организационной структуре предприятия. Не выделен специализированный персонал, ответственный за мониторинг индикаторов кризисных явлений и реализацию превентивных мероприятий, что элиминирует возможность своевременной идентификации дестабилизирующих факторов и разработки адекватных корректирующих воздействий. Данный организационный вакуум потенцирует риск латентного развития кризисных процессов с последующей их эскалацией до уровня, требующего экстраординарных антикризисных мер.

Вторым существенным недостатком является дисбаланс дебиторской и кредиторской задолженности, количественно выраженный в коэффициенте их соотношения, составляющем 0,799 в 2023 году при рекомендуемом паритетном значении. Данная диспропорция индицирует превалирование обязательств над требованиями, что формирует потенциальные риски ликвидности и платежеспособности, несмотря на высокий уровень показателя текущей ликвидности. Отсутствие эффективной системы контроля движения дебиторской и кредиторской задолженности может привести к

иммобилизации финансовых ресурсов и нарушению синхронизации денежных потоков.

Третьим и четвертым критическими дефицитами являются негативные тенденции в динамике показателей деловой активности, выраженные в редукации коэффициентов оборачиваемости и элонгации периодов оборота как оборотных, так и совокупных активов. Зафиксированное снижение эффективности использования имущественного комплекса предприятия сигнализирует о деградации операционной результативности бизнес-процессов и может генерировать дополнительные потребности в финансировании оборотного капитала, что в условиях ранее отмеченного роста коэффициента капитализации может усугубить финансовую зависимость организации.

Интеграция выявленных недостатков в единую систему детерминант экономической безопасности позволяет констатировать формирование комплекса взаимообусловленных рисков, требующих системного подхода к их нивелированию. Несмотря на благоприятные результаты оценки вероятности банкротства по двухфакторной модели Альтмана, совокупность идентифицированных дефицитов формирует потенциальные угрозы устойчивости функционирования ООО «Стронж» и требует имплементации комплексного механизма антикризисного управления для превенции их трансформации в реальные кризисные явления.

3 Разработка рекомендаций по антикризисному управлению для усиления экономической безопасности предприятий машиностроительной отрасли

3.1 Мероприятия по антикризисному управлению предприятий машиностроительной отрасли

На рисунке 21 представлены разработанные рекомендации по антикризисному управлению, направленные на обеспечение экономической безопасности предприятий машиностроительной отрасли, в частности ООО «Стронж».

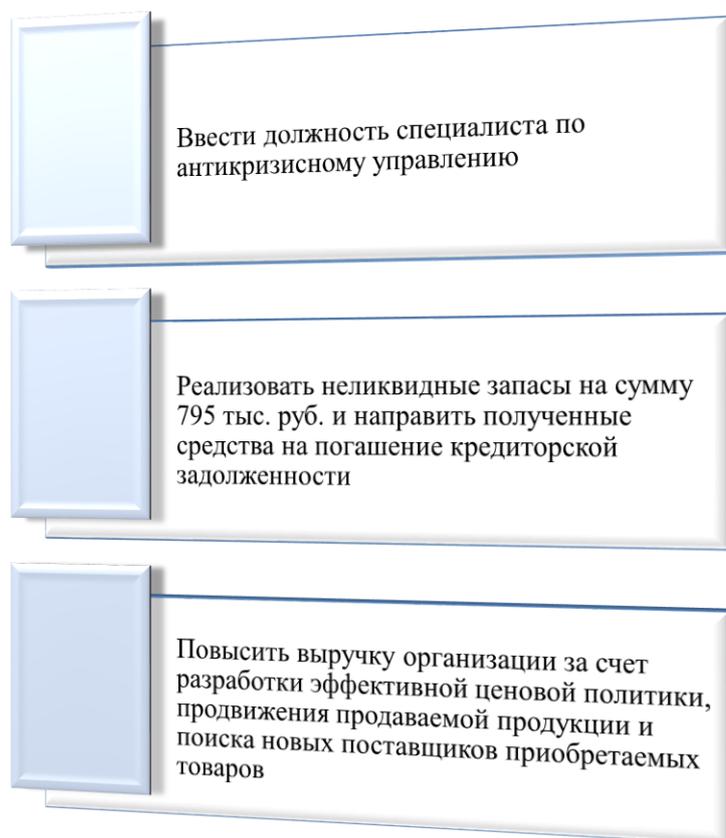


Рисунок 21 – Рекомендации по антикризисному управлению в условиях обеспечения экономической безопасности ООО «Стронж»

В рамках совершенствования механизмов антикризисной устойчивости предприятия разработан комплекс взаимосвязанных мер организационно-экономического характера. Первостепенное значение в данном контексте приобретает институциональная реорганизация управленческой структуры посредством введения специализированной должности эксперта по антикризисному менеджменту. Функциональный спектр данного специалиста охватывает систематический мониторинг внутренней среды организации с выявлением потенциалов и дисфункций, разработку комплексных решений финансово-хозяйственных проблем, формирование стратегических антикризисных программ, координацию межфункциональных взаимодействий, оптимизацию операционных процессов с акцентом на управление дебиторско-кредиторским портфелем, а также минимизацию рискованных экспозиций и нивелирование последствий кризисных явлений.

Параллельно с организационной реструктуризацией предлагается реализация финансовой стратегии, ориентированной на оптимизацию структуры оборотных активов путем монетизации неликвидных товарно-материальных запасов в объеме 795 тыс. рублей с последующим целевым использованием высвобожденных средств на редукцию кредиторской задолженности.

Триада антикризисных мероприятий завершается комплексной модернизацией коммерческой политики предприятия, включающей пересмотр ценовых стратегий, интенсификацию маркетинговых активностей и диверсификацию логистических цепочек поставок. Экономическое моделирование прогнозирует инкрементальный рост выручки на уровне 3% при имплементации данного комплекса мер.

Совокупный эффект от реализации предложенных антикризисных инициатив прогнозируется в виде оптимизации соотношения дебиторской и кредиторской задолженности, увеличения доходности операционной деятельности, интенсификации оборачиваемости активов и, как следствие, укрепления интегрального показателя экономической безопасности

организации. Предложена модель антикризисного управления для предприятий машиностроительной промышленности.

Модель антикризисного управления может быть представлена в виде последовательности этапов, первый из которых – Этап мониторинга и диагностики рисков, представлен на рисунке 22.

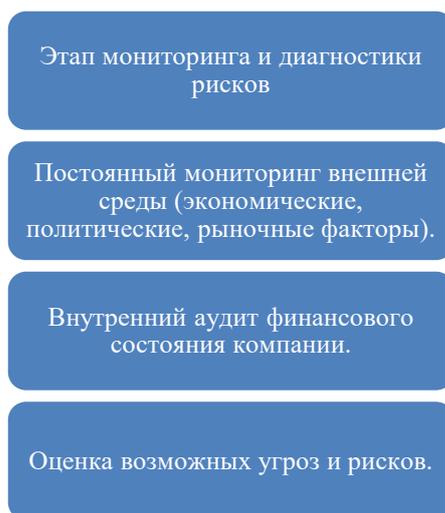


Рисунок 22 – Этап мониторинга и диагностики рисков

Далее был сформирован следующий этап – Этап разработки антикризисной стратегии, представленный на рисунке 23.

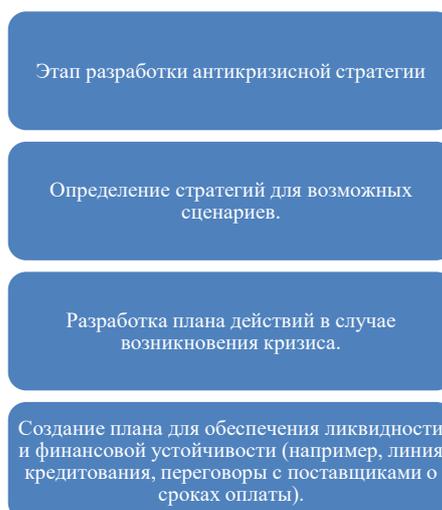


Рисунок 23 – Этап разработки антикризисной стратегии

Третий этап – этап быстрого реагирования, представлен на рисунке 24.

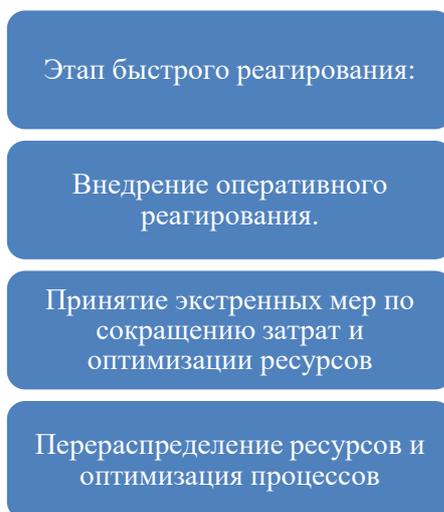


Рисунок 24 – Этап быстрого реагирования

Этап восстановления и санации, предлагаемый для целей антикризисного управления в целях экономической безопасности малого и среднего бизнеса, представлен и раскрыт на рисунке 25.

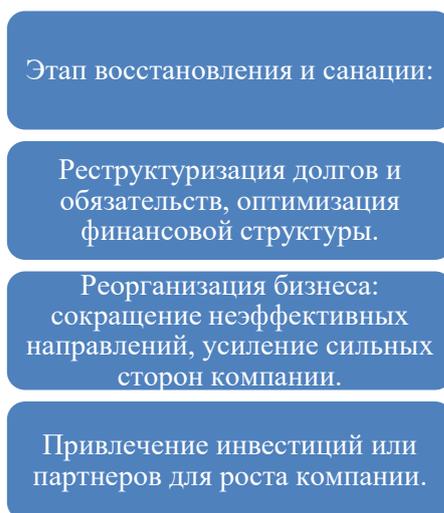


Рисунок 25 – Этап восстановления и санации

Последний предлагаемый этап – Этап подготовки в будущем риска представлен на рисунке 26.

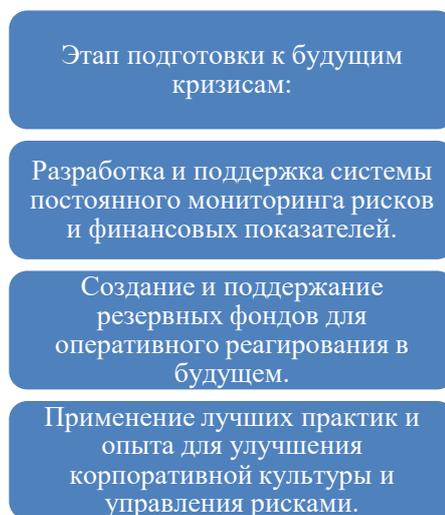


Рисунок 26 – Этап подготовки к будущим рискам

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. Это 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;

- проведенный углубленный анализ структуры капитала ООО «НАЗ» выявил значительную трансформацию финансовой архитектуры предприятия в исследуемом трехлетнем периоде. Особого внимания заслуживает существенный рост собственного капитала, достигший пиковых значений в 2023 году с беспрецедентным приростом в 243,5%. Данная тенденция свидетельствует о наращивании внутреннего финансового потенциала компании и отражает стратегическую переориентацию на укрепление финансовой автономии;

- при этом структурный анализ источников финансирования демонстрирует доминирование краткосрочных заемных средств, которые в 2023 году продемонстрировали абсолютный прирост на 104322 тысячи рублей. Примечательно полное отсутствие долгосрочных обязательств в финансовой структуре предприятия на протяжении 2022-2023 годов, что указывает на определенные ограничения в

стратегическом финансовом планировании и доступе к долгосрочным источникам капитала;

- несмотря на положительную динамику снижения удельного веса краткосрочных обязательств с 92,1% до 72,8% за исследуемый период, их доминирующая позиция в структуре капитала (72,8% на конец 2023 года) сохраняется на критически высоком уровне. Данное обстоятельство создает существенные риски для финансовой устойчивости ООО «НАЗ» и оказывает деструктивное воздействие на интегральные показатели финансового состояния предприятия, включая ликвидность, платежеспособность и общую экономическую резистентность к потенциальным рыночным флуктуациям;

- 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 27).

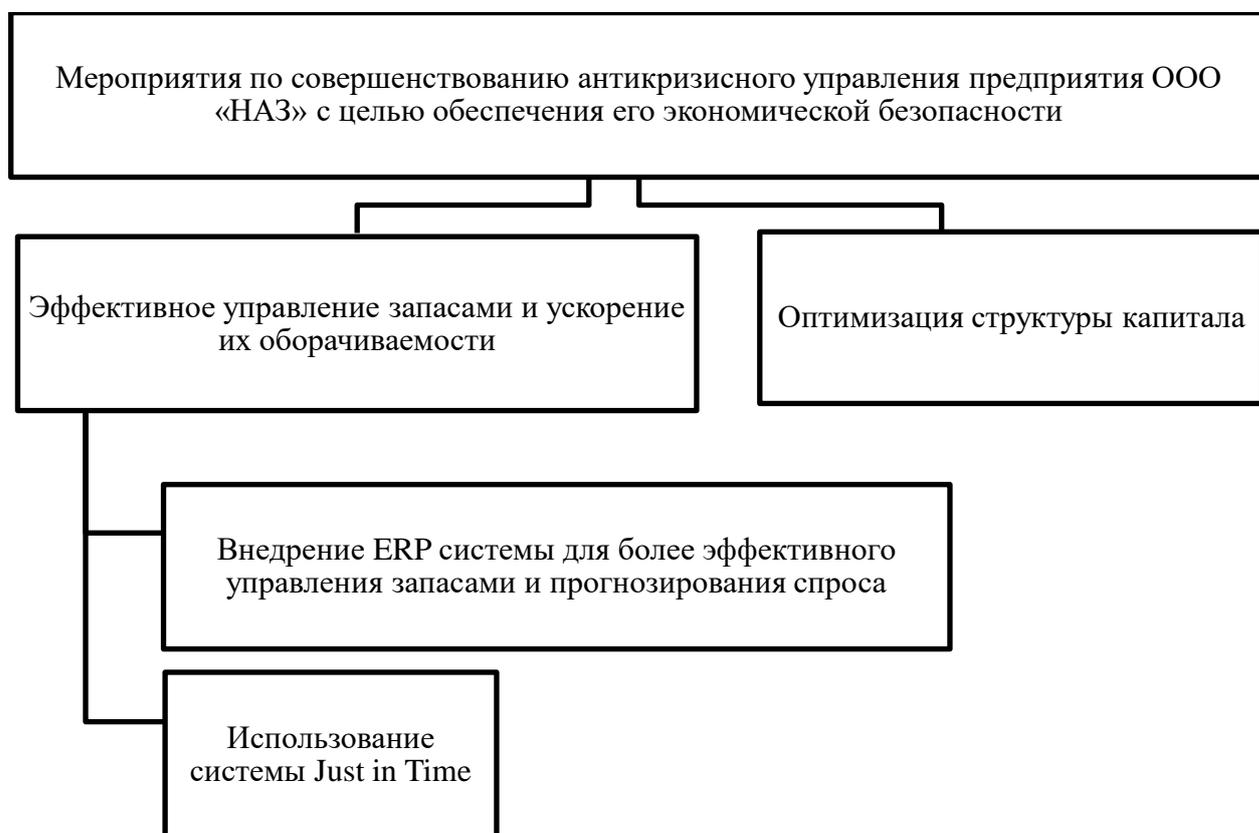


Рисунок 27 – Мероприятия по совершенствованию антикризисного управления предприятия ООО «НАЗ» с целью обеспечения его экономической безопасности

3.2 Использование ERP-системы для антикризисного управления в целях обеспечения экономической безопасности

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. В ней функционирует модуль

прогнозирования спроса который осуществляют сбор и анализ данных о продажах, а также другие модули.

Основные функции ERP-системы по прогнозированию спроса и управлению запасами представлены на рисунке 28.

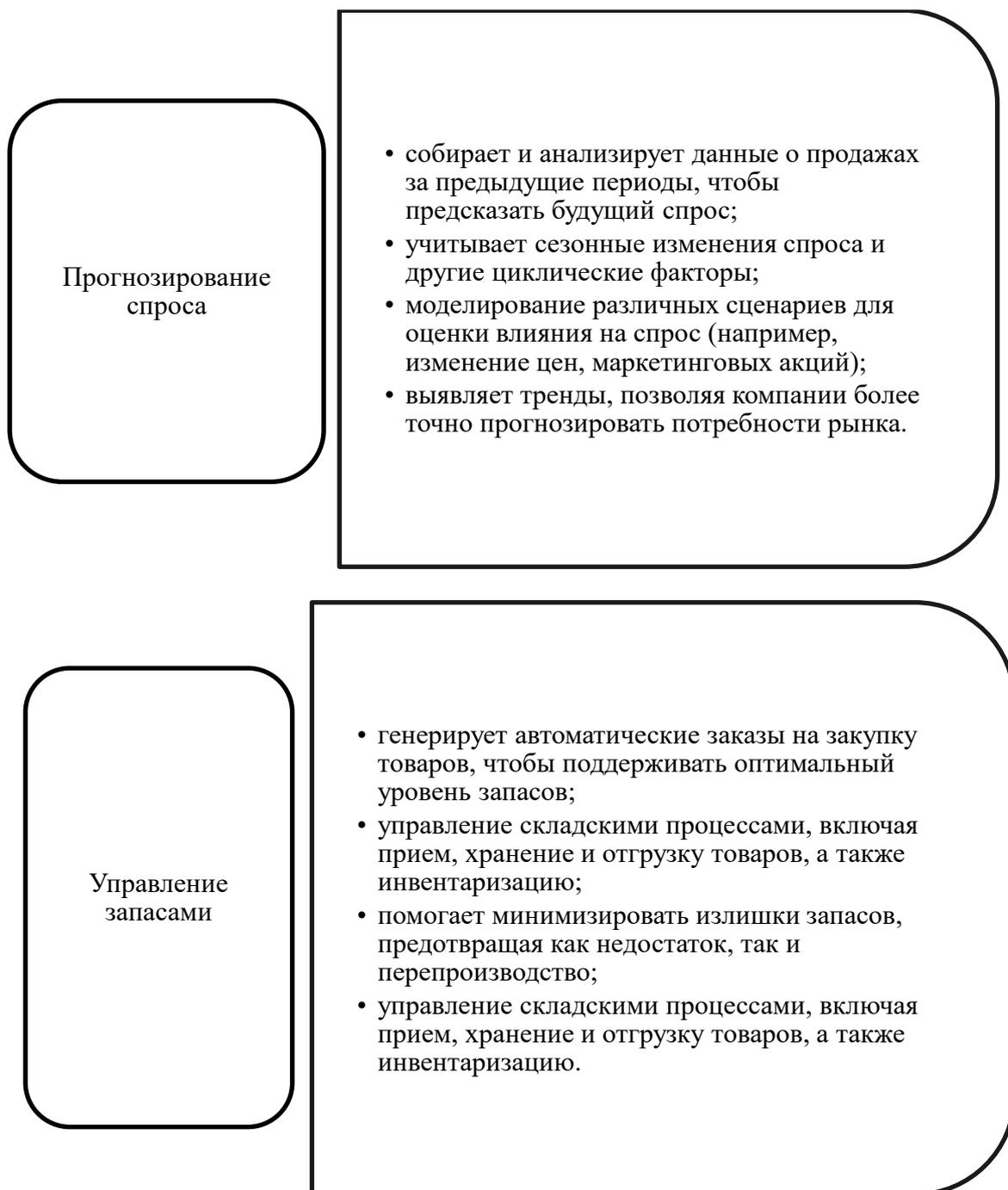


Рисунок 28 – Основные функции ERP-системы по прогнозированию спроса и управлению запасами

«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» [6, с. 85]. Автором разработан алгоритм применения ERP-систем для повышения эффективности антикризисного управления предприятиями машиностроительной отрасли, состоящий из следующих шагов.

Первый шаг заключается в анализе текущих бизнес-процессов и выбор подходящей ERP-системы.

На втором шаге осуществляется интеграция всех бизнес-процессов в единую систему.

На третьем шаге осуществляется процесс автоматизации финансовых потоков.

Четвертый шаг заключается в мониторинге в реальном времени руководства предприятия и осуществлении быстрых уведомлений об изменениях внутренней и внешней среды предприятия.

На пятом шаге необходимо осуществлять прогнозирование явлений и моделирование сценариев.

Завершающий шестой шаг заключается во внедрении мер по предотвращению и смягчению кризисных последствий.

В работе автором разработан алгоритм применения ERP-систем для повышения эффективности антикризисного управления предприятиями машиностроительной отрасли, представленный на рисунке 29.



Рисунок 29 – алгоритм применения ERP-систем

Представленные на рисунке 29 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 такие системы как «Парус», Турбо ERP, «Компас», «Галактика ERP», 1С Предприятие 8. ERP Управление предприятием 2. В таблице 17 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 17 – 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 18.

Таблица 18 – 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.
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» [6, с. 85].

«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» [6, с. 85].

«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 обусловливается 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» [6, с. 85].

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 далее.

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 30).



Рисунок 30 – 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 31.

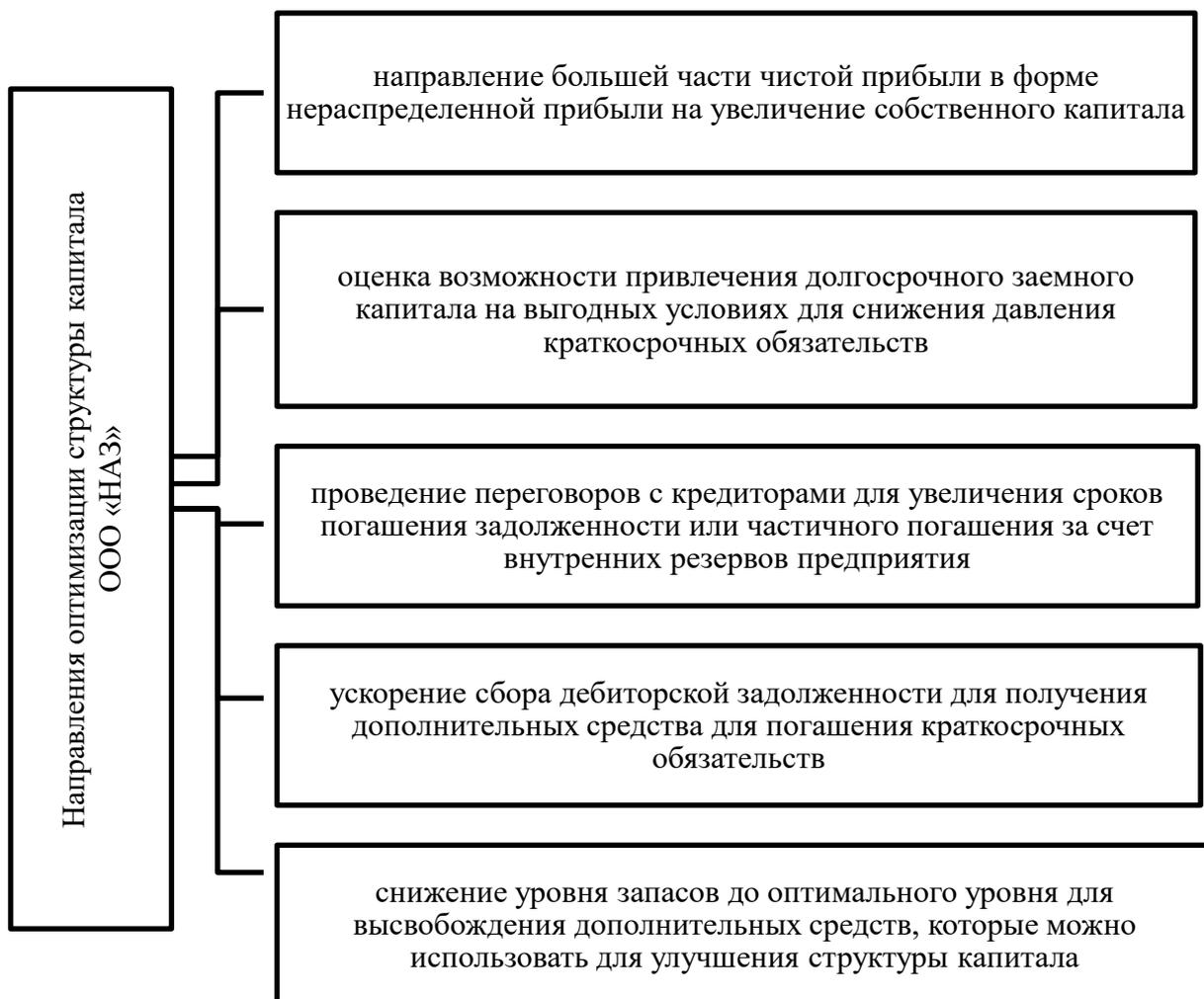


Рисунок 31 – Направления оптимизации структуры капитала ООО «НАЗ»

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.

3.3 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 19 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 19 – 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 32.

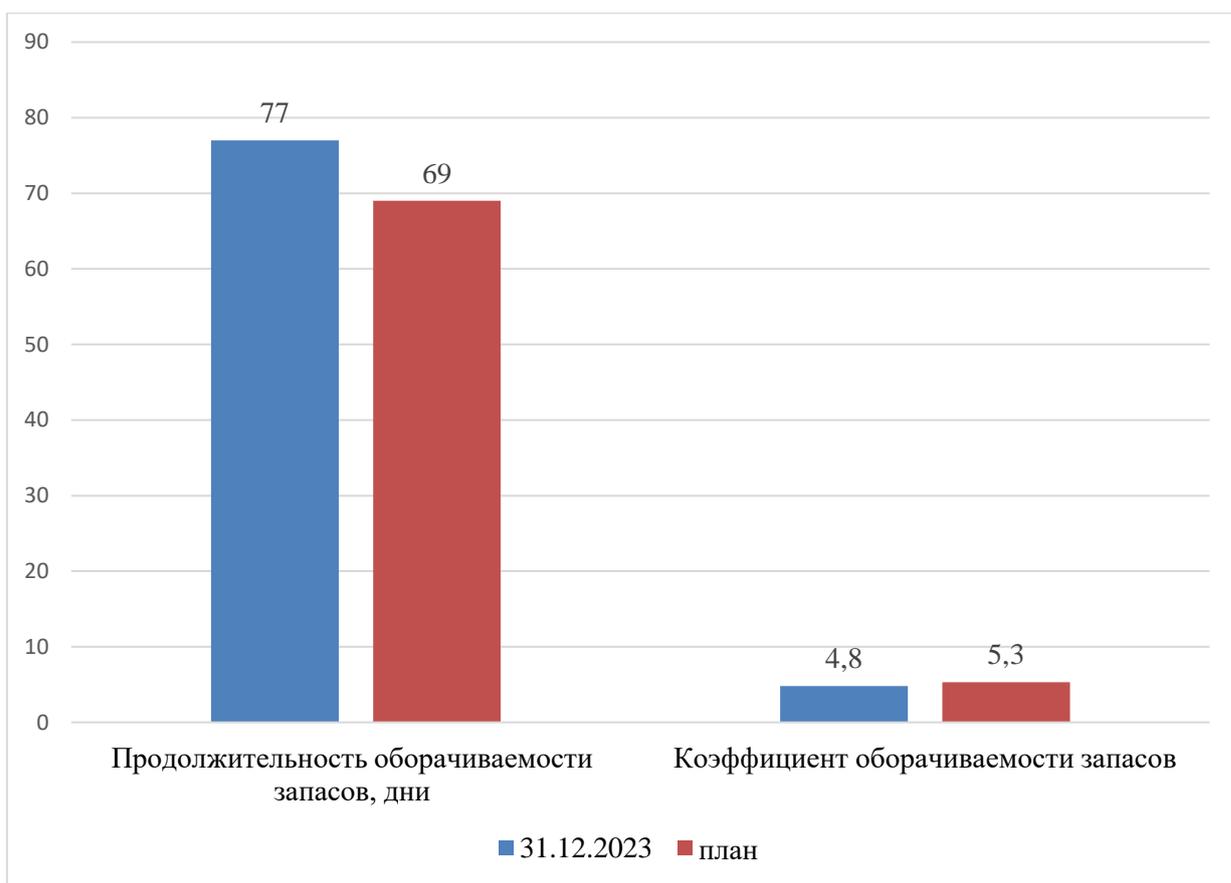


Рисунок 32 – Изменение оборачиваемости запасов предприятия ООО «НАЗ»

Согласно данным рисунка 32, продолжительность оборачиваемости запасов после реализации мероприятий по их эффективному управлению сократится до 69 дней. Скорость оборота увеличится с 4,8 до 5,3 раз.

Повышении скорости оборота запасов способствует росту выручки от реализации предприятия (формула 2). При данном росте оборачиваемости запасов и сохранении их уровня прогнозируемую выручку от реализации можно найти из формулы оборачиваемости запасов.

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

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

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 3.

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

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

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

Далее в таблице 20 представлена структура актива и капитала ООО «НАЗ» после оптимизации. В таблице приведена структура при условии сохранения итогового значения баланса и структуры активов предприятия.

Таблица 20 – 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
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 20 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 21.

Из таблицы 21 видно, что все показатели ликвидности, а также коэффициент автономии улучшатся после произведенных изменений в структуре капитала предприятия ООО «НАЗ».

Таблица 21 – 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 магистерской диссертации 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.

Многофакторное диагностическое исследование финансово-хозяйственной деятельности ООО «Стронж» позволило идентифицировать дуальную структуру его функционирования, включающую области стратегического превосходства и зоны, требующие оптимизационных вмешательств. На основе комплексного аналитического базиса сформирован интегрированный пакет рекомендаций, направленных на повышение резистентности антикризисных механизмов в парадигме обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта.

Верификация экономической целесообразности предложенных инициатив демонстрируется посредством квантификации ключевых индикаторов бухгалтерской отчетности, отражающих прогнозируемую оптимизацию финансового статуса организации. Имплементация разработанного комплекса мероприятий генерирует инкрементальный рост выручки на 3% при одновременной монетизации неликвидных товарно-материальных запасов в объеме 795 тыс. рублей (снижение на 1,76%), что обуславливает системную редукцию агрегированных показателей оборотных активов на 1,59% и совокупных активов на 1,31%.

Критически значимым результатом предложенных трансформаций является существенное сокращение кредиторской задолженности на 20,09%, что в корреляции с сохранением уровня дебиторской задолженности формирует оптимальный баланс расчетно-платежных отношений. Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженностей демонстрирует позитивную динамику с приростом на 0,201 пункта, достигая эталонного значения 1,000, что свидетельствует о нормализации финансовой дисциплины предприятия.

Интенсификация операционной эффективности ООО «Стронж» подтверждается благоприятной динамикой индикаторов деловой активности. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов увеличивается на 0,12 пункта при сокращении периода их обращения на 6,69 календарных дней. Аналогичная тенденция прослеживается в отношении совокупных активов, где коэффициент оборачиваемости возрастает на 0,10 пункта при редукции периода оборота на 11,20 дня, что детерминирует повышение эффективности использования имущественно-ресурсного потенциала организации.

Таким образом, результаты экономико-математического моделирования подтверждают высокую эффективность и стратегическую целесообразность предложенного комплекса антикризисных мероприятий, направленных на укрепление финансовой устойчивости и обеспечение экономической безопасности предприятий машиностроительной отрасли в условиях турбулентности рыночной среды.

В третьем разделе диссертационного исследования осуществлена оценка вероятности банкротства компаний с использованием двухфакторной модели Э. Альтмана, результаты которой указывают на низкий уровень риска несостоятельности. Вместе с тем проведённый анализ позволил идентифицировать отдельные проблемные зоны в их хозяйственной деятельности. На основе выявленных недостатков сформулированы рекомендации, направленные на совершенствование системы антикризисного управления с учётом требований обеспечения экономической безопасности. Эффективность предложенных мероприятий подтверждена расчётами, продемонстрировавшими их положительное влияние на финансово-экономические показатели предприятия.

Заключение

На деятельность каждого хозяйствующего субъекта воздействует совокупность различных факторов, влияние которых при определённых условиях может иметь отрицательный характер и негативно сказываться на результатах его функционирования. Своевременное предупреждение кризисных явлений является значительно более эффективной задачей, чем ликвидация их последствий. В этой связи приоритетным направлением антикризисного управления следует считать систематический мониторинг ключевых индикаторов, отражающих финансово-экономическое состояние предприятия и позволяющих своевременно выявлять признаки нарастающей кризисной ситуации. Отклонение фактических значений этих показателей от установленных нормативов рассматривается как индикатор кризисного развития организации.

В первом разделе исследования раскрыта сущность антикризисного управления в организации, а также изложены его принципы, задачи и основные методы. Антикризисное управление рассматривается как непрерывный процесс, осуществляемый на всех этапах жизненного цикла организации, с целью своевременного выявления кризисных факторов и явлений, способных негативно повлиять на её экономическую безопасность, а также их предупреждения и нейтрализации.

В рамках проведенного исследования автором разработана комплексная теоретико-методологическая база антикризисного управления, интегрированная с практическим анализом финансово-экономического состояния предприятий машиностроительной отрасли. Концептуальное осмысление антикризисного управления представлено как непрерывный многоаспектный процесс, функционирующий на протяжении всего жизненного цикла организации и ориентированный на раннюю диагностику, превентивное реагирование и нейтрализацию потенциальных кризисных явлений, угрожающих экономической безопасности.

Методологический базис исследования дополнен эмпирическим компонентом, включающим детальный анализ операционной деятельности и финансовых показателей предприятий машиностроительного сектора. Особое внимание уделено квантификации и интерпретации ключевых индикаторов, отражающих текущее состояние экономической безопасности исследуемых субъектов хозяйствования в контексте их антикризисной устойчивости.

Прикладная часть исследования сосредоточена на апробации математического моделирования вероятности несостоятельности с использованием двухфакторной модели Э. Альтмана на примере ООО «Стронж» и ООО «НАЗ». Результаты проведенной диагностики демонстрируют относительно высокий уровень финансовой устойчивости анализируемых предприятий при одновременном выявлении локальных зон уязвимости в их функционировании. На основе комплексной аналитической работы автором сформулированы адресные рекомендации по оптимизации механизмов антикризисного управления, интегрированные в систему обеспечения экономической безопасности. Экономические расчеты подтверждают целесообразность и эффективность разработанного комплекса мероприятий, что свидетельствует о практической значимости полученных научных результатов.

Оценка вероятности банкротства показала низкий уровень риска для организации. При этом рассчитанный Z-балл по двухфакторной модели Альтмана демонстрирует тенденцию к снижению на протяжении анализируемого периода, что свидетельствует о росте устойчивости финансового положения и уменьшении риска несостоятельности. Вместе с тем анализ финансовых показателей выявил ряд проблемных аспектов в деятельности организации. В частности, коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности в 2021–2023 гг. оставался ниже нормативного уровня, составив в 2023 году 0,799, что указывает на недостаточный контроль за управлением задолженностями. Кроме того,

результаты расчётов показали сокращение коэффициента оборачиваемости оборотных активов на 0,11 пункта и увеличение периода их оборачиваемости на 6,15 дня в 2023 году по сравнению с предыдущим годом, что свидетельствует о снижении эффективности использования оборотных средств. Аналогичная негативная динамика наблюдается и в отношении совокупных активов, что указывает на снижение эффективности их использования в деятельности организации.

В целях повышения уровня экономической безопасности ООО «Стронж» на основе проведённого анализа разработан комплекс рекомендаций по совершенствованию антикризисного управления. Ожидаемым результатом реализации предложенных мер является увеличение выручки на 3 %, улучшение коэффициента соотношения дебиторской и кредиторской задолженности, ускорение оборачиваемости оборотных и совокупных активов, что в совокупности будет способствовать укреплению экономической безопасности организации. Проведённые расчёты подтвердили эффективность разработанных рекомендаций.

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;

- 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 платёжеспособности 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 использования 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 $-0,2$.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Абдуллина А.Р. Методы в области антикризисного управления / А. Р. Абдуллина. Текст: непосредственный // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 27. С. 625-629.
2. Бойко А.А. Основы оценки эффективности антикризисного управления предприятием // Разработка и применение наукоёмких технологий в интересах трансформации. 2021. С. 56-58.
3. Большакова Д.А. Управление оборотными активами при антикризисном управлении // МОЛОДЫЕ ИССЛЕДОВАТЕЛИ - СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ. сборник статей Международной научно-практической конференции. Петрозаводск, 2022. С. 78-83.
4. Борщева А.В. Антикризисное управление социально-экономическими системами / А. В. Борщева. Москва: «Дашков и К», 2021. 236 с.
5. Гафурова Л.С. Экономические методы антикризисного управления предприятием в современных условиях // Вестник научной мысли. 2022. № 4. С. 162-165.
6. Гзогян С.А. Антикризисные мероприятия менеджмента предприятий в условиях пандемии // Приоритетные направления развития науки и образования. 2021. С. 84-86.
7. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 24.07.2023); (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 24.07.2023) [Электронный ресурс] . – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», требуется авторизация : <https://www.consultant.ru/>
8. Губина О.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. Практикум : учебное пособие / О.В. Губина, В.Е. Губин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 198 с.

9. Гуденица О.В. Актуальность антикризисного управления предприятием в современной россии // Экономика и социум. 2022. №6-1 (97). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-antikrizisnogo-upravleniya-predpriyatiem-v-sovremennoy-rossii> (дата обращения: 01.09.2024).
10. 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.
11. Залозная Д.В., Щербакова Е.О. Современный инструментарий анализа экономической безопасности предприятия // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2024. № 1 (164). С. 12-17.
12. Ицкина Н.И. Антикризисное управление как метод борьбы с кризисом // Экономические исследования и разработки. 2023. № 1. С. 224-229.
13. Канке А.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / Канке А.А., Кошечая И.П., - 2-е изд., испр. и доп. - М.:ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2024. - 288 с.
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. Лукашова М.А. Генезис понятия кризис: новый подход к дефиниции в аспекте антикризисного управления предприятием // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2021. № 10. С. 204-208.
17. Никулин К. Разработка стратегии антикризисного управления как основы экономической безопасности предприятия. М.: ЛитРес, 2020. 112 с.

18. Протасова М.В. Политика антикризисного управления организацией // «Научно-практический электронный журнал Аллея Науки» №10(85) 2023. С. 1-14.
19. 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.
20. Федеральный закон "О бухгалтерском учете" от 06.12.2011 N 402-ФЗ (в ред. от 12.12.2023).
21. Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)" от 26.10.2002 N 127-ФЗ (в ред. от 08.08.2024).
22. Фролов Р. П. Сущность и содержание антикризисного управления в современной экономике. Казанский экономический вестник. 2022. № 3. С. 5-10.
23. Хирачигаджиева М.М. Антикризисное управление и эффективное управление рисками предприятия в экономике России // Научный альманах. 2019. № 12-1 (62). С. 103-106.
24. Шевчук И.А., Котелевская Ю.В., Нехайчук Д.В. Методологические подходы к управлению санацией и ранней диагностике банкротства как элементам антикризисного управления // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 10-18. С. 153-159.
25. Шевченко Б.И. Критерии и индикаторы экономической безопасности предприятия // Научный вестник Гуманитарно-социального института. 2024. № 18. С. 17-21.
26. 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.
27. 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.

28. Яцкова В.В., Никитина Л.Н. Методы и подходы к обеспечению экономической безопасности предприятия // Московский экономический журнал. 2021. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-podhody-k-obespecheniyu-ekonomicheskoi-bezopasnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 02.09.2024).
29. 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.
30. Яшина Н.И. Инструментарий прогнозирования финансового состояния организаций на основе теории регрессионного анализа, методов Парето и ранговой корреляции / Н. И. Яшина, С. Н. Яшин // Финансы и кредит. – 2024. – № 5(143). – С. 26-36.
31. Carl S. Warren, Christine Jonick, Jennifer Schneider. Accounting 28th Edition. Cengage Learning; 28th edition. 2020. 1424 p.
32. Helen Hurwitz and Yan Sun. Regulation Fair Disclosure and the timeliness of long-horizon management forecasts, Journal of Business Finance & Accounting, 2023, vol. 50, issue 9-10, pp.1808-1835.
33. Ramesh Babu Thimmaraya, M. Venkateshwarlu Dynamics of Financial Stress and Economic Performance ISBN: 978-1-78754-783-4, eISBN: 978-1-78754-782-7 Publication date: 28 September 2021. 385 p.
34. Regester M. Crisis management //Handbook of Financial Public Relations. – Butterworth-Heinemann, 2021. – pp. 99-109.
35. Stewart Jones, David Johnstone and Roy Wilson. Predicting Corporate Bankruptcy: An Evaluation of Alternative Statistical Frameworks. Journal of Business Finance & Accounting, 44 (2022), pp. 3–34.

Приложение А
Бухгалтерская отчетность ООО «НАЗ»



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"

(наименование организации)

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 1 – да
0 – нет

Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество** индивидуального аудитора

ИНН _____

ОГРНО/ОГРНИП _____

На 11 страницах

с приложением документов или их копий на _____ листах

Достоверность и полноту сведений, указанных в настоящем документе, подтверждаю:

2 1 – руководитель
..... 2 – уполномоченный представитель

**БЕРЕЗИНА
ЮЛИЯ
ЕВГЕНЬЕВНА**

(фамилия, имя, отчество** руководителя (уполномоченного представителя) полностью)

Подпись _____ Дата _____

Наименование и реквизиты документа, подтверждающего полномочия представителя

**ДОВЕРЕННОСТЬ №28-01-09/23
ОТ 28.09.2023**

Заполняется работником налогового органа
Сведения о представлении документа

Данный документ представлен (код) _____

на _____ страницах
в составе (отметить знаком V)

0710001 **0710002**

0710003 **0710004**

0710005

Дата представления документа _____

Зарегистрирован за № _____

Фамилия, И. О.**

Подпись

* Правильно заполнить: 24 – год, 04 – первый отчетный год, отчитавший по продолжительности от календарного.

** Отчество при наличии.



Рисунок А.1 - Бухгалтерская отчетность ООО «НАЗ»

Продолжение Приложения А

	 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 48e4 5103 a05a 527b 37ae 0659 ac5c		
+	Бухгалтерский баланс			Форма по ОКУД 0710001	
АКТИВ					
<i>Показатели¹</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					
—	Запасы	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
					

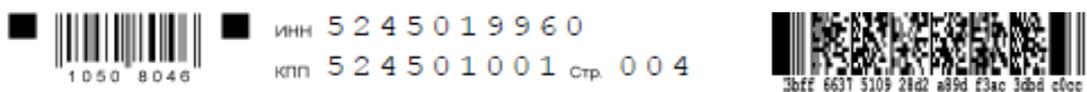
Рисунок А.2 - Бухгалтерская отчетность ООО «НАЗ»

Продолжение Приложения А

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	ПАССИВ		
			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 валеборотных 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 А.3 - Бухгалтерская отчетность ООО «НАЗ»

Продолжение Приложения А



<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 А.4 - Бухгалтерская отчетность ООО «НАЗ»

Продолжение Приложения А

		ИНН 5 2 4 5 0 1 9 9 6 0 КПП 5 2 4 5 0 1 0 0 1 Стр. 0 0 5		
+	Отчет о финансовых результатах		Форма по ОКУД 0710002	
1	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
—	Выручка ²	2110	1 0 3 0 0 6 2	8 2 2 9 8 6
—	Себестоимость продаж	2120	(8 2 8 3 0 8)	(7 4 4 7 1 8)
—	Валовая прибыль (убыток)	2100	2 0 1 7 5 4	7 8 2 6 8
—	Коммерческие расходы	2210	(1 6 1 8 6)	(1 4 0 2 8)
—	Управленческие расходы	2220	(4 9 3 7 3)	(3 1 2 0 0)
—	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 3 6 1 9 5	3 3 0 4 0
—	Доходы от участия в других организациях	2310	—	—
—	Проценты к получению	2320	8 5 3 9	1 5 4 6
—	Проценты к уплате	2330	(5 6 2)	(3 9 3 7)
—	Прочие доходы	2340	2 2 4 9 3	3 9 1 2 1
—	Прочие расходы	2350	(3 8 3 2 3)	(4 9 5 6 8)
—	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 2 8 3 4 2	2 0 2 0 2
—	Налог на прибыль ³	2410	(2 5 6 6 8)	(5 7 6 2)
—	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(2 5 6 6 8)	(5 7 6 2)
—	отложенный налог на прибыль ⁴	2412	—	—
—	Прочее	2460	0	1 3 7 7
—	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 0 2 6 7 4	1 5 8 1 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 периода ⁵	2500	1 0 2 6 7 4	1 5 8 1 7
СПРАВОЧНО				
—	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	—	—
—	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	—	—
<p>Примечания</p> <p>1 Указывается номер соответствующего приложения.</p> <p>2 Выручка определяется за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.</p> <p>3 Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.</p> <p>4 Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.</p> <p>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».</p>				

Рисунок А.5 - Бухгалтерская отчетность ООО «НАЗ»

Продолжение Приложения А

Отчет о финансовых результатах

**Январь-
за Декабрь 20 22 г.**

	Форма по ОКУД	0710001	
	Дата (число, месяц, год)	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- За Декабрь 20 22 г. ³	Январь- За Декабрь 20 21 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

Рисунок А.6 - Бухгалтерская отчетность ООО «НАЗ»

Продолжение Приложения А

Форма 0710002 с. 2

Пояснения <small>1</small>	Наименование показателя ²	За <u>Январь-Декабрь</u> 20 <u>22</u> г. ³	За <u>Январь-Декабрь</u> 20 <u>21</u> г. ⁴
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁷		
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	15817	3942
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

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

“ _____ ” _____ 20 23 г.

Приложение Б
Бухгалтерская отчетность ООО «Стронж»

Бухгалтерский баланс
На 31 декабря 2023 г.

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2023 г.</i>	<i>На 31 декабря 2022 г.</i>	<i>На 31 декабря 2021 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Актив					
I. Внеоборотные активы					
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	10 647	1 149	1 561
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	10 647	1 149	1 561
II. Оборотные активы					
	Запасы	1210	45 250	45 478	70 853
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
	Дебиторская задолженность	1230	3 163	3 979	767
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 690	3 974	893
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	50 103	53 431	72 513
	БАЛАНС	1600	60 750	54 580	74 074

Рисунок Б.1- Бухгалтерская отчетность ООО «Стронж»

Продолжение Приложения Б

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2023 г.</i>	<i>На 31 декабря 2022 г.</i>	<i>На 31 декабря 2021 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ²	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	10 895	10 895	10 895
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	36 987	38 086	46 913
	Итого по разделу III	1300	47 892	48 991	57 818
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	8 900	582	2 310
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	8 900	582	2 310
V. Краткосрочные обязательства					
	Заемные средства	1510	0	-	3 800
	Кредиторская задолженность	1520	3 958	5 007	10 146
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	3 958	5 007	13 946
	БАЛАНС	1700	60 750	54 580	74 074

Рисунок Б.2- Бухгалтерская отчетность ООО «Стронж»

Продолжение Приложения Б

Отчет о финансовых результатах

За 2022 г.

Пояснения ³	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁴	2110	139 721	165 263
	Себестоимость продаж	2120	(137 090)	(154 437)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	2 631	10 826
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	2 631	10 826
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(84)	(176)
	Прочие доходы	2340	5 309	4 473
	Прочие расходы	2350	(10 865)	(2 040)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(3 009)	13 083
	Налог на прибыль ⁵	2410	-	-
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(5 817)	(8 702)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(3 009)	13 083
	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 периода⁷	2500	(3 009)	13 083

Рисунок Б.3- Бухгалтерская отчетность ООО «Стронж»

Продолжение Приложения Б

Отчет о финансовых результатах

За 2023 г.

Пояснения ³	Наименование показателя	Код строки	За 2023 г.	За 2022 г.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁴	2110	125 442	139 721
	Себестоимость продаж	2120	(119 056)	(137 090)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	6 386	2 631
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	6 386	2 631
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(215)	(84)
	Прочие доходы	2340	1 005	5 309
	Прочие расходы	2350	(1 161)	(10 865)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	6 015	(3 009)
	Налог на прибыль ⁵	2410	-	-
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(4 528)	(5 817)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	6 015	(3 009)
	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 периода⁷	2500	6 015	(3 009)

Рисунок Б.4- Бухгалтерская отчетность ООО «Стронж»