

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Управление различными организациями в условиях нестабильной работы и неравновесия всех процессов требует от руководителей особого подхода. Термин «антикризисное управление организацией» включает в себя комплекс мер и процедур, использующихся в различных системах менеджмента.

Специфические черты описываемого способа управления организацией заключаются в своевременном выполнении экономических анализов, создания проектов и антикризисных программ и т.д. При этом все процессы априори выполняются при ограниченном бюджете, поэтому организовать рациональный управленческий процесс становится еще сложнее. В этом случае от руководителя требуется наличие особых знаний, уверенности и т.д.

Комплекс мер антикризисного управления организацией включает в себя как общие закономерности ведения бизнеса, так и специфические особенности. Основой управления организацией, вне зависимости от его типа является четкое формирование и выполнение поставленных целей.

Актуальность темы курсовой работы заключается в том, что главный фактор успешности антикризисного управления – это предвидение критической ситуации. Она позволяет вовремя перейти на экономный режим работы, следовательно, начать решать проблемы в самом начале их развития.

Целью выпускной квалификационной работы является – рассмотреть антикризисное управление в ООО «Бриз» и разработать механизм его управления.

В соответствии с целью в выпускной квалификационной работе поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы антикризисного управления организацией;
- рассмотреть общую характеристику деятельности организации;
- провести анализ финансового состояния ООО «Бриз»;
- разработать мероприятия по антикризисному управлению ООО «Бриз».

Объектом исследования работы является ООО «Бриз».

Предметом данной работы является механизм антикризисного управления ООО «Бриз».

Методическую базу выпускной квалификационной работы составляют общенаучные методы познания и специальные, в частности методы финансового анализа: горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерской отчетности; методы экономического анализа и другие.

Теоретическую и информационную базу исследования составляют данные бухгалтерской и финансовой отчетности организации, сборники, учебная литература, монографии, публицистические материалы отечественных и зарубежных ученых в области антикризисного управления.

1. Теоретические основы антикризисного управления организацией

1.1. Понятие, принципы и функции и методы антикризисного управления организацией

В современных реалиях антикризисное управление является одним из самых востребованных видов услуг на экономическом рынке. Нестабильность валютной системы, постоянные изменения законодательства в налоговой сфере, инфляция, снижение уровня реальных доходов граждан Российской Федерации – всё это причины, по которым даже самая крупная организация, которая ещё вчера крепко стояла на ногах, может объявить о банкротстве [26, с.10].

Антикризисное управление — процедуры, направленные на оздоровление финансово-хозяйственной деятельности компании, позволяющие вывести её из кризисного состояния [4, с.1].

Далее на рисунке 1 рассмотрим структуру антикризисного управления.

Антикризисное управление

Управление антикризисным развитием

Цель: предотвращение кризиса

Управление в условиях кризиса

Цель: выход из кризисного состояния с наименьшими потерями

Роль корпоративной социальной ответственности (КСО)

Выстраивание стратегии компании на основе идей социальной ответственности

Реагирование на уже существующие проблемы с учетом принципов КСО

Рисунок 1 - Антикризисное управление, [31, с.110]

Существует два вида причин, по которым организации может понадобиться услуга антикризисного управления:

- внутренние – которые зависят от действий руководства и сотрудников организаций;
- внешние – независящие от вышеперечисленных лиц.

К внутренним можно отнести такие проявления, как низкая производительность труда, высокое энергопотребление, неэффективное распределение активов и финансов, недостаточный уровень квалификации финансистов, бухгалтеров и менеджеров [10, с.85].

Большинство специалистов по антикризисному управлению отталкиваются от конкретных понятий, благодаря которым можно решить практически любую проблему. Разберём основные из них:

- кризисные процессы поддаются контролю;
- можно ускорить или замедлить протекание кризиса;
- скорость реакции на событие и степень её адекватности напрямую влияет на последствия;
- затрачиваемые ресурсы для выхода из кризиса должны быть адекватны уровню угрозы [15, с.66].

Последний пункт значит, что расходы на антикризисные мероприятия не должны превышать предполагаемый ущерб от самого кризиса.

Далее рассмотрим основные задачи антикризисного управления (рис.2).

Рисунок 2 - Основные задачи антикризисного управления, [6, с.301]

Антикризисное финансовое управление организацией – это сложный со структурной и технической точки зрения процесс, главная задача которого – восстановить платёжеспособность целевого организации за счёт его внутренних ресурсов, извлечь максимальный набор возможностей по нормализации рабочих циклов и в сжатые сроки поставить организацию на ноги [26, с.99].

Для таких нужд может потребоваться частичная или полная реорганизация, реструктуризация или даже перепрофилирование юридического лица. Нередко встречаются случаи, когда антикризисные менеджеры закрывают целые отелы организаций, филиалы в различных городах и сокращают большое количество работников. Однако такие меры необходимы [8, с.78].

Также можно встретить решения в виде расширения номенклатуры производства, модернизации производственных мощностей, покупки новых актуальных активов, объектов недвижимости, оборудования, наём квалифицированных специалистов на определённые должности. Всё это включено в понятие антикризисного управления.

Антикризисные мероприятия позволяют оптимизировать работу организации, предотвратить развитие финансового кризиса или смягчить последствия, наступившие в результате его наступления. Выбор стратегии зависит от типа деятельности организации и его позиции на рынке [16, с.77].

Антикризисное регулирование должно осуществляться не только со стороны руководства организаций, но и со стороны правительства. Принимаемые государством меры обязаны защитить организации от разорения и помочь им развиваться.

Выделяют следующие виды регулирования деятельности организаций и экономики в целом:

- информационное (сбор сведений о крупных и экономически значимых организаций, их анализ и учёт);
- социальное (защита интересов персонала организации-банкрота, своевременная выплата причитающихся пособий и т. д.);
- правовое (определение случаев действительной и фиктивной несостоятельности организаций);

- экономическое (стабилизация рынка и экономики в целом путём осуществления ряда соответствующих мероприятий);
- кадровое (обучение специалистов методам антикризисного управления организации);
- методическое (выявление признаков несостоятельности, осуществление профилактических мероприятий и т. д.);
- организационное (создание благотворных условий для оперативного разрешения конфликтов и кризисных ситуаций с минимальными негативными последствиями);
- экологическое (обеспечение защиты окружающей среды от отрицательного воздействия жизнедеятельности организаций и организаций) [11, с.55].

Для стабилизации финансового положения организации необходимо предпринимать целый ряд мер. Например, чтобы улучшить отношения с контрагентами, понадобится реструктуризировать имеющиеся у организации долги, перераспределить получаемую прибыль, оптимизировать производство, обновить методы работы организации и т. д.

Система управления организацией в кризисной ситуации или до наступления этого момента должна основываться на определённых принципах. Благодаря им аналитики способны оперативно выявить факторы риска и предпринять необходимые действия [9, с.29].

К основным принципам антикризисного управления относят:

- постоянную готовность к реагированию на кризисную ситуацию (чем раньше будут приняты необходимые меры, тем больше шансов у организации на восстановление платёжеспособности и положения на рынке);
- необходимость диагностирования кризиса на ранних стадиях (намного проще нейтрализовать угрозу на этапе её развития, чем бороться с наступившими негативными последствиями);
- адекватность реагирования (принимаемые меры должны быть максимально эффективны для конкретной организации, чтобы добиться желаемого результата);
- комплексность осуществляемых мер (необходимо реализовать все внутренние возможности организации для её выхода из кризиса);

– высокий уровень гибкости системы антикризисного управления (антикризисная политика должна оперативно подстраиваться под изменяющиеся условия финансовой среды) [14, с.99].

Функции антикризисного управления – это система мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений в организации.

Далее на рисунке 3 рассмотрим функции антикризисного управления.

Рисунок 3 - Функции антикризисного управления, [30, с.20]

Таким образом, антикризисное управление – это подразумевает борьбу с проблемными ситуациями путем комплексных и глобальных способов их анализа. Функции антикризисного управления – это система мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений в организации.

Организация антикризисного управления требует использования определенных методов, которые помогают и позволяют воплощать в жизнь антикризисное управление (рис. 4).

Рисунок 4 - Методы антикризисного управления организацией, [4, с.2]

Далее рассмотрим данные методы более подробно.

Метод 1. Сокращение затрат.

Во время кризиса организация, как правило, испытывает финансовые трудности. В этом случае оправдано применение такого метода антикризисного управления, как сокращение затрат [23, с.88].

Затраты уменьшают за счет сведения на нет расходов, не относящихся к основной деятельности организации, оптимизации расходов на персонал и т.д.

Метод 2. Создание оптимальной отчетности.

Для деятельности кризисной организации особое значение приобретает формирование оптимальной отчетности, то есть управленческой отчетности, способной объективно отразить состояние дел организации.

За её основу необходимо взять анализ движения денежных средств и рентабельности проблемного организации [27, с.93].

Метод 3. Реорганизация структуры организации.

Антикризисный менеджмент использует реорганизацию организаций в форме выделения и/или разделения. Этот метод позволяет финансово стабилизировать положение организации, предотвратить потери её рыночной стоимости, диверсифицировать капитал [13, с.60].

Метод 4. Увеличение поступления денежных средств.

Увеличение денежных средств делает возможным проведение антикризисных мероприятий. Здесь важно правильно определить приоритетные способы роста денежного потока организации.

Метод 5. Определения стратегии развития организации.

Анализ деятельности кризисного организации служит основой для разработки антикризисной стратегии. Такая стратегия меняется под воздействием множества факторов внутреннего и внешнего окружения организации [17, с.147].

Определение антикризисной стратегии условно можно поделить на 3 этапа:

1. Всесторонняя диагностика организации.
2. Корректировка целей и миссии организации на основе полученных результатов.
3. Выбор альтернативной стратегии, способной вывести организация из кризисной ситуации [19, с.74].

Сложная обстановка в экономике, международные санкции, высокий курс валют осложняют деятельность практически любого российского организации.

Чтобы не допустить развития кризиса, необходимо знать основные этапы вывода организации из создавшейся ситуации.

Этап 1. Определение кризисного эпицентра.

Вывод организации из кризиса необходимо начинать с определения участка в её деятельности, ставшего отправной точкой. Это может быть неконтролируемый рост производственных затрат, ухудшение качества продукции, несоблюдение договорных отношений, рост дебиторской задолженности и т. п.

Только точное определение эпицентра кризиса позволит разработать действенные антикризисные мероприятия.

Этап 2. Работа с персоналом.

Управление персоналом в условиях финансовых трудностей у организации — важнейшая составляющая антикризисного управления [26, с.88].

В такой ситуации необходимо провести мероприятия, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Мероприятия по работе с персоналом, [22, с.75]

Содержание

№	Мероприятие	
1	Оптимизация численности и структуры персонала	Пересмотр штатного расписания, формирование новых должностных инструкций, отказ от услуг сотрудников, выполняющих незначительные операции (обязанности), работающих по совместительству и т. п.
2	Информационное обеспечение	Коллектив должен быть в курсе реального положения дел в организации — отсутствие информации порождает слухи и дестабилизирует обстановку
3	Создание в коллективе благоприятного микроклимата	Устранение недопонимания, несогласия в коллективе и любых других ситуаций, способных привести к конфликтам
4	Обучение персонала	Переобучение работников в соответствии с новыми кризисными условиями и требованиями

Практика показывает, что такие действия способны настроить коллектив на решение новых стратегических задач.

Этап 3. Снижение затрат.

Снижение затрат должно быть разумным. Очень плохо, когда эта процедура негативно влияет на качество выпускаемой продукции, оказываемых услуг [24, с.79].

Обычно снижение затрат проводить за счет:

- снижения материальных расходов (покупка более дешевого сырья и комплектующих, применение ресурсосберегающих технологий, заключение договоров с местными поставщиками);
- уменьшения финансирования на научно-исследовательские разработки;
- сокращения оплаты труда;
- регулирования ассортимента;
- затрат на административно-хозяйственные нужды и пр. [23, с.76].

С помощью профессионального управленческого учета необходимо проанализировать постатейно все затраты. Обязательно выявятся позиции, которые можно сократить или оптимизировать.

Этап 4. Стимулирование продаж.

Способов стимулирования продаж много. Конкретный выбор зависит от вида деятельности организации.

Так, если стимулировать продажи необходимо у торговых организаций, то применимы распродажи, акции.

Если стимулируем продажи организации-производителя, то это рассылка коммерческих предложений по базе потенциальных клиентов, скидочные карты, комплексные решения по обслуживанию клиентов, использование crm-систем для обработки клиентских заявок [15, с.66].

Этап 5. Оптимизация денежных потоков.

Организация оптимизирует денежные потоки при помощи целого ряда мероприятий.

Вот некоторые из них:

- ежедневная сверка баланса наличия денежных средств;
- формирование реестра платежей;
- повышение внереализационных доходов за счет продажи неиспользуемых оборудования, материалов и т.п.;
- скидки покупателям, приобретающим продукцию за наличный расчет;
- сокращение срока товарного кредита;
- повышение продаж;
- консервация неиспользуемых основных средств (позволит снизить налог на имущество) [14, с.55].

Этап 6. Реструктуризация кредиторской задолженности.

Одна из важных стадий антикризисного управления — реструктуризация существующей задолженности перед кредиторами.

Это можно сделать, переуступив свою дебиторскую задолженность кредиторам организации. Плюсом такого способа служит снижение затрат на обслуживание кредиторской задолженности, при этом нет необходимости отвлечения средств.

Также используются:

- рассрочка;
- обмен задолженности на ценные бумаги;
- списание долга [16, с.103].

Таким образом, антикризисное управление с помощью методов позволяет выявить скрытый потенциал организаций в сложный период их развития, при недостаточности финансовых ресурсов. Основные методы антикризисного управления: сокращение затрат; создание оптимальной отчетности; реорганизация структуры организации; увеличение поступления денежных средств; определение стратегии развития организации;

1.2. Механизмы антикризисного управления организацией

Финансовые кризисы различны, поэтому и совокупность мер, способных предотвратить их наступление, тоже может различаться в зависимости от ситуации. Система управления заключается в разработке определённых алгоритмов действий, способных достичь максимально положительного эффекта.

Система регулирования кризиса должна обладать следующими характеристиками:

- адаптивностью (подстраиваться под изменчивые условия финансовой и экономической сферы);
- эффективностью (необходимо использовать весь внутренний потенциал организации);
- оперативностью (речь идёт об обеспечении своевременного ситуационного реагирования на возникший кризис);
- мотивацией (развивать уверенность в оперативном выходе из сложной ситуации, поощрять терпение и энтузиазм персонала);
- поддержкой инноваций (без оптимизации производства и развития деятельности организации невозможно добиться прогресса и успешного выхода из кризисной ситуации) [28, с.93].

При разработке механизмов антикризисного регулирования необходимо решить следующие задачи:

- разработка новых систем оценки рисков, которые должны учитывать взаимозависимость финансовых институтов и реального сектора экономики;
- внедрение современной технологии обеспечения потребителей объективной информацией об участниках рынка финансовых операциях;
- гармонизация стандартов бухгалтерского учёта и отчётности;
- повышение требований к капиталу финансовых учреждений.

Принципы формирования траектории антикризисного развития организаций в 2017 г.

Принцип 1. На основе использования методов системного анализа, теории прогнозирования и принятия решений необходимо синтезировать модели взаимосвязанного функционирования (статика) и взаимообусловленного развития (динамика) внешней и внутренней среды организации [13, с.103].

Принцип 2. По результатам исследований на моделях должны устанавливаться:

– требования, предъявляемые к организации со стороны остального мира. Они могут устанавливаться по результатам исследований на лингвистических моделях иерархии взаимосвязей организации с остальным миром по вертикали и горизонтали;

– система ограничений на способы и средства их обеспечения, конкретное содержание которых устанавливается с помощью исследований на лингвистических функциональных моделях взаимодействия организации с остальным миром;

– законы и закономерности процессов взаимосвязанного функционирования и взаимообусловленного развития внешней и внутренней среды организации, для выявления которых должны разрабатываться логико-математические модели процессов формирования траектории антикризисного развития, адекватные лингвистической [12, с.55].

На их основе строится Единая шкала оценки состояний организации по ситуации и результатам в статике и динамике в 2017 г.

Принцип 3. При исследованиях на моделях следует учитывать:

– состязательность конкурирующих сторон в процессе «действие — противодействие (т.е. ответные меры)»;

– зависимость осведомлённости лиц, принимающих решения, от объёма и качества получаемой ими информации (своевременность, полнота, достоверность, точность и полезность) об изменениях во внешней и внутренней среде организации;

– необходимость оптимизации принимаемых решений, их адаптации по ситуации и результатам в статике и динамике [16, с.147].

Принцип 4. В процессе формирования стратегического видения менеджеров главное внимание должно уделяться выявлению поля проблемных для организации ситуаций и обоснованию допустимой для неё степени риска в статике и динамике. На этой основе формируется геоэкономический атлас, в котором должны найти

отражение:

- страны (их блоки), привлекательные для взаимовыгодного сотрудничества в перспективных сферах их деятельности;
- страны (их блоки), с которыми РФ находится в стадии переговоров о заключении двухсторонних (многосторонних) соглашений о взаимовыгодном сотрудничестве и коллективной безопасности;
- страны (их блоки), которые находятся в конфронтации с РФ [22, с.107].

Принцип 5. Концептуальное проектирование осуществляется в интересах главной цели деятельности и антикризисного развития (обеспечение безопасности и устойчивости развития) организации на основе поэтапного достижения её частных целей в периоды становления, роста, развития и реорганизации [26, с.81].

Принцип 6. Траекторию антикризисного развития организации целесообразно формировать на основе:

- преемственности элементов действующей организации в проекте вновь создаваемой;
- обоснования комплекса задач анализа и синтеза, которые необходимо решать на каждом этапе в различные периоды жизненного цикла организаций;
- построения сбалансированной системы показателей эффективности деятельности и развития организации в реально складывающейся и прогнозируемой обстановке [29, с.74].

Принцип 7. Система планов реализации рассматриваемой траектории на основе управления проектами организации должна иметь разделы внешнего и внутреннего планирования её деятельности и развития в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах XXI в.

Принцип 8. Оперативное и стратегическое управление антикризисной деятельностью и развитием организаций должно осуществляться по ситуации и результатам. Для их оценки следует применять сбалансированную систему показателей (внешних и внутренних) для действующих и вновь создаваемых организаций с учётом их материальных и нематериальных активов, образующих конкурентные преимущества организации и её продукции в статике и динамике.

Принцип 9. Планирование деятельности в области: экологии и безопасности производства: определения законодательных и других требований, целевых и плановых показателей (опасности угроз и допустимых рисков, экологичности продукции); разработки программ управления ООС и охраной труда; внедрение в организациях системы экологического менеджмента [20, с.55].

Принцип 10. Разработка политики организации в области ООС и промышленная безопасность должны быть равноправными и согласованными частями общей политики и стратегии развития организации.

Решение такой задачи на современном этапе возможно за счёт освоения мирового экономического пространства известными в геоэкономике способами и средствами с учётом геополитики и геостратегии, принятых отдельными странами и их интеграционными блоками.

В условиях межстрановой и внутристрановой конкурентной борьбы и информационной войны особое место занимает задача обеспечения информационной безопасности антикризисного развития организаций. Она имеет две стороны одной медали:

– организации необходимо защитить от утечки по различным каналам тех сведений о своих намерениях и действиях, которые относятся к различным видам тайн, согласно национальным законам и интересам самих хозяйствующих субъектов;

– получить аналогичную информацию о своих конкурентах и вероятных противниках в такой же ситуации, что возможно сделать известными методами прогнозирования и принятия управленческих решений [10, с.132].

Антикризисное управление — процесс сложный. Эффективность сильно зависит от специалистов, занятых разработкой и внедрением необходимых процедур и процессов.

1) Навигатор-Консалт - Московская компания «Навигатор-Консалт», образованная в 2003, специализируется по трем направлениям: аудит, консалтинг и оценка [6, с.301].

Подробности об основных направлениях деятельности ООО «Навигатор-Консалт» представлены в таблице 2.

Таблица 2

Основные направления деятельности ООО «Навигатор-Консалт»

Содержание

Направление

Консалтинг	Управление проектами, антикризисное управление, работа с непрофильными активами, взаимодействие с проблемными заемщиками.
Аудит	Аудит отчетности, выдача заключений, налоговый аудит, инициативный, обязательный
Оценка	Бизнеса и инвестпроектов, недвижимости, нематериальных активов и интеллектуальной собственности, машин, оборудования и транспорта, товарно-материальных ценностей, ценных бумаг, экспертиза отчетов других оценщиков

Все аудиторы и оценщики компании имеют квалификационные аттестаты и сертификаты, большой профильный опыт. Профессиональная ответственность сотрудников застрахована в «Альфа-страховании».

2) RESTCONSALT - Компания специализируется в сфере ресторанного консалтинга.

Основные услуги:

- сопровождение деятельности заведений;
- дизайн;
- проектирование и строительство;
- антикризисное управление;
- аудит ресторанов;
- брокерские услуги [30, с.22].

Профессиональная команда «RESTCONSALT» на основе глубокого, всестороннего анализа способна разработать стратегию, повышающую эффективность и прибыльность любого заведения общепита.

3) БизнесХелпер - «БизнесХелпер» оказывает своим клиентам бизнес-помощь и предлагает услуги в сфере управленческого консалтинга. Свою деятельность организация ведет во всех регионах РФ.

Преимущества компании:

- работает на результат;
- индивидуальные решения для каждого клиента;
- глубокая диагностика организации с учетом специфических особенностей;
- все сотрудники — практики с большим опытом в своей области [25, с.24].

Таким образом, в первой главе выпускной квалификационной работы теоретические и методические основы антикризисного управления организацией. Для разработки конкретной программы выхода из кризиса необходимо своевременно проводить мониторинг финансового положения организации. Система антикризисного регулирования должна отличаться индивидуальностью, то есть быть оптимизирована под конкретную компанию. Для этого изучаются все факторы, способные оказать то или иное влияние на организацию.

Антикризисные программы могут быть направлены на пересмотр стратегии организации, реструктуризацию организации, сокращение штата сотрудников или аппарата управления, увеличение производительности труда и т. п.

В состоянии острой неплатёжеспособности, при которой невозможно осуществление дальнейших выплат даже благодаря полному сокращению производства, наиболее высок риск банкротства организации. Такой этап особенно опасен для кредиторов и соучредителей организаций.

2. Анализ антикризисного управления в ООО «Бриз»

2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Бриз»

ООО «Бриз» зарегистрирована 24 апреля 2014 г. регистратором МЕЖРАЙОННАЯ ИНСПЕКЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ № 5 ПО РЕСПУБЛИКЕ КОМИ.

Руководитель организации: директор Бекмамбетов Рустем Изетович.

Юридический адрес ООО «Бриз» - 169900, Республика Коми, город Воркута, бульвар Пищевиков, 17, 44. Основным видом деятельности является «Деятельность агентов по оптовой торговле безалкогольными напитками».

Далее в таблице 3 проанализируем основные показатели деятельности ООО «Бриз» за 2015-2017 гг. (Приложение 1,2,3).

Таблица 3

Основные показатели деятельности ООО «Бриз» за 2015-2017 гг., (тыс. руб.)

Показатели	2015	2016	2017	Абсолютное отклонение, +/-		Относительное отклонение, %	
				2016 /	2017 /	2016 /	2017/ 2016
Выручка	326414	258688	111055	-67726	-147633	-20,76	-57,07
Прибыль (убыток) от продаж	10233	15609	197	5376	-15412	52,54	-98,74
Чистая прибыль (убыток)	8588	11666	-3920	3078	-15586	35,84	-133,6

Основные средства	11070	9382	7770	-1688	-1612	-15,25	-17,18
Оборотные активы	88002	137907	80670	49905	-57237	56,71	-41,50
Собственный капитал	57619	55599	49047	-2020	-6552	-3,51	-11,78

Сравнивая основные показатели деятельности организации за 2015 -2017 годы можно сделать вывод, что прибыль от продаж в 2017 году по сравнению с 2016 годом снизилась на 15 412 тыс. рублей.

В 2015 году суммарный объем выручки составил 326414 тыс.руб. В 2016 году она уменьшилась на 67726 тыс.руб. в сравнении с годом ранее. В 2017 году суммарный объем выручки уменьшился на 147633 тыс.руб. по сравнению с предыдущим годом. Уменьшение объема предоставляемых услуг отрицательно влияет на финансовое положение ООО «Бриз», уменьшает его долю рынка. На конец 2017 года суммарный объем выручки составлял 111055 тыс.руб.

Среднегодовая стоимость основных производственных фондов на протяжении 2015 – 2017 гг. уменьшилась с 11070 до 7770 тыс.руб. соответственно, также произошло уменьшение оборотных активов.

Размер собственного капитала снизился на 11,78 % в 2017 году по сравнению с 2016 годом, что является отрицательным явлением.

В 2017 году ООО «Бриз» получило убыток в сумме 3920 тыс.руб.

Организационная структура представлена на рисунке 5.

Генеральный директор

АХЧ

Главный бухгалтер

Отдел закупок

Отдел продаж

Отдел кадров

Экономист

Бухгалтер

Магазин

Склад

Рисунок 5 - Организационная структура ООО «Бриз»

Генеральный директор занимается руководством организации, ему непосредственно подчинены главный бухгалтер, руководители общих служб: отдела кадров, директора магазинов и руководители отделов – дистрибьюторов: отдела закупок и отдела продаж, АХЧ.

Отдел кадров занимается подбором, наймом и учетом кадров.

Отдел АХЧ осуществляет ремонтные работы, отвечает за инфраструктуру и комфортную рабочую среду в организации.

Отдел закупки товаров проводит работы по заключению договоров с поставщиками, главная функция отдела – обеспечение организации товарами,

Главный бухгалтер ведет учет финансовых, кредитных и расчетных операций, осуществляет проверку расчетов организации с банком, правильного и своевременного отчисления от прибыли налогов и других платежей в бюджет, своевременное погашение кредитов банку и другие функции.

Работа экономиста заключается в повышении эффективности, производительности и рентабельности производства. Заботиться о мероприятиях по снижению себестоимости продукции, о повышении ее качества.

Отдел продаж – реализует товары, занимается перемещением и хранением ТМЦ.

Реализация товаров осуществляется через сеть розничных магазинов.

Система управления в организации имеет линейную структуру.

Таким образом, ООО «Бриз» зарегистрирована 24 апреля 2014 г. Основным видом деятельности является «Деятельность агентов по оптовой торговле безалкогольными напитками». Деятельность организации в 2017 году убыточна, сумма убытка 3920 тыс. руб.

2.2. Анализ финансового состояния ООО «Бриз»

Анализ финансового состояния ООО «Бриз» начнем с анализа имущества организации (таблица 4).

Таблица 4

Динамика имущества ООО «Бриз» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Актив	2015	2016	2017	Абсолютное изменение, (+,-)		Относительное изменение, %	
				2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
1. Внеоборотные активы, в том числе:	11802	10644	8434	-1158	-2210	90,19	79,24
Основные средства	11070	9382	7770	-1688	-1612	84,75	82,82
Отложенные налоговые активы	732	1262	664	530	-598	172,40	52,61
2. Оборотные (текущие) активы, в том числе:	88002	137907	80670	49905	-57237	156,71	58,50
Запасы	14693	44388	15063	29695	-29325	302,10	33,93
НДС	238	1239	815	1001	-424	520,59	65,78

Дебиторская задолженность	58851	91703	62821	32852	-28882	155,82	68,50
Денежные средства	669	577	1949	-92	1372	86,25	337,78
Прочие оборотные активы	13551	0	22	-13551	22	0,00	0,00
Баланс	99804	148551	89104	48747	-59447	148,84	59,98

Таким образом, общая стоимость имущества в отчетном периоде составляла 89104 тыс.руб. В ООО «Бриз» доля текущих активов составляет 90,53%, а внеоборотных средств 9,47%.

Доля основных средств в общей структуре активов за отчетный год составила 8,72%, что говорит о том, что организация имеет легкую структуру активов, что свидетельствует о мобильности имущества.

Динамика структуры имущества ООО «Бриз» за 2015-2017 гг. представлена на рис.6.

Рисунок 6 - Динамика структуры имущества ООО «Бриз» за 2015-2017 гг., %

Оборотные активы ООО «Бриз» формируются в основном за счет дебиторской задолженности и запасов на общую сумму 77884 тыс.руб.

За отчетный период оборотные средства снизились на 57237 тыс. руб. или на 58,5%. Это обусловлено отставанием темпов прироста мобильных активов по сравнению с темпами прироста всех совокупных активов. Произошло это главным образом за счет уменьшения стоимости дебиторской задолженности и запасов на 28882 тыс.руб.

За анализируемый период объемы дебиторской задолженности снизились, что является позитивным изменением и может свидетельствовать об улучшении ситуации с оплатой продукции организации и о выборе подходящей политики продаж.

Далее в таблице 5 проанализируем источники формирования имущества ООО «Бриз», на основании бухгалтерского баланса.

Таблица 5

Состав источников формирования имущества ООО «Бриз» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Пассив	2015	2016	2017	Абсолютное изменение (+,-)		Относительное изменение, %	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
1. Собственный капитал, в том числе:	57619	55599	49047	-2020	-6552	96,49	88,22
• Уставный капитал	10	10	10	0	0	100	100
• Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	57609	55589	49037	-2020	-6552	96,49	88,21
2. Долгосрочные обязательства, в том числе:	77	784	43	707	-741	1018,18	5,48
• отложенные налоговые обязательства	77	784	43	707	-741	1018,18	5,48
3. Краткосрочные обязательства, в том числе:	42108	92168	40014	50060	-52154	218,88	43,41

• заемные средства	2364	6732	3348	4368	-3384	284,77	49,73
• кредиторская задолженность	37631	82856	35849	45225	-47007	220,18	43,27
• прочие обязательства	2113	2580	817	467	-1763	122,1	31,66
Валюта баланса	99804	148551	89104	48747	-59447	148,84	59,98

В структуре собственного капитала основное место занимают нераспределенная прибыль и уставный капитал (55,04%). Величина краткосрочных обязательств организации составила 40014 тыс.руб. (44,91% от общей величины пассивов).

У организации в отчетном году имеются долгосрочные обязательства в размере 43 тыс. руб. (0,05%). Долгосрочные кредиты и займы (финансовые обязательства) в анализируемом периоде отсутствовали.

В общей структуре задолженности краткосрочные пассивы на конец отчетного периода превышают долгосрочные на 39971 тыс.руб. (40014-43), однако при существующем размере собственного капитала и резервов это не должно оказать негативного влияния на финансовую устойчивость организации.

Структура источников формирования имущества ООО «Бриз» за 2015-2017 гг. представлена на рис. 7.

Рисунок 7 - Структура источников формирования имущества ООО «Бриз» за 2015-2017 гг., %

Собственный капитал снизился на 6552 тыс.руб. или на 11,78%, что негативно характеризует динамику изменения имущественного положения организации. Произошло это за счет уменьшения стоимости нераспределенной прибыли на 6552 тыс.руб.

В отчетном периоде доля собственного капитала увеличилась на 17,61%.

Снижение краткосрочных обязательств отмечен на фоне снижения кредиторской задолженности, величина которой снизилась в анализируемом периоде на 47007 тыс.руб. или на 56,73% (100%-43,27%). Доля кредиторской задолженности в

структуре пассивов уменьшилась с 55,78% до 40,23%.

Таким образом, активы организации за 2015-2017 гг. снизились, что вызвано сокращением на 20,76% и внеоборотных активов на 41,5 %. Собственный капитал снизился на 6552 тыс.руб. или на 11,78%, произошло это за счет уменьшения стоимости нераспределенной прибыли на 6552 тыс.руб. Снижение краткосрочных обязательств вызвано снижением кредиторской задолженности, величина которой снизилась в анализируемом периоде на 47007 тыс.руб. или на 56,73% (100%-43,27%).

В таблице 6,7 рассмотрена группировка активов и пассивов по степени ликвидности.

Таблица 6

Группировка активов по степени ликвидности ООО «Бриз» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Показатели	2015	2016	2017	Абсолютное изменение, (+,-)	
				2016/ 2015	2017/ 2016
				Наиболее ликвидные активы (A1)	669
Быстро реализуемые активы (A2)	58851	91703	62821	32852	-28882
Медленно реализуемые активы (A3)	28482	45627	15900	17145	-29727
Труднореализуемые активы (A4)	11802	10644	8434	-1158	-2210
Баланс	99804	148551	89104	48747	-59447

Доля быстрореализуемых активов равна 70,50% общей суммы оборотных средств. Медленно реализуемые активы составляют 17,84%. Группировка активов организации показала, что в структуре имущества за отчетный период преобладают быстро реализуемые активы (А2) на общую сумму 62821 тыс.руб.

За анализируемый период произошли следующие изменения. Доля наиболее ликвидных активов возросла с 0,67% до 2,18% оборотных средств. Доля быстрореализуемых активов увеличилась на 8,77%. Доля труднореализуемых активов увеличилась на 2,3%.

Таблица 7

Группировка пассивов по срочности погашения обязательств ООО «Бриз» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Показатели	2015	2016	2017	Абсолютное изменение (+,-)	
				2016/	2017/
				2015	2016
Наиболее срочные обязательства (П1)	37631	82856	35849	45225	-47007
Краткосрочные пассивы (П2)	4477	9312	4165	4835	-5147
Долгосрочные пассивы (П3)	77	784	43	707	-741
Собственный капитал организации (П4)	57619	55599	49047	-2020	-6552
Баланс	99804	148551	89104	48747	-59447

В структуре пассивов в отчетном периоде преобладает собственный капитал организации (П4) на общую сумму 49047 тыс.руб. Также организация привлекает

краткосрочные кредиты и займы ($P2 > 0$).

В таблице 8 проведем анализ коэффициентов ликвидности.

Таблица 8

Анализ ликвидности баланса ООО «Бриз» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Актив	Пассив	Условие	Излишек (недостаток) платежных средств, тыс.руб.
--------------	---------------	----------------	---

2015 год

$$A1=669 \quad P1=37631 \leq \quad 669-37631 = -36962$$

$$A2=58851 \quad P2=4477 \geq \quad 58851-4477=54374$$

$$A3=28482 \quad P3=77 \geq \quad 28482-77=28405$$

$$A4=11802 \quad P4=57619 \leq \quad 11802-57619=-45817$$

2016 год

$$A1=577 \quad P1=82856 \leq \quad 577-82856=-82279$$

$$A2=91703 \quad P2=9312 \geq \quad 91703-9312=82391$$

$$A3=45627 \quad P3=784 \geq \quad 45627-784=44843$$

$$A4=10644 \quad P4=55599 \leq \quad 10644-55599=-44955$$

2017 год

$$A1=1949 \quad П1=35849 \leq \quad 1\,949-35\,849=-33900$$

$$A2=62821 \quad П2=4165 \geq \quad 62821-4165=58656$$

$$A3=15900 \quad П3=43 \geq \quad 15\,900-43=15857$$

$$A4=8434 \quad П4=49047 \leq \quad 8434 - 49047=-40613$$

Условие абсолютной ликвидности баланса:

$$A1 \geq П1$$

$$A2 \geq П2$$

$$A3 \geq П3$$

$$A4 \leq П4$$

В 2015 году у ООО «Бриз» не достаточно денежных средств для погашения наиболее срочных обязательств (недостаток 36962 тыс.руб.). Баланс организации в анализируемом периоде можно назвать ликвидным, но он не является абсолютно ликвидным.

В 2016 году у ООО «Бриз» не достаточно денежных средств для погашения наиболее срочных обязательств (недостаток 82279 тыс.руб.). Баланс организации в анализируемом периоде можно назвать ликвидным, но он не является абсолютно ликвидным. ООО «Бриз» по итогам 2016 периода необходимо было проработать структуру баланса, чтобы иметь возможность отвечать по своим обязательствам (недостаток составил 82279 тыс.руб.).

В 2017 году у ООО «Бриз» не достаточно денежных средств для погашения наиболее срочных обязательств (недостаток 33900 тыс.руб.). ООО «Бриз» за отчетный период следует проработать структуру баланса, чтобы иметь возможность отвечать по своим обязательствам.

Таким образом, проведенный анализ баланса ООО «Бриз» за 2015-2017 гг., показал, что он не является абсолютно ликвидным. ООО «Бриз» следует проработать структуру баланса, чтобы иметь возможность отвечать по своим обязательствам.

В таблице 9 проведен анализ коэффициентов ликвидности.

Коэффициент общей ликвидности в 2017 году оказался в норме, он составил 1,005.

Коэффициент абсолютной ликвидности оказался ниже нормы, за 2017 год он вырос на 0,043 и составил 0,049.

Коэффициент текущей ликвидности в отчетном периоде находится выше нормативного значения 2, что говорит о том, что организация в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. За рассматриваемый период коэффициент вырос на 0,52.

Таблица 9

Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Бриз» за 2015-2017 гг.

Показатели	Значение			Изменение		Нормативное ограничение
	2015	2016	2017 / 2015	2016	2017/ 2016	
1. Общий показатель ликвидности	0,969	0,685	1,005	- 0,284	0,32	не менее 1
2. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,016	0,006	0,049	- 0,01	0,043	0,2 и более
3. Коэффициент срочной ликвидности	1,414	1,001	1,619	- 0,514	0,6177	не менее 1
4. Коэффициент текущей ликвидности	2,09	1,496	2,016	- 0,594	0,52	не менее 2,0

Таким образом, проведенный анализ показал, что ООО «Бриз» имеет достаточный уровень ликвидности.

Анализ финансовой устойчивости проводится с помощью абсолютных и относительных коэффициентов.

В таблице 10 проведен анализ финансовой устойчивости ООО «Бриз» за 2015 - 2017 гг.

Финансовое состояние организации на конец анализируемого периода является абсолютно устойчивым ($Z \leq E_c$), так как в ходе анализа установлен излишек собственных оборотных средств 25550 тыс.руб., излишек собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов 25593 тыс.руб., и излишек общей величины основных источников формирования запасов 28 941тыс.руб.

Таблица 10

Анализ финансовой устойчивости ООО «Бриз» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Показатель	Абсолютное значение			Абсолютное изменение	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016
1. Собственный капитал, Кр	57619	55599	49047	-2020	-6552
2. Внеоборотные активы, ВА	11802	10644	8434	-1158	-2210
3. Наличие собственных оборотных средств (СОС1), ЕС, (п.1-п.2)	45817	44955	40613	-862	-4342
4. Долгосрочные обязательства, КТ	77	784	43	707	-741

5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов (СОС2), ЕМ, (п.3+п.4)	45894	45739	40656	-155	-5083
6. Краткосрочные займы и кредиты, Кт	2364	6732	3348	4368	-3384
7. Общая величина основных источников формирования запасов (СОС3), Еа, (п.5+п.6)	48258	52471	44004	4213	-8467
8. Общая величина запасов, Z	14693	44388	15063	29695	-29325
9. Излишек (+)/недостаток (-) собственных источников формирования запасов, ±ЕС, (п.3-п.8)	31124	567	25550	-30557	24983
10. Излишек (+)/недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов, ±ЕМ, (п.5-п.8)	31201	1351	25593	-29850	24242
Излишек (+)/недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов, ±Еа, (п.7-п.8)	33565	8083	28941	-25482	20858
12. Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации, S	(1;1;1)	(0;1;1)	(1;1;1)	-	-

В таблице 11 проанализированы коэффициенты рыночной финансовой устойчивости ООО «Бриз».

Таблица 11

Коэффициенты рыночной финансовой устойчивости ООО «Бриз» за 2015-2017 гг.

Показатели	Значение			Изменение		Нормативное ограничение
	2015	2016	2017	2016 /2015	2017/ 2016	
1. Коэффициент обеспеченности запасов источниками собственных оборотных средств	3,124	1,03	2,699	-2,094	1,669	более 1. Оптимально 0,6 – 0,8
2. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент финансового левериджа), $K_{З/С}$	0,041	0,12	0,068	0,079	- 0,052	меньше 1; отрицательная динамика
3. Коэффициент автономии, КА	0,5773	0,3743	0,5504	-0,203	0,176	0,5 и более
4. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств, КМ/И	7,4565	12,956	9,5649	5,4995	- 3,391	1 и более
5. Коэффициент маневренности, КМ	0,7965	0,8227	0,8289	0,0262	0,006	Оптимальное 0,2-0,5
6. Индекс постоянного актива, КП	0,2048	0,1914	0,172	- 0,0134	- 0,019	менее 1
7. Коэффициент финансовой устойчивости, K_u	0,5781	0,3796	0,5509	- 0,1985	0,171	0,8-0,9

8. Коэффициент

обеспеченности собственными оборотными средствами, K_{OC} 0,6547 0,4032 0,608 - 0,2515 0,204 0,1 и более

Таким образом, проведенный анализ коэффициентов рыночной устойчивости показал, что в ООО «Бриз» характеризуется достаточно высокой независимостью от внешних источников финансирования, коэффициент автономии организации по состоянию на отчетную дату составил 0.5505 (доля собственных средств в общей величине источников составляет 55%).

В таблице 12 проанализируем финансовые результаты деятельности организации, на основании отчета о финансовых результатах.

Таблица 12

Финансовые результаты деятельности ООО «Бриз» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Показатели	2015	2016	2017	Абс. откл, (+, -)		Отн. откл, (%)	
				2016/2015	2017/2015	2016/2015	2017/2015
1. Выручка	326414	258688	111055	-67726	-147633	-20,75	-57,07
2. Себестоимость продаж	296586	224647	99952	-71939	-124695	-24,26	-55,51
3. Коммерческие расходы	10233	18432	10906	8199	-7526	80,12	-40,83
4. Прибыль от продажи	1022	15609	197	14587	-15412	1427,3	-98,74

5. Прочие доходы	1186	1327	92	141	-1235	11,89	-93,07
6. Прочие расходы	10069	2133	4010	-7936	1877	-78,82	88
7. Прибыль до налогообложения	2054	14803	-3721	12749	-18524	620,69	-125,1
8. Текущий налог на прибыль,	2014	2961	-	-	0	47,02	-
9. Чистая прибыль (убыток)	8588	11666	-3920	3078	-15586	35,84	-133,6

В период 2015-2017 года выручка от реализации товаров уменьшилась с 326614 тыс. руб. до 111055 тыс. руб. соответственно, себестоимость продаж сократилась на 55,51%, прибыль от продаж сократилась на 98,74%, деятельность организации в 2017 году является убыточной, убыток составляет 3920 тыс. руб.

В таблице 13 проанализируем динамику показателей оборачиваемости ООО «Бриз».

Таблица 13

Динамика показателей оборачиваемости ООО «Бриз» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Показатель	Формула	2015	2016	2017	Отклонение
					2017/2015
Выручка от реализации, тыс. руб.	стр.2110	326414	258688	111055	-215359
Оборотные средства, тыс. руб.	стр.1200	88002	137907	80670	-7332

Запасы, тыс. руб.	стр.1210	14693	44388	15063	370
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	стр.1230	58851	91703	62821	3970
Собственный капитал, тыс. руб.	стр. 1300	57619	55599	49047	-8572
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	стр. 1520	37631	82856	35849	-1782
Оборачиваемость оборотных средств	2110/1200	3,71	1,88	1,38	-2,33
Оборачиваемость запасов	2120/1210	22,22	5,83	7,37	-14,85
Оборачиваемость дебиторской задолженности	2110/1230	5,55	2,82	1,77	-3,78
Оборачиваемость собственного капитала	2110/1300	5,67	4,65	2,26	-3,41
Оборачиваемость кредиторской задолженности	2110/1520	8,67	3,12	3,1	-5,57

Продолжительность оборачиваемости оборотных средств, дней	360/оборачиваемость оборотных средств	97	191	261	164
Продолжительность оборачиваемости запасов, дней	360/оборачиваемость запасов	16	62	49	33
Продолжительность оборачиваемости дебиторской задолженности, дней	360/оборачиваемость дебиторской задолженности	65	128	203	138
Продолжительность оборачиваемости собственного капитала	360/оборачиваемость собственного капитала	63	77	159	96
Продолжительность оборачиваемости кредиторской задолженности	360/оборачиваемость кредиторской задолженности	42	115	116	74

Проведенный анализ оборачиваемости, показал, что все коэффициенты имели в 2017 г. тенденцию снижения, что вызвано сокращением выручки, а продолжительность оборачиваемости по всем коэффициентам возросла, что является негативным фактором.

Таким образом, на основании проведенного анализа финансового состояния ООО «Бриз» можно сделать следующие выводы: валюта баланса: 89104 тыс.руб., остаточная стоимость основных средств: 7770 тыс.руб., выручка: 111055 тыс.руб., чистый убыток: -3920 тыс.руб.

В 2017 году происходи снижение объема продаж, задержка с погашением дебиторской задолженности. На основании этих признаков можно сделать вывод о низкой конкурентоспособности выпускаемой продукции и неудовлетворительной

маркетинговой деятельности руководства организации. Руководству организации также следует обратить внимание на снижение валовой маржи.

Структура оборотных активов ООО «Бриз» такова, что она не оказывает негативного влияния на ликвидность и платежеспособность организации, поскольку не обременена высоким удельным весом неликвидных оборотных активов. Коэффициент оборачиваемости на конец анализируемого периода равен всего 1,02, что говорит о том, что оборотные активы успевают лишь 1,02 раз в год обратиться в деньги. Эффективность использования оборотных активов уменьшается.

ООО «Бриз» отличается высоким уровнем финансовой устойчивости и умеренной стратегией финансирования, использующей в качестве источников долгосрочные и краткосрочные займы, кредиторскую задолженность.

ООО «Бриз» необходимо направить усилия на увеличение прибыльности своей деятельности.

Разработка мероприятий по антикризисному управлению в ООО «Бриз»

По итогам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

- финансовое состояние является неустойчивое,
- баланс является ликвидным;
- организация является платежеспособным;
- большая сумма коммерческих расходов.

В любой организации, в том числе ООО «Бриз» по результатам анализа должна быть разработана программа по антикризисному управлению.

В целях улучшения финансовых показателей деятельности руководством ООО «Бриз» было принято решения о внедрении следующих мероприятий:

1. Увеличение собственного капитала.

Собственный капитал ООО «Бриз» представляет собой основу инвестирования деятельности любой организации. Составными элементами такого капитала являются добавочный, уставный, резервный капитал и нераспределенная прибыль.

Учредителями ООО «Бриз» принято решение увеличить уставный капитал путем внесения денежных средств в размере 100 тыс. руб.

Цель данного мероприятия - ООО «Бриз» в 2018 году планирует участвовать в тендерах по реализации продукции для торговых компаний. Серьезных заказчиков интересуют гарантии. Они предпочитают работать с надежными компаниями. Крупный размер уставного капитала – одно из тех конкурентных преимуществ, которое может послужить финансовой гарантией и повысить имидж компании, в результате чего руководство ООО «Бриз» приняли решения увеличить уставный капитал на 100 тыс. руб.

Также ООО «Бриз» планирует увеличить стоимость основных средств на 420 тыс. руб., путем приобретения новой торговой линии, за счет чистой прибыли.

Далее в таблице 14 проанализируем экономическую эффективность от предложенного мероприятия.

Таблица 14

Экономическая эффективность от предложенного мероприятия в ООО «Бриз», тыс. руб.

Показатель	2017	Прогноз	Изменения	
			+,-	%
1. Собственный капитал, в том числе:	49 047	54051	5 004	110,20
- уставный капитал	10	110	100	1100
- нераспределенная прибыль	49 037	53 941	4 904	110,00
2. Коэффициент автономии	0,5504	0,6066	0,0562	110,21
1. Выручка	111 055	124 382	13 327	112,00
1. Основные средства	7770	8190	420	105,4

Таким образом, при увеличении уставного капитала на 100 тыс. руб., у ООО «Бриз» имеется вероятность выиграть тендер на поставку продукции для АО «Торгсбыт», в результате чего выручка в планируемом периоде возрастет на 12%, собственный капитал составит 54 051 тыс. руб., коэффициент автономии увеличиться с 0,5504 до 0,6066.

2. Внедрение маркетинговых мероприятий.

В целях увеличения объема продаж руководство ООО «Бриз» приняло решение увеличить штат отдела продаж и принять 1 маркетолога, который будет заниматься непосредственным поиском каналов сбыта продукции, разработает грамотную рекламную политику, определит перспективные направления развития ООО «Бриз», внесет изменения в работы отдела продаж.

Зарботная плата специалиста будет составлять 25 000 руб. в месяц, за год 300 000 руб., с учетом страховых взносов 390 000 руб. Затраты на мебель и вычислительную технику ООО «Бриз» не понесет, так как свободный компьютер и мебель у организации имеются в наличии.

Подобное внедрение позволит увеличить прибыль за год на 8%, что будет вызвано ростом реализации продукции.

Исходные данные для расчета мероприятия представлены в таблице 15.

Таблица 15

Исходные данные для расчета мероприятия

Показатель	Единицы измерения	Значение
1. Численность работников, охваченных мероприятием ($Ч_{ОБ}$)	чел.	1
2. Численность персонала отдела продаж, ($Ч_{ОБ}$)	чел.	3
3. Выручка	тыс. руб.	111 055

до внедрения мероприятия

после внедрения мероприятия

119 939

4.Среднемесячная заработная плата (ЗП)

руб.

25 000

5.Затраты на внедрение мероприятия (З)

тыс. руб.

390 000

Экономический эффект определим с помощью следующих расчетов:

1. Прирост производительности труда

, (1)

где P_T - прирост производительности труда;

T_0 , T_6 - соответственно, выручка отчетного и базисного периода.

1. Рассчитаем относительную экономию численности по формуле

(2)

= 1,56

$\mathcal{E}_\text{ч} = 1,56$ чел.

1. Экономия заработной платы

(2.4)

$\mathcal{E}_{\text{ЗП}} = 1,56 * 25\ 000 * 12 = 468\ 000$ руб.

1. Экономия по страховым взносам

(3)

$\mathcal{E}_{\text{С/С}} = 468\ 000 * 0,3 = 140\ 400$ руб.

1. Годовая экономия

(4)

$$\mathcal{E}_r = 468\,000 + 140\,400 = 608\,400 \text{ руб.}$$

1. Годовой экономический эффект

(5)

$$\mathcal{E}_\phi = 608\,400 - 390\,000 = 218\,400 \text{ тыс. руб.}$$

В таблице 16 рассмотрим экономический эффект от предложенного мероприятия.

Таблица 16

Экономическая эффективность от предложенного мероприятия в ООО «Бриз», тыс. руб.

Показатель	2017 г. Прогноз		Изменения	
			+, -	%
1. Затраты на внедрение	-	390	+390	-
1. Выручка	110055	119939	9884	108
1. Себестоимость	99952	100 342	390	100,39
1. Годовой экономический эффект -		218,4	+218,4	-

Таким образом, приняв в штат маркетолога у ООО «Бриз» выручка от реализации возрастет на 8%, организация получит экономический эффект в сумме 218,4 тыс.руб.

3. Снижение коммерческих расходов.

Экономическая эффективность от сокращения коммерческих расходов представлена в таблице 17.

Таблица 17

Экономическая эффективность от сокращения коммерческих расходов в ООО «Бриз», тыс. руб.

Показатели	2017 г.	После внедрения мероприятий (прогноз)	Изменения	
			+,-	%
Выручка	111 055	111 055	0	100
Себестоимость	99 952	99 952	0	100
Валовая прибыль	11 103	11 103	0	100
Коммерческие расходы	10 906	6544	-4 362	60,00
Прибыль от продаж	197	4559	4 362	2314,21

Проанализировав затраты ООО «Бриз» можно сделать вывод о том, что организация имеет большую сумму коммерческих расходов, в 2017 г. они составили – 10 906 тыс. руб.

Для ООО «Бриз» рекомендуется снижение затрат на:

- транспортировку;
- снижение затрат на посредников.

Снижение затрат на транспортировку можно реализовать за счет поиска новой транспортной компании с более низкой тарифной сеткой. В городе присутствует большое количество транспортных компаний готовых предоставить свои услуги с определенными скидками или льготными предложениями, для таких крупных заказчиков, как ООО «Бриз». Именно поэтому снижение затрат на транспортировку готовой продукции до потребителей не представляется не выполнимой задачей.

Снижение затрат на посредников, возможно путем заключения новых договоров, на более выгодных условиях или поиска новых посредников, берущие более низкие комиссионные. Данное мероприятие позволит значительно сократить коммерческие расходы и снизить себестоимость продукции ООО «Бриз», а, следовательно, произойдет и рост прибыли организации.

Итак, в рамках снижения коммерческих расходов ООО «Бриз» рекомендуется снижение затрат на:

- транспортировку (договор о транспортировке продукции и сырья на более выгодных условиях);
- снижение затрат на посредников.

Основываясь на опыте торговых организаций, можно предположить, что произойдет снижение коммерческих расходов, в результате осуществления вышеперечисленных мер, минимум на 40%.

Коммерческие расходы в 2017 г. 10 906 тыс. руб., $10\ 906 * 0,4 = 4\ 362$ тыс. руб.

Коммерческие расходы (планируемые) = $10\ 906 - 4\ 362 = 6\ 544$ тыс. руб.

Таким образом, сокращение коммерческих расходов приведет к росту прибыли от продаж на 4362 тыс. руб.

Далее в таблице 18 представим общий экономический эффект от предложенных мероприятий.

Таблица 18

Общий экономический эффект от предложенных мероприятий в ООО «Бриз», тыс. руб.

Показатели	2017 г.	После внедрения мероприятий (прогноз)	Изменения	
			+, -	%
Собственный капитал, в том числе	49 047	54051	5 004	110,20

уставный капитал	10	110	100	1100
нераспределенная прибыль	49 037	53 941	4 904	110,00
Основные средства	7770	8190	420	105,4
Выручка	111 055	134 266	23 211	120,90
Себестоимость	99 952	100 342	390	100,39
Валовая прибыль	11 103	33 924	22 821	305,54
Коммерческие расходы	10 906	6 544	-4 362	60,00367
Прибыль от продаж	197	27 380	27 183	13898,48
Прочие доходы	92	92	0	100
Прочие расходы	4010	4010	0	100
Прибыль до налогообложения	-3721	23 462	27 183	-630,53
Чистая прибыль	-3721	18 770	22 491	-504,43
Коэффициент автономии	0,5504	0,6066	0	110,21

Таким образом, при увеличении собственного капитала на 100 тыс. руб., внедрении маркетинговых мероприятий, сокращении коммерческих расходов на 40 % или 4362 тыс. руб., ООО «Бриз» в планируемом периоде увеличит выручку на 20,9 % или 23 211 тыс. руб., прибыль от продаж увеличится на 27 183 тыс. руб., чистая прибыль возрастет на 22 491 тыс. руб. и составит 18 770 тыс. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Антикризисное управление организацией – это комплекс процессов и мер, включающий в себя грамотное планирование, подготовку и реализацию решений, позволяющих в кратчайшие сроки вывести организации из критической ситуации.

В процессе выполнения антикризисных мер необходимо соблюдать ряд параметров и знать все их особенности. Так, грамотное управление фирмой невозможно без следующих факторов.

1. Постоянный мониторинг финансового состояния компании – он позволяет на ранней стадии обнаружить проблемы, следовательно, выиграть время для поиска их решений. Своевременное реагирование позволяет минимизировать убытки и сократить неожиданные расходы.
2. Разработка и грамотное использование системы профилактических мер. Главная цель этого процесса – это минимизировать влияние кризиса как на всю компанию в целом, так и на её отдельные подразделения.
3. Идентификация параметров финансового кризиса.
4. Исследования причин возникновения критических ситуаций – соблюдение этого фактора позволяет выявить причину появления той или иной проблемы. Это позволяет исключить шанс её повторного проявления.
5. Грамотное использование мер финансовой стабилизации.

ООО «Бриз» зарегистрирована 24 апреля 2014 г. Основным видом деятельности является «Деятельность агентов по оптовой торговле безалкогольными напитками». Деятельность организации в 2017 году убыточна, сумма убытка 3920 тыс. руб.

На основании проведенного анализа финансового состояния ООО «Бриз» можно сделать следующие выводы: валюта баланса: 89104 тыс.руб., остаточная стоимость основных средств: 7770 тыс.руб., выручка: 111055 тыс.руб., чистый убыток: -3920 тыс.руб.

В 2017 году происходи снижение объема продаж, задержка с погашением дебиторской задолженности. На основании этих признаков можно сделать вывод о низкой конкурентоспособности выпускаемой продукции и неудовлетворительной маркетинговой деятельности руководства организации. Руководству организации также следует обратить внимание на снижение валовой маржи.

ООО «Бриз» отличается высоким уровнем финансовой устойчивости и умеренной стратегией финансирования, использующей в качестве источников долгосрочные и краткосрочные займы, кредиторскую задолженность.

ООО «Бриз» необходимо направить усилия на увеличение прибыльности своей деятельности.

В целях улучшения финансовых показателей деятельности (разработки антикризисной политики) руководством ООО «Бриз» было принято решения о внедрении следующих мероприятий:

1) Увеличение собственного капитала.

Учредителями ООО «Бриз» принято решение увеличить уставный капитал путем внесения денежных средств в размере 100 тыс. руб. Также ООО «Бриз» планирует увеличить стоимость основных средств на 420 тыс. руб., путем приобретения новой торговой линии, за счет чистой прибыли.

При увеличении уставного капитала на 100 тыс. руб., у ООО «Бриз» имеется вероятность, выиграет тендер на поставку продукции для АО «Торгсбыт», в результате чего выручка в планируемом периоде возрастет на 12%, собственный капитал составит 54 051 тыс. руб., коэффициент автономии увеличиться с 0,5504 до 0,6066.

2) Внедрение маркетинговых мероприятий.

В целях увеличения объема продаж руководство ООО «Бриз» приняло решение увеличить штат отдела продаж и принять 1 маркетолога, который будет заниматься непосредственным поиском каналом сбыта продукции, разработает грамотную рекламную политику, определит перспективные направления развития ООО «Бриз», внесет изменения в работы отдела продаж.

Таким образом, приняв в штат маркетолога у ООО «Бриз» выручка от реализации возрастет на 8%, организация получит экономический эффект в сумме 218,4 тыс.руб.

3) Снижение коммерческих расходов.

Проанализировав затраты ООО «Бриз» можно сделать вывод о том, что организация имеет большую сумму коммерческих расходов, в 2017 г. они составили – 10 906 тыс. руб.

Для ООО «Бриз» рекомендуется снижение затрат на:

- транспортировку;
- снижение затрат на посредников.

Таким образом, сокращение коммерческих расходов приведет к росту прибыли от продаж на 4362 тыс. руб.

Таким образом, при увеличении собственного капитала на 100 тыс. руб., внедрении маркетинговых мероприятий, сокращении коммерческих расходов на 40 % или 4362 тыс. руб., ООО «Бриз» в планируемом периоде увеличит выручку на 20,9 % или 23 211 тыс. руб., прибыль от продаж увеличится на 27 183 тыс. руб., чистая прибыль возрастет на 22 491 тыс. руб. и составит 18 770 тыс. руб.

В заключение следует отметить, что если руководство ООО «Бриз» примет предложенные в данной курсовой работе мероприятия, то организация имеет неплохой шанс не только сохранить основную долю объемов услуг, но и улучшить свои финансовые результаты.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 N 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) (ред. 01.09.2018) // Собрание законодательства Российской Федерации. 1994. - №32.
2. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 23.04.2018) «Об обществах с ограниченной ответственностью» // Собрание законодательства Российской Федерации. 1998. - №46.
3. Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 01.07.2018) «О несостоятельности (банкротстве)» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2002. - №1547.
4. Айрапетян К. З. Антикризисное управление организацией на основе инновационных бизнес-стратегий // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2018. – Т. 6. – С. 1-5.

5. Арутюнов Ю.А. Антикризисное управление: Учебник. / Ю.А. Арутюнов. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 416 с.
6. Базаров Р.Т., Синетова Р.Г., Басырова Э.И., Тишкина Т.В. Влияние антикризисного управления организации на экономику РФ // Фундаментальные исследования. - 2018. - № 10-2. - С. 301-305.
7. Балдин К.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие / К.В. Балдин. - М.: Дашков и К, 2015. - 268 с.
8. Бараненко С.П. Антикризисное управление: учебно-методический комплекс / С.П. Бараненко, М.Н. Дудин и др. - М.: Элит, 2016. - 316 с.
9. Беляев А.А. Антикризисное управление.: Учебник для студентов вузов / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 319 с.
10. Блинов А.О. Антикризисное управление. Теория и практика: Учебное пособие для студентов вузов / В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин; Под ред. В.Я. Захарова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. - 319 с.
11. Васильева Л.С. Финансовый анализ: учеб. / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. – М.: КНОРУС, 2016. – 544 с.
12. Гиляровская Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. / Л.Т. Гиляровская, Д.В. Лысенко, Д.А. Эндовицкий – М.: ТК Велби, издательство Проспект, 2017 . – 225 с.
13. Гореликов К.А. Антикризисное управление: Учебник для бакалавров / К.А. Гореликов. - М.: Дашков и К, 2016. - 216 с.
14. Захаров В.М. Антикризисное управление: Терминологический словарь / В.М. Захаров, Ю.И. Юров. - Ст. Оскол: ТНТ, 2017. - 492 с.
15. Згонник Л.В. Антикризисное управление: Учебник / Л.В. Згонник. - М.: Дашков и К, 2018. - 208 с.
16. Зуб А.Т. Антикризисное управление: Учебник / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 343 с.
17. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление: Учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. - М.: КноРус, 2016. - 504 с.
18. Колесникова Т.А. Антикризисное управление обществом риска: Синергетическая концепция / Т.А. Колесникова. - М.: КД Либроком, 2018. - 176 с.
19. Колчина Н.В., Финансы организаций (организаций): учебник, – М.: Юнити-Дана, 2015. – 407 с.
20. Коротков Э.М. Антикризисное управление: Учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 406 с.
21. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление: Учебное пособие / Н.Ю. Круглова. - М.: КноРус, 2017. - 400 с.

22. Ларионов И.К. Антикризисное управление: Учебник / И.К. Ларионов. - М.: Дашков и К, 2016. - 380 с.
23. Маркарьян Э.А. Финансовый анализ : учеб. пособие. 3-е изд Карлик, А.Е., Экономика и управление: сборник научных трудов : в 2 частях, - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2017. - 198 с.
24. Мурычев А.В. Антикризисное управление кредитными организациями: Учебное пособие / А.М. Тавасиев, А.В. Мурычев; Под ред. А.М. Тавасиев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 543 с.
25. Орехов В.И. Антикризисное управление: Учебное пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 268 с.
26. Распопов В.М. Превентивное антикризисное управление: Учебное пособие / В.М. Распопов, В.В. Распопов. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 432 с.
27. Савиных В.Н. Антикризисное управление (для бакалавров) / В.Н. Савиных. - М.: КноРус, 2017. - 400 с.
28. Соколова О.Н. Антикризисное управление (для бакалавров) / О.Н. Соколова, Т.А. Акимочкина. - М.: КноРус, 2016. - 504 с.
29. Тавасиев А.М. Антикризисное управление кредитными организациями: Учебное пособие / А.М. Тавасиев, А.В. Мурычев. - М.: ЮНИТИ, 2017. - 543 с.
30. Тарбаков Т.М., Сихимбаева Д.Р. Антикризисное управление организацией // Международный студенческий научный вестник. - 2018. - № 3 - С. 20-25 с.
31. Черненко В.А. Антикризисное управление: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.А. Черненко, Н.Ю. Шведова. - Люберцы: Юрайт, 2017. - 409 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

на	31 декабря 20 17 г.	Коды
Форма по ОКУД		0710001
Дата (число, месяц, год)		31 12 2017
Организация ООО «Бриз»		по ОКПО 12898590

Материальные поисковые активы

1150	Основные средства	7770	9382	11070
------	-------------------	------	------	-------

Доходные вложения в материальные ценности

Финансовые вложения

1180	Отложенные налоговые активы	664	1262	732
------	-----------------------------	-----	------	-----

1190	Прочие внеоборотные активы			
------	----------------------------	--	--	--

1100	Итого по разделу I	8434	10644	11802
------	--------------------	------	-------	-------

1210	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
------	-----------------------------	--	--	--

	Запасы	15063	44388	14693
--	--------	-------	-------	-------

1220	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	815	1239	238
------	---	-----	------	-----

1230	Дебиторская задолженность	62821	91703	58851
------	---------------------------	-------	-------	-------

1240	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
------	--	--	--	--

1250	Денежные средства и денежные эквиваленты	1949	577	669
------	--	------	-----	-----

1260	Прочие оборотные активы	22		13551
------	-------------------------	----	--	-------

1200	Итого по разделу II	80670	137907	88002
1600	БАЛАНС	89104	148551	99804

Продолжение приложения 1

Форма 0710001 с. 2

Пояснения	Наименование показателя	31	На 31	На 31
		На декабрь	декабря	декабря
		20 17 г.	20 16 г.	20 15 г.

ПАССИВ

III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶

1310	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	()	()	()
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
1370	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	49037	55589	57609

1300	Итого по разделу III	49047	55599	57619
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства				
1420	Отложенные налоговые обязательства	43	784	77
1430	Оценочные обязательства			
Прочие обязательства				
1400	Итого по разделу IV	43	784	77
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
1510	Заемные средства	3348	6732	2364
1520	Кредиторская задолженность	35849	82856	37631
1530	Доходы будущих периодов			
1540	Оценочные обязательства			
1550	Прочие обязательства	817	2580	2113
1500	Итого по разделу V	40014	92168	42108
1700	БАЛАНС	89104	148551	99804

Приложение 2

(в ред. Приказа Минфина России
от 06.04.2017 № 57н)

Отчет о финансовых результатах

за	Январь -декабрь 20	17	г.	Коды	
Форма по ОКУД				0710002	
Дата (число, месяц, год)				31 12 2017	
Организация	ООО «Бриз»		по ОКПО	12898590	
Идентификационный номер налогоплательщика			ИНН	1103012183	
Вид экономической деятельности	Деятельность агентов по оптовой торговле безалкогольными напитками		по ОКВЭД	46.17.21	
Организационно-правовая форма/форма собственности					
ООО			по ОКОПФ/ОКФС	65 16	
Единица измерения: тыс. руб.			по ОКЕИ	384 (385)	
Пояснения	Наименование показателя ²	20	17 г.	20 16 г.	
		За	Январь - декабрь	За	Январь - декабрь

2110	Выручка	111055	258688
2120	Себестоимость продаж	(99952)(224647)
2100	Валовая прибыль (убыток)	11103	34041
2210	Коммерческие расходы	()(
2220	Управленческие расходы	(10906)(18432)
2200	Прибыль (убыток) от продаж	197	15609
2310	Доходы от участия в других организациях	-	-
2320	Проценты к получению	-	-
2330	Проценты к уплате	(-)(-)
2340	Прочие доходы	92	1327
2350	Прочие расходы	(4010)(2133)
2300	Прибыль (убыток) до налогообложения	(3721)	14803
2410	Текущий налог на прибыль	(-)(2961)
2421	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	(221)	197

2430	Изменение отложенных налоговых обязательств	740	(706)
2450	Изменение отложенных налоговых активов	(598)	530
2460	Прочее	(341)	-
2400	Чистая прибыль (убыток)	(3920)	11 666

Приложение 3

(в ред. Приказа Минфина России от 06.04.2017 № 57н)

Отчет о финансовых результатах

за	Январь -декабрь 20	16	г.	Коды
Форма по ОКУД				0710002
Дата (число, месяц, год)				31 12 2016
Организация	ООО «Бриз»			по ОКПО 12898590
Идентификационный номер налогоплательщика				ИНН 1103012183
Вид экономической деятельности	Деятельность агентов по оптовой торговле безалкогольными напитками			по ОКВЭД 46.17.21
Организационно-правовая форма/форма собственности				

000

по
ОКОПФ/ОКФС 65 16

Единица измерения: тыс. руб.

по ОКЕИ 384 (385)

Пояснения	Наименование показателя ²	Январь -	
		За декабрь	За декабрь
		20 16 г.	20 15 г.
2110	Выручка	258688	326414
2120	Себестоимость продаж	(224647)	(296586)
2100	Валовая прибыль (убыток)	34041	29828
2210	Коммерческие расходы	(-)	(-)
2220	Управленческие расходы	(18432)	(19595)
2200	Прибыль (убыток) от продаж	15609	10233
2310	Доходы от участия в других организациях	-	-
2320	Проценты к получению	-	-
2330	Проценты к уплате	(-)	(-)
2340	Прочие доходы	1327	1022

2350	Прочие расходы	(2133) (1186)
2300	Прибыль (убыток) до налогообложения	14803	10069	
2410	Текущий налог на прибыль	(2961) (2014)
2421	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	197	128	
2430	Изменение отложенных налоговых обязательств	(706)	-	
2450	Изменение отложенных налоговых активов	530	569	
2460	Прочее	-	(36)	
2400	Чистая прибыль (убыток)	11 666	8588	