

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**ВЛИЯНИЕ ПРОБЛЕМ ГЛОБАЛИЗАЦИИ НА ФОРМИРОВАНИЕ
АНТИКРИЗИСНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ
ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ГРИН»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 43.03.01 Сервис
заочной формы обучения, группы 05001382
Ченцовой Кристины Владимировны

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Лихошерстова Г.Н.

БЕЛГОРОД 2018

Содержание

Введение.....	3
1. Процесс глобализации и его влияние на формирование антикризисной системы управления экономикой субъектов предпринимательства.....	6
1.1. Понятие, сущность и основные проблемы процесса глобализации на современном этапе рыночной экономики.....	6
1.2. Взаимосвязь процесса глобализации, кризиса и экономики субъектов предпринимательской деятельности.....	15
1.3. Современные формы и методы антикризисного управления предприятием в условиях глобализации.....	24
2. Анализ деятельности ООО «ГРИН».....	31
2.1. Организационно-экономическая характеристика функционирования компании.....	31
2.2. Оценка финансового положения компании.....	41
2.3. Диагностика бизнес-среды компании: формирование стратегических подходов антикризисного управления компанией.....	49
3. Разработка проекта стратегии антикризисного управления.....	58
3.1. Проектный подход как основа антикризисного управления компанией.....	58
3.2. Расчет финансовых вложений в реализацию проектных мероприятий.....	61
3.3. Оценка эффективности проекта.....	66
Заключение.....	78
Список использованных источников.....	82
Приложение.....	88

Введение

Актуальность. Мировая экономика становится единым рынком и производственной зоной с национальными и региональными секторами, которые расширяют взаимное экономическое сотрудничество.

Рассматривая качественные изменения в современных экономических системах, явлениях и процессах, социальных трансформациях, происходящих в структуре современного общества, следует отметить, что все они развиваются по пути усложнения и взаимопроникновения, в условиях параллельной интеграции и дифференциации. Управлять бизнесом, успешно строить свое дело при этом становится непросто. Ускорение процесса экономической и социальной глобализации, внутренней и внешней бизнес-среды, оказывает непосредственное влияние на среду, в результате чего, среда становится все более сложной и изменчивой. В свою очередь, полученная в результате такого влияния неопределенность, создает потенциал для кризисных проявлений в бизнес-деятельности компании. Настоящее экономическое и социальное развитие является более чем когда-либо уязвимым от социальных конфликтов, техногенных катастроф и финансового кризиса. Именно поэтому тема настоящего исследования является актуальной.

В целом, в экономической системе происходящие процессы имеют определенную взаимосвязь и взаимозависимость. В тоже время, углубление происходящих противоречий в глобальной экономике тесно связано с проявлением экономических кризисов, включая и сложность регулирования мировой экономики. Наряду с углублением происходящих противоречий и проявлением экономических кризисов, изменяются и элементы функционирующей системы, что приводит к проявлению функциональной сущности кризиса, который в свою очередь способствует:

- 1) устранению устаревших элементов системы;
- 2) создание условий для утверждения новых элементов новой системы.

Поэтому, признаки кризиса – фиксируются в показателях и в тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие экономической системы или экономики отдельно взятого предприятия. Работа российских предприятий в рыночных условиях, усиление конкурентной борьбы, возникновение кризисных ситуаций и рост количества банкротств предприятий определяют необходимость формирования приемов и методов антикризисного управления, потому как антикризисное управление – есть система комплексного и системного управления предприятием, направленного прежде всего на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного предприятия и всей его системы управления, с целью разработки и реализации программ стратегического направления, позволяющих сохранить и преумножить рыночные позиции за счет собственных ресурсов.

Цель выпускной квалификационной работы. Влияние проблем глобализации на формирование антикризисной системы управления экономикой предприятия (на примере ООО ГРИН).

Объект исследования. Деятельность предприятия ООО «ГРИН» в экономической системе Российской Федерации.

Предмет исследования. Организационно-методическое обеспечение формирования стратегических подходов антикризисного управления на основе разработки и предложения к реализации методики внедрения проектного подхода в действующую систему антикризисного управления компанией.

В процессе написания выпускной квалификационной работы были решены задачи:

- исследован сущностный подход к определению процесса глобализации и установлено его влияние на формирование антикризисной системы управления экономикой предприятия;

- установлены формы и методы механизма антикризисного управления предприятием в условиях глобализации;
- дана организационно-экономическая характеристика и проведен анализ деятельности ООО «ГРИН»;
- проведена диагностика бизнес-среды компании и на ее основе сформированы стратегические подходы антикризисного управления компанией;
- разработана методика внедрения проектного подхода в действующую систему антикризисного управления компанией;
- произведена оценка эффективности предложенных форм и методов антикризисного управления компанией.

Методология исследования включает системный, экономический, структурно-динамический, статистический анализ; методы экономической теории, системного анализа, сравнений, обобщений, аналогий.

Структура и объем выпускной квалификационной работы включает: введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложения.

1. Процесс глобализации и его влияние на формирование антикризисной системы управления экономикой субъектов предпринимательства

1.1. Понятие, сущность и основные проблемы глобализации на современном этапе рыночной экономики

В XXI веке понятие глобализация стало ключевым фактором, определяющим становление и развитие множества процессов на новом, более высоком и масштабном мировом уровне. Происходящие глобальные изменения, во всей системе международных отношений, сформировали современный мировой производственно-хозяйственный механизм, свойственной ему глобальной экономической системой, элементами которой являются отдельные национальные экономики. По определению Международного валютного фонда глобализация – это «в возрастающей степени интенсивная интеграция как рынков товаров и услуг, так и капиталов».

Сущность и понятие глобализации интерпретируется не всегда одинаково в силу специфики разнообразных сфер деятельности. Но между тем, понятие глобализации, а точнее ее сущности, определяется, прежде всего, расширением и усилением взаимосвязей и взаимозависимостей между субъектами, в роли которых выступают страны, отдельные сферы хозяйств, конкретные люди. Исходя из сущности дефиниции, следует, что определяющими понятиями глобализации будут являться:

1) взаимосвязь. Взаимосвязь, как понятие, определяется сближением сращиванием отдельных элементов, результатом которых может являться образование общей сферы деятельности и интересов субъектов. Сам процесс объединения отдельных элементов в единое целое/единую мировую систему как понятие – есть интеграция;

2) взаимозависимость участников этого процесса. Взаимозависимость, в данном случае, определяется уровнем состояния взаимной ответственности и взаимозависимости, при которой ни одна из сторон не может обойтись без

другой [32].

Поэтому, на наш взгляд, давая определение такому понятию как «глобализация», следует, что «глобализация» – есть определенный этап мирового экономического развития, сущность развития которого определяется эволюционными периодами с характерными для каждой фазы особенностями и последовательностью:

- 1) от простого к сложному;
- 2) от обособленности к организованности;
- 3) от интеграции к глобализации, где процесс глобализации реализуется по мере накопления не только количественных, но и качественных связей между экономическими агентами (рис. 1.1).

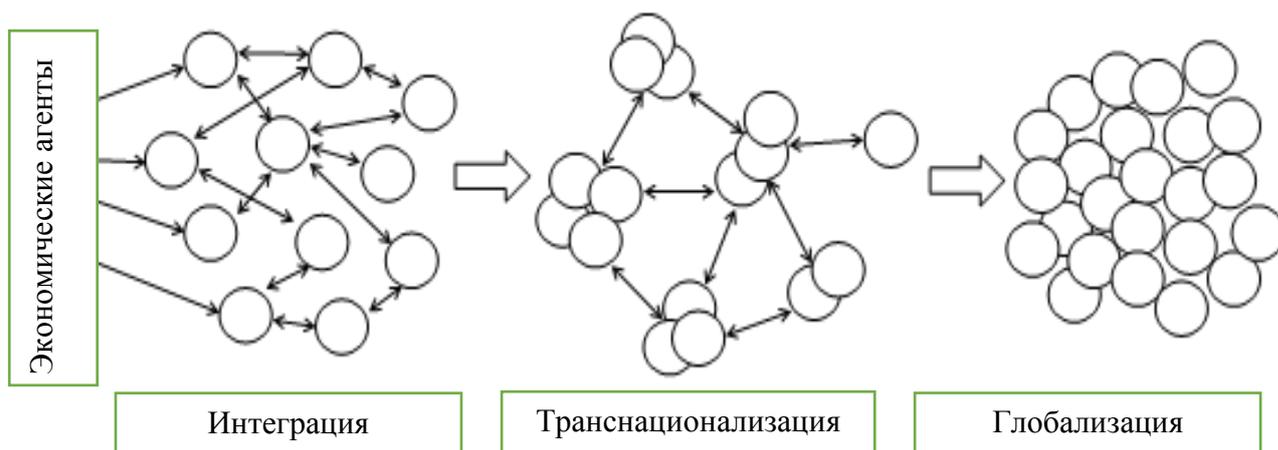


Рис. 1.1. Эволюционный процесс глобализации

Следовательно, обобщая сущностные характеристики процесса глобализации, следует, что «глобализация» – совокупность ряда сложных происходящих процессов, сущность которых определяется историческим процессом обращения мира в единую систему, обладающую едиными характеристиками. Но при этом, исторически сложившаяся система, формируется факторами глобализации, к числу которых следует причислить:

- 1) электронные средства коммуникации;
- 2) технологические аспекты и происходящие в них изменения;
- 3) создание глобальных идеологий.

В целом, в экономической системе происходящие процессы имеют определенную взаимосвязь и взаимозависимость. В тоже время, углубление происходящих противоречий в глобальной экономике тесно связано с проявлением экономических кризисов, включая и сложность регулирования мировой экономики. Наряду с углублением происходящих противоречий и проявлением экономических кризисов, изменяются и элементы функционирующей системы, что приводит к проявлению функциональной сущности кризиса, который в свою очередь способствует:

- 1) устранению устаревших элементов системы;
- 2) создание условий для утверждения новых элементов новой системы.

Поэтому, признаки кризиса – фиксируются в показателях и в тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие экономической системы или экономики отдельно взятого предприятия. Работа российских предприятий в рыночных условиях, усиление конкурентной борьбы, возникновение кризисных ситуаций и рост количества банкротств предприятий предопределяют необходимость формирования приемов и методов антикризисного управления, потому как антикризисное управление – есть система комплексного и системного управления предприятием, направленного прежде всего на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного предприятия и всей его системы управления, с целью разработки и реализации программ стратегического направления, позволяющих сохранить и преумножить рыночные позиции за счет собственных ресурсов.

Исходя из сущностной характеристики процессами глобализации, в качестве ее основных характерных черт следует выделить:

- 1) усиление роли транснациональных компаний (ТНК), действующих в двух или более странах, и в операциях которых содержится определенный зарубежный компонент;
- 2) создание компьютерной сети Интернет, дающей возможность, во-

первых, быстро вступать в контакт с любым пользователем в любой точке мира; во-вторых, получать доступ к неограниченному объему информации и общаться с любыми референтными группами; в-третьих, осуществлять ведение бизнеса и т.д.;

3) рост мегаполисов с развитой инфраструктурой, которые в свою очередь являются центрами экономического и культурного развития и которые являются посредниками вступления стран в глобальное пространство.

Основные направления проявления процесса глобализации определены такими процессами как:

- 1) процесс глобализации, как многоуровневая и многосторонняя система различных интеграционных проявлений, реализующихся через глобальную коммуникацию, глобальную экономику, глобальную политику, глобальную культуру и т.д;
- 2) процесс глобализации, как глобальная коммуникация, объединяющая сообщества самых разных континентов;
- 3) процесс глобализации, как глобальная экономика, проявляющаяся в доминировании транснациональных корпораций и подчиняющих себе экономики средних и небольших стран;
- 4) процесс глобализации, как глобальная политика, определяемая мощностью сообщества западных держав, действующих в своих интересах;
- 5) процесс глобализации, как глобальная культура, объединяющая все мировое пространство.

По мнению ряда специалистов, глобализация, в экономической сфере, может быть обозначена как интернационализация хозяйственной жизни, но в условиях современного мирового рынка и развития мирового сообщества, приобрела обновленные черты и принципиально новые качественные признаки самого процесса глобализации, которые, в свою очередь, дают основания для выделения процесса глобализации, как закономерного, но особого звена в развитии цивилизации. Глобализация, понимаемая в таком

расширенном смысле, означает – существенное увеличение непосредственного пространства, поля возникновения и осуществления воздействия последствий отдельных акций в различных областях жизнедеятельности. Применительно к рассматриваемым проблемам таким пространством становится все мировое сообщество, т.е. вся система международных отношений. Кроме того, глобализация, как процесс, имея многоаспектный характер и воздействуя на экономику, проявляется в проблемах современности, к числу которых целесообразно отнести:

- проблемы экологии;
- проблемы преодоления отсталости и обеспечения устойчивого развития;
- проблемы доступа к сырьевым и энергетическим и невозобновляемым ресурсам;
- проблемы поиска альтернативных экологичных источников энергии;
- проблемы освоения космоса и Мирового океана.

В тоже время, для проблем глобализации присущи и определенные особенности которые имеют:

- 1) во-первых, планетарный и общемировой характер, поскольку затрагивают интересы всех народов мира;
- 2) во-вторых, деградирующую направленность, приводящую к гибели всего человечества;
- 3) в-третьих, приоритетность, в силу принятия срочных и действенных решений.

К настоящему времени, глобальные проблемы, с одной стороны, демонстрируют теснейшую взаимосвязь государств, а с другой, выявляют глубокую противоречивость этого единства. Из чего следует, что решение глобальных проблем требует преодоления противоречий между государствами – ведущими мировыми центрами силы, полномасштабного восстановления и укрепления международных институтов глобального уровня, разработки и реализации программ мирового масштаба,

предлагающих разрешение вопросов глобальных вызовов. Следует отметить, что современные процессы глобализации, по мнению специалистов, имеют и противоречивый характер. Так, с одной стороны, открываются новые возможности для экономического и научно-технического прогресса, развития высоких технологий и новых средств коммуникации, расширения и углубления международного сотрудничества, а с другой, увеличивается разрыв между богатыми и бедными странами, подрываются национальные валюты и экономики, обостряются экономические проблемы, создаются условия для манипулирования массовым сознанием с помощью новейших информационных технологий [10].

Основные направления проявления процесса глобализации определены такими процессами как:

1) процесс глобализации, как многоуровневая и многосторонняя система различных интеграционных проявлений, реализующихся через глобальную коммуникацию, глобальную экономику, глобальную политику, глобальную культуру и т.д.;

2) процесс глобализации, как глобальная коммуникация, объединяющая сообщества самых разных континентов;

3) процесс глобализации, как глобальная экономика, проявляющаяся в доминировании транснациональных корпораций и подчиняющих себе экономики средних и небольших стран;

4) процесс глобализации, как глобальная политика, определяемая мощностью сообщества западных держав, действующих в своих интересах;

5) процесс глобализации, как глобальная культура, объединяющая все мировое пространство.

Но перечисленные процессы глобализации достаточно противоречивы по характеру своего влияния как на отдельные национальные экономики, так и на мировое хозяйственное развитие в целом. Из чего следует, что глобализация, с одной стороны, расширяет возможности государств в отношении оптимального использования комплексов различных ресурсов,

углубления и расширения данных стран в международном разделении труда, а с другой - способствует обострению конкурентной борьбы, а также манипулированию огромными финансовыми и инвестиционными ресурсами, что представляет реальную угрозу для развития слаборазвитых государств [22].

Глобализация экономического развития с конца XX в. стала решающим фактором современной цивилизации. Вызванные глобализацией масштабы экономических потоков товаров и услуг сравнимы с мощными природными явлениями и катаклизмами, при которых экономически слабо развитые государства оказываются наиболее чувствительными вследствие проявления кризисов, инициируемых экономическими, финансовыми, технологическими и другими факторами. Все это требует разработки и внедрения международных, национальных, региональных программ и механизмов защиты, которые бы предупреждали и смягчали негативные последствия глобализации [18].

Кризис, как переломный этап в функционировании любой системы, подвергает систему воздействию извне или изнутри, что требует нового реагирования, поскольку особенностью кризиса является угроза разрушения самой системы. Начиная с 80-х годов XX в. руководители предприятий не распознают возникающие тенденции нестабильности до тех пор, пока тенденции нестабильности не приобретают массового характера: предприятия не могут быстро реагировать на изменения и, как следствие, попадают в кризисные ситуации. К факторам таких ситуаций относятся источники их возникновения, причины и уровень организационной принадлежности лиц, вовлеченных в кризис. Кризисные ситуации и явления могут разворачиваться на различных уровнях: личности, группы людей, предприятия (организации, фирмы), отрасли, региона, государства, группы государств [21].

В настоящее время не существует общепризнанного понятия «кризис», и каждый последующий исследователь, формирует и трактует

дефиницию в зависимости от приоритетности своего исследования (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Понятийная вариативность дефиниции «кризис»

Автор	Сущность дефиниции
А.Д. Чернявский	переломный этап системы, в момент воздействия извне
В.А. Баринов	опасное состояние, перелом;
А.Н. Ряховская, С.Е. Кован, О.Г. Крюкова	обострение противоречий в экономической системе;
А.С. Большаков	экономическое состояние компании в результате негативного воздействия эндогенных и экзогенных факторов;
Э.М. Коротков, Е.А. Гатарников, Л.М. Михайлов, К.В. Балдин, И.И.	сильные противоречия внутри системы, имеющие особое значение для продолжения её функционирования;
А.Ю. Гончарук	положение, характеризующееся неэффективностью или отсутствием некоторых процессов на предприятии, а также таким состоянием ресурсов или средств производства, которое влечет за собой в прогнозируемом будущем резкое уменьшение стоимости бизнеса;
Е.А. Файншмидт	спонтанный процесс лавинообразного разрушения системы

Обобщая существующие формы определений «кризис», следует, что кризис» есть процесс, приводящий к изменению экономической системы, сопровождающийся нарушением целостности единичных или совокупных ее элементов и их связей, а также потерей устойчивости к воздействию внешних и внутренних факторов, разрушением и прекращением существования системы, либо переходом ее в новое состояние. Т.е. кризис – это один из возможных, но не обязательных в каждый момент времени, результатов процессов социально-экономической системы, которые, с одной стороны, поддерживают её функционирование, а с другой стороны, способствуют ее развитию. Поэтому, ускорение процесса экономической и социальной глобализации, внутренней и внешней бизнес-среды, оказывает непосредственное влияние на среду, в результате чего, среда становится все более сложной и изменчивой. В свою очередь, полученная в результате такого влияния неопределенность, создает потенциал для кризисных

проявлений в бизнес-деятельности компании. Настоящее экономическое и социальное развитие является более чем когда-либо уязвимым от социальных конфликтов, техногенных катастроф и финансового кризиса [11]. В нормальных условиях, кризис предприятие имеет четыре характеристики: внезапность, серьезность, редкость, непредсказуемость, и заинтересованная общественность. Регулирование кризисов становится очень важным. Именно поэтому, антикризисное управление становится очень важным и определяется рядом значимых элементов, к которым следует отнести такие как:

- 1) во-первых, процесс сбора информации и его анализ;
- 2) во-вторых, принятие решений, планирование, самодиагностика.
- 3) в-третьих, реализация принятых решений для нейтрализации этих кризисных ситуаций.

Обобщая сущностный характер приведенных определений «глобализация» и ее связи с экономической системой следует, что:

- 1) во-первых, процесс глобализации можно рассматривать как объективный процесс уплотнения разнородных связей и влияний в мировом масштабе, заключающийся в глобальном перемещении капиталов, товаров, людей и информации становится все более интенсивным;
- 2) во-вторых, в результате происходящих процессов, радикально возрастает восприимчивость отдельных государств и народов к различным обусловленностям и воздействиям международной среды;
- 3) в-третьих, понятие «глобализация» многопланово, сущностная ценность которого заключается в возможности обращения фокуса особого внимания на процессах, превращающих мир в единое целое, т.е. в глобальную систему;
- 4) в-четвертых, глобализация как процесс – есть результат развития производственных сил и интеграции всех сфер общественной жизни, в результате чего производственный процесс в одной стране становится

составной частью процесса, который происходит в интернациональном или мировом масштабах.

Из чего следует, что глобализация, как процесс, представляет собой факт современного существования, «необратимый процесс, неотвратимую участь мирового развития; которое не может быть плохим или хорошим».

В качестве основных и наиболее типичных факторов глобализации, целесообразно выделить: рыночные, финансовые, технологические, правовые и политические, культурные, экологические и др. Каждый из приведенных факторов имеет свое значение и относится к конкретным формам, ситуациям и процессам [16].

Настоящее экономическое и социальное развитие является более чем когда-либо уязвимым от социальных конфликтов, техногенных катастроф и финансового кризиса [11]. В нормальных условиях, кризис предприятие имеет четыре характеристики: внезапность, серьезность, редкость, непредсказуемость, и заинтересованная общественность. Регулирование кризисов становится очень важным. Именно поэтому, антикризисное управление становится очень важным и определяется рядом значимых элементов, к которым следует отнести такие как:

- 1) во-первых, процесс сбора информации и его анализ;
- 2) во-вторых, принятие решений, планирование, самодиагностика.
- 3) в-третьих, реализация принятых решений для нейтрализации этих кризисных ситуаций.

Процессу глобализации также присуща и позитивность проявления эффектов от реализации, которая определяется:

- 1) обеспечением высокого уровня экономического роста и улучшением показателей среднего уровня жизни населения;

- 2) сочетанием финансовой глобализации с плодотворной макроэкономической политикой позволяет в большей степени привлекать прямые иностранные инвестиции из международных взаимных фондов и других источников;

3) повышением финансовой вовлеченности населения за счет открытия банковских счетов;

4) усилением конкуренции за счет внедрения новых технологий, приводящих к повышению качества обслуживания клиентов.

Процессу глобализации также присуща и позитивность проявления эффектов от реализации, которая определяется:

1) обеспечением высокого уровня экономического роста и улучшением показателей среднего уровня жизни населения;

2) сочетанием финансовой глобализации с плодотворной макроэкономической политикой позволяет в большей степени привлекать прямые иностранные инвестиции из международных взаимных фондов и других источников;

3) повышением финансовой вовлеченности населения за счет открытия банковских счетов;

4) усилением конкуренции за счет внедрения новых технологий, приводящих к повышению качества обслуживания клиентов.

Таким образом, мировая экономика становится единым рынком и производственной зоной с национальными и региональными секторами, которые расширяют взаимное экономическое сотрудничество. Из чего вытекает вывод, что глобализация, как процесс, есть переход из системы открытого национального хозяйства в интегрированное мировое хозяйство. Из данного постулата вытекают основные признаки, присущие процессу глобализации:

- расширение торговли и ее либерализация;
- интернационализация оборота капитала и ликвидация препятствий для движения капитала;
- изменения в финансовой сфере;
- образование международных финансовых институтов.

В целом, процесс глобализации приводит к формированию нового мирового порядка, при котором международные организации уже не столько

действуют на основе норм международного права, сколько оформляют своими решениями силовую политику стран-лидеров [12].

Рассматривая качественные изменения в современных экономических системах, явлениях и процессах, социальных трансформациях, происходящих в структуре современного общества, следует отметить, что все они развиваются по пути усложнения и взаимопроникновения, в условиях параллельной интеграции и дифференциации. Управлять бизнесом, успешно строить свое дело при этом становится непросто.

Качество управления ключевой на сегодняшний день социально-экономической системы – предприятием – во многом предопределяется возможностью своевременной идентификации кризиса, его симптомов и характеристик, а также своевременностью принятия мер по антикризисному управлению. Поскольку в условиях глобализации существенным образом меняется и положение самостоятельных субъектов коммерческой деятельности, т.е. предприятий, взаимосвязь которых, с процессами глобализации, будет рассмотрена в следующем параграфе[10].

1.2. Взаимосвязь процесса глобализации, кризиса и экономики субъектов предпринимательской деятельности

В настоящее время глобализация стала не только важным реальным аспектом современной мировой системы, но и одной из наиболее влиятельных сил, определяющей дальнейший ход развития мировой экономики [21]. Исходя из более широкого определения процесса глобализации, как единой общемировой системы, возникшей в результате взаимозависимости национальных экономик, определяются основные источники глобализации, к которым следует отнести:

- 1) технологический прогресс, приведший к сокращению транспортных и коммуникационных издержек, хранению и использованию информации;

2) либерализация торговли, вызвавшая ограничение политики протекционизма и сделавшая мировую торговлю более свободной, результатом которой были существенное снижение тарифов, устранение барьеров в торговле товарами и услугами;

3) транснационализация, в рамках которой определенная доля производства, потребления, экспорта, импорта и дохода страны приобрела зависимость от решения международных центров за пределами показанного государства. В качестве ведущих сил выступают транснациональные корпорации, которые сами являются одновременно и результатом, и действующими лицами интернационализации;

4) достижение глобального единomyслия в оценке рыночной экономики и системы свободной торговли.

Кроме того, процессу развития глобализации присуще факторное влияние. В качестве основных факторов можно выделить:

1) экономический: концентрация и централизация капитала, рост крупных корпораций, в том числе компаний и финансовых групп, которые в своей деятельности все больше выходят за рамки национальных границ, осваивая мировое экономическое пространство;

2) политический: государственные границы постепенно утрачивают своё значение, становятся все более прозрачными, дают всё больше возможностей для свободы передвижения всех видов ресурсов;

3) технический: средства транспорта и связи создают расширенные возможности для быстрого распространения идей, товаров, финансов;

4) общественный: ослабление роли традиций, социальных связей, обычаев способствует мобильности людей в географическом, духовном смысле.

5) международный: динамика глобализации связывается с датами крупных международных событий, стимулировавшие процессы глобализации:

а) конференция Европейских сообществ в Люксембурге в 1985 г.,

которая приняла Европейский акт, провозгласивший свободы в международном движении товаров, людей, услуг и капитала;

б) конференция Генерального соглашения о тарифах и торговле в 1986 г., открывшая Уругвайский раунд переговоров (главным образом о снижении тарифов и других ограничений в торговле), который продолжался 8 лет;

в) воссоединение Германии, ликвидация СЭВ и Варшавского пакта.

Поскольку основу процесса глобализации составляет процесс интернационализации хозяйственной жизни, то необходимо определить, что будет являться результатом факторного влияния на происходящие процессы в экономике [15]:

1) во-первых, это обострение противоречий между тенденциями усиления глобальной взаимозависимости, нарастание дисбалансов в мировом развитии. С одной стороны, факт глобализации международных отношений проявляется как усиление взаимозависимости всех объектов и сфер мирового социально-экономического развития, а с другой стороны, происходит все большее разрушение связей единого и целостного мира (рост экологических и техногенных катастроф, рост локальных военных конфликтов, падение культурных стандартов в наиболее экономически развитых странах и др.);

2) во-вторых, рост разноуровневой интенсивности экономического развития разных стран. Т.е. с одной стороны, глобализация является вектором мирового, социального, экономического и технологического прогресса, а с другой стороны, процесс глобализации обостряет разноплановость понимания, разными его участниками, такого понятия, как «благополучие», в силу превалирования желания роста именно своих национальных доходов;

3) в-третьих, проблема унификации мировых правил ведения хозяйства.

С одной стороны, глобализация как процесс, нивелирующий, в большей степени, экономические границы между странами, требует создания универсального «языка» хозяйственного (например, ВТО, МВФ, МБРР и др.),

а с другой стороны, с учетом разнокритериальности развития стран и сложившиеся в них традиционных способов ведения хозяйства, происходят противоречия в регулировании экономических процессов, предлагавшихся в качестве универсальных;

4) в-четвертых, концентрация ключевых страновых, ресурсов. С одной стороны, это реализация возможности перемещения факторов производства из одной страны в другую в поисках наиболее эффективного применения, а с другой стороны, от перемещения ресурсов по демпинговым ценам, национальный капитал уходил в схемы, не контролируемые правительствами, а рабочая сила искала за границей компенсации заработков, потерянных внутри страны. В результате такого перемещения, доход на капитал получали развитые страны, а не страны, которые этим капиталом формально владели;

5) в-пятых, наличие проблем двойных стандартов в экономической политике развитых стран. С одной стороны, развитые страны, объективно несут ответственность за все мировое сообщество и мировое хозяйство, в центре которого они находятся, а с другой стороны, действуют различного рода барьеры (таможенные, миграционные и др.);

6) в-шестых, формирование однополярного мира в экономике. С одной стороны, глобализация выступала как процесс реализации потенциала многополярного мира – мир без стран-лидеров, а с другой стороны, очень быстро обозначился единственный центр глобализации – США и их европейские союзники, утверждающий свою власть в мировой политике и экономике;

7) в-седьмых, несправедливое распределение благ. Несправедливое распределение благ от глобализации порождает угрозу конфликтов на региональном, национальном и интернациональном уровнях. Происходит не конвергенция или выравнивание доходов, а скорее их поляризация. В процессе ее быстро развивающиеся страны входят в круг богатых государств, а бедные страны все больше отстают от них [12].

Взаимозависимость, свойственная мировому развитию в начале и в середине XX века, сменяется односторонней зависимостью «третьего мира» от «первого».

Неоднородность мира проявляется и в следующих данных: всего лишь 358 миллиардеров владеют таким же богатством, как и 2,5 миллиарда человек, вместе взятые, почти половина населения Земли. Приводятся данные, что от глобализации в конечном итоге выигрывает лишь 14,5% живущих в западном мире, в то время как остаются практически не затронутыми ею такие массивы, как Китай, Индия, Юго-Восточная Азия и Латинская Америка.

Современную рыночную экономику, функционирующую на глобальном рынке, с механизмом распределения без учета границ государств, можно определить, как систему, основанную на сетях предпринимательства.

В настоящее время происходит быстрое развитие технологии информирования, которая вызывает изменения в традиционных методах рыночного сектора, т.е. когда глобальное окружение предприятия все интенсивнее оживляется и все быстрее реагирует. К этому новому его качеству вынуждены приспособиться не только крупные корпорации, функционирующие на международных рынках, но и малые и средние предприятия, которые должны постоянно считаться с возможностью вторжения на их рынок сильнейшего конкурента [10].

Современное Российское предприятие вынуждено функционировать в ситуации, когда:

- жизненный цикл технологий и товаров становится все более коротким; функционирование границ рынка изменяет условия выбора факторов производства и мест продажи;
- усиление внешней конкуренции уничтожает существовавшие барьеры входа в данный сектор;
- превращение интеллектуального капитала в важнейший фактор в борьбе за будущее конкурентное преимущество разрушает старые иерархии

и

ценности.

В результате внешней и внутренней переоценки ценностей возникают новые требования к предприятиям, т.е. они обязаны:

- 1) осуществить качественный скачок в сфере требований эффективности и конкурентоспособности;
- 2) учиться действовать на международном рынке, – соответствовать условиям конкуренции, которые создает глобальный рынок;
- 3) адаптироваться к уже произошедшим качественным изменениям, и в то же время учиться функционировать в гораздо более непостоянных и быстрых условиях.

В целом, в экономической системе происходящие процессы имеют определенную взаимосвязь и взаимозависимость. В тоже время, углубление происходящих противоречий в глобальной экономике тесно связано с проявлением экономических кризисов, включая и сложность регулирования мировой экономики [23]. Наряду с углублением происходящих противоречий и проявлением экономических кризисов, изменяются и элементы функционирующей системы, что приводит к проявлению функциональной сущности кризиса, который в свою очередь способствует:

- 1) устранению устаревших элементов системы;
- 2) созданию условий для утверждения новых элементов новой системы.

Поэтому, признак кризиса – первоначальное, внешнее проявление кризисных явлений, которые не всегда характеризуют настоящие причины кризиса:

- 1) признаки кризиса фиксируются в показателях и в тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие экономической системы или экономики отдельного предприятия;
- 2) признаки кризиса дифференцируются по его типологической принадлежности: масштабам, области развития, возможных последствиях, фазах проявления.

Из вышеперечисленного следует вывод, что фактор кризиса – это

событие, зафиксированное состояние или определённая тенденция, указывающая на наступление фазы кризиса. Причина же кризиса – это события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса [10].

Причины и факторы кризиса применительно к организации представлены на рисунке 1.2.

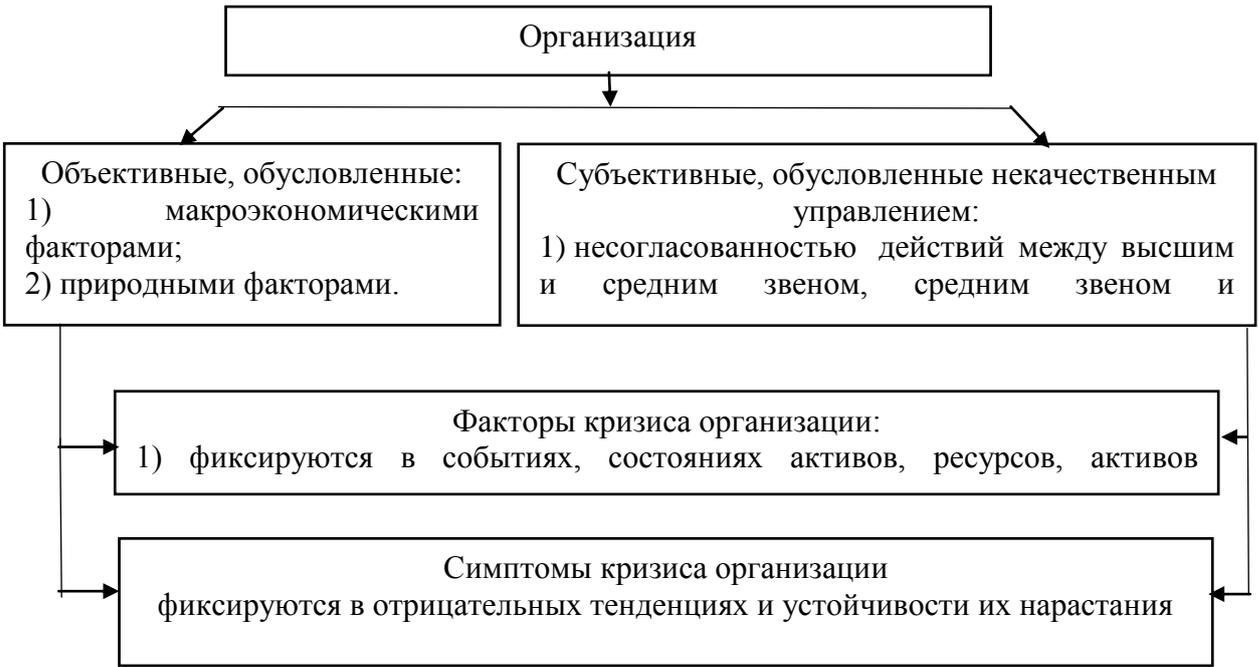


Рис. 1.2. Причины кризиса компании

Качественные изменения приводят к тому, что всякая традиционная экстраполяция прошлого опыта на будущее не помогает, как ранее, а мешает предприятиям. При этом все сложнее прогнозировать развитие событий и изменение условий функционирования. Поэтому изменения, сейчас становятся сутью функционирования организации [21].

Таким образом, глобализация мировой экономики и преобразования экономических систем способствовали возникновению нового субъекта рыночных взаимоотношений – института саморегулирования.

Саморегулируемые организации в значительной мере сокращают регулируемую функцию государства и способствуют большему проявлению аналогичной функции профессиональных сообществ, рассматриваемой как одна из новых составляющих антикризисного бизнес-регулирования,

занимающей промежуточное состояние между макро- и микроуровнями. Действующим законодательством предусмотрены основные функции, инструменты и методы регулирования деятельности в условиях мирового кризиса.

Важными аспектами антикризисного бизнес-регулирования являются выявление и понимание сущности и причин возникновения кризиса, характера изменений в мировой экономике, направлений развития экономических и других характеристик. В целях борьбы с глобальным экономическим кризисом многие страны разработали соответствующие программы антикризисных мер. Анализ российской практики антикризисного бизнес-регулирования в условиях мирового финансово-экономического кризиса также свидетельствует об изменении инструментов и методов воздействия, речь идет об увеличении сферы использования амортизационной политики, совершенствовании налоговой политики и снижении налога на прибыль, в том числе для малого бизнеса, увеличении имущественного вычета при покупке жилья и т.д.

1.3. Современные формы и методы антикризисного управления предприятием в условиях глобализации

Определяя предприятие, как социально-экономическую систему, следует отметить, что указанная система имеет две тенденциозные формы: функционирование и развитие.

Функционирование – это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих ее целостность, качественную определенность, сущностные характеристики, это изменения, не изменяющие основных характеристик системы, поддерживающие основные пропорции и соотношения в системе, это изменения регуляторного типа.

Развитие – это приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды, комплекс изменений,

последовательно изменяющих состояние системы, ее характеристики. Все характеристики этой деятельности отражают ее устойчивое функционирование. Так, в процессах функционирования фирмы рождаются процессы ее развития, которые меняют качество фирмы.

Главным фактором успешного развития социально-экономической системы являются нововведения, которые представляют собой реакции организации на изменение внутренней и внешней среды, ее состояния и качества. И это должны быть не спонтанные и разрозненные реакции, а целенаправленные и систематизированные действия, содержание и назначение которых определяется управлением. Известно, что объем знаний в процессах развития различных наук удваивается каждые пять лет, следовательно, таким же образом увеличивается и количество ситуаций, требующих адекватного реагирования организаций в процессе своего развития.

Усложняются процессы управления, которые должны также находиться в развитии и развитие которых может отставать от тенденций и потребностей развития самой организации. Это рождает противоречие и создает опасность кризисных ситуаций.

Существует множество факторов, определяющих развитие организации. Главными из них являются тип экономики, развитие которой обусловлено производством знаний и основанных на них инноваций, и аксиология менеджмента.

Работа российских предприятий в рыночных условиях, усиление конкурентной борьбы, возникновение кризисных ситуаций и рост количества банкротств предприятий определяют необходимость приемов и методов антикризисного управления.

Антикризисное управление – система комплексного и системного управления предприятием, направленного на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современной системы управления, с целью

разработки и реализации программ стратегического направления, позволяющего сохранить и преумножить рыночные позиции за счет собственных ресурсов. Из чего следует, что антикризисное управление является категорией микроэкономической, т.к. включает в себя совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию, реализуемых собственниками предприятия.

Исходя из вышеизложенных точек зрения определения содержательной сущности антикризисного управления, следует, что сущность определяется сочетанием элементов управления таких как:

1) тактические решения в системе управления. Тактические решения принимаются на основе более полной и точной информации, отражающей актуальное состояние системы. Однако, в этом случае, времени для значительной перестройки деятельности предприятия с целью предотвращения кризиса либо очень мало, либо совсем нет. В этом случае возможны лишь чрезвычайные меры по недопущению кризиса или же меры, направленные на выход из кризиса, который уже наступил;

2) стратегические решения в системе управления. Стратегические решения направлены на предотвращение кризиса, предпринимаются на ранних стадиях управления, когда движение к кризису не приняло еще необратимого характера. Особенностью стратегического управления является то, что решения принимаются на ранних стадиях развития события и, следовательно, базируются на слабых и поэтому не всегда достоверных сигналах о возникновении неблагоприятных тенденций. Успех стратегии антикризисного управления во многом зависит от того удалось ли руководству предприятия своевременно обнаружить возникновение исходного события, с которого начинается движение к кризису. Ранее обнаружение таких событий возможно лишь в том случае, если аналитическая служба предприятия ведет постоянное отслеживание за множеством сигналов, поступающих из внешней среды, а также сигналов о состоянии процессов, протекающих на самом предприятии. Следует

отметить и финансовый кризис, который представляет собой одну из наиболее опасных форм нарушения его финансового равновесия, отражающую противоречия между фактическим состоянием финансового потенциала предприятия и необходимым объемом финансовых ресурсов. Обобщая установленные сущностные подходы, следует, что главная цель антикризисного управления заключается в поддержании финансового равновесия предприятия и минимизации снижения его рыночной стоимости. Эта цель достигается решением следующих задач (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Задачи антикризисного финансового управления предприятием

Задачи	Основное содержание
1	2
1. Диагностика финансового состояния предприятия и возможности возникновения кризиса	На базе постоянного мониторинга финансового состояния предприятия и факторов внешней среды выявляются ранние признаки развития кризиса. Эта задача выполняется на всех стадиях развития кризиса и при любом финансовом состоянии предприятия. Результатом является: <ul style="list-style-type: none"> - определение финансового состояния предприятия как нормальное, предкризисное или кризисное; - характеристика кризиса по его классификационным признакам.

Продолжение табл.1.2

1	2
2. Устранение неплатежеспособности предприятия	Наиболее срочная задача антикризисного управления, реализация которой позволяет ослабить кризис и получить запас времени для применения других антикризисных мер (определение антикризисных механизмов, соответствующих состоянию предприятия).
3. Восстановление финансовой устойчивости предприятия	При этом осуществляется оптимизация структуры капитала, оборотных средств и денежных потоков, снижается инвестиционная активность предприятия
4. Предотвращение банкротства и ликвидации предприятия	Решается при остром непреодолимом кризисе. Поскольку внутренних ресурсов недостаточно для преодоления кризиса, предприятие использует внешнюю санацию.

5. Предотвращение банкротства и ликвидации предприятия судебными процедурами банкротства	Осуществляется с помощью следующих судебных процедур:- наблюдения;финансовое оздоровление;внешнее управление;мировое соглашение. Положительным результатом является восстановление платежеспособности предприятия-должника. Отрицательным – судебным решением о банкротстве предприятия с помощью процедур конкурсного производства.
6. Минимизация негативных последствий кризиса	Путем закрепления позитивных результатов вывода предприятия из кризиса и стабилизации его деятельности в долгосрочной перспективе. Эффективность проведенных мероприятий оценивается по критерию минимизации потерь рыночной стоимости предприятия в сравнении с ее докризисным уровнем.

Формирование форм и методов системы антикризисного управления имеет в своей основе базовые принципы, а, следовательно, базируется на следующих основополагающих системных принципах.

Поскольку эффект трудно выразить в денежной форме, то оценка эффекта носит сравнительный характер.

Таким образом, можно сделать вывод, что весь механизм антикризисного управления может быть реализован посредством следующих основных инструментов, охватывающих все сферы управленческой деятельности предприятия:

- внедрения управленческого учета и контроллинга на предприятии;
- реализации маркетинговых антикризисных мероприятий;
- применения антикризисной инвестиционной инновационной политики;
- внедрения форм антикризисного управления персоналом;
- использования форм стратегического планирования;
- проведения антикризисного реинжиниринга бизнес-процессов.

Отличительной особенностью антикризисного регулирования является, то, что, в отличие от антикризисного управления, антикризисное регулирование носит макроэкономический характер и включает меры организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со

стороны государства, направленные на защиту предприятий от кризисных ситуаций, предотвращение их банкротства, или – в случае нецелесообразности дальнейшего функционирования предприятия – на его ликвидацию.

Ключевой основой организации антикризисного управления предприятием является ряд разработанных на практике принципов управления кризисами:

1) ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия. Так как возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому существованию предприятия и связано с ощутимыми потерями капитала его собственников, диагностика возможности возникновения кризиса должна проводиться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации;

2) срочность реагирования на кризисные явления. Каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления. Поэтому чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению будет располагать предприятие;

3) адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию. Используемая система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства в подавляющей своей части связана с финансовыми затратами или потерями. При этом уровень этих затрат и потерь должен быть адекватен уровню угрозы банкротства предприятия;

4) полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния. В борьбе с угрозой банкротства предприятие должно рассчитывать исключительно на внутренние финансовые возможности.

2. Анализ деятельности ООО «ГРИН»

2.1. Организационно-экономическая характеристика функционирования компании

Исследуемая компания, ООО «ГРИН», начала свою деятельность в начале 2006 года. Компания имеет статус – Общества с ограниченной ответственностью, частная собственность.

Адрес местонахождения компании: Россия, 308034, г. Белгород, ул. Садовая 112 а, офис 203 а.

ООО «ГРИН» имеет пакет документов, регламентирующий деятельность в соответствии с законами РФ.

ООО «ГРИН» осуществляет ведение бухгалтерского учета по системе упрощенного налогообложения.

Организационная система управления компанией представлена на рисунке 2.1.

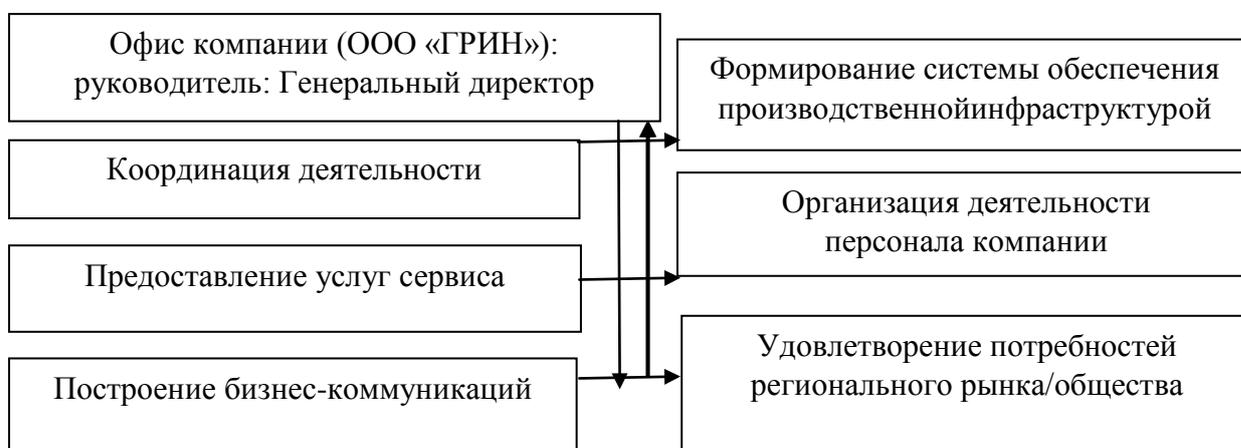


Рис. 2.1. Формирование системы управления компания по задачам

Главным фактором осуществления производственно-хозяйственной деятельности компании ООО «ГРИН» является коллектив, т.е. деятельность персонала. В данном случае, деятельность персонала определяется руководителем, как совокупность действий персонала внутри компании, направленных на предполагаемый результат/цель. В целом, и

конкурентоспособность компании, как и других компаний, в достаточной степени подвержена кризисным ситуациям, которые в настоящее время имеют наиболее глобальные масштабы. Относительно ООО «ГРИН» следует отметить, что опасность проявления и влияния кризисных ситуаций на результат деятельности компании, определяется действиями руководства компании, направленными как на качество управленческой деятельности, так и ее эффективность. Для этих целей, т.е. для нейтрализации кризисных проявлений/или влияний на результат деятельности компании, предусмотрена действующая поведенческая модель антикризисного управления по ситуации (рис. 2.1).

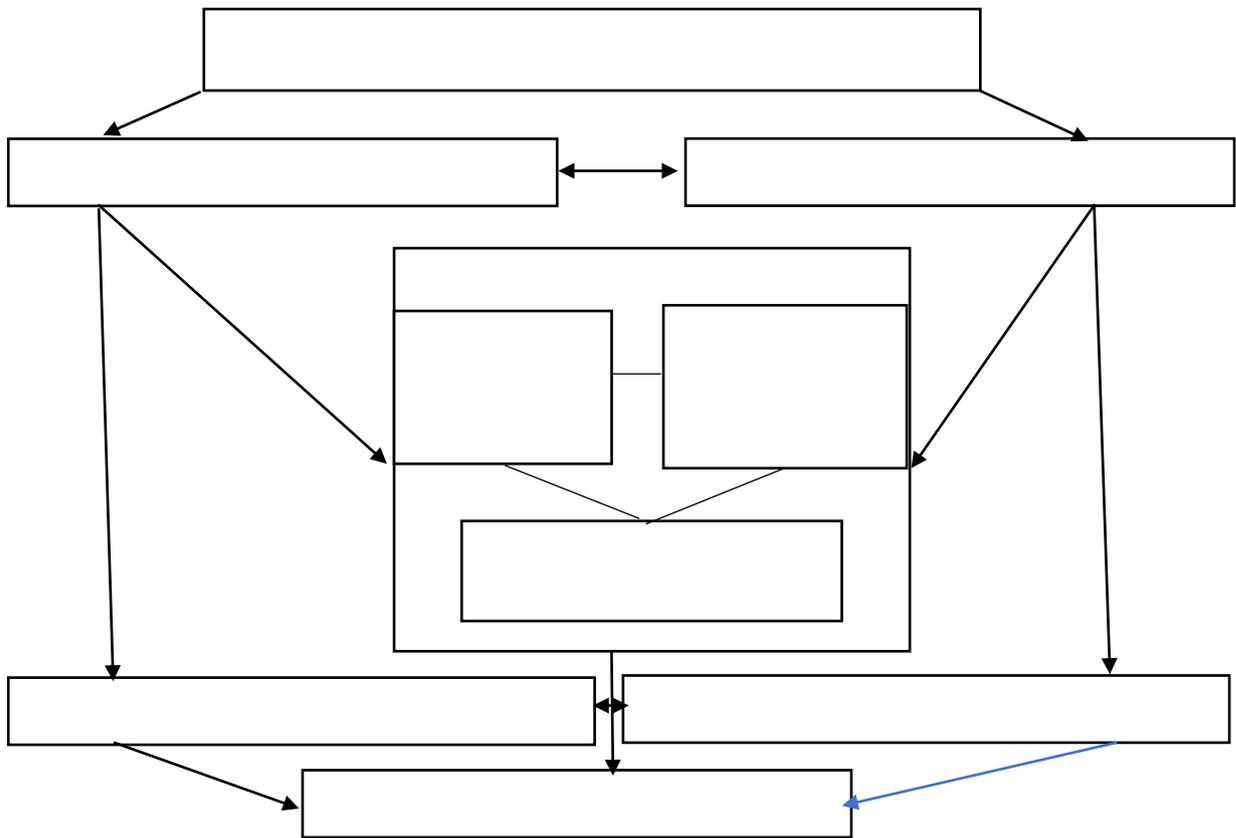


Рис. 2.2. Моделирование процесса нейтрализации кризиса в ООО «ГРИН»

Кроме того, управление, как система, также имеет и свою модель развития и реализации в компании, но при этом, следует особо отметить, что сам процесс развития, как следует из диагностики деятельности компании, не всегда отвечает/соответствует потребностям компании. В этой связи с

компанией предусмотрена модель, сущность которой определяется разноуровневой системой управления по задачам (рис. 2.3).

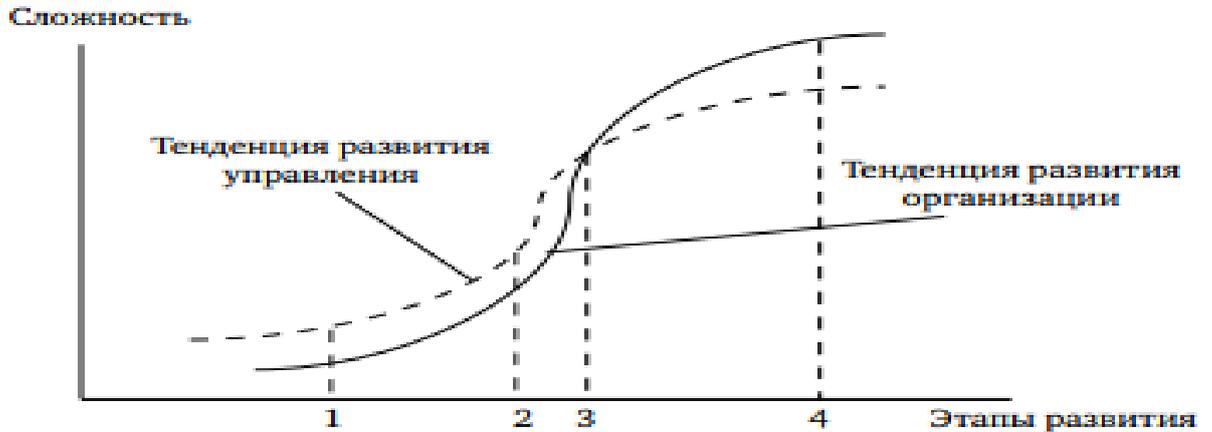


Рис. 2.3. Моделирование процесса развития управления ООО «ГРИН»

Где: 1 – простое управление;

2 – управление, в условиях нарастающей сложности;

3 – управление, адаптированное к нарастающей сложности;

4 – управление, не соответствующее сложности организации.

Антикризисное управление в компании ООО «ГРИН» имеет свои особенности в части технологического исполнения:

- 1) во-первых, это мобильность и динамичность в использовании ресурсов;
- 2) во-вторых, осуществление программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений;
- 3) в-третьих, повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления, осуществлению своевременных действий по динамике ситуаций;
- 4) в-четвертых, усиление внимания к предварительным и последующим оценкам управленческих решений и выбору альтернатив поведения и деятельности;
- 5) в-пятых, использование антикризисного критерия качества управленческих решений при их разработке и реализации.

Проанализировав деятельность компании в целом, следует, что изменение основных результатов деятельности связано с экономической нестабильностью рынка, что не может не сказаться на системе управления.

Из чего следует, что управление в состоянии нестабильности требует от руководителя приобретения новых знаний в нейтрализации отрицательных последствий возникающих негативных факторов. Полученные знания и навыки должны быть направлены на оптимизацию механизмов регуляции систем, выявления скрытых резервов и потенциал развития. Что означает, что специфика антикризисного управления в компании должна быть связана с необходимостью принятия сложных управленческих решений в условиях ограниченных финансовых средств, большой степени неопределенности и риска.

Моделирование процессов антикризисного управления в компании ООО «ГРИН» ранжировано по степени зависимости и уязвимости компании от различного рода проявлений факторного влияния.

Механизм управления, характеризующий средства воздействия на формирование антикризисных мероприятий, также имеет свои особенности реализации в ООО «ГРИН», поскольку, не всегда обычные средства воздействия дают необходимый эффект в предкризисной или кризисной ситуации. Поэтому, вся совокупность предпринимаемых действий в компании, находит свое отражение в стиле управления, который следует рассматривать как обобщенную характеристику всего управления, где стиль антикризисного управления характеризуется профессиональным доверием, а инструментом антикризисного управления является стабилизационная программа/модель.

Для основной характеристики деятельности компании, т.е. ведения бизнеса, рассмотрены основные результаты деятельности (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Основные экономические показатели ООО «ГРИН»
за период с 2014 года и по 2017 год

Анализ приведенных показателей в таблице 2.1 показал, что по результатам деятельности, за последний 2017 год, выручка от основной деятельности

составила 12 345 тыс. руб., что практически означает достаточно небольшое отличие от результатов аналогичной деятельности за период, начиная с 2014 года, данные которые представлены также в таблице. Кроме того, в показанный диапазон времени, имеется не только рост, но и в отдельный период снижение выручки. Данный факт не несет в себе отрицательной величины, что означает все-таки положительную деятельность компании. К данному анализу следует добавить, что рост выручки имеет незначительный рост, и составляет порядка 345 тыс. руб., или 2,9%. За период отмечена также разнонаправленность изменений показателя, т.е. нахождение показателя в диапазоне от 9 567 тыс. руб. до 12 345 тыс. руб. Показанный графический материал изменения основных показателей представлен на рисунке 2.4.

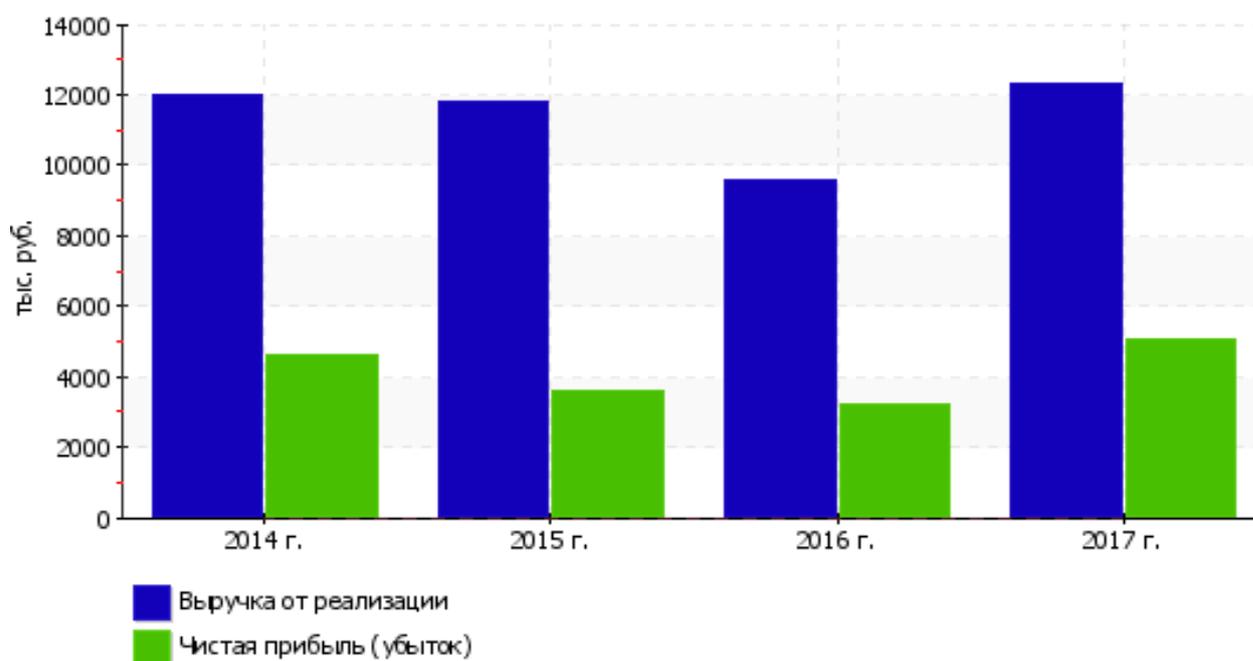


Рис. 2.4. Изменение динамики выручки и прибыли от деятельности компании

Анализируя прибыль, следует, что прибыль от продаж за последний год составила 3 345 тыс. руб. В течение анализируемого периода, т.е. начиная с 31.12.13 г. и по 31.12.17 г. имеет место рост финансового результата от деятельности компании, что составило на 1 210 тыс. руб., или на 56,7%. Более того, на повышение показателя также указывает и усредненный

(линейный) тренд. На основе основных экономических показателей (таблицы 2.1) произведен расчет рентабельности деятельности компании по периодам. Произведенные результаты расчета сведены в таблицу 2.2.

Таблица 2.2

Анализ отдельных видов рентабельности компании ООО «ГРИН»
за период с 2014 г. по 2017 г.

По результатам произведенных расчетов составлена таблица 2.2, из которой следует, что показатели рентабельности за последний год имеют положительные значения в результате извлечения прибыли от продаж (рис. 2.5). Так, рентабельность за 2017 год определилась и имеет значение порядка 27,1 %. Также в рамках положительной динамики отмечен рост рентабельности от обычных видов деятельности по сравнению с данным показателем за 2014 год (+8,9%). Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕВIT) к выручке организации, за период с 01.01.2017 по 31.12.2017 составил 42 %.

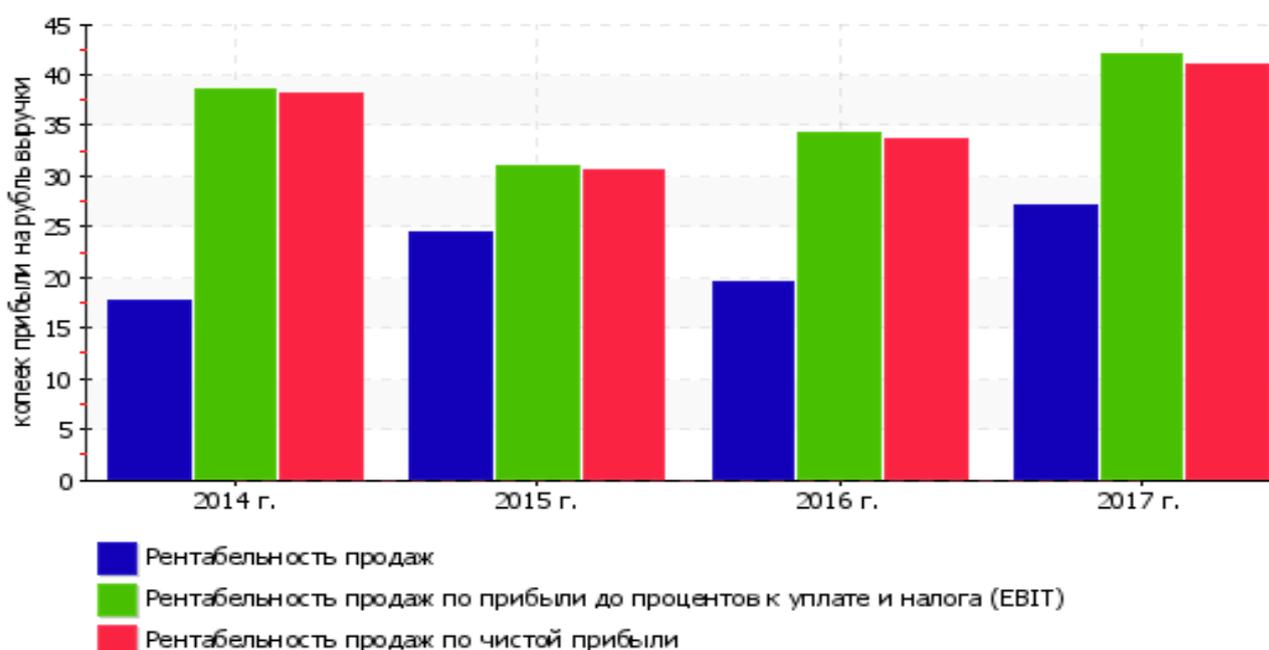


Рис. 2.5 Динамика показателей рентабельности компании (2014 г.- 2017 г.)

Из проведенной оценки следует, что в каждом рубле выручки организации

содержалось 42 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

Следует также отметить, что на уровень конечных результатов деятельности компании влияет и уровень складывающихся отношений/контактов с клиентом. Уровень этих отношений для компании, предоставляющей услуги, становится основным фактором при определении общей системы обслуживания сервисной фирмы (рис. 2.6).

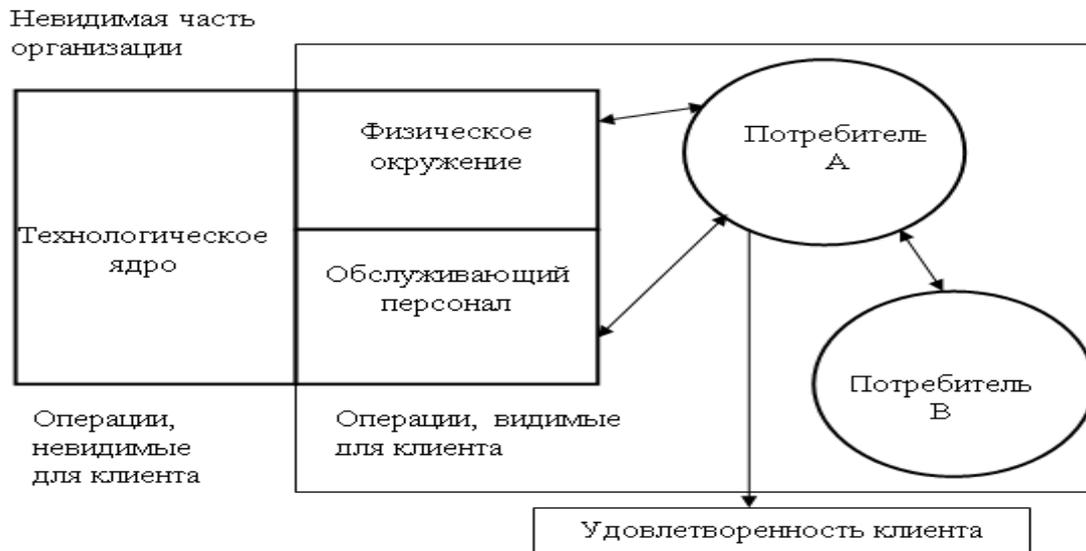


Рис. 2.6. Базовая модель ООО «ГРИН» организации услуг сервиса

Из представленной модели рисунка 2.6, видно, что система обслуживания включает три пересекающиеся подсистемы: сервисные операции, предоставление услуги и маркетинг услуг. Базовая модель, представляет сферу организации услуг – «servuction» модель[11], отражает степень контакта производителя и потребителя услуг, что и позволяющая выявить ключевые особенности организации обслуживания потребителей. Анализ представленной модели позволяет осознать, что конечный результат определяется непосредственно процессом предоставления услуг, так как на удовлетворенность клиента влияет часть системы – обслуживающий персонал, непосредственно контактирующий с клиентами. Модель подчеркивает не только одновременность производства и потребления услуги, но и ее неосвязаемость. Вместе с тем определение и измерение качества услуг затруднено. Эффективность работы служащих с трудом

поддается измерению, поскольку низкая производительность может быть обусловлена отсутствием спроса со стороны потребителей, а не плохой работой служащего.

Таким образом, проанализировав деятельность компании в целом, следует, что изменение основных результатов деятельности связано с экономической нестабильностью рынка, что не может не сказаться на системе управления. Из чего следует, что управление в состоянии нестабильности требует от руководителя приобретения новых знаний в нейтрализации отрицательных последствий возникающих негативных факторов. Полученные знания и навыки должны быть направлены на оптимизацию механизмов регуляции систем, выявления скрытых резервов и потенциал развития. Что означает, что специфика антикризисного управления в компании должна быть связана с необходимостью принятия сложных управленческих решений в условиях ограниченных финансовых средств, большой степени неопределенности и риска.

Моделирование процессов антикризисного управления в ООО «ГРИН» ранжировано по степени зависимости и уязвимости компании от различного рода проявлений факторного влияния. В частности, в механизме антикризисного управления в компании приоритеты отданы:

- 1) мотивированию, ориентированному на антикризисные меры, экономии ресурсов, глубокому анализу ситуаций;
- 2) установкам на стабильность деятельности;
- 3) инициативности в решении проблем и поиску наилучших вариантов развития;
- 4) корпоративности, взаимоприемлемости, поиску и поддержке инноваций.

Качественный анализ основных экономических значений показателей на начало и конец анализируемого периода, а также динамика их изменений за исследуемый период показал, что финансовое положение компании можно охарактеризовать как стабильное, финансовые результаты в течение анализируемого периода имеют положительную, но хотя и разноуровневую

динамику. Что в целом позволяет сделать вывод, что компания ООО «ГРИН» относится к категории надежных партнеров и обладает определенной степенью стабильности функционирования. Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «ГРИН» позволил сделать следующие выводы:

- 1) во-первых, используя только анализ бухгалтерской отчетности в разрезе основных экономических показателей, следует, что этой информации недостаточно для четкого представления о состоянии дел в бизнесе;
- 2) во-вторых, для более полного анализа, руководствуясь существующей мировой практикой, следует активнее использовать нормативные показатели неплатежеспособности, финансовой устойчивости и деловой активности компании;
- 3) в-третьих, все методики количественного анализа необходимо рассматривать в динамике, это позволит отследить возникновение скрытого кризиса.

Использование показанных действий позволит отследить важные изменения внешней среды и скорректировать антикризисную стратегию предприятия, в которой компания, на основании проведенной углубленной диагностики, должна будет сформировать собственную систему антикризисного управления, способную формировать объективную комплексную и одновременно развернутую оценку текущего положения предприятия, как основу для принятия оптимальных управленческих решений. Результат такой проведенной диагностики может быть использован при обосновании принятия альтернативных решений.

Процесс формирования организационно-экономических условий нейтрализации кризисных проявлений не только в исследуемой организации, но и в любой другой, обуславливается:

- 1) состоянием внутренней среды компании;
- 2) способностью и потребностью к преодолению кризисной ситуации, которая проявляется в нормативно-правовых актах различных уровней.

Исходя из характеристики и диагностики состояния предприятия следует, что система антикризисного управления должна быть вмонтирована в совокупность методов и приемов компании, позволяющих осуществлять профилактику кризисных проявлений, преодолевать негативные последствия или сглаживать течение кризиса. Поскольку в большей степени кризис, от части, это управляемый процесс, то социально-экономическая система компании, являясь, с одной стороны, саморегулируемой, а с другой, устойчивой, позволяет формировать такую модель системы, в которой действуют механизмы управления и восстановления ее равновесия, т.к. управление, с одной стороны, это часть этих механизмов, а с другой это то, что обеспечивает менее осязаемое и более последовательное развитие внутренней экономической среды компании. Все указанное возможно лишь только в том случае, если будут известны тенденции развития компании, ее существенные характеристики и базовое ее состояние.

Решающее значение в формировании антикризисной системы имеет разработка стратегии управления, основанная на предварительном анализе внешней и внутренней среды, выявления тех факторов, которые имеют значение для снижения стабильного и динамичного развития компании.

2.2. Оценка финансового положения компании

Современный процесс ускорения экономической и социальной глобализации, внутренней и внешней бизнес-среды компании делает состояние среды более сложной, изменчивой, и неопределенной. Эта неопределенность создает некий потенциал для кризиса предприятия.

Регулирование бизнес-среды компанией ООО «ГРИН», является важным этапом в организации деятельности и определяется формированием антикризисной системы управления бизнес-средой, функциональная нагрузка которой определяется:

- 1) процессом сбора и анализом информации;
- 2) принятием решений: планированием, самодиагностикой.

Система управления ООО «ГРИН» определена тремя блоками:

- 1) блоком информационной системы. Информационная система в основном отвечает за сбор информации, интеграцию информации и передачу внешних данных;
- 2) блоком разработки и систематизации принятия решений. Система принятия решений контролируется генеральным директором, руководителем, которые несет ответственность за общую работу в условиях кризиса;
- 3) блоком операционных систем.

Поскольку, антикризисное управление, является частью системы управления, то в совокупности с финансовыми ресурсами, эта система позволяет компании предотвращать проявления влияния кризиса, не затрагивая глобальных ресурсов/денег, для нейтрализации последствий самого кризиса.

Сущность моделирования антикризисного управления предприятия, которая в настоящее время реализуется в компании, определяется стратегией сохранения бизнеса, целью которой является конечная реализации стабильности и устойчивого развития компании. Но для моделирования антикризисного управления необходима более детальная и более полная оценка качественных и количественных показателей финансовой деятельности. Для проведения углубленной финансовой оценки финансового положения компании использован бухгалтерский баланс компании и отчет и финансовых результатах деятельности (прил. 1,2, 3). Используемые отчеты сформированы за период, начиная с 01.01.2014 г. и по 31.12.2017 г., т.е. за 4 года. Качественная оценка значений финансовых показателей ООО «ГРИН» проведена с учетом отраслевых особенностей деятельности организации.

Для начального этапа проведения оценки рассмотрена структура имущества компании и источники его формирования (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Структура имущества и источники его формирования

По данным таблицы, 2.3, следует, что формирование структуры активов компании на конец периода 31.12.2017 года, можно охарактеризовать через следующее соотношение:

- 1) 57,1% составляют внеоборотные активы;
- 2) и 42,9% представлены текущими активами.

За анализируемый период, активы компании показали значительный рост и составили 175,6%. При значительном росте активов, следует отметить, что собственный капитал также сохранил тенденцию роста, и увеличился еще в большей степени – в 4,6 раза. Опережающий рост собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как положительный фактор. Графически соотношение основных групп активов организации представлено на диаграмме рисунка 2.5.

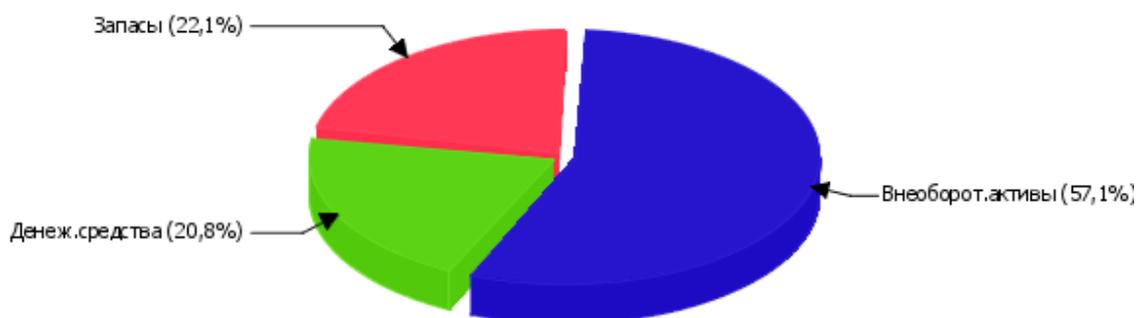


Рис. 2.5. Структура активов ООО «ГРИН» на 31.12.2017 г.

Показанный рост значения полученных показателей активов компании связан с ростом ряда позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках показана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- 1) материальные внеоборотные активы – 1 900 тыс. руб. (38,8%);
- 2) денежные средства и денежные эквиваленты – 1 350 тыс. руб. (27,6%);
- 3) запасы – 1 200 тыс. руб. (24,5%);
- 4) нематериальные, финансовые активы – 450 тыс. руб. (9,2%).

Также наряду с этим, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдался по строкам:

- 1) капитал и резервы – 2 890 тыс. руб. (47,8%);
- 2) доходы будущих периодов, возникшие в связи с безвозмездным получением имущества и государственной помощи – 1 100 тыс. руб. (18,2%);
- 3) долгосрочные заемные средства – 800 тыс. руб. (13,2%);
- 4) другие краткосрочные обязательства – 711 тыс. руб. (11,8%).

Вместе с тем, имеют место и отрицательно изменившиеся статьи пассива баланса – это «краткосрочные заемные средства» (-50 тыс. руб.). На последний день анализируемого периода (31.12.2017 г.) значение собственного капитала составило 5 090,0 тыс. руб. За весь рассматриваемый период наблюдалось очень сильное, в 4,6 раза, повышение собственного капитала. Далее подлежала оценке стоимость чистых активов ООО «ГРИН» (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Оценка стоимости чистых активов

Чистые активы организации на 31 декабря 2017 г. намного (в 509 раз) превышают уставный капитал. Данное соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. К тому же необходимо отметить увеличение чистых активов в 4,6 раза за рассматриваемый период (с 31.12.2013 по 31.12.2017). Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку. Наглядное изменение чистых активов и уставного капитал представлено на графике рисунка 2.6.

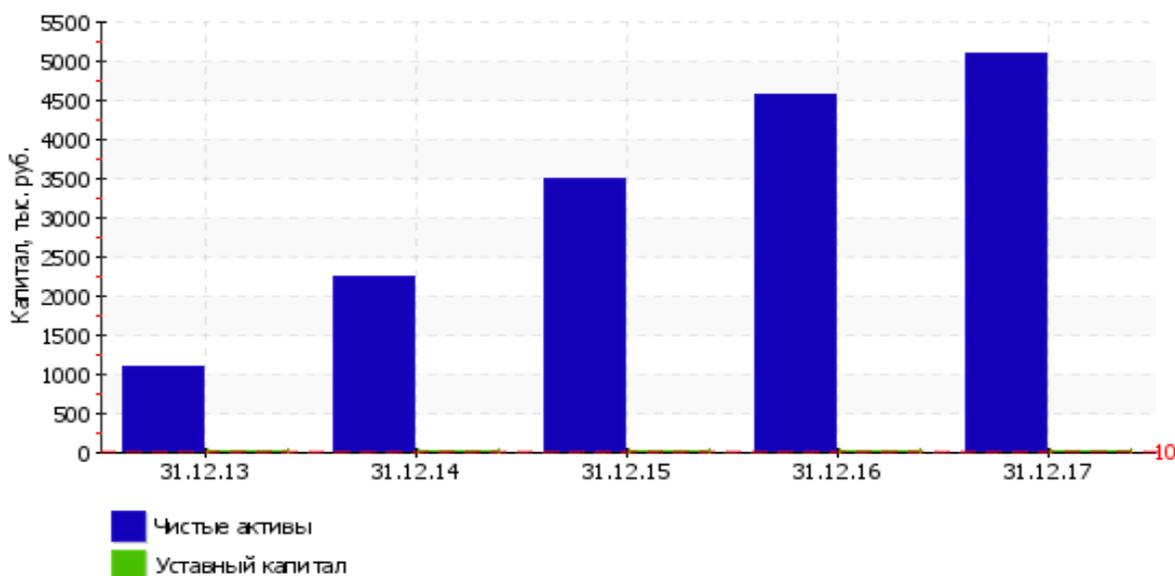


Рис. 2.6. Чистых активов и уставного капитала за период с 2013 г. по 2017 г.

Проведенный анализ основных экономических показателей деятельности ООО «ГРИН» позволил сделать следующие выводы:

- 1) во-первых, используя только анализ бухгалтерской отчетности в разрезе основных экономических показателей, следует, что этой информации недостаточно для четкого представления о состоянии дел в бизнесе;
- 2) во-вторых, для более полного анализа, руководствуясь существующей мировой практикой, следует активнее использовать нормативные показатели неплатежеспособности, финансовой устойчивости и деловой активности компании;
- 3) в-третьих, все методики количественного анализа необходимо рассматривать в динамике, это позволит отследить возникновение скрытого

кризиса.

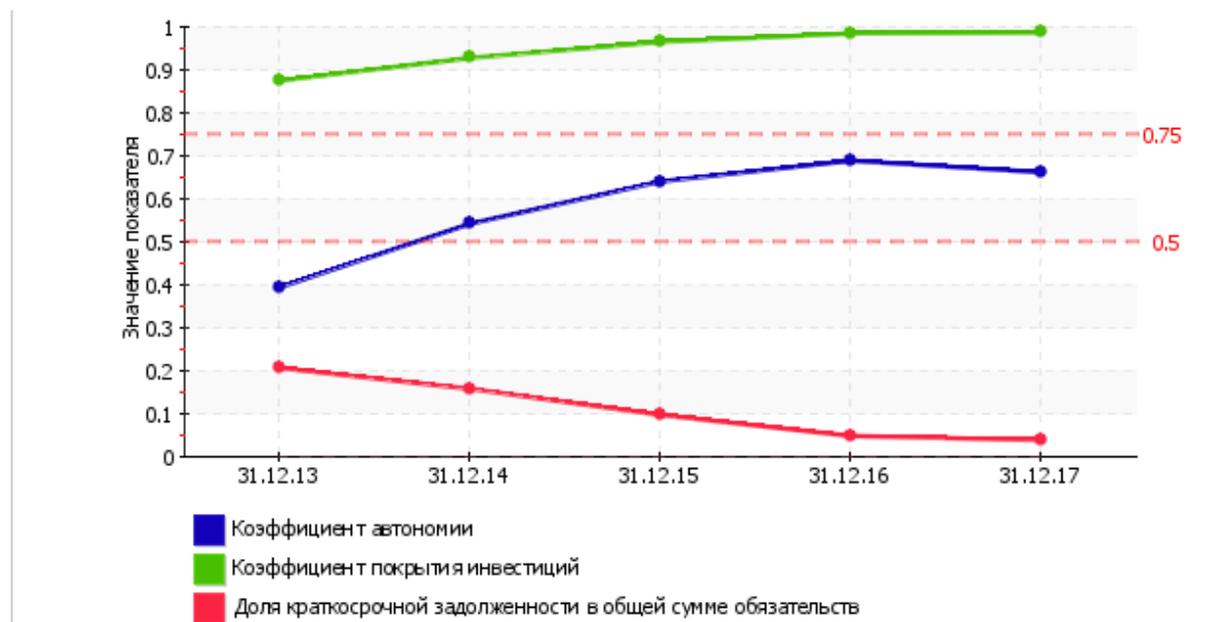


Рис.2.7. Динамика финансовой устойчивости компании

Использование показанных действий позволит отследить важные изменения внешней среды и скорректировать антикризисную стратегию предприятия, в которой компания, на основании проведенной углубленной диагностики, должна будет сформировать собственную систему антикризисного управления, способную формировать объективную комплексную и одновременно развернутую оценку текущего положения предприятия, как основу для принятия оптимальных управленческих решений. Результат такой проведенной диагностики может быть использован при обосновании принятия альтернативных решений. Процесс формирования организационно-экономических условий нейтрализации кризисных проявлений не только в исследуемой организации, но и в любой другой, обуславливается:

- 1) состоянием внутренней среды компании;
- 2) способностью и потребностью к преодолению кризисной ситуации, которая проявляется в нормативно-правовых актах различных уровней.

Исходя из характеристики и диагностики состояния предприятия следует, что система антикризисного управления должна быть вмонтирована в совокупность методов и приемов компании, позволяющих осуществлять

профилактику кризисных проявлений, преодолевать негативные последствия или сглаживать течение кризиса. Поскольку в большей степени кризис, от части, это управляемый процесс, то социально-экономическая система компании, являясь, с одной стороны, саморегулируемой, а с другой, устойчивой, позволяет формировать такую модель системы, в которой действуют механизмы управления и восстановления ее равновесия, т.к. управление, с одной стороны, это часть этих механизмов, а с другой это то, что обеспечивает менее осязаемое и более последовательное развитие внутренней экономической среды компании. Все указанное возможно лишь только в том случае, если будут известны тенденции развития компании, ее существенные характеристики и базовое ее состояние. Решающее значение в формировании антикризисной системы имеет разработка стратегии управления, основанная на предварительном анализе внешней и внутренней среды, выявления тех факторов, которые имеют значение для снижения стабильного и динамического развития компании. Для более детального анализа была дана оценка рентабельности собственного капитала компании (табл.2.5).

Таблица 2.5

Оценка рентабельности

Проанализировав рентабельность собственного капитала за 2016 год следует вывод, что рентабельность составила 25,33%.

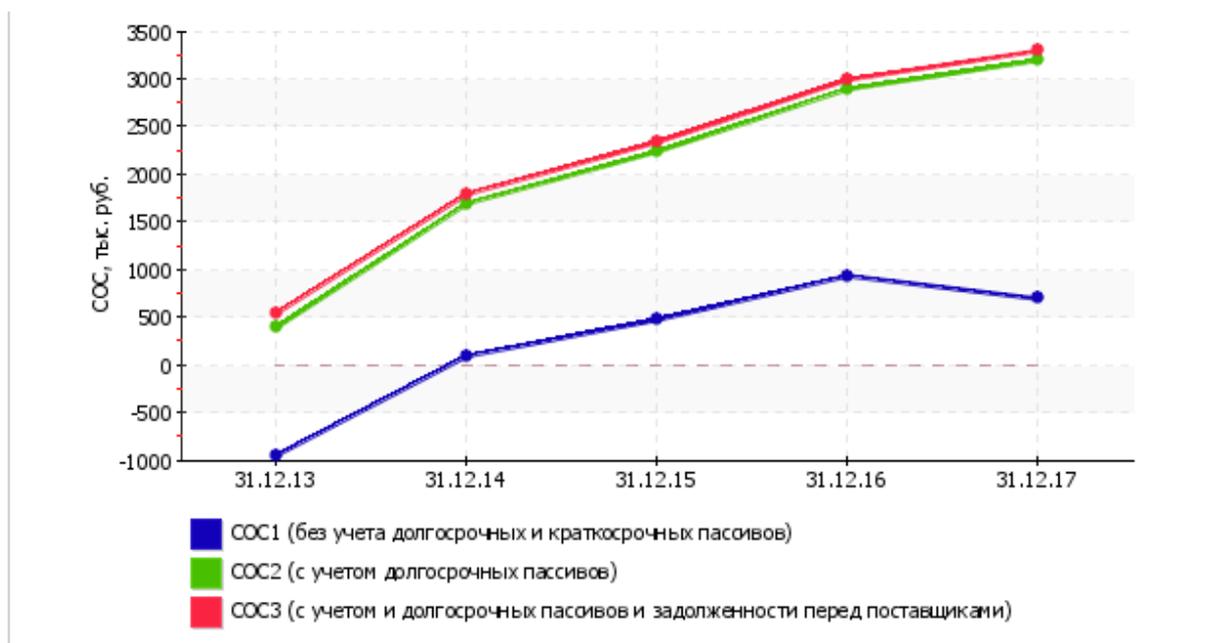


Рис.2.8. Собственные оборотные средства организации

Для более полной диагностики проведен анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств (табл. 2.6, прил.6). Излишек (недостаток) СОС рассчитывается как разница между собственными оборотными средствами и величиной запасов и затрат.

Таблица 2.6

Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка)
собственных оборотных средств

Поскольку на последний день анализируемого периода (31.12.2017 г.) наблюдается недостаток только собственных оборотных средств, рассчитанных по 1-му варианту (СОС1), финансовое положение организации по данному признаку можно характеризовать как нормальное. При этом нужно обратить внимание, что все три показателя покрытия собственными

оборотными средствами запасов за анализируемый период улучшили свои значения.

Определение неудовлетворительной структуры баланса (табл. 2.7). Анализ структуры баланса выполнен за период с начала 2017 года по 31.12.2017 г.

Поскольку один из первых двух коэффициентов (коэффициент обеспеченности собственными средствами) на последний день анализируемого периода оказался меньше нормы, в качестве третьего показателя рассчитан коэффициент восстановления платежеспособности. Данный коэффициент служит для оценки перспективы восстановления предприятием нормальной структуры баланса (платежеспособности) в течение полугода при сохранении имевшей место в анализируемом периоде тенденции изменения текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами.

Таблица 2.7

Оценка структуры баланса

Показатель	Значение показателя		Изменение (гр.3-гр.2)	Нормативное значение	Соответствие фактического значения нормативному на конец периода
	на начало (31.12.2016)	на конец (31.12.2017)			
1	2	3	4	5	6
	30	33	+3	не менее 2	соответствует
	-0,02	-0,15	-0,13	не менее 0,1	не соответствует
	x	17,25	x	не менее 1	соответствует

Значение коэффициента восстановления платежеспособности (17,25) указывает на реальную возможность восстановления в ближайшее время показателей платежеспособности до нормативных. В целом, имущественное положение ООО «ГРИН» по состоянию на 31.12.2017 полностью соответствует норме, все основные показатели – доля собственного капитала, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, все три коэффициента ликвидности – имеют хорошие значения. Структура капитала не требует корректировок и даже имеет задел для принятия

некоторых управленческих решений без риска ухудшить финансовое положение. Такие показатели как коэффициент автономии, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, показатели текущей, быстрой и абсолютной ликвидности, показатели финансовых результатов деятельности организации не только не требуют улучшения, но и оставляют задел для изменения отдельных показателей бухгалтерской отчетности в ходе мероприятий по оптимизации и развитию деятельности ООО «ГРИН».

Возможные управленческие решения, не снижающие основных финансовых показателей следует рассматривать отдельно, потому как процесс комбинирования вариантов решений может привести к количественному изменению величины показателей. Значение величины показателей рассчитывается на основе структуры баланса и прибыли организации за год, исходя из расчета получения кредитов/займов под определенную процентную ставку годовых и снижения рентабельности собственного капитала ниже допустимого предела.

В качестве вариантов возможных управленческих решений предлагается рассматривать:

- 1) увеличение покупателям отсрочки платежа (за счет сокращения свободного остатка денежных средств в пользу увеличения дебиторской задолженности) максимум на 46 дней;
- 2) инвестирование свободных денежных средств в запасы, во внеоборотные активы;
- 3) привлечение долгосрочные/краткосрочные кредиты и займы на пополнение оборотных средств, на приобретение внеоборотных активов, пополнение оборотных средств. При необходимости перевести часть долгосрочных кредитов и займов в краткосрочные (например, если есть возможность получить краткосрочные кредиты под меньший процент).

Таким образом, проведенная качественная оценка значений показателей на конец анализируемого периода показала, что финансовое положение характеризуется как отличное, а финансовые результаты в течение

анализируемого периода как очень хорошие. На основе эти двух оценок получена итоговая рейтинговая оценка финансового состояния предприятия, которая определена, как отличное состояние. Что свидетельствует об отличном финансовом состоянии организации, ее способности отвечать по своим обязательствам в краткосрочной (исходя из принципа осмотрительности), и, возможно, долгосрочной перспективе.

В целом, ООО «ГРИН», как компания, относится к категории надежных партнеров, которая обладает высокой степенью платежеспособности.

2.3. Оценка бизнес-среды компании:

формирование стратегических подходов антикризисного управления

Для формирования эффективной антикризисной системы управления бизнес-средой компании, необходима формализация оценки уровня состояния компании. Из чего следует, что анализ социально-экономической системы компании целесообразно проводить в том случае, когда установлено настоящее состояние компании. Поэтому, определяя уровень настоящего состояния компании ООО «ГРИН», и оценивая этот уровень, как стабильно функционирующую деятельность, может быть, что в какой-то момент времени этой стабильности может не хватить, что может означать, не что иное, как превышение допустимого порогового значения эффективности деятельности, в результате чего, может возникнуть латентная угроза банкротства. Представленная ситуация, на начальной своей стадии, предшествует наступающему кризисному периоду в деятельности предприятия, но при этом, следует отметить, что кризисные явления до определенного предела могут иметь для компании вполне обратимый процесс. К тому же, достичь критического значения может один, несколько или даже все кризисогенные факторы одновременно, причем в разных комбинациях и различных количественных соотношениях. При этом отсутствие ответных мер на происходящие негативные изменения может привести, в конечном итоге, к усилению кризисных явлений и что может

спровоцировать нарастание негативного влияния на ситуацию других факторов [33]. Поэтому, осуществление постоянного мониторинга за показателями деятельности компании позволяет достаточно изменять меры управленческого воздействия на ситуацию. Необходимость решения данной задачи предопределяет необходимость исследования и совершенствования методов идентификации кризиса. В настоящей деятельности компании ООО «ГРИН» используются два подхода к идентификации финансово-экономического состояния предприятия [18]:

- 1) первый, это диагностика финансовых параметров, основанных на бухгалтерской отчетности;
- 2) второй, сравнительный анализ однотипных экономических ситуаций. Конкретизацией представленных подходов являются разные методики прогнозирования банкротства. Но из всех представленных методик, в нашем случае, для компании ООО «ГРИН» будет использован Z-счет Альтмана. Это 4-факторная модель для частных непроизводственных компаний (табл. 2.8).

$$Z\text{-счет} = 6,56T_1 + 3,26T_2 + 6,72T_3 + 1,05T_4. \quad (1)$$

Согласно представленной модели, расчет зависимости от значения Z-счета Альтмана определяется следующим диапазоном:

- 1) 1.1 и менее – высокая вероятность банкротства;
- 2) от 1.1 до 2.6 – средняя вероятность банкротства;
- 3) от 2.6 и выше – низкая вероятность банкротства.

По результатам расчетов деятельности ООО «ГРИН» составлена таблица 2.8.

Таблица 2.8

Диагностика финансовых показателей по системе Z-счет Альтмана

Коеф-т	Расчет	Значение на 31.12.2017	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
1	2	3	4	5
T ₁				
T ₂				

T ₃				
T ₄				
Z-счет Альтмана:				11,48

Из таблицы 2.8. видно, что значение полученного расчета Z-счета на 31.12.2017 составило 11,48. Это означает, что вероятность банкротства компании ООО «ГРИН» незначительная. Следовательно, проводимая компанией политика антикризисного управления работает. Далее, определяя степень устойчивости компании на рынке, можно предложить проведение оценки стоимости компании для последующей разработки обновленной формулы антикризисного управления компанией. Поскольку существует несколько методик, определяющих стоимость компании, но как представляется, для настоящей компании, более целесообразно произвести оценку стоимости компании затратным подходом на основе применения метода оценки стоимости чистых активов. По своему определению, сущность оценки методом оценки чистых актив, определяется как разность между суммой активов организации и суммой ее обязательств, что соответствует величине собственного капитала организации. Производимый расчет чистых активов, активов и обязательств ООО «ГРИН» был протестирован на соответствие действительной их рыночной стоимости. Полученные результаты сведены и представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Оценка структуры активов компании

Активы/пассивы	Значение на 31.12.2017 г.		Значение на 31.12.2017 г. после корректировки	
	в тыс. руб.	в % к валюте баланса	в тыс. руб.	в % к валюте баланса
Актив				

	7 690	100	7 690	100

Наглядно структура активов организации в разрезе основных групп представлена на диаграмме рисунка 2.7

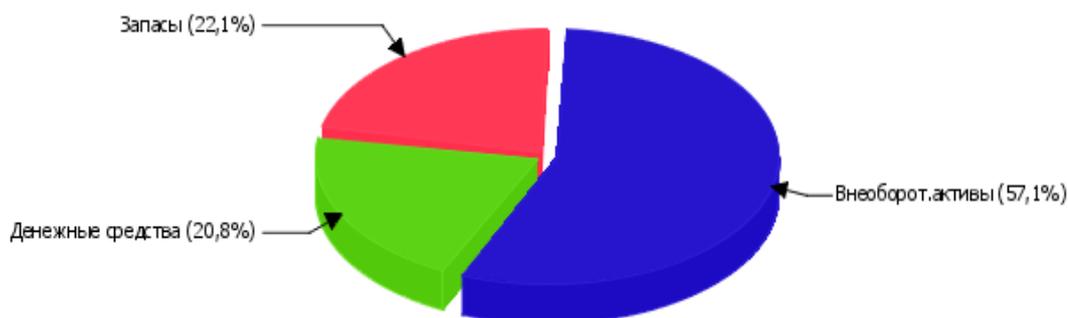


Рис. 2.7. Структура активов компании

Оценка чистых активов организации (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Оценка стоимости чистых активов

Активы и пассивы организации						
	в тыс. руб.	в % к валюте баланса	в тыс. руб.	в % к валюте баланса	в тыс. руб.	в % к валюте баланса
Чистые активы	5 090	66,2	5 090	66,2	3 296	61,8
	10	0,1	10	0,1	10	0,2
Все активы организации						

Из таблицы 2.10, видно, что чистые активы по состоянию на 31 декабря 2017 г. составили 5 090 тыс. руб. Эта та стоимость активов организации, которые останутся в распоряжении компании после погашения всех обязательств. Также, можно провести оценку, для сравнения, методом дисконтирования будущих доходов что подразумевает, что стоимость организации складывается из будущей прибыли, получаемой за

--	--	--	--	--	--	--

Динамика прибылей (убытков) организации наглядно представлена на графике рисунка 2.8.

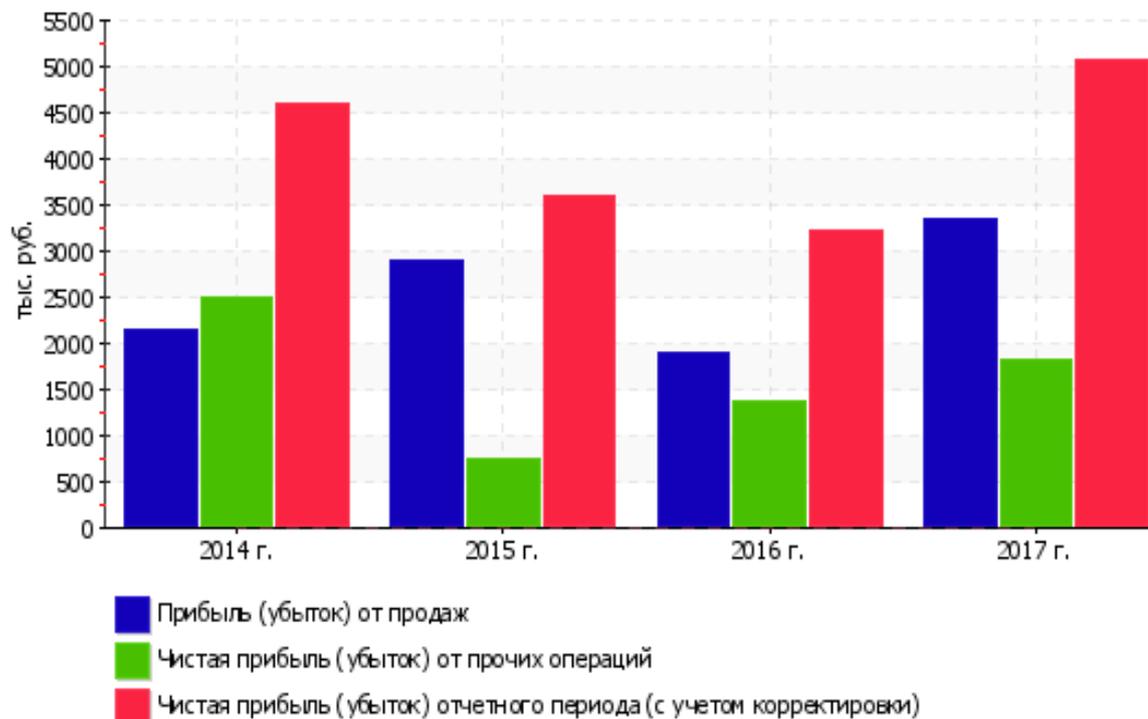


Рис. 2.8. Динамика финансовых результатов деятельности компании

В качестве базы для прогнозирования будущих совокупных финансовых результатов взята чистая прибыль (убыток) за 2017 год.

В следующей таблице, 2.12, приведены корректировки, в результате которых сглаживается эффект от возможного резкого колебания финансового результата от прочих операций, а также рассчитано усредненное значение чистой прибыли (убытка) с учетом динамики этого показателя. Для сглаживания эффекта резкого колебания общего финансового результата по причине сильного изменения прибыли (убытка) от прочих операций, последний показатель ограничен его средней величиной за весь рассматриваемый период.

Усреднение чистой прибыли (убытка) с учетом динамики этого показателя произведено в строке 8 таблицы по методу весов, при котором 60%

составляет текущее значение показателя, 25% – прошлое (средняя величина за весь рассматриваемый период) и 15% - будущее (значение показателя через 1 год после даты оценки).

Таблица 2.12

Корректировка финансовых результатов

Показатель	Значение показателя
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода (за 2017 год с учетом оценочной корректировки), тыс. руб.	5 068
Корректировка чистой прибыли (убытка) отчетного периода на колебания финансового результата от прочих операций:	
Чистая прибыль (убыток) от прочих операций (за 2017 год), тыс. руб.	1 801
Отношение прибыли (убытка) от прочих операций к выручке от основной деятельности - среднее арифметическое за все рассматриваемые периоды, %	15
Расчетная величина прибыли (убытка) от прочих операций исходя из среднего процента (выручка за 2017 год x стр.3 :100%), тыс. руб.	1851.75
Сумма корректировки чистой прибыли (убытка) на колебания финансового результата от прочих операций (стр. 2 минус минимальное по модулю из показателей стр. 2 и стр.4), тыс. руб.	- 50.75
Учет налогового эффекта от корректировки в стр.5 (сумма налога на прибыль (включая отложенный) за 2017 год: чистая прибыль до налогообложения за 2017 год x стр.5), тыс. руб.	3 958
Чистая прибыль (убыток) за 2017 год после корректировок (стр. 1 + стр. 5 + стр. 6), тыс. руб.	3 907.75
Усреднение чистой прибыли (убытка) с учетом динамики показателя:	
Чистая прибыль - средняя величина за весь рассматриваемый период, тыс. руб.	3 907.75

Определение будущей прибыли (убытка) за прогнозный период и итогового дисконтированного финансового результата (табл. 2.13).

Таблица 2.13

Прогнозная оценка

Год прогноза, начиная с 2017 г.	Чистая прибыль (убыток) в ценах года получения (годовая средневзвешенная величина), тыс. руб.	Коэффициент дисконтирования (из расчета 4% годовых)	Чистая прибыль (убыток) в ценах по состоянию на 31.12.2017, тыс. руб. (гр.2 x гр.3)

1	2	3	4
1	4 702	0,962	4 521
2	4 702	0,925	4 347
3	4 702	0,889	4 180
4	4 702	0,855	4 019

Продолжение табл. 2.13

1	2	3	4
5	4 702	0,822	3 865
6	4 702	0,79	3 716
Итого:			24 648
Чистые активы организации по состоянию на 31.12.2017 г. в ценах на конец последнего года прогноза (т.е. дисконтированные по ставке альтернативной доходности, включая инфляцию (4+12.9 % годовых))			5 746
Итого прибыль (убыток) за 6 лет с учетом нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по состоянию на 31.12.2017 г.			18 901

Итоговая (средняя) оценка стоимости ООО «ГРИН» рассчитана как среднее арифметическое оценок, полученных выше двумя методами: методом стоимости чистых активов и методом дисконтирования будущих доходов (табл. 2.14).

Таблица 2.14

Оценка стоимости компании (оценка риска)

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.
Стоимость организации, рассчитанная методом чистых активов	5 746
Стоимость организации, рассчитанная методом дисконтирования будущих доходов	24 648
Средняя оценка стоимости организации ((стр.1 + стр.2):2)	15 197

Оценочная стоимость ООО «ГРИН» на 31 декабря 2017 г. составила 21 648 тыс. руб. Оба метода оценки показали положительную стоимость организации в будущем, что означает прибыльную деятельность компании в перспективе. Но при этом, оценочная величина чистых активов ООО «ГРИН» уступает стоимости организации, рассчитанной методом

дисконтирования будущих доходов, что означает, что продолжение деятельности из расчета получения дохода выгодней, чем продать ее сейчас.

Таким образом, для реализации проектных форм изменений в деятельности компании необходимо установить особые условия функционирования.

Произведенная оценка финансовых и нефинансовых показателей в процессе применения ряда расчетных методик по оценке риска наступления банкротства, а также оценка производственных возможностей и потенциала компании, позволили привести в системный подход преимущества компании и спрогнозировать пороговое значение показателей наступления кризисной ситуации, определить точки перехода к системе антикризисного управления.

Поскольку кризис есть нестандартная ситуация, то для его преодоления требуется определенный набор методов и действий в условиях ограниченных средств, ресурсов и времени. В связи с чем, следует считать, что значительной эффективностью в антикризисном управлении обладает одна из форм системы по нейтрализации кризиса, и эта форма определяется, как форма проектного подхода, которая будет рассмотрена в главе 3.

3. Разработка проекта стратегии антикризисного управления

3.1. Проектный подход как основа антикризисного управления компанией

Проектный подход, как инструмент совершенствования системы антикризисного управления организацией, можно рассматривать с двух позиций:

- 1) во-первых, как создание, реализация и поддержание проектов программ предприятия, целью которых является обеспечение устойчивого функционирования компании через приобретение организацией новых качеств или оптимизация существующих сфер деятельности;
- 2) во-вторых, организация управления деятельностью всей организации или какой-либо её части, подверженной влиянию кризисных явлений, на основе методологии управления проектами.

Процесс построения и реализации механизма проектного подхода в системе антикризисного управления компанией ООО «ГРИН» будет построен на проектировании данных изменений в дополнительной деятельности предприятия на основе финансовых и нефинансовых показателей, необходимых для идентификации точки перехода к антикризисному управлению. Определение трансформаций в компании требует определения ресурсобеспечения в т.ч. установления объема и вида запрашиваемых ресурсов, направленных на реализацию проекта. Для чего потребуется произвести оценку:

- 1) во-первых, производственных возможностей компании;
- 2) во-вторых, определение направлений будущих изменений с целью оптимизации и минимизации затрат.

Сам процесс алгоритма антикризисного управления на основе проектного подхода будет реализован в несколько этапов в т.ч.:

- 1) этап 0. Идентификация кризиса, установление факторов формирования кризиса, на основе методик оценки деятельности предприятия, рассмотренных в параграфе 2.3, а за тем, принятие решения о переходе на антикризисное управление предприятием;
- 2) этап 1. Постановка задач антикризисного управления, установление сроков начала и окончания реализации проектного управления по задачам;
- 3) этап 2. Реализация Антикризисного проекта, включающий тестирование результатов реализации, анализ показателей финансово-экономической устойчивости, и переход на оперативное управление при условии реализации задач антикризисного проекта.

Предполагается, что данный процесс должен состоять из двух стадий:

- 1) на уровне 1 стадии – обнаружение угроз и кризисных явлений, их оценка, определение дальнейших действий;
- 2) на уровне 2 стадии – внедрение и использование проектного подхода в целях антикризисного управления предприятием.

В аналитической главе 2 были установлены проблемные зоны деятельности

предприятия, проведен анализ внешней среды и бизнес-окружения предприятия, и в этой связи на основе полученных данных необходимо предложить проект, направленный на расширение спектра оказываемых услуг ООО «ГРИН». К реализации предложен вариант расширения бизнеса, имеющий в своей основе услуги клинингового сервиса. Услуги будут предлагаться в первую очередь потенциальным заказчикам (определенная часть населения с доходом не ниже 30 000 рублей, частный сектор/коттеджный сектор), которые имели установленную связь ранее с компанией, а это физические лица, но при этом будут предоставляться услуги и юридическим лицам.

Система налогообложения остается прежней – упрощенная система налогообложения: налогооблагаемая база – доходы минус расходы. Ритм работы и график ООО «ГРИН» не меняются (они описаны в главе 2). Единственное, что может измениться, то это график работы именно с юридическими лицами, предпочтение будет отдано гибкой системы работы с возможным, по согласованию с компанией-заказчиком, выходом в выходной день, но это уже и по другому тарифу. С юридическими лицами режим работы устанавливается согласно заключенных контрактов (преимущество в нерабочее время).

Для реализации проекта или начала реализации проектной формы организации дополнительного направления в деятельности компании, потребуется разработать, помимо всего прочего еще и маркетинговый план. Акцент будет сделан в сторону продвижения услуг и формирования презентационной формы показа сервиса. Кроме того, будет дана реклама на интернет площадках и других местах, по необходимости (это могут быть: билборды, растяжки, ситилайты). Предполагается в трехмесячный срок осуществить процесс организации и начала реализации проекта. Контроль за ходом реализации проекта и его затратами возлагается на самое заинтересованное лицо компании, директора.

Финансовые затраты на начальном этапе планируются на уровне 2 200 000

рублей. Для реализации сервисного обслуживания (услуги клининга) ООО «ГРИН» потребуются инвестиции в размере 2 200 000 руб. Самое большое финансовое вливание потребуется и придется на основные средства: оборудование, транспорт (доля в структуре затрат составит около 74 %). Расходная часть включает и основные затраты на финансирование деятельности ООО «ГРИН», до периода выхода на самоокупаемость.

Таким образом, определены условия и финансовые затраты на организацию и реализацию проекта по оказанию клининговых услуг.

3.2. Расчет финансовых вложений в реализацию проектных мероприятий

Начало реализации проекта разрабатывается по сформированному календарному графику и поэтапной реализации постановленных задач (табл. 3.1).

Таблица 3.1

График поэтапной реализации постановленных задач/календарный план

Наименование этапа	Календарный план (месяц, 2018 год)		
	июль	август	сентябрь
Расширение площади /дополнительная аренда	•		
Заказ оборудования и комплектующих к нему	•		
Подбор и найм персонала	•		
Реклама (разработка, выпуск)		•	•
Запуск новых услуг/реализация проекта			•

Процесс найма персонала осуществляется на основе сформированного штатного расписания (табл. 3.2.). Директор принимает на себя все обязанности, связанные с обеспечением и безопасностью работы по этому направлению включая:

- 1) нахождение клиентов и обеспечение формирования заказа;

2) работу с представителями власти и другими структурами.

Старший менеджер – руководит направлением, регистрирует поступление заказов и формирование плана работ. Старший группы по направлению организует работу и доставку персонала к месту выполнения работы, осуществляет контроль за качеством и временем выполнения заказа. Группа исполнения (рядовые менеджеры) на месте выполняет полученный заказ.

Таблица 3.2

Штатный формуляр/расписание

Наименование должности	Кол-во (чел.)	Оклад руб.)	Всего (руб.)
Директор	1	30 000	30 000
Ст. менеджер	1	20 000	20 000
Ст. группы направления	2	17 000	34 000
Менеджеры-исполнители	8	12 500	100 000
Всего по штатному расписанию	12		184 000

После формирования штатного расписания, производится расчет и формирование сметы затрат на осуществление проекта (табл.3.3).

Таблица 3.3

Смета затрат

Наименование статей затрат	Сумма затрат (руб.)
Закупка основных средств и комплектующих	640 000
Подача рекламы о найме персонала	10 000
Финансирование проекта/оборотные средства	450 000
Прочие затраты, включая рекламные блоки	100 000
Всего затрат по проекту (начальная стадия)	2 200 000

Согласно смете затрат произведена детализация необходимо оборудования по проекту. Кроме детализации оборудования установлены и определены поставщики, согласованы условия поставки. Разработаны договора. Перечень оборудования необходимый для выполнения данной работы представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Закупка оборудования с детализацией по видам и стоимости

Наименование оборудования	Цена (руб.)	Кол-во ед.	Сумма (руб.)
Аккумуляторные поломоечные машины	180 000	1	180 000
Кабельная поломоечная машина	34 000	5	170 000
Сетевая поломоечная машина	105 000	2	210 000
Промышленный пылесос	25 000	10	250 000
Полотёр	30 000	2	60 000
Профессиональный фен для сушки ковров	20 000	1	20 000
Уборочные тележки и ведра на колёсах			20 000
Уборочный инвентарь			30 000
Средства для уборки/химия			50 000
Всего на сумму:			1 000 000

Кроме того, потребуется приобрести:

- 1) оргтехнику и мебель к ней примерно на сумму около 128 000 руб.;
- 2) транспортные средства различной модификации: 1 628 000 руб.

Формирование затрат будет основано на следующих расходах:

- 1) затраты на производство услуг/выполнение работ, включая расходы, на покупку средств бытовой химии и вспомогательные материалы для уборки помещений;
- 2) общие затраты, определяются суммой затрат на заработную плату, отчисления в различные уровни бюджета и т.д. (рис. 3.1)

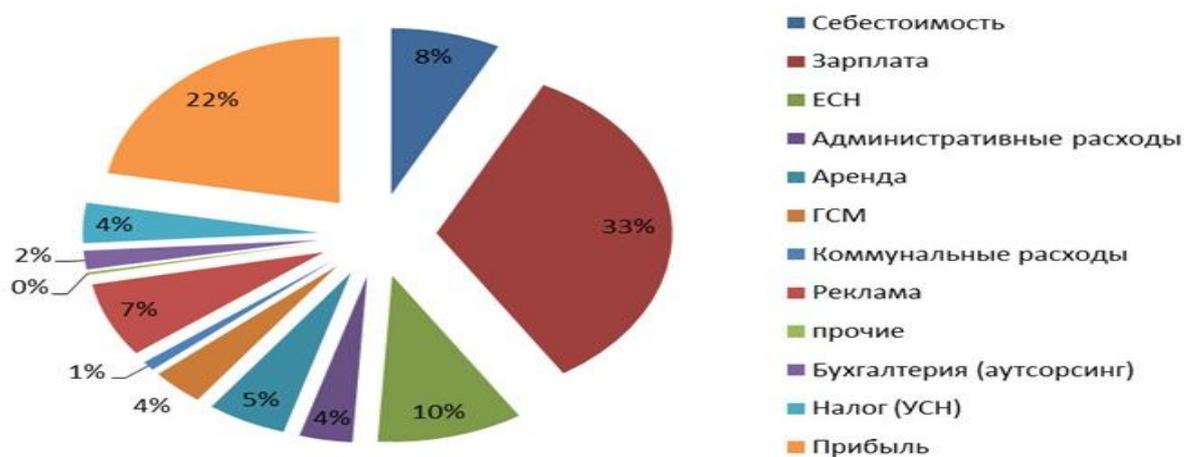


Рис. 3.1. Распределение затрат

Подойдя к рассмотрению формирования выручки ООО «ГРИН» следует отметить, что она будет формироваться от заказов и их выполнения. За выполненные работы или услуги расчет может производиться как на расчетный счет компании путем перечисления, а также могут быть оформлены через кассу наличными поступлениями. По предварительным прогнозам, с учетом рисков, планируемый объем выручки в размере 550 000 рублей ожидается через шесть месяцев из них, практически 40% будет поступать от индивидуальных заказов, а оставшиеся 60% это все другие участники, включая и государственный сектор. Чтобы обеспечить прогнозный вариант выручки потребуются рассчитать структуру расходов (табл.3.5).

Таблица 3.5

Формирование структуры затрат

Наименование затрат	Сумма (руб.)	Наименование затрат	Сумма (руб.)
Выручка	550 000	ЕСН	55 200
Себестоимость	41 250	Административные расходы	20 000
Валовая прибыль	508 750	Аренда	30 000
Расходы	365 700	ГСМ	20 000
Зарплата	184 000	Коммунальные расходы	5 000
Прочие расходы:			51 500
Прибыль до налогообложения:			143 050
Налог на прибыль:			21 458
Чистая прибыль:			121 593
Рентабельность:			22,11%

Обобщая структурные затраты отмечаем, что большую долю определяют затраты на заработную плату, 66 %. По результатам предварительным расчетов, ожидаемая чистая прибыль установлена на уровне 121 593 рублей, при рентабельности порядка 22%. Следует отметить, что уже с 2019 года планируется рост расходов, что приведет и к снижению рентабельности. Это

так называемый заложенный нами риск предпринимательской деятельности (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Прогнозные расчеты ожидаемой выручки

Наименование показателя	Годы		
	2019	2020	2021
Выручка	7 500 000	9 000 000	11 000 000
Прибыль	1 575 000	1 755 000	2 090 000
Рентабельность	20%	19%	21%

Также в проекте заложены и риски, представленные на рисунке 3.2.



Рис. 3.2. Риски проекта

Оценивая риски по 5-ти бальной шкале следует, что поскольку в настоящее время предложен проект варианта увеличения процентной ставки на доход, то здесь мы присваиваем 2 балла. Изменение законодательной базы с учетом того, что малый бизнес является поддерживаемым направлением государством, то определяем значение на уровне 1. Относительно конкуренции с учетом открытия аналогичных фирм, определяем значение в 3 балла (снижение риска возможно корректировкой себестоимости). Формирование себестоимости затрат построено на росте затрат примерно на уровне 5%. В структуре заложен рост заработной платы, что несколько увеличивает и себестоимость структуры затрат на производство и оказание услуг.

Таким образом, предварительно спрогнозированные расчеты себестоимости и произведенные расчеты предполагаемой прибыли, позволили сформировать необходимые финансы для организации дополнительных услуг.

3.3. Оценка эффективности проекта

Для оценки проекта воспользуемся расчетом эффекта финансового рычага (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Основные показатели

Показатели	Сумма
Выручка от реализации (руб.)	550 000
Переменные затраты (руб.)	91 500
Постоянные затраты (руб.)	318 750
Собственные средства (СС) (руб.)	2 200 000
Заемные средства (ЗС) (руб.)	500 000
Финансовые издержки по заемным средствам (ФИ) (руб.)	55 000
Уставный капитал (руб.)	10 000
Рост объема реализации (%) по 1 варианту	10
Рост объема реализации (%) по 2 варианту	15
Рост постоянных затрат (%)	5
Рост отпускной цены (%)	2

Исходя из данных таблицы 3.7. проводим расчеты и данные полученных результатов сводим в таблицу 3.8.

Таблица 3.8

Результаты полученных расчетных данных

Наименование показателя	Значение показателя (руб.)
Прибыль	139 750
Нетто результат эксплуатации инвестиции (НРЭИ)	194 750
Валовая маржа (ВМ),	458 500
Коэффициент валовой маржи (Квм)	0.83

По данным таблицы, 3.8, произведем расчеты экономической рентабельности и финансового рычага. Для этого используем расчет эффекта финансового рычага (ЭФР) (в расчет берем два показателя: рентабельность (ЭР) и

среднюю расчетную ставку процента (СРСП)).

$$\text{ЭР} = \text{НРЭИ} / \text{Активы} * 100, \quad (1)$$

$$\text{ЭР} = 194750 / (2\,200\,000 + 500\,000) * 100 = 7.213\%$$

$$\text{СРСП} = \text{ФИ} / \text{ЗС} * 100, \quad (2)$$

$$\text{СРСП} = 55\,000 / 500\,000 * 100 = 11\%$$

$$\text{ЭФР} = 2/3(\text{ЭР} - \text{СРСП}) * \text{ЗС} / \text{СС}, \quad (3)$$

$$\text{ЭФР} = 2/3(7.213 - 11) * 500\,000 / 2\,200\,000 = -0.574\%$$

$$\text{РСС} = 2/3 * \text{ЭР} + \text{ЭФР}. \quad (4)$$

$$\text{РСС} = 2/3 * 7.213 - 0.574 = 4.235\%$$

Учитывая тот факт, что показанный расчет эффекта финансового рычага представляет собой приращение к рентабельности собственных средств приобретенное в результате использования заемного капитала, а при произведенных нами расчетов оно составило -0.574%, то это может означать следующее:

- 1) во-первых, поскольку плечо финансового рычага меньше 1 то это означает что ООО «ГРИН» кредитоспособная компания;
- 2) во-вторых, ООО «ГРИН» может рассчитывать на получение заемных средств в банке.

$$\text{ЭР} / \text{СРСП} = 7.213 / 11 = 0.656 \text{ Откуда } \text{ЭР} = 0.656 \text{ СРСП}. \quad (5)$$

Если компании потребуются еще дополнительные вложения, то необходимо чтобы уровень зоны находился между $\text{ЭР} = 3\text{СРСП}$ и $\text{ЭР} = 2\text{СРСП}$. Следовательно, при нейтрализации налогообложения в точке $\text{ЭФР} / \text{РСС} = 1/3$ допустимое плечо финансового рычага $\text{ЗС} / \text{СС}$ составляет 1,0. Из чего следует, что уровень допустимого займа может быть выше 1 700 000 рублей, т.е. достигать необходимо уровня – 2 200 000 рублей.

Уточняя предел верхней границы цены заемных средств, определяем его на

уровне 3.606%.

$$\text{ЭР} = 2\text{СРСП}, \quad (6)$$

$$\text{Откуда СРСП} = 7.213\% / 2 = 3.606\%$$

$$\text{СРСП} = \text{ФИ} / \text{ЗС}, \quad (7)$$

$$\text{Откуда ФИ} = \text{СРСП} * \text{ЗС} = 3.606\% * 2200000 = 79342.593 \text{ тыс. руб.}$$

Исходя из расчетов следует, что ООО «ГРИН» не утрачивая своей финансовой устойчивости можно взять дополнительную величину заемных средств на 1 700 000 руб. Цена дополнительного займа составит 61 310.185 руб.

В целях снижения риска считаем необходимым просчитать значение, которое является критичным при привлечении инвестиций, т.е. при значении финансового рычага равным 0, что означает равенство рентабельности при привлечении денежных средств и при использовании собственных.

$$\text{НРЭИ критический} = 2\,700\,000 * 11 = 297\,000 \text{ тыс. руб.}$$

Из полученного расчета видно, что полученное значение выше чем, пороговое. В этом случае не следует ООО «ГРИН» производить займа. Поскольку частью исследования бакалаврской работы является система антикризисного управления экономикой предприятия, то следует рассмотреть и риски ООО «ГРИН», связанные с реализацией проекта (необходимо рассчитать силу операционного рычага (COP) от реализации).

$$\text{COP} = \text{ВМ} / \text{Прибыль}, \quad (8)$$

$$\text{COP} = 458500 / 139750 = 3.281$$

Так, например, в случае изменения выручки, меняется и значение показателя прибыли, а, следовательно, может возникнуть риск. В предложенном проекте изменение выручки на 1% приведет к изменению прибыли на 3.281%. Для рассмотрения вариантов оптимальности формирования проектного задания,

целесообразно просчитать критические точки на основе двух вариантов роста объема выполняемых работ (табл. 3.9). Просчитаем порог рентабельности.

$$\text{ЗФП} = \text{Выручка} - \text{Порог рентабельности}, \quad (9)$$

$$\text{ЗФП}\% = \text{ЗФП} / \text{Выручка}, \quad (10)$$

$$\text{Прибыль (ЗФП)} = \text{ЗФП} * \text{Квм.} \quad (11)$$

$$\text{Порог рентабельности} = \text{Постоянные затраты} / \text{Квм.} \quad (12)$$

$$\text{Порог рентабельности} = 318750 / 0.834 = 382360.96 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица 3.9

Результаты расчетов значений критических показателей

Показатель	Значение базовое	Полученное значение при росте выручки на:	
		10%	15%
Выручка от реализации (руб.)	550 000	605 000	632 500
Переменные затраты (руб.)	91500	100 650	105 225
Валовая маржа (ВМ) (руб.)	458500	504 350	527 275
Квм. ед	0.83	0.83	0.83
Постоянные затраты (руб.)	318750	318750	318750
Прибыль (руб.)	139750	185600	208525
СОР, ед.	3.28	2.72	2.53

Последовательность модификации зоны прибыли целесообразно производить поэтапно:

1) на первом этапе рассчитаем $\pm\Delta \text{П}\%$ (% изменения прибыли) = % изменения выручки. При имеющихся данных по компании (формула 13).

$$\pm\Delta \text{П}\% = \text{СОР} * \% \text{ изменения выручки}, \quad (13)$$

$$\text{По первому варианту: } \pm\Delta \text{П}\% (1) = 2.529 * 10 = 25.286$$

$$\text{По второму варианту: } \pm\Delta \text{П}\% (2) = 2.717 * 15 = 40.761$$

Из расчетов видно, что запас финансовой прочности определен в размере 167 639.04 руб. или 30.48%. При наращивании объема выполняемых работ/услуг всего на 10%, следует рост прибыли на 25.286%, при этом ЗФП (запас финансовой прочности) будет 222 639.04 руб. (36.8%). Рост на 15 % приведет

к росту прибыли до 40.761%, при этом ЗФП определится в размере 250 139.04 руб. (39.548%). Чем величина, которая нами определяется, будет дальше от порогового значения рентабельности, тем больше будет ЗПС (запас финансовой прочности), при этом сила операционного рычага будет иметь тенденцию снижения. Все это определяется снижением уровня постоянных затрат на единицу продукции в релевантном диапазоне. Давая оценку величине прибыли и устанавливая поэлементное влияние составных ее частей произведем ряд расчетов (табл. 3.10).

Таблица 3.10

Диагностика восприимчивости прибыли на модификации элементов силу операционного рычага (COP)

Показатели	Базовое значение	Цена, %	Отклонения	Переменные затраты, %	Отклонения	Постоянные затраты, %	Отклонения
Выручка от реализации, (руб.)	550000	561000	539000	550000	550000	550000	550000
Переменные затраты, (руб.)	91500	91500	91500	100650	82350	91500	91500
Валовая маржа (ВМ), руб.	458500	469500	447500	449350	467650	458500	458500
Квм, ед.	0.83	0.84	0.83	0.82	0.85	0.83	0.83
Постоянные затраты, руб.	318750	318750	318750	318750	318750	334687.5	302812.5

Расчет возмещающего объема выполненных работ:

1) при изменении цены:

$$K_0 = \text{Исходная сумма ВМ} / \text{Новый Квм} / \text{Новая цена реализации} \quad (14)$$

$$K_0(+2\%) = 458500 / 0.837 / 561000 = 0.977$$

$$K_o(-2\%) = 458500 / 0.83 / 539000 = 1.025$$

Из произведенных расчетов видно, что рост цены услуги на 2% приведет к росту прибыли на 7.871%, сохраняя при этом объем, но в случае снижения на -2.343% ($0.977 * 100 - 100$) прибыль останется без изменений. Если же снизить цену услуги на 2%, то тогда для получения такой же прибыли потребуется увеличение объема реализации на 2.458% (в противном случае, произойдет снижение прибыли на 7.871%);

2) при изменении переменных затрат:

$$K_o = \text{Исходная сумма ВМ} / \text{Новый Квм} / \text{Цена реализации}, \quad (15)$$

$$K_o(+2\%) = 458500 / 0.817 / 550000 = 1.02$$

$$K_o(-2\%) = 458500 / 0.85 / 550000 = 0.98$$

В случае роста переменных затрат на 10%, этот рост неизбежно приведет к уменьшению прибыли на 6.547%. Но чтобы оставить базовую величину без изменения прибыли, то потребуется рост объема продаж на 2.036% ($1.02 * 100 - 100$). При снижении переменных затрат на 10% может быть снижен объем продаж на -1.957% ($0.98 * 100 - 100$), но при этом сохранится та же величина прибыли (если сохранить объем продаж, то тогда прибыль увеличится на 6.547%);

3) при изменении постоянных затрат.

$$K_o = \text{Новая сумма ВМ} / \text{Исходный Квм} / \text{Цена реализации}, \quad (16)$$

$$\text{Новая сумма ВМ} = \text{Прибыль исходящая} + \text{Постоянные затраты новые}, \quad (17)$$

$$K_o(+2\%) = 474437.5 / 0.834 / 550000 = 1.035$$

$$K_o(-2\%) = 442562.5 / 0.834 / 550000 = 0.965$$

Рост постоянных затрат на 5% покрывает рост объема реализации на 3.476% при той же величине прибыли, но может и спровоцировать снижение на 11.404% при том же объеме продаж. Если же, снизить постоянные затраты

на 5%, то прибыль даст рост на 11.9%, но соответственно, при снижении объема на 5%, останется на том же уровне.

Величину зависимости изменения объемов следует установить через силу операционного рычага.

$$\pm\Delta П\% = \text{COP} * \% \text{ изменения выручки}, \quad (18)$$

$$\pm\Delta П\% = 3.281 * (+ 10\%) = 32.809\%$$

$$\pm\Delta П\% = 3.281 * (- 10\%) = -32.809\%$$

Из расчетов видно, что рост объема заказов и их реализации на 10% приведет к росту прибыли на 22% а, если же, снизить объем заказов на 10%, то и прибыль снизится на 22%. Все произведенные расчеты для заключительного анализа, относительно установления степени воздействия части элементов операционного рычага на чувствительность прибыли систематизируем и сведем в таблицу 3.11.

Таблица 3.11

Влияние элементов операционного рычага на прибыль

Элементы операционного рычага	%	Изменение прибыли, %	Необходимый объем реализации для сохранения постоянной прибыли, руб.	Изменение объема реализации, %	Порог рентабельности, руб.
Цена	2	7.87	537 113.95	-2.34	380870.61
	-2	-7.87	563 519.55	2.46	383924.58
Переменные затраты	10	-6.55	561 199.51	2.04	390146.88
	-10	6.55	539 238.75	-1.96	374879.72
Постоянные затраты	5	-11.4	569 118.05	3.48	401479.01

Полученные в результате расчетов данные и сведенные в таблицу 3.11, помогли сформулировать определенную позицию относительно модификации переменных величин в расчетах прибыли. Из полученных данных следует, что к элементам, наиболее влияющим на величину прибыли следует отнести такие переменные, как цена и переменные затраты. Поэтому,

вполне целесообразным является установление и проведение анализа на предмет того, насколько прибыль будет реагировать на изменение цены и переменных затрат. Следовательно, рассчитаем силу операционного рычага по этим трем элементам.

$$\text{COP по объему реализации} = \text{ВМ} / \text{Прибыль} = 458500 / 139750 = 3.281, \quad (19)$$

Так, в случае снижения объема продаж на 1% уровень прибыли снизится на 3.281%.

$$\text{COP по цене} = \text{Выручка} / \text{Прибыль} = 3.936 = 3.936 \quad (20)$$

Изменяя цену выполняемых услуг/работ на 1% мы получаем изменение прибыли на 3.936%.

$$\text{COP перем.затр.} = \text{Переменные затраты} / \text{Прибыль} = 91500 / 139750 = 0.655 \quad (21)$$

При видоизменении переменных затрат на 1% прибыль поменяется на 0.655%.

$$\text{COP постоянн. затр.} = \text{Постоянные затраты} / \text{Прибыль} \quad (22)$$

$$\text{COP постоянн. затр.} = 318750 / 139750 = 2.281$$

Обобщая произведенные расчеты получаем, что изменение уровня постоянных затрат на 1% приведет к снижению прибыли на 2.281%. На основе полученных данных установим шкалу видоизменения факторов и уточним воздействие отдельных его элементов на изменение прибыли при заданных параметрах (табл. 3.12).

Таблица 3.12

Анализ прибыли относительно факторного влияния

Факторы	COP	Влияние фактора на изменение прибыли (%)					
		-15	-10	-5	5	10	15
Величина фактора	15	-15	-10	-5	5	10	15
Цена	3.94	-59	03	-39.36	-19.68	19.68	59.03
Объем реализации	3.28	-49.21	-32.81	-16.4	16.4	32.81	49.21

Влияние факторов проанализируем и просчитаем объем безубыточных услуг который необходимо будет учесть в случае кризисной ситуации. Построение диагностики установления факторного влияния на объем безубыточного производства услуг произведем на основе расчета порога рентабельности и запасов финансовой прочности.

$$\text{ЗФП}\% = 1 / \text{COP} * 100, \quad (23)$$

$$\text{ЗФП д.е.} = \text{Базовое значение фактора} * \text{ЗФП}\%, \quad (24)$$

$$\text{Порог рентабельности, \%} = 1 - \text{ЗФП}\% = 1 - 1 / \text{COP}, \quad (25)$$

Результаты произведенных расчетов сведены в таблицу 3.13. По данным таблицы, 3.13, видно, что снижение цены на 25.41% и объема реализации на 30.48% приведут к потере прибыли.

Таблица 3.13

Диагностика полученных результатов расчетов

Факторы	COP	Базовое значение (руб.)	Порог рентабельности (руб.)	ЗФП (%)	ЗФП (руб.)
Цена	3.94	550000	410250	-25.41	139750
Объем реализации	3.28	550000	382360.96	-30.48	167639.04

В данном случае можно рассмотреть компенсирующие изменения объема реализации при изменении анализируемого фактора, данные полученных расчетов сведены в таблицу 3.14.:

1) изменение цены и переменных затрат.

$$\Delta \text{РП}\% = (-\Delta \text{Прибыли}_{\text{отн.}} / (\text{COP по } V_{\text{реализации}} + \Delta \text{Прибыли}_{\text{отн.}})) * 100 \quad (26)$$

2) изменение постоянных затрат.

$$\Delta \text{Реализации \%} = (-\Delta \text{Прибыли}_{\text{отн.}} / \text{COP по } V_{\text{реализации}}) * 100 \quad (27)$$

Таблица 3.14

Расчет компенсирующего объема реализации (%)

Факторы	COP по объему реализации	Компенсирующее процентное изменение объема реализации при изменении фактора на:
---------	--------------------------	---

Цена/переменные затраты		-15	-10	-5	5	10	15
Цена	3.28	17.99	12	6	-6	-12	-17.99

Объединяя анализ в единый многофакторный механизм проведения оценки влияния совокупности факторов на прибыль, одновременно, увеличивая объемы оказания услуг на 10% и постоянные затраты на 5%. Тогда следует:

$$1) \Delta \text{Пр}(\%) = \text{COP}_{\text{реал}} * \Delta \text{Реал}(\%) + (\text{COP}_{\text{цены}} * \Delta \text{Цена}(\%) - \text{COP}_{\text{пер}} * \Delta \text{Уд.Пер}(\%)) * (1 + \Delta \text{Реал}(\%)) - \text{COP}_{\text{пост}} * \Delta \text{Пост}(\%) \Delta \text{Пр}(\%),$$

(28)

$$\text{Пр}(\%) = 3.281 * 10 - 2.281 * 5 = 21.404\%$$

Проведенный расчет показал, что рост объема оказания услуг на 10% и постоянных затрат на 5% приведет к росту прибыли на 21.404%;

2) определение запаса финансовой прочности от объема оказанных услуг,

$$\text{ЗФП}_{\text{реал}}(\%) = (\text{COP}_{\text{пост.}} * \Delta \text{Пост}(\%) + \text{COP}_{\text{пер}} * \Delta \text{Уд.Пер}(\%) - \text{COP}_{\text{цены}} * \Delta \text{Цена}(\%) - 100) / (\text{COP}_{\text{реал.}} + \text{COP}_{\text{цены}} * \Delta \text{Цены}(\%) - \text{COP}_{\text{пер}} * \Delta \text{Уд.Пер}(\%)),$$

(29) $\text{ЗФП}_{\text{реал}}(\%) = (2.281 * 5\% - 100) / 3.281 = -96.829\%$

$$\text{Фактор}_{\text{критическое значение}} = \text{Фактор} * (1 + (\text{ЗФП}_{\text{фактора}}(\%) / 100)),$$

(30)

$$V_{\text{реализации критическое значение}} = 550000(1 + (-96.829 / 100)) = 17441.658 \text{ тыс. руб.};$$

3) определение запаса финансовой прочности по цене.

$$\text{ЗФП}_{\text{цены}}(\%) = (\text{COP}_{\text{пост}} * \Delta \text{Пост}(\%) + \text{COP}_{\text{пер}} * \Delta \text{Уд.Пер}(\%) * (1 + \Delta \text{Реал}(\%)) - \text{COP}_{\text{реал}} * \Delta \text{Реал}(\%) - 100) / (\text{COP}_{\text{цены}} * (1 + \Delta \text{Реал}(\%)))$$

(31)

$$\Delta \text{Реал}(\%) = 0 = 0.214 / (3.281 + 0.214) = 0.0612$$

$$\text{ЗФП}_{\text{цены}}(\%) = (2.281 * 5\% - 3.281 * 10\% - 100) / (3.936(1 + 0.0612)) = -29.068\%$$

$$\text{Цена}_{\text{критическое значение}} = 550000(1 + (-29.068 / 100)) = 390128.711 \text{ тыс. руб.}$$

4) определение запаса финансовой прочности по переменным затратам.

$$ЗФП_{\text{пер}}(\%) = (\text{СОР}_{\text{пост}} * \Delta\text{Пост}(\%) - \text{СОР}_{\text{реал}} * \Delta\text{Реал}(\%) - 100) / (\text{СОР}_{\text{пер}}(1 + \Delta\text{Реал}(\%)))$$

$$ЗФП_{\text{пер}}(\%) = (2.281 * 5\% - 3.281 * 10\% - 100\%) / (0.655 * 1.061) = 174.723\%$$

$$З_{\text{перем. критич. значение}} = 91500(1 + (174.723 / 100)) = =\text{C}216 * \text{B}94 \text{ тыс. руб.}$$

5) определение запаса финансовой прочности по постоянным затратам.

$$ЗФП_{\text{пост}}(\%) = (- 3.281 * 10\% - 100\%) / 2.281 = 58.227$$

$$З_{\text{пост. критическое значение}} = 318750(1 + (58.227 / 100)) = =\text{B}97 * \text{C}219 \text{ тыс. руб.}$$

Полученные результаты в процессе расчетов (табл. 3.15).

Таблица 3.15

Результаты расчетов многофакторного анализа безубыточности

Факторы	СОР	Базовое значение (руб.)	ЗФП фактора (%)	Критическое значение
Объем реализации	3.28	550000	-96.83	17441.66
Цена	3.94	550000	-29.07	390128.71

Просчитав и проанализировав многофакторное влияние на конечный финансовый результат, и как следствие на величину прибыли, следует провести оценки рентабельности проекта, рассчитать срок окупаемости проекта в зависимости от величины положительных финансовых потоков с учетом на прогнозный период. Предлагаемый проект ориентирован на следующий ряд показателей:

1) срок проекта (Y) – 5 лет;

2) величина инвестиций (IC) = 2 200 000 руб.

3) установленные ежегодные денежные потоки: FV1 = 550 000 руб.

Установленные показатели позволяют рассчитать IRR - внутреннюю норму доходности инвестиционного проекта. В расчете на начальном этапе даем оценку границе интервала изменения внутренней нормы доходности.

$$IRR_{\text{min}} = ((FV_1 + FV_2 + FV_3 + FV_4 + FV_5) / IC)^{-Y} - 1, \quad (32)$$

$$IRR_{\text{min}} = ((550000 + 605000 + 632500 + 632500 + 632500) / 2200000)^{-5} - 1 = \\ = -0,806 = -80,6\% (r_1)$$

$$IRR_{\max} = (FV_1 + FV_2 + FV_3 + FV_4 + FV_5) / IC - 1, \quad (33)$$

$$IRR_{\max} = (550000 + 605000 + 632500 + 632500 + 632500) / 2200000 - 1 = 0,388$$

или 38,8% (r_2)

На основании произведенных расчетов, следует, что внутренняя норма доходности предлагаемого инвестиционного проекта заключаются в промежутке от: $-80,6\% < IRR < 38,8\%$. Значения границ этого интервала можно использовать как ориентировочные величины для расчета IRR по формуле 34.

$$IRR = r_1 + NPV(r_1)/(NPV(r_1) - NPV(r_2))*(r_2 - r_1), \quad (34)$$

$$NPV(-80,6\%) = -2200000 + 550000/0,194^1 + 605000/0,194^2 + 632500/0,194^3 + 632500/0,194^4 + 632500/0,194^5 = 2851587310,46 \text{ руб.}$$

$$\text{Рассчитаем } NPV_{r_2}(38,8\%). NPV(38,8\%) = -2200000 + 550000/1,388^1 + 605000/1,388^2 + 632500/1,388^3 + 632500/1,388^4 + 632500/1,388^5 = -959990,451 \text{ руб.}$$

На заключительном этапе произведем расчёт IRR.

$$IRR = -0,806 + 2851587310,46 / (2851587310,46 - (-959990,451)) * (0,388 - (-0,806)) = 0,388 = 38,8 \%$$

Полученные результаты расчетов сведем в таблицу 3.16 и рассчитаем срок окупаемости предлагаемого проекта.

Таблица 3.16

Расчет величины положительных денежных потоков

Год	Величина инвестиций, руб.	Денежный поток по годам, руб.	Компоненты денежного потока по годам, приведенные к нулевому году, руб.	Накопленный к данному году дисконтированный денежный поток, руб.
0	2 200 000	-	-2200000	-2200000
1	-	550000	$550000 / (1,1)^1 = 500000$	$500000 - 2200000 = -1700000$
2	-	605000	$605000 / (1,1)^2 = 500000$	$500000 + 500000 - 2200000 = -1200000$
3	-	632500	$632500 / (1,1)^3 = 475206,612$	$500000 + 500000 + 475206,612 - 2200000 = -724793,388$
4	-	632500	$632500 / (1,1)^4 = 432006,011$	$500000 + 500000 + 475206,612 + 432006,011 -$

				2200000 = -292787,377
5	-	632500	632500 / (1,1) ⁵ = 392732,737	500000 + 500000 + 475206,612 + 432006,011 + 392732,737 - 2200000 = 99945,36

Произведенные расчеты в таблице 3.16 позволили рассчитать срок окупаемости предлагаемого проекта. Так, к концу 4 года накопленный дисконтированный денежный поток положительных компонентов потока составит 1907212,623 руб. Но при этом, до полной окупаемости не хватает еще средств (2200000 - 1907212,623 = 292787,377 руб.). Но к началу 5 года, в момент реализации проекта, генерируемый им денежный поток составит 392732,737 руб., т.е. 32727,73 руб. в месяц. Что означает, что оставшаяся часть денежных средств в размере 292787,377 руб. окупится за 8,9 месяцев

$$(292787,377 / 32727,73 = 8,9 \text{ месяцев})$$

Таким образом, срок окупаемости проекта, определенный расчетным путем составит 4.9 года.

Заключение

Работа российских предприятий в рыночных условиях, усиление конкурентной борьбы, возникновение кризисных ситуаций и рост количества банкротств предприятий определяют необходимость приемов и методов антикризисного управления, что нашло свое отражение в проведенном исследовании, которое позволило выявить и установить ряд значимых моментов, позволяющих организации нивелировать риски негативного влияния процессов глобализации на ее экономику.

В экономической системе происходящие процессы имеют определенную взаимосвязь и взаимозависимость. Углубление происходящих противоречий в глобальной экономике тесно связано с проявлением экономических кризисов, включая и сложность регулирования мировой экономики. Наряду с углублением происходящих противоречий и

проявлением экономических кризисов, изменяются и элементы функционирующей системы, что приводит к проявлению функциональной сущности кризиса, который в свою очередь способствует:

- 1) устранению устаревших элементов системы;
- 2) создание условий для утверждения новых элементов новой системы.

Поскольку ускорение процесса экономической и социальной глобализации, внутренней и внешней бизнес-среды, оказывает непосредственное влияние на среду, в результате чего, среда становится все более сложной и изменчивой, то в свою очередь, полученная в результате такого влияния неопределенность, создает некий потенциал для кризисных проявлений в бизнес-деятельности компании.

Настоящее экономическое и социальное развитие является более чем когда-либо уязвимым от социальных конфликтов, техногенных катастроф и финансового кризиса. В нормальных условиях, кризис предприятие имеет четыре характеристики: внезапность, серьезность, редкость, непредсказуемость, и заинтересованная общественность.

Регулирования кризисов становится очень важным и именно поэтому, антикризисное управление становится очень важным и определяется рядом значимых элементов.

В качестве основных и наиболее типичных факторов глобализации, целесообразно выделить: рыночные, финансовые, технологические, правовые и политические, культурные, экологические и др.

Основные направления проявления процесса глобализации определены такими процессами как:

- 1) процесс глобализации, как многоуровневая и многосторонняя система различных интеграционных проявлений, реализующихся через глобальную коммуникацию, глобальную экономику, глобальную политику, глобальную культуру и т.д;
- 2) процесс глобализации, как глобальная коммуникация, объединяющая сообщества самых разных континентов;

- 3) процесс глобализации, как глобальная экономика, проявляющаяся в доминировании транснациональных корпораций и подчиняющих себе экономики средних и небольших стран;
- 4) процесс глобализации, как глобальная политика, определяемая мощностью сообщества западных держав, действующих в своих интересах;
- 5) процесс глобализации, как глобальная культура, объединяющая все мировое пространство.

Наряду с углублением происходящих противоречий и проявлением экономических кризисов, изменяются и элементы функционирующей системы, что приводит к проявлению функциональной сущности кризиса, который в свою очередь способствует:

- 1) устранению устаревших элементов системы;
- 2) создание условий для утверждения новых элементов новой системы.

Исследуемая компания, ООО «ГРИН», начала свою деятельность в начале 2006 года. В компании ООО «ГРИН» опасность проявления и влияния кризисных ситуаций на результат деятельности компании, определяется действиями руководства компании, направленными как на качество управленческой деятельности, так и ее эффективность. Для этих целей, т.е. для нейтрализации кризисных проявлений/или влияний на результат деятельности компании, предусмотрена действующая поведенческая модель антикризисного управления по ситуации. Управление, как система, имеет модель развития и реализации в компании, но при этом, следует особо отметить, что сам процесс развития, как следует из диагностики деятельности компании, не всегда отвечает и не всегда соответствует потребностям компании. В этой связи компанией предусмотрена модель, сущность которой определяется разноуровневой системой управления по задачам.

Проанализировав деятельность компании, следует, что изменение основных результатов деятельности связано с экономической нестабильностью рынка, что не может не сказаться и на системе управления.

Из чего следует, что управление в состоянии нестабильности требует от руководителя приобретения новых знаний в нейтрализации отрицательных последствий возникающих негативных факторов. Полученные знания и навыки должны быть направлены на оптимизацию механизмов регуляции систем, выявления скрытых резервов и потенциал развития.

Исходя из характеристики и диагностики состояния предприятия следует, что система антикризисного управления должна быть вмонтирована в совокупность методов и приемов компании, позволяющих осуществлять профилактику кризисных проявлений, преодолевать негативные последствия или сглаживать течение кризиса. Поскольку в большей степени кризис, от части, это управляемый процесс, то социально-экономическая система компании, являясь, с одной стороны, саморегулируемой, а с другой, устойчивой, позволяет формировать такую модель системы, в которой действуют механизмы управления и восстановления ее равновесия, т.к. управление, с одной стороны, это часть этих механизмов, а с другой это то, что обеспечивает менее осязаемое и более последовательное развитие внутренней экономической среды компании. Все указанное возможно лишь только в том случае, если будут известны тенденции развития компании, ее существенные характеристики и базовое ее состояние. Решающее значение в формировании антикризисной системы имеет разработка стратегии управления, основанная на предварительном анализе внешней и внутренней среды, выявления тех факторов, которые имеют значение для снижения стабильного и динамичного развития компании.

Идентификация финансово-экономического состояния предприятия произведенная на основе расчета Z-счет Альтмана, 4-факторной модели для частных непромышленных компаний, показала, что вероятность банкротства компании ООО «ГРИН» незначительная.

К реализации проектного подхода в ООО «ГРИН», с целью формирования эффективной антикризисной системы, был предложен к реализации механизм проектирования изменения данных через внедрение

дополнительных услуг в деятельность предприятия. Определение трансформаций в компании требует определения ресурсобеспечения в т.ч. установления объема и вида запрашиваемых ресурсов, направленных на реализацию проекта. Для чего потребуется произвести оценку:

- 1) во-первых, производственных возможностей компании;
- 2) во-вторых, определение направлений будущих изменений с целью оптимизации и минимизации затрат.

Произведенные расчеты, в рамках реализации проекта, позволили рассчитать срок окупаемости предлагаемого проекта.

Для реализации проектных форм изменений в деятельности компании устанавливаются особые условия функционирования.

Произведенная оценка финансовых и нефинансовых показателей в процессе применения ряда расчетных методик по оценке риска наступления банкротства, а также оценка производственных возможностей и потенциала компании, позволили привести в системный подход преимущества компании и спрогнозировать пороговое значение показателей наступления кризисной ситуации, определить точки перехода к системе антикризисного управления. Таким образом, полученные в результате расчетов данные помогли сформулировать определенную позицию относительно модификации переменных величин в расчетах прибыли. Из полученных данных следует, что к элементам, наиболее влияющим на величину прибыли следует отнести такие переменные, как цена и переменные затраты. Проведенный анализ и анализ влияния ряда факторов на конечный финансовый результат, показал, что влияние факторов и их величин следует рассматривать вариативно и учесть степень их влияния на величину прибыли.

Проведенная оценка рентабельности проекта и срока его окупаемости в зависимости от величины положительных финансовых потоков с учетом на прогнозный период, показала, что срок окупаемости проекта, определенный расчетным путем составит 4.9 года.

Заключение

Работа российских предприятий в рыночных условиях, усиление конкурентной борьбы, возникновение кризисных ситуаций и рост количества банкротств предприятий определяют необходимость приемов и методов антикризисного управления, что нашло свое отражение в проведенном исследовании, которое позволило выявить и установить ряд значимых моментов, позволяющих организации нивелировать риски негативного влияния процессов глобализации на ее экономику.

В экономической системе происходящие процессы имеют определенную взаимосвязь и взаимозависимость. Углубление происходящих противоречий в глобальной экономике тесно связано с проявлением экономических кризисов, включая и сложность регулирования мировой экономики. Наряду с углублением происходящих противоречий и проявлением экономических кризисов, изменяются и элементы функционирующей системы, что приводит к проявлению функциональной сущности кризиса, который в свою очередь способствует:

- 1) устранению устаревших элементов системы;
- 2) созданию условий для утверждения новых элементов новой системы.

Поскольку ускорение процесса экономической и социальной глобализации, внутренней и внешней бизнес-среды, оказывает непосредственное влияние на среду, в результате чего, среда становится все более сложной и изменчивой, то в свою очередь, полученная в результате такого влияния неопределенность, создает некий потенциал для кризисных проявлений в бизнес-деятельности компании.

Настоящее экономическое и социальное развитие является более чем когда-либо уязвимым от социальных конфликтов, техногенных катастроф и финансового кризиса. В нормальных условиях, кризис предприятие имеет четыре характеристики: внезапность, серьезность, редкость, непредсказуемость, и заинтересованная общественность.

Регулирования кризисов становится очень важным и именно поэтому, антикризисное управление становится очень важным и определяется рядом значимых элементов.

В качестве основных и наиболее типичных факторов глобализации, целесообразно выделить: рыночные, финансовые, технологические, правовые и политические, культурные, экологические и др.

Исследуемая компания, ООО «ГРИН», начала свою деятельность в начале 2006 года. В компании ООО «ГРИН» опасность проявления и влияния кризисных ситуаций на результат деятельности компании, определяется действиями руководства компании, направленными как на качество управленческой деятельности, так и ее эффективность. Для этих целей, т.е. для нейтрализации кризисных проявлений/или влияний на результат деятельности компании, предусмотрена действующая поведенческая модель антикризисного управления по ситуации. Управление, как система, имеет модель развития и реализации в компании, но при этом, следует особо отметить, что сам процесс развития, как следует из диагностики деятельности компании, не всегда отвечает и не всегда соответствует потребностям компании. В этой связи компанией предусмотрена модель, сущность которой определяется разноуровневой системой управления по задачам.

Проанализировав деятельность компании, следует, что изменение основных результатов деятельности связано с экономической нестабильностью рынка, что не может не сказаться и на системе управления. Из чего следует, что управление в состоянии нестабильности требует от руководителя приобретения новых знаний в нейтрализации отрицательных последствий возникающих негативных факторов. Полученные знания и навыки должны быть направлены на оптимизацию механизмов регуляции систем, выявления скрытых резервов и потенциал развития.

Исходя из характеристики и диагностики состояния предприятия следует, что система антикризисного управления должна быть смонтирована

в совокупность методов и приемов компании, позволяющих осуществлять профилактику кризисных проявлений, преодолевать негативные последствия или сглаживать течение кризиса. Поскольку в большей степени кризис, от части, это управляемый процесс, то социально-экономическая система компании, являясь, с одной стороны, саморегулируемой, а с другой, устойчивой, позволяет формировать такую модель системы, в которой действуют механизмы управления и восстановления ее равновесия, т.к. управление, с одной стороны, это часть этих механизмов, а с другой это то, что обеспечивает менее осязаемое и более последовательное развитие внутренней экономической среды компании. Все указанное возможно лишь только в том случае, если будут известны тенденции развития компании, ее существенные характеристики и базовое ее состояние. Решающее значение в формировании антикризисной системы имеет разработка стратегии управления, основанная на предварительном анализе внешней и внутренней среды, выявления тех факторов, которые имеют значение для снижения стабильного и динамичного развития компании.

Идентификация финансово-экономического состояния предприятия произведенная на основе расчета Z-счет Альтмана, 4-факторной модели для частных непромышленных компаний, показала, что вероятность банкротства компании ООО «ГРИН» незначительная.

К реализации проектного подхода в ООО «ГРИН», с целью формирования эффективной антикризисной системы, был предложен к реализации механизм проектирования изменения данных через внедрение дополнительных услуг в деятельность предприятия. Определение трансформаций в компании требует определения ресурсобеспечения в т.ч. установления объема и вида запрашиваемых ресурсов, направленных на реализацию проекта. Для чего потребуется произвести оценку:

- 1) во-первых, производственных возможностей компании;
- 2) во-вторых, определение направлений будущих изменений с целью оптимизации и минимизации затрат.

Произведенные расчеты, в рамках реализации проекта, позволили рассчитать срок окупаемости предлагаемого проекта.

Таким образом, для реализации проектных форм изменений в деятельности компании устанавливаются особые условия функционирования.

Произведенная оценка финансовых и нефинансовых показателей в процессе применения ряда расчетных методик по оценке риска наступления банкротства, а также оценка производственных возможностей и потенциала компании, позволили привести в системный подход преимущества компании и спрогнозировать пороговое значение показателей наступления кризисной ситуации, определить точки перехода к системе антикризисного управления.

Список использованных источников

1. Российская Федерация. Государственная Дума. Гражданский кодекс Российской Федерации. [Текст] Части первая, вторая и третья: по состоянию на 1 февр. 2012 г : офиц. текст / М-во юстиции Рос. Федерации. – М. : Юрайт, 2012. – 480 с. – (Правовая б-ка).
2. Российская Федерация. Государственная Дума. Налоговый кодекс Российской Федерации. [Текст] Части первая, вторая и третья: по состоянию на 12 февр. 2012 г : офиц. текст / М-во юстиции Рос. Федерации. – М. : Юрайт, 2012. – 524 с. – (Правовая б-ка).
3. Ансофф, И. Бизнес и рынок [Текст] : учеб. пособие / И. Ансофф. – М. : ЗАО «Бизнеском», 2010. – 342 с.
4. Баринов, В. А. Экономика предприятия и его деловая активность [Текст] : учебник / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 237 с.
5. Белоцерковский, С.М. Использование сбалансированной системы показателей как инструмент оценки развития [Текст] / С.М. Белоцерковский, В. И. Горяинов // ТулГУ. – 2008. – № 5. – С. 250-265.
6. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие / Т.Б. Бердникова. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 215 с.
7. Бондаренко, О.Н. Управление компанией [Текст] / О.Н. Бондаренко // Российское предпринимательство. – 2011. – № 11. – С. 18-22.
8. Боташева, Л.С. Комплексная стратегия предприятия. [Текст] / Л.С. Боташева // Аудит и Финансовый анализ. – 2008. – № 6. – С. 6-8.
9. Богуславская, С.Б. Системное стратегическое управление компанией: подходы и этапы постановки [Текст] : учебник / С.Б. Богуславская. – СПб. : Политехнический университет, 2011. – 170 с.
10. Гершун, А.М. Разработка сбалансированной системы показателей [Текст] : учебник / А.М. Гершун, Ю. С. Нефедьева. – М. : ЗАО «Олимп-

Бизнес», 2009. – 128 с.

11. Горский, М.А. Диагностика сбалансированной системы показателей: Поддерживая максимальную эффективность [Текст] : учебник / М.А. Горский, П. Нивен. – М. : Баланс Бизнес Наук, 2011. – 256 с.

12. Естехина, И.В. Инструментарий оценки эффективности интегрированной компании [Текст] И.В. Естехина // Экономика, предпринимательство и право. – 2012. – № 3 (14). – С. 29-42.

13. Жемчугов, А.М. Инновационный подход к сбалансированной системе показателей [Текст] / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Российское предпринимательство. – 2010. – № 6. – С. 86-90.

14. Кандалинцев, В.Г. Сбалансированное управление предприятием [Текст] : учебник / В. Г. Кандалинцев. – М. : КНОРУС, 2016. – 224 с.

15. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] : учебник / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 227 с.

16. Калинина, Л.Е. Государственная политика в сфере бизнеса: деловая активность и мониторинг [Текст] / Л.Е. Калинина // ЗАО «Олимп-Бизнес»: право и экономика. – 2014. – № 5. – С. 63-90.

17. Карелина, М.В. Особенности применения сбалансированной системы показателей как инструмента управления развитием компании [Текст] М.В. Карелина // Омский Государственный Университет. – 2010. – № 2. – С. 23-30.

18. Катькало, В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка [Текст] / В.С. Катькало // Российский журнал менеджмента. – 2010. – № 1. – С. 7-10.

19. Киселев, А.В. Разработка и применение сбалансированной системы показателей на предприятиях [Текст] / А.В. Киселев // Российское предпринимательство. – 2012. – № 10 (208). – С. 81-86.

20. Кошечева, Е.С. Эффективность применения сбалансированной системы показателей [Текст] / Е.С. Кошечева // Экономика, управление, финансы. – 2011. – № 2. – С. 40-41.
21. Коновалова, Л.В. Применение сбалансированной системы показателей в стратегическом управлении [Текст] / Л.В. Коновалова // Креативная экономика. – 2010. – № 2. – С. 102-110.
22. Кобяк, М.В. Международный опыт оценки деловой активности коммерческой организации [Текст] / М.В. Кобяк // Научный вестник МГИИТ. – 2009. – № 1. – С. 78-84.
23. Крылов, С. И. Сбалансированная система показателей как аналитический инструмент стратегического управления в условиях современной рыночной экономики [Текст] / С. И. Крылов // Омега-Л. – 2006. – № 6. – С. 267.
24. Кучугин, Н. Л. Методы стратегического анализа [Текст] : учеб. пособие / Н. Л. Кучугин. – М. : МЭСИ, 2010. – 71 с.
25. Лазебная, Н.В. Преимущества и недостатки применения системы сбалансированных показателей при планировании [Текст] / Н. В. Лазебная // Российское предпринимательство. – 2017. – № 3. – С. 37-39.
26. Лаврова, Т.А. Недвижимость и ее значение в отраслевой структуре экономики России [Текст] / Т.А. Лаврова // Вестник Национальной академии экономики. – 2010. - № 4 (8). – С. 34-40.
27. Максарова, Е. М. Основные направления реализации принципов устойчивого развития бизнеса [Текст] / Е.М. Максарова // Санкт-Петербургский университет экономики и финансов. – 2008. – № 2. – С. 23-25.
28. Мейер, М. Оценка эффективности бизнеса. Что будет после Balanced Scorecard? [Текст] : учебник / М. Мейер, А.О. Корсунский. – М. : ООО «Вершина», 2009. – 272 с.
29. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] : учеб. пособие / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд., пер. с англ. – М. : Дело, 2008. – 672 с.

30. Нивен, П. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций [Текст] : учебник / П. Нивен. – Днепропетровск. : Баланс Бизнес Букс, 2009. – 322 с.

31. Ольве, Н. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей [Текст] : учебник / Н. Ольве. – М. : Издательский дом «Вильяме», 2015. – 304 с.

32. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – М. : Кнорус, 2015. – 208 с.

33. Радушев, Д.А. Использование концепции Balanced Scorecard для разработки системы показателей управления предприятием [Текст] / Д. А. Радушев // Российское предпринимательство. – 2012. – № 8. – С. 70-74.

34. Рамперсад, Х.К. Индивидуальная сбалансированная система показателей: путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации [Текст] : учебник / Х.К. Рамперсад. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. – 176 с.

35. Рой, С. Баланс между стратегией и контролем [Текст] : учебник / С. Рой, К. Петри, Н. Олве. – СПб. : Питер, 2014. – 320 с.

36. Русинова, А.И. Стратегический анализ – основа стратегического менеджмента организации [Текст] / А. И. Русинова // Пермский институт экономики и финансов. – 2011. – № 1. – С. 134.

37. Саранский, С.В. Проблемы применения сбалансированной системы показателей в отечественной практике управления предприятием [Текст] С.В. Саранский // Российское предпринимательство. – 2016. – № 9. – С. 78-82.

38. Савчук, В.П. Финансовая диагностика и мониторинг деятельности предприятия [Текст] : учебник / В П. Савчук. – Киев. : Наука, 2011. – 153 с.

39. Сироткин, С А. Финансовый менеджмент на предприятии [Текст] : учебник / С А. Сироткин, Н Р. Кельчевская. – М. : Юнити-Дана, 2009. –

352 с.

40. Скульчес, Д В. Сбалансированная система показателей как развитый инструмент управления потенциалом предприятия [Текст] / Д В. Скульчес // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2008. – № 3. – С. 82-94.

41. Тамбовцев, В Л. Базовые понятия стратегического менеджмента [Текст] / В Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – 2010. – № 4. – С. 13-15.

42. Торинец, К.А. Сбалансированная система показателей как метод реализации стратегии [Текст] / К. А. Торинец, Л.Н. Масюк // Российское предпринимательство. – 2010. – № 12. – С. 12-16.

43. Фридаг, Х. Р. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению [Текст] : учебник / Х.Р. Фридаг, В. Шмидт. – М. : Омега-Л, 2016. – 267 с.

44. Шеховцева, Л. С. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Л.С. Шеховцева. – Калининград. : Пресса, 2015. – 153 с.

45. Шматько, Л.П. СЕРВИС настоящее и будущее [Текст] : учеб. пособие / Л.П. Шматько. – М. : ИКЦ Март, 2014. – 352 с.

46. Шихкеримова, И.А. Методика оценки конкурентоспособности компаний на основе сбалансированной системы показателей [Текст] / И. А. Шихкеримова // Российское предпринимательство. – 2010. – № 2. – С. 62-68.

47. Яковлев, В.Ю. Система сбалансированных показателей как инструмент формирования стратегии развития организации [Текст] : учеб. Пособие В.Ю. Яковлев. – М. : ИКЦ Март, 2011. – 352 с.

48. Яковлев, В.Ю. Преимущества и недостатки применения сбалансированной системы показателей в условиях российского бизнеса [Текст] / В.Ю. Яковлев // Российское предпринимательство. – 2012. – № 2. – С. 78-81.

49. Kenneth, W. Making Conflict Management a Strategic Advantage [Text] / W. Kenneth // Psychometrics Canada Ltd. – 2016. – № 10. – P. 23-29.
50. Nair, M. Essentials of Balanced Scorecard [Text] / M. Nair. – John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2014. – 269p.
51. Teece, D. Dynamic capabilities and strategic management [Text] / D. Teece, G. Pisano // Strategic Management Journal. – 2010. – № 10. – P. 63-66.