

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра экономики и менеджмента

МАРКЕЛОВА НАТАЛЬЯ ИГОРЕВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
**РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО РАЗВИТИЮ ОРГАНИЗАЦИИ В
УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы
Менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

И. о. заведующий кафедрой
д.э.н., профессор
О.Н. Владимирова

Научный руководитель
д.п.н., к.т.н., профессор
В.В. Кольга

Дата защиты

Обучающийся
Н.И. Маркелова

Оценка

Красноярск 2020

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования
«Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева»

Институт психолого-педагогического образования

Кафедра экономики и менеджмента

Обучающийся Маркелова Наталья Игоревна

(Ф.И.О.)

Код, направление подготовки, направленность (профиль) образовательной программы:

38.03.02 Менеджмент, Менеджмент организации

Курс 5, группа ОЗ-Б15Н(1), 555

Тема Разработка мероприятий по развитию организации в условиях кризиса

Руководитель Кольга Валдим Валентинович, д.п.н., к.т.н., профессор

(Ф.И.О., ученая степень, ученое звание, должность)

Срок сдачи завершённой работы руководителю 13 «мая» 2020 г.

(за 6 недель до защиты)

Перечень вопросов, подлежащих разработке: *Изучение литературы, составления плана: написание основной части; написание введения, заключения, оформление библиографического списка, подготовка к защите, защита*

ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

Этапы работы	Сроки выполнения	Вид отчетности	Отметка руководителя о выполнении
1. Изучение литературы, составления плана	Не позднее 2-х недель после закрепления темы ВКР октябрь-ноябрь	Оглавление (проект плана), предварительный список использованных источников	<i>выполнено</i>
2. Написание основной части	декабрь-март	Текст (черновой вариант)	<i>выполнено</i>
3. Написание введения, заключения, оформление списка использованных источников	Не позднее чем за 6 недель до предзащиты апрель	Текст, введение, список использованных источников	<i>выполнено</i>
4. Доработка, исправление ошибок	май	Текст вместе с листом замечания	<i>выполнено</i>
5. Подготовка к защите	За месяц до защиты, после прохождения предзащиты май-июнь	Текст доклада, слайдовая презентация ВКР	<i>выполнено</i>
6. Защита	В сроки ГИА июнь	Приказ о допуске к защите, размещенная в ЭБС ВКР (не менее 5 дней до защиты), сланная за 2 дня до защиты ВКР в ГЭК, протокол защиты	
Консультации	Согласно утвержденному кафедрой графику консультаций	Текст работы	

Утверждено на заседании кафедры, протокол № 4 от 17.04.2020.

Заведующий кафедрой _____

(подпись)

(расшифровка подписи)

Руководитель _____

(подпись)

(расшифровка подписи)

Задание принял к исполнению _____

(подпись)

(расшифровка подписи)

Кольга В.В.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА.....	7
1.1. Сущность кризисной ситуации в организации. Стратегии выхода организации из кризиса.....	7
1.2. Факторы, способствующие возникновению кризисных явлений в организации.....	17
1.3. Анализ организационной структуры организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР».	20
Выводы по Главе 1.....	32
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ МЕРОПРИЯТИЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА.....	34
2.1. Анализ финансовой деятельности организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР»....	34
2.2. Разработка мероприятий, направленных на развитие финансово- хозяйственной деятельности организации.....	51
2.3. Расчет экономической эффективности разработанных мероприятий.....	58
Выводы по Главе 2.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	68

ВВЕДЕНИЕ

Современная экономическая реальность вынуждает руководителей организаций постоянно принимать решения в условиях финансово-экономического кризиса, коммерческая деятельность чревата различными ситуациями нестабильности, которые могут привести к неплатежеспособности или банкротству. В связи с этим проблема управления организациями в условиях кризиса становится особенно актуальной. В этом и заключается проблема данной работы.

Несовершенство существующих механизмов и отсутствие эффективной системы управления организациями лишают российскую экономику перспектив стабильного экономического роста. Возникает необходимость разработки и принятия управленческих решений, обеспечивающих реализацию выбранной стратегии и устранение отклонений. Обобщенный практический материал, накопленный в ходе работы, даст организации, находящейся в кризисном или предкризисном состоянии, возможность применять методологические основы мониторинга и оценки своей деятельности, а также комплекс методов, применяемых в случае выявления признаков кризиса. В конкретной организации информационно - справочной службы ООО «ТЕЛЕЦЕНТР», находящейся в кризисном состоянии, предлагаемый комплекс мер по преодолению кризиса может быть реализован достаточно эффективно.

В условиях финансовой и политической нестабильности коммерческая деятельность чревата различными кризисными ситуациями, которые могут привести к неплатежеспособности или банкротству организации. Разработка мер, обеспечивающих стабильность и расширение коммерческой деятельности организации, является актуальной задачей.

Объектом исследования является ООО «ТЕЛЕЦЕНТР».

Предметом исследования является деятельность организации в условиях кризиса и инструменты антикризисного управления. Проблемы

управления, с которыми сталкиваются организации, требуют разработки мер и методов управления, позволяющих организации эффективно организовать свою деятельность в условиях кризиса.

Целью данной работы является разработка мероприятий по управлению организацией в условиях кризиса, изучение методологических основ выхода организации из кризиса и путей совершенствования управления организацией в современных экономических условиях, а также практическая апробация разработанных предложений.

Поставленная в работе цель обусловила необходимость решения следующих задач:

- рассмотреть теоретические подходы к проблеме управления организацией в условиях кризиса;
- выявить современные формы, методы и принципы управления организацией в условиях кризиса;
- провести диагностику финансово-хозяйственной деятельности организации и разработать мероприятия по развитию организации в условиях кризиса;
- апробировать предлагаемые меры и оценить экономический эффект от их внедрения в деятельность организации.

Структура работы определяется целями и задачами работы.

В первой главе «Теоретические основы управления организацией в условиях кризиса» рассматриваются системы управления, виды организационных структур, понятие «кризис», особенности и причины возникновения кризиса в организации.

Во второй главе «Опытно-экспериментальные работы по реализации мероприятий развития организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» в условиях кризиса», проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности организации и разработаны мероприятия по развитию организации в условиях кризиса, дана оценка экономического эффекта от их внедрения в деятельность организации.

В заключение подведен итог и выводы по основным аспектам проделанной работы. Библиографический список состоит из 26 источников. Иллюстрационный материал состоит из 13 рисунков и 17 таблиц.

Общий объем работы составил 68 страниц.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

1.1. Сущность кризисной ситуации в организации. Стратегии выхода организации из кризиса

Большинство организаций в России находятся в критическом финансово-экономическом положении из-за экономической, политической и финансовой нестабильности, несовершенства рынков товаров и услуг, налоговых систем и инвестиций. Есть два способа решить эту ситуацию:

- выход организации из кризиса и ее оздоровление путем разработки и реализации соответствующих программ;
- признание организации несостоятельной и ее ликвидация.

Совокупность инструментов и средств, направленных на решение комплекса задач по выводу организации из кризисной ситуации, представляет собой систему антикризисного управления развитием организации [5].

Объектом антикризисного управления является категория «кризис». Кризис организации понимается как крайнее обострение противоречий в ее управлении, структуре и организации, производственной и финансовой деятельности, что угрожает ее стабильности и жизнеспособности в процессе функционирования и развития в окружающей среде. Суть антикризисного управления заключается в оперативном реагировании на проявление кризисообразующих факторов посредством своевременной разработки и реализации соответствующих антикризисных мероприятий и программ.

Кризисы в организации проявляются с определенным циклом. В силу многообразия видов кризисов и причин, их вызвавших, периоды жизненных циклов развития кризисов и интенсивность их проявления различны. Существуют как затяжные кризисные процессы, характеризующиеся длительным жизненным циклом и низкой динамикой роста интенсивности

проявления, так и кризисы, которые внезапно возникают, имеют короткий период развития и высокую степень интенсивности проявления.

Существуют такие локальные системы проявления кризисных явлений:

- кризис сбыта, вызванный несоответствием между объемом и структурой производимой продукции и объемом и структурой спроса;

- кризис деятельности, связанный с сокращением или увеличением зоны стратегического управления конкурентами, то есть с нарушением соответствия между возможностями производственной системы и их реализацией;

- финансовый кризис, который проявляется в невозможности получить необходимые финансовые ресурсы;

- кризис организационной структуры, вызванный несоответствием стиля, методов и инструментов управления организацией ее статусу, стратегическим целям, качеству персонала и др.;

- кризис организационной структуры управления, которое обусловлено несоответствием между организационно - правовой формой собственности организации, внутренней организационной структурой управления и масштабом деятельности организации, характеристиками ее ресурсного потенциала;

- кризис платежеспособности, определяемый как несоответствие между денежными доходами и расходами организации, что приводит к периодической или постоянной неспособности финансировать деятельность и выполнять внешние обязательства [3].

Любое кризисное положение характеризуется тремя основными моментами:

- наличием угроз для реанимации наиболее важных целей организации;

- дефицитом времени для принятия решений по поводу устремления кризиса;

- давлением окружающих на лица, которые принимают решение.

С понятием «кризис» тесно связано с понятием «банкротство», которое присуще любому современному рынку и использует неспособность как рыночный инструмент перераспределения капитала и отражает процессы структурной перестройки экономики. Действующее законодательство Российской Федерации под банкротством понимает признанную хозяйственным судом неспособность должника возобновить свою платежеспособность и удовлетворить признанные судом требования кредиторов не иначе как через применение ликвидационной процедуры.

При управлении кризисным развитием следует учитывать такие особенности:

- соотношение количества и силы исходных экономических явлений;
- степень влияния активов внешней и внутренней среды;
- значимость каждого фактора состояния организации [7].

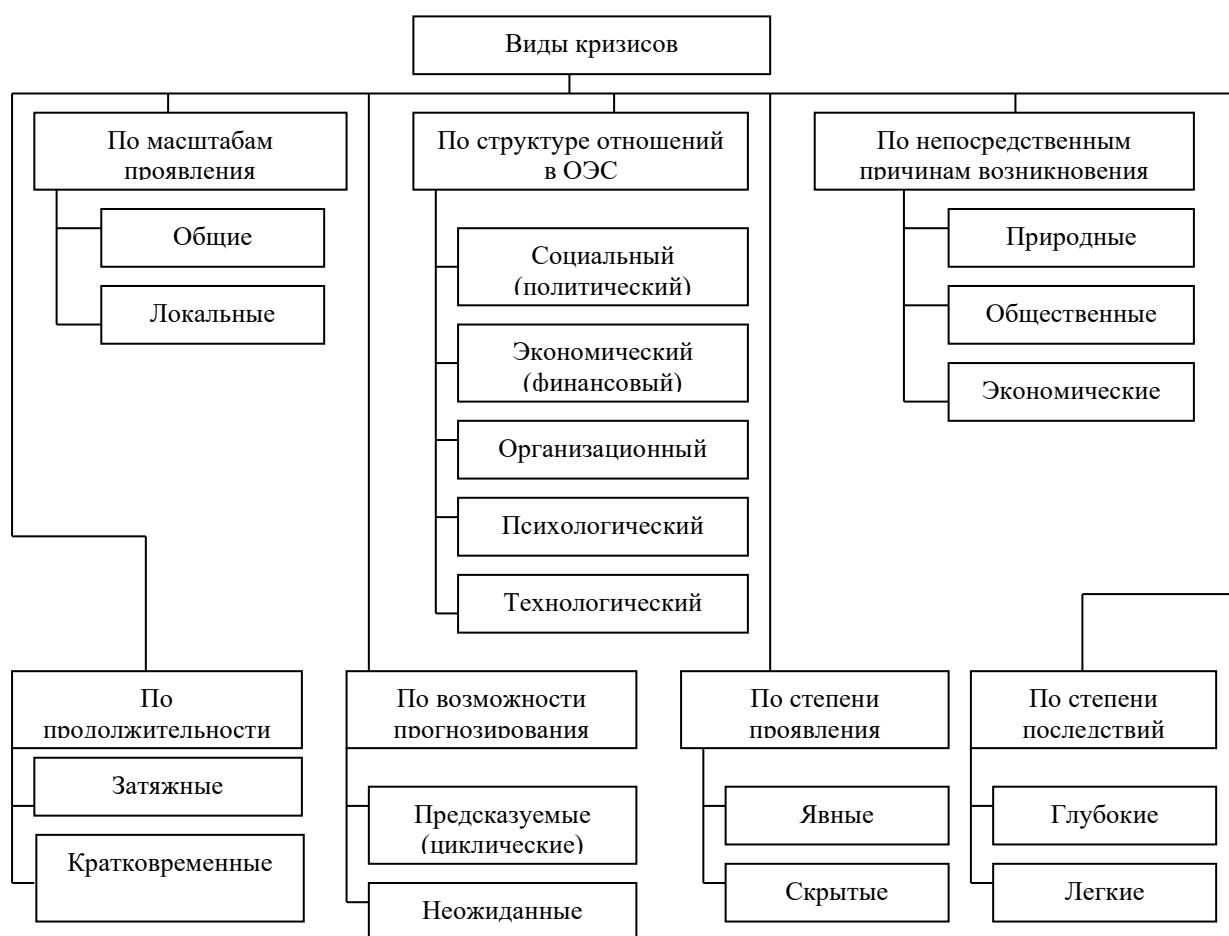


Рисунок 1. Классификация видов кризисов

Исходя из рисунка 1, мы видим, что существуют общие и локальные кризисы. Общие из них охватывают всю организационно-экономическую систему (ЭКО), в то время как местные охватывают лишь ее часть. В соответствии со структурой отношений в организационно-экономической системе существуют:

- экономические кризисы-отражают острые противоречия в экономическом состоянии отдельной организации. В группе экономических кризисов отдельно можно выделить финансовые кризисы, характеризующие противоречия в состоянии финансовой системы организации;

- социальные кризисы возникают, когда возникают конфликты или конфликты интересов между различными группами: наемными работниками и работодателями, профсоюзами и предпринимателями, персоналом и менеджерами и т.д. Особое место в этой группе занимает политический кризис-кризис власти, кризис реализации, в этой группе есть политический кризис-кризис власти, кризис реализации интересов различных групп;

- организационные кризисы-проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регулирования деятельности отдельных подразделений;

- психологические-кризисы в социально-психологическом климате коллектива или отдельной группы. Они проявляются в виде стресса, чувства неудовлетворенности работой и страха за будущее;

- технологический кризис-это кризис новых технологических идей в контексте четко выраженной потребности в новых технологиях. Это может быть кризис технологической несовместимости продукции.

По непосредственным причинам кризисы делятся на:

- природные-обусловленные естественными условиями жизни и деятельности человека;

- общественные-причинами кризиса являются общественные отношения во всех видах;

- экологические-возникают при изменении характера условий, вызванных деятельностью человека.

Кризисы также могут быть предсказуемыми и неожиданными. Предсказуемые кризисы наступают как этап развития, их можно предсказать и вызвать объективными причинами накопления факторов кризиса - необходимостью реструктуризации организации. Неожиданные кризисы часто являются результатом либо грубого бесхозяйственного поведения, либо какого-то природного явления, либо экономической зависимости, способствующей расширению и распространению локальных кризисов. Одним из видов предсказуемого кризиса является циклический кризис. Это может происходить периодически.

Очевидные кризисы заметны и легко обнаруживаются. Скрытые (патентные) - они относительно незаметны и потому наиболее опасны. Глубокие кризисы часто приводят к разрушению Организации, они трудны и неравномерны. Легкие кризисы более последовательны и безболезненны, их можно предвидеть, и ими легче управлять [11].

Вся совокупность возможных кризисов делится на долгосрочные и краткосрочные. Длительные кризисы болезненны и трудны, они часто являются результатом неспособности управлять кризисными ситуациями, непонимания сути и природы кризиса, его причин и возможных последствий.

На уровне организации возникновение отдельных кризисных явлений, если не принимаются меры по их локализации, вызывает переход к системному кризису и, как правило, заканчивается законным банкротством или ликвидацией организации.

Кризисные ситуации возникают на всех этапах жизненного цикла организации. Каждая последующая фаза жизненного цикла становится возможной только в результате преодоления возникающих кризисных явлений. В противоположном случае традиционная последовательность фаз развития может быть нарушена из-за спада рынка, закрытия организации или ее перехода к новому владельцу [9].

Антикризисное управление носит стратегический характер и должно основываться на использовании сбалансированных и разумных стратегий. В экономической литературе существует достаточно большое количество определений стратегии, которые различаются по своей сути и отражают философские, процедурные, поведенческие, исполнительские, структурные и другие аспекты этой категории. Наиболее часто употребляемое определение заключается в том, что стратегия - это долгосрочный курс развития организации, способ достижения долгосрочных целей, которые организация определяет для себя, собственные мысли руководителя как часть своей политики. Можно сказать, что стратегия:

- определяет основные направления и пути достижения целей выживания и развития организации в долгосрочной перспективе на основе концентрации усилий на определенных приоритетах;

- это способ наладить взаимодействие между организацией и внешней средой;

- формируется на основе обобщенной, не всегда полной и достаточной информации;

- постоянно обновляется в процессе деятельности, чему способствует налаженная обратная связь;

- имеет хорошо скоординированную внутреннюю структуру;

- это основа для разработки стратегических планов и проектов;

- это основной содержательный элемент деятельности высшего руководства [4].

Наиболее распространенные стратегии, используемые в бизнесе, называются общими стратегиями. Существует три основных типа общих стратегий:

- стратегия роста - основана на увеличении масштабов деятельности организации. Стратегия роста требует стабильных конкурентных преимуществ и является высокоэффективной на быстрорастущих рынках;

- стратегия стабильности заключается в том, чтобы сосредоточиться на существующих видах деятельности, а также сохранить ассортимент продукции, реализуемой на традиционных рынках;

- стратегия сокращения - используется в тех случаях, когда традиционная деятельность организации на традиционных рынках становится невозможной.

Общие стратегии роста отражают три различных подхода к росту организации и предполагают изменение состояния одного или нескольких из следующих элементов: продукта, рынка, отрасли, позиции организации в отрасли и технологии.

Первая группа общих стратегий роста состоит из стратегий концентрированного (интенсивного) роста, которые используются в том случае, если организация не полностью исчерпала свои возможности, присущие ее текущим продуктам и рынкам. Эта группа включает в себя:

- стратегия глубокого внедрения на рынок, которая заключается в поддержании постоянного круга потребителей и продаже им одного и того же ассортимента продукции за счет увеличения числа покупателей, привлечения покупателей конкурентов на свою сторону. Преимущество этой стратегии заключается в том, чтобы сосредоточиться на одном продукте, одном рынке, одной технологии на протяжении всего процесса;

- стратегия развития рынка сбыта - часто используется для географической экспансии, когда продажи начинаются с локального рынка, затем организация переходит на региональный уровень, а затем - работает в национальном масштабе. Кроме того, данная стратегия ориентирована на привлечение новых рынков сбыта к существующему продукту, использование новых каналов дистрибуции и размещение рекламы в различных СМИ;

- стратегия развития продукта включает в себя модификацию существующих или создание новых, но похожих продуктов, которые могут быть проданы текущим клиентам через установленные каналы продаж.

Основная идея заключается в привлечении к новому продукту клиентов, которые остались довольны ранее предложенными потребителям продуктами.

Вторая группа - это интегрированные стратегии роста, которые оправданы, если отрасль, в которой работает организация, имеет перспективы для прогресса. Цель этих стратегий - развитие в рамках производственной цепочки. Типы стратегий интегрированного роста:

- вертикальная интеграция используется, когда организация может увеличить прибыль, приобретая поставщиков или систему распределения продукции, или приобретая контроль над деятельностью;

- горизонтальная интеграция направлена на укрепление позиций организации путем приобретения контроля над деятельностью конкурирующих организаций, что может быть реализовано путем слияний, поглощений и создания совместных организаций. Такое приобретение может обеспечить доступ к новым рынкам, устранить некоторых конкурентов и дать возможность организации добиться экономии в крупномасштабных процессах.

Третья группа включает диверсифицированные стратегии роста, которые реализуются, если организация исчерпала все возможности роста в своей сфере деятельности. В процессе поиска вариантов диверсификации организация может выбрать родственную или новую отрасль. Стратегия профильной (родственной) диверсификации заключается в добавлении такой продукции, которая связана с основной деятельностью организации, имеет схожий рынок сбыта и т.д.

Стратегия непрофильной (несвязанной) диверсификации реализуется тогда, когда организация расширяется за счет добавления деятельности, не связанной с ее основным бизнесом. Основной концепцией такой организации является общая прибыль всей организации.

Стратегии сокращения используются тогда, когда организация нуждается в перегруппировке после длительного периода роста, или когда

есть необходимость повысить эффективность, когда есть спады и драматические изменения в экономике. Эта группа стратегий включает в себя:

- стратегия ликвидации, которая является окончательным случаем стратегии сокращения и реализуется тогда, когда организация по объективным и субъективным причинам не может вести дальнейшую деятельность;

- стратегия "урожай" применяется к бесперспективному бизнесу, который не может быть выгодно продан, но может приносить доход во время "урожая". Эта стратегия предполагает снижение затрат на закупку, оплату труда и максимизацию выручки от продажи существующих продуктов. Стратегия "сбора урожая" рассчитана на достижение максимальной суммарной выручки в период сокращения, если бизнес постоянно сводится к нулю;

- стратегия сокращения производства заключается в том, что организация закрывает или продает убыточное подразделение.

- стратегия стабильности (стабилизации) направлена на прекращение снижения объемов продаж и оживление производственно-хозяйственной деятельности организации.

Одним из вариантов стратегии стабилизации является стратегия выживания. Стратегия выживания имеет особое значение для организаций, поскольку она ориентирована на относительно короткие промежутки времени и используется в условиях экономического кризиса при реструктуризации и реорганизации внутренней среды организации. В таких условиях каждая организация, оценив свои возможности, должна сделать выбор: выживание или банкротство. Основными целями стратегии выживания являются:

- адаптация к формирующемуся рынку;
- отказ от устаревших неэффективных методов управления;
- обеспечение стабильности экономической деятельности;

- поддержание ресурсного потенциала, особенно команды высокопрофессиональных специалистов и менеджеров.

Характерные черты стратегии выживания включают в себя:

- защитный характер в случае спада деятельности организации;
- необходимость быстрых, решительных, скоординированных действий, с одной стороны, и осторожности и реализма в принятии решений - с другой;
- строгая централизация управления, концентрация власти;
- не долгосрочные действия в связи с тем, что данная ситуация не отвечает интересам сотрудников, акционеров и руководства.

Основные действия организации в процессе реализации стратегии выживания направлены на изменение системы управления, производственной, экономической и финансовой деятельности.

Совершенствование системы управления предполагает изменение соотношения централизации и децентрализации управления, пересмотр методов управления, внедрение кадровых изменений, формирование новой бизнес-политики.

Изменения в производственно-хозяйственной деятельности организации включают в себя:

- пересмотр товарной политики в соответствии с требованиями рынка;
- осуществление соответствующих изменений в организации производства;
- пересмотр системы исследований и продвижения сырьевых товаров;
- реализация хорошо продуманной целевой политики [8].

Изменения в финансовой деятельности направлены на создание условий для жесткой экономии затрат, минимальных капитальных вложений, продажи или закрытия убыточных организаций, привлечения банковских кредитов, централизации финансовых операций. При выборе общей стратегии организации следует исходить не только из желания, но и из возможностей развития, которые обнаруживаются в ходе стратегического анализа внешней и внутренней среды. При обосновании возможностей

реализации выбранной стратегии необходимо также учитывать конкурентные преимущества организации в целом и ее отдельных подразделений.

1.2 Факторы, способствующие возникновению кризисных явлений в организации

Для эффективного управления развитием организации в условиях кризиса и разработки антикризисной стратегии необходимо изучить факторы, вызывающие возникновение кризисных явлений. Факторы, негативное воздействие которых может привести к дестабилизации экономического состояния организации и вызвать кризис, можно определить как кризисообразующие.

Практика показывает, что кризисы отражают свои собственные ритмы развития каждой отдельной организации, иногда не совпадающие с ритмами общественного развития или развития других организаций. Каждая организация имеет свой потенциал развития и условия для его реализации, при этом она подчиняется законам циклического развития всей социально-экономической системы. Поэтому на организацию постоянно влияют как внешние факторы, определяемые влиянием общих циклов развития экономики, так и внутренние, зависящие от собственных циклов и кризисного развития.

Внешние факторы характеризуют экономическую среду, в которой функционирует организация и от которой она не может не зависеть. Если экономика находится в состоянии системного кризиса, то это сказывается на функционировании отдельной организации, причем для каждой по-разному. Все зависит от вида собственности организации, вида ее деятельности, а также от экономического и профессионального потенциала. При этом следует иметь в виду, что каждая организация по-разному реагирует на соотношение внутренних и внешних факторов, влияющих на ее состояние.

Таким образом, при возникновении системного кризиса ряд организаций мгновенно разрушается, другие борются за сопротивление кризисным явлениям, а третьи находят различные возможности использовать влияние внешних факторов в своих интересах, возможно временно, в хаосе общих кризисных явлений.

Это можно объяснить многими причинами, в том числе антикризисным потенциалом, профессиональным менеджментом, возросшей экономической активностью, но нельзя сбрасывать со счетов стечение обстоятельств и удачные рискованные решения.

Однако может сложиться и такая ситуация, когда даже при очень благоприятной внешнеэкономической конъюнктуре организация вступает в глубокий кризис. В этом случае причинами, скорее всего, будут внутренние факторы развития – такие как устаревание технологий, неэффективная организация труда, просчеты в экономической стратегии, ошибки в принятии экономических решений, деловые и социально-психологические конфликты, неудачный маркетинг и другие.

Чтобы иметь возможность своевременно запускать программы антикризисного управления, необходимо различать факторы, симптомы и причины кризиса.

Симптомы проявляются в показателях и, самое главное, в тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие организации. Так, анализируются показатели производительности труда, эффективности деятельности, фондоотдачи, энерговооруженности, финансового состояния или такие, как текучесть кадров, дисциплинированность, удовлетворенность работой, конфликтность и др., может характеризовать ситуацию производственной организации в связи с наступлением кризиса.

В этом случае величину и динамику показателей можно оценить, как относительно установленного рекомендуемого значения (допустимость изменений), так и относительно их значений в последовательных временных интервалах.

Симптомом развития кризиса может быть, например, несоответствие показателей регулярным соотношениям или резкое снижение показателей на определенных временных интервалах. Однако не всегда симптомы ухудшения состояния организации приводят к ее кризису. Симптом - это лишь внешнее проявление начала «болезни» организации, но причины ее возникновения приводят к самой «болезни» - кризису. Именно причины лежат в основе появления симптомов, а затем и факторы, указывающие на начало кризиса.

Таким образом, этапы кризиса можно представить следующей цепочкой: причины-симптомы-факторы.

Кризисы следует оценивать не только по их симптомам, но и по их причинам и реальным факторам.

Причина кризиса - это событие или явление, которое вызывает симптомы и дальнейшие факторы кризиса. Кризисный фактор - это событие или фиксированное состояние объекта, или установившаяся тенденция, указывающая на наступление кризиса.

Например, в организации причинами могут быть финансово-экономические просчеты, общее состояние экономики, низкая квалификация персонала или недостатки в системе мотивации. Симптомами кризиса являются появление первых признаков негативных тенденций, стабильность этих тенденций, бизнес-конфликты, нарастание финансовых проблем и др., а затем факторами кризиса станут снижение качества продукции, нарушение технологической дисциплины, рост и высокая задолженность по кредитам и др.

С точки зрения воздействия на организацию, причины возникновения кризиса в ней можно классифицировать на внешние и внутренние. Внешние причины определяют влияние среды, в которой существует организация, а возникновение внутренних причин зависит от ситуации в самой организации. Внешние причины определяются состоянием экономики, деятельностью государства, состоянием отрасли, к которой относится рассматриваемая

организация, а также воздействием элементов.

К проблеме кризисов в организации следует подходить с системной точки зрения. Любая организация - это целостная система, она состоит из взаимосвязанных элементов, частей, компонентов и т.д. В то же время развитие организации, даже при ее количественном росте, не изменяет общих характеристик ее целостности, если, конечно, она не разрушается. Система в течение своей жизни может находиться либо в стабильном, либо в неустойчивом состоянии.

Существует различие между статической и динамической устойчивостью.

Факторы, влияющие на устойчивость системы, могут быть внешними или внутренними. Если стабильность в основном диктуется внешними факторами, то ее обычно называют внешней, если внутренними, то внутренними.

В мировой практике банкротство организации обусловлено 1/3 внешних факторов и 2/3 внутренних, но эта тенденция нарушается в странах с переходной экономикой, где внешние факторы преобладают над внутренними.

Ученые экономисты, изучая кризисы и банкротства, выделяют такие внешние факторы, которые вызывают возникновение неплатежеспособности организации и, как следствие, угрозу банкротства:

- инфляция;
- изменение банковских процентных ставок и условий кредитования;
- налоговые и таможенные ставки;
- изменение отношений собственности и аренды;
- законодательство Российской Федерации;
- размер и структура потребления;
- размер спроса населения;
- политическая нестабильность;
- инновационная политика;

- отсутствие инвестиций в национальную экономику;
- низкая конкурентоспособность на мировом рынке.

К наиболее значимым внутренним факторам относятся принципы и тенденции деятельности организации, производственные ресурсы и их использование, качество продукции и ее уровень, эффективность маркетинговой политики, профессионализм руководителей и работников, а также эффективность выбранной организацией стратегии [1].

В условиях централизованного хозяйствования стабильность производственно-экономических структур достигалась, как правило, за счет влияния внешних управленческих решений, то есть любые или почти любые дестабилизирующие процессы подавлялись извне. Причем механизмы приведения системы в стабильное или квазистабильное состояние могут быть самыми разными: дополнительная экономическая поддержка, замена директора, корректировка планов, административная реорганизация производства и т. д. В этом случае стабильность деятельности организации была достигнута внешним управлением, и кризис не наступил.

Это не означает, что проблема устойчивости вообще не существует. Она просто перешла на отраслевой, региональный и государственный уровни и всегда решалась сверху.

Все предыдущие реформы касались, прежде всего, более высоких уровней-государственного (регионального) и отраслевого. Достаточно привести факты организации совхозов, укрупнения (разукрупнения) министерств, введения общих схем управления. В настоящее время в конкурентной среде проблема организационной устойчивости стоит перед каждой организацией.

На каждой стадии жизненного цикла конкурентного преимущества, то есть на стадии зарождения, ускорения роста, замедления роста, зрелости и снижения конкурентного статуса, существует индивидуальная система внутренних и внешних факторов, каждый из которых обладает различной дестабилизирующей силой. В момент развития, замедления конкурентного

статуса организации важны внешние факторы, а на этапе ускорения роста и зрелости-внутренние. Но, учитывая индивидуальные особенности каждой организации, эта обобщенная тенденция может измениться:

- кризисные факторы действуют системно, усиливая негативное влияние на организацию, но не один из факторов кризиса, а также их совокупное влияние не является фатальным, его проявлению можно противостоять.

Средством такого противодействия является специально организованное антикризисное управление, под которым понимается эффективная стратегия выхода организации из кризисной ситуации [2].

1.3 Анализ организационной структуры организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР»

ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» уже более 20 лет оказывает высококачественные информационно-справочные услуги на территории Республики Хакасия. Сегодня компания предоставляет высокоскоростной интернет со скоростью до 200 Мбит/с, цифровое телевидение до 130 каналов, услуги фиксированной и IP-телефонии, цифровое видеонаблюдение и многие другие услуги корпоративным и частным клиентам, а также государственным заказчикам.

Полное наименование организации: ООО «Информационно - справочная служба ТЕЛЕЦЕНТР».

Краткое наименование организации: ООО «ТЕЛЕЦЕНТР».

Адрес юридический: 655017, Республика Хакасия, г. Абакан, ул. Щетинкина, д.59 – 221Н

Адрес почтовый: 655017, г. Абакан, ул. Щетинкина, д.59 – 221Н

ИНН/КПП: 1901076832/190101001

ОКПО/ОГРН: 95266864/1071901000104

ОКВЭД: 62.09

Банковские реквизиты: р/с 40702810984000018001 В Сибирском филиале ПАО «Промсвязьбанк» г. Новосибирск; к/с 30101810500000000816 в ГРКЦ г. Новосибирск Главного управления Банка России по Новосибирской области; БИК 045004816

В своей деятельности организация придерживается следующей миссии-максимально быстрое предоставление информации клиентам в полном объеме.

Стратегической целью справочной службы ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» является обеспечение качественного выполнения всего спектра предлагаемых услуг. Организация стремится расширять виды предоставляемых услуг, развивать индивидуальный подход к каждому клиенту, расширять свою клиентскую базу. Также работа ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» направлена на поддержание его положительного имиджа и сохранение конкурентных позиций на рынке.

На сегодняшний день ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» является не только наиболее полным телефонным справочником товаров и услуг, телефонных номеров и адресов организаций города Абакан, но и целым спектром информационных услуг.

ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» постоянно совершенствует собственную информационно-техническую базу. В настоящее время сервис оснащен комплексом оборудования компьютерной телефонии, что позволяет обеспечить абонентов и клиентов связью и широким спектром услуг на уровне мировых стандартов качества.

Спектр информационных услуг организации включает проведение маркетинговых исследований и социологических опросов. Результатами работы маркетинговой службы постоянно интересуются крупные коммерческие и промышленные компании, радиостанции в Абакане.

ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» - коммерческая организация.

Уставный капитал ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» определяет минимальный размер его имущества и составляет 10 000 рублей.

Работа информационной службы строиться в двух направлениях:

- работа с корпоративными клиентами, юридическими лицами, предприятиями и организациями.

- работа с абонентами.

Организация эффективной работы с корпоративными клиентами является одним из приоритетных направлений. Служба ориентирована на организацию услуги связи для коммерческих и государственных структур. Главными преимуществами является самая развитая в регионе инфраструктура сетей связи и способность предоставить комплекс услуг индивидуально для каждого клиента.

Работа отдела продаж строится по принципу «прямых продаж»: менеджеры по продажам предлагают клиентам пользоваться своими услугами, обзванивая потенциальных контрагентов. При необходимости приезжают к потенциальным клиентам для проведения презентации услуг ООО «ТЕЛЕЦЕНТР». На следующем этапе происходит заключение договоров на предоставляемые услуги.

После заключения договора контрагент заполняет регистрационную карту в которой указывается вся необходимая информация.

Скидки предоставляются только при единовременной оплате.

По истечению срока действия договора менеджеры информационного отдела перезаключают договора на продление.

По второму направлению работа происходит несколько иначе. Ежедневно с 8.00 до 24.00 операторы службы технической поддержки обрабатывают от 1000 до 1500 запросов абонентов.

Физические или юридические лица, имеющие необходимость обратиться в службу технической поддержки по какому-либо вопросу, звонят по телефону 297-007 и получают необходимую информацию по интересующей проблеме. Работу по обслуживанию клиентов по справке осуществляют операторы связи. Все звонки записываются - при необходимости можно прослушать любой звонок, оценить правильность

подачи информации. Также специальной программой ведется статическая обработка информации: количество звонков, общее количество положительных ответов (информация о предприятии, товаре или услуге есть в базе данных), детальный анализ отсутствующей информации (в базе данных нет интересующей информации).

На настоящий момент организация предлагает следующие услуги.

1. Размещение информации в базе данных Бесплатной справочной службы по товарам и услугам.

Данная услуга предлагает:

- размещение позиций товаров или услуг, предоставляемых вашей компанией, а так же адрес, телефон, время работы, схема проезда, информация о скидках, проводимых акциях и т.д.;

- дублирование информации о вашей организации;

- возможность использования индекса «655» в рекламе своей компании в различных СМИ на протяжении всего срока действия договора, как телефона для справок (горячей линии). Использование индекса позволяет не перегружать рекламные материалы справочной информацией об организации, увеличивая тем самым эффективность рекламного воздействия.

2. Приоритет в ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» подразумевает первоочередность предоставления информации о вашей компании при запросе аналогичного товара или услуги. Это эксклюзивная услуга для наших клиентов. При использовании "приоритета", значительно повышается эффективность справки, выдаваемой о вашей организации.

3. Озвучивание рекламной информации подразумевает, что каждому абоненту ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» в Республике Хакасия после ответа оператора на запрос предлагается прослушать 10-12 секундный рекламный ролик. Информация подается живым голосом, после озвучивания голосового ролика, заинтересовавшимся абонентам операторы предоставят более подробную информацию.

4. Автоинформатор «Ночной Абакан» - автоответчик, который

расскажет абонентам, какие развлекательные заведения можно посетить в г. Абакан (бары, клубы, рестораны и др.). Время работы автоответчика с 24.00 до 8.00.

5. Номер дополнительного набора на линии - получение абонентом справочной информации о вашей компании, при нажатии соответствующей кнопки, перед соединением с оператором (длительность до 1 минуты).

6. Маркетинговые опросы - опрос абонентов осуществляется операторами Республики Хакасия ООО «ТЕЛЕЦЕТР» после предоставления абоненту справки по запрашиваемой им информации. Опрос проводится согласно разработанной анкете-опроснику, который может содержать не более 5-ти не развернутых вопросов. Собранная информация поможет Вам провести анализ рынка, выявить потребности потребителей и т.д. Данная услуга позволяет получить полноценную информацию для проведения маркетинговых исследований.

7. Горячая линия развлечений предоставляет каждому абоненту при запросе информации о горячей линии оперативной информации обо всех развлекательных мероприятиях, проходящих в г. Абакан на текущий момент и в ближайшие дни.

Это анонс кинофильмов и театральных постановок, программы вечеринок в ночных клубах, информация о спортивных мероприятиях, комплексах отдыха и здоровья, условия проводимых творческих конкурсов и т.п.

8. Рассылка рекламной информации - ежемесячное распространение рекламной информации, путём адресной доставки курьером по точной адресной клиентской базе ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» с предоставлением отчетности.

Система ценообразования на продукцию организации организована по методу полного учета издержек + рентабельность организации. Уровень рентабельности устанавливается в пределах 20-30%, в зависимости от спроса на каждый конкретный вид продукции.

Структура ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» представлена на рисунке 2. В нее входит три отдела: отдел операторов, коммерческий отдел, бухгалтерия. Отделы находятся под непосредственным руководством директора организации. Коммерческий отдел состоит из двух подразделений: информационный отдел и отдел продаж. В составе коммерческого отдела находятся курьер и дизайнер. Функции маркетингового директора исполняет руководитель организации.

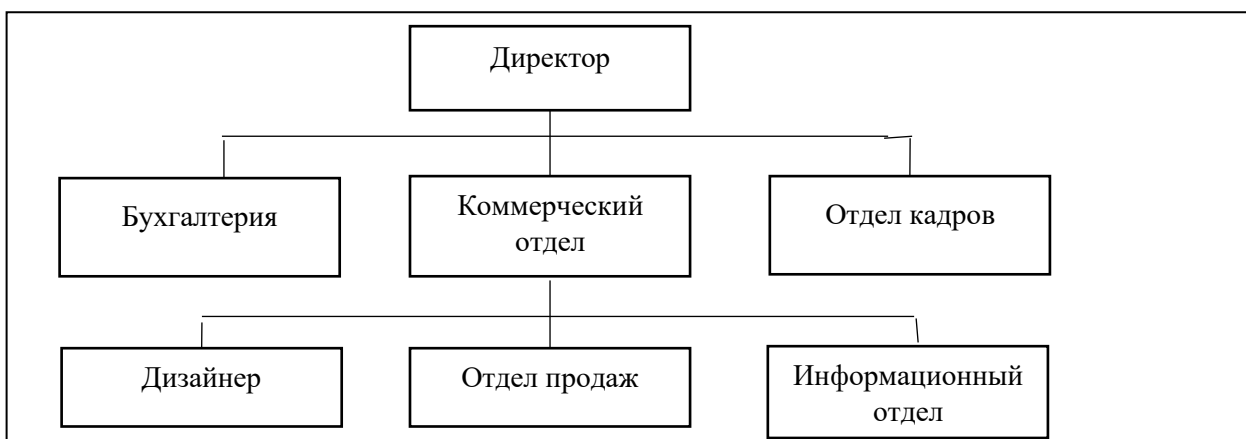


Рисунок 2. Организационная структура ООО «ТЕЛЕЦЕНТР»

Функциональные обязанности информационного отдела:

- отправка счетов-фактур (как и отправка текущих счетов, вы можете отправлять рекламную информацию по заказу клиента);
- опрос клиентов по выставленным счетам - фактурам с уточнением даты оплаты;
- продление договоров с существующими клиентами.

В коммерческий отдел входят менеджеры по продажам, дизайнер и курьер.

Задача менеджеров отдела продаж-найти новых клиентов, заключить с ними договор на информационное обслуживание в справочном бюро, тем самым увеличив базу данных ООО «ТЕЛЕЦЕНТР»

Дизайнер занимается изготовлением макетов рекламной информации,

разработкой баннеров в интернете на сайте ООО «ТЕЛЕЦЕНТР». Отдел операторов состоит из старшего оператора и нескольких операторов.

Функциональные обязанности старшего оператора заключаются в следующем:

- контроль и регулирование работы Департамента;
- группировка и анализ информации, связанной с работой;
- составление отчетов.

Остальные операторы выполняют конечную функцию справочной службы-отвечают на звонки абонентов, предоставляя им интересующую их информацию.

Курьер распространяет исходящую корреспонденцию (выкладывает счета подрядчиков, акты выполненных работ).

Кадровая политика заключается в том, что при приеме на работу руководитель ориентируется в первую очередь на искреннее желание соискателя работать. На этапе подбора персонала менеджер просматривает резюме соискателя, проводит устную беседу и знакомит с обязанностями. Если кандидат на работу удовлетворяет необходимым требованиям к интересующей его должности, он принимается на работу. Затем следует ознакомление с рабочим местом, инструкциями по технике безопасности и знакомство с коллективом.

В 2019 году численность работников ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» сократилась. (Таблица 1).

Таблица 1

Численность персонала ООО «ТЕЛЕЦЕНТР»

Отдел	2018	2019	Изменения
Бухгалтерия	2	2	0
Коммерческий отдел	7	7	0
Отдел операторов	23	22	-1
Итого	32	31	-1

Как видно из таблицы 1, численность сократилась на одного сотрудника, организации требуются дополнительные кадры.

Среднесписочная численность работников организации в 2019 году составила 31 человек.

Таблица 2

Уровень заработной платы работников ООО «ТЕЛЕЦЕНТР»

Отдел	2018	2019	Изменения, (%)
Бухгалтерия	14 800	15 600	5%
Коммерческий отдел	15 100	15 700	3,8%
Отдел операторов	12 300	12 900	4,6%
Среднее	14 166,67	14 733,33	4,5 %

Среднемесячная заработная плата всего персонала ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» за 2019 год составила 14 733 руб. В 2019 году заработная плата выросла на 4,5%.

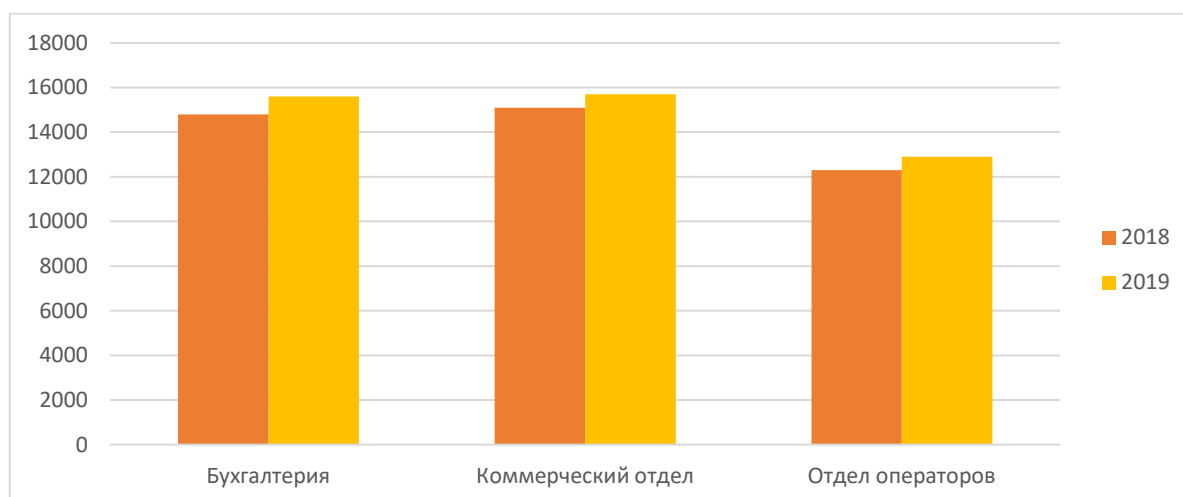


Рисунок 3. Рост заработной платы

Коэффициент текучести кадров - это отношение числа уволенных работников организации, уволившихся в течение данного периода по причинам текучести кадров (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение правил техники безопасности, самовольный уход и другие причины, не вызванные производственными или национальными потребностями), к средней численности за тот же период.

Коэффициент оборачиваемости = $6/35 \cdot 100 = 17$, что превышает

естественный (5%) коэффициент оборачиваемости.

Изучение внутренней среды организации позволяет руководству оценить внутренние ресурсы и возможности организации.

Выявляя сильные и слабые стороны организации, руководство может расширить и усилить ее конкурентные преимущества и, соответственно, предотвратить возможные проблемы [26].

Таблица 3

SWOT-АНАЛИЗ ООО «ТЕЛЕЦЕНТР»

	ВОЗМОЖНОСТИ а. выход на новые рынки или сегменты рынка; б. увеличение разнообразия услуг	УГРОЗЫ а. возможность появления новых конкурентов; б. замедление роста рынка; в. неблагоприятная политика правительства; г. возрастающее конкурентное давление
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ 1. высокая квалификация; 2. хорошая репутация у потребителей; 3. современные технологии обслуживания у клиентов	СИВ 1в – высокое качество обслуживания позволяет выйти на новые рынки; 3а – подходящая технология дает возможность выхода на новые рынки или сегменты рынка	СИУ 1а – высокая квалификация персонала поможет избежать усиления давления новых конкурентов; 2б – хорошая репутация у покупателей поможет в случае замедления роста рынка; 2в – хорошая репутация у покупателей поможет пережить неблагоприятную политику правительства; 3г – подходящая технология сгладит возрастающее конкурентное давление
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ 1. нет ясных стратегических направлений; 2. узкая сфера услуг	СЛВ 2б – новая услуга позволит обойти конкурентов в предоставляемых услугах; 1а – выход на новые рынки или сегменты рынка позволит сформулировать новые стратегические направления	СЛУ 1г – возрастающее конкурентное давление поможет найти необходимое стратегическое направление

В результате проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- с помощью всех сильных сторон ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» может реализовать возможности окружающей среды, а значит, удержать существующих клиентов и приобрести новых, что приведет к дополнительной прибыли;

- отсутствие четкого стратегического направления может привести к нецелевому расходованию ресурсов, иными словами, ресурсы будут израсходованы в полном объеме, но деятельность организации не даст экономического эффекта;

- главную угрозу (активных конкурентов) организация сможет преодолеть с такой сильной стороны, как хорошая репутация и доверие потребителей, но организации необходимо постоянно поддерживать такой высокий уровень, а это в свою очередь требует определенных вложений и усилий, которые могут быть успешно реализованы маркетинговой командой (на данный момент такого отдела в организации нет);

- решение проблем, связанных с узким спектром услуг, может быть найдено путем анализа и адаптации практического опыта зарубежных информационно-справочных служб.

Выводы по Главе 1.

Для всех организаций причины возникновения финансового кризиса индивидуальны. Однако можно выделить несколько инструментов управления, являющихся универсальными для преодоления кризиса организации.

Снижение расходов - это нормирование всех статей затрат и жесткий контроль исполнения установленных нормативов (бюджетирование). Этот подход позволяет снизить затраты компании до заданного уровня.

Стимулирование продаж в ситуации кризиса должно выражаться в развитии отношений с существующими клиентами и привлечении новых, предложении рынку новой продукции, заключении контрактов на работу с давальческим сырьем, а также в пересмотре существующей системы скидок и льгот для покупателей.

Одним из выходов является ежедневная сверка баланса наличных денежных средств, которая даст менеджерам достоверную информацию о текущем остатке средств на счетах и в кассе организации, необходимую для принятия решений об осуществлении текущих платежей. Необходимо расставить приоритеты текущих платежей. Далее составляется бюджет движения денежных средств на будущий период.

В условиях финансового кризиса организация не должна полностью отказываться от реализации продукции в рассрочку, но необходимо оптимизировать работу с дебиторами.

С поставщиком заключается соглашение о том, что организация будет гасить задолженность по мере приобретения новых партий товаров. Это один из путей выхода из кризиса ликвидности. Второй путь - кредиторская задолженность погашается за счет краткосрочного банковского кредита, выданного на пополнение оборотных средств с учетом реальной оборачиваемости «зависших» запасов, полученных от данного поставщика.

Все организационные изменения в части снижения затрат, управления денежными средствами вызывают увеличение рабочей нагрузки на сотрудников, что может породить сопротивление работников. Поэтому необходимо провести разъяснительную работу среди персонала, ввести в курс дела. Задержки в выплате заработной платы также могут повлечь недовольство исполнителей, поскольку своевременное вознаграждение за труд является индикатором финансового благополучия организации. Сведения о финансовом кризисе организации являются в такой ситуации строго конфиденциальными. Как вариант можно применить методику нематериальной мотивации, в этом случае настроение коллектива будет более позитивным.

**ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО
РЕАЛИЗАЦИИ МЕРОПРИЯТИЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ООО
«ТЕЛЕЦЕНТР» В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

**2.1. Анализ финансовой деятельности организации ООО
«ТЕЛЕЦЕНТР»**

Для определения масштабов и эффективности функционирования организации, необходимо изучить и проанализировать ее основные экономические показатели в динамике. В таблице 4 представлены экономические показатели деятельности ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» за 2017-2019 гг.

Таблица 4

Основные экономические показатели деятельности ООО
«ТЕЛЕЦЕНТР» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение в 2019 г. к 2017 г.	
				Отклонение, (+;-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6
Товарооборот, тыс. руб.	69 510	67 571	142 379	72 869	104,8
Себестоимость продаж, тыс. руб.	64 467	56 129	96 002	31 535	48,9
Коммерческие и управленческие расходы, тыс. руб.	4 307	10 779	45 869	41 562	965,0
Валовая прибыль, тыс. руб.	5 043	11 442	46 377	41 334	819,6
Прибыль от продаж, тыс. руб.	737	663	508	-229	-31,1
Чистая прибыль, тыс. руб.	325	300	437	112	34,5
Чистая прибыль на 1 рубль продаж, руб.	0,0047	0,0044	0,0031	-0,0016	-34,4
Среднесписочная численность работников, чел.	37	34	36	-1	-2,7
Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	20 922	20 574	22 181	1 259	6,0

1	2	3	4	5	6
Среднемесячная оплата труда, руб./чел.	47 122	50 427	51 346	4 224	9,0
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1 879	1 987	3 955	2 076	110,5
Затраты на 1 руб. товарной продукции, руб.	0,9894	0,9902	0,9964	0,0070	0,7
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	19,5	31,5	42,0	22,5	115,4
Фондоотдача, руб./руб.	3 564,6	2 145,1	3 390,0	-174,6	-4,9
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	0,5270	0,9265	1,1667	0,6396	121,4

В отношении расчетных технико-экономических показателей ООО "ТЕЛЕЦЕНТР" можно сделать следующие выводы.

Товарооборот организации в 2019 году увеличился на 72 869 тыс. рублей, или на 104,8% по сравнению с 2017 годом, что обусловлено увеличением товарооборота организации. Соответственно, себестоимость продаж увеличивается на 31 535 тыс. рублей, или на 48,9% в 2019 году по сравнению с 2017 годом, что обусловлено ростом основных видов деятельности организации. За счет увеличения оборота по торговым операциям валовая прибыль увеличилась на 41 334 тыс. рублей, что на 819,6% в 2019 году по сравнению с 2017 годом обусловлено значительным увеличением оборота за анализируемый период.

Несмотря на значительный рост продаж, наблюдается снижение прибыли от продаж организации на 229 тысяч рублей, то есть на 31,1%. Это значительное снижение обусловлено значительным увеличением коммерческих и управленческих расходов.

В организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» наблюдается рост торгового потенциала, о чем свидетельствует значительное увеличение товарооборота.

Тем не менее, наблюдается очень низкий уровень рентабельности, о чем свидетельствует расчетный показатель затрат на рубль товарной

продукции, который увеличивается на 0,007 рубля, на 0,7% в 2019 году по сравнению с 2017 годом, что характеризует рост затрат на реализацию единицы товара. Чистая прибыль на 1 рубль продаж снизилась в 2019 году по сравнению с 2017 годом на 0,0016 рубля, составив 0,0031 рубля, что является негативным фактором, характеризующим низкий уровень рентабельности основного вида деятельности [25].

Средняя численность работников в организации сократилась на 1 человека. В результате этого фактора увеличения товарооборота, производительность труда организации увеличилась на 2 076 тыс. руб. / чел., то есть на 110,6%, что характеризует увеличение потенциала организации.

Организация использует в своей деятельности арендованное оборудование и арендованные основные средства.

Таким образом, можно сделать вывод, что текучесть кадров в организации достаточно высока. В результате значительного увеличения постоянных расходов происходит снижение эффективности использования средств, вложенных в основной капитал организации.

2019 год стал наименее прибыльным для ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» из-за значительного увеличения переменных и постоянных расходов организации. Это свидетельствует о необходимости более тщательного анализа финансово-хозяйственной деятельности организации, ее финансовых результатов с целью выявления причин низкого уровня прибыли от основной деятельности ООО «ТЕЛЕЦЕНТР».

В таблице 5 представлен анализ динамики стоимости имущества ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» за 2017-2019 гг.

Таблица 5

Динамика стоимости имущества ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» на 2017-2019 гг., тыс. руб.

Актив баланса	2017г.	2018 г.	2019 г.	Изменение в 2017 г. к 2019г.	
				Отклонение (+;-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6

Окончание таблицы 5

1	2	3	4	5	6
Основные средства	10	53	31	21	210,0
Прочие ВНА	0	413	317	317	-
Итого внеоборотные активы	10	466	348	338	3 380,0
Запасы	8,438	5,219	9,981	1,543	18,3
НДС	0	0	956	959	-
Дебиторская задолженность	7,920	13,594	53,056	45,145	570,0
Финансовые вложения	0	1 028	52	52	-
Денежные средства	569	795	467	-102	-17,9
Прочие ОА	0	141	5 126	5 126	-
Итого оборотные активы	16 927	20777	69 650	52 723	311,5
Итого активы	16 937	21 243	69 998	53 061	313,3

На основании таблицы 5 можно сделать следующие выводы.

Валюта баланса увеличивается на 313,3%, что в основном связано с ростом оборотных активов. Рост оборотных активов свидетельствует о расширении основной деятельности организации.

Внеоборотные активы представлены основными средствами и прочими внеоборотными активами. Рост внеоборотных активов представлен увеличением стоимости внеоборотных активов.

Имущество организации представлено в основном оборотными средствами, что характерно для основной деятельности организации: в основном-товарно-материальными запасами и дебиторской задолженностью. Товарно-материальные запасы увеличились на 18,3%, а дебиторская задолженность - на 570,0%.

Увеличение оборотных активов происходит за счет увеличения стоимости всех статей, за исключением денежных средств.

Увеличение стоимости запасов на 18,3% свидетельствует о росте запасов, однако это может свидетельствовать о нерациональном использовании резервов, что в дальнейшем может привести к дополнительному вовлечению средств в оборот организации. Размер запасов

должен контролироваться и его стоимость поддерживаться на оптимальном уровне, согласно стандартам, несмотря на рост оборота.

Финансовые вложения были отслежены в 2018 году на сумму 1 028 тыс. рублей. К 2019 году финансовые вложения сократились на 52 тыс. рублей. Это свидетельствует о том, что ликвидные средства организации все еще имеются в наличии для целей получения будущих доходов.

В оборотных активах наблюдается значительное увеличение дебиторской задолженности на 570,0% в 2019 году, что может свидетельствовать об увеличении операций с отсрочкой платежей. Это негативный фактор, который характеризует снижение скорости перевода денежных средств в абсолютно ликвидные активы и может свидетельствовать о снижении платежеспособности организации.

Динамика структуры активов, представляющих основной и оборотный капитал ООО «ТЕЛЕЦЕНТР», представлена на рисунке 4.

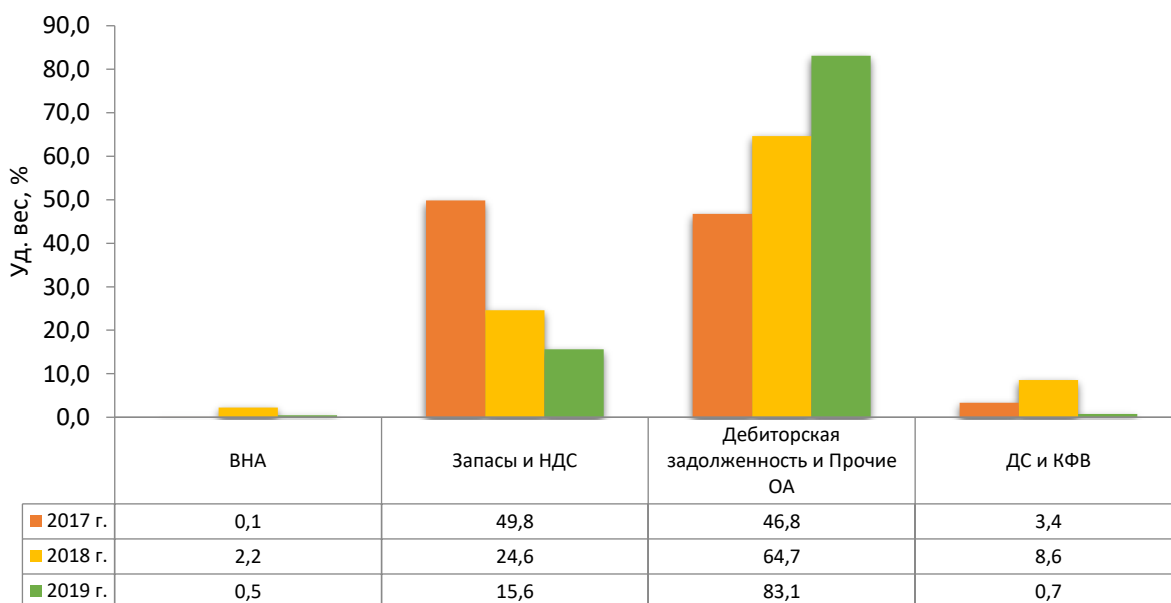


Рисунок 4. Динамика структуры имущества организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» в 2017-2019 гг., %

Относительно рисунка 4, следует отметить, что доля внеоборотных активов в имуществе организации незначительна. Имущество организации имеет направленность на инвестиции в оборотный капитал.

По итогам 2019 года доля дебиторской задолженности (включая Прочие оборотные активы) составила 83,1%. Доля абсолютно ликвидных активов очень низка – всего 0,7% по итогам 2016 года. Запасы и НДС неуклонно снижаются к концу 2019 года на 15,6% относительно стабильного роста дебиторской задолженности.

Стоимость денежных средств и краткосрочных финансовых вложений снижается в 2019 году по сравнению с 2017 годом, что свидетельствует о возможном снижении ликвидности и платежеспособности организации.

В таблице 6 представлен анализ финансовой устойчивости ООО «ТЕЛЕЦЕНТР».

Таблица 6

Определение типа финансовой устойчивости ООО «ТЕЛЕЦЕНТР»

Показатель	Обозначение	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1. Источники формирования собственных средств	ИСС	383	682	1 119
2. Внеоборотные активы	ВОА	10	466	348
3. Собственные оборотные средства	СОС	373	216	771
4. Долгосрочные обязательства	ДКЗ	0	0	1 048
5. Собственные и долгосрочные заемные источники формирования оборотных средств	СДИ	373	216	1 819
6. Краткосрочные обязательства	ККЗ	16 554	20 561	67 831
7. Общая величина основных источников средств	ОИ	16 927	20 777	69 650
8. Общая сумма запасов	З	8 438	5 219	9 981
9. Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств	ΔСОС	-8 065	-5 003	-9 210
10. Излишек (+), недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников покрытия запасов	ΔСДИ	-8 065	-5 003	-8 162
11. Излишек (+), недостаток (-) общей величины основных источников финансирования запасов	ΔОИЗ	8 489	15 558	59 669
12. Трехфакторная модель типа финансовой устойчивости	М=ΔСОС; ΔСДИ; ΔОИЗ	{0;0;1}	{0;0;1}	{0;0;1}

На основании таблицы 6 можно сделать следующие выводы.

Организация имеет систему нарушения нормальной платежеспособности, поэтому существует устойчивая потребность в привлечении дополнительных источников финансирования. Однако существует возможность восстановления платежеспособности организации в результате наличия общего объема основных источников финансирования резервов [24].

Расчет коэффициентов финансовой устойчивости организации представлен в Таблице 7.

Таблица 7

Коэффициентный анализ финансовой устойчивости

Показатели	2017г.	2018г.	2019г.	Абсолютное изменение		
				2018г. к 2017г.	2019г. к 2018г.	2019г. к 2017г.
Коэффициент автономии (более 0,5)	0,023	0,032	0,016	0,009	-0,016	-0,007
Коэффициент финансовой зависимости (менее 0,5)	0,977	0,968	0,984	-0,009	0,016	0,007
Коэффициент финансовой устойчивости (более 0,7)	0,023	0,032	0,031	0,009	-0,001	0,008
Коэффициент соотношения собственных и заемных средств (более 1,0)	0,023	0,033	0,016	0,010	-0,017	-0,007
Коэффициент маневренности собственного капитала (0,2-0,5)	0,974	0,317	0,689	-0,657	0,372	-0,285
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (более 0,1)	0,022	0,010	0,011	-0,012	0,001	-0,011
Коэффициент финансового риска (менее 0,7)	43,222	30,148	61,554	-13,074	31,406	18,332

Переходя к коэффициенту автономии, по данным ООО «ТЕЛЕЦЕНТР», коэффициент автономии за все периоды значительно ниже рекомендуемого уровня и имеет тенденцию к снижению на 0,007. Следовательно, существует высокая зависимость и ее рост от внешнего финансирования (кредиторов). Об этом факте также свидетельствует

снижение показателя финансовой зависимости, что является отрицательным фактором.

Значение коэффициента увеличивается на 0,8 процентных пункта, что является положительным фактором. Так, в 2019 году только 3,1% активов были профинансированы из собственных источников финансирования.

Расчитанное отношение долга к собственному капиталу свидетельствует о том, что заемный капитал значительно превышает собственный, что также характеризует дальнейший рост зависимости ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» от кредиторской задолженности. Значение коэффициента снизилось на 0,007 в течение 2017-2019 гг., что является негативным фактором и определяет рост финансовой независимости организации.

Также наблюдается увеличение финансового риска: в течение 2017-2019 годов финансовый риск увеличился на 18 332, что свидетельствует о неэффективности проводимой политики, что приводит к увеличению зависимости от кредиторской задолженности и увеличению финансовой зависимости, что увеличивает финансовый риск организации.

Важной характеристикой стабильного финансового состояния является также коэффициент маневренности. Собственники организации соблюдают паритетный принцип инвестирования собственных средств в подвижные и неподвижные активы, что также должно обеспечивать достаточную ликвидность баланса. Следовательно, в 2017 году 97,4% собственного капитала было вложено в оборотные средства, а в 2019 году – 68,9%. Величина коэффициента снижается на 28,5 процентных пункта, что отражает сокращение финансирования мероприятий с использованием собственных источников финансирования.

Коэффициент собственного капитала показывает, может ли организация обеспечить свой оборотный капитал собственными источниками финансирования. Расчетное значение для ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» в течение 2017-2019 годов является низким и имеет тенденцию к снижению на 1,1%, что свидетельствует о том, что организация не в состоянии обеспечить

оборотные средства источниками собственных средств, и, кроме того, текущая деятельность ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» финансируется за счет заемного капитала.

Таким образом, на основе анализа имущества организации и источников его формирования, анализа финансовой устойчивости следует сделать вывод, что имущество организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» представлено, по своей сути, оборотными средствами, которые неуклонно увеличиваются за счет роста запасов и дебиторской задолженности. Организация использует заемные основные средства для своей деятельности. Основная деятельность финансируется за счет кредиторской задолженности.

Следовательно, организация становится зависимой от взаимных неплатежей: рост отложенных платежей за реализованные товары приводит к увеличению кредиторской задолженности, в результате чего организация не может погасить свои обязательства. Поэтому руководству ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» следует рассмотреть меры по сокращению дебиторской задолженности и покрытию задолженности перед кредиторами за счет этих средств с целью снижения возможного роста зависимости от кредиторов.

Анализ коэффициентов финансовой устойчивости показывает, что организация является финансово зависимой, имеет в структуре денежных средств преимущественно заемный капитал в виде кредиторской задолженности. Существует высокая зависимость от внешнего финансирования, что негативно сказывается на финансовой и торговой деятельности ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» [23].

Далее следует провести анализ финансовых результатов и рентабельности деятельности организации на основе выявленного роста затратной интенсивности деятельности ООО «ТЕЛЕЦЕНТР».

Динамика финансовых результатов деятельности ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» представлена в таблице 8.

Таблица 8

Финансовые результаты деятельности ООО «ТЕЛЕЦЕНТР»

за 2017-2019 гг., тыс. руб.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение в 2019 г. к 2017 г.	
				Отклонение, (+;-)	Темп прироста, %
Выручка от реализации продукции	69 510	65 571	142 379	72 869	104,8
Себестоимость продукции	64 467	56 129	96 002	31 535	48,9
Валовая прибыль	5 043	11 442	46 377	41 334	819,6
Коммерческие расходы	4 307	10 779	45 869	41 562	965,0
Прибыль (убыток) от продаж	736	663	508	-228	-31,0
Прочие доходы	12	12	3 330	3 318	27 650,0
Прочие расходы	296	259	3 204	2 908	982,4
Прибыль до налогообложения	452	416	634	182	40,3
Налог на прибыль и прочие отчисления	127	116	197	70	55,1
Чистая прибыль	325	300	437	112	34,5
Прибыль от основной деятельности	736	663	508	-228	-31,0
Прибыль от прочей деятельности	-284	-274	126	410	-144,4

Выручка от реализации продукции увеличилась на 104,8%, что свидетельствует об увеличении объема товарных операций и продаж, а также за счет роста розничных цен.

Превышение темпов роста выручки (104,8%) при соответственно меньшем темпе роста затрат (48,9%) обеспечивает рост прибыли организации, которая неуклонно растет.

Однако значительное увеличение коммерческих расходов на 41 562 тыс. руб., То есть на 965,0%, подорвало рост прибыли от продаж. Кроме того, в результате существенного влияния роста постоянных расходов прибыль от продаж снизилась на 31,0%, на 228 тыс. руб. Это определяет снижение

эффективности использования имеющихся ресурсов и снижение рентабельности деятельности организации.

На рисунке 5 показано формирование чистой прибыли за счет основной и иной деятельности организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР».

Следует отметить стабильное снижение прибыли от основной деятельности на 228 тыс. руб., а также снижение отрицательного влияния финансового результата прочей деятельности на 410 тыс. руб.

Значительный и стабильный рост выручки от продаж на 104,8% положительно сказался на формировании прибыли от основной деятельности.

Следует отметить низкую долю прибыли от основной и прочей деятельности организации на фоне значительного объема товарооборота.

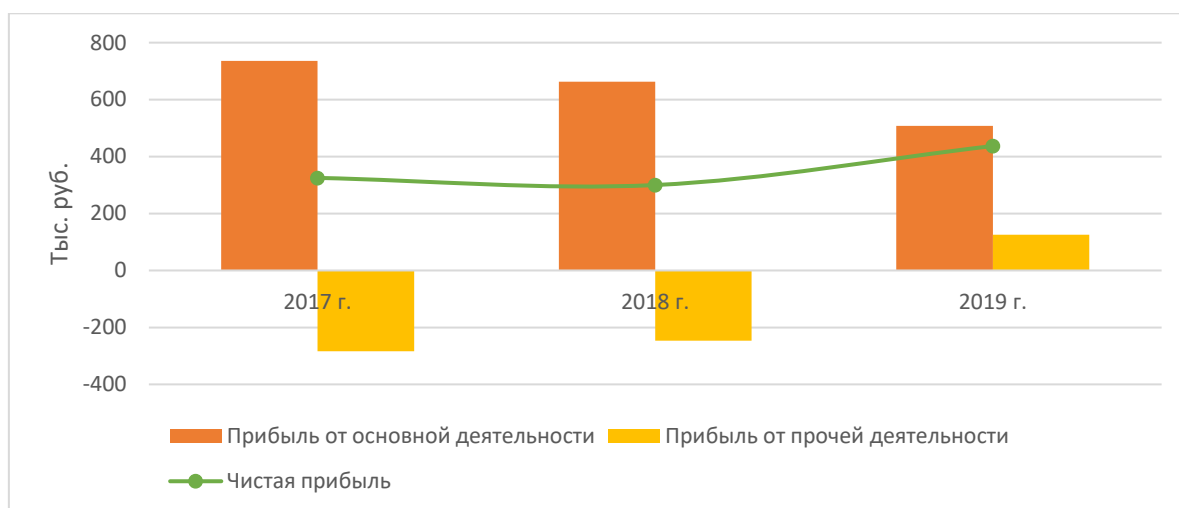


Рисунок 5. Формирование чистой прибыли ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» в 2017-2019 гг., тыс. руб.

Следовательно, необходимо рассмотреть структуру товарооборота организации, представленную на рисунке 6.

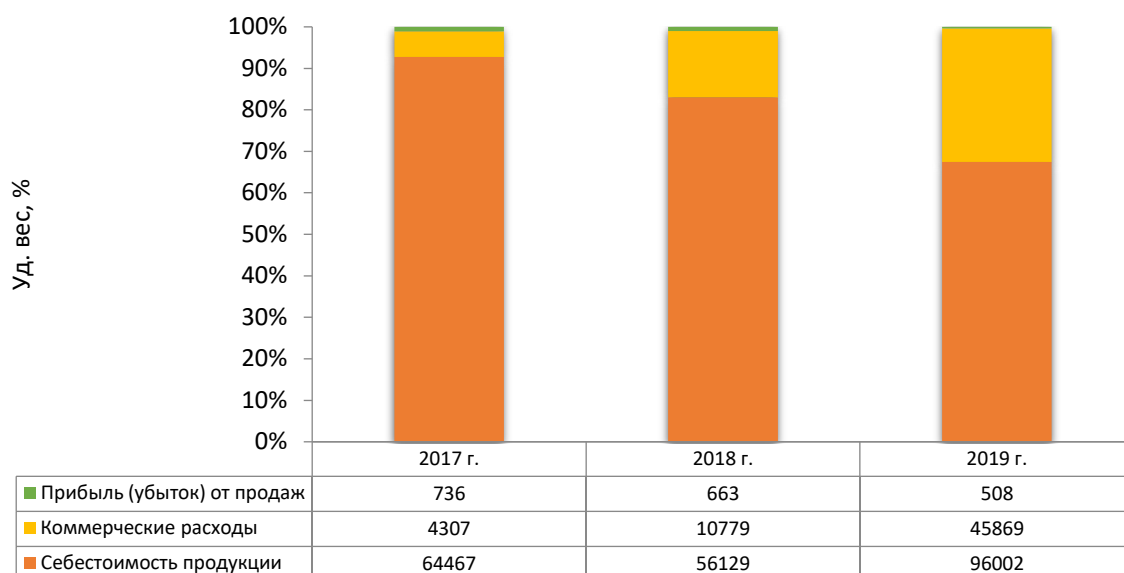


Рисунок 6. Структура товарооборота организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» в 2017-2019гг., %

Следует отметить, что на рисунке 6 наблюдается незначительная доля прибыли от продаж в структуре товарооборота, что обусловлено полностью увеличением доли коммерческих расходов организации.

Следовательно, необходимо рассматривать систему оптимизационных мер, направленных на снижение коммерческих расходов и себестоимости продаж организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» для повышения абсолютного значения и доли прибыли от продаж организации.

Расчет показателей рентабельности организации представлен в таблице 9.

Таблица 9

Расчет показателей рентабельности ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» за 2017-2019 гг., %

Показатели	2017г.	2018г.	2019г.	Абсолютное изменение в 2019г. к 2017г., (+/-)
1	2	3	4	5
Рентабельность активов	0,0192	0,0141	0,0062	-0,0129
Рентабельность оборотных активов	0,0192	0,0144	0,0063	-0,0129

1	2	3	4	5
Рентабельность основных средств	32,5000	5,6604	14,0968	-18,4032
Рентабельность собственного капитала	0,8486	0,4399	0,3905	-0,4580
Рентабельность продаж	0,0106	0,0098	0,0036	-0,0070
Рентабельность затрат (основной производственной деятельности)	0,0047	0,0045	0,0031	-0,0016

Что касается расчетных значений показателей рентабельности организации, то следует сделать вывод, что они неуклонно снижались на протяжении всего анализируемого периода. Следовательно, эффективность использования имеющихся ресурсов снижается из года в год [21].

Эффективность использования активов в 2019 году по сравнению с 2017 годом снизилась на 1,3%, составив в 2019 году 0,6%. Таким образом, в 2017 году на 1 рубль активов приходится 0,0192 рубля чистой прибыли, в 2019 году – 0,0062 рубля чистой прибыли. Снижение рентабельности активов свидетельствует о менее эффективном использовании активов организации, в том числе оборотных активов, эффективность которых снизилась на 1,3%. Значительная затратность негативно сказалась на эффективности использования активов организации.

Рентабельность собственного капитала также снижается – рентабельность собственного капитала снизилась на 45,8%, что связано с менее эффективным использованием средств, вложенных в собственный капитал организации.

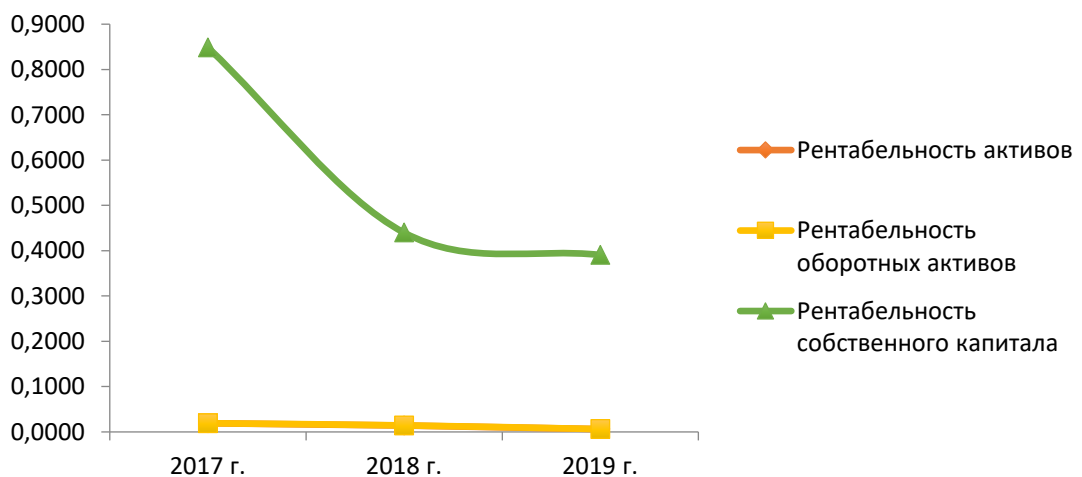


Рисунок 7. Динамика показателей рентабельности имущества и источников его формирования ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» в 2017-2019 гг., %

Данные рисунка 7 свидетельствуют о том, что низкая доля и стабильное снижение чистой прибыли в 2018-2019 гг., Учитывая рост стоимости имущества и собственного капитала, определили снижение эффективности их использования.

Показатель рентабельности продаж снизился на 0,7%: в 2017 году на 1 рубль выручки приходилось 0,0106 рубля прибыли, в 2019 году – 0,0036 рубля прибыли от основной деятельности.

Следовательно, снижается эффективность затрат, что также определяет рост интенсивности затрат. А именно, рентабельность затрат в 2019 году снизилась на 1,6% по сравнению с 2017 годом, а уровень показателя за 2019 год - на 3,1%.

Динамика показателей рентабельности финансовых результатов представлена на рисунке 8.

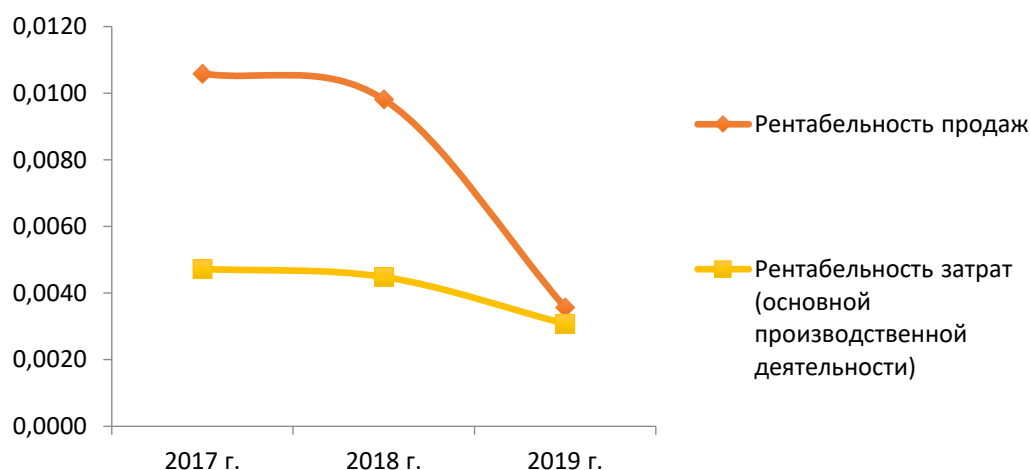


Рисунок 8. Динамика показателей рентабельности финансовых результатов ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» в 2017-2019 гг., %

На основе анализа и исследования финансовых результатов и рентабельности можно сделать вывод, что прибыль от продаж, а следовательно, и чистая прибыль, неуклонно снижается за счет финансового

результата от основной деятельности. Доля прибыли от продаж в структуре оборота организации очень низкая, что характеризует низкий уровень рентабельности организации.

Снижается рентабельность деятельности организации, снижается эффективность использования имущества организации за счет значительного увеличения переменных и постоянных расходов организации, следовательно, происходит снижение относительной рентабельности основных видов деятельности ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» [22].

Следует провести анализ деловой активности ООО «ТЕЛЕЦЕНТР».

Таблица 10

Анализ деловой активности ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» в 2017-2019гг.

Показатель	2017г.	2018г.	2019г.	Изменение в 2019г. к 2017г., (+/-)
Коэффициент оборачиваемости:				
- оборотных средств	4	3	2	-2
- запасов	8	11	10	2
- дебиторской задолженности	9	5	3	-6
- денежных средств и КФВ	122	37	274	152
- кредиторской задолженности	4	3	2	-2
Период оборачиваемости, дни:				
- оборотных средств	88	111	176	88
- запасов	47	33	37	-10
- дебиторской задолженности	41	72	134	93
- денежных средств и КФВ	3	10	1	-2
- кредиторской задолженности	86	109	172	86

Проанализировав показатели оборачиваемости оборотных средств, можно сделать вывод, что стоимость всех оборотных средств возросла, что негативно сказалось на деловой активности организации. Следовательно, наблюдается увеличение средней продолжительности одного оборота на 88 дней, составив в 2019 году 176 дней, что является следствием роста дебиторской задолженности и запасов. Следовательно, снижается и эффективность использования дебиторской задолженности: ее коэффициент оборачиваемости снизился на 6 оборотов, составив в 2019 году 3 оборота. Продолжительность оборота увеличилась на 93 дня.

Также наблюдается снижение оборачиваемости кредиторской задолженности на 2 оборота, длительность оборота возросла на 86 дней.

Вследствие снижения стоимости денежных средств, их оборачиваемость возросла на 152 оборота, длительность оборота сократилась на 2 дня.

На основании снижения деловой активности организации следует произвести расчет влияния оборачиваемости на размер оборотных активов организации, который представлен в таблице 11.

Таблица 11

Расчет влияния оборачиваемости на размер оборотных активов ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» в 2017-2019гг., тыс. руб.

Оборотные активы	Оборачиваемость, в днях			Влияние на размер оборотных активов, тыс. руб.	
	2017 г.	2019 г.	Изменение (+/-), ΔПоб _i	высвобождение средств	дополнительные привлечение средств
Текущие активы	88	176	88	-	34 978
Запасы и затраты	47	37	-10	-3 833	-
Дебиторская задолженность	41	134	93	-	36 842
Денежные средства и КФВ	3	1	-2	-646	-

Как видно из полученных расчетов, оборот оборотных средств в 2019 году по сравнению с 2017 годом увеличился на 88 дней, что привело к дополнительному вовлечению средств в оборот. Увеличение продолжительности оборота обусловлено увеличением продолжительности оборота дебиторской задолженности на 93 дня, в результате чего денежные средства вовлекаются в оборот и «задерживаются» в дебиторской задолженности. Следовательно, рост дебиторской задолженности оказывает негативное влияние на хозяйственную деятельность организации, что приводит к увеличению финансового цикла организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР». В целом наблюдается широкое вовлечение дополнительных средств в торговый оборот, что негативно сказывается на осуществлении деятельности организации. Организация не является полностью

платежеспособной. Она способна погасить обязательства только в долгосрочной перспективе.

Организация ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» находится в зависимости от взаимных неплатежей: рост дебиторской задолженности препятствует погашению кредиторской задолженности, которая также увеличивается.

Поэтому руководству ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» следует рассмотреть меры по сокращению дебиторской задолженности и покрытию задолженности перед кредиторами за счет этих средств.

Анализ финансовой устойчивости показывает, что организация является финансово зависимой, имеет в структуре денежных средств преимущественно заемный капитал в виде кредиторской задолженности. Существует высокая зависимость от внешнего финансирования, что негативно сказывается на финансовой, расчетной и торговой деятельности ООО «ТЕЛЕЦЕНТР».

Анализ финансовых результатов показал, что в структуре оборота наблюдается низкая доля прибыли от продаж: абсолютный рост коммерческих расходов и высокая доля производственных затрат отрицательно влияют на формирование прибыли от продаж. Интенсивность затрат возрастает, что характеризуется снижением эффективности использования имеющихся ресурсов – наблюдается низкий уровень рентабельности, который имеет тенденцию к снижению в результате снижения прибыли от продаж, а следовательно, и чистой прибыли. Эффективность использования имущества организации снижается за счет значительного увеличения переменных и постоянных расходов организации, следовательно, происходит снижение относительной рентабельности, а качество " получаемой прибыли снижается. ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» - это организация со снижающимся потенциалом в своем дальнейшем развитии в результате значительного увеличения затрат, несмотря на значительный объем товарооборота в 2019 году.

Проведенный анализ деловой активности позволил сделать вывод о том, что оборот оборотных средств снизился, что негативно сказывается на расширении видов деятельности. Снижение деловой активности связано со значительным увеличением дебиторской задолженности. Необходимо рассмотреть меры по ее снижению, так как рост дебиторской задолженности негативно сказывается на хозяйственной деятельности организации, что приводит к увеличению финансового цикла ООО «ТЕЛЕЦЕНТР». [18].

Организация не является полностью платежеспособной. Она способна погасить свои обязательства только в долгосрочной перспективе (более 6 месяцев) в результате низкой доли собственного оборотного капитала и высокого уровня кредиторской задолженности.

Таким образом, выводы проведенного анализа свидетельствуют о необходимости разработки направлений и мер, направленных на устранение выявленных недостатков в финансово-хозяйственной деятельности ООО «ТЕЛЕЦЕНТР», которые представлены ниже.

2.2. Разработка мероприятий, направленных на развитие финансово-хозяйственной деятельности организации

При разработке системы мероприятий по развитию финансово-хозяйственной деятельности организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» были определены следующие перспективные направления:

- анализ структуры формирования прибыли от продаж в зависимости от их состава и динамики;
- анализ причин, приведших к отклонениям прибыли от продаж в результате влияния себестоимости и хозяйственных расходов;
- расчет плановых показателей рентабельности;
- анализ дебиторской задолженности, рассмотрение возможностей ее погашения;

- покрытие части кредиторской задолженности высвобожденными средствами из дебиторской задолженности, снижение финансовой зависимости от кредиторов;

- увеличение собственного капитала обусловлено ростом нераспределенной прибыли организации.

Снижение прибыли от продаж, увеличение коммерческих расходов, рост взаимных неплатежей доказывают предположение о необходимости изучения направлений, которые необходимо решить для выработки эффективной политики контроля дебиторской задолженности, снижения коммерческих расходов на фоне необходимости увеличения объемов продаж и роста деловой активности организации.

На рисунке 9 представлена система мероприятий, отражающих повышение прибыли от продаж, и снижение уровня дебиторской задолженности ООО «ТЕЛЕЦЕНТР».

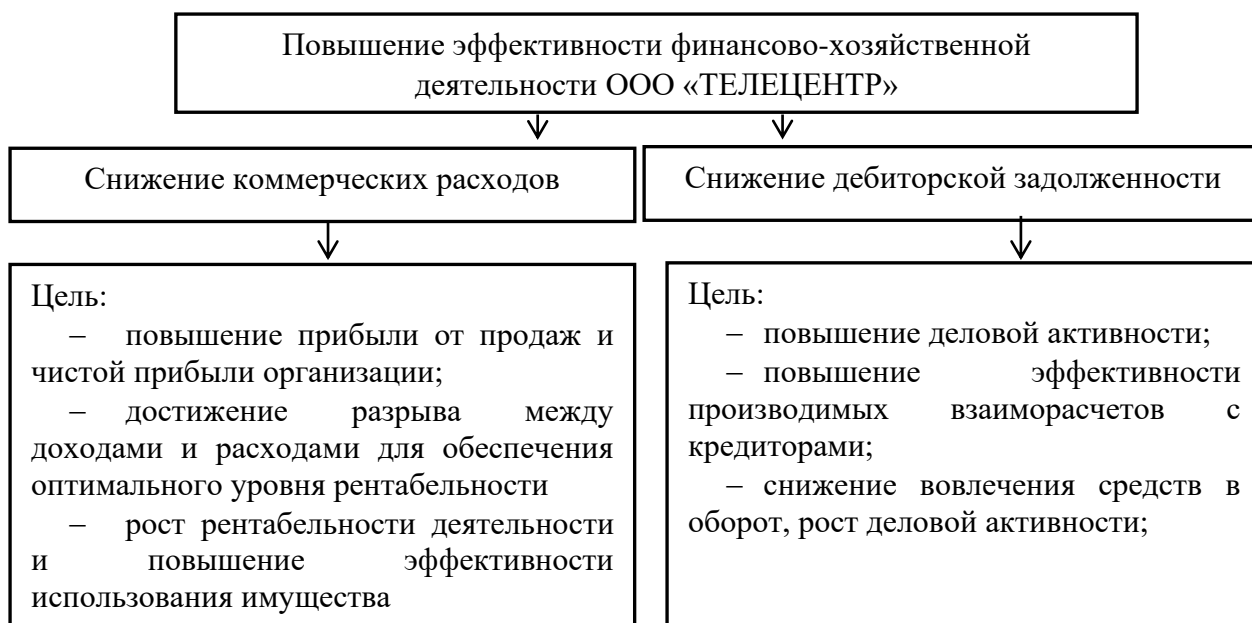


Рисунок 9. Система мероприятий по развитию финансово-хозяйственной деятельности ООО «ТЕЛЕЦЕНТР»

Рассмотренные варианты повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» позволяют повысить финансовую устойчивость, ликвидность и платежеспособность,

деловую активность, а также прибыль, как основной показатель финансовой деятельности организации.

Кроме того, это позволит вам определить и утвердить программу для поддержания оптимального уровня дебиторской задолженности, который связан с эффективной производительностью.

Данная система мероприятий, направленных на повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности, позволит повысить уровень системы показателей рентабельности организации, а именно: продаж, затрат и эффективности использования имущества организации, что в дальнейшем также окажет положительное влияние на повышение эффективности деятельности организации за счет более оптимального уровня, эффективного использования коммерческих затрат [19].

Таким образом, осуществляется реализация предложенных мероприятий, для чего необходимо рассчитать экономическую эффективность.

Необходимо следить за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности. Значительное превышение дебиторской задолженности создает угрозу финансовой устойчивости организации и обуславливает необходимость привлечения дополнительных источников финансирования в оборот организации.

По данным ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» клиенты делятся на 4 группы по времени возникновения дебиторской задолженности.

В 2019 году должники ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» распределились следующим образом:

- в первую группу входят дебеторы (до 30 дней) - 18 организаций;
- во второй группе (30-60 дней) - 12 организаций;
- в третьей группе (60-90 дней) - 8 организаций;
- в четвертом (90-180 дней) - 6 организаций.

Далее предлагается проанализировать дебиторскую задолженность клиентов. Формируются исходные данные по должникам, затем покупатели

ранжируются на три группы. Расчет приведен в таблице 12.

Таблица 12

Ранжирование дебиторов организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР»

№	Вид дебитора	Стоимость неоплаченных услуг		Стоимость неоплаченных услуг наращенным итогом	
		тыс. руб.	уд.вес, %	тыс. руб.	уд.вес, %
Группа А					
1	ООО «Эковата»	9 923	18,7	9 923	18,7
2	ЗАО «Базисстрой»	7 270	13,7	17 193	32,4
3	ОАО «Бетон-сервис»	6 739	12,7	23 932	45,1
4	ООО «Дека»	4 882	9,2	28 814	54,3
5	ЗАО «Омега»	4 192	7,9	33 006	62,2
6	ИП «Калинин»	3 555	6,7	36 562	68,9
7	ЗАО «Тенсиб»	1 220	2,3	37 782	71,2
8	ОАО «Варяг»	1 167	2,2	38 950	73,4
9	ООО «Оптовый склад»	1 114	2,1	40 064	75,5
10	ООО «Роса»	955	1,8	41 019	77,3
11	ОАО «Технознак»	743	1,4	41 762	78,7
12	ООО «Конт»	690	1,3	42 452	80,0
	ИТОГО	42 452	80,0	-	-
Группа В					
13	ЗАО «ХакасЭнерго»	690	1,3	43 142	81,2
14	ООО «СУЭК»	690	1,3	43 832	82,5
15	ОАО «Лигорос»	690	1,3	44 522	83,8
16	ООО «Сладкарница»	637	1,2	45 158	85
17	ООО «Пирамида»	637	1,2	45 795	86,2
18	ЗАО «Разрез степной»	637	1,2	46 432	87,4
19	ЗАО «Руда Хакасии»	478	0,9	46 909	88,4
20	ОАО «Саянмрамор»	478	0,9	47 387	89,3
21	ООО «Ресурсы Сибири»	425	0,8	47 812	90,1
22	ООО «Бентонит»	425	0,8	48 236	90,9
23	ОАО«СыВел»	425	0,8	48 661	91,7
24	ЗАО«Антарес»	425	0,8	49 085	92,5
25	ОАО «Саяны»	425	0,8	49 510	93,3
26	ЗАО «Пиролиз»	425	0,8	49 934	94,1
27	ОАО «Астра»	265	0,5	50 199	94,6
28	ООО «РУСАЛ»	212	0,4	50 412	95,0
	ИТОГО	7 960	15,0	-	-
Группа С					
	Остальные 5% организаций	2 653	5,0	53 065	100,0

Группа «А» – наиболее важные должники, т. е. 20%, на долю которых приходится 80% дебиторской задолженности, которые заслуживают

повышенного управления, потому что здесь усилия будут оправданы. Работа с этой категорией должников должна основываться на личном подходе. Эти усилия оправданы суммой долга, которая будет погашена.

Группа «В» - средние должники, на долю которых приходится 15% от общей дебиторской задолженности, и требующие управления лишь эпизодически.

Группа «С» - неважные должники-это те, на долю которых приходится 5% всей дебиторской задолженности организации. Управлению должниками этой группы не следует уделять слишком много сил и времени [17].

По данным таблицы 13 можно сделать вывод, что 12 должников составляют 80%, которые требуют постоянного управления, еще 16 должников с первыми 12 должниками составляют 95%, остальные менее значимы и не требуют постоянного управления.

Организации из группы «А» являются крупными оптовыми покупателями товаров, требующих постоянного управления, в связи с большими объемами отгрузок и необходимостью соблюдения договорных обязательств и бесперебойной работы с ними.

Путем проведения переговоров с должниками руководством организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» было установлено, что будут погашены следующие суммы дебиторской задолженности по следующим должникам. (Таблица 13).

Таблица 13

Погашение дебиторской задолженности дебиторами
ООО «ТЕЛЕЦЕНТР», тыс. руб.

№	Вид дебитора	Стоимость неоплаченных услуг тыс. руб.	Сумма погашенной задолженности	Сумма непогашенной задолженности
1	2	3	4	5
Группа А				
1	ООО «Эковата»	9 923	4 359	5 564

1	2	3	4	5
2	ЗАО «Базисстрой»	7 270	3 994	3 276
3	ОАО «Бетон-сервис»	6 739	2 625	4 114
4	ООО «Дека»	4 882	1 557	3 325
5	ЗАО «Омега»	4 192	2 201	1 992
6	ИП «Калинин»	3 555	160	3 395
7	ЗАО «Тенсиб»	1 220	-	-
8	ОАО «Варяг»	1 167	283	885
9	ООО «Оптовый склад»	1 114	1 072	42
10	ООО «Роса»	955	153	802
11	ОАО «Технознак»	743	11	732
12	ООО «Конт»	690	249	441
	ИТОГО	42 452	16 666	25 786
Группа В				
13	ЗАО «ХакасЭнерго»	690	432	258
14	ООО «СУЭК»	690	344	346
15	ОАО «Лигорос»	690	75	615
16	ООО «Сладкарница»	637	-	-
17	ООО «Пирамида»	637	15	622
18	ЗАО «Разрез степной»	637	257	379
19	ЗАО «Руда Хакасии»	478	19	459
20	ОАО «Саянмрамор»	478	-	-
21	ООО «Ресурсы Сибири»	425	68	356
22	ООО «Бентонит»	425	54	370
23	ОАО «СыВел»	425	72	352
24	ЗАО «Антарес»	425	120	305
25	ОАО «Саяны»	425	181	244
26	ЗАО «Пиролиз»	425	-	-
27	ОАО «Астра»	265	130	135
28	ООО «РУСАЛ»	212	83	129
	ИТОГО	7 960	1 820	6 140
Группа С				
	Остальные 5% организаций	2 653	94	2 559
	ИТОГО дебиторская задолженность, тыс. руб.	53 065	18 580	34 485
	Погашено дебиторской задолженности, %	-	35,0	-

Таким образом, с учетом проведенных переговоров погасится 35% дебиторской задолженности, или 18 580 тыс. руб. Стоимость дебиторской

задолженности составит 34 485 тыс. руб.

Коммерческие расходы состоят в своей основе расходов на проведение рекламной кампании.

Расходы на рекламную кампанию существует возможность сократить. В таблице 14 представлен альтернативный вариант проведения рекламной кампании – использование услуг комплекса проведения рекламной кампании «Concept» – рекламное агентство полного цикла, предоставляющее маркетинговые услуги бизнесу и маркетинговые стратегии, до их реализации и оптимизации в сети Интернет.

Таблица 14

Анализ цен на рекламную кампанию и выбор оптимального альтернативного варианта в снижении маркетинговых расходов, тыс. руб.

Статья расходов на РК	Сумма, тыс. руб.	Альтернативный вариант «Concept»	
		Статья расходов на РК	Сумма, тыс. руб.
- реклама на ТВ (ТВ-ролики)	16 200	Комплекс проведения рекламной кампании и разработка маркетинговой стратегии	10 800
- баннеры, буклеты, визитки	1 230		
- реклама на радио	1 690		
- реклама в сети Интернет	3 450		
ИТОГО по факту	21 470	ИТОГО по плану	10 800

Исходя из таблицы 14, можно сделать вывод, что можно снизить себестоимость маркетинговых расходов на 10 670 тысяч рублей за счет использования комплексной маркетинговой стратегии и рекламной компании "Concept". Поэтому при использовании альтернативного варианта рекламной кампании уровень расходов на рекламу в целом снизится до уровня 10 800 тысяч рублей.

Остальная часть хозяйственных расходов приходится на заработную плату административно-управленческого персонала.

Покрытие части кредиторской задолженности позволит снизить финансовую зависимость от кредиторов, повысить уровень самостоятельности и маневрирования собственным капиталом и собственными оборотными средствами.

Кроме того, увеличение прибыли от продаж, соответственно, чистой прибыли, приведет к увеличению нераспределенной прибыли и окажет положительное влияние на рост собственного капитала организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» [16].

Вышеперечисленные мероприятия следует рассматривать в совокупности, поскольку реализация одной меры неизменно приводит к реализации следующей, т. е. предлагаемые рекомендации взаимосвязаны и представляют собой определенный комплекс мер по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР».

Далее следует рассчитать экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

2.3. Расчет экономической эффективности разработанных мероприятий

Для предложенных мероприятий, направленных на повышение уровня финансового состояния и повышения финансово-хозяйственной деятельности организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» в целом, следует произвести расчет их экономической эффективности с целью определения влияния запланированных мероприятий на результаты деятельности организации.

В таблице 15 представлен расчет общего влияния мероприятий на финансовые результаты деятельности ООО «ТЕЛЕЦЕНТР».

Таблица 15

Расчет общего экономического эффекта предлагаемых мероприятий в организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР», тыс. руб.

Показатель	Факт 2019г.	M2 ¹	Влияние мероприятий	Экон. эффект, тыс. руб.
1	2	3	4	5
Выручка	142 379	-	142 379	0
Себестоимость	96 002	-	96 002	0
Валовая прибыль	46 377	-	46 377	0
Коммерческие расходы	45 869	-19 351	26 518	-19 351
Прибыль от продаж	508	19 351	19 859	19 351

1	2	3	4	5
Прочая деятельность	126	-	126	0
Прибыль до налогообложения	634	19 351	19 859	19 351
Налог на прибыль	197	3 870	4 067	3 870
Чистая прибыль	437	15 481	15 918	15 481

где М2¹ – Снижение стоимости коммерческих расходов

Таким образом, наблюдается рост прибыли от продаж организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» на 19 351 тыс. руб., а рост чистой прибыли составит 15 481 тыс. руб. с учетом оплаты дополнительной суммы налога на прибыль в результате повышения результативности хозяйственной деятельности организации.

Плановая структура товарооборота организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» представлена на рисунке 10.

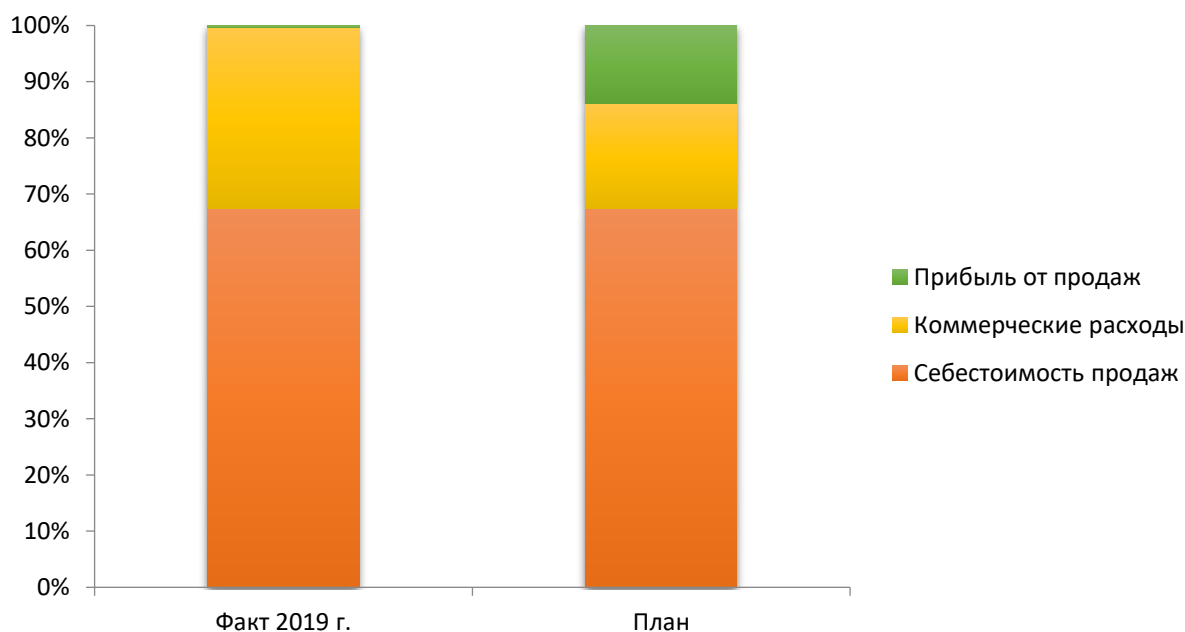


Рисунок 10. Плановая структура товарооборота организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» по факту 2019 года и по плану, %

Следует отметить увеличение доли прибыли от продаж до 14,0% в товарообороте по плану, тогда, как в 2019 году она составляла 0,4%. Здесь уже наблюдается увеличение показателя превышения доходов над расходами, что положительно должно сказаться на росте рентабельности.

В таблице 16 следует произвести расчет прогнозного баланса ООО «ТЕЛЕЦЕНТР».

Таблица 16

Расчет прогнозного баланса ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» (с учетом реализации мероприятий 1-3), тыс. руб.

Актив баланса	2019 г.	Изменение по плану	Прогнозное значение
Внеоборотные активы	348	-	348
Запасы	9 981	-	9 981
НДС	959	-	959
Дебиторская задолженность	53 065	-18580	34 485
Финансовые вложения	52	-	52
Денежные средства	467	15481	15 948
Прочие ОА	5 126	-	5 126
Итого оборотные активы	69 650	-3099	66 551
Итого активы	69 998	-3099	66 899
Пассив баланса	2019г.	Изменение по плану	Прогнозное значение
Уставный капитал	10	-	10
Нераспределенная прибыль	1 109	15 481	16 590
Итого собственный капитал	1 119	15 481	16 600
Заемные средства	1 048	-	1 048
Итого долгосрочные обязательства	1 048	-	1 048
Заемные средства	0	-	0
Кредиторская задолженность	67 831	-18 580	49 251
Итого краткосрочные обязательства	67 831	-18 580	49 251
Итого пассивы	69 998	-3 099	66 899

На основании таблицы 16 следует сделать вывод о снижении стоимости дебиторской задолженности на 35,0% и о снижении кредиторской задолженности на 18 580 тыс. руб.

Собственный капитал, при этом, пополнится суммой по статье «Нераспределенная прибыль» на 15 481 тыс. руб.

Следует отметить, что снижается уровень краткосрочных заемных средств при повышении собственного капитала за счет покрытия дебиторами части своей задолженности перед ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» и за счет покрытия данными средствами кредиторской задолженности.

Стоимость валюты баланса снизится на 3 099 тыс. руб., составив 66 899 тыс. руб. за счет высвобождения средств из оборота.

На основании имеющегося прогнозного бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах следует провести расчет плановых основных показателей, определяющие уровень финансово-хозяйственной деятельности организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР». (Таблица 17).

Таблица 17

Расчет основных показателей и коэффициентов, определяющих плановую финансово-хозяйственную деятельность ООО «ТЕЛЕЦЕНТР»

Показатели	2019г.	Плановые значения	Абсолютное изменение по плану относительно 2019 г., (+/-)
Рентабельность активов	0,0062	0,2379	0,2317
Рентабельность оборотных активов	0,0063	0,2392	0,2329
Рентабельность собственного капитала	0,3905	0,9589	0,5684
Рентабельность продаж	0,0036	0,1395	0,1359
Рентабельность затрат	0,0031	0,1299	0,1268
Собственные оборотные средства, тыс. руб.	771	16 252	15 481
Коэффициент текущей ликвидности (1,0-2,0)	1,027	1,3513	0,3243
Коэффициент срочной ликвидности (более 0,8)	0,79	1,0251	0,2351
Коэффициент абсолютной ликвидности (0,2-0,3)	0,082	0,3249	0,2429
Коэффициент автономии (более 0,5)	0,016	0,2481	0,2321
Коэффициент финансовой устойчивости (более 0,7)	0,031	0,2638	0,2328
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (более 0,1)	0,011	0,2442	0,2332

Относительно рассчитанных показателей рентабельности, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» следует сделать вывод о повышении плановой относительной доходности, финансовой устойчивости и платежеспособности организации.

Сравнение фактических значений показателей рентабельности с плановыми данными представлено на рисунке 11.

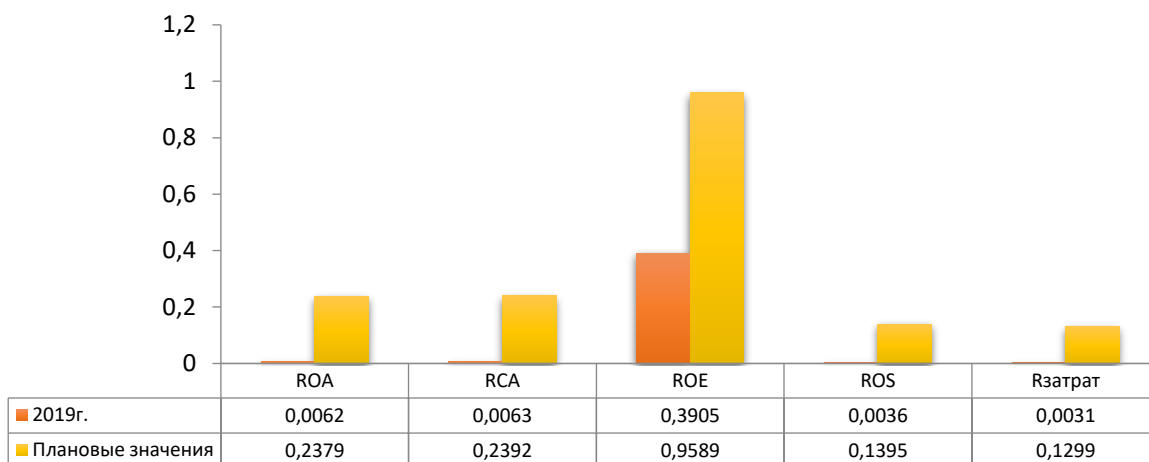


Рисунок 11. Сравнение фактических и плановых значений показателей рентабельности ООО «ТЕЛЕЦЕНТР»

Таким образом, доказана экономическая эффективность предлагаемых мероприятий: все плановые показатели рентабельности выше фактических данных на 2019 год, что свидетельствует о повышении эффективности использования имеющихся ресурсов организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР». Относительная прибыльность организации будет увеличиваться.

Динамика показателей, характеризующих платежеспособность организации, представлена на рисунке 12.

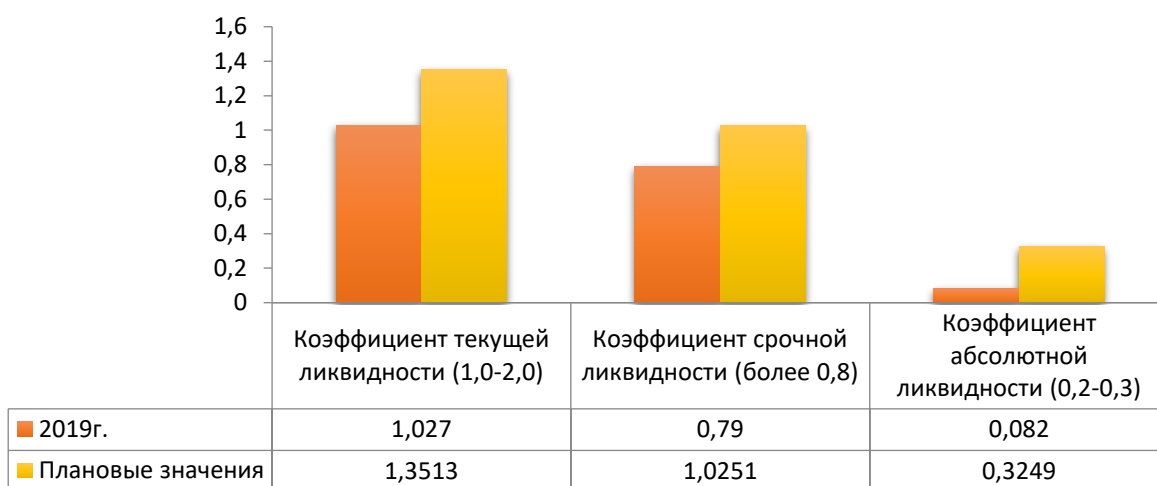


Рисунок 12. Сравнение фактических и плановых значений показателей платежеспособности ООО «ТЕЛЕЦЕНТР»

Произошло увеличение плановых значений показателей платежеспособности, которые свидетельствуют о том, что можно покрыть свои обязательства (по плану) в краткосрочной перспективе – используя только абсолютно ликвидные активы. Планируемое значение коэффициента абсолютной ликвидности выше нормы и составит 0,32.

Поэтому организация ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» будет платежеспособной как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе.

Сравнение фактических и плановых показателей, характеризующих уровень финансовой устойчивости представлено на рисунке 13.

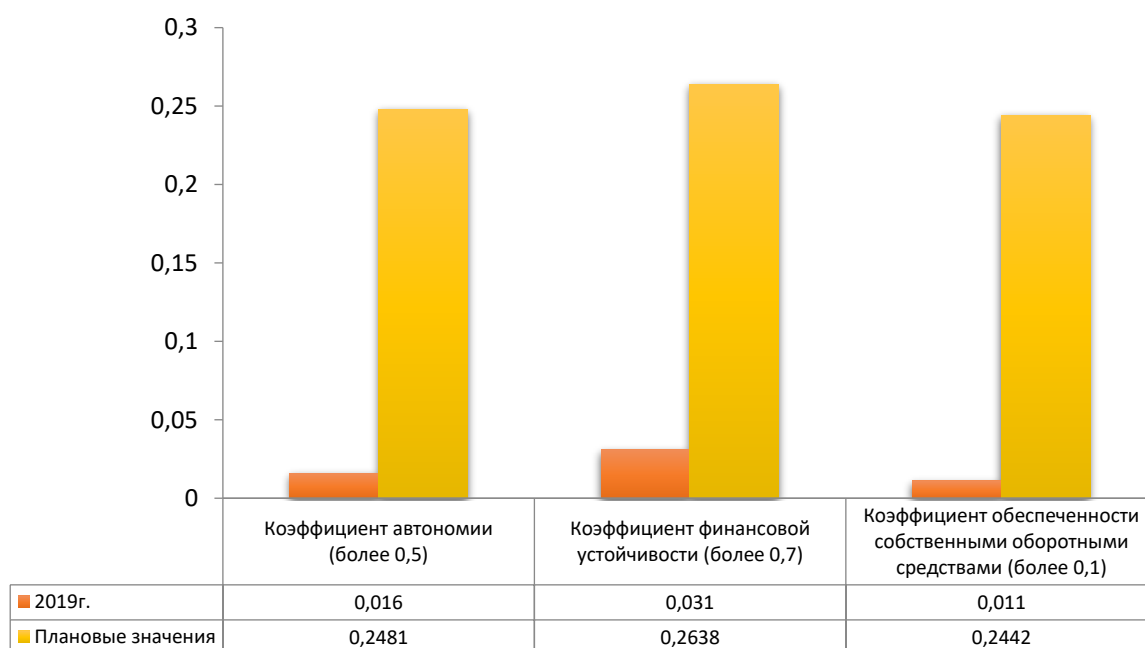


Рисунок 13. Сравнение фактических и плановых значений показателей финансовой устойчивости ООО «ТЕЛЕЦЕНТР»

Что касается плановых показателей финансовой устойчивости, то следует сделать вывод, что в плановом периоде самостоятельность организации и финансовая устойчивость начнут повышаться, но эти показатели еще не достигли минимального порогового значения. Для дальнейшего роста финансовой независимости и стабильности необходимо тщательно контролировать уровень и соотношение как дебиторской, так и

кредиторской задолженности, а также уровень постоянных расходов, которые представлены коммерческими расходами в организации.

Маневренность собственного оборотного капитала будет увеличиваться за счет роста собственного оборотного капитала, что будет характеризовать финансирование оборотного капитала уже, в большей доле, за счет собственных источников финансирования.

Таким образом, в целях совершенствования финансово-хозяйственной деятельности организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» необходимо утвердить программу оптимизации и рационализации расходов, что позволит значительно повысить рентабельность, ликвидность и финансовую устойчивость организации.

Практическая значимость вышеизложенных и предложенных мер заключается в возможности их реализации на практике с учетом необходимости применения программы экономии затрат, в которой организация нуждается особенно остро.

Следует отметить, что предлагаемая программа должна реализовываться не один год для достижения роста финансовой устойчивости с учетом систематической работы по оптимизации и сдерживанию роста дебиторской задолженности, ресурсы в которой являются основой для погашения кредиторской задолженности. Это станет толчком для успешного развития и процветания ООО «ТЕЛЕЦЕНТР» в будущем.

Выводы по Главе 2.

Во второй главе были выделены мероприятия, направленные на развитие финансово-хозяйственной деятельности организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР». Такие как:

- отслеживание соотношения дебиторской и кредиторской задолженности, что приведет к погашению 35% дебиторской задолженности;
- сокращение расходов на рекламную компанию, что приведет в целом уменьшению до уровня 10 800 тыс. руб.;
- покрытие части кредиторской задолженности (реструктуризация) за счет высвободившейся дебиторской задолженности.

Увеличение прибыли от продаж (на 14%) за счет вышеуказанных мероприятий, соответственно, чистой прибыли, согласно расчетам приведет к росту нераспределенной прибыли и окажет положительный эффект на росте собственного капитала организации.

Более того, в данной главе доказана экономическая эффективность предлагаемых мероприятий: все плановые показатели рентабельности выше фактических данных 2019 года, что говорит о повышении эффективности использования имеющихся ресурсов организации ООО «ТЕЛЕЦЕНТР».

Безусловно, необходимо принимать все меры по предотвращению кризисной ситуации. С этой целью необходимо, что было и сделано в работе, проводить анализ финансового состояния организации, особенно делая акцент на его платежеспособность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель данной работы достигнута, разработаны мероприятия для управления организацией в условиях кризиса.

Поставленные в работе задачи такие, как:

- рассмотреть теоретические подходы к проблеме управления организацией в условиях кризиса;
- раскрыть современные формы, методы и принципы управления организацией в условиях кризиса;
- провести диагностику финансово-экономической деятельности организации и разработать мероприятия по развитию организации в условиях кризиса;
- провести апробацию предложенных мероприятий и оценить экономический эффект от их внедрения в деятельность организации - решены.

Теоретические аспекты представлены в первой главе, вторая глава представлена анализом деятельности организации с сопутствующими расчетами.

В работе использованы научные труды ученых, законодательные акты, применены методы экономико-статистического моделирования.

Разработанные мероприятия значимы для ООО «ТЕЛЕЦЕНТР».

Конкретный и более широкий перечень мероприятий, помимо разработанных, зависит от целесообразности и возможности «оздоровления» организации, масштаба кризиса и значимости данной организации для региона, и, возможно, для всей страны.

Принятие взвешенных управленческих решений поможет руководству компании при поддержке коллектива сотрудников успешно вывести организацию из кризиса.

Для проведения мероприятий управляющий должен серьезно исследовать характеристики основных и вспомогательных рынков и их

сегментов, в которых работает организация, их размеры, важнейшие тенденции и ожидаемые изменения. Кроме того, средства коммуникации, ориентиры для цен и валовой прибыли, цикл покупок.

Исходя из такого исследования, и составляются направления вывода организации из состояния кризиса.

Лист нормоконтроля

Выпускная квалификационная работа выполнена мной, Маркеловой Натальей Игоревной самостоятельно, оригинальность текста соответствует требованиям, предъявляемым к такого рода работам и подтверждается справкой об оригинальности текста, сформированной системой проверки «Антиплагиат», объем работы составил 68 страниц.

Тема ВКР: Разработка мероприятий по развитию организации в условиях кризиса

Обучающийся 12.06.2020 Маркелова Н.И.
(подпись, дата) (расшифровка подписи)

Нормоконтроль пройден.

Нормоконтролер 12.06.2020 Розова В.В.
(подпись, дата) (расшифровка подписи)

НОРМОКОНТРОЛЬ
выпускной квалификационной работы
обучающегося ИППО КГПУ им. В.П. Астафьева

Тема ВКР: Разработка мероприятий по развитию организации в условиях кризиса

Обучающийся Маркелова Наталья Игоревна

Группа OZ-B15H-01

(фамилия, имя, отчество)

№ п/п	Объект*	Параметры	Соответствует: + Не соответствует: -
1.	Наименование темы работы	Соответствует утвержденной распоряжением директора ИППО	+
2.	Размер шрифта	14	+
3.	Название шрифта	TimesNewRoman, обычный, цвет – черный	+
4.	Межстрочный интервал	1,5	+
5.	Абзацный отступ (мм)	1,25	+
6.	Поля (мм)	левый край – 3 см.; правый – 1,5 см.; верхний и нижний края по 2 см	+
7.	Выравнивание	Основной текст – по ширине	+
8.	Общий объем работы без списка использованных источников и приложений	не менее 60 страниц текста, включая иллюстрации, таблицы, формулы, приложения (не менее 40 страниц текста без учета приложений)	+
9.	Последовательность приведения структурных частей	Титульный лист. Оглавление. Введение. Основная часть. Заключение. Список использованных источников. Приложения**. Вкладываются в ВКР: отзыв, справка Антиплагиат, согласие на обработку персональных данных, заявление на ВКР, лист о прохождении нормоконтроля.	+
10.	Оформление оглавления	Написание ОГЛАВЛЕНИЯ начинается с новой страницы. Название ОГЛАВЛЕНИЯ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа. Все разделы оглавления (главы, параграфы, выводы по главам, заключение, список использованных источников и приложения) должны разместиться на одной странице, отделяются от ОГЛАВЛЕНИЯ одним пробелом, выравниваются по ширине, интервал 1,5.	+
11.	Объем и наличие всех структурных элементов введения	от 3 до 5 страниц 1. Актуальность. 2. Проблема исследования. 3. Объект исследования. 4. Предмет исследования. 5. Цель исследования. 6. Задачи исследования. 7. Методологическая и теоретическая основа исследования. 8. Методы исследования. 9. База исследования. 10. Практическая значимость исследования. 11. Описание структуры ВКР.	+
12.	Объем и наличие всех структурных элементов Основной части ВКР	Объем параграфов от 7 до 10 страниц. Выводы в конце параграфов и глав. Выделения по тексту работы (исключить)	+
13.	Объем заключения	2-3 страницы	+

14.	Нумерация страниц	Нумерация страниц сквозная по всей работе. оформляется внизу страницы 14 кеглем по правому краю, номер на первой странице (Титульный лист ВКР) не ставится. нумерация продолжается со второй страницы ВКР – Оглавление (необходимо присвоить второй странице ВКР номер 2, а не 1).	+
15.	Нумерация таблиц, формул, иллюстраций	Нумерация таблиц, рисунков и др. – сквозная по всей ВКР, включая Приложения (нумеруем отдельно каждый вид графического изображения: у таблиц своя нумерация, рисунки также имеют свою сквозную нумерацию т.д.). Если таблица в работе одна, номер таблицы не указывается, при этом оформление остается таким же.	+
16.	Оформление заголовков	Написание ГЛАВ начинается с новой страницы. Название ГЛАВЫ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа, интервал 1,5. Написание первого Параграфа первой главы и первого Параграфа второй главы пишем с новой строки (не отделяем от главы пробелом). Остальные параграфы принято писать или с новой страницы (если более ½ текста предыдущей страницы оформлено текстом), или продолжать страницу предыдущего параграфа (если менее ½ текста предыдущей страницы оформлено текстом). В последнем варианте особенности оформления следующие: необходимо выдержать один пробел между текстом предыдущего параграфа и заголовком нового параграфа, а также один пробел между заголовком нового параграфа и его текстовой части. Название Параграфа оформляем с использованием полужирного начертания текста; первое слово в названии Параграфа пишем с заглавной буквы остальные буквы и слова оформляем строчными буквами без абзацного отступа. Нумерация Параграфов состоит из номера Главы и номера Параграфа. Интервал 1,5. Основной текст от заголовка отделяется одним пробелом.	+
17.	Состав списка использованных источников	Не менее 50 библиографических описаний источников различного типа. (30% из которых опубликованы за последние 3-5 лет) Соответствие источников ГОСТ 7.1-2008. Алфавитный порядок.	-
18.	Приложение (-я)	Наличие Приложений необязательно. Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь. Название ПРИЛОЖЕНИЯ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа. Каждое Приложение, входящее в этот раздел, начинается с новой страницы и оформляется в правом верхнем углу: Основной текст от заголовка – Приложение А – отделяется одним пробелом.	-

Выпускная квалификационная работа допускается к защите после устранения выявленных несоответствий.

Нормоконтролер ВКР Кольга В.В.

Фамилия, И.О.

подпись, дата

12.06.2020

С результатами нормоконтроля ознакомлен:

Студент Маркелова Н.И.

Фамилия, И.О.

подпись, дата

12.06.2020

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон №127-ФЗ от 26.10.2002 «О несостоятельности (банкротстве)» (с изм. от 13.07.2015 № 215-ФЗ)
2. Аверина О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / О.И. Аверина, Е.Г. Москалева, Л.А. Челмакина [и др.]. 2-е изд., перераб. М.: КНОРУС, 2016. 430 с.
3. Аксенов А.В. Экономика предприятия. М.: Кнорус, 2014. 347 с.
4. Бороненкова С.А. Управленческий анализ: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2015. 384 с.
5. Бурашников Ю. М. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник для вузов / Ю. М. Бурашников, А. С. Максимов. СПб: ГИОРД, 2011. 412 с.
6. Гарнов А.П. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: ИНФРА-М, 2016. 366 с.
7. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия: Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 663 с.
8. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: уч. пособие. 2-е изд., доп. М.: Издательство «Дело и Сервис», 2014. 336 с.
9. Ендовицкий Д.А. Финансовый анализ: учебник / Под ред. Д.А. Ендовицкого, Н.П. Любушина, Н.Э. Бабичева. 3-е изд., перераб. М.: КНОРУС, 2016. 300 с.
10. Ефимова О.В. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие. 2-изд., испр. и доп. М.: Изд-во Омега-Л, 2015. 408 с.
11. Илышева Н.Н., Крылов С.И. Анализ финансовой отчетности коммерческой организации. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 431 с.
12. Казакова Н.А. Финансовый анализ: учебник и практикум / Н. А. Казакова. М.: Издательство Юрайт, 2015. 297 с.
13. Кирьянова З.В. Анализ финансовой отчетности: Учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2014. 327 с.

14. Ковалев В.В., Ковалев Вит. В. Анализ баланса. 4-е изд. перераб. и доп. М.: Проспект, 2017. 912 с.
15. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. 9-е изд. перераб. М.: Новое знание, 2015. 526 с.
16. Крылов Э. И. Анализ финансовых результатов, рентабельности: Учебник. М.: Финансы и статистика, 2016. 720 с.
17. Литовченко В.П. Финансовый анализ: Учебное пособие. М.: Дашков и К, 2016. 216 с.
18. Любушин Н.П. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: уч. пособие. 5-е изд., стер. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. 471 с.
19. Магомедов А.М. О методике расчета рентабельности / А.М. Магомедов // Управление экономическими системами. 2014, №12. С. 16-17
20. Пирожкова Н. В. Совершенствование подходов и методик анализа финансового состояния предприятия // Молодой ученый. 2016, №24. С. 211-213
21. Романова Л. Е. Анализ о хозяйственной деятельности: краткий курс лекций. М.: Юрайт - Издат, 2014. 286 с.
22. Савицкая Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. 7-е изд., перераб. и доп. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 608 с.
23. Сабитова Г. М. Финансовое состояние предприятия как важнейшая характеристика его деятельности // Молодой ученый. 2016. №18. С. 281-284
24. Ульянина А. С., Молчанова А. Г. О некоторых проблемах формирования финансовых результатов деятельности предприятий // Молодой ученый. 2016. №9. С. 732-735
25. Официальный сайт СПС «Консультант Плюс» [Эл. ресурс]. Режим доступа: www.consultant.ru
26. Официальный сайт ООО «ТЕЛЕЦЕНТР » internet.abakan.ru

**Достижения выпускника бакалавриата и их оценка
по направлению 38.03.02 Менеджмент (портфолио достижений)**

**Обучающийся (Ф.И.О.) Маркелова Наталья Игоревна
Направленность (профиль) образовательной программы:
Менеджмент организации**

Необходимый минимум баллов – 18

Оценочный лист портфолио (с оценками экспертов) необходимо представить на выпускающую кафедру за 2 недели до защиты

<i>n</i> <i>n</i>	<i>Достижения для портфолио</i>	<i>Требования к эксперту/оценке</i>	<i>Подтверждающий документ в электронном портфолио-основание оценки</i>	<i>Оценка и подпись эксперта (с расшифровкой)</i>
1	Участие в семинарах, тренингах, мастер-классах, научно-практических конференциях, научно-исследовательских программах, грантах	Научный руководитель/максимальная оценка 5 баллов (по одному баллу за каждый документ, суммарно не более 5)	Скан документа, подтверждающего участие	-
2	Отчеты по результатам практик Отзыв руководителя практики	Научный руководитель/ максимальная оценка 15 баллов	Скан отчета, отзыва руководителя практики	15 баллов
3	Статьи, тезисы конференции, монографии Курсовая работа по дисциплине «Теория менеджмента» Курсовая работа по дисциплине «Стратегический менеджмент»	Научный руководитель/ максимальная оценка 15 баллов (по одному баллу за каждый документ, суммарно не более 5 баллов за статьи и 10 баллов за курсовые работы)	Скан удостоверения или титульного листа и текста с указанием статуса статьи, монографии, тезисов к конференции (РИНЦ, ВАК) Скан титульного листа курсовой работы с подписью и отзывом научного руководителя	10 баллов
4	Эссе (по результатам практик)	Научный руководитель/максимальная оценка 2 балла	Скан эссе с подписью эксперта из числа преподавателей выпускающей кафедры	-
5	Бизнес-план	Научный руководитель/максимальная оценка 13 баллов	Скан бизнес-плана с отзывом эксперта из числа преподавателей выпускающей кафедры	13 баллов

Сумма баллов *38 (баллов) тридцать восемь баллов*
(числом и полностью)

ВЕРНО. УТВЕРЖДАЮ:

И.о. зав. выпускающей кафедрой

экономики и менеджмента

Кольца В.В.
О.Н. Владимирова