


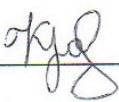

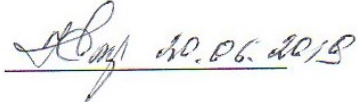

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономической безопасности и экспертизы
Специальность 38.05.01 - Экономическая безопасность
Специализация Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
 Е.С. Рычкова
«20» 06 2019 г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

на тему: Антикризисное управление в системе обеспечения экономической безопасности ООО «Буряжилпромстрой»

Исполнитель студент группы 478 ос 2	 <u>20.06.2019</u>	М.А. Кравцова
Руководитель доцент, канд.экон.наук	 <u>20.06.2019</u>	Е.С. Рычкова
Нормоконтроль	 <u>20.06.2019</u>	Н.Б. Калинина
Рецензент	 <u>20.06.2019</u>	А.В. Васильева

Благовещенск 2019

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономической безопасности и экспертизы

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

 Рычкова Е.С.
подпись И.О. Фамилия

« 5 » 09 2018 г.

ЗАДАНИЕ

К дипломной работе студента Кравцова Мария Александровна

1. Тема дипломной работы Антикризисное управление в системе обеспечения экономической безопасности ООО «Буряжилпромстрой»

(утверждено приказом от 20.03.2019 № 666-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 20.06.2019 г.

3. Исходные данные к дипломной работе Нормативные материалы ООО «Буряжилпромстрой», литературные источники, электронные ресурсы, научные статьи.

4. Содержание дипломной работы (перечень подлежащих проработке вопросов):

- теоретические аспекты обеспечения экономической безопасности в процессе антикризисного управления

- анализ системы антикризисного управления ООО «Буряжилпромстрой»

- пути обеспечения экономической безопасности ООО «Буряжилпромстрой» в процессе антикризисного управления ООО «Буряжилпромстрой»

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц графиков, схем, программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.) Дипломная работа содержит 17 рисунков, 28 таблиц, 48 источников.

6. Дата выдачи задания 05.09.2018 г.

Руководитель дипломной работы Рычкова Евгения Сергеевна, доцент, канд.экон.наук

Задание принял к исполнению (дата): 05.09.2018 г.



РЕФЕРАТ

Дипломная работа содержит 92 с., 17 рисунков, 28 таблиц, 48 источников.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ, ПРОБЛЕМЫ, ПРОЦЕСС

Цель заключается в обосновании необходимости антикризисного управления в системе обеспечения экономической безопасности ООО «Буряжилпромстрой».

Задачи:

- рассмотреть сущность антикризисного управления;
- изучить методику оценки кризисного состояния предприятия;
- дать оценку внешней и внутренней среды ООО «Буряжилпромстрой»;
- изучить анализ методов антикризисного управления в системе обеспечения экономической безопасности ООО «Буряжилпромстрой»;
- привести план мероприятий по обеспечению экономической безопасности в процессе антикризисного управления ООО «Буряжилпромстрой»;
- рассчитать оценку влияния предлагаемых мероприятий на уровень экономической безопасности ООО «Буряжилпромстрой».

Объект - ООО «Буряжилпромстрой».

Предмет- антикризисное управление в ООО «Буряжилпромстрой».

Период исследования: 2016-2018 гг.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты обеспечения экономической безопасности в процессе антикризисного управления	7
1.1 Сущность антикризисного управления	7
1.1.1 Принцип постоянной готовности	10
1.1.2 Принцип ранней диагностики кризисов в финансовой деятельности	10
1.1.3 Принцип быстроты реагирования на кризисные явления	11
1.1.4 Принцип адекватности реагирования	11
1.1.5 Принцип полной реализации внутренних возможностей	11
1.1.6 Принцип выбора эффективных форм санации	11
1.2 Методики оценки кризисного состояния предприятия	14
1.3 Подходы к обеспечению экономической безопасности в процессе антикризисного управления	27
2 Анализ системы антикризисного управления и факторов экономической безопасности ООО «Буряжилпромстрой»	34
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	34
2.2 Оценка внешней и внутренней среды ООО «Буряжилпромстрой»	40
2.3 Анализ методов антикризисного управления в системе обеспечения экономической безопасности ООО «Буряжилпромстрой»	52
3 Пути обеспечения экономической безопасности ООО «Буряжилпромстрой» в процессе антикризисного управления	64
3.1 План мероприятий по обеспечению экономической безопасности в процессе антикризисного управления ООО «Буряжилпромстрой»	64
3.2 Прогноз экономической эффективности ООО «Буряжилпромстрой»	74
3.3 Оценка влияния предлагаемых мероприятий на уровень экономической безопасности ООО «Буряжилпромстрой»	80
Заключение	84
Библиографический список	88

ВВЕДЕНИЕ

Проблема обеспечения и укрепления финансово-экономической безопасности приобрела общенациональное значение, повысила актуальность и значимость антикризисных подходов не только для предприятий, но и для экономической безопасности РФ в целом.

В условиях динамичности протекания экономических процессов в развитии экономики России усиливаются требования к функциональным возможностям отечественных предприятий с позиций рационального управления активами, эффективного распределения мобилизованных ресурсов, направленности на максимизацию прибыли, поддержания необходимого уровня ликвидности и снижения рискованности.

Современная экономика характеризуется высокой степенью неопределенности, быстро меняющейся внутренней и внешней средой, колебаниями рыночной конъюнктуры, величиной издержек и прибыли. Большое количество отечественных организаций находятся в сложной ситуации, становятся неплатежеспособными, финансово неустойчивыми, нарушается их деловая активность. Нередко у хозяйствующих субъектов возникают кризисные ситуации, выйти из которых возможно с помощью внедрения антикризисного управления.

Разработке теоретических и методических подходов к внедрению антикризисного инструментария в обеспечение безопасности предприятий посвящены научные труды таких ученых, как: Барановский А.И., Зверяков А.Н., Зубок М.И., Побережный С.Н., Пластун О. Л., Болгар Т.М., Белоусова И.А., Коваленко В.В., Кириченко А.А., Коренева А.Г., Лигоненко Л.А., Манжос С.Б., Строньянская И.З., Степаненко А.И. и др.

Однако недостаточно изученными остаются вопросы формирования антикризисного подхода в контексте обеспечения финансовой безопасности предприятий. Дальнейшего исследования требуют вопросы, связанные с совершенствованием методологии антикризисного управления финансовой деятельностью предприятий.

Цель заключается в обосновании необходимости антикризисного управления в системе обеспечения экономической безопасности ООО «Буряжилпромстрой».

Задачи:

- рассмотреть сущность антикризисного управления;
- изучить методику оценки кризисного состояния предприятия;
- дать оценку внешней и внутренней среды ООО «Буряжилпромстрой»;
- изучить анализ методов антикризисного управления в системе обеспечения экономической безопасности ООО «Буряжилпромстрой»;
- привести план мероприятий по обеспечению экономической безопасности в процессе антикризисного управления ООО «Буряжилпромстрой»;
- рассчитать оценку влияния предлагаемых мероприятий на уровень экономической безопасности ООО «Буряжилпромстрой».

Объект - ООО Буряжилпромстрой.

Предмет- антикризисное управление в ООО «Буряжилпромстрой».

Период исследования: 2016-2018 гг.

Методы исследования: анализ, сравнение, динамика.

Информационная база: отчетность ООО «Буряжилпромстрой», учебная литература, статьи из журналов.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ПРОЦЕССЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Сущность антикризисного управления

Значимость антикризисного управления в современных условиях нельзя переоценить. Основной причиной данного обстоятельства является тот факт, что рыночная экономика является крайне изменчивой, что требует наличия механизмов адаптации к ней и со стороны предприятия.

Для того, чтобы раскрыть сущность антикризисного управления, рассмотрим его определения:

- «... антикризисное управление – совокупность проявлений неумеренного обострения противоречий, вызывающего кризис (фактические или предполагаемые проблемы и факторы кризиса)»; ¹

- «... антикризисное управление предприятием не является собственно управлением, поскольку не всегда обеспечивает сохранение управляемой системы как главной цели управления»; ²

- «... антикризисное управление – это сложный процесс, который содержит различные компоненты (экономические, функциональные, организационные и социальные). Сущностью антикризисного управления является профессионально осуществляемое управление, направленное на ликвидацию наиболее опасных проявлений, стабилизацию деятельности предприятия, предотвращение банкротства»; ³

- «... антикризисное управление – это процесс предотвращения или преодоления кризиса, который отвечает тенденциям развития и целям организации»; ⁴

- «... антикризисное управление представляет собой формы и методы ре-

¹Коротков Э.М. Антикризисное управление. М.: Юрайт, 2016. С. 19.

²Покрытан П. О некоторых вопросах методологии экономического кризиса // Экономист. 2009. №9. С. 43.

³Букреев А.М. Кризис-менеджмент в акционерных обществах. Воронеж, Воронежский государственный университет, 2006. С. 19-20.

⁴Помигалов И.А. Понятие антикризисного управления в работах российских и зарубежных учёных // Экономист, 2014. №6. С. 11.

ализации антикризисных процедур, которые применяются к конкретному предприятию-должнику»;⁵

- «... антикризисное управление занимается преодолением кризиса, обеспечением выживания в краткосрочном аспекте»;⁶

- «... антикризисное управление – это улучшение финансового состояния убыточных и низкорентабельных предприятий».⁷

Исходя из данных определений возможно сделать вывод о том, что антикризисное управление является управлением, которое нацелено непосредственно на предприятие, имеющее те или иные проблемы критического характера, связанные с преодолением кризиса, и возможностью дальнейшего функционирования на рынке. Фактически, антикризисное управление возможно рассматривать как деятельность, направленную на обеспечение конкурентоспособности в широком смысле данного понятия. Так, обеспечение предприятию финансовой устойчивости основывается и на обеспечении необходимого объёма выручки, и на определённом уровне рентабельности основной деятельности, и на деятельности, направленной на снижение уровня издержек, как прямых, так и косвенных, а также прочей деятельности. Учитывая тот факт, что на рынке работает значительное количество фирм, задача антикризисного управления состоит в том, чтобы найти такой способ управления предприятием, который бы позволял фирме обеспечить условия своего выживания, а с другой – позволял использовать доступные для фирмы источники ресурсов, а также направления сбыта.

Возможно рассматривать антикризисное управление в широком и узком смыслах. Рассматривая антикризисное управление в широком смысле, возможно сделать вывод о том, что оно представляет собой системное управление хозяйствующим субъектом, функционирующем на том или ином рынке, с учётом необходимости противодействия кризисным явлениям.

Рассматривая антикризисное управление в узком смысле, необходимо

⁵ Беляев А.А. Антикризисное управление. М.: Юнити, 2015. С. 19.

⁶ Арутюнов Ю.А. Антикризисное управление. М.: Юнити, 2016. С. 11.

⁷ Попов Р.А. Антикризисное управление. М.: Высшая школа, 2017. С. 16.

указать на то, что оно представляет собой системный комплекс организационно-управленческих мер, нацеленных на отдельное предприятие или организацию, находящееся в состоянии кризиса. Содержание данного кризиса может быть различным. Сюда относятся неплатёжеспособность, отсутствие сбыта, проблемы с персоналом, влияние внешней среды и прочие.

Рассмотрение антикризисного управления в узком смысле базируется на факте несостоятельности (банкротства), посредством установления которого открываются возможности для того, чтобы тем или иным способом влиять на предприятие. Однако, установление факта несостоятельности, как правило, уже фиксирует факт наличия проблем, подводя под ними черту. Однако, для менеджмента компании, как правило, до этого момента уже предельно ясно наличие кризисных явлений, их источника и необходимости принятия тех или иных мер для того, чтобы преодолеть кризисное состояние.⁸

Основной целью антикризисного управления является поддержание на предприятии финансового равновесия, а также снижение влияния кризисных факторов на его деятельность в части других показателей – ликвидности, рентабельности, рыночной стоимости и других.

В качестве объекта антикризисного управления выступают кризисные ситуации в хозяйствующем субъекте, наступление которых связано с ведением им своей деятельности, а также основания возникновения данных кризисных ситуаций, условия их распространения, действия, направленные на их преодоление и предотвращение.

В качестве субъектов антикризисного управления выступают лица, реализующие те или иные действия, направленные на купирование кризисных явлений в процессе антикризисного управления.⁹

По мнению О.В. Вишневской, в качестве специфических задач антикризисного управления в настоящее время выступают следующие (таблица 1).¹⁰

⁸Машинская И.С. Сущность и содержание антикризисного управления на предприятии // Вестник МГУП им. И. Фёдорова. 2011. № 2. С. 177.

⁹Тарбаков Т.М. Понятие и сущность антикризисного управления предприятием // Международный студенческий научный вестник. 2017. №6. С. 55.

¹⁰ Вишневская О.В. Антикризисное управление. Ростов н/Д.: Феникс, 2008. С. 35.

Таблица 1 – Специфические задачи антикризисного управления предприятием

Задача	Содержание
1 Диагностика, идентификация кризисного финансового состояния предприятия	Необходимо постоянное проведение мониторинга собственного финансового состояния и внешней среды. По итогам анализа выявляются ранние признаки развития кризиса, прогнозируется вероятность банкротства. Определение необходимых антикризисных механизмов для предприятия
2 Устранение неплатёжеспособного состояния	Наиболее срочная задача. Её реализация ослабляет влияние кризиса, даёт предприятию необходимый временной запас. Реализуется на первом этапе финансовой стабилизации.
3 Восстановление финансовой устойчивости	Предполагает перестройку всей финансовой деятельности предприятия. Оптимизируется капитал, оборотные средства, активы и денежные потоки, уменьшается объём инвестиций
4 Предотвращение банкротства и ликвидация	Реализуется в случае глубокого кризиса и невозможности вывода из него предприятия. Используется внешняя санация
5 Предотвращение банкротства и ликвидация судебными процедурами банкротства	Используются такие процедуры, как наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление и мировое соглашение. Предполагает восстановление платёжеспособности, либо ликвидацию в процедуре конкурсного производства
6 Минимизация негативных последствий финансового кризиса	Закрепляет позитивные тенденции и результаты. Нацеливает на структурные изменения в бизнесе, оценивается по изменению рыночной стоимости предприятия до и после кризиса

По мнению Л.А. Будовской, в качестве основных принципов антикризисного управления должны выступать следующие.¹¹

1.1.1 Принцип постоянной готовности

Суть данного принципа состоит в том, что предприятие должно быть всегда готовым к тому, что его финансовое равновесие по тем или иным причинам будет нарушено. Это может быть воздействие факторов внешней или внутренней среды, влияние государства, либо форс-мажорные обстоятельства. В любом случае, предприятие должно иметь понимание о том, что в такой ситуации делать, по крайней мере, на уровне общих представлений.

1.1.2 Принцип ранней диагностики кризисов в финансовой деятельности

Ввиду того, что финансовая деятельность характеризуется значительной подвижностью, развитие кризисов на предприятии также может быть неожиданным и быстрым. В этих условиях предприятие должно иметь возможности оперативного выявления кризисных явлений в своей деятельности, что даст

¹¹Будовская Л.А. Принципы, направления и механизмы антикризисного управления // Вестник ОрелГИЭТ. 2008. № 1. С. 66.

возможность минимизировать отрицательные последствия на самых ранних сроках, а также наименьшими затраченными средствами.

1.1.3 Принцип быстроты реагирования на кризисные явления

Особенностью кризисных явлений является ускорение быстроты их распространения по организации при разрастании кризиса. Основной причиной данного обстоятельства является то, что кризис приводит к уменьшению возможностей реагирования менеджмента на него, в результате чего очередное уменьшение возможностей сопровождается увеличением масштабов и силы кризиса. Поэтому, чем раньше будут приняты меры реагирования, тем меньше будет масштаб и сила кризиса.

1.1.4 Принцип адекватности реагирования

Суть данного принципа состоит в том, чтобы осуществлять реагирование на угрозы, которое было бы адекватным им. Прежде всего, это касается финансовых аспектов реагирования. Так, очевидно, что существенные затраты на малые потери сами по себе не являются эффективными, также, как и малые затраты, направляемые на значительные участки работы. Исходя из данного принципа, затраты средств и ресурсов, направляемых на решение возникающих проблем, должны соответствовать им по масштабам и качественным характеристикам. В том случае, когда такого соответствия нет, проводимые вложения будут неэффективными.

1.1.5 Принцип полной реализации внутренних возможностей

Для выхода из кризисной ситуации предприятие должно использовать все имеющиеся в его распоряжении легальные возможности. При этом, расчёт должен вестись исключительно на собственные силы, в том числе, в части привлечения финансовых ресурсов сторонних инвесторов.

1.1.6 Принцип выбора эффективных форм санации

Данный принцип состоит в том, что предприятие в ходе проведения антикризисных мероприятий может столкнуться с ситуацией, когда его внутренних ресурсов не хватает для того, чтобы выйти из кризиса. В этой ситуации необходимо использовать внешние ресурсы, в том числе – в виде механизмов внешней

санации.

Следует отметить, что несмотря на то, что отдельные элементы антикризисного управления должны всегда быть активными на предприятии, тем не менее, основная их деятельность реализуется только в процессе антикризисного управления. Для этого, требуется наличие механизма, посредством которого осуществляется запуск антикризисного управления. По мнению Р.М. Юсупова и Д.Д. Кашапова, схема мониторинга и инициации процесса антикризисного управления может быть представлена следующим образом (рисунок 1).¹²

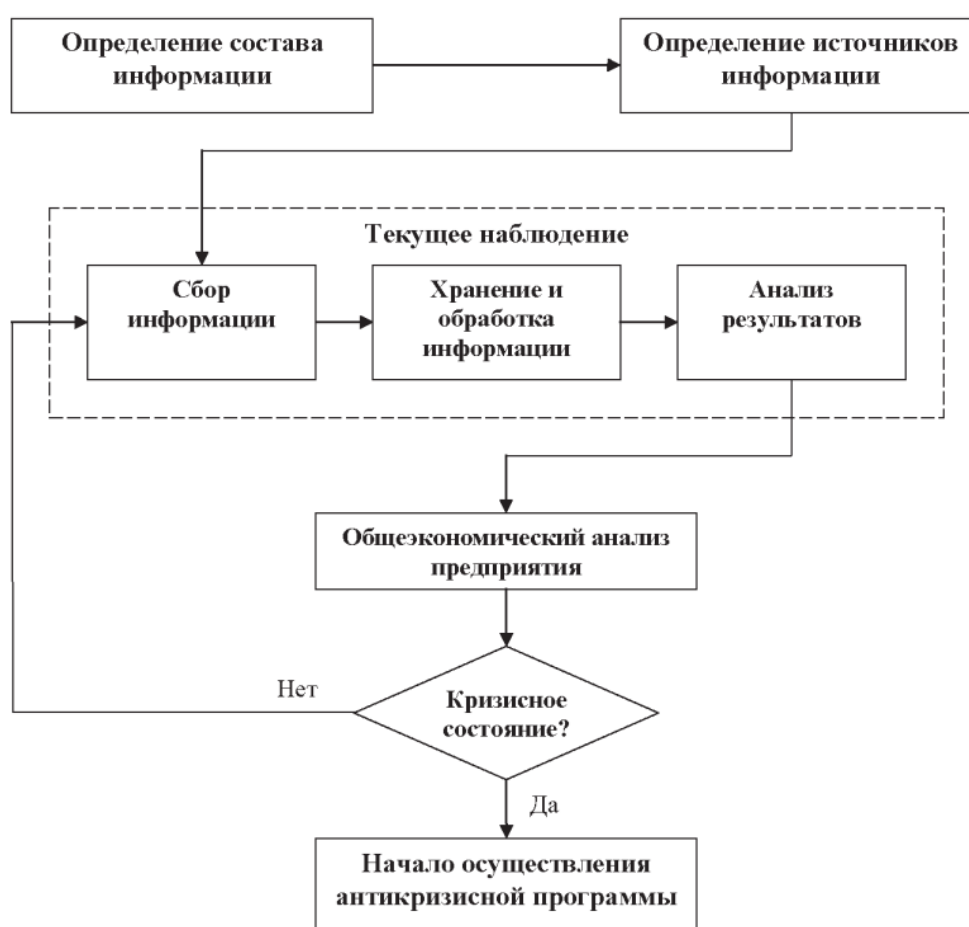


Рисунок 1 – Схема мониторинга и инициации реализации антикризисной программы на предприятии

Следует отметить, что в рамках мониторинга должно осуществляться постоянное текущее наблюдение, которое, в свою очередь, состоит в сборе ин-

¹² Юсупов Р.М. Основные принципы антикризисного управления // Сегодня и завтра российской экономики. 2012. № 51. С. 21.

формации, её обработке и хранении, а также в анализе результатов. При этом, в случае формирования кризисного состояния запускается антикризисная программа.

Общий механизм антикризисной деятельности, по мнению О.В. Вишневской, может быть представлен следующим образом (рисунок 2).¹³

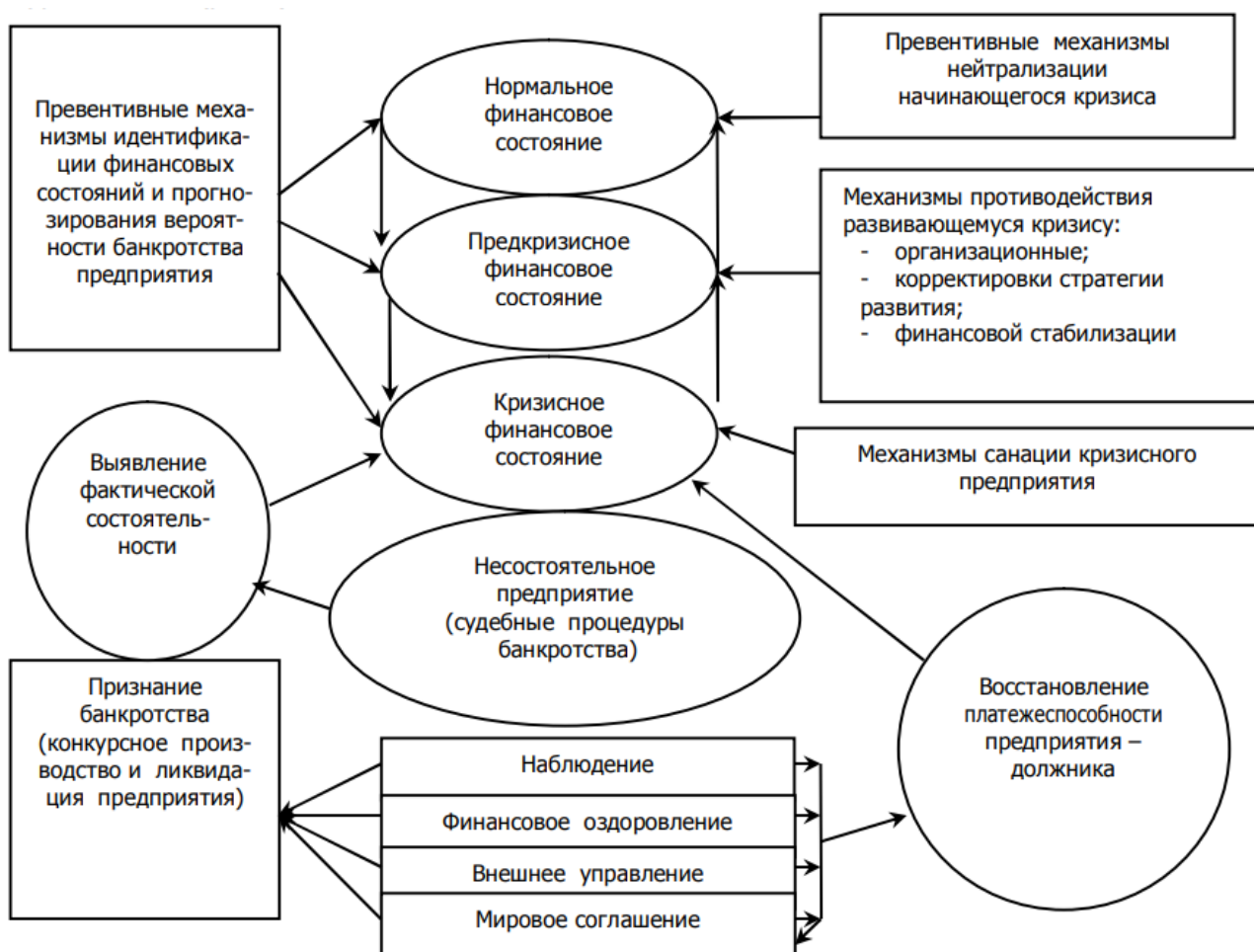


Рисунок 2 – Общий механизм антикризисной деятельности на предприятии

Таким образом, процесс антикризисного управления в значительной степени зависит от времени выявления и тяжести хозяйственной ситуации на предприятии. Ухудшение финансового состояния предприятия уменьшает его шансы оставаться самостоятельной действующей единицей и увеличивают – на

¹³ Вишневская О.В. Инновационные разработки по обеспечению экономической безопасности промышленного предприятия механизмами антикризисного управления // Вестник Донского государственного технического университета. 2010. № 7. С. 1107.

проведение его ликвидации.

1.2 Методики оценки кризисного состояния предприятия

Оценка кризисного состояния представляет собой процесс, итогом которого является мнение о том, существует или нет вероятность того, что предприятие окажется в кризисном состоянии, и, как результат, станет банкротом.

По мнению Д.И. Костенко, в качестве целей оценки кризисного состояния предприятия могут выступать следующие виды диагностики (рисунок 3).¹⁴



Рисунок 3 – Виды диагностики в зависимости от целей и масштабов анализа

Практика оценки кризисного состояния сформировала две основных группы методов:

- методы количественного анализа;
- экспертные методы.

Особенностью количественных методов является наличие формальных процедур, которые основываются на данных предприятия, прежде всего, носящих открытый характер, посредством которых возможно формирование оценки

¹⁴ Костенко Д.И. Методические аспекты процесса диагностики банкротства // Научные ведомости БГУ. 2012. № 7. С. 34.

того, насколько предприятие подвержено кризисным явлениям, а также степени его соответствия условиям функционирования, имеющимся на рынке.

Особенностью экспертных методов, которые кардинальным образом отличаются от методов количественного анализа, является опора на отдельные характеристики (как качественные, так и количественные), посредством которых возможно определить развитие кризисных явлений на предприятии. В случае, если подобные характеристики свидетельствуют о множественности признаков входа предприятия в кризис, экспертами даётся заключение о предкризисной или кризисной ситуации в компании.

В российских условиях количественным методом является метод, установленный Приказом Министерства экономического развития и торговли РФ № 104 от 21.04.2006 г. «Об утверждении методики проведения Федеральной налоговой службой учёта и анализа финансового состояния и платёжеспособности стратегических предприятий и организаций».

Согласно данного приказа, в качестве основных параметров, которые используются для оценки состояния предприятия и выявления факта нахождения его в кризисной ситуации, являются:

- степень платёжеспособности по текущим обязательствам. Данный показатель определяется по формуле (1):

$$СП_{то} = \frac{КО - ДБП}{В_{см}}, \quad (1)$$

где КО – краткосрочные обязательства;

ДБП – доходы будущих периодов;

В_{см} – среднемесячная выручка, определяемая как выручка за период, делённая на количество месяцев в периоде.

Полученный результат в месяцах отражает потребности времени на расчёты с кредиторами;

- коэффициент текущей ликвидности. Расчёт данного коэффициента осу-

ществляется по формуле (2):

$$K_{мл} = \frac{OA}{КО - ДБП}, \quad (2)$$

где OA – размер оборотных активов;

КО – размер краткосрочных обязательств;

ДБП – доходы будущих периодов.

Кроме того, приказом устанавливаются в качестве критериев отнесения предприятия к предприятиям, находящимся в кризисной ситуации следующие качественные показатели:

– наличие просроченной задолженности по денежным обязательствам и (или) обязательным платежам, в том числе задолженности, просроченной более чем на 6 месяцев;

– обращение взыскания на имущество;

– наличие признаков банкротства;

– подача уполномоченным органом, должником или кредитором (кредиторами) заявления в арбитражный суд о признании должника банкротом.¹⁵

Одним из существенных направлений диагностики кризисного состояния предприятия является диагностика вероятности его банкротства. Важность её рассмотрения обуславливается, прежде всего, возможностью оценки факта того, что приобрели ли негативные тенденции законченный вид, с тем, чтобы критично влиять на предприятие, или нет.

Для оценки вероятности банкротства в зарубежной практике широко используются количественные методы, например метод, предложенный в 1968 г. известным западным экономистом Альтманом. Индекс кредитоспособности построен с помощью аппарата мультипликативного дискриминантного анализа (Multiple-discriminantanalysis – MDA) и позволяет в первом приближении раз-

¹⁵ Об утверждении методики проведения Федеральной налоговой службой учёта и анализа финансового состояния и платёжеспособности стратегических предприятий и организаций [Электронный ресурс]: приказ Министерства экономического развития и торговли РФ №104 от 21 апреля 2006 г. Доступ из справ-правовой системы «Консультант Плюс».

делить хозяйствующие субъекты на потенциальных банкротов и небанкротов.¹⁶

Самой простой моделью диагностики банкротства по Альтману является двухфакторная. При построении модели учитываются два показателя, от которых зависит вероятность банкротства – коэффициент текущей ликвидности и отношение заемных средств к активам (коэффициент финансовой зависимости). Достоинством данной модели является ее простота, возможность применения в условиях ограниченного объема информации о предприятии. Но данная модель не обеспечивает высокую точность прогнозирования банкротства предприятия, так как не учитывает влияние на финансовое состояние предприятия других важных показателей (рентабельность, отдачу активов, деловую активность предприятия). Точность прогнозирования увеличивается, если вот внимание принимается большее количество факторов, отражающих финансовое состояние предприятия. Ошибка прогноза с помощью двухфакторной модели оценивается интервалом $Z = \pm 0,65$.

В общем виде Z -коэффициент в двухфакторной модели задаётся уравнением (3):

$$Z = 0,3877 - 1,0736X_1 + 0,0579X_2, \quad (3)$$

где X_1 – коэффициент финансовой зависимости;

X_2 – удельный вес заёмных средств к оборотным активам.

Если $Z=0$, то вероятность банкротства = 50 %.

Если $Z>0$, то вероятность банкротства > 50 %.

Если $Z<0$, то вероятность банкротства < 50 %.

При построении пятифакторного индекса Альтман обследовал 66 предприятий, половина которых обанкротилась в период между 1946 и 1965 г., а половина работала успешно, и исследовал 22 аналитических коэффициента, которые могли быть полезны для прогнозирования возможного банкротства. Из этих показателей ученый отобрал пять наиболее значимых и построил много-

¹⁶Кукукина И. Г. Учет и анализ банкротств. М.: Высшее образование, 2012. С. 56.

факторное регрессионное уравнение.

Таким образом, индекс Альтмана представляет собой функцию от некоторых показателей, характеризующих экономический потенциал предприятия и результаты его работы за истекший период. В общем виде индекс кредитоспособности (Z -счет) имеет вид:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,995X_5, \quad (4)$$

где X_1 – оборотный капитал/сумма активов;

X_2 – нераспределённая прибыль/сумма активов;

X_3 – операционная прибыль/сумма активов;

X_4 – рыночная стоимость акций/заёмные пассивы;

X_5 – выручка/сумма активов.

Результаты многочисленных расчетов по модели Альтмана подтвердили, что обобщающий показатель может принимать значения в пределах $[-14, +22]$, при этом предприятия, для которых $Z > 2,99$, попадают в число финансово устойчивых; предприятия, для которых $Z < 1,81$, являются безусловно-несостоятельными, а интервал $[1,81-2,99]$ составляет зону неопределенности.

Z -коэффициент имеет общий серьезный недостаток – по существу, его можно использовать лишь в отношении крупных компаний, котирующих свои акции на биржах. Именно для таких компаний можно получить объективную рыночную оценку собственного капитала.¹⁷

Поэтому позже был разработан модифицированный вариант формулы для компаний, акции которых не котируются на бирже.

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,1X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5, \quad (5)$$

В числителе показателя X_4 вместо рыночной стоимости акций стоит их балансовая стоимость.

¹⁷ Быков А.А. Антикризисный менеджмент. Минск.: Изд.центр «БГУ», 2013. С.79.

Если полученное значение модифицированного Z -счета составит менее 1,23, можно говорить о несостоятельности (банкротстве) предприятия. При $1,23 > Z > 2,89$ предприятие находится в зоне неопределенности. Если $Z > 2,9$, то компания работает стабильно и банкротство маловероятно.

Как показывают исследования американских аналитиков, модели Альтмана позволяют в 95 % случаев предсказать банкротство фирмы на год вперед и в 83 % случаев – на два года вперед.

Коэффициент Альтмана относится к числу наиболее употребляемых для рассматриваемой задачи.

Согласно этой формуле, предприятия с рентабельностью выше некоторой границы становятся полностью «непотопляемыми».

В 1977 г. Альтман разработал более точную семифакторную модель, позволяющую прогнозировать банкротство за пять лет. В ней используются показатели:

- рентабельность активов;
- динамика прибыли;
- коэффициент покрытия процентов по кредитам;
- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент автономии;
- коэффициент стоимости имущества предприятия;
- совокупные активы;
- кумулятивная прибыльность.

В работах известного финансового аналитика Уильяма Бивера набор показателей состоит из пяти коэффициентов.¹⁸

Бивер предложил пятифакторную систему для оценки финансового состояния предприятия с целью диагностики банкротства, содержащую следующие индикаторы:

- рентабельность активов;

¹⁸ Лазарева Г.И. Определение вероятности банкротства предприятия// Северо-Кавказский государственный университет. Ставрополь, 2012. С. 58.

- удельный вес заемных средств в пассивах;
- коэффициент текущей ликвидности;
- доля чистого оборотного капитала в активах;
- коэффициент Бивера.

$$Кб = (ЧП + А) : (П4 + П5), \quad (6)$$

где ЧП – чистая прибыль;

А – амортизация;

П4 – долгосрочные обязательства;

П5 – краткосрочные обязательства.

Весовые коэффициенты для индикаторов модели В.Х. Бивера не предусмотрены и итоговый коэффициент вероятности банкротства не рассчитывается. Полученные значения данных показателей сравниваются с их нормативными значениями для трех состояний фирмы, рассчитанных Бивером: для благополучных компаний, для компаний, обанкротившихся в течение года, и для фирм, ставших банкротами в течение пяти лет.¹⁹

Бивер исследовал тренды:

- коэффициент Бивера изменяется с +0,17 за 5 лет до банкротства до -0,15 за год до банкротства. Для благополучных компаний должен находиться в пределах 0,45;

- рентабельность активов – изменяется с +4 % за 5 лет до банкротства до -22 % за год до банкротства; для благополучных компаний находится в пределах 8 %;

- финансовый леверидж (отношение всей задолженности к активам): расчет от 50 % за 5 лет до банкротства до 80 % за год до банкротства; для благополучных компаний составляет 37 %;

- коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом: падает

¹⁹ Зинченко С.А. Предупреждение банкротства коммерческой организации: методология и правовые механизмы. М.: Высшее образование, 2012. С. 72.

от 0,3 за 5 лет до банкротства до 0,006 за год до банкротства; для благополучных компаний составляет 0,4;

- коэффициент покрытия: падает от 2,5 за 5 лет до банкротства до 2,0 за год до банкротства; для благополучных компаний составляет 3,2.

Рассмотренные показатели сведены в таблицу 2.

Бивер сделал вывод, что самым представительным является первый коэффициент, затем следует второй, а самым неrepresentательным – коэффициент покрытия. Он настаивал на отраслевом подходе при анализе деятельности компаний.²⁰

Британские ученые Таффлер и Тишоу предложили в 1977 г. четырехфакторную прогнозную модель для анализа компаний, акции которых котируются на биржах:

$$Z = C_0 + C_1X_1 + C_2X_2 + C_3X_3 + C_4X_4 + \dots, \quad (7)$$

где X_1 – прибыль до уплаты налога/текущие обязательства (53 %);

X_2 – текущие активы/общая сумма обязательств (13 %);

X_3 – текущие обязательства/общая сумма активов (18 %);

X_4 – отсутствие интервала кредитования (16 %);

C_0, \dots, C_4 – коэффициенты, проценты в скобках указывают на пропорции модели.

X_1 измеряет прибыльность, X_2 – состояние оборотного капитала, X_3 – финансовый риск и X_4 – ликвидность.

Таблица 2 – Методика анализа банкротства Бивера

Показатель	Расчет	Значение показателя		
		для благополучных предприятий	за 5 лет до банкротства	за 1 год до банкротства
1	2	3	4	5
Коэффициент Бивера	$\frac{\text{Чистая прибыль} - \text{Амортизация}}{\text{Долгосрочные} + \text{Краткосрочные обязательства}}$	0,4-0,45	0,17	-0,15

²⁰ Макарьева В. И. Как не допустить банкротство // Горячая линия бухгалтера. 2015. С. 61.

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5
Рентабельность активов	$\frac{\text{Чистая прибыль} \times 100 \%}{\text{Активы}}$	6-8	4	-22
Финансовый леверидж	$\frac{\text{Долгосрочные} + \text{Краткосрочные}}{\text{обязательства}} \frac{\text{обязательства}}{\text{Активы}}$	< 37	< 50	< 80
Коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом	$\frac{\text{Собственный} - \text{Внеоборотные}}{\text{капитал}} \frac{\text{активы}}{\text{Активы}}$	0,4	< 0.3	= 0,06
Коэффициент покрытия	$\frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$	< 3,	< 2	< 1

Таким образом, четырехфакторная модель Таффлера принимает вид (8):

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16 X_4, \quad (8)$$

Если величина Z-счета больше 0,3, то это говорит о том, что у фирмы неплохие долгосрочные перспективы, если меньше 0,2, то банкротство более чем вероятно.

Модель Чессера предназначена для оценки предприятия как заёмщика у банка при получении кредита. В модель Чессера входят следующие шесть переменных, формула (9) – (14):²¹

$$X_1 = \frac{\text{Наличность} + \text{Легко реализуемые ценные бумаги}}{\text{Совокупные активы}}, \quad (9)$$

$$X_2 = \frac{\text{Нетто - продажи}}{\text{Наличность} + \text{Легко реализуемые ценные бумаги}}, \quad (10)$$

$$X_3 = \frac{\text{Брутто - доходы}}{\text{Совокупные активы}}, \quad (11)$$

²¹ Макарьева В. И. Как не допустить банкротство // Горячая линия бухгалтера. 2015. С. 88.

$$X_4 = \frac{\text{Совокупная задолженность}}{\text{Совокупные активы}}, \quad (12)$$

$$X_5 = \frac{\text{Основной капитал}}{\text{Чистые активы}}, \quad (13)$$

$$X_6 = \frac{\text{Оборотный капитал}}{\text{Нетто - продажи}}, \quad (14)$$

Оценочные показатели модели следующие:

$$y = -2,0434 - 5,24X_1 + 0,0053X_2 - 6,6507X_3 + 4,4009X_4 - 0,0791X_5 - 0,1020X_6. \quad (15)$$

Переменная y , которая представляет собой линейную комбинацию независимых переменных, используется в следующей формуле для оценки вероятности невыполнения условий договора, P :

$$R = \frac{1}{1 + e^{-y}}, \quad (16)$$

где $e = 2,71828$.

Получаемая оценка y может рассматриваться как показатель вероятности невыполнения условий кредитного договора. Чем больше значение y , тем выше вероятность невыполнения договора для данного заемщика.²²

В модели Чессера для оценки вероятности невыполнения договора используются следующие критерии:

- если $P > 0,50$, следует относить заемщика к группе, которая не выполнит условий договора;
- если $P < 0,50$, следует относить заемщика к группе надежных.

Р.С. Сайфулин и Г.Г. Кадыков предложили использовать для оценки фи-

²² Макарьева В. И. Как не допустить банкротство // Горячая линия бухгалтера. 2015. С. 117.

нансового состояния предприятия рейтинговое число:

$$R = 2 \times K_1 + 0,1 \times K_2 + 0,08 \times K_3 + 0,45 \times K_4 + K_5, \quad (17)$$

K_1 – коэффициент обеспеченности собственными средствами должен быть больше 0;

K_2 – коэффициент текущей ликвидности должен быть больше 2;

K_3 – коэффициент оборачиваемости активов, или интенсивность оборота авансированного капитала, должен быть более 2,5;

K_4 – коммерческая маржа, отражающая рентабельность реализации продукции, должна превышать уровень учетной ставки Центробанка, рассчитанный в долях от единицы;

K_5 – рентабельность собственного капитала, рассчитанная по прибыли до налогообложения, коэффициент должен превышать 0,2.

Вероятность банкротства на основе значений рейтингового числа прогнозируют с использованием данных таблицы 3. При полном соответствии финансовых коэффициентов минимальным нормативным уровням рейтинговое число будет равно 1. Финансовое состояние предприятия с рейтинговым числом меньше 1 характеризуется как неудовлетворительное.

Таблица 3 – Вероятность банкротства на основе значения коэффициента R

Значение R	Вероятность банкротства в процентах
Меньше 0	Максимальная (90 – 100)
0-0,18	Высокая (60 – 80)
0,18-0,32	Средняя (35 – 50)
0,32-0,42	Низкая (15 – 20)
Больше 0,42	Минимальная (до 10)

Достаточно широкое распространение получили модели оценки кризисных явлений на предприятиях, основанные на экспертных оценках. Основными центрами развития таких методик выступают фирмы, занимающиеся аудитом и управленческим консультированием. Основным недостатком таких методик

является их многокритериальность. Кроме того, в отличие от предыдущих рассмотренных подходов, для данных методик характерен определённый субъективизм в оценке, что требует рассматривать результаты, полученные при их применении, как дополняющие методики, использующие коэффициентные модели, а также модели, основанные на функциональных зависимостях.

Наиболее известными моделями оценки кризисного состояния предприятия являются модели, построенные на рекомендациях Комитета по обобщению практики аудирования, а также модель А-счёта Аргенти.²³

Неформализованные и формализованные критерии из практики аудирования Великобритании содержат перечень критических показателей для оценки возможного банкротства предприятия. В.В. Ковалев, основываясь на разработках западных аудиторских фирм и учитывая отечественную специфику бизнеса, предложил двухуровневую систему показателей.²⁴

В первую группу включены показатели, критические значения которых свидетельствуют о возможных в ближайшем будущем значительных финансовых затруднениях:

- повторяющиеся существенные потери в основной производственной деятельности;
- превышение некоторого критического уровня просроченной кредиторской задолженности;
- чрезмерное использование краткосрочных заемных средств в качестве источников финансирования долгосрочных вложений;
- устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности;
- хроническая нехватка оборотных средств;
- устойчиво увеличивающаяся до опасных пределов доля заемных средств в общей сумме источников средств;
- неправильная реинвестиционная политика;
- превышение размеров заемных средств над установленными лимитами;

²³ Чернявский А.Д. Антикризисное управление. Киев: МАУП, 2016. С.58.

²⁴ Ковалев А.И. Маркетинговый анализ. М.: Центр экономики и маркетинга, 2012. С.104.

- хроническое невыполнение обязательств перед инвесторами, кредиторами и акционерами (в отношении своевременности возврата ссуд, выплаты процентов и дивидендов);

- высокий удельный вес просроченной дебиторской задолженности;

- наличие сверхнормативных запасов, залежалых товаров;

- ухудшение отношений с учреждениями банковской системы;

- использование (вынужденное) новых источников финансовых ресурсов на относительно невыгодных условиях;

- применение в производственном процессе оборудования с истекшими сроками эксплуатации;

- потенциальные потери долгосрочных контрактов;

- неблагоприятные изменения в портфеле заказов.

Во вторую группу входят показатели, неблагоприятные значения которых не дают основания рассматривать финансовое состояние как критическое, однако указывают, что при определенных обстоятельствах ситуации может резко ухудшиться.

Эта группа включает следующие показатели и критерии:

- потеря ключевых сотрудников аппарата управления;

- вынужденные остановки, а также нарушения ритмичности производственно-технологического процесса;

- недостаточная диверсификация деятельности предприятия, т.е. чрезмерная зависимость финансовых результатов деятельности предприятия от какого-то одного конкретного проекта, типа оборудования, вида активов и др.;

- излишняя ставка на возможную и прогнозируемую успешность и прибыльность нового проекта;

- участие предприятия в судебных разбирательствах с непредсказуемым исходом;

- потеря ключевых контрагентов;

- недооценка необходимости постоянного технического и технологиче-

ского обновления предприятия;

- неэффективные долгосрочные соглашения;
- политический риск, связанный с предприятием в целом или его ключевыми подразделениями.

Кризис управления характеризует показатель Аргенти (А-счет).

Согласно данной методике, исследование начинается с предположений, что (а) идет процесс, ведущий к банкротству, (б) процесс этот для своего завершения требует нескольких лет и (в) процесс может быть разделен на три стадии:

Недостатки. Компании, скатывающиеся к банкротству, годами демонстрируют ряд недостатков, очевидных задолго до фактического банкротства.

Ошибки. Вследствие накопления этих недостатков компания может совершить ошибку, ведущую к банкротству (компании, не имеющие недостатков, не совершают ошибок, ведущих к банкротству).

Симптомы. Совершенные компанией ошибки начинают выявлять все известные симптомы приближающейся неплатежеспособности: ухудшение показателей (скрытое при помощи «творческих» расчетов), признаки недостатка денег. Эти симптомы проявляются в последние два или три года процесса, ведущего к банкротству, который часто растягивается на срок от пяти до десяти лет.

При расчете А-счета конкретной компании необходимо ставить либо количество баллов согласно Аргенти, либо 0 – промежуточные значения не допускаются. Каждому фактору каждой стадии присваивают определенное количество баллов и рассчитывают агрегированный показатель – А-счет.

1.3 Подходы к обеспечению экономической безопасности в процессе антикризисного управления

По мнению Л.А. Беляевской-Плотник, относительные позиции деятельности по обеспечению экономической безопасности и антикризисного управления могут быть представлены следующим образом (рисунок 4).²⁵

²⁵Беляевская-Плотник, Л.А. Обоснование места и роли антикризисного управления в аспекте повышения экономической безопасности предприятий // Сегодня и завтра российской экономики, 2015. №71. С. 40.



Рисунок 4 – Относительное положение экономической безопасности и антикризисного управления в общей системе управления предприятием

Как видно из данного рисунка, обеспечение экономической безопасности в общем случае является более высокоуровневой деятельностью, нежели чем антикризисное управление. Причиной этого является то, что экономическая безопасность существенно шире, нежели чем только меры, направляемые на антикризисное управление. Так, она может включать в себя и меры, направляемые на обеспечение экономических интересов предприятия в сферах его нормального функционирования. Среди таких сфер возможно указать конкурентную разведку, обеспечение секретности коммерческой информации, формирование условий для обеспечения информационной безопасности, взаимодействие с персоналом, работающим с данными, имеющими высокий уровень значимости, процедуры отбора и подбора персонала на важные участки и прочие.

Соответственно, обеспечение экономической безопасности должно рас-

сма́тривать антикризисное управление как часть своей деятельности, с тем, чтобы уметь воздействовать на кризисные явления и уменьшать их влияние на состояние предприятия.

По мнению Т.В. Игнатовой и В.А. Роговой, возможно рассматривать несколько направлений антикризисной устойчивости, которые формируются у предприятия:

- устойчивость финансовой деятельности;
- сочетание реструктуризационной устойчивости и финансовой устойчивости;
- реструктуризационная устойчивость.

В зависимости от вида антикризисной устойчивости могут меняться и направления его деятельности в плане экономической безопасности по преодолению кризисных явлений (таблица 4).²⁶

Таблица 4 – Направления преодоления кризисных явлений в зависимости от антикризисной устойчивости и обеспечения экономической безопасности

Антикризисная устойчивость	Симптомы кризиса	Направления деятельности по обеспечению экономической безопасности
1	2	3
1 Финансовая деятельность	1 Уменьшение объёмов продаж, снижение деловой активности 2 Рост просроченной дебиторской задолженности, отсутствие денежных средств для гашения обязательств	1 Оценка инноваций в производственном процессе 2 Проведение предреструктуризационного анализа 3 Обеспечение получения объективных данных
2 Сочетание реструктуризации и финансовой деятельности	1 Неплатёжеспособность 2 Пессимистический прогноз 3 Предприятие неконкурентоспособно	1 Выявление слабых звеньев – подразделений, нуждающихся в реорганизации 2 Реструктуризация, путём разделения на технологически самостоятельные комплексы 3 Обеспечение разделения 4 Организация системы внутреннего контроля выделенных подразделений 5 Организация системы экономической безопасности

²⁶ Игнатова Т.В. Управление устойчивостью предприятий как фактор экономической безопасности производства // Наука и образование: Хозяйство и экономика; Предпринимательство; право и управление. 2015. № 8. С. 96.

1	2	3
3 Реструктуриза- ционная деятель- ность	1 Снижение объёмов произ- водства 2 Пессимистический прогноз 3 Предбанкротное состояние	1 Выявление слабых звеньев, их реор- ганизация 2 Реструктуризация, путём разделения на технологически самостоятельные комплексы 3 Обеспечение разделения 4 Первичная организация системы внутреннего контроля

По мнению Т.В. Игнатовой и В.А. Роговой в качестве основных направ-
лений деятельности служб экономической безопасности на предприятиях,
находящихся в кризисе, выступают следующие группы мероприятий:

– мероприятия, обеспечивающие необходимый объём и структуру ресур-
сов. Необходимость данных мероприятий обуславливается, прежде всего, тре-
бованием обеспечения необходимых управленческих решений ресурсами для
их реализации. В том случае, если служба экономической безопасности не мо-
жет обеспечить ресурсами аппарат управления, возможно говорить об отсут-
ствии возможностей по управлению предприятием, а следовательно, возможно
применение в отношении него судебных процедур банкротства. Прежде всего,
здесь реализуются следующие мероприятия:

а) обеспечивается консолидация собственного капитала предприятия, для
создания резерва на случай создания проблемных ситуаций, имеющих критиче-
ский уровень важности;

б) обоюдное уменьшение объёмов и дебиторской и кредиторской задол-
женности. При этом, уменьшение объёмов дебиторской задолженности должно
стоять в приоритете, а кредиторской – по мере накопления необходимых фи-
нансовых ресурсов, с учётом возможности подачи в суд заявлений о признании
предприятия неплатёжеспособным;

в) отказ от наиболее дорогих кредитов и замещение их менее дорогими
финансовыми ресурсами;

г) привлечение сторонних инвестиционных ресурсов (по мере возможно-
сти);

– мероприятия, формирующие антикризисную устойчивость. Данные мероприятия направлены на то, чтобы сформировать у предприятия устойчивость к кризисам, связанную с имеющимся у него состоянием активов и пассивов. В качестве мероприятий здесь выступают:

а) обеспечение равновесия активов и пассивов по срокам привлечения и размещения;

б) задание объёмов заёмных и собственных средств, необходимых для функционирования предприятия;

в) проведение оптимизации и реструктуризации системы управления финансовыми ресурсами.

Роль органов экономической безопасности здесь состоит в том, чтобы в процессе данных мероприятий обеспечить такое перераспределение и распределение ресурсов, которое бы не формировало дополнительных угроз, как со стороны внешней среды, так и внутренней. Так, в качестве угроз со стороны внешней среды здесь возможно рассматривать требования кредиторов по внеочередной выплате им средств, возможность установления требований к менеджменту предприятия, касающихся их личной ответственности перед кредиторами и внеправовое регулирование таких отношений, и другие. К факторам внутренней среды возможно отнести саботаж со стороны работников предприятия в условиях дефицита ресурсов, формирование конфликтных ситуаций борьбы за ресурсы и прочих;

– мероприятия, обеспечивающие стабильность функционирования. Данные мероприятия нацелены на то, чтобы обеспечить стабильность функционирования предприятия, минимизировав влияние на стабильность факторов экономических угроз. В качестве мероприятий здесь выступают:

а) формирование платёжеспособного спроса на продукцию предприятия, его услуги и работы;

б) обеспечение бесперебойности работы по производству продукции, оказанию услуг и работ;

в) рост объёмов доходов и рентабельности предприятия.

Роль органов экономической безопасности здесь состоит в том, чтобы выявлять факторы, повышающие волатильность деятельности предприятия, увеличивающие колеблемость его основных характеристик. Сюда относятся такие мероприятия, как, например, оценка поставщиков и потребителей, особенно крупных, на предмет наличия у них финансовых возможностей по поставкам и покупкам, оценка соответствия возможностей подразделений по выполнению установленных объёмов их работ, выявление фактов нерационального использования критически важных ресурсов и прочих.²⁷

По итогам проведённого в главе 1 исследования теоретических аспектов обеспечения экономической безопасности в процессе антикризисного управления возможно сформулировать следующие выводы обобщающего характера:

– антикризисное управление представляет собой комплексный вид деятельности, который состоит, с одной стороны, в выявлении факторов, действие которых может отрицательным образом повлиять на предприятие, а с другой – в реализации мероприятий, которые дают предприятию, находящемуся в кризисном состоянии, выйти из него с минимальными потерями ресурсов, рыночной стоимости и перспектив развития. Необходимо отметить, что в случае, если уровень кризиса в деятельности предприятия невелик, проведение антикризисных процедур осуществляется предприятием самостоятельно, однако, в случае, если уровень кризиса существенен, могут приниматься меры судебного характера, направленные, в том числе, на ликвидацию предприятия;

– современная практика оценки кризисного состояния предприятия показывает многообразие методов оценки. Важнейшее место среди них занимают методики, используемые государственными органами регулирования для определения нахождения предприятия в кризисе. В российских условиях в качестве показателей, характеризующих состояние предприятия, используются коэффициенты текущей ликвидности и платёжеспособности. Развитием данных методов оценки является диагностика банкротства предприятия, которая в боль-

²⁷ Игнатова Т.В. Управление устойчивостью предприятий как фактор экономической безопасности производства // Наука и образование: Хозяйство и экономика; Предпринимательство; право и управление. 2015. № 8. С. 96.

шинстве случаев реализуется с помощью коэффициентных моделей, учитывающих различные аспекты финансового состояния предприятия. Кроме того, возможно применение качественного подхода, основывающегося на выделении критически важных аспектов деятельности предприятия и вынесение на их основе о наличии или отсутствии признаков банкротства у него;

– экономическая безопасность является деятельностью по управлению, которая имеет более высокий уровень значимости для предприятия, нежели чем антикризисное управление. Соответственно, органы экономической безопасности могут оказывать решающее влияние на мероприятия по выходу предприятия из кризиса. Состав мероприятий, планируемых органами экономической безопасности варьируется от того, какой уровень антикризисной устойчивости планируется обеспечивать – финансовой деятельности, реструктуризации или смешанной. При этом, в качестве основных групп мероприятий выступают мероприятия, обеспечивающие необходимый объём и структуру ресурсов, мероприятия, формирующие антикризисную устойчивость, а также мероприятия, обеспечивающие стабильность функционирования.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ФАКТОРОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ООО БУРЕЯЖИЛПРОМСТРОЙ

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «Бурейжилпромстрой» учреждено по решению учредителей:

- ООО «Промгидрострой»;
- ООО «Сибэнергоальянс»;
- Пироговой Ю.Г.

Место нахождения Общества: Российская Федерация, 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Политехническая, 159/1

Общество является юридическим лицом, имеет Устав, самостоятельный баланс, расчетный, валютный счета, фирменное наименование, круглую печать и штамп со своим наименованием, эмблему.

Устав общества в обновленной редакции утверждён 16 декабря 2008 года.

Размер уставного капитала составляет 100000 руб., уставный капитал оплачен полностью. Согласно устава, Общество может создавать резервный фонд, путем ежегодного отчисления не менее 5 % от прибыли до достижения им размера равного 25 % уставного капитала. Если после достижения указанного размера, резервный фонд будет полностью или частично израсходован, отчисления в него возобновляются вплоть до полного его восстановления.

Целью создания Общества является извлечение прибыли.

Высшим органом управления Обществом согласно Устава является общее собрание участников Общества. Каждый участник общества имеет на общем собрании участников общества число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале общества, за исключением случаев, предусмотренных Федеральным законом.

Основной вид деятельности ООО «Бурейжилпромстрой» – строительство жилых и нежилых зданий (код 41.20).

Кроме того, в качестве субподрядчика компания может участвовать в сле-

дующей деятельности:

- сооружение и ввод в эксплуатацию энергетических мощностей, выполнение комплексов специальных строительных и монтажных работ на строящихся гидроэлектростанциях и гидротехнических сооружениях;
- производство строительных материалов, изделий и конструкций, товаров народного потребления;
- выполнение строительно-монтажных работ, включая буровзрывные работы, гидропроходческие и тоннельные работы, устройство противофильтрационных завес, закрепление грунтов, понижение уровня грунтовых вод;
- инженерные изыскания для строительства зданий и сооружений I и II уровней ответственности в соответствии с государственным стандартом;
- проектирование зданий и сооружений I и II уровней ответственности в соответствии с государственным стандартом;
- строительство зданий и сооружений I и II уровней ответственности в соответствии с государственным стандартом;
- перевозки пассажиров автомобильным транспортом;
- перевозки грузов автомобильным транспортом;
- эксплуатация взрывоопасных производственных объектов;
- эксплуатация пожароопасных производственных объектов;
- эксплуатация и обслуживание объектов Ростехнадзора;
- деятельность по обращению с опасными отходами;
- деятельность по эксплуатации газовых сетей;
- деятельность по изготовлению и ремонту средств измерений;
- охранная деятельность исключительно в интересах собственной безопасности в рамках создаваемой Обществом Службы безопасности, которая в своей деятельности руководствуется Законом Российской Федерации «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» и законодательством Российской Федерации;
- организация и проведение оборонных мероприятий по вопросам мобилизационной подготовки, гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и

защиты сведений, составляющих государственную тайну, в соответствии с законодательством Российской Федерации;

– иные виды деятельности, не запрещенные законодательством Российской Федерации.

Основные показатели хозяйственной деятельности предприятия представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Бурейжилпромстрой» в 2016-2018 гг.

Показатель	Значение показателя по годам			Абсолютные изменения		Темп прироста, %	
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2017	2017к 2016	2018 к 2017
Средняя численность персонала, чел.	76	59	6	-17	-53	-22,4	-89,8
Выручка, тыс. руб.	29940	20969	113	-8971	-20856	-30,0	-99,5
Себестоимость продаж, тыс. руб.	26349	28802	2835	2453	-25967	9,3	-90,2
Убыток от продаж, тыс. руб.	9136	2339	13150	-6797	10811	-74,4	462,2
Чистая прибыль, тыс. руб.	-9983	8941	-7662	18924	-16603	–	–
Средняя величина активов, тыс. руб.	416640	422459	417055	5819	-5404	1,4	-1,3
Средняя величина основных средств, тыс. руб.	170554	179067	183862	8513	4795	5,0	2,7
Средняя величина оборотных активов, тыс. руб.	240011	238151	228243	-1860	-9908	-0,8	-4,2
Рентабельность продаж, %	-30,5	-11,2	Многократно	19,4	Многократно	-63,4	Многократно
Выручка на одного работника, тыс. руб.	394	355	19	-39	-337	-9,8	-94,7
Фондоотдача, ед.	0,18	0,12	0,00	-0,06	-0,12	-33,3	-99,5

По итогам анализа данных, представленных в таблице 5, возможно сделать вывод о том, что наблюдается активное снижение практически всех показателей, характеризующих деятельность компании. Так, количество работников ООО Бурейжилпромстрой, составляя на начало периода 76 чел., в 2017 году снизилось до 59 чел., или на 17 чел., а по итогам 2018 года – ещё на 53 чел. – до

6 чел. Основной причиной данного обстоятельства является отсутствие заказов на строительство у фирмы, что выливается в быстрое сокращение её выручки. Если на начало периода она составляла почти 30 млн. руб., то в 2017 году – уже всего 21 млн. руб., показав снижение на 9,0 млн. руб. или на 30 %. По итогам 2018 года наблюдается обвальное сокращение выручки – до 113 тыс. руб. или на 99,5 %. Фактически можно констатировать, что предприятие свою деятельность прекратило.

Следует отметить, что динамика себестоимости продаж в ООО «Бурейжилпромстрой» отличается от динамики выручки. Так, составляя на начало периода 26,3 млн. руб., в 2017 году она выросла до 28,8 млн. руб. или на 9,3 %, после чего, в 2018 году – сократилась на 90,2 % до 2,8 млн. руб., прежде всего, за счёт увольнения большей части коллектива и минимизации затрат на деятельность фирмы.

Во всём периоде исследования у ООО «Бурейжилпромстрой» наблюдается убыток от продаж. При этом, его размеры нестабильны. Так, если в 2016 году он составлял 9,1 млн. руб., то по итогам оптимизации 2017 года данный размер сократился до 2,3 млн. руб., а в 2018 году вновь увеличился до 13,2 млн. руб., показав рост за год в 4,6 раза против снижения на 74,4 % годом ранее.

Размеры чистой прибыли предприятия имели неустойчивую тенденцию изменения. Продемонстрировав убыток в размере 10 млн. руб. в 2016 году, в следующем, 2017 году у предприятия фиксируется прибыль в размере 8,9 млн. руб., сменившаяся вновь убытками в размере 7,7 млн. руб. в 2018 году.

Несмотря на данную динамику прибыли средний размер активов предприятия был достаточно стабилен, и во всём периоде исследования превышал 400 млн. руб. При этом, если в 2017 году относительно 2016 года в ООО «Бурейжилпромстрой» наблюдается увеличение показателя с 416,6 до 422,5 млн. руб., то в 2018 году, напротив, фиксируется снижение на 1,3 % до 417,1 млн. руб. Средняя величина основных средств даже имела тенденцию к росту. Если на начало периода они составляли 170,6 млн. руб., то в 2017 году – уже 179,1 млн. руб. или на 5 % больше. В 2018 году фиксируется дальнейший рост пока-

зателя – до 183,9 млн. руб. или ещё на 2,7 % больше. Основной причиной данной динамики основных средств является их переоценка предприятием, что позволяет формировать прочие доходы, и, таким образом, минимизировать убыток.

В это же время средняя величина оборотных активов имела тенденцию к снижению. Если на начало периода компания располагала 240,0 млн. руб. оборотных средств, то в 2017 году – уже только 238,2 млн. руб. или на 0,8 % меньше. По итогам 2018 года фиксируется сокращение ещё на 4,2 % или на 9,9 млн. руб. в абсолютном исчислении, в результате чего значение показателя стало составлять 228,2 млн. руб.

Показатель рентабельности продаж в компании был отрицательным в течение всего периода исследования. При этом, если в период 2016-2017 гг. значение рентабельности продаж хотя и было убыточным, но находилось в пределах от -11,2 % до -30,5 %, то в 2018 году оно стало глубоко убыточным. Показатель выручки на одного работника также быстро снижался. Если на начало периода он составлял 394 тыс. руб./чел., то в 2017 году – только 355 тыс. руб. или на 9,8 % меньше. В 2018 году снижение составило более 300 тыс. руб. или на 94,7 %, в результате чего значение показателя составило всего 19 тыс. руб. Уровень фондоотдачи быстро уменьшался – с 0,18 ед. в начале периода до нуля – в конце, что свидетельствует о снижении возможностей по формированию выручки от использования основных средств в компании.

Основной причиной столь низких показателей деятельности ООО «Бурейжилпромстрой» является завершение строительства крупных объектов в Амурской области, банкротство АО «БурейГЭСстрой», бывшей в отдельных строительных проектах генеральным подрядчиком, уменьшение потребностей в строительных мощностях в регионе, конкуренция с инорегиональными строительными компаниями.

Проведём анализ динамики финансовых результатов деятельности компании (таблица 6).

Таблица 6 – Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Бурейжилпромстрой» в 2016-2018 гг.

Показатель	Значение показателя по годам, тыс. руб.			Абсолютные изменения, тыс. руб.		Темп прироста, процентов	
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2017	2017к 2016	2018 к 2017
Выручка	29940	20969	113	-8971	-20856	-30,0	-99,5
Себестоимость продаж	26349	28802	2835	2453	-25967	9,3	-90,2
Валовая прибыль	3591	-7833	2722	-11424	10555	-318,1	-134,8
Управленческие расходы	12727	10172	10428	-2555	256	-20,1	2,5
Убыток от продаж	9136	2339	13150	-6797	10811	-74,4	462,2
Проценты к получению	96	147	135	51	-12	53,1	-8,2
Проценты к уплате	8666	8894	8973	228	79	2,6	0,9
Прочие доходы	14898	58603	26101	43705	-32502	293,4	-55,5
Прочие расходы	7155	38500	13527	31345	-24973	438,1	-64,9
Прибыль до налогообложения	-9963	8972	-9335	18935	-18307	-190,1	-204,0
Текущий налог на прибыль и прочие платежи	20	31	-1673	11	-1704	55,0	–
Чистая прибыль	-9983	8941	-7662	18924	-16603	–	–

Как видно из таблицы, предприятие характеризуется нестабильностью валовой прибыли. Если на начало анализируемого периода фиксировалась прибыль в размере 3,6 млн. руб., то по итогам 2017 года – убыток в размере 7,8 млн. руб., после чего, по итогам 2018 года валовый убыток сократился до 2,7 млн. руб. Таким образом, возможно сделать вывод о неустойчивости производственной деятельности фирмы в плане эффективности.

Наблюдаемый убыток от продаж фиксируется во всём периоде исследования, его размеры составили от 2,3 до 13,2 млн. руб. Данный факт свидетельствует о наличии проблем в сбытовой деятельности организации, так как ему не удаётся реализовать свои услуги по строительству выше себестоимости.

Прибыль до налогообложения в ООО «Бурейжилпромстрой» наблюдается только в 2017 году в размере около 9,0 млн. руб. после убытков в размере 10 млн. руб. по итогам 2016 года. Полученные в 2018 году убытки в размере 9,3 млн. руб. позволяют утверждать, что в целом деятельность компании является крайне неустойчивой в части получения прибыли. Кроме того, схожая динамика фиксируется и по чистой прибыли – от убытков в размере 10 млн. руб. в

2016 году до прибыли в размере 8,9 млн. руб. в 2017 году и последующих убытков в 2018 году в размере 7,7 млн. руб. Таким образом, также неустойчивой является и деятельность компании в отношении формирования прибыли для её акционеров.

2.2 Оценка внешней и внутренней среды ООО «Бурейжилпромстрой»

Проведём оценку внешней среды компании. Для этого, рассмотрим динамику объёмов предоставления услуг строительства в РФ, что представлено на рисунке 5²⁸.

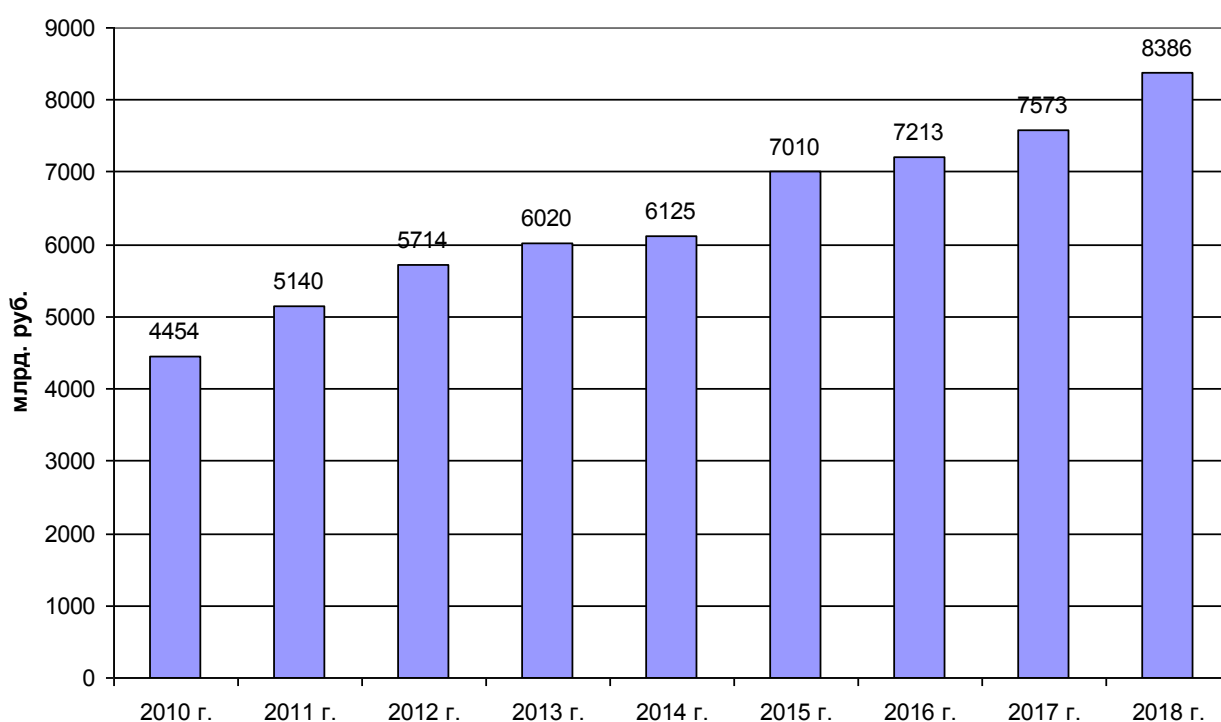


Рисунок 5 – Динамика услуг строительства в РФ в 2010-2018 гг.

По итогам анализа представленных на рисунке данных возможно сделать вывод о том, что наблюдается повышательная динамика объёмов строительных услуг в стране. Если в 2010 году они составляли около 4,5 трлн. руб., то в 2018 году – уже 8,4 трлн. руб.

Возможно говорить о зависимости строительства от макроэкономической ситуации в стране. Так, введение против РФ санкций в 2014 году привело к ста-

²⁸Федеральная служба государственной статистики[Электронный ресурс]: офиц. сайт. URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 16.05.2019).

билизации в это время объёмов данной деятельности на уровне около 6 трлн. руб. Несмотря на это, в последующие годы фиксировалось постепенное увеличение объёмов строительных услуг в стране. Так, в 2015 году они превысили 7 трлн. руб., а по итогам 2018 года – 8 трлн. руб.

Одним из ключевых показателей, характеризующих строительную отрасль, является показатель ввода в действие жилой площади. Динамика данного показателя представлена на рисунке 6²⁹.

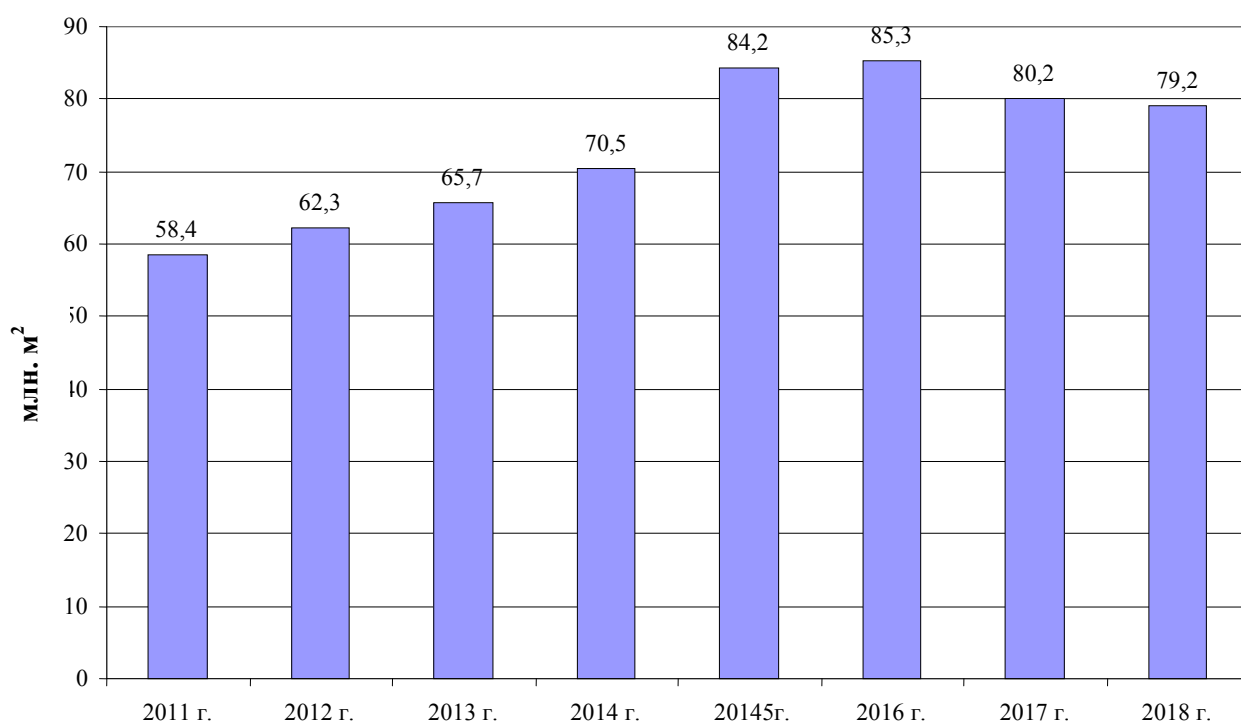


Рисунок 6 – Динамика ввода жилых площадей в РФ в 2011-2018 гг.

Особенностью строительства жилых зданий в РФ и в мире является её зависимость от доходов населения. При этом, учитывая тот факт, что строительство обладает значительным по длительности циклом, зачастую ввод в действие жилых зданий продолжается и после наступления неблагоприятных условий на рынке.

Начиная с 2011 года по 2016 год фиксировалось увеличение ввода жилой

²⁹ Строительство [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики: офиц. сайт. URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 16.05.2019).

площади в стране. Если на начало периода оно составляло 58,4 млн. м², то по итогам 2016 года – уже 85,3 млн. м² или почти в 1,5 раза больше. Однако, по итогам 2017 года, то есть периода окончания предкризисного роста фиксируется сокращение объёмов ввода – до 80,2 млн. м² в 2017 году и до 79,2 млн. м² – по итогам 2018 года. Таким образом, возможно сделать вывод о том, что в настоящее время рынок строительства жилья как один из основных рынков строительных услуг в РФ находится на нисходящем тренде своего развития.

Крупнейшими компаниями РФ по строительству зданий в 2018 году, по данным портала TestFirm были следующие организации (таблица 7).³⁰

Таблица 7 – Крупнейшие строительные фирмы РФ в 2018 году

Наименование	Регион	Выручка, млн. руб.	Активы, млн. руб.
ООО «Промстрой-М»	Московская область	676475	666459
ООО «Стройгазконсалтинг»	Москва	153789	275463
ООО «Велесстрой»	Москва	73780	58495
ООО «МИП-Строй №1»	Москва	46025	32484
ФГУП «Главное военно-строительное управление №14»	Московская область	38089	126778
ООО «Иллюзия»	н/д	37858	21,4
АО «Стройтрансгаз»	Орловская область	36382	46227
АО «Ренейсансконстракшн»	Санкт-Петербург	34862	93618
АО «Теплоэнергетическая компания Мос-энерго»	Москва	34357	34419
ООО «Три кита»	Удмуртия	34032	0,01

Как видно из таблицы, наибольшие объёмы строительных услуг приходятся на крупные фирмы, располагающиеся в Москве и Московской области. Крупнейшие из них, такие, как ООО «Промстрой-М», а также ООО Стройгазконсалтинг, выполняют строительных работ на суммы более 100 млрд. руб., что позволяет относить эти фирмы к очень крупным. Кроме того, значительное количество фирм выполняет строительные работы в объёме более 30 млрд. руб., то есть 0,5 млрд. долл., что также является крупным размером. Следует учитывать тот факт, что отдельные фирмы, такие, как ООО «Иллюзия» и ООО «Три

³⁰ Портал «TestFirm» [Электронный ресурс]: офиц. сайт. URL: <https://www.testfirm.ru/rating/41> (дата обращения: 01.04.2019).

кита» выступают в роли организаций, не выполняющих напрямую строительных работ, а организующих другие фирмы для их выполнения.

Рассмотрим динамику строительства в Амурской области. Объём услуг строительства в денежном выражении представлен на рисунке 7³¹.

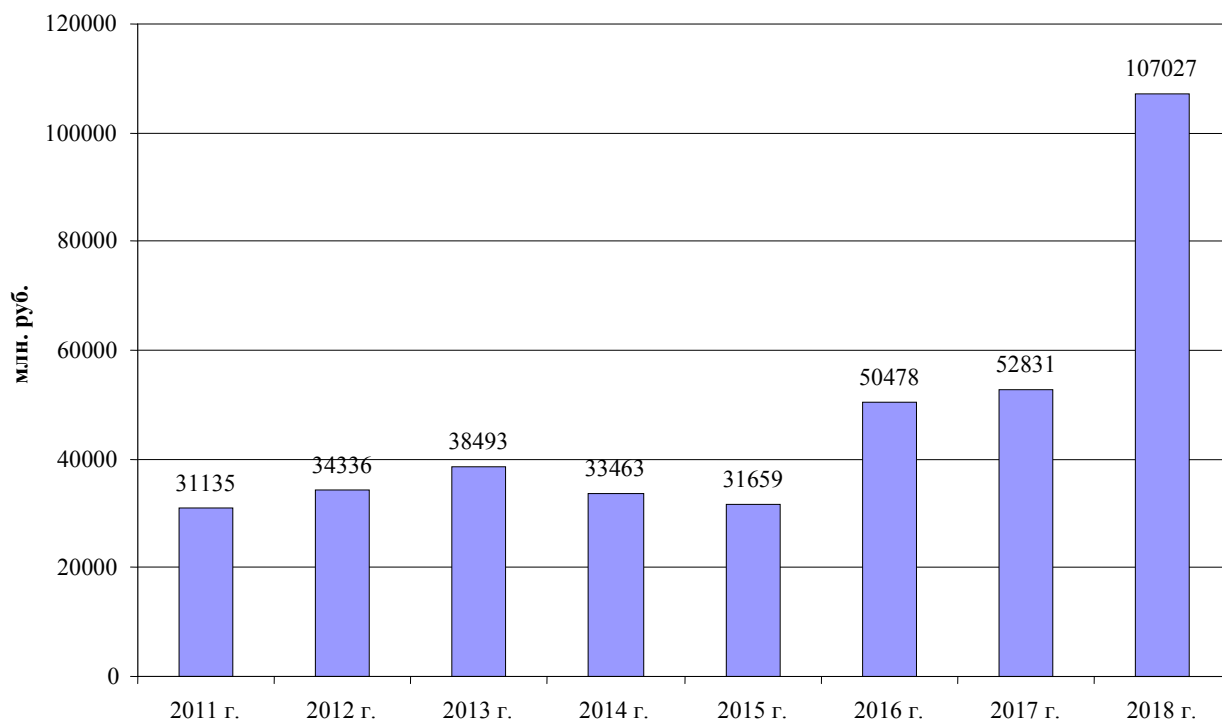


Рисунок 7 – Динамика услуг строительства в Амурской области в 2011-2018 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что наблюдается существенная волатильность объёмов услуг строительства в регионе. Так, в докризисный период максимальные объёмы фиксировались в 2013 году, когда строительные организации оказали услуг на 38,5 млрд. руб., а в последующие годы, вплоть до 2015 года включительно, фиксировалось сокращение объёмов – до 31,7 млрд. руб. Однако, начиная с 2016 года объёмы строительных услуг выросли, и в 2016-2017 гг. составили более 50 млрд. руб. Значительный рост в 2017 году был обеспечен, преимущественно, строитель-

³¹ Регионы России [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики: офиц. сайт. URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 16.05.2019).

ством в регионе инфраструктуры для передачи газа в КНР, следствием чего стал объём строительства, превысивший 100 млрд. руб. и составивший 107 млрд. руб.

Динамика объёмов жилищного строительства в Амурской области представлена на рисунке 8.

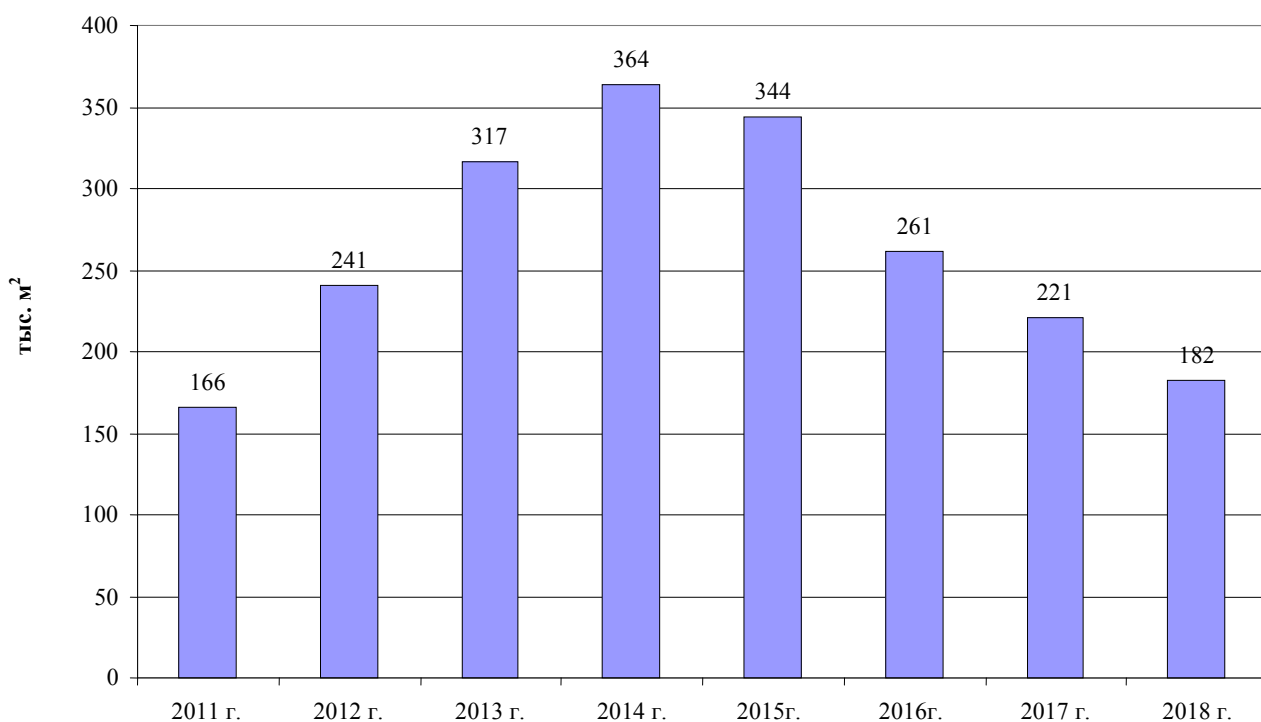


Рисунок 8 – Динамика объёмов жилищного строительства в Амурской области в 2011-2018 гг.

Анализ данных рисунка позволяет сделать вывод о том, что объёмы строительства жилья в Амурской области имеют волнообразную динамику. Если в период 2011-2014 гг. наблюдалась повышательная волна по объёмам, то в период с 2014 по 2018 год фиксируется понижательная часть волны. Максимальные объёмы строительства, зафиксированные в этот период, составили 364 тыс. м² жилья, однако, в последующие годы объёмы строительства сократились до 180-220 тыс. м², что возможно считать в настоящее время минимально допустимым объёмом строительства в регионе, ниже которого объёмы строительства опускаться не должны.

Крупнейшие строительные компании Амурской области по выручке в

2018 году представлены в таблице 8.³²

Как видно из таблицы, особенностью крупнейших компаний Амурской области является относительно небольшой объём как строительных работ, так и активов. Так, крупнейшая компания региона ООО «САР-Холдинг» имеет выручку в размере 635 млн. руб. и активы в размере около 1,1 млрд. руб.

Таблица 8 – Крупнейшие строительные компании Амурской области в 2018 году

Наименование	Выручка, млн. руб.	Активы, млн. руб.
ООО «САР-Холдинг»	635	1079
ООО «АПИИ»	388	714
ОАО «Зея Инвест Энерго»	303	243
ООО« Благовещенскстрой»	277	1282
ООО« Мегатек-строй-инвест»	237	825
ООО «КСМ ЧжэньСин»	180	624
ООО«Региональная строительная компания»	172	37,2
ООО«Габарит»	167	52,9
ООО«Мирастрой»	164	370
ООО«Сахаспецтехника»	164	1303

Исходя из этого можно сделать вывод о том, что компании федерального масштаба имеют существенное преимущество перед компаниями региона, как за счёт существенно большей выручки, так и за счёт существенно большего объёма активов, что даёт им существенное конкурентное преимущество.

Проведём PEST-анализ внешней среды ООО«Буряжилпромстрой», что представлено в таблице __. Шкалирование проводилось с использованием по каждому фактору 5-балльной шкалы, значения оценки устанавливались экспертным методом.

Таблица 9 – PEST-анализ ООО «Буряжилпромстрой»

Р - политические факторы	Оценка	Е - экономические факторы	Оценка
1	2	3	4
1 Принятие решения о развитии ДВФО в целом и Амурской области в частности	+1,3	1 Строительство в регионе крупных производств	+2,1

³² Портал «TestFirm» [Электронный ресурс]: офиц. сайт. URL: <https://www.testfirm.ru/rating/41> (дата обращения: 01.04.2019).

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4
2 Крупные проекты в регионе носят международный характер	+2,1	2 Новые производства ориентированы на экспорт	+0,7
3 Начало нового политического цикла в стране	+0,3	3 Значительный объём вложений в экономику региона и ДВФО для их развития	+1,3
4 Реализация политики импортозамещения	+0,2	4 Сельскохозяйственная ориентация региона	-0,8
Итого	+3,9	Итого	+3,3
Среднее значение	+0,98	Среднее значение	+0,83
S - социальные факторы		T – технологические факторы	
1 Привлечение в регион жителей за счёт раздачи земли (1 га)	+0,7	1 Технологии строительства стабильны, их развитие носит эволюционный характер	+0,2
2 Существенный отток населения из региона	-2,3	2 Отказ от использования зарубежной рабочей силы в строительстве	+0,1
3 Недостаточное количество рабочих мест	-0,9	3 Высокий уровень технологий характерен только для строительных компаний федерального уровня	+0,3
Итого	-2,5	Итого	+0,60
Среднее значение	-0,83	Среднее значение	+0,20
Среднее в целом по анализу: +1,18			

Представленные в таблице данные позволяют сделать вывод о том, что среди всей совокупности факторов только группа социальных факторов в среднем оказывает отрицательное влияние на деятельность ООО «Бурейжилпромстрой». Основной причиной данного обстоятельства является нынешняя слабая привлекательность региона для проживания.

При этом, наиболее сильное положительное влияние оказывают политические факторы (+0,98) и экономические (+0,83). Основной причиной данного обстоятельства является повышенное внимание к региону со стороны федеральных властей, ввиду имеющейся необходимости развития региона, чего нельзя сделать без государственного участия. Меньшее положительное влияние на деятельность компании оказывают технологические факторы, оценка по которым слабоположительна (+0,20).

Анализ общего уровня конкуренции методом 5 сил Портера представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Оценка общего уровня конкуренции ООО «Бурейжилпромстрой» методом 5 сил Портера

Фактор	Влияние фактора	Оценка
Конкуренты	Крупные региональные строительные фирмы – ООО «САР-Холдинг», ООО «Благовещенскстрой», а также федеральные строительные компании, ведущие свою деятельность в регионе, прежде всего, действующие в интересах РАО «Газпром». Уровень конкуренции очень высокий, за исключением отдельных сегментов жилищного строительства	5
Клиенты-потребители	В качестве клиентов потребителей услуг компании могут выступать как физические, так и юридические лица. Однако, ввиду высокого уровня конкуренции со стороны крупных строительных компаний наблюдается активное давление на фирму	4
Поставщики	В качестве поставщиков выступают, прежде всего, местные компании, обеспечивающие поставку строиматериалов, а также прочих. Уровень конкуренции умеренный, ввиду значительного количества поставщиков	3
Новички-конкуренты	Давление со стороны конкурентов-новичков только со стороны крупных федеральных компаний. Однако, данное давление очень существенное	5
Субституты	В качестве субститутов выступают уже имеющиеся объекты. Однако, ввиду слабого развития рынка в регионе их влияние минимально	1
Итого		18

Полученный результат свидетельствует о существенном уровне конкуренции, который наблюдается в отношении компании. При этом, его значение указывает на то, что компании необходима активная конкурентная политика для противостояния возможным угрозам.

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых, процессов. Проведём анализ внутренней среды компании. Ввиду максимального влияния на её деятельность персонала, рассмотрим состав персонала по категориям (таблица 11).

Основной тенденцией динамики персонала компании в рассматриваемом периоде стало быстрое уменьшение количества её работников. Если на начало периода их количество составляло 76 чел., то на конец – уже только 6 чел., по-

казав снижение на 17 и 53 чел. по годам. При этом, если количество руководителей в начале периода составляло 15 чел., то в конце периода – уже только 3 чел., специалистов и служащих – 17 и 3 чел. соответственно.

Таблица 11 – Состав персонала ООО «Буряжилпромстрой»

Показатели	2016г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютные изменения		Темп прироста, процентов	
				2017 к 2016	2018к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
Всего персонала, чел., в т.ч.	76	59	6	-17	-53	-22,4	-89,8
– руководители	15	14	3	-1	-11	-6,7	-78,6
– специалисты и служащие	17	8	3	-9	-5	-52,9	-62,5
– рабочие	44	31	0	-13	-31	-29,5	-100,0

Наиболее сложной является ситуация с рабочими в компании. Если на начало периода их количество составляло 44 чел., то по итогам 2017 года оно уменьшилось до 31 чел. или на 13 чел., а по итогам 2018 года, ввиду сложного финансово-экономического состояния компании оно снизилось до нуля. Таким образом, в настоящее время компания самостоятельно проводить строительные работы не может.

Рассмотрим структуру персонала компании, что представлено на рисунке 9.

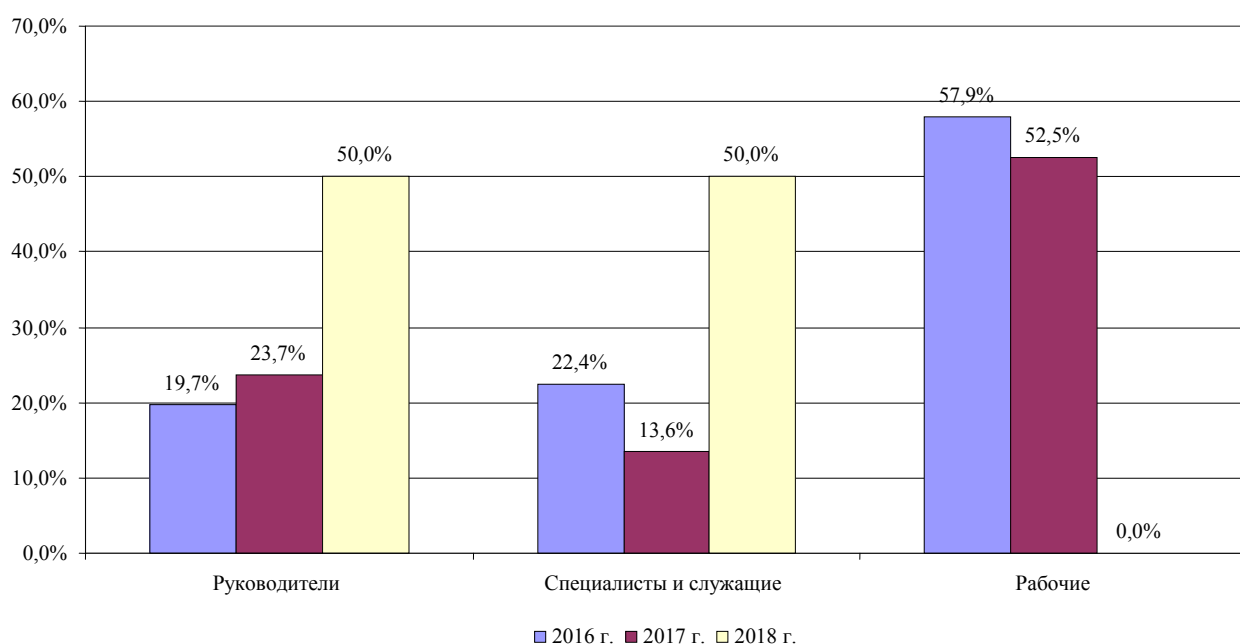


Рисунок 9 – Структура персонала ОООБуряжилпромстрой в 2016-2018 гг.

Наблюдается процесс быстрого увеличения доли руководителей в компании. Если в начале анализируемого периода она составляла 19,7 %, то в 2017 году – уже 23,7 %, а по итогам 2018 года – уже половину всей численности оставшегося персонала. По специалистам и служащим наблюдается схожая динамика. Если в начале анализируемого периода их доля составляла 22,4 %, то в конце – уже 50 %. Основной причиной данного обстоятельства является необходимость сохранения ядра компании для того, чтобы в случае улучшения условий для бизнеса, либо получения крупного контракта на строительство было бы возможным вернуть фирму в активный строительный процесс. По рабочим, напротив, наблюдается активное сокращение численности персонала. Так, составляя на начало периода и в 2017 году более половины всего количества, в 2018 году их доля снизилась до нуля. Следует отметить, что ввиду несколько меньшего дефицита рабочих по сравнению со специалистами на рынке Амурской области их набор предполагается вести в случае наличия фронта работ по договорам. На текущий момент таких договоров нет, в результате чего необходимость в найме рабочих отсутствует.

Маркетинговой деятельности в компании не ведётся, ввиду специфики бизнеса и текущего его состояния.

Анализ деловой активности предприятия представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели деловой активности ООО «Буряжилпромстрой» в 2016-2018 гг.

Показатели	2016г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютные изменения		Темп прироста, процентов	
				2017 к 2016	2018 к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Фондоотдача, ед.	0,18	0,12	0,00	-0,06	-0,12	-33,3	-99,5
Оборачиваемость оборотных средств	0,12	0,09	0,00	-0,04	-0,09	-29,4	-99,4
Оборачиваемость оборотных средств, дней	2886	4089	727146	1203	723057	41,7	17684,6
Коэффициент оборачиваемости запасов	0,15	0,11	0,00	-0,04	-0,11	-26,4	-99,4
Оборачиваемость запасов, дней	2402	3263	552571	861	549308	35,8	16834,0

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, ед.	1,29	0,66	0,00	-0,63	-0,65	-49,1	-99,5
Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности, дней	279	548	111179	269	110632	96,3	20195,5
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, ед.	0,11	0,08	0,00	-0,03	-0,08	-28,7	-99,4
Длительность оборота кредиторской задолженности, дней	3219	4514	798932	1295	794418	40,2	17599,1
Продолжительность операционного цикла (5)+(7)(дн)	2681	3811	663750	1130	659939	42,1	17316,7
Продолжительность финансового цикла (10)–(9), дней	-538	-703	-135182	-165	-134479	30,7	19129,3
Оборачиваемость совокупного капитала, об.	0,72	0,53	0,00	-0,19	-0,53	-25,7	-99,4
Длительность оборота совокупного капитала (дни)	500	673	121132	173	120459	34,6	17890,3

По итогам анализа представленных в таблице данных возможно сделать вывод о том, что все показатели деловой активности компании существенно сократились. Основной причиной здесь выступает уменьшение её выручки до минимальных величин. В результате этого уровень фондоотдачи сократился с 0,18 до нуля, коэффициент оборачиваемости запасов – с 0,15 до нуля, коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности – с 1,29 до нуля, коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности – с 0,11 до нуля, а коэффициент оборачиваемости совокупного капитала – с 0,72 до нуля.

Следствием данной динамики стал активный рост показателей длительности оборота. При этом, уже на начало периода они имели очень большие значения, а по итогам периода большинство из них стали превышать 100 тыс. дней.

Особенностью деятельности ООО «Буряжилпромстрой» является тот факт, что при значительном размере операционного цикла (от 2681 дня в начале до 798932 дня – в конце), продолжительность финансового цикла компании отрицательна, что свидетельствует о наличии у неё запаса по проведению переговоров по предоставлению необходимых объёмов средств в виде кредиторской

задолженности. Таким образом, можно сделать вывод о том, что несмотря на практическое отсутствие деятельности компании, она, тем не менее, при заключении договоров на строительство имеет все возможности для исправления ситуации.

Проведём SWOT-анализ (таблица 13).

Таблица 13 – SWOT-анализ ООО «Буряжилпромстрой»

		Возможности (О)		Угрозы (Т)	
		1 Постоянное наличие спроса на строительные услуги	2 Повышение спроса на жильё	1 Увеличение конкуренции со стороны других предприятий	2 Усиление требований к качеству строительства
Сила (S)	1 Наличие финансовых возможностей для строительной деятельности	Развитие бизнеса в смежных отраслях	Предложение льготных условий для отдельных категорий покупателей		
	2 Наличие опыта продаж услуг строительства		Работа с агентствами недвижимости по продвижению квартир и площадей	Предложение льготных условий для отдельных категорий покупателей	Оценка качества услуг партнёров
Слабость (W)	1 Недиверсифицированность бизнеса		Оказание услуг по продаже квартир в других регионах	Приобретение новых технологий строительства	Концентрация только на строительстве жилья
	2 Отсутствие рекламной деятельности	Организация рекламной компании	Реклама в области через банки, выдающие ипотеку	Реклама сопутствующих услуг (ремонт квартир и подобных)	Реклама качества услуг компании

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что ООО «Буряжилпромстрой» по отдельным направлениям деятельности не имеет достаточного объёма компетенций и способов реагирования. Так, оно не может реализовать мероприятия, направленные на парирование угроз, связанных с реализацией сильной стороны, состоящей в наличии возможностей осуществления строительной деятельности. Таким образом, наряду с необходимым объёмом активов, предприятию также требуется и организационный ресурс, который в настоящее время не используется.

Кроме того, предприятие не может в полной мере реализовать свои возможности в части наличия постоянного спроса на строительные услуги. Так, наличие опыта продаж не даёт ему возможности в условиях отсутствия договоров каким-либо образом реализовать имеющиеся потенции. Кроме того, недиверсифицированность бизнеса компании приводит к тому, что даже при наличии необходимого объема активов оно не может запустить процесса формирования выручки, что также даёт возможность говорить о сложностях в его деятельности.

2.3 Анализ методов антикризисного управления в системе обеспечения экономической безопасности ООО «Бурейжилпромстрой»

Рассмотрим методы антикризисного управления, применяемые в данное время в компании. Система таких методов с учётом их разбиения на группы представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Система методов антикризисного управления в ООО «Бурейжилпромстрой»

В компании применяются три группы методов антикризисного управле-

ния – интенсифицирующие, оптимизационные и организационные.

Необходимо отметить, что интенсифицирующие методы в ООО «Бурейжилпромстрой» хотя и выделены, однако, эффекта данные методы не приносят, так как, в первую очередь, они должны сказываться на повышении уровня использования тех или иных ресурсов (активов). Однако, как показали проведённые расчёты, такой динамики не выявлено, что позволяет сделать вывод об их неэффективности.

В качестве оптимизационных мероприятий по антикризисному управлению в ООО «Бурейжилпромстрой» возможно выделить следующие мероприятия.

Продажа активов.

Данное оптимизационное мероприятие нацелено на то, чтобы обеспечить компании минимальный уровень платёжеспособности с тем, чтобы проводить наиболее важные платежи. При этом, получаемые средства расходуются на поддержание функционирования компании в усечённом виде. Динамика объёмов продажи активов в 2016-2018 гг. представлена на рисунке 11.

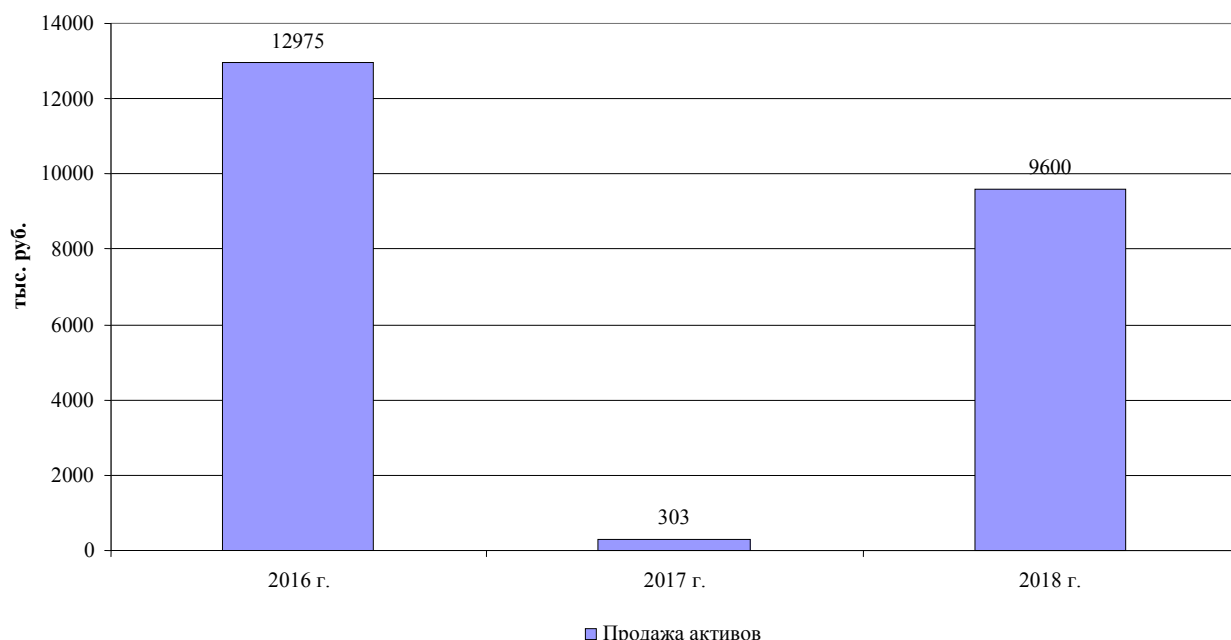


Рисунок 11 – Динамика объёмов продажи активов в ООО «Бурейжилпромстрой» в 2016-2018 гг.

В целом компания за счёт продажи активов ликвидирует дефицит средств,

который образуется от её основной деятельности. Размеры поступления средств составили в периоде от 303 тыс. руб. в 2017 году до 12975 тыс. руб. по итогам 2016 года. В 2018 году объёмы продажи запасов несколько ниже, и составляют 9,6 млн. руб.

Проведение переговоров с кредиторами об отсрочке погашения задолженности.

Необходимость проведения переговоров с кредиторами об отсрочке погашения кредиторской задолженности обуславливается, прежде всего, значительным влиянием данной задолженности на деятельность компании. По итогам периода размеры кредиторской задолженности фирмы составили от 269,6 млн. руб. в начале периода до 245,3 млн. руб. – в его конце. Сокращение объёмов кредиторской задолженности обуславливается платежами в её погашение, в том числе, по тем кредиторам, с кем не удалось договориться о реструктуризации долга.

Основные кредиторы ООО «Буряжилпромстрой» в периоде представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Основные кредиторы ООО «Буряжилпромстрой» в 2016-2018 гг.

Показатели	Сумма, млн. руб.			Абсолютные изменения		Темп прироста, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 к 2016	2018 к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
ОАО «Бурягэсстрой»	108,7	101,4	98,5	-7,3	-2,9	-6,7	-2,9
ООО «Буря СГЭМ»	90,6	87,5	85,7	-3,1	-1,8	-3,4	-2,1
ООО «Альянсстрой»	41,7	39,8	37,3	-1,9	-2,5	-4,6	-6,3
АО «ДТЦ»	25,8	23,2	19,8	-2,6	-3,4	-10,1	-14,7
Прочие	2,8	4,4	4,0	1,6	-0,4	57,1	-9,1
Итого	269,6	256,3	245,3	-13,3	-11,0	-4,9	-4,3

Наиболее значительные суммы кредиторской задолженности в ООО «Буряжилпромстрой» приходится на две организации – ОАО «Бурягэсстрой» и ООО «БуряСГЭМ». Объём совокупного долга по данным организациям составляет в периоде 180-190 млн. руб. и покрывает около 2/3 всего объёма задолженности. При этом, по задолженности данным организациям, а также по задолженности другим крупным держателям долга (ООО «Альянсстрой» и АО

«ДТЦ») наблюдается постепенное уменьшение объёмов задолженности.

Снижение процентной ставки по кредитам.

Динамика уровня процентной ставки по кредитам в ООО «Буряжилпромстрой» представлена в таблице 15.

Таблица 15 – Динамика уровня процентной ставки по кредитам, полученным ООО «Буряжилпромстрой»

Показатели	Сумма, млн. руб.			Абсолютные изменения		Темп прироста, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 к 2016	2018 к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
Среднегодовая сумма кредитов, тыс. руб.	107334	120313	128256	12979	7943	12,1	6,6
Сумма процентных расходов, тыс. руб.	8666	8973	8894	307	-79	3,5	-0,9
Среднегодовая ставка по кредитам, % годовых	8,07	7,46	6,93	-0,62	-0,52	-7,6	-7,0

Наблюдается рост среднегодовой суммы кредитов ООО «Буряжилпромстрой» – со 107,3 до 128,3 млн. руб., показав рост на 12,1 % и 6,6 % по годам. При этом, наблюдается умеренный рост объёмов процентов. Если на начало периода они составляли 8,7 млн. руб., то в 2017 году фиксируется их рост на 307 тыс. руб. или на 3,5 %, а в 2018 году, ввиду снижения уровня процентной ставки фиксируется сокращение платежей на 0,9 % или на 79 %.

Средний уровень процентной ставки имел тенденцию к сокращению. Если на начало периода она составляла 8,07 % годовых, то в 2017 году – уже только 7,46 % или на 0,62 % меньше. В 2018 году фиксируется снижение на 0,52 % или до 6,93 % годовых.

Проведение арендных операций.

Для ООО «Буряжилпромстрой» предоставление имущества в аренду не является основной деятельностью. Однако, проведение таких операций обуславливается наличием значительного количества активов под её управлением.

Динамика объёмов доходов от аренды в ООО «Буряжилпромстрой» представлена на рисунке 12.

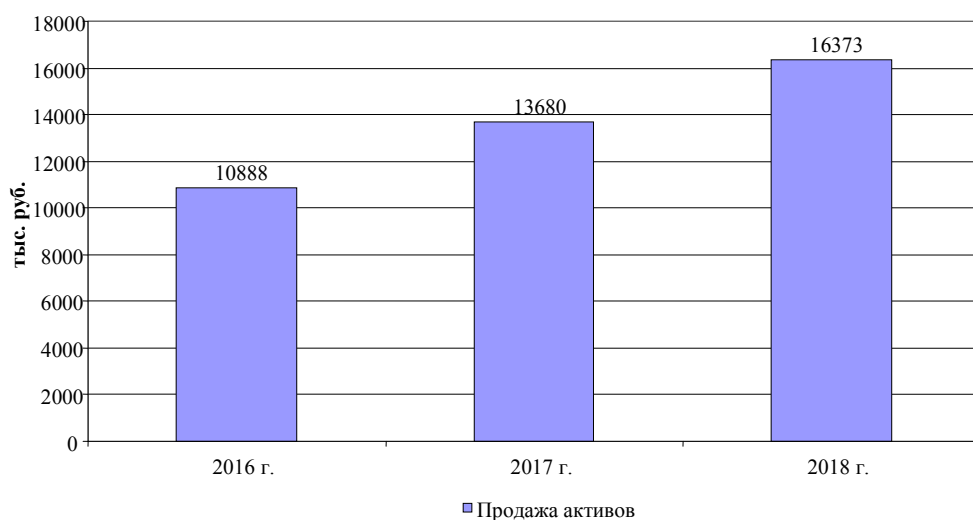


Рисунок 12 – Динамика объёмов доходов от аренды в ООО Бурейжилпромстрой в 2016-2018 гг.

Как видно из рисунка, объём доходов от аренды в компании постепенно увеличивался. Если на начало анализируемого периода они составляли 10,9 млн. руб., то в 2017 году – уже 13,7 млн. руб., а по итогам 2018 года – уже 16,4 млн. руб. Таким образом, в целом за период рост объёмов от аренды увеличился в 1,5 раза.

С учётом того, что по основной деятельности объёмы выручки минимальны, возможно говорить о том, что арендные операции в компании являются способом удержания её на плаву.

В качестве организационных мероприятий в ООО «Бурейжилпромстрой» выступают следующие мероприятия:

- сокращение персонала;

Динамика численности работников предприятия представлена на рисунке 13.

Тактика ООО «Бурейжилпромстрой» в части работы с персоналом состоит в том, чтобы сокращать количество работников, которые могут быть быстро приняты обратно, в случае уменьшения объёмов строительства. Так, в процессе снижения объёмов строительства, осуществляемых компанией, наблюдалось сокращение количества рабочих в компании, а также руководителей и специа-

листов, непосредственно связанных с данной деятельностью.

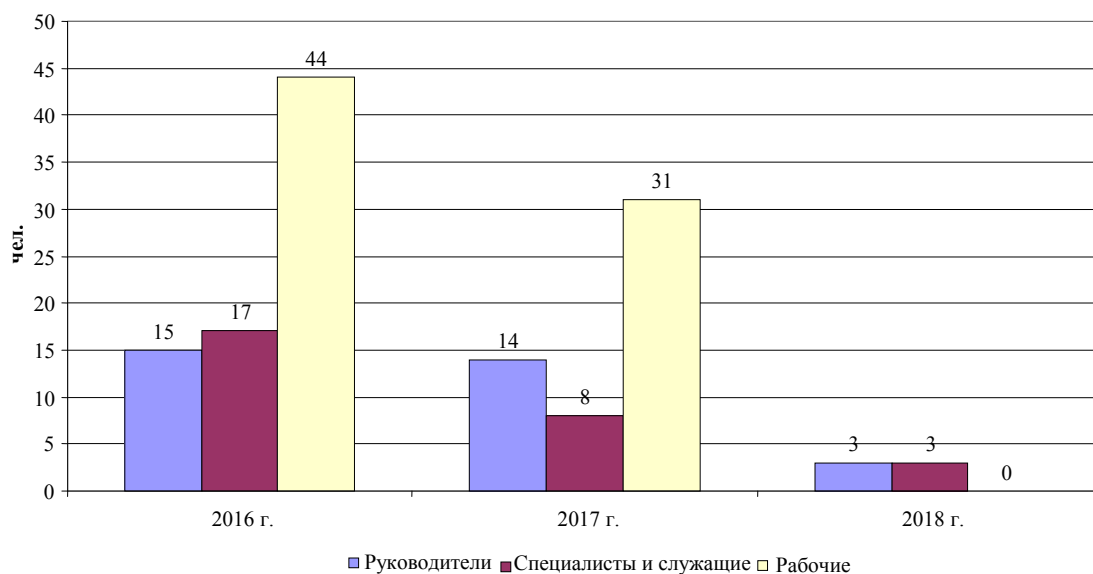


Рисунок 13 – Динамика численности работников ООО Бурейжилпромстрой в 2016-2018 гг.

Практически полное прекращение строительства в 2018 году привело к тому, что предприятие избавилось от рабочих в целом, а также от большей части руководителей, специалистов и служащих. Это позволило существенно сократить объёмы расходов на заработную плату и начисления на неё (рисунок 14.).

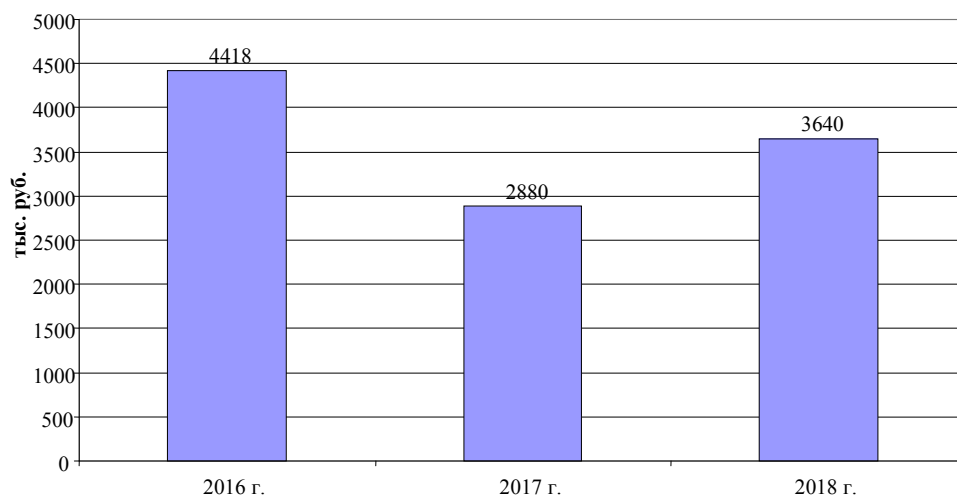


Рисунок 14 – Динамика расходов на заработную плату в ООО Бурейжилпромстрой в 2016-2018 гг.

Как видно из рисунка, начиная с 2016 года фиксируется сокращение объёмов затрат на заработную плату с 4,4 до 3,6 млн. руб. При этом, минимальное значение затрат составило 2,9 млн. руб. по итогам 2017 года;

- обеспечение ликвидности.

Показатели ликвидности ООО «Буряжилпромстрой» представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Показатели ликвидности ООО «Буряжилпромстрой» в 2016 -2018 гг.

Показатели	Значение			Абсолютные изменения	
	2016г.	2017 г.	2018г.	2017 к 2016	2018 к 2017
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
Коэффициент быстрой ликвидности	0,08	0,10	0,10	0,02	0,00
Коэффициент текущей ликвидности	0,63	0,62	0,59	-0,01	-0,03

Необходимо отметить, что несмотря на чрезвычайно сложное финансовое положение Показатели ликвидности ООО «Буряжилпромстрой», оно сохраняет у себя минимальный объём абсолютной ликвидности – 0,01 ед. во всём периоде.

Коэффициент быстрой ликвидности также указывает на тот факт, что компания имеет небольшой объём ликвидности – от 0,08 до 0,10 ед. По текущей ликвидности наблюдается несколько больший объём ликвидности – от 0,63 ед. в начале периода до 0,59 ед. – в его конце.

Таким образом, ООО «Буряжилпромстрой» в текущих условиях сохраняет ликвидность для запуска основных производственных процессов в будущем, несмотря на фактическую остановку его строительной деятельности в настоящее время.

Угрозыэкономическойбезопасности ООО «Буряжилпромстрой»представлены на рисунке 15.



Рисунок 15 – Угрозы экономической безопасности ООО «Бурейжилпромстрой»

В структуре угроз экономической безопасности ООО «Бурейжилпромстрой» выделены две группы факторов – экономические и организационные. Рассмотрим составляющие данных групп:

– экономические факторы:

а) повышение ставки по кредитам;

Следствием повышения объёма ставок по кредитам будет необходимость уплаты больших объёмов процентов по кредитам. При этом, компенсировать данные платежи компания сможет только за счёт продажи запасов, объём которых по итогам 2018 года составил около 170 млн. руб.

С другой стороны, длительность продажи запасов достаточно велика, в то время, как платежи по заёмным средствам необходимо вносить в строго оговоренные периоды времени. В результате этого, в случае возникновения кассово-

го разрыва компания может попасть на просрочку уплаты процентов или основного долга банка, что приведёт к увеличению объёмов процентных платежей, с одной стороны, а с другой – к уменьшению уровня её деловой репутации и проблемам с дальнейшим получением кредитов;

б) судебные решения о принудительном взыскании кредиторской задолженности. На текущий момент ООО «Буряжилпромстрой» достигло соглашения со всеми своими конкурентами. Однако, в случае резкого изменения отношения к компании со стороны её крупнейших кредиторов, возможно формирование условий для признания её неплатёжеспособной, особенно на основании того, что коэффициент текущей ликвидности предприятия существенно ниже нормативного значения в размере 2 ед. При этом, банкротство компании является достаточно вероятным, что требует первоочередного исполнения условий возврата кредиторской задолженности;

в) хищение физических активов. Данный риск состоит в том, что несмотря на значительный объём активов ООО «Буряжилпромстрой», контроль данных активов осуществляют всего 6 чел., в результате чего вероятной является ситуация хищения средств, прежде всего, в виде запасов, либо кем-либо из оставшегося персонала предприятия, либо – злоумышленниками, ввиду слабого контроля за имуществом компании;

г) конкурентные действия. Одним из возможных факторов здесь могут являться конкурентные действия. Так, вынудив ООО «Буряжилпромстрой» банкротиться, компания-конкурент получит в своё распоряжение активы в размере более 400 млн. руб. При этом, в том случае, если удастся договориться с основными кредиторами компании, предприятие-конкурент может получить выгоду от такой ситуации, получив активы с существенной скидкой.

– организационные факторы:

а) увольнение ключевых сотрудников. Данный фактор обуславливается, прежде всего, малым количеством работников ООО «Буряжилпромстрой». Увольнение генерального директора или главного бухгалтера предприятия поставит вопрос перед учредителями о поиске замещающего их лица. В условиях,

когда предприятие находится в чрезвычайно сложных финансово-экономических условиях, владельцы ООО «Буряжилпромстрой» могут столкнуться с ситуацией, когда найм таких работников будет несоразмерно дорогим, так как они будут нести на себе риски банкротства предприятия, а также связанные с этим последствия. В этих условиях учредителями может быть принято решение о ликвидации предприятия.

Кроме того, вариантом развития событий здесь является назначение менее компетентных лиц на ключевые должности, следствием чего станет дальнейшее быстрое уменьшение эффективности деятельности предприятия и его последующее банкротство;

б) рейдерский захват предприятия в целом, либо его части.

Рейдерский захват предприятия возможно рассматривать в качестве фактора экономической безопасности с позиций наличия у него тех или иных дефицитных ресурсов. В качестве таковых выступают объекты аренды ООО «Буряжилпромстрой», дающие ему возможность получения до 16 млн. руб. ежегодно.

С учётом организационной слабости предприятия такое развитие событий является вероятным. Следствием этого станет невозможность в дальнейшем получения арендной платы, и быстрое исчерпание ликвидности ООО «Буряжилпромстрой». Оставшиеся в распоряжении компании запасы представляют собой недостаточно надёжный источник получения наличных средств для оплаты необходимых платежей, в результате чего будут сформированы условия для явного его банкротства.

По итогам проведённого в главе 2 исследования системы антикризисного управления и факторов экономической безопасности ООО «Буряжилпромстрой» возможно сформулировать следующие выводы, носящие обобщающий характер:

– основной направление деятельности предприятия – строительство, а также оказание сопутствующих услуг. Особенностью деятельности фирмы является постоянное сокращение объёмов предоставления строительных услуг,

что привело в 2018 году к полной остановке их предоставления. В результате этого предприятие хронически убыточно, однако, ввиду значительного объёма имеющихся у него реальных активов оно удерживается на рынке;

– проведённый анализ внешней среды показал, что данная среда характеризуется наличием как положительных, так и отрицательных факторов. Положительными факторами деятельности фирмы стали наличие постоянного спроса на строительные услуги на рынке, длительность строительных работ, что позволяет длительное время получать доход, а также высокая стоимость данных работ. Однако, объёмы строительства существенным образом связаны с макроэкономической ситуацией в стране. На уровне Амурской области внешняя среда умеренно благоприятна для предприятия, однако, ввиду малых размеров предприятие не имеет возможности конкурировать не только с федеральными компаниями, но также и с крупными строительными компаниями региона. Кроме того, уровень конкуренции на строительном рынке высокий, что ограничивает возможности на нём ООО «Буряжилпромстрой»;

– анализ внутренней среды показал, что ввиду сложной финансово-экономической ситуации на предприятии оно не имеет возможности для прямого запуска производственного процесса. Присутствуют ситуации, в которых оно не может ни реализовать свои возможности, ни парировать угрозы, что свидетельствует о необходимости проведения корректирующих мероприятий;

– в качестве мер антикризисного управления в ООО «Буряжилпромстрой» используются оптимизационные и организационные. Интенсифицирующие методы антикризисного управления, ввиду отсутствия у предприятия достаточного количества финансов, отсутствуют. В качестве оптимизационных мер используются продажа активов, переговоры с кредиторами об отсрочке платежей, снижение процентной ставки по кредитам, а также предоставление имущества в аренду. В качестве организационных мероприятий выступают сокращение персонала и обеспечение минимально необходимого уровня ликвидности на предприятии;

– факторы экономической безопасности в компании классифицированы

на две группы – экономические и организационные. К экономическим факторам отнесены повышение ставки по кредитам, наличие судебных решений о принудительном взыскании кредиторской задолженности, хищение физических активов и конкурентные действия. К организационным факторам отнесены такие, как увольнение ключевых сотрудников, а также возможность рейдерского захвата всего предприятия, либо его части.

3 ПУТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО БУРЕЯЖИЛПРОМСТРОЙ В ПРОЦЕССЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

3.1 План мероприятий по обеспечению экономической безопасности в процессе антикризисного управления ООО «Буряжилпромстрой»

С целью реализации вывода ООО «Буряжилпромстрой» из кризисной ситуации предлагается провести следующие мероприятия, направленные как на обеспечение вывода компании на траекторию финансовой устойчивости или её кардинального повышения, так и на обеспечение интересов экономической безопасности предприятия.

Проведение продажи основных средств и их обратная аренда у покупателя (возвратный лизинг).

Суть данной операции состоит в том, чтобы:

- обеспечить возможность дальнейшего функционирования ООО «Буряжилпромстрой»;
- получить возможности по распоряжению средствами, на сегодняшний день вложенными в основные средства;
- обеспечить финансирование оборота компании.

Данная операция предполагает:

- выбор фирмы, которая будет выступать в качестве покупателя основных средств ООО «Буряжилпромстрой»;
- продажу фирме-покупателю основных средств с правом последующего их выкупа;
- обязательное заключение договора на аренду части основных средств, которые необходимы для проведения текущих операций компании.

Задача экономической безопасности в ходе данной сделки предполагает решение следующего иерархического комплекса задач, которые представлены на рисунке 16.

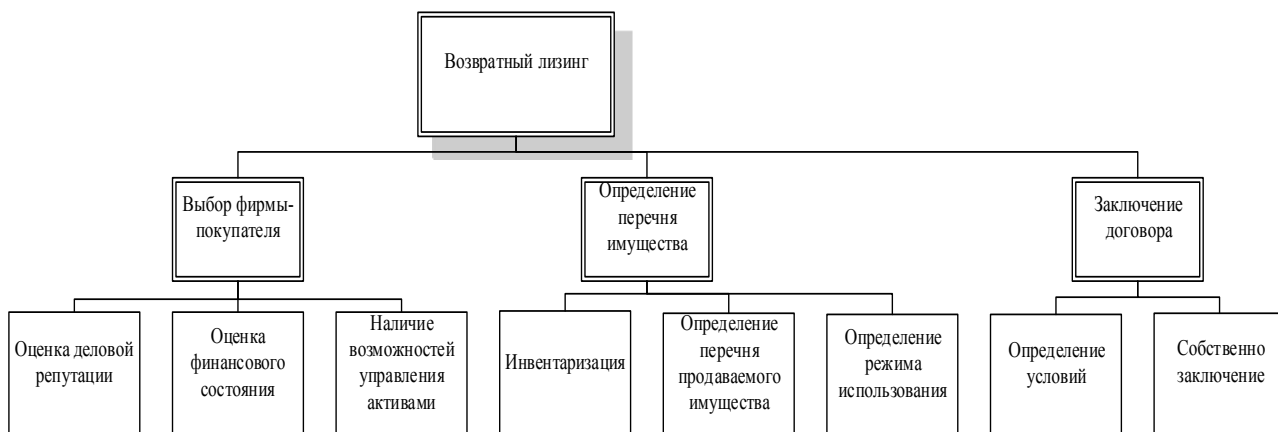


Рисунок 16 – Иерархический список задач экономической безопасности по возвратному лизингу основных средств в ООО «Буряжилпромстрой»

Экономическая безопасность в отношении мероприятия по выбору фирмы-покупателя предполагает следующие действия:

- оценка деловой репутации;
- а) получение информации о владельцах предприятия;
- б) получение данных о контрагентах;
- в) получение информации о арбитражных судах, ведущихся предприятием;
- г) оценка влияния среды на покупателя;
- д) наличие прочей компрометирующей информации по потенциальному предприятию-покупателю;
- е) формирование выводов относительно уровня деловой репутации компании.

С учётом необходимости выбора организаций, которые будут выступать в качестве покупателя основных средств компании, рассмотрим следующие альтернативы (таблица 17).

Следует отметить, что оценка предприятий, которые могут выступать в качестве потенциальных покупателей основных средств ООО «Буряжилпромстрой» проводилась на основании открытой информации, представленной порталами финансовой информации, такими, как порталы «За честный бизнес», РусПрофайл, СБИС, БизПрофайл, и некоторыми другими.

Таблица 17 – Оценка компаний-покупателей основных средств ООО «Бурейжилпромстрой»

Наименование	Наличие долгов	Наличие арбитражных разбирательств	Устойчивость во внешней среде	Компрометирующая информация	Итого
ООО «Благовещенскстрой»	1–	1+	1+	1–	0
ООО «Дальбизнесстрой»	1+	1–	1–	1–	2–
ООО «Асфальтстрой»	1–	1+	1+	1–	0
ООО «СК Дом»	1–	1+	1–	1+	2–
ЗАО «Асфальт»	1–	1+	1+	1–	0

Примечание: «+» – наличие признака, «–» – отсутствие признака

Как видно из данной таблицы, в целом по ООО «Дальбизнесстрой» и по ООО «СК Дом» наблюдается превышение количества отрицательных факторов над положительными, в то время, как по остальным предприятиям фиксируется равенство положительных и отрицательных факторов;

– оценка финансового состояния:

а) наличие финансовой устойчивости;

б) наличие достаточного объёма денежных средств для выкупа существенной доли основных средств;

в) наличие достаточного уровня ликвидности;

г) прибыльная деятельность в течение последних 3 лет деятельности.

С учётом данных факторов рассмотрим показатели выбранных нами потенциальных покупателей (таблица 18).

Таблица 18 – Оценка финансового состояния предприятий – потенциальных покупателей основных средств ООО «Бурейжилпромстрой»

Наименование	Фин. устойчивость	Достаточность денежных средств	Ликвидность	Прибыльность	Итого
ООО «Благовещенскстрой»	1+	1–	1–	1+	0
ООО «Дальбизнесстрой»	1+	1–	1–	1+	0
ООО «Асфальтстрой»	1+	1+	1+	1–	1+
ООО «СК Дом»	1+	1–	1–	1–	2–
ЗАО «Асфальт»	1+	1+	1+	1+	4+

Примечание: «+» – наличие признака, «–» – отсутствие признака

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что если у ООО «Благовещенскстрой» и ООО «Дальбизнесстрой» уровень итоговой оценки показывает равенство положительных и отрицательных факторов, то в отношении ЗАО «Асфальт» наблюдается выполнение всех условий, которые возможно считать положительными условиями для заключения договора. В отношении ООО «СК Дом» фиксируется превышение отрицательной оценки над положительной, а у ООО «Асфальтстрой» – оценка положительна;

– наличие возможностей по управлению активами. В качестве аспектов, которые необходимо оценить для вынесения оценки по наличию возможностей по управлению активами, предлагается рассматривать следующие факторы экономической безопасности:

а) отсутствие связанных с компанией дочерних обществ, находящихся в стадии банкротства;

б) наличие невыполненных обязательств по поставкам в рамках государственных закупок;

в) наличие служб управления финансами;

г) наличие опыта размещения средств в финансовые активы с ненулевой доходностью.

На основании проведённого исследования деятельности вышепредставленных фирм возможно составить следующую таблицу 19.

Таблица 19 – Оценка наличия возможностей по управлению активами предприятий – потенциальных покупателей основных средств ООО «Бурейжилпромстрой»

Наименование	Отсутствие случаев банкротства дочерних обществ	Выполнение обязательств по гос. закупкам	Наличие служб управления финансами	Опыт доходного размещения средств	Итого
ООО Благовещенскстрой	1+	1+	1+	1+	4+
ООО Дальбизнесстрой	1+	1–	1–	1–	1–
ООО Асфальтстрой	1+	1+	1–	1–	0
ООО СК Дом	1+	1+	1–	1+	1+
ЗАО Асфальт	1+	1+	1+	1+	4+

Примечание: «+» – наличие признака, «–» – отсутствие признака

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что наиболее выигрышная позиция наблюдается у ООО «Буряжилпромстрой» и ЗАО «Асфальт», так как данные компании, с одной стороны, имеют опыт финансовой деятельности, а с другой – у них отсутствуют значимые отрицательные факторы в данной деятельности.

С учётом проведённой оценки с позиций экономической безопасности реализации мероприятия по возвратному лизингу сформируем следующую таблицу 20.

Таблица 20 – Оценка предприятий-участников схемы по возвратному лизингу ООО «Буряжилпромстрой»

Наименование	Деловая репутация	Оценка финансового состояния	Наличие возможностей управления активами	Итого
ООО Благовещенскстрой	0	0	4+	4+
ООО Дальбизнесстрой	2–	0	1–	3–
ООО Асфальтстрой	0	1+	0	1+
ООО СК Дом	2–	2–	1+	3–
ЗАО Асфальт	0	4+	4+	8+

Примечание: «+» – наличие признака, «–» – отсутствие признака

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что с позиций экономической безопасности ООО «Буряжилпромстрой» в наибольшей степени приемлемым возможно считать реализацию данного мероприятия с участием ЗАО Асфальт, по причине максимального уровня оценки данного мероприятия. Кроме того, существенно положительная оценка фиксируется и у ООО Благовещенскстрой (4+), что также позволяет рассматривать данное предприятие в качестве возможного контрагента в том случае, если договориться с ЗАО Асфальт не получится.

В отношении ООО Асфальтстрой оценка слабо положительная, и данный вариант возможно рассматривать только в крайнем случае. Оценки по ООО Дальбизнесстрой и ООО СК Дом отрицательные, что позволяет сделать вывод о том, что работа с данными организациями для ООО «Буряжилпромстрой» рискованна в части возможности реализации рисков, связанных с не-

возможностью реализации мероприятия в виде, необходимом компании.

Оценим перечень имущества, которое может быть реализовано в пользу предприятия контрагента с учётом его имеющегося состава в ООО «Бурейжилпромстрой». В связи с отсутствием информации о составе основных средств предприятия, будем исходить из того, что:

- доступный к продаже объём основных средств, которые могут быть потом выкуплены, оценим в 50 % от стоимости имеющихся объёмов;

- ввиду необходимости возвратности данных объектов основных средств, возможно предполагать их уценку на 20 % относительно текущей учётной стоимости.

Таким образом, по итогам 2018 года объём основных средств, которые могут быть переданы в возвратный лизинг, составляет:

$$\text{ОСвл} = 184470 \times 50 \% = 92235 \text{ тыс. руб.}$$

С учётом уценки предприятие получит от данного лизинга сумму в размере:

$$\text{ПС} = 92235 \times (100 \% - 20 \%) = 73788 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, сумма списываемых на убытки средств составит:

$$\text{СУ} = 92235 - 73788 = 18447 \text{ тыс. руб.}$$

Получение суммы стоимости продаваемых средств в возвратный лизинг в размере 73,8 млн. руб. предполагает пополнение ими оборотных средств компании, а следовательно, возможность использования на следующие цели:

- уменьшение объёмов задолженности по кредитам;
- уменьшение кредиторской задолженности;
- использование в качестве оборотных средств для выполнения доходоприносящих операций.

Предлагаются следующие параметры договора возвратного лизинга, которые могут быть согласованы для ООО «Бурейжилпромстрой» (таблица 21). Данные параметры договора основаны на действующих в настоящее время условиях и ставках, имеющихся на рынке.

Таблица 21 – Параметры договора возвратного лизинга для ООО «Бурейжилпромстрой»

Показатель	Значение
Сумма объектов аренды, переданных контрагенту-покупателю, млн. руб.	73,8
Ставка по договору лизинга, % годовых	12
Периодичность платежей	Ежемесячно
Объекты лизинга	Недвижимость
Срок лизинга, лет	5

Наряду с компаниями, которые непосредственно занимаются строительством, возможно привлечение к сотрудничеству при возвратном лизинге и лизинговых компаний. При их использовании будет уменьшаться ставка по лизингу, однако, возможно снижение уровня оценки лизингового имущества.

Кроме того, возможным вариантом также может являться заключение подобного договора с кредиторами ООО «Бурейжилпромстрой», однако, в этом случае кредиторы могут выступать с позиции силы, что ухудшит условия договора.

Распродажа запасов и дебиторской задолженности.

Данное мероприятие состоит в том, чтобы оптимизировать объёмы запасов и дебиторской задолженности на предприятии. Основной причиной выбора данного мероприятия для реализации является то, что ООО «Бурейжилпромстрой» находится в ситуации практически полного отсутствия доходов, а следовательно, для запуска производственного процесса оно должно пополнить оборотные средства для того, чтобы были возможными следующие операции:

- найм необходимого количества работников;
- закупка необходимых материалов для начала работы взамен тех, что есть в наличии, однако, не нужны для начала операционной деятельности;
- проведение предпроектных работ, а также работ, связанных с началом освоения участков в период отсутствия платежей;
- проведение прочих подготовительных работ.

По состоянию на начало 2018 года состав запасов и дебиторской задолженности в ООО Бурейжилпромстрой следующий (таблица 22).

Таблица 22 – Состав запасов и дебиторской задолженности в ООО Бурейжилпромстрой на 01.01.2018 г.

Статья	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
Запасы		
Материалы	5231	2,6
Готовая продукция	163910	80,5
Прочее	596	0,3
Итого	169737	83,4
Дебиторская задолженность		
Расчёты с поставщиками и подрядчиками	3893	1,9
Расчёты с покупателями и заказчиками	28470	14,0
Расчёты по налогам и сборам	286	0,1
Расчёты с разными кредиторами и дебиторами	1018	0,5
Прочая	201	0,1
Итого	33868	16,6
Всего	203605	100,0

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что из общего объёма потенциально реализуемых активов более 80 % приходится на запасы в виде готовой продукции, а в целом доля запасов составляет 83,4 %.

Доля дебиторской задолженности в целом по ООО «Бурейжилпромстрой» составила 16,6 %, причём наиболее значительная доля в ней приходилась на расчёты с покупателями и заказчиками – 14 %, ещё 1,9 % пришлось на расчёты с поставщиками и подрядчиками. Доля прочих статей в совокупности, приходящихся на расчёты по налогам и сборам, расчёты с разными кредиторами и дебиторами, а также на прочую дебиторскую задолженность, составили 0,7 %, что говорит о незначимости данных статей в компании в контексте необходимости её антикризисного управления.

С учётом необходимости обеспечения требуемого объёма оборотных средств в ООО Бурейжилпромстрой предлагается следующий порядок реализации мероприятия:

– запасы в виде готовой продукции реализуются с дисконтом в размере 20 %, то есть, фактически предприятие будет продавать ниже себестоимости, однако, так как целью антикризисного управления в данном случае является не обеспечение прибыльности, сколько финансовой устойчивости и ликвидности,

в краткосрочной перспективе данный способ является допустимым;

– дебиторская задолженность покупателей и заказчиков, ввиду того, что по ним отсутствуют судебные решения, а также по причине необходимости обеспечения быстроты получения средств, реализуется с дисконтом 50 %, что позволяет в короткие сроки мобилизовать необходимый объём финансовых ресурсов.

Естественно, что данная реализация возможна только в том случае, если она подкреплена наличием договора на выполнение ООО «Бурейжилпромстрой» доходоприносящих операций.

Получим следующие суммы (таблица 23).

Таблица 23 – Суммы мобилизации денежных средств в ООО «Бурейжилпромстрой» при реализации предлагаемых мероприятий по продаже запасов и дебиторской задолженности

Статья оборотных активов	Вид актива	Остаток актива, тыс. руб.	Дисконт, %	Сумма дисконта, тыс. руб.	Сумма мобилизации, тыс. руб.
Запасы	Готовая продукция	163910	20	32782	131128
Дебиторская задолженность	Расчёты с покупателями и заказчиками	28470	50	14235	14235
Итого	–	192380	–	47017	145363

Таким образом, суммы, относимые на убыток в ООО Бурейжилпромстрой составят 47,0 млн. руб., при том, что сумма мобилизации активов составит 145,4 млн. руб. Это позволит произвести запуск доходоприносящих проектов.

Соответственно, возможно выделить следующие аспекты деятельности по обеспечению экономической безопасности в ООО Бурейжилпромстрой, что указано в таблице 24.

Таблица 24 – Меры по обеспечению экономической безопасности в ООО Бурейжилпромстрой при продаже запасов и дебиторской задолженности

Вид актива	Деятельность по обеспечению экономической безопасности
1	2
Готовая продукция	– поиск путей продажи готовой продукции с минимальным дисконтом (совместно со службой продаж);

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> – обеспечение поступления денежных средств от продажи на предприятие – обеспечение отсутствия претензий со стороны покупателей к продаваемым объектам
Расчёты с покупателями и заказчиками	<ul style="list-style-type: none"> – оценка возможности взыскания дебиторской задолженности в минимальные сроки в максимальном объёме – обеспечение поступления денежных средств от продажи на предприятие – в случае невозможности получения – обеспечение приемлемого уровня дисконта

Введение системы управления свободным денежным остатком.

Данное мероприятие представляет собой использование свободных денежных средств ООО «Буряжилпромстрой» (при их наличии) для того, чтобы получать доход вне зависимости от того, ведёт предприятие свою основную деятельность или нет. Оно состоит в том, чтобы размещать свободные денежные средства предприятия в доходные активы. К таким активам относятся, прежде всего, депозиты в банках, позволяющие получить определённый доход.

Задачи экономической безопасности в ходе реализации данного мероприятия будут следующими:

- определение перечня банков, в которые возможно размещение временно свободных остатков денежных средств ООО Буряжилпромстрой;
- определение уровня финансового состояния банка, в который планируется размещение средств;
- выявление факторов риска, связанных с возможностями невозврата вложенных денежных средств, либо возврата позже оговоренных сроков, либо возврата неполной суммы и других рисков, по банку, в который размещаются данные средства;
- обеспечение безопасного перевода денежных средств на депозитный счёт в банке, а также обратная операция.

На сегодняшний день общий уровень процентов по депозитам предприятий в банках составляет около 5-6 % годовых. При этом, в отличие от физических лиц, в отношении которых их вклады гарантированы Агентством по страхованию вкладов, средства предприятий в банках не страхуются, в результате

чего они могут быть потеряны в случае банкротства банка.

3.2 Прогноз экономической эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности ООО «Бурейжилпромстрой»

Дадим прогноз экономической эффективности предлагаемых мероприятий по их влиянию на баланс предприятия и отчёт о его финансовых результатах. Для этого, вначале рассмотрим баланс после проведения мероприятий, но до использования полученных средств (таблица 25).

Таблица 25 – Укрупнённый баланс ООО «Бурейжилпромстрой» после реализации предложенных мероприятий

Показатели	2018 г., тыс.руб.	План	Изменение, тыс. руб.	Темп прироста, %
Актив				
1 Внеоборотные активы				
Основные средства	184470	92235	92235	-50,0
Доходные вложения в мат. ценности	2853	2853	0	0,0
Отложенные налоговые активы	1869	1869	0	0,0
Итого по разделу I	189193	96958	92235	-48,8
2 Оборотные активы				
Запасы	169737	5827	-163910	-96,6
НДС по приобретённым ценностям	16518	16518	0	0,0
Дебиторская задолженность	33868	5398	-28470	-84,1
Финансовые вложения	1855	1855	0	0,0
Денежные средства	224	219375	219151	Многokrратно
Прочие оборотные активы	0	0	0	–
Итого разделу 2	222203	248973	26770	12,0
Баланс	411395	345931	-65464	-15,9
Пассив				
3 Капитал и резервы				
Уставный капитал	100	100	0	0,0
Нераспределённая прибыль	34077	-31387	-65464	-
Итого по разделу 3	34177	-31287	-65464	-
5 Краткосрочные обязательства				
Заёмные средства	131951	131951	0	0,0
Кредиторская задолженность	245267	245267	0	0,0
Итого по разделу 5	377218	377218	0	0,0
Баланс	411395	345931	-65464	-15,9

Как видно из данной таблицы, результатом реализации данных мероприятий до использования полученных денежных средств будет являться увеличение их объёма на 219,2 млн. руб. до 219,4 млн. руб. Однако, следствием этого

будет являться отрицательный капитал в размере 31,3 млн. руб. за счёт отрицательных размеров нераспределённого убытка в размере 31,4 млн. руб.

В качестве мероприятий по использованию денежных средств будем рассматривать следующие:

– погашение части заёмных средств, как средств, по которым необходимо уплачивать проценты.

Примем, что наиболее критичными для ООО «Бурейжилпромстрой» будет половина всего объёма заёмных средств. Данная сумма составит:

$$\Delta ЗС = 131951 \times 50 \% = 65975 \text{ тыс. руб.}$$

На данную сумму будут сокращены объёмы заёмных средств предприятия. Для оценки того, каким образом это повлияет на процентные выплаты, определим уровень ставки по заёмным средствам. Среднегодовая сумма заёмных средств компании по итогам 2018 года составляет:

$$ЗС = \frac{131951 + 124562}{2} = 128256 \text{ тыс. руб.}$$

По итогам 2018 года сумма процентных платежей (процентов к уплате) составила 8894 тыс. руб. Отсюда, размер процентной ставки по привлекаемым средствам составляет:

$$ПС = \frac{8894}{128256} \times 100 \% = 6,93 \% \text{ годовых.}$$

Следовательно, погашение суммы в размере 65975 тыс. руб. позволит в течение года сократить расходы на:

$$65975 \times 6,93 \% = 4575 \text{ тыс. руб.};$$

– вложение средства в доходные активы.

Ввиду того, что основной целью деятельности в отношении ООО «Бурейжилпромстрой» является деятельность, направленная на обеспечение финансовой стабильности, устойчивости и ликвидности предприятия, будем исходить из необходимости поддержания уровня абсолютной ликвидности в размере от 0,05 до 0,20 ед. Так как наше предприятие фактически лишено собственного капитала, для обеспечения его устойчивости будем исходить из того, что требуемый для него уровень коэффициента абсолютной ликвидности будет макси-

мальным предпочтительном диапазоне, то есть – 0,20 ед.

С учётом первого мероприятия по использованию денежных средств, получим, что сумма остатков денежных средств предприятия составит:

$$219375 - 65975 = 153400 \text{ тыс. руб.}$$

Остаток средств, которые будут приходиться на краткосрочные активы, составит:

$$377218 - 65975 = 311243 \text{ тыс. руб.}$$

С учётом необходимости обеспечения уровня абсолютной ликвидности в размере 0,20 ед., получим, что необходимый объём денежных средств составит:

$$ДС = 311243 \times 0,20 = 62249 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, свободный остаток денежных средств составит:

$$СДС = 153400 - 62249 = 91151 \text{ тыс. руб.}$$

Согласно данным, представленных на сайте ПАО «Сбербанк России», при размещении денежных средств в рублях, предприятиям уплачивается 5 % годовых, а при сроках, близких к 1 году, около 6 % годовых.

С учётом консервативного подхода, будем исходить из того, что полученная сумма будет размещена под 5 % годовых. Тогда, дополнительный объём доходов ООО Бурейжилпромстрой, которое оно получит от реализации данного мероприятия, составит:

$$ДР = 91151 \times 5 \% = 4558 \text{ тыс. руб.}$$

С другой стороны, следует учитывать тот факт, что ООО «Бурейжилпромстрой» по итогам 2018 года были получены доходы в размере 16373 тыс. руб. по операциям предоставления средств в аренду. Так как при возвратном лизинге это станет невозможным, следует учитывать уменьшение объёмов доходов в данной сумме в будущем, хотя на текущие результаты данное обстоятельство не повлияет.

Кроме того, в качестве дополнительных платежей следует учитывать также платежи по возвратному лизингу, которые при предложенной ставке и сумме составят:

$$ПЛ = 73788 \times 12 \% = 8855 \text{ тыс. руб.}$$

Отсюда, возможно оценить результат от реализации данных мероприятий в сумме:

$$P = 4575 + 4558 - 8855 = 278 \text{ тыс. руб.}$$

С учётом использования денежных средств получим следующий баланс ООО «Бурейжилпромстрой»(таблица 26).

Таблица 26 – Укрупнённый баланс ООО Бурейжилпромстрой после реализации предложенных мероприятий, с учётом использования полученных денежных средств

Показатели	До реализации, тыс.руб.	После реализации, тыс. руб.	Изменение, тыс. руб.	Темп прироста, %
Актив				
1 Внеоборотные активы				
Основные средства	92235	92235	0	0,0
Доходные вложения в мат. ценности	2853	2853	0	0,0
Отложенные налоговые активы	1869	1869	0	0,0
Итого по разделу I	96958	96958	0	0,0
2 Оборотные активы				
Запасы	5827	5827	0	0,0 %
НДС по приобретённым ценностям	16518	16518	0	0,0 %
Дебиторская задолженность	5398	5398	0	0,0 %
Финансовые вложения	1855	93006	91151	Многократно
Денежные средства	219375	62471	-156904	-71,5
Прочие оборотные активы	0	0	0	-
Итого разделу 2	248973	183220	-65753	-26,4
Баланс	345931	280178	-65753	-19,0
Пассив				
3 Капитал и резервы				
Уставный капитал	100	100	0	0,0
Нераспределённая прибыль	-31387	-31165	222	-0,7
Итого по разделу 3	-31287	-31065	222	-0,7
5 Краткосрочные обязательства				
Заёмные средства	131951	65975	-65976	-50,0
Кредиторская задолженность	245267	245267	0	0,0
Итого по разделу 5	377218	311242	-65976	-17,5
Баланс	345931	280178	-65753	-19,0

Следует учитывать, что сумма дополнительных доходов в размере 278 тыс. руб. была учтена за исключением налога на прибыль в размере 20 %, в результате чего увеличение объёмов денежных средств составило 222 тыс. руб.

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что по итогам проведённых мероприятий по использованию полученных денежных средств в наибольшей степени увеличится статья финансовых вложений. Если на начало периода она составляла 1855 тыс. руб., то после реализации мероприятий – уже 93006 тыс. руб., увеличившись, многократно, или на 91,2 млн. руб.

В то же время, будет наблюдаться снижение объёмов денежных средств предприятия. Если до реализации мероприятий по использованию денежных средств их размер составлял 219,4 млн. руб., то по итогам мероприятий – уже только 62,5 млн. руб., или на 156,9 млн. руб. меньше, снижение по итогам данного периода реализации составило 71,5 %.

В результате этого, если до начала реализации мероприятий по использованию денежных средств совокупная сумма по разделу 2, в котором отражаются оборотные активы предприятия, составляла 249 млн. руб., то после реализации – уже только 183,2 млн. руб. или на 65,8 млн. руб. меньше, показав снижение за период на 26,4 %.

Кроме того, за счёт рассматриваемых мероприятий по использованию денежных средств, валюта баланса предприятия также сокращается – с 345,9 до 280,2 млн. руб. или на 19 %.

В составе пассивов предприятия будет наблюдаться небольшое уменьшение объёмов нераспределённой прибыли, составляющее 222 тыс. руб. или на 0,7 %, на эту же сумму уменьшится и размер отрицательного сальдо собственного капитала предприятия.

В составе краткосрочных обязательств ООО «Бурейжилпромстрой» будет фиксироваться уменьшение объёма заёмных средств – на 66 тыс. руб. до 66 тыс. руб. или на 50 % меньше. В результате этого, сумма краткосрочных обязательств предприятия сократится на 66 млн. руб. до 311,2 млн. руб. или на 17,5 %.

Проведём расчёт отдельных показателей, которые характеризуют финансовую устойчивость ООО Бурейжилпромстрой с учётом их двухстадийной реа-

лизации (таблица 27).

Таблица 27 – Значение отдельных показателей, характеризующих финансовую устойчивость ООО Бурейжилпромстрой

Показатели	2018 г., факт	После меро- приятий, до использова- ния денеж- ных средств	После ис- пользова- ния денеж- ных средств	Изменение	
				до ис- пользо- вания	после исполь- зования
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,01	0,58	0,20	0,57	0,19
Коэффициент быстрой лик- видности	0,10	0,60	0,52	0,50	0,42
Коэффициент текущей лик- видности	0,59	0,66	0,59	0,07	0,00
Собственные оборотные средства:					
– до финансирования запасов, тыс. руб.	-155016	-128245	-128023	26771	26993
– после финансирования за- пасов, тыс. руб.	-324753	-134072	-133850	190681	190903

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что коэффициент абсолютной ликвидности ООО «Бурейжилпромстрой» до реализации предложенных мероприятий составлял 0,01 ед., что гораздо ниже, нежели чем рекомендовано (от 0,05 до 0,20 ед.). По итогам реализации предложенных мероприятий по антикризисному управлению компанией с учётом необходимости обеспечения условий её экономической безопасности данный показатель увеличился до 0,58 ед., что существенно больше, чем необходимо, прежде всего, ввиду роста остатков денежных средств. После использования полученных денежных средств будет наблюдаться уровень коэффициента абсолютной ликвидности на уровне максимально приемлемого значения – 0,20 ед.

Коэффициент быстрой ликвидности, составлявший 0,10 ед. при нормативе от 0,7 до 1,0 ед., вырос до 0,60 ед. до реализации мероприятий по использованию денежных средств, и до 0,52 ед. – после них. Таким образом, несмотря на то, что в результате мероприятий не удалось достигнуть нормативного уровня коэффициента, полученное значение лишь немного уступает требуемому.

По коэффициенту текущей ликвидности фиксируется значение 0,59, что существенно ниже минимально необходимого значения в 1,0 ед. и рекомендованного значения 2,0 ед. Несмотря на это, после реализации мероприятий уровень коэффициента увеличится до 0,66 ед., а после использования денежных средств он будет не ниже, нежели чем до реализации мероприятий.

По собственным оборотным средствам до реализации мероприятий дефицит составлял от 155 млн. руб. до финансирования запасов и 324,8 млн. руб. – после. В результате реализации предложенных мероприятий объём дефицита сократился до 128,2 млн. руб. до финансирования запасов, и до 134,1 млн. руб. – после, а при учёте необходимости использования денежных средств – до 128,0 и 133,9 млн. руб. соответственно.

3.3 Оценка влияния предлагаемых мероприятий на уровень экономической безопасности ООО «Буряжилпромстрой»

Дадим оценку предложенных мероприятий с позиции их влияния на уровень экономической безопасности ООО «Буряжилпромстрой». Для этого, составим следующую таблицу 28, в которую сведём основные факторы экономической безопасности предприятия, выявленные в главе 2, а также влияние на данные факторы предложенных мероприятий. В данной таблице представлены факторы экономической безопасности, для каждого из которых экспертным путём была определена сила, значимость, направление действия (с учётом предложенных мероприятий), а также интегральная оценка влияния данного фактора на деятельность ООО Буряжилпромстрой. При этом, сила факторов оценивалась по 10-балльной шкале.

Таблица 28 – Влияние на факторы экономической безопасности предлагаемых мероприятий по её повышению с учётом антикризисного управления в ООО Буряжилпромстрой

Фактор	Направление действия	Сила	Значимость	Итого
1	2	3	4	5
Рентабельность	–	7	0,25	-1,75
Собственный капитал	–	4	0,10	-0,40

Продолжение таблицы 28

1	2	3	4	5
Ликвидность	+	5	0,09	0,45
Собственные оборотные средства	+	6	0,12	0,72
Наличие свободного остатка денежных средств для развития	+	2	0,04	0,08
Возможности найма персонала	+	9	0,13	1,17
Наличие возможностей по расчётам с кредиторами	+	8	0,10	0,80
Наличие возможностей по расчётам с банками	+	10	0,12	1,20
Проведение арендных операций	–	2	0,03	-0,06
Получение доходов от размещения средств на финансовом рынке	+	1	0,02	0,02
Итого	4+	-	1,00	2,23

Примечание: «+» – действует в положительном направлении, «–» – действует в отрицательном направлении.

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что по количеству факторов преобладают факторы, действующие в ООО Буряжилпромстрой в положительном направлении, число которых на 4 ед. больше, нежели чем отрицательных (7 против 3).

Кроме того, следует отметить, что несмотря на тот факт, что в результате проведённых мероприятий уровень экономической безопасности в ООО Буряжилпромстрой за счёт снижения рентабельности компании сильно снизится (на 1,75 ед.), а также за счёт снижения по собственному капиталу и ввиду невозможности проведения арендных операций (на 0,40 и 0,06 ед. соответственно), тем не менее, общая оценка реализации предложенных мероприятий будет положительной в размере 2,23 ед. Доля положительных факторов представлена на рисунке 17.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что наибольшую значимость для ООО Буряжилпромстрой в части реализации мероприятий представляют мероприятия по получению возможностей найма персонала, расчётов с кредиторами и расчётов с банками, их оценки максимальны в доле – 26,4 %, 18 % и 27 % соответственно, что указывает на возможность перезапуска функционирования предприятия. Также, существенным может считаться фактор влияния мероприятий на собственные оборотные сред-

ства, на долю которого пришлось 16,2 % от полученной оценки положительно-го влияния на экономическую безопасность.

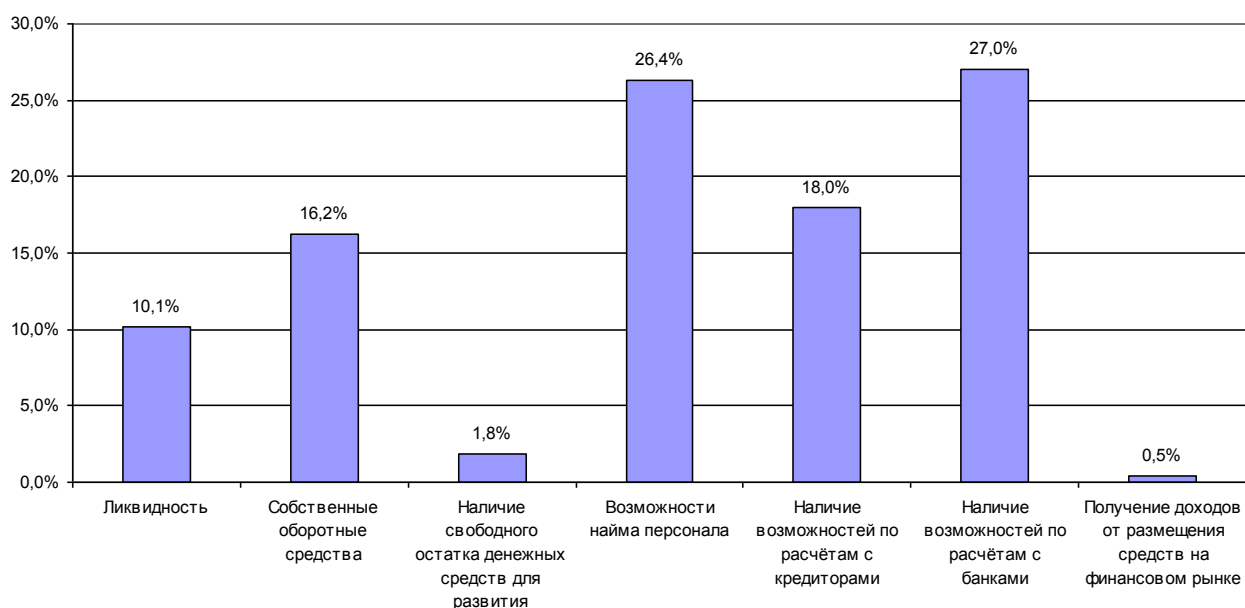


Рисунок 17 – Доля положительных факторов влияния на оценку экономической безопасности ООО Буряжилпромстрой после реализации предложенных мероприятий

По итогам проведённого в главе 3 исследования путей обеспечения экономической безопасности ООО «Буряжилпромстрой» в процессе антикризисного управления возможно сформулировать такие обобщающие выводы, как:

– общей канвой в предложенных мероприятиях явилась нацеленность на обеспечение предприятию увеличения уровня финансовой устойчивости, платёжеспособности и ликвидности, как залог возможностей по возобновлению производственной деятельности. Отсутствие подобной возможности обуславливается, прежде всего, недостатками хозяйственного механизма компании, которые привели к остановке оборота средств и при отсутствии мероприятий, направленных на обеспечение необходимого объёма денежных средств в распоряжении фирмы, не допускают его запустить;

– в качестве первого мероприятия предложено мероприятие по проведению продажи основных средств и их обратной аренде у покупателя, то есть –

возвратного лизинга. Результатом данного мероприятия является снижение объёмов основных средств, что положительно сказывается на собственных оборотных средствах и увеличивает объёмы денежных средств предприятия. При этом, в расчётах учтена необходимость уплаты компанией процента по лизингу. Произведён выбор фирмы, которая может обеспечить данную операцию с учётом требуемого уровня экономической безопасности – ЗАО «Асфальт»;

– вторым мероприятием является распродажа запасов и дебиторской задолженности, которая проводится с дисконтом 20 % по запасам и 50 % – по дебиторской задолженности. Установлены функции экономической безопасности по данному мероприятию. Третьим мероприятием является введение системы управления свободным денежным остатком. Оно предполагает размещение свободных денежных средств на депозит в банке, что увеличивает отдачу от активов;

– ввиду невозможности реализации части активов по их учётной стоимости, объёмы потерь ООО Буряжилпромстрой от данных мероприятий оцениваются в 66 млн. руб. Однако, следствием их реализации будет значительный рост уровня абсолютной и быстрой ликвидности, формирование существенных (более 200 млн. руб.) остатков денежных средств, снижение дефицита собственных оборотных средств с 324,8 до 134,0 млн. руб.;

– с другой стороны, в результате этого предприятие сформирует чистые убытки в размере более 30 млн. руб., которые должны быть покрыты за счёт будущей прибыли. Однако, если в настоящее время запуск основной производственной деятельности ООО «Буряжилпромстрой» не возможен, то после реализации, ввиду оптимизации баланса это становится реальным. При этом, реализация мероприятий позволяет существенно увеличить возможности компании по взаимодействию с работниками по вопросам найма, а также с его кредиторами – предприятиями и банками, что позволяет оперативно улучшить ситуацию и вывести его из кризиса, обеспечив необходимый уровень экономической безопасности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обосновав необходимость внедрения антикризисного управления в систему обеспечения финансовой безопасности ООО «Буряжилпромстрой», возможно сформулировать следующие выводы обобщающего характера:

– антикризисное управление представляет собой комплексный вид деятельности, который состоит, с одной стороны, в выявлении факторов, действие которых может отрицательным образом повлиять на предприятие, а с другой – в реализации мероприятий, которые дают предприятию, находящемуся в кризисном состоянии, выйти из него с минимальными потерями ресурсов, рыночной стоимости и перспектив развития. Необходимо отметить, что в случае, если уровень кризиса в деятельности предприятия невелик, проведение антикризисных процедур осуществляется предприятием самостоятельно, однако, в случае, если уровень кризиса существенен, могут приниматься меры судебного характера, направленные, в том числе, на ликвидацию предприятия;

– современная практика оценки кризисного состояния предприятия показывает многообразие методов оценки. Важнейшее место среди них занимают методики, используемые государственными органами регулирования для определения нахождения предприятия в кризисе. В российских условиях в качестве показателей, характеризующих состояние предприятия, используются коэффициенты текущей ликвидности и платёжеспособности. Развитием данных методов оценки является диагностика банкротства предприятия, которая в большинстве случаев реализуется с помощью коэффициентных моделей, учитывающих различные аспекты финансового состояния предприятия. Кроме того, возможно применение качественного подхода, основывающегося на выделении критически важных аспектов деятельности предприятия и вынесение на их основе о наличии или отсутствии признаков банкротства у него;

– экономическая безопасность является деятельностью по управлению, которая имеет более высокий уровень значимости для предприятия, нежели чем антикризисное управление. Соответственно, органы экономической безопасно-

сти могут оказывать решающее влияние на мероприятия по выходу предприятия из кризиса. Состав мероприятий, планируемых органами экономической безопасности варьируется от того, какой уровень антикризисной устойчивости планируется обеспечивать – финансовой деятельности, реструктуризации или смешанной. При этом, в качестве основных групп мероприятий выступают мероприятия, обеспечивающие необходимый объём и структуру ресурсов, мероприятия, формирующие антикризисную устойчивость, а также мероприятия, обеспечивающие стабильность функционирования.

ООО Буряжилпромстрой характеризуется нестабильностью валовой прибыли. Если на начало анализируемого периода фиксировалась прибыль в размере 3,6 млн. руб., то по итогам 2017 года – убыток в размере 7,8 млн. руб., после чего, по итогам 2018 года валовый убыток сократился до 2,7 млн. руб. Таким образом, возможно сделать вывод о неустойчивости производственной деятельности фирмы в плане эффективности.

Наблюдаемый убыток от продаж фиксируется во всём периоде исследования, его размеры составили от 2,3 до 13,2 млн. руб. Данный факт свидетельствует о наличии проблем в сбытовой деятельности организации, так как ему не удаётся реализовать свои услуги по строительству выше себестоимости.

Прибыль до налогообложения в ООО Буряжилпромстрой наблюдается только в 2017 году в размере около 9,0 млн. руб. после убытков в размере 10 млн. руб. по итогам 2016 года. Полученные в 2018 году убытки в размере 9,3 млн. руб. позволяют утверждать, что в целом деятельность компании является крайне неустойчивой в части получения прибыли. Кроме того, схожая динамика фиксируется и по чистой прибыли – от убытков в размере 10 млн. руб. в 2016 году до прибыли в размере 8,9 млн. руб. в 2017 году и последующих убытков в 2018 году в размере 7,7 млн. руб. Таким образом, также неустойчивой является и деятельность компании в отношении формирования прибыли для её акционеров.

Основной направление деятельности предприятия – строительство, а также оказание сопутствующих услуг. Особенностью деятельности фирмы является

ся постоянное сокращение объёмов предоставления строительных услуг, что привело в 2018 году к полной остановке их предоставления. В результате этого предприятие хронически убыточно, однако, ввиду значительного объёма имеющихся у него реальных активов оно удерживается на рынке.

Проведённый анализ внешней среды показал, что данная среда характеризуется наличием как положительных, так и отрицательных факторов. Положительными факторами деятельности фирмы стали наличие постоянного спроса на строительные услуги на рынке, длительность строительных работ, что позволяет длительное время получать доход, а также высокая стоимость данных работ. Однако, объёмы строительства существенным образом связаны с макроэкономической ситуацией в стране. На уровне Амурской области внешняя среда умеренно благоприятна для предприятия, однако, ввиду малых размеров предприятие не имеет возможности конкурировать не только с федеральными компаниями, но также и с крупными строительными компаниями региона. Кроме того, уровень конкуренции на строительном рынке высокий, что ограничивает возможности на нём ООО «Буряжилпромстрой».

Анализ внутренней среды показал, что ввиду сложной финансово-экономической ситуации на предприятии оно не имеет возможности для прямого запуска производственного процесса. Присутствуют ситуации, в которых оно не может ни реализовать свои возможности, ни парировать угрозы, что свидетельствует о необходимости проведения корректирующих мероприятий.

В качестве мер антикризисного управления в ООО «Буряжилпромстрой» используются оптимизационные и организационные. Интенсифицирующие методы антикризисного управления, ввиду отсутствия у предприятия достаточного количества финансов, отсутствуют. В качестве оптимизационных мер используются продажа активов, переговоры с кредиторами об отсрочке платежей, снижение процентной ставки по кредитам, а также предоставление имущества в аренду. В качестве организационных мероприятий выступают сокращение персонала и обеспечение минимально необходимого уровня ликвидности на предприятии.

Наибольшую значимость для ООО Бурейжилпромстрой в части реализации мероприятий представляют мероприятия по получению возможностей найма персонала, расчётов с кредиторами и расчётов с банками, их оценки максимальны в доле – 26,4 %, 18 % и 27 % соответственно, что указывает на возможность перезапуска функционирования предприятия. Также, существенным может считаться фактор влияния мероприятий на собственные оборотные средства, на долю которого пришлось 16,2 % от полученной оценки положительного влияния на экономическую безопасность.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление / Ю.А. Арутюнов. – М. : Юнити, 2016. – 544 с.
- 2 Белокур, В.В. Угрозы экономической безопасности предприятия : учебное пособие / В.В. Белокур. - М. : Норма, 2017. – 267 с.
- 3 Беляев, А.А. Антикризисное управление / А.А. Беляев. – М. : Юнити, 2015. – 454 с.
- 4 Бендиков, М.А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития / М.А. Бендиков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. - № 6. – С. 32.
- 5 Богомолов, В.А. Введение в специальность «Экономическая безопасность» : учебное пособие / В.А. Богомолов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 279 с.
- 6 Богомолов, В.А. Введение в специальность «Экономическая безопасность» : учебное пособие / В.А. Богомолов. - М. : ЮНИТИ, 2015. - 279 с.
- 7 Богомолов, В.А. Экономическая безопасность / В.А. Богомолов. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 295 с.
- 8 Будовская, Л.А. Принципы, направления и механизмы антикризисного управления / Л.А. Будовская // Вестник ОрелГИЭТ. – 2008. – № 1. – С. 66.
- 9 Букреев, А.М. Кризис-менеджмент в акционерных обществах / А.М. Букреев. – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2006. – 158 с.
- 10 Вершигора, Е.Е. Менеджмент : курс лекций / Е.Е. Вершигора. - М. : Инфа-М, 2017. – 233 с.
- 11 Вишневская, О.В. Антикризисное управление / О.В. Вишневская. – Ростов н/Д. : Феникс, 2008. – 241 с.
- 12 Гапоненко, Б.Ф. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы / В.Ф. Гапоненко, А.Л. Беспалько, А.С. Влаской. – М. : Ось-89, 2016. – 98 с.
- 13 Зинченко, С.А. Предупреждение банкротства коммерческой организации: методология и правовые механизмы / С.А. Зинченко. – М. : Высшее обра-

зование, 2012. – 472 с.

14 Коротков, Э.М. Антикризисное управление / Э.М. Коротков. – М.: Юрайт, 2016. – 245 с.

15 Криворотов, В.В. Экономическая безопасность государства и регионов : учебное пособие для студентов вузов / В.В. Криворотов, А.В. Калина, Н.Д. Эриашвили. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 351 с.

16 Криворотов, В.В. Экономическая безопасность государства и регионов : учебное пособие / В.В. Криворотов, А.В. Калина, Н.Д. Эриашвили. - М. : ЮНИТИ, 2012. - 351 с.

17 Кузнецова, Е.И. Экономическая безопасность и конкурентоспособность. Формирование экономической стратегии государства : монография : учебник / Е.И. Кузнецова. - М. : ЮНИТИ, 2011. - 239 с.

18 Кукукина, И. Г. Учет и анализ банкротств / И.Г. Кукукина. – М. : Высшее образование, 2012. – 561 с.

19 Лошаков, А.П. Предпосылки формирования и сущность экономической безопасности предприятия / А.П. Лошаков // Вопросы экономических наук. - 2015. - № 5. - С. 87 - 89.

20 Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / Н.П. Любушин. – М. : Юнити, 2013. – 258 с.

21 Мак-Мак, В.П. Служба безопасности предприятия. Организационно-управленческие и правовые аспекты деятельности / В.П. Мак-Мак. - М. : Мир безопасности, 2013. - 567 с.

22 Максимов, С.Н. Экономическая безопасность России : системно-правовое исследование / С.Н. Максимов. - М. : МОДЭК, 2008. - 56 с.

23 Машинская, И.С. Сущность и содержание антикризисного управления на предприятии / И.С. Машинская // Вестник МГУП им. И. Фёдорова. – 2011. – № 2. – С. 177.

24 Мешков, С.А. Оценка и диагностика финансового состояния предприятия / С.А. Мешков, Г.В. Мешкова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – № 3-1 (45). – С. 41 - 43.

- 25 Мочалова, Л.А. Финансовый менеджмент : учебное пособие / Л.А. Мочалова, А.В. Касьянова, Э.И. Рау. – М. : КноРус, 2016. – 380 с.
- 26 Никитенко, А.А. Организация производства на предприятиях / А.А. Никитенко. - М. : Агропромиздат, 2016. – 743 с.
- 27 Ноздрева, Р.Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р.Б. Ноздрева, Л.И. Цигичко. – М. : Финансы и статистика, 2015. – 358 с.
- 28 Об утверждении методики проведения Федеральной налоговой службой учёта и анализа финансового состояния и платёжеспособности стратегических предприятий и организаций [Электронный ресурс] : приказ Министерства экономического развития и торговли РФ от 21 апреля 2006 г. № 104. Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс».
- 29 Одинцов, В.В. Экономическая и информационная безопасность предпринимательства / В.В. Одинцов. – М. : Академия, 2013. – 336 с.
- 30 Ооржак, А.А. Роль и значение оценки финансового состояния предприятия / А.А. Ооржак, А.С. Монгуш // Теория и практика современной науки. – 2017. – № 4 (22). – С. 656 - 659.
- 31 Пешкова, Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы / Е.П. Пешкова. – М. : Ось-89, 2016. – 340 с.
- 32 Поздеев, В.Л. Экономическая безопасность предприятия: угрозы и меры защиты / В.Л. Поздеев // Инновационное развитие экономики. – 2016. – Т. 2. – № 6 (36). – С. 277 - 280.
- 33 Покрытан, П. О некоторых вопросах методологии экономического кризиса / П. Покрытан // Экономист. – 2009. – № 9. – С. 43.
- 34 Помигалов, И.А. Понятие антикризисного управления в работах российских и зарубежных учёных / И.А. Помигалов // Экономист. – 2014. – № 6. – С. 11.
- 35 Попов, Р.А. Антикризисное управление / Р.А. Попов. – М. : Высшая школа, 2017. – 613 с.
- 36 Светлаков, А.Г. Стратегия развития предприятий в условиях непредсказуемости внешней среды / А.Г. Светлаков. – Пермь : Изд-во ПГТУ, 2012. –

432 с.

37 Светлаков, А.Г. Экономическая безопасность / А.Г. Светлаков // Экономическая безопасность России. – 2016. - № 5. – С. 44.

38 Светлаков, А.Г. Экономическая безопасность АПК : учебное пособие / А.Г. Светлаков. – Пермь : Изд-во ПГТУ, 2015. – 218 с.

39 Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность России Общий курс / В.К. Сенчагов. - М. : Лаборатория знаний, 2009. - 815 с.

40 Суглобов, А.Е. Экономическая безопасность предприятия : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Экономическая безопасность» / А.Е. Суглобов, С.А. Хмелев, Е.А. Орлова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 271 с.

41 Суглобов, А.Е. Экономическая безопасность предприятия : учебное пособие / А.Е. Суглобов, С.А. Хмелев, Е.А. Орлова. - М. : ЮНИТИ, 2013. - 271 с.

42 Тарбаков, Т.М. Понятие и сущность антикризисного управления предприятием / Т.М. Тарбаков // Международный студенческий научный вестник. – 2017. – № 6. – С. 55.

43 Фокина, Н.П. Экономика предпринимательства – важнейшая составляющая финансовой устойчивости / Н.П. Фокина // Актуальные проблемы экономики. - 2012. - № 8. – С. 85 - 87.

44 Шаваев, А.Г. Безопасность корпораций. Криминологические, уголовно-правовые и организационные проблемы / А.Г. Шаваев. - М. : Банковский Деловой Центр, 2015. – 442 с.

45 Шлыков, В.В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия / В.В. Шлыков. – СПб. : Алетейя, 2013. – 357 с.

46 Шумпетер, Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. - М. : Норма, 2016. – 567 с.

47 Эриашвили, Н.Д. Экономическая безопасность : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.А. Богомолов, Н.Д. Эриашвили, Е.Н. Барикаев. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2016. -

295 с.

48 Юсупов, Р.М. Основные принципы антикризисного управления / Р.М. Юсупов // Сегодня и завтра российской экономики. – 2012. – № 51. – С. 21.