

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  
«24» 06 2019 г. Е.С. Рычкова

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

на тему: Антикризисное управление в системе обеспечения экономической  
безопасности организации (на примере ООО «СК «Мост-Восток»)

Исполнитель  
студент группы 478 ос 2

А.В. Федий 24.06.2019  
(подпись, дата)

А.В. Федий

Руководитель  
Доцент, канд.тех. наук

Е.С. Новопашина 24.06.2019  
(подпись, дата)

Е.С. Новопашина

Нормоконтроль

Н.Б. Калинина 24.06.2019  
(подпись, дата)

Н.Б. Калинина

Рецензент  
Доцент, кэн

А.В. Васильева 24.06.2019  
(подпись, дата)

А.В. Васильева

Благовещенск 2019

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

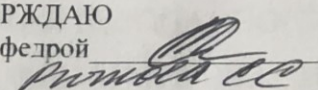
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический

Кафедра экономической безопасности и экспертизы

УТВЕРЖДАЮ

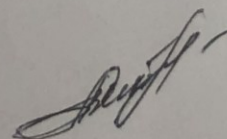
Зав. кафедрой

  
« 5 » 09 2018

ЗАДАНИЕ

К выпускной дипломной работе студента Федий Альбина Викторвна

1. Тема выпускной дипломной работы Антикризисное управление в системе обеспечения экономической безопасности организации (на примере ООО «СК «Мост-Восток»)  
(утверждено приказом от 20.03.2019 № 666-уч)
  2. Срок сдачи студентом законченной работы 17 июня 2019 год
  3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе Нормативные материалы ООО «СК «Мост-Восток», литературные источники и электронные ресурсы, монографии и статьи по теме дипломной работы, материалы преддипломной практики.
  4. Содержание выпускной дипломной работы
    - изучить теоретические подходы к финансовому обеспечению антикризисной деятельности;
    - провести анализ системы антикризисного управления в ООО СК Мост-Восток;
    - сформировать мероприятия по совершенствованию антикризисного управления в ООО СК Мост-Восток.
  5. Перечень материалов приложения 29 таблиц, 12 рисунков, 1 приложение, 50 источников.
  6. Консультанты по выпускной дипломной работе Васильева Анжелика Валерьевна, доцент, кандидат экономических наук.
  7. Дата выдачи задания 05 сентября 2018 год
- Руководитель выпускной дипломной работы Новопашина Елена Сергеевна, доцент, канд.тех.наук.
- Задание принял к исполнению 05 сентября 2018 год



## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 94 с., 29 таблиц, 12 рисунков, 1 приложение, 50 источников.

КРИЗИС, АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, СИСТЕМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ, ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ, ФИНАНСИРОВАНИЕ, АНТИКРИЗИСНОЕ МЕРОПРИЯТИЕ, НЕПЛАТЁЖЕСПОСОБНОСТЬ, БАНКРОТСТВО.

Цель выпускной квалификационной работы – на основе анализа теоретических и практических аспектов реализации антикризисного управления в контексте управления экономической безопасностью в ООО Мост-Восток сформировать мероприятия по совершенствованию антикризисным управлением. Предмет исследования – организация антикризисного управления в ООО Мост-Восток. Объект исследования – ООО Мост-Восток.

В работе рассматриваются теоретические подходы к финансовому обеспечению антикризисной деятельности. Проводится анализ системы антикризисного управления в ООО СК Мост-Восток. Формируются мероприятия по совершенствованию антикризисного управления в ООО СК Мост-Восток. К ним отнесены формирование централизованного органа антикризисного управления с функциями управления экономической безопасностью, разделение предприятия на две основных части – прибыльную и убыточную, реструктуризация источников финансовых ресурсов. Прогнозируется влияние данных мероприятий на финансовую устойчивость компании

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические подходы к финансовому обеспечению антикризисной деятельности	8
1.1 Сущность антикризисного управления	8
1.2 Порядок и особенности финансирования антикризисных мероприятий	13
1.3 Отечественный и зарубежный опыт антикризисного управления как меры экономической безопасности	27
2 Анализ системы антикризисного управления в ООО СК Мост-Восток	35
2.1 Производственно-экономическая характеристика предприятия	35
2.2 Анализ системы антикризисного управления в ООО СК Мост-Восток	41
2.3 Оценка механизма антикризисного управления в ООО СК Мост-Восток как меры обеспечения экономической безопасности	48
3 Мероприятия по совершенствованию антикризисного управления в ООО СК Мост-Восток	62
3.1 Выявленные недостатки антикризисного управления на предприятии	62
3.2 Мероприятия по совершенствованию антикризисного управления на предприятии	66
3.3 Оценка влияния предложенных мероприятий на экономическую безопасность	74
Заключение	85
Библиографический список	89
Приложение А Бухгалтерская финансовая отчётность ООО СК Мост-Восток	95



## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования антикризисного управления в системе обеспечения экономической безопасности организации обуславливается необходимостью в данном процессе обеспечения его устойчивости и возможности дальнейшего функционирования. При этом, и антикризисное управление и обеспечение экономической безопасности нацелены на то, чтобы создать устойчивую внутреннюю среду на предприятии, что обеспечивало бы возможность устойчивой коммуникации со внешней средой. Соответственно, возможно говорить об определённом единстве целей в антикризисном управлении и экономической безопасности.

В российских условиях антикризисное управление существенно востребовано, в том числе, и по причине относительно меньшей устойчивости российской экономики по сравнению с экономиками развитых стран. Чередующиеся в нашей стране кризисы приводят к снижению объёмов ВВП страны на 5-10 %, тогда как в развитых странах данное снижение в разы меньше. В той же пропорции наблюдается и колеблемость уровней производства на предприятиях, что приводит к более высокой частоте возникновения кризисных явлений на предприятиях РФ, а следовательно, требует большей частоты антикризисных мероприятий.

Особое значение антикризисные мероприятия приобретают в период реализации кризисов. В это время обостряются все ранее не критичные проблемы, на первый план выходят требования, ранее казавшиеся вторичными. Именно кризис выступает в качестве мерила того, способно ли предприятие сохраниться на рынке, либо оно должно уйти с него, уступив место более удачливым конкурентам.

Не снижается актуальность антикризисного управления и в межкризисные периоды. Здесь оно нацелено, прежде всего, на обеспечение достаточного уровня конкурентоспособности, чтобы противостоять активным действиям конкурентов. В конце концов, обеспечение экономической

безопасности предполагает достижение финансовой устойчивости предприятия, а такого состояния возможно достичь только, если сбалансировать усилия по преодолению внешних и внутренних угроз.

Антикризисное управление как аспект обеспечения экономической безопасности существенно зависит от отрасли, в которой действует то или иное предприятие. В тех случаях, когда отрасль характеризуется значительной длительностью производственного или финансового циклов, антикризисное управление должно нацеливаться на длинные сроки реализации. Напротив, в тех случаях, когда отрасль характеризуется быстрым оборотом средств, антикризисные мероприятия идут с высокой скоростью. Поэтому, условием эффективного антикризисного управления является правильный выбор тактики проведения таких мероприятий.

В отрасли строительства для антикризисного управления есть свои особенности. Они состоят в том, что строительство крайне сильно зависит от фазы экономического цикла, в связи с чем предприятие строительной отрасли должно всегда иметь в виду, что активный рост заказов вместе с окончанием фазы роста быстро спадает. Кроме того, строительство характеризуется высоким уровнем сезонности, особенно – при строительстве объектов, не связанных с производственной деятельностью. В результате этого, эффективная антикризисная программа должна учитывать возможности по диверсификации предприятия, управления его основными и оборотными средствами, наличие возможностей для того, чтобы быстро нарастить свои финансовые возможности, либо, напротив, избавиться от излишних заёмных средств и прочее. Экономическая безопасность в антикризисном управлении выступает, прежде всего, как целевое состояние. Достижение цели экономической безопасности, состоящее в обеспечении финансовой устойчивости, не может рассматриваться как состояние, достижение которого позволяет прекратить все другие мероприятия. Напротив, меры по антикризисному управлению в экономической безопасности при достижении финансовой устойчивости должны трансформироваться на достижение вторичных целей, среди которых

главной является обеспечение приемлемого уровня конкурентоспособности, без чего невозможно дальнейшее длительное функционирование предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы – на основе анализа теоретических и практических аспектов реализации антикризисного управления в контексте управления экономической безопасностью в ООО Мост-Восток сформировать мероприятия по совершенствованию антикризисным управлением.

Предмет исследования – организация антикризисного управления в ООО Мост-Восток.

Объект исследования – ООО Мост-Восток.

Задачи работы:

- раскрыть сущность антикризисного управления;
- изучить порядок и особенности финансирования антикризисных мероприятий;
- исследовать отечественный и зарубежный опыт антикризисного управления как меры экономической безопасности;
- дать производственно-экономическую характеристику ООО СК Мост-Восток;
- провести анализ системы антикризисного управления в ООО СК Мост-Восток;
- дать оценку механизма антикризисного управления в ООО СК Мост-Восток как меры обеспечения экономической безопасности;
- выявить недостатки антикризисного управления на предприятии;
- сформировать мероприятия по совершенствованию антикризисного управления на предприятии;
- дать оценку влияния предложенных мероприятий на экономическую безопасность.

Информационная база исследования – публикации в учебной и научной литературе, данные бухгалтерской финансовой отчетности ООО СК Мост-Восток.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФИНАНСОВОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ АНТИКРИЗИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 1.1 Сущность антикризисного управления

Дадим определение антикризисного управления. Анализ учебной и научной литературы позволяет выделить следующие определения данного понятия:

– по мнению А.Г. Грязновой, «... антикризисное управление – это система управления организацией, имеющая комплексный, характер и направленная на недопущение или ликвидацию негативных для предприятий явлений путем использования всего управленческого потенциала, разработки и проведения на предприятии специальной программы, которая имеет стратегический характер, и позволяет ликвидировать временные трудности, сохранить и приумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы»; <sup>1</sup>

– по мнению З.А. Авдошиной, «... антикризисное управление – это совокупность методов, приемов, позволяющих распознавать кризисы, осуществлять их профилактику, преодолевать их негативные последствия, сглаживать течение кризиса»; <sup>2</sup>

– по мнению В.Д. Горловой, «... антикризисное управление – это управление, определённым образом предвидящее опасность кризиса, предусматривающее анализ его симптомов, меры по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития»; <sup>3</sup>

– по мнению В.Я. Захаров, А.О. Блинова и Д.В. Хавина, «... антикризисное управление – это процесс предотвращения или преодоления

---

<sup>1</sup> Грязнова А. Г. Антикризисный менеджмент. М., 2019. С. 101.

<sup>2</sup> Авдошина З. А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.cfin.ru/management/antirecessionary\\_management.shtml](http://www.cfin.ru/management/antirecessionary_management.shtml). – 15.04.2019.

<sup>3</sup> Горлова, В.Д. Суть планирования антикризисного управления в современной организации // Молодой ученый. 2016. №29. С. 398



кризиса организации».<sup>4</sup>

Таким образом, можно сделать вывод о том, что антикризисное управление представляет собой деятельность, для которой присущи, с одной стороны, свойства предвидения, состоящие как в возможности предвидения тех или иных проблем, которые могут возникнуть у предприятия в процессе его хозяйственной деятельности, а с другой – способность формировать будущее предприятия за счёт принятия целенаправленных решений, которые бы либо выводили предприятие из кризиса, либо удерживали от попадания в него.

По мнению О.Н. Демчук и Т.А. Ефремовой, антикризисное управление возможно рассматривать с двух подходов к толкованию. С широким смысле, антикризисное управление предполагает системное управление предприятием, исходя из необходимости противодействия кризису. В узком смысле антикризисное управление необходимо рассматривать как систему мер организационно-управленческой направленности, нацеленных на вывод конкретного предприятия из состояния кризиса.

Антикризисное управление базируется на следующих установках:

- возникновение кризисов возможно предвидеть, ожидать и вызывать кризисные явления намеренно;
- кризисы в определённых пределах могут быть управляемы. Их можно отодвигать, ускорять или предварять;
- ввиду возможности влиять на кризисы, к ним необходимо готовиться;
- возможно смягчение последствий кризисных явлений, управление кризисом позволяет уменьшить его последствия для предприятия;
- для управления в кризисные моменты необходим специальный инструментарий, отличный от способов и методов управления, применяемых в обычной деятельности организации.<sup>5</sup>

А.А. Байгулова выделяет следующие принципы антикризисного управления:

---

<sup>4</sup> Захаров В.Я. Антикризисное управление. Теория и практика. М., 2016. С. 42.

<sup>5</sup> Демчук, О.Н. Антикризисное управление. – М., 2019. С. 11.

– принцип перманентной готовности к реагированию со стороны менеджмента фирмы к нарушению её равновесия с целью приведения его в нормальное состояние;

– принцип эффективности в виде достижения поставленных целей антикризисного управления и использования ресурсов предприятия;

– принцип превентивности действий, реализуемый с помощью ранней диагностики состояния предприятия на наличие у него предпосылок к развитию кризисного состояния;

– принцип адекватности реагирования;

– принцип быстрого реагирования;

– принцип комплексности принимаемых решений;

– принцип альтернативности в поиске возможных вариантов действий с учётом их результативности и наличия тех или иных затрат, связанных с данными действиями;

– принцип соответствия управления к условиям внешней и внутренней среды.<sup>6</sup>

В качестве основных направлений антикризисного управления большинством исследователей выделяются следующие направления:

– управление кризисами;

Данное направление деятельности направлено на то, чтобы справиться с кризисом и восстановить деятельность организации в том виде, в котором она была до кризиса. Здесь предполагается деятельность по следующим направлениям:

а) ограничение последствий кризиса;

б) компенсация причиненного кризисом ущерба;

в) возврат к состоянию, которое предшествовало кризису.

Подготовка к кризису суть подготовки к кризису состоит в компенсирующих мероприятиях.

---

<sup>6</sup> Байгулова, А.А. Основные подходы к антикризисному управлению предприятием // Успехи современной науки. 2017. Т. 1. №3. С. 13.

Сюда относятся такие мероприятия, как:

- а) формирование подразделения, ответственного за управление кризисом;
  - б) формирование резервов.
- предупреждение кризиса;

Реализация данного мероприятия предполагает критическую оценку различных сторон деятельности организации, причём предупреждение кризиса предполагает снижение вероятности их возникновения – предотвращение контрпроизводства.

Данное направление предполагает такую организацию деятельности, при которой минимизируются деструктивные последствия деятельности предприятия. Учёт данных условий должен производиться как в условиях кризиса, так и в нормальных условиях.<sup>7</sup>

Этапы антикризисного управления на предприятии представлены на рисунке 1.

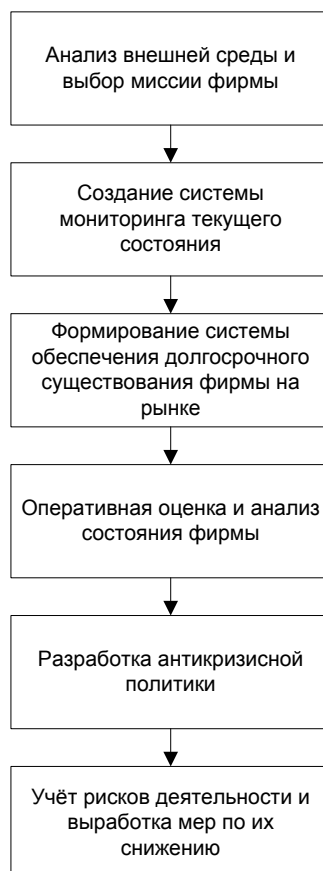


Рисунок 1 – Этапы антикризисного управления в организации

<sup>7</sup> Захаров В.Я. Антикризисное управление. Теория и практика. М., 2016. С. 44.

В значительной степени антикризисное управление нацелено на изменения в организации. Под изменениями понимаются любые процессы, направленные на адаптацию организации к условиям внешней среды. Данные процессы могут быть нацелены на стратегию предприятия, его производственные процессы, а также на её структуру и культуру управления.

По мнению В.М. Исаевой, антикризисное управление предполагает комплексный подход управлению различными объектами. В качестве таковых в организации выступают:

- её активы и пассивы;
- этапы бизнес-процессов, прежде всего, краевые (сбыт, закупки), а также производство, учёт и снабжение;
- имущество и экономическая безопасность ведения бизнеса;
- персонал предприятия, включая процессы, направленные на его формирование, кадровую политику, отношения с профсоюзами и социальные вопросы;
- PR и программы взаимоотношения со стейк-холдерами (акционерами), партнёрами, государственной властью и органами государственного и муниципального регулирования;
- информационная политика, нацеленная на извещение работников и общественности о тех или иных действиях менеджмента предприятия.<sup>8</sup>

В качестве основных свойств системы антикризисного управления уровня предприятия выступают:

- гибкость, способность адаптироваться к изменением внешней и внутренней среды, исходя из наличия слабых сигналов, говорящих о наступлении кризисной ситуации, мобильность в использовании имеющихся ресурсов и реализации возможностей, предоставляемых рынком;
- наличие целевой направленности действий, что достигается за счёт концентрации имеющихся ресурсов на наиболее важных направлениях

---

<sup>8</sup> Исаева, В.М. Содержание основных этапов политики антикризисного управления // Вестник Оренбургского государственного университета. 2018. №13. С. 167.

антикризисной деятельности;

– применение методов диверсификации управления, децентрализация принятия управленческих решений, создание специальных (матричных), организационных структур, нацеленных на решение проблем антикризисного управления;

– наличие процедур отбора персонала, имеющего способности оперативного решения проблем антикризисного управления в условиях высокого уровня неопределённости, дефицита тех или иных ресурсов;

– наличие высокого уровня мотивированности у работников антикризисного управления, нацеленность их на внедрение изменений в организации, высокий уровень командной работы.

## **1.2 Порядок и особенности финансирования антикризисных мероприятий**

Укрупнённая совокупность этапов стабилизации финансового состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации, представлена на рисунке 2.

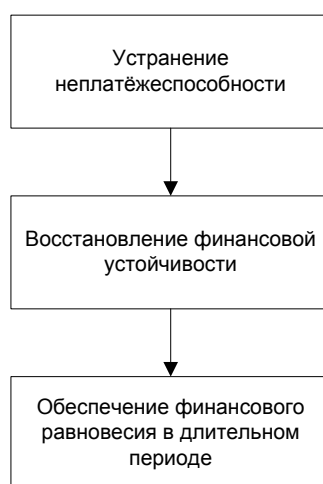


Рисунок 2 – Совокупность этапов стабилизации финансового состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации

Устранение неплатежеспособности является наиболее значимой задачей, так как без её решения реализация других этапов антикризисного управления становится невозможной.

В качестве основных мероприятий, направленных на снижение объёмов

краткосрочных финансовых обязательств и уменьшения отрицательного сальдо притоков и оттоков в современных условиях выступают следующие:

- проведение реструктуризации краткосрочных кредитов и займов, с переоформлением их в долгосрочные, либо максимальной их пролонгацией;
- получение дополнительной отсрочки исполнения обязательств перед поставщиками по коммерческим (товарным) кредитам;
- проведение переговоров по отсрочке расчётов с контрагентами организации по отдельным случаям кредиторской задолженности, например, поставщикам по материалам;
- уменьшение затрат на приобретение материальных ценностей, переход на использование более дешёвых комплектующих, оборудования, инвентаря и прочих;
- отказ от рекламы там, где это возможно и не влияет на сбытовую деятельность;
- уменьшение расходов на командировки персонала;
- уменьшение объёмов готовой непроданной продукции на складе предприятия.

В этом случае важно создание условий для нормального производственного процесса, позволяющих увеличить качество продукции и снизить её себестоимость. В этом случае угроза банкротства организации в текущем отрезке времени может быть ликвидирована.

Увеличение денежного потока организации в краткосрочном периоде для погашения просроченных и срочных обязательств достигается:

- переводом части ликвидных оборотных активов в денежные средства;
- переводом части внеоборотных активов в денежные средства.

Восстановление финансовой устойчивости – это одновременное устранение негативных причин или резкое ограничение их влияния на финансовую устойчивость организации, что позволит устранить угрозу банкротства не только в коротком, но и в среднесрочном периоде.

Восстановление финансовой устойчивости организации происходит как



продолжение реализации принимаемых мер по сокращению потребления финансовых ресурсов и увеличению положительного потока прироста собственных финансовых ресурсов. Сокращение потребления финансовых ресурсов связано с применением принципа «сжатие организации»: чем больше будет положительный разрыв между притоком денежных средств и их оттоком, тем быстрее достигается финансовая устойчивость организации.

Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде – это создание условий для своего самофинансирования, развития производства, устранения старых и возникающих новых угроз улучшению финансовых результатов деятельности организации.

Обеспечение финансовой устойчивости организации в длительном периоде за счёт увеличения прибыли создает хорошие условия для самофинансирования экономического роста организации и сокращения привлечения кредитных ресурсов.

Практика проведения финансового оздоровления организаций различных направлений деятельности позволила определить типичные схемы управленческих воздействий на отдельные элементы бизнес-процессов в организации.

Возможно предложить следующие подходы к антикризисному управлению – меры по повышению эффективности деятельности организации.

Данные меры дают возможность увеличить эффективность использования основных средств предприятия, снизить затраты на создание данных средств – мероприятия по повышению эффективности оборудования:

а) выявление списка оборудования и прочих активов, которые не используются в текущей деятельности предприятия в полной мере, либо используются существенно менее интенсивно, чем это предполагалось при их покупке;

б) выявление круга потенциальных покупателей подобных активов, прежде всего, среди кредиторов предприятия и его контрагентов, а также среди компаний, использующих подобное же оборудование, с целью выявления

возможностей его продажи;

в) реализация излишнего оборудования;

г) сдача в аренду оборудования, не используемого в текущей деятельности;

д) обмен неиспользуемого оборудования на прочие активы, использование которых необходимо на предприятии;

е) проведение консервации оборудования, что позволит сохранить его полезные свойства до момента его использования предприятием, а также списание старого и/или изношенного оборудования в металлолом;

ж) оценка возможностей перезаключения арендных договоров с поставщиками оборудования на более выгодных условиях, либо, при невозможности получить такие условия – отказ от продления арендных договоров и замена их покупкой оборудования или арендой у других поставщиков;

и) изучение возможностей альтернативного использования имеющегося оборудования, которое используется недостаточно интенсивно и эффективно, с целью выявления возможностей по производству на нём новых видов продукции, либо получения новых источников дохода.

– этапы повышения эффективности использования административных, производственных и складских помещений:

а) составление списка площадей предприятия, которое слабо используется в текущей деятельности (административного, складского или производственного назначения, а также любого другого, находящегося в распоряжении предприятия, и на которое предъявляется спрос на рынке);

б) уменьшение данных площадей с учётом имеющихся потребностей;

в) определение круга возможных покупателей или арендаторов, прежде всего, среди кредиторов и контрагентов предприятия, излишних площадей и проведение с ними переговоров по вопросам аренды или покупки данных площадей;

г) реализация излишних площадей покупателям;

д) сдача в аренду излишних площадей;

е) при невозможности продажи либо сдачи в аренду, проведение мероприятий по консервации данных площадей с целью уменьшения затрат на их содержание, уборку, охрану и прочих затрат;

ж) в том случае, если предприятие является арендатором помещений – изучение рынка аренды и проведение переговоров с арендодателем на вопрос снижения ставок арендной платы, и, в случае наличия альтернативных вариантов – расторжение действующего договора аренды и заключение нового договора на более приемлемых и выгодных для организации условиях;

и) изучение возможностей по использованию простаивающих помещений под новые виды деятельности предприятия, как вариант – с помощью кооперации с другими предприятиями;

к) изучение варианта централизации деятельности предприятия, как в части производства, так и в части менеджмента, что позволит уменьшить занимаемые площади, уменьшит количество месторасположений подразделений, высвободит дополнительную площадь;

л) сдача в аренду земельных участков кредиторам, клиентам, сторонним организациям.

– сокращение капитальных вложений:

а) приостановка тех инвестиционных проектов, которые в процессе реализации уменьшили уровень своей рентабельности, либо привлекательности для предприятия, ввиду изменения рыночных условий, изучение возможностей отказа от продолжения инвестиций и возврат уже сделанных;

б) корректировка графиков инвестиционных проектов, с целью согласования их с текущими возможностями предприятия и уменьшения риска неплатёжеспособности предприятия ввиду оттока средств на приобретение тех или иных ценностей для продолжения инвестиционного проекта;

в) изучение возможностей по передаче объектов незавершённого строительства другим предприятиям, либо привлечение других инвесторов, с целью максимально быстрого ввода данных объектов в эксплуатацию;

г) проведение консервации объектов капитального строительства, что позволит уменьшить затраты на их содержание;

д) корректировка инвестиционных проектов, перенацеливание их на новую деятельность с учётом возможности участия в них других инвесторов, в том числе – кредиторов компании.

– рационализация производственных запасов:

а) уменьшение размеров неприкосновенных запасов за счёт договоренности о более коротком сроке выполнения заказов на поставку и более равномерном поступлении материалов;

б) распределение запасов по степени их важности для стабильной деятельности предприятия, уменьшение объема тех видов запасов, которые не являются критическими для функционирования предприятия;

в) определение видов и количества излишков материалов (деталей, товаров), не используемых в производстве, или запасов, образовавшихся от закрытия нерентабельного производства, или залежавшихся товаров (материалов), готовой продукции и т.д.;

г) уменьшение затрат, связанных с хранением материальных ресурсов;

д) определение круга потенциальных потребителей материальных ресурсов, в первую очередь кредиторов-поставщиков, клиентов-покупателей;

е) продажа излишних материальных ресурсов, готовой продукции или их передача в зачет своих обязательств кредиторам;

ж) рассмотрение возможности распродажи залежавшихся запасов, некондиционных товаров и изделий со скидками с тем, чтобы получить дополнительные средства и снизить издержки хранения;

и) определение возможности переработки, восстановления качества залежавшихся запасов с целью их продажи по повышенной цене.

– рационализации производства:

а) закрытие нерентабельных производств с высвобождением материальных ресурсов, персонала, оборудования и производственных площадей;

б) сокращение длительности (цикла) незавершенного производства за счёт применения более современной технологии;

в) повышение качества выпускаемой продукции за счет внедрения пооперационного контроля качества по технологическим переделам;

г) увеличение выпуска продукции на рентабельных участках производства за счет концентрации на них материальных и трудовых ресурсов;

д) переориентация нерентабельного производства на выпуск более доходной новой продукции, пользующейся спросом на рынке, путем кооперирования с другими предприятиями и привлечения средств инвесторов;

е) прекращение производства продукции «на склад»;

ж) сокращение рабочих мест соответственно сокращению объемов продаж;

и) прекращение видов деятельности, обслуживающих основное производство (ремонт, транспорт, изготовление непрофильных изделий и т.д.) с передачей их специализированным организациям и др.

к) всевозможные соглашения в части уступки кредиторам (сокращения общей суммы задолженности, освобождение от уплаты).

– ускорение оборота денежных средств:

а) создание системы стимулов (скидок) для клиентов, приобретающих продукцию предприятия, в целях ускорения оплаты за продукцию (применение предоплаты, досрочная оплата по сравнению с договором, оплата в срок);

б) создание системы стимулов (скидок) клиентам, увеличивающим объем закупок продукции и своевременно её оплачивающим;

в) применение системы оплаты менеджеров, отвечающих за сбыт продукции, в зависимости от объема поступления денежных средств от клиентов, с которыми они работают;

г) рассмотрение возможностей продажи дебиторской задолженности своему банку (факторинговые операции) или кредиторам;

д) рассмотрение отношений с клиентами, потребляющими продукцию организации, их финансового состояния с точки зрения возникновения

возможных рисков и установление в зависимости от них возможных лимитов товарного кредита, предоставляемых каждому клиенту, и др.

– снижение затрат в производственной и коммерческой деятельности:

а) уменьшение общехозяйственных расходов в части затрат на автотранспорт, представительские расходы, на командировки, на охрану и др.;

б) внедрение ресурсосберегающих технологий;

в) упрощение организационной структуры с целью устранения излишних уровней управления и сокращения затрат на оплату труда управленческого персонала;

г) введение более жесткого контроля за потреблением энергоресурсов;

д) осуществление закупок материалов совместно с другими покупателями у одного поставщика с целью уменьшения транспортных и других расходов;

е) снижение затрат за счет интеграции с поставщиками, или клиентами, или другими производителями;

ж) сужение своей производственной сферы за счет уступки части производственного цикла или вспомогательной работы другому производителю;

и) сокращение затрат на рекламу продукции за счет пересмотра рекламного бюджета, определение, сочетаются ли расходы на рекламу с повышением объема продаж, нахождение наиболее эффективных видов рекламы, определение возможности оплаты рекламных услуг с помощью бартерных операций и т.д.;

к) повышение механизации производственного процесса и сокращение ручного труда;

л) тщательный отбор сырья и компонентов с определенными техническими характеристиками;

м) сокращение затрат на покупку сырья и материалов;

н) замена импортных материалов на аналогичную продукцию отечественного производства.

п) использование менее дорогих компонентов, где это возможно;



р) внесение конструктивных, технологических изменений в выпускаемую продукцию для того, чтобы иметь возможность перейти на новые (для повышения качества) или более дешевые материалы;

с) внедрение прогрессивных форм оплаты труда, обеспечивающих рост производительности труда работников с целью сокращения затрат на оплату единицы продукции;

т) уменьшение объемов материальных отходов и рассмотрение возможности их использования для производства сопутствующей продукции.

– уменьшение оттока денежных средств:

а) разделение поставщиков на категории по степени их важности для деятельности организации в целях определения приоритетности оплаты кредиторской задолженности;

б) удлинение сроков платежей менее важным поставщикам;

– нахождение альтернативных поставщиков, предлагающих более выгодные условия оплаты или более качественную продукцию, что уменьшает затраты в производстве.

– реструктуризация кредиторской задолженности:

а) определение перечня кредиторов, долги которым следует погасить полностью или частично в первую очередь (просроченная задолженность составляет более трех месяцев, объем более 100,0 тыс. руб.);

б) определение возможности переноса срока оплаты задолженности с учетом дополнительного вознаграждения с целью своевременной оплаты в будущем;

в) погашение задолженности кредитором активами должника (материальными ресурсами, продукцией предприятия, услугами и т.д.);

г) рассрочка платежа кредиторам частями;

д) изыскание дополнительных источников финансовых ресурсов за счет эмиссии акций, облигаций;

е) индивидуальный подход к различным кредиторам (задержка платежей одним, своевременная оплата другим);

ж) всевозможные соглашения в части уступки кредиторам (сокращения общей суммы задолженности, освобождение от уплаты полностью или части процентов, сокращение процентной ставки, отсрочка платежа, рассрочка платежа);

и) реоформление задолженности в обеспеченные обязательства в обмен на сокращение суммы долга, процентов, увеличение срока погашения долга.

– улучшение инкассации дебиторской задолженности:

а) оформление исков в арбитражном суде по менее важным клиентам;

б) определение возможности и необходимости погашения дебиторской задолженности продукцией, услугами, товарами дебитора;

в) реоформление дебиторской задолженности векселями;

г) оценка платежеспособности покупателей и определение политики предоставления коммерческого (товарного) кредита;

д) систематический контроль расчетов с покупателями по отсроченным и просроченным задолженностям;

е) применение скидок в обмен на ускорение платежа (дебиторам, которые вряд ли заплатят в ближайшее время, и т.д.);

ж) продажа долга с дисконтом 10–15% третьей стороне или дебитору дебитора.

– реструктуризация банковских кредитов:

а) пересмотр условий кредита (отсрочка выплаты основного долга, снижение процентной ставки), рассмотрение возможности рефинансирования полученного кредита в другом банке;

б) реоформление краткосрочного кредита в долгосрочный;

в) заключение договора финансирования под уступку прав требования (договор факторинга).

– увеличение объемов продаж:

а) проведение маркетинговых исследований и наблюдений за различными оптовыми ценами по аналогичной продукции в данном и соседних регионах;

б) определение групп продуктов, которые наилучшим образом подходят к изменившимся рыночным условиям, определение конкурентных преимуществ своей продукции и возможности извлечения выгоды из них;

в) проведение анализа цены и объема реализуемой продукции и нахождение наиболее разумного компромисса: уменьшение отпускной цены для того, чтобы увеличить долю предприятия на рынке и объем продаж, и др.

– совершенствование организации маркетинга для увеличения объема продаж:

а) поиск сегментов рынка профильной продукции предприятия или технологически близких видов продукции, на которые существует неудовлетворенный платежеспособный спрос;

б) информирование потребителей о свойствах продукции, её качестве, сервисе с упором на «сильные стороны» продукции;

в) формирование сбытовой и дилерской сети (агентские договора, договора с оптовыми покупателями, создание организационных торговых точек и т.д.);

г) формирование системы послепродажного обслуживания продукции;

д) внедрение (применение) системы договоров с гибкими условиями поставки и оплаты (скидки по предоплате, скидки за своевременное и точное исполнение условий договоров, рассрочка платежей на условиях коммерческого кредита и т.д.);

е) развитие долгосрочных отношений с поставщиками для обеспечения качества поставок и снижения затрат;

ж) обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия.

– совершенствование организации управления:

а) сокращение числа звеньев и уровней управления;

б) централизация или децентрализация функций управления в зависимости от конкретных условий производства;

в) разработка новых функциональных положений, уменьшающих дублирование функций;

г) увольнение малоквалифицированных руководящих работников или повышение их квалификации;

д) создание новых функциональных подразделений, ответственных за финансовое оздоровление предприятия;

е) внедрение эффективного информационного обеспечения;

ж) разработка методов мотивации управленческого персонала в результатах деятельности предприятия;

и) внедрение мероприятий по снижению документооборота (уменьшение бюрократизации в аппарате управления);

к) улучшение производственной и организационной структуры управления и др.

– совершенствование системы бухгалтерского учета:

а) проведение переоценки имущества в связи с изменением рыночных условий;

б) составление налогового календаря;

в) внедрение информационных программ по обработке бухгалтерских документов и предоставлению VIP-информации для руководителя.

– реорганизация системы производства и управления:

а) разделение организации на ряд самостоятельных фирм;

б) выделение наиболее рентабельных производств в самостоятельные организации и ликвидация убыточных производств;

в) присоединение организации к другой, близкой по производству продукции, и ликвидация юридического лица должника;

г) соединение (слияние) организации с другой, близкой по производству продукции, и образование нового юридического лица;

д) преобразование ООО (ЗАО) организации-должника в открытое акционерное общество и др.

Характерной особенностью предкризисного состояния является острая, постоянная нехватка финансовых ресурсов. Но в силу определённых причин возникают ситуации, когда выход из положения, при всех финансовых

проблемах, не возможен без осуществления инвестиций.

Под инвестиционной деятельностью по оздоровлению экономики предприятия понимается комплекс мер, направленных на привлечение инвестиций и оптимизацию инвестиционных потоков. Они призваны повышать объёмы производства, товарооборот, конкурентоспособность продукции. При этом главной задачей является выбор такого стратегического направления, которое в корне может изменить финансовую ситуацию.

Можно выделить три основных этапа принятия решения:

- выбор концепции предотвращения кризиса, которая поможет решить возникшие проблемы;
- определение экономической целесообразности (эффективности) и выбор конкретных инвестиционных проектов (формирование портфеля инвестиций);
- подбор и обоснование вариантов финансирования.

Для выбора концепции необходимо определить причины кризиса: объективные и субъективные, внутренние и внешние. Стратегия и тактика развития предприятия будет зависеть от того, какие кризисы характерны для предприятия – управляемые или неуправляемые.<sup>9</sup>

На инвестиционную деятельность, и в частности на выбор инвестиционных проектов, особое влияние оказывает характер стадии кризиса. Реализация инвестиционных проектов для организаций, находящихся в состоянии кризиса, связана с дополнительными рисками, обусловленными кризисным состоянием организации. Следует отметить, что если риск инвестирования в организацию, находящуюся в состоянии глубокого кризиса велик, то инвестиционные процессы практически приостанавливаются.

Важной проблемой при этом является необходимость сбалансировать высокую степень риска с желаемой доходностью, учитывая, что в состоянии кризиса фирма постоянно испытывает недостаток денежных ресурсов, а

---

<sup>9</sup> Першиков, В.А. Инвестиции в антикризисном управлении // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2015. №4. С. 50.

потребность в сохранении ликвидности превалирует над доходностью проекта.

Коротков Э. М. отмечает, что в хозяйственной практике, как правило, не существует столь доходных инвестиций, способных уравновесить риск потери вложенных средств. Следовательно, чем меньше глубина кризиса организации, тем активнее идут инвестиционные процессы, однако, они также могут идти и в случае кризиса, при нахождении предприятием достаточного объёма источников.

Масленников Н. П. обращает внимание, что на стадии потенциального кризиса предприятия могут вести инвестиционную политику аналогично организациям, не находящимся в кризисе. В условиях потенциального кризиса надбавка к доходности за риск работы с кризисной организацией отсутствует, поскольку инвесторам еще не видна степень кризиса. На данной стадии инвестиционную политику необходимо проводить поэтапно. На стадии открытого кризиса проблема инвестирования становится наиболее острой. На досудебной стадии основным приоритетом является урегулирование задолженности.

По мнению А.Н. Соломеевой возможно выделить следующие достоинства и недостатки различных методов антикризисного управления предприятием (таблица 1).<sup>10</sup>

Следует отметить, что даже при открытии в организации процедуры банкротства, существует возможность возврата её платежеспособности. Наиболее важными проблемами в условиях кризиса являются: недостаток денежных средств, падение объемов продаж, ухудшение качества продукции, снижение прибыли и т. д. Для их решения необходимо активизировать инвестиционную деятельность.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Соломеева, А.Н. Особенности антикризисного управления на современном этапе развития России // Вестник современных исследований. 2018. №11-2. С. 179.

<sup>11</sup> Лобанова, Г.А. Инвестиционная политика в антикризисном управлении // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2018. №1. С. 113.



Таблица 1 – Преимущества и недостатки различных методов антикризисного управления предприятием

Метод	Предмет	Преимущества	Недостатки
Инвестиции в основные средства	Все аспекты	– доступность – рост конкурентоспособности – рост финансовых показателей – рост эффективности	– дороговизна – потребность в значительных временных ресурсах
Инвестиции в персонал	Персонал	– рост конкурентоспособности – рост финансовых показателей – развитие компании	– дороговизна – потребность в значительных временных ресурсах
Страхование	Все аспекты	– доступность – надёжность поступлений	– дороговизна – потребность в значительных временных ресурсах – сложность
Финансовый анализ	Все аспекты	– доступность – экономичность	– длительность реализации – сложность
Формирование инвестиционного портфеля	Все аспекты	– рост конкурентоспособности – рост финансовых показателей	– неопределённость результатов – длительность реализации
Формирование стратегии	Все аспекты	– рост конкурентоспособности – рост финансовых показателей – развитие компании	– неопределённость результатов – длительность реализации – трудозатратность

### 1.3 Отечественный и зарубежный опыт антикризисного управления как меры экономической безопасности

По мнению Е.В. Токарь, Т.Н. Иголкиной и А.А. Фирсовой, взаимосвязь экономической безопасности и антикризисного управления проявляется в следующей последовательности (рисунок 3).<sup>12</sup>

Предполагается, что старт формированию предпосылок к кризисной ситуации происходит в виде факторов – источников возможного возникновения и условий такого возникновения потенциально отрицательных следствий для деятельности предприятия. Они, в процессе своего развития реализуются в виде рисков – неопределённости в развитии тех или иных факторов, которые могут приводить к финансовым потерям.

В свою очередь риски приводят к формированию угроз экономической

<sup>12</sup> Токарь, Е.В. Антикризисное управление как фактор обеспечения экономической безопасности предприятия // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2018. №2. С. 24.

безопасности, которые возможно считать непосредственным началом кризисной ситуации.

Таким образом, экономическая безопасность предприятия и его состояние в период кризиса непосредственно связаны. Результатом этого является необходимость применения методологии экономической безопасности для антикризисного управления.

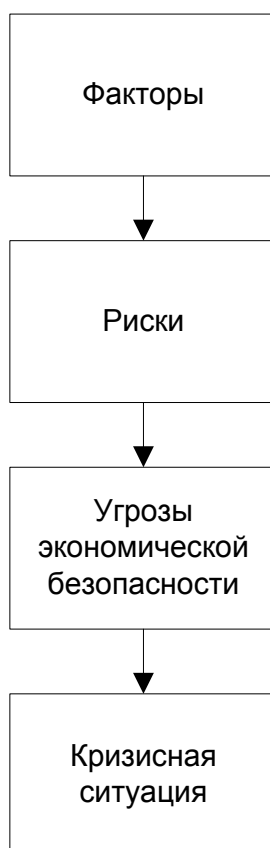


Рисунок 3 – Взаимосвязь экономической безопасности и антикризисного управления

Место антикризисного управления в составе экономической безопасности предприятия представлено на рисунке 4.<sup>13</sup>

Исходя из данной схемы видно, что основным фактором, влияющим на экономическую безопасность, является комплекс угроз. При этом, он непосредственно влияет на экономическую безопасность. В это же время, влияние данных угроз на антикризисное управление является косвенным, так

<sup>13</sup> Токарь, Е.В. Антикризисное управление как фактор обеспечения экономической безопасности предприятия // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2018. №2. С. 25.

как предполагает, что такое влияние осуществляется через комплекс мероприятий, составляющих антикризисное управление, а в совокупности, совместное действие и экономической безопасности и антикризисного управления приводит воздействию на цели деятельности организации.



Рисунок 4 – Место антикризисного управления в составе экономической безопасности предприятия

Анализ зарубежного опыта антикризисного управления показывает значительное разнообразие используемых подходов и методов. Одним из наиболее развитых является применение методик прогнозирования финансового состояния предприятия. Основной причиной их развития стала потребность в предсказании состояния предприятия-контрагента с целью снижения рисков его деятельности на предприятие, находящееся с ним в контакте. Так, значительное распространение получил подход Альтмана, а

также некоторых других исследователей (Таффлера, Тишоу, Чессера и других), предложивших формулы для прогнозирования развития кризиса в компаниях.<sup>14</sup>

Значительный опыт антикризисного управления накоплен в США. Компания IBM, будучи одной из крупнейших компаний в стране, пропагандирует следующие принципы антикризисного управления:

- уничтожение бюрократических структур, мешающих процессу антикризисного управления;
- обеспечение ответственности за результаты антикризисного управления вплоть до нижних уровней управления;
- формирование и поддержание инновационного климата на предприятии;
- привлечение к сотрудничеству специалистов с высоким уровнем компетенций;
- постоянный процесс обновления в компании;
- наличие глубоких убеждений о необходимости постоянных изменений как способа уменьшения последствий кризисных явлений.<sup>15</sup>

Наиболее ярко антикризисное управление и его особенности в США проявились в банкротстве крупнейшей автомобильной корпорации страны General Motors. Объявленное 1 июня 2009 года, оно потребовало от Правительства США вливаний в размере 45 млрд. долл., однако, привело к тому, что менее чем через 2 месяца фирма смогла выйти из под ограничений по работе с кредиторами.<sup>16</sup>

Необходимо отметить, что прецеденты спасения крупных корпораций, имеющих общенациональное значение, в США были и ранее. Так, в начале

---

<sup>14</sup> Белоус, Е.В. Антикризисное управление: зарубежный опыт и российская практика // Научный журнал НИУ ИТМО. 2014. №3. С. 80.

<sup>15</sup> Буханова, Е.А. Современные механизмы антикризисного управления и профилактики банкротства как части управления финансовыми ресурсами организации: российский и зарубежный опыт // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2017. №10. С. 108.

<sup>16</sup> Форбс.РУ. Как спасли GM. Подлинная история самого важного банкротства в истории США [Электр. источник]. – <https://www.forbes.ru/kompanii/potrebitel'skii-gynok/246867-kak-spasli-gm-nerasskazannaya-istoriya-krupneishego-bankrotstva>. – 15.04.2019.

1980-х гг. путём возвратных денежных вливаний была спасена корпорация Крайслер.

В Великобритании основным механизмом регулирования в антикризисном управлении является назначение конкурсного управляющего, целью деятельности которого является сохранение ликвидности организации. Этой цели подчинена вся другая деятельность данного лица.

В ФРГ, обладающей значительным опытом антикризисной практики, значительное внимание уделяется вопросам выявления кризисных ситуаций на этапе их зарождения. Так, для крупных корпораций обязательным является проведение ежегодного аудита, с целью выявления снижения рентабельности и ликвидности организации. При этом, в случае, если компания теряет более 50 % своего акционерного капитала, об этом проверяющие обязаны известить её акционеров.

По мнению Р.Т. Базарова в РФ применяются следующие виды антикризисного управления (таблица 3).<sup>17</sup>

Таблица 3 – Виды антикризисного управления в РФ

Вид управления	Цель	Особенности
Антисипативное	Наилучшая подготовка к кризису	Ресурсы расходуются даже тогда, когда нет реальной угрозы кризиса
Превентивное	Купировать кризисные явления до их развития	Не может предотвратить все кризисы, однако, может снижать уровень их последствий
Реактивное	Сохранение деятельности после кризиса и поиск путей возврата в исходное стабильное состояние	Не связано с требованием защиты интересов собственников
Реабилитационное	Повышение способностей объекта управления к сопротивлению кризису, снижение негативных социальных последствий	Отсутствует разработанная теория и мало практики применения

В российских условиях антикризисное управление зачастую направлено на трансформацию отношений. Типичным примером здесь может являться

<sup>17</sup> Базаров, Р.Т. Влияние антикризисного управления предприятия на экономику РФ в современных условиях // Фундаментальные исследования. 2017. №10. С. 15.

антикризисное управление, проводившееся в период до начала 2010-х гг. в отношении энергетической компании РАО ЕЭС. Результатом данного управления стало формирование рыночной структуры отношений в электроэнергетике, повышение уровня её инвестиционной привлекательности.

Кроме того, также как и зарубежом, в нашей стране антикризисное управление в значительной степени ориентировано на сохранение стабильности общественных отношений.<sup>18</sup>

Примером здесь может служить случай компании RusAl – крупнейшего мирового и российского производителя алюминия. Вмешательство государства в антикризисное управление позволило компании стабилизировать сбыт своей продукции, и избежать банкротства.

В наибольшей степени от режима санкций в РФ пострадала банковская система. Проводимые в ней антикризисные мероприятия привели к тому, что более 70 % всей банковской системы оказалось под государственным (прямым или косвенным контролем). При этом, Агентством по страхованию вкладов (АСВ) был разработан порядок, при котором Правительство РФ через выпуск облигаций федерального займа (ОФЗ) привлекало денежные средства на рынке для финансирования деятельности АСВ. Общая сумма выданных посредством этого средств банка на докапитализацию, на начало 2019 года оценивалась в размере 838 млрд. руб.<sup>19</sup>

Следует отметить, что повысилось качество прогнозирования кризисных явлений в банковской среде. Так, если ранее отзыв лицензии на проведение банковских операций у банка осуществлялся как мера, после которой банк уже не мог вернуться к нормальному состоянию, то в настоящее время Банк России и АСВ имеют возможности по заблаговременному выявлению ситуации в банках, что позволяет за счёт отстранения от управления прежней команды менеджеров и введения временной администрации сохранить кредитную

---

<sup>18</sup> Бейдин, С.В. Антикризисное управление в социально-экономической сфере с учётом антироссийских санкций // Вестник Забайкальского государственного университета. 2016. Т. 22. №10. С. 57

<sup>19</sup> АСВ. Докапитализация банков через АСВ прошла успешно [Электр. источник]. – URL: <http://www.ach.gov.ru/activities/control/36626/>. – 15.04.2019.



организацию. Типичными примерами здесь явилась ситуация с банками «Восточный» и «АТБ», следствием чего стало сохранение их в качестве действующих кредитных организаций.

По итогам проведённого в разделе 1 исследования возможно сформулировать следующие обобщающие выводы:

– антикризисное управление представляет собой комплексную сущность, состоящую, с одной стороны, из предотвращения попадания компании в кризисное состояние, с другой – вывод её оттуда, с третьей – систему управления компанией, нацеленную на обеспечение её экономической безопасности. При этом, антикризисное управление исходит из возможности влияния на кризисную ситуацию, что позволяет смягчать последствия и формировать предпосылки для более быстрого выхода предприятия из кризисной ситуации, как если бы меры антикризисного управления не применялись бы к ней;

– особенностью деятельности по финансированию антикризисных ситуаций является, прежде всего, необходимость устранения неплатёжеспособности, затем – восстановление финансовой устойчивости, и далее – обеспечение финансового равновесия в длительном периоде. Существует значительное количество подходов в данной деятельности, все они нацеливаются на изменение действующего порядка функционирования финансов на предприятии, а также применение новых способов управления, повышение уровня экономической эффективности и снижение влияющих на компанию рисков;

– анализ зарубежного опыта антикризисного управления показывает, что кризисная ситуация формируется за счёт факторов, которые продуцируют риски, формирующие угрозы экономической безопасности, выливающиеся в кризисные явления. При этом, значительную роль в развитии антикризисного управления играют методы выявления проблем на ранних стадиях. При этом, в наиболее значимых случаях в процесс антикризисного управления может

включаться и государство, осуществляя финансовую и организационную поддержку управленческих действий;

– российский опыт антикризисного управления показывает наличие общих черт развития с зарубежным опытом, например, в части совершенствования инструментов прогнозирования банкротства и участия государства в проведении таких мероприятий. Однако, в российских условиях часто антикризисные мероприятия сопровождаются мероприятиями, направленными на изменение отношений в отрасли, а также требующими учёта социально-экономических факторов.

## 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ООО СК МОСТ-ВОСТОК

### 2.1 Производственно-экономическая характеристика предприятия

ООО СК Мост-Восток – строительная компания в области транспортного строительства. Основным направлением её деятельности является строительство мостов и тоннелей.

Юридический адрес компании: 676863, Амурская область, город Белогорск, улица Кирова, 279б.

Основной вид деятельности ООО СК Мост-Восток – строительство автомобильных дорог и автомагистралей (код ОКВЭД 42.11).

Дополнительные виды деятельности ООО СК Мост-Восток:

- строительство жилых и нежилых зданий (код ОКВЭД 41.20);
- строительство железных дорог и метро (код ОКВЭД 42.12);
- строительство мостов и тоннелей (код ОКВЭД 42.13);
- строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения (код ОКВЭД 42.21);
- строительство междугородних линий электропередачи и связи (код ОКВЭД 42.22.1);
- строительство местных линий электропередачи и связи (код ОКВЭД 42.22.2);
- строительство электростанций (код ОКВЭД 42.22.3);
- строительство портовых сооружений (код ОКВЭД 42.91.1);
- строительство гидротехнических сооружений (код ОКВЭД 42.91.2);
- производство дноочистительных, дноуглубительных и берегоукрепительных работ (код ОКВЭД 42.91.4);
- производство подводных работ, включая водолазные (код ОКВЭД 42.91.5);
- строительство прочих инженерных сооружений, не включенных в другие группировки (код ОКВЭД 42.99);

- разборка и снос зданий (код ОКВЭД 43.11);
- подготовка строительной площадки (код ОКВЭД 43.12);
- разведочное бурение (код ОКВЭД 43.13);
- производство электромонтажных, санитарно-технических и прочих строительно-монтажных работ (код ОКВЭД 43.2);
- работы строительные отделочные (код ОКВЭД 43.3);
- производство кровельных работ (код ОКВЭД 43.91);
- работы строительные специализированные прочие, не включенные в другие группировки (код ОКВЭД 43.99) и некоторые другие.

Основные экономические показатели деятельности ООО СК Мост-Восток представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные экономические показатели деятельности ООО СК Мост-Восток за 2016-2018 гг.

Показатель	Значение показателя по годам			Абсолютные изменения		Темп прироста, процентов	
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
Выручка, млн. руб.	1778,7	1374,0	2137,1	-404,7	763,1	-22,8	55,5
Себестоимость продаж, млн. руб.	1428,4	1447,8	2016,3	19,4	567,5	1,4	39,2
Прибыль от продаж, млн. руб.	232,1	-185,2	16,0	-417,3	201,2	–	–
Чистая прибыль, млн. руб.	132,6	-245,3	-68,1	-377,9	177,2	–	–
Средняя величина активов, млн. руб.	1150,2	1356,6	1249,2	206,4	-107,4	17,9	-7,9
Средняя величина основных средств, млн. руб.	150,4	123,8	104,9	-26,6	-18,9	-17,7	-15,3
Средняя величина оборотных активов, млн. руб.	819,8	1063,2	971,0	243,4	-92,2	29,7	-8,7
Средняя численность персонала, чел.	1249	1157	1064	-92	-93	-7,4	-8,0
Рентабельность продаж, %	13,0	-13,5	0,7	-26,5	14,2	–	–
Выручка на одного работника, тыс. руб.	1424	1188	2009	-237	821	-16,6	69,1
Фондоотдача, ед.	11,83	11,10	20,37	-0,73	9,27	-6,2	83,6

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что наблюдается неустойчивость динамики выручки компании. Так, если в 2017

году зафиксировано уменьшение объемов более чем на 400 млн. руб. или на 22,8 %, то по итогам 2018 года зафиксировано увеличение на 763,1 млн. руб. или на 55,5 %, в результате чего объем выручки превысил 2 млрд. руб.

В отличие от выручки, которая сократилась в 2017 году, объем себестоимости в период 2016-2017 гг. находился на одном уровне – около 1,4 млрд. руб. По итогам 2018 года фиксируется рост показателя до 2016,3 млн. руб. или на 39,2 %. Следствием данного изменения объемов выручки и себестоимости, объемы прибыли от продаж ООО СК Мост-Восток существенно колебались. Если по итогам 2016 года они составляли более 200 млн. руб. (232,1 млн. руб.), то в 2017 году фиксируется убыток в размере 185,2 млн. руб., что говорит о существенном влиянии внешних факторов на деятельность предприятия. По итогам 2018 года зафиксирован небольшой объем прибыли, составивший 16 млн. руб., что, однако, не позволило покрыть убытков, образовавшихся в ООО СК Мост-Восток в 2017 году.

Чистая прибыль наблюдалась у предприятия только по итогам 2016 года, когда она составила 132,6 млн. руб.. По итогам 2017 и 2018 годов фиксируются чистые убытки в размере 245,3 и 68,1 млн. руб. соответственно, что указывает на проблематичность ведения предприятием прибыльной деятельности в это время и наличии факторов, которые отрицательно влияют на него.

Средняя величина активов предприятия также изменялась неравномерно. Так, если в начале анализируемого периода данный показатель составлял 1150,2 млн. руб., то по итогам 2017 года зафиксировано его увеличение более чем на 200 млн. руб. или на 17,9 %. По итогам 2018 года рост сменился снижением, в результате чего размер активов сократился с 1356,6 до 1249,2 млн. руб. или на 7,9 %. Основной причиной снижения объемов активов под управлением ООО СК Мост-Восток является уменьшение его возможностей по извлечению прибыли и распродажа части активов для покрытия текущих нужд предприятия.

Средняя величина основных средств ООО СК Мост-Востока постоянно снижалась в периоде. Если на начало периода она составляла 150,4 млн. руб., то

в конце – уже 104,9 млн. руб. или на 17,7 % и 15,3 % меньше по годам. С одной стороны, данная динамика обуславливается начислением амортизации на основные средства, а с другой – продажей и оптимизацией части основных средств фирмы. Средняя величина оборотных средств компании не имела выраженной тенденции. Так, если в 2017 году фиксируется рост показателя на 29,7 %, то в 2018 году – снижение на 8,7 %. Несмотря на это, фиксируется общий рост с 819,8 до 971,0 млн. руб.

Средняя численность персонала предприятия в условиях нестабильности его хозяйственной деятельности имела тенденцию к уменьшению. Так, составляя на начало периода 1249 чел., по итогам 2017 года она сократилась до 1157 чел., или на 92 чел. (снижение на 7,4 %). В 2018 году, несмотря на рост выручки, данная тенденция продолжилась, в результате чего среднегодовая численность персонала сократилась ещё на 93 чел. или на 8 %, составив по итогам года 1064 чел.

Уровень показателя рентабельности продаж в компании, ввиду непостоянства прибыли от продаж, существенно колебался. Получение ООО СК Мост-Восток по итогам 2017 года привело к значительному отрицательному значению в размере -13,5 %. Однако, в 2016 и 2018 гг. данное значение было положительным и составляло 13,0 % и 0,7 % соответственно. Данные факты свидетельствуют о том, что ООО СК Мост-Восток не утратило возможностей по прибыльной организации основной деятельности, однако, они существенно ограничены в текущее время.

Показатель выручки в расчёте на одного работника в компании имел разнонаправленную динамику, ввиду идущих на предприятии процессов оптимизации персонала. Так, если на начало периода он составлял 1424 тыс. руб./чел., то в 2017 году – уже только 1188 тыс. руб./чел., что на 237 тыс. руб. меньше, нежели чем в начале периода (– 16,6 %). По итогам 2018 года зафиксировано увеличение показателя до 2009 тыс. руб./чел., или на 821 тыс. руб./чел., в относительных показателях увеличение составило 69,1 %. Исходя из данных показателей возможно сделать вывод о том, что хотя сокращение

персонала и приводит к уменьшению затрат на него и росту производительности, однако, данный фактор не является определяющим для показателя чистой прибыли, что также требует принятия дополнительных мер по выявлению влияющих факторов и оказания воздействия на них.

Уровень фондоотдачи ООО СК Мост-Восток после того, как сократился на 0,73 ед. по итогам 2017 года – с 11,83 ед. до 11,10 ед., по итогам 2018 года по нему заметно существенное увеличение – на 9,27 ед. или до 20,37 (рост на 83,6 %). Следовательно, возможно предполагать значительный рост эффективности использования основных средств в компании, чего, однако, недостаточно для организации прибыльной деятельности в ней.

Проведём анализ динамики финансовых результатов деятельности компании (таблица 5).

Таблица 5 – Динамика финансовых результатов деятельности ООО СК Мост-Восток за 2016-2018 гг.

Показатель	Значение показателя по годам, млн. руб.			Абсолютные изменения, млн. руб.		Темп прироста, процентов	
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
Выручка	1778,7	1374,0	2137,1	-404,7	763,1	-22,8	55,5
Себестоимость продаж	1428,4	1447,8	2016,3	19,4	567,5	1,4	39,2
Валовая прибыль	350,3	-73,7	121,8	-424	195,5	–	–
Управленческие расходы	118,2	111,4	105,8	-6,8	-5,6	-5,8	-5,0
Прибыль от продаж	232,1	-185,2	16,0	-417,3	201,2	–	–
Проценты к получению	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	–	–
Проценты к уплате	1,2	17,3	15,7	16,1	-1,6	в 13 р.	-9,2
Прочие доходы	47,2	134,8	61,9	87,6	-72,9	185,6	-54,1
Прочие расходы	108,0	222,5	135,6	114,5	-86,9	106,0	-39,1
Прибыль до налогообложения	170,2	-290,3	-73,4	-460,5	216,9	–	-74,7
Текущий налог на прибыль и прочие платежи	37,6	-45,0	-5,3	-82,6	39,7	–	-88,2
Чистая прибыль	132,6	-245,3	-68,1	-377,9	177,2	–	-72,2

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что для ООО СК Мост-Восток характерна неустойчивая динамика объёмов валовой прибыли. Так, в 2017 году у предприятия наблюдаются убытки от продаж в размере 73,7 млн. руб. против прибыли в 2016 и 2018 годах в размере 350,3 и 121,8 млн. руб. соответственно. Это позволяет сделать вывод о сложности организации прибыльной деятельности компании в части производства и реализации.

Объём управленческих расходов компании имел тенденцию к небольшому сокращению, однако, несмотря на это объёмы данной статьи во всём периоде исследования превышали 100 млн. руб., показав снижение по годам на 5,8 % и 5 % соответственно. В результате этого, у ООО СК Мост-Восток образовалась неустойчивая динамика прибыли от продаж – убыток в размере 185,2 млн. руб. в 2017 году против прибыли в других годах периода, что позволяет сделать вывод о значительном ухудшении условий хозяйствования в 2017 году.

Процентов к получению предприятие не имеет, проценты к уплате относительно невелики, и составляют от 1,2 до 17,3 млн. руб. в год. Существенны объёмы прочих доходов предприятия, в периоде они колебались от 47,2 до 134,8 млн. руб. Также, значительны и прочие расходы ООО СК Мост-Восток – от 108,0 до 222,5 млн. руб., что в значительной степени определяет динамику прибыли до налогообложения как показателя, характеризующего деятельность фирмы без учёта потребностей в удовлетворении государственных нужд по налогам. Прибыль до налогообложения наблюдается только в 2016 году, когда она составила 170,2 млн. руб., а в 2017 году фиксируется убыток в размере 290,3 млн. руб. В 2018 году ситуация с убытком несколько улучшилась, так как его размеры сократились почти в 4 раза – до 73,4 млн. руб. Тем не менее, выхода в прибыль у предприятия не наблюдалось. Следствием этого стали убытки в 2017-2018 гг. в размере от 68,1 до 245,3 млн. руб.



По итогам анализа деятельности ООО СК Мост-Восток, проведённого в подразделе 2.1, сделаем следующие выводы:

– предприятие характеризуется существенным масштабом деятельности, что обуславливается спецификой отрасли – строительством автодорог, мостов и автомагистралей. Однако, на деятельность компании существенное влияние оказали негативные внешние факторы, вылившиеся в уменьшение уровня рентабельности, и потребовавшие сокращения персонала и продажи части имущества;

– формирование убытков от продаж в 2017 году, а также убытков до налогообложения и чистых убытков в 2017-2018 гг. свидетельствует о значительных проблемах в организации работы компании, необходимости проведения мероприятий, нацеленных на снижение уровня затрат, а также объёма расходов, не связанных с основной деятельностью.

## 2.2 Анализ системы антикризисного управления в ООО СК Мост-Восток

Рассмотрим вначале структуру системы антикризисного управления в ООО СК Мост-Восток (рисунок 4).

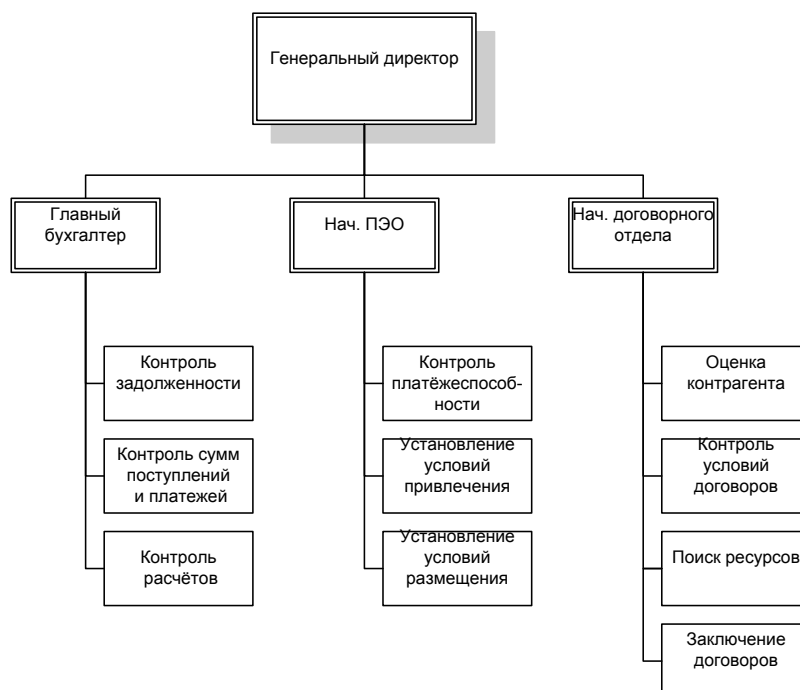


Рисунок 4 – Структура системы антикризисного управления ООО СК Мост-Восток

Руководит работой по антикризисному управлению в ООО СК Мост-Восток Генеральный директор компании. Он реализует наиболее общие функции в управлении данным направлением деятельности. Ему подчиняются Главный бухгалтер, начальник планово-экономического отдела (ПЭО), а также начальник договорного отдела.

Главный бухгалтер реализует функции, связанные с учётом расчётов с дебиторами и кредиторами. При этом, он осуществляет учёт задолженности, а также, в связи с наличием полномочий – контроль сумм поступлений и платежей, а также состояния расчётов по отдельным направлениям.

Начальник ПЭО реализует функции по контролю платёжеспособности, установлению условий привлечения и размещения финансовых ресурсов. При этом, устанавливая данные рамки начальник ПЭО не контролирует их выполнения, так как данная функция передана начальнику договорного отдела.

Начальник договорного отдела осуществляет функции по оценке контрагентов, с которыми ООО СК Мост-Восток заключает договора, причём как на поставку финансовых и прочих видов ресурсов, так и на продажу, и размещение финансовых ресурсов. Кроме того, в его функции входит контроль условий договоров на предприятии, проведение поиска источников ресурсов, а также – проведение переговоров и заключение договоров на поставку и размещение ресурсов, что происходит с санкции Генерального директора предприятия.

Следует отметить, что организационно система антикризисного управления на предприятии ни коим образом не закреплена организационно, перечисленные выше подразделения действуют в рамках имеющихся у них функциональных полномочий. Отдельных органов, осуществляющих антикризисное управление в компании не создано, также, как и отдельных планов, посредством которых было бы возможным проведение мероприятий, направленных на выход ООО СК Мост-Восток из сложившейся на текущий момент ситуации.

Проведём анализ организации планирования деятельности ООО СК

Мост-Востока, как инструмента, посредством которого возможно регулирование отдельных аспектов антикризисного управления (рисунок 4).

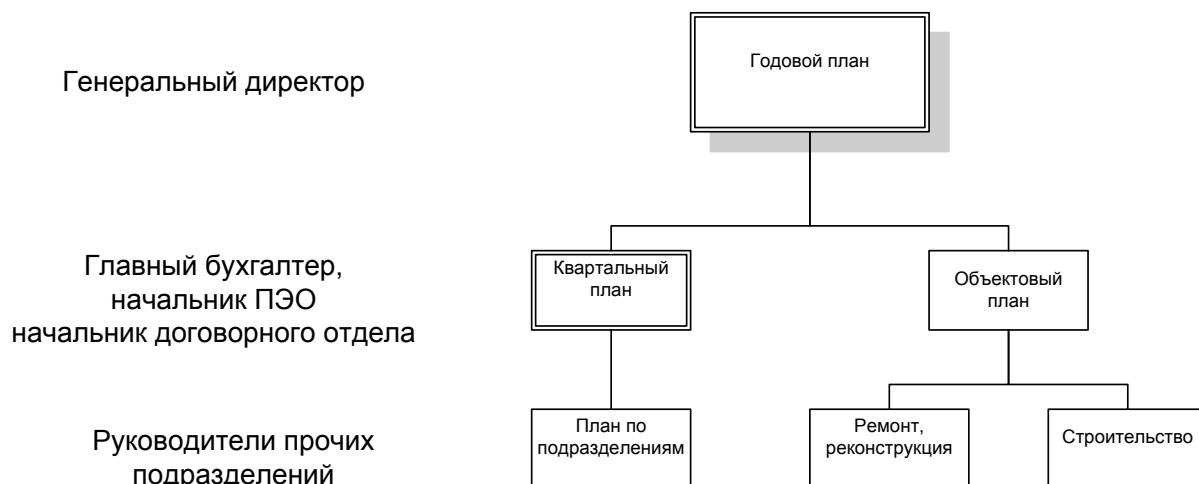


Рисунок 5 – Организация планирования и контроля реализации планов в ООО СК Мост-Восток

В целом в системе планирования ООО СК Мост-Восток выделен годовой план, в рамках которого установлены квартальные планы и объектовые планы. Квартальные планы в дальнейшем разделяются на планы по подразделениям. В свою очередь, объектовые планы разделены в ООО СК Мост-Восток на планы по ремонту и реконструкции, как менее затратные, а также на планы по строительству, как существенно более затратные.

Следует отметить, что контроль реализации планов на уровне годового плана осуществляет только Генеральный директор предприятия. На уровне квартального планирования и объектовых планов контроль осуществляется лицами, ответственными за антикризисное управление – главным бухгалтером, начальником ПЭО и начальником договорного отдела. Руководители прочих подразделений контролируют планы более низкого уровня – по подразделениям, а также субпланы по объектам.

Особенностью системы антикризисного управления в ООО СК Мост-Восток является отсутствие системы стратегического управления в целом и в сфере антикризисного управления в частности. Для компании характерной

особенностью является длительный срок строительства и реконструкции объектов. В результате этого, она должна планировать свою деятельность по ним не только на первый, но также и на последующие годы. Однако, в настоящее время, ввиду отсутствия стратегии по отношению к своей деятельности, компания данной деятельностью не занимается, что существенно ограничивает её возможности по влиянию на ситуацию.

В связи с тем, что антикризисное управление в значительной степени является управлением, нацеленным на обеспечение платёжеспособности, рассмотрим систему привлечения финансовых ресурсов в компанию (рисунок 6).

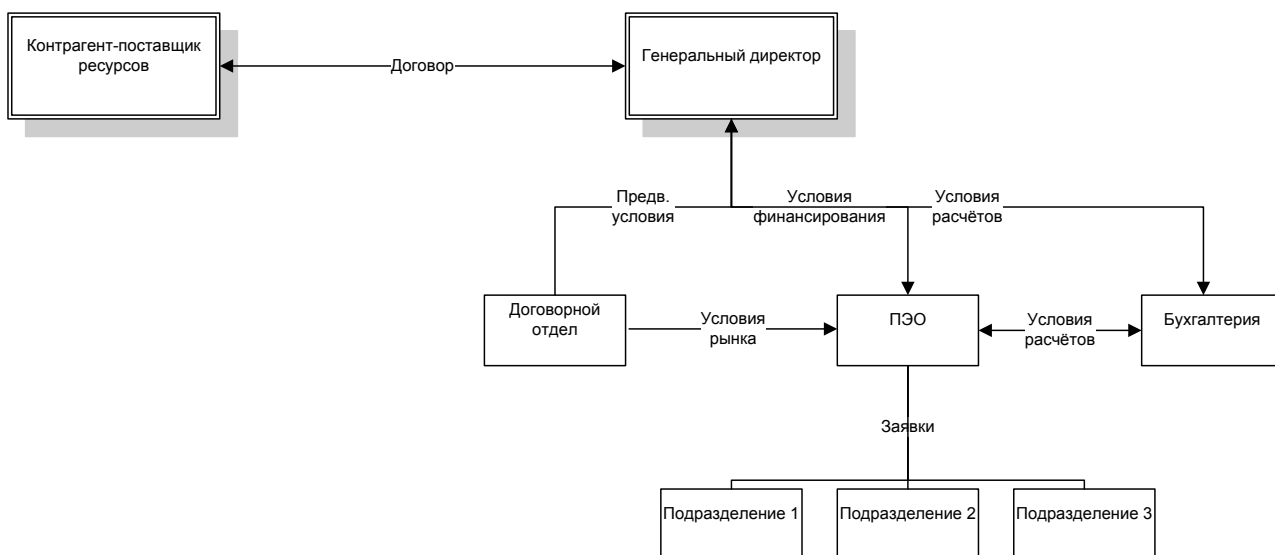


Рисунок 6 – Система привлечения финансовых ресурсов в ООО СК Мост-Восток

Особенностью системы привлечения ресурсов в целях обеспечения платёжеспособности в ООО СК Мост-Восток является наличие преддоговорной работы, проводимой договорным отделом, а также ПЭО. Договорной отдел при привлечении необходимых объёмов финансовых ресурсов проводит мониторинг рынка, после чего предоставляет значения текущих рыночных условий в ПЭО. Необходимость подобной работы обуславливается, прежде всего, требованием заключение договора на условиях, не хуже, или не критично отличающихся от рыночных. В связи с этим, ПЭО на основании полученных

рыночных условий и предварительного списка кредиторов проводит анализ, результаты которого формулируются в виде условий финансирования. Данные условия финансирования предоставляются Генеральному директору на утверждение.

Кроме того, ПЭО как орган, ответственный за проведение финансовой политики предприятия, осуществляет разработку условий расчётов. Ввиду того, что расчётная деятельность ведётся бухгалтерией, ПЭО также согласовывает условия и план-график расчётов с данным подразделением.

Следует отметить, что формирование потребности на финансовые ресурсы инициируется низовыми подразделениями в виде заявок, направляемых в ПЭО. Данные заявки содержат в себе обоснованные текущими планами потребности в материальных ресурсах, которые необходимо удовлетворять. ПЭО осуществляет проверку данных заявок на обоснованность, результатом чего становится выявление текущей потребности в денежных средствах, а также материальных ресурсах, которые необходимо получить ООО СК Мост-Восток для того, чтобы осуществлять плановые мероприятия.

Результатом преддоговорной работы являются согласованные с Генеральным директором условия привлечения финансовых ресурсов, которые он обсуждает с контрагентами для заключения договора.

Общая схема взаимодействия подразделений в случае размещения финансовых ресурсов представлена на рисунке 7.

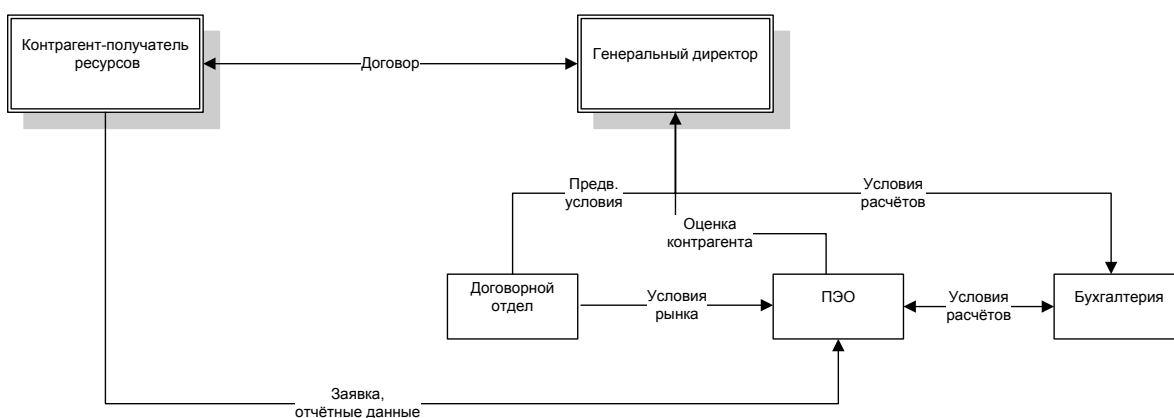


Рисунок 7 – Система размещения финансовых ресурсов в ООО СК Мост-Восток

Следует отметить тот факт, что инициировать процесс размещения финансовых ресурсов в ООО СК Мост-Восток могут:

- ПЭО;
- контрагент-потребитель.

В первом случае инициация проводится на основании выявленных излишков финансовых или материальных ресурсов, которое ПЭО выявляет в процессе аналитической работы. Во втором случае, когда инициатором является контрагент-потребитель, потребность формируется им, а в адрес ПЭО направляется заявка, в которой указываются необходимый вид ресурсов (финансовые, материальные). ПЭО на основании рассмотрения заявки может потребовать от такого контрагента дополнительную информацию, в случае, если полученная заявка может быть удовлетворена. В последнем случае ПЭО запрашивает бухгалтерскую финансовую отчётность предприятия, запросившего ресурсы, а также другую информацию, посредством которой возможно проведение оценки заявки.

Ключевым отличием от процедуры привлечения финансовых и прочих видов ресурсов, в ООО СК Мост-Восток является наличие процедуры оценки контрагента. Данная оценка осуществляется на основании предоставленной им информации, а также на основании анализа публикаций в периодической печати, сети Интернет, специализированных источниках, нацеленных на получение деловой информации о компаниях. По результатам оценки выносится решение о том, есть ли целесообразность в проведения предоставления ресурсов такому предприятию, либо такая целесообразность отсутствует.

В случае, если средства могут быть размещены, предприятие-получатель заключает с ООО СК Мост-Восток соответствующий договор, в рамках которого определяются условия предоставления средств. Контроль расчётов в части перечисления сумм ложится на бухгалтерию ООО СК Мост-Восток.

Необходимо отметить, что в случае, если предприятием-контрагентом не выполняются требования договора, у ООО СК Мост-Восток отсутствуют какие-

либо специфические меры воздействия, за исключением указания в договоре на поставку ресурсов требований рассмотрения споров в Арбитражном суде Амурской области.

Упрощённый порядок получения и размещения ресурсов в ООО СК Мост-Восток действует в отношении взаимодействия о предоставлении финансовых ресурсов банками (рисунок 8).

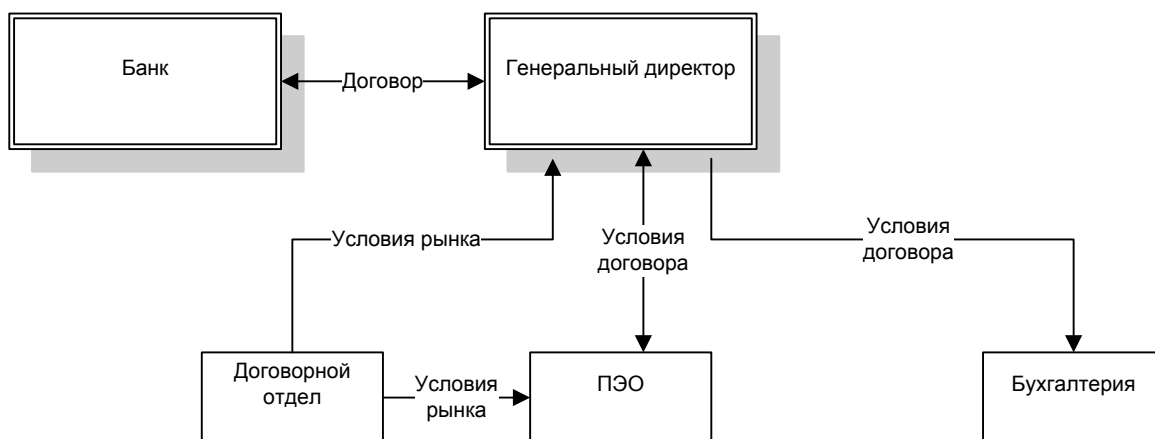


Рисунок 8 – Схема взаимодействия ООО СК Мост-Восток с банками

Применительно к взаимодействию с банками, особенностью деятельности по антикризисному управлению в ООО СК Мост-Восток является то, что принятие решения по договору с банком осуществляется Генеральным директором на основании взаимодействия только с договорным отделом, а также с ПЭО. Основной причиной сокращения количества подразделений, которые участвуют в обсуждении, а также иницирующей роли Генерального директора являются следующие обстоятельства:

- высокий уровень регламентации в договорах между банком и предприятием;
- относительно малое количество банков, что выравнивает условия взаимодействия между ними.

В результате этого, от договорного отдела Генеральным директором запрашиваются данные по условиям рынка, а с ПЭО обсуждаются прочие условия реализации договоров. При этом, в бухгалтерию предприятия попадает уже подписанный договор, на основании которого данное подразделение

обеспечивает прохождение платежей в пользу банка (при кредитовании), либо в пользу ООО СК Мост-Восток (при размещении в банке свободных финансовых ресурсов). При этом, ввиду отсутствия возможности влияния на банк, а также по причине работы с финансовыми ресурсами, оценка банков и оценка условий кредитования не проводится (за исключением уровня процентной ставки и условий по поручительствам).

Матрица SWOT-анализа представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Матрица SWOT-анализа ООО СК Мост-Восток

		Возможности (О)		Угрозы (Т)	
		1 Рост объёмов сбыта	2. Повышение доли рынка	3 Конкуренция со стороны продукции из КНР	4 Конкуренция со стороны отечественных компаний
Сила (S)	1 Наличие компетенций в смежных отраслях	1.1 Производство электротехнической продукции и предоставление услуг	2.1 Приём заказов от предприятий других областей ДВФО	3.1 Снижение цены на продукцию, работы, услуги	4.1 Переход на продукцию, работы, услуги с высоким уровнем добавленной стоимости
	2 Высокое качество работ	1.2 Предложение услуг для физических лиц	2.2 Участие в госзакупках	3.2 Повышение уровня специализации работников	4.2 Увольнение персонала
Слабость (W)	1 Отсутствие новых технологий	1.3 Производство строительной продукции	2.3 Создание регионального склада		
	2 Длительный цикл производства работ	1.4 Привлечение новых акционеров	2.4 Привлечение дополнительных финансовых ресурсов		

Анализ представленных в таблице 6 данных позволяет сделать вывод о том, что ООО СК Мост-Восток не может адекватно реагировать в случае одновременной реализации угроз, направленных на слабые стороны деятельности компании (квадраты 3.3, 3.4, 4.3 и 4.4). В результате этого возможно сделать вывод о том, что компания не в полной мере устойчива и конкурентоспособна на рынке, что говорит о наличии у неё системных проблем с обеспечением финансовой устойчивости, требующих решения с позиций сохранения компании на рынке.

### **2.3 Оценка механизма антикризисного управления в ООО СК Мост-Восток как меры обеспечения экономической безопасности**

Проведём оценку эффективности механизма антикризисного управления в компании. Для этого, проведём вначале исследование деятельности компании по финансированию своего функционирования. Состав источников финансовых ресурсов ООО СК Мост-Восток представлен в таблице 7.



Таблица 7 – Состав источников финансовых ресурсов ООО СК Мост-Восток в 2016-2018 гг.

Показатель	Значение показателя по годам			Абсолютные изменения		Темп прироста, процентов	
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
<b>3. Капитал и резервы</b>							
Уставный капитал	10	10	10	0	0	0,0	0,0
Нераспределённая прибыль	142693	-102580	-170652	-245273	-68072	–	66,4
Итого по разделу	142703	-102570	-170642	-245273	-68072	–	66,4
<b>4. Долгосрочные обязательства</b>							
Отложенные налоговые обязательства	4847	4125	4220	-722	95	-14,9	2,3
Итого по разделу	4847	4125	4220	-722	95	-14,9	2,3
<b>5. Краткосрочные обязательства</b>							
Заёмные средства	166196	159492	139657	-6704	-19835	-4,0	-12,4
Кредиторская задолженность	808092	1241261	948886	433169	-292375	53,6	-23,6
Оценочные обязательства	61277	70758	72871	9481	2113	15,5	3,0
Прочие краткосрочные обязательства	20673	84855	45383	64182	-39472	310,5	-46,5
Итого по разделу	1056238	1556366	1206797	500128	-349569	47,3	-22,5
Баланс	1203788	1457921	1040375	254133	-417546	21,1	-28,6

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что объём объёмы уставного капитала предприятия минимальны, и составляют 10 тыс. руб. во всём периоде исследования. Нераспределённая прибыль положительна только по итогам 2016 года, а по итогам 2017-2018 гг. по ней фиксируется сокращение объёмов до отрицательных значений – 102,6 и 170,6 млн. руб. по годам, что указывает на то, что компания утратила капитал, и может быть признана банкротом.

В составе долгосрочных источников финансовых ресурсов наблюдается только одна статья, являющаяся бухгалтерской – отложенные налоговые обязательства, объём средств по которой составляет менее 5 млн. руб. Фактически, можно сделать вывод о том, что ООО СК Мост-Восток лишено долгосрочных заёмных источников финансовых ресурсов.

В составе краткосрочных обязательств ООО СК Мост-Восток

присутствуют заёмные средства и кредиторская задолженность. При этом, объём заёмных средств сокращается – со 166,2 до 139,7 млн. руб. в периоде, показав по годам сокращение на 4 % и 12,4 % соответственно. Объёмы кредиторской задолженности в ООО СК Мост-Восток имеют разнонаправленную динамику. Если в 2017 году они увеличились на 53,6 %, то по итогам 2018 года – сократились до 948,9 млн. руб. или на 23,6 %. Объёмы прочих статей невелики в объёме. Так, оценочные обязательства составили от 61,3 до 72,9 млн. руб., прочие краткосрочные обязательства – от 20,7 до 84,9 млн. руб. В целом объём краткосрочных обязательств увеличился с 1056,2 до 1206,8 млн. руб., достигая в 2017 году почти 1,6 млрд. руб.

Проведём анализ структуры источников финансовых ресурсов ООО СК Мост-Восток, что представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Структура источников финансовых ресурсов ООО СК Мост-Восток в 2016-2018 гг.

Показатель	Доля показателя по годам, %			Абсолютные изменения, %	
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2017
<b>3. Капитал и резервы</b>					
Уставный капитал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Нераспределённая прибыль	11,85	-7,04	-16,40	-18,89	-9,37
Итого по разделу	11,85	-7,04	-16,40	-18,89	-9,37
<b>4. Долгосрочные обязательства</b>					
Отложенные налоговые обязательства	0,40	0,28	0,41	-0,12	0,12
Итого по разделу	0,40	0,28	0,41	-0,12	0,12
<b>5. Краткосрочные обязательства</b>					
Заёмные средства	13,81	10,94	13,42	-2,87	2,48
Кредиторская задолженность	67,13	85,14	91,21	18,01	6,07
Оценочные обязательства	5,09	4,85	7,00	-0,24	2,15
Прочие краткосрочные обязательства	1,72	5,82	4,36	4,10	-1,46
Итого по разделу	87,74	106,75	116,00	19,01	9,24
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Анализ представленных в таблице 8 данных позволяет сделать вывод о том, что крупнейшей статьёй в составе источников финансовых ресурсов в компании является кредиторская задолженность, доля по которой выросла с

67,13 % до 91,21 % в периоде. Кроме того, в качестве значимых источников также выступают заёмные средства, по которым наблюдается устойчивая доля от 10,94 % до 13,81 % в периоде. Доли прочих источников невелики, что говорит о том, что компания находится в сложном положении, так как организовать прибыльную деятельность она не в состоянии, следствием чего является невозможность формирования собственных источников, а также долгосрочных пассивов.

Рассмотрим состав финансовых ресурсов ООО СК Мост-Восток, что представлено в таблице 9

Таблица 9 – Состав финансовых ресурсов ООО СК Мост-Восток в 2016-2018 гг.

Показатель	Значение показателя по годам			Абсолютные изменения		Темп прироста, процентов	
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
<b>1. Внеоборотные активы</b>							
Основные средства	133950	113587	96160	-20363	-17427	-15,2	-15,3
Финансовые вложения	2852	515	3388	-2337	2873	-81,9	557,9
Отложенные налоговые активы	26935	71234	76649	44299	5415	164,5	7,6
Прочие внеоборотные активы	141259	96728	98057	-44531	1329	-31,5	1,4
Итого по разделу	304996	282064	274254	-22932	-7810	-7,5	-2,8
<b>2. Оборотные активы</b>							
Запасы	245072	469427	301247	224355	-168180	91,5	-35,8
НДС по приобретённым ценностям	2305	13705	10514	11400	-3191	494,6	-23,3
Дебиторская задолженность	591182	494882	238784	-96300	-256098	-16,3	-51,7
Денежные средства	49024	45535	4785	-3489	-40750	-7,1	-89,5
Прочие оборотные активы	11209	152308	210791	141099	58483	в 12 р.	38,4
Итого по разделу	898792	1175857	766121	277065	-409736	30,8	-34,8
Баланс	1203788	1457921	1040375	254133	-417546	21,1	-28,6

Анализ состава оборотных средств в ООО СК Мост-Восток позволяет сделать вывод о том, что по основным средствам наблюдается сокращение объёмов. Если в начале анализируемого периода объёмы данной статьи

составляли 134,0 млн. руб., то на конец – уже только 96,2 млн. руб., показав по годам снижение на 20,4 и 17,4 млн. руб. (-15,2 % и -15,3 % соответственно). Кроме того, значительный объём во внеоборотных активах приходится на прочие внеоборотные активы, которые также сократились с 141,3 до 98,1 млн. руб. В целом по внеоборотным активам наблюдается уменьшение объёмов с 305,0 до 274,3 млн. руб., что возможно рассматривать как негативный фактор деятельности предприятия, так как снижение потребности в основных средствах указывает на сворачивание хозяйственной деятельности.

В составе оборотных активов наблюдается увеличение объёмов запасов. Если в 2016 г. анализируемого периода их объём составлял 245,1 млн. руб., то на конец периода – уже 301,2 млн. руб., причём в 2017 году была зафиксирована сумма в размере 469,4 млн. руб.

Объёмы дебиторской задолженности предприятия имели тенденцию к сокращению – с 591,2 до 238,8 млн. руб. или на 16,3 % и 51,7 % по годам. Это говорит о том, что предприятие фактически сворачивает свою деятельность. Объёмы денежных средств предприятия также сократились в периоде с 49,0 до 4,8 млн. руб. С другой стороны, объёмы прочих внеоборотных активов увеличились с 11,2 до 210,8 млн. руб. Несмотря на это, общий объём оборотных активов сократился с 898,8 до 766,1 млн. руб., что говорит об уменьшении масштабов деятельности ООО СК Мост-Восток.

Структура финансовых ресурсов представлена в таблице 10.

Анализ данных таблицы 10 позволяет сделать вывод о том, что наблюдается стабилизация доли внеоборотных активов в структуре использования финансовых ресурсов компании. Так, во всём периоде исследования их доля составляла от 19,35 % до 26,36 %. При этом, в составе внеоборотных активов примерно в равной доле основные средства и прочие внеоборотные активы. Крупнейшей долей в составе оборотных активов является доля дебиторской задолженности на начало периода (от 49,11 % до 22,95 %), а также доли запасов (от 20,36 % до 32,20 %) и прочих оборотных активов (от 0,93 % до 20,26 %).

Таблица 10 – Структура финансовых ресурсов ООО СК Мост-Восток в 2016-2018 гг.

Показатель	Доля показателя по годам, %			Абсолютные изменения, %	
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2017
<b>1. Внеоборотные активы</b>					
Основные средства	11,13	7,79	9,24	-3,34	1,45
Финансовые вложения	0,24	0,04	0,33	-0,20	0,29
Отложенные налоговые активы	2,24	4,89	7,37	2,65	2,48
Прочие внеоборотные активы	11,73	6,63	9,43	-5,10	2,79
Итого по разделу	25,34	19,35	26,36	-5,99	7,01
<b>2. Оборотные активы</b>					
Запасы	20,36	32,20	28,96	11,84	-3,24
НДС по приобретённым ценностям	0,19	0,94	1,01	0,75	0,07
Дебиторская задолженность	49,11	33,94	22,95	-15,17	-10,99
Денежные средства	4,07	3,12	0,46	-0,95	-2,66
Прочие оборотные активы	0,93	10,45	20,26	9,52	9,81
Итого по разделу	74,66	80,65	73,64	5,99	-7,01
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Уменьшение доли дебиторской задолженности свидетельствует об уменьшении уверенности компании в контрагентах. В таких условиях ООО СК Мост-Восток принято решение об инвестировании излишков активов в запасы. Такое действие может быть оправданным только в том случае, когда рост стоимости запасов будет выше, нежели чем рост стоимости финансовых вложений. В противном случае компания будет терять средства.

Важным аспектом деятельности компании в части антикризисного управления является обеспечение её финансовой устойчивости. Рассмотрим текущее состояние данного направления деятельности, что представлено в таблице 11.

Анализ представленных в таблице 11 данных позволяет сделать вывод о том, что в ООО СК Мост-Восток наблюдается существенный дефицит собственных оборотных средств, как до формирования запасов, так и после. В первом случае размер дефицита вырос в периоде с 162,3 до 444,9 млн. руб., или более чем в 2 раза, а во втором – с 407,4 до 746,1 млн. руб. Таким образом, предприятие характеризуется значительным уровнем недостаточности

собственных источников финансирования, что при рассмотрении под углом обеспечения антикризисного управления является отрицательным фактором его деятельности.

Таблица 11 – Качественный анализ финансовой устойчивости ООО СК Мост-Восток

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп прироста, %	
				2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Капитал и резервы, млн. руб. (Q)	142,7	-102,6	-170,6	-171,9	66,3
Внеоборотные активы, млн. руб. (F)	305,0	282,1	274,3	-7,5	-2,8
Долгосрочные пассивы, млн. руб. (Кт)	4,8	4,1	4,2	-14,6	2,4
Краткосрочные кредиты и займы, млн. руб. (Кт)	1056,2	1556,4	1206,8	47,4	-22,5
Наличие собственных оборотных средств, млн. руб. (СОС)	-162,3	-384,7	-444,9	137,0	15,6
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат, млн. руб. (КФ)	-157,5	-380,6	-440,7	141,7	15,8
Общая величина основных источников формирования запасов и затрат, млн. руб. (ВИ)	898,7	1175,8	766,1	30,8	-34,8
Запасы и затраты, млн. руб. (ЗЗ)	245,1	469,4	301,2	91,5	-35,8
Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств, млн. руб. ( $\pm\Phi^C$ )	-407,4	-854,1	-746,1	109,6	-12,6
Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат, млн. руб. ( $\pm\Phi^T$ )	-402,6	-850,0	-741,9	111,1	-12,7
Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов и затрат, млн. руб. ( $\pm\Phi^O$ )	653,6	706,4	464,9	8,1	-34,2
Трёхкомпонентный показатель типа финансовой ситуации	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)	–	–

Кроме того, полученное значение трёхкомпонентного показателя типа финансовой ситуации позволяет сделать вывод о том, что ООО СК Мост-Восток имеет неустойчивое финансовое состояние, что также требует реализации соответствующих антикризисных мероприятий.

Проведём коэффициентный анализ финансовой устойчивости предприятия (таблица 12).

Таблица 12 – Анализ финансовых коэффициентов устойчивости ООО СК Мост-Восток

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение	
				2017 к 2016	2018 к 2017
Коэффициент капитализации	7,44	-15,20	-7,10	-22,64	8,10
Коэффициент финансовой независимости (концентрации собственного капитала)	0,12	-0,07	-0,16	-0,19	-0,09
Коэффициент финансирования	0,13	-0,07	-0,14	-0,20	-0,07
Коэффициент финансовой устойчивости	0,12	-0,07	-0,16	-0,19	-0,09
Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками финансирования	-0,66	-0,82	-1,48	-0,16	-0,66
Коэффициент манёвренности собственного капитала	-1,14	3,75	2,61	4,89	-1,14

Анализ представленных в таблице 12 данных позволяет сделать вывод о том, что если в 2016 году часть коэффициентов финансовой устойчивости имела отрицательные значения, то по итогам 2017 и 2018 годов большинство коэффициентов, за исключением коэффициента манёвренности собственного капитала, были отрицательными. Основной причиной данного обстоятельства является отрицательный капитал ООО СК Мост-Восток, а также отрицательные собственные оборотные средства. В целом за период наблюдается ухудшение показателей финансовой устойчивости. Положительное значение коэффициента манёвренности собственного капитала обуславливается тем, что он является частным от деления собственных оборотных средств на собственный капитал.

Так как данные показатели в условиях компании имеют отрицательные значения, следовательно, результирующее значение коэффициента – положительно, и не раскрывает сущности ситуации.

Важной составляющей, посредством которой возможно оценить эффективность деятельности менеджмента предприятия по выводу компании из кризиса, является её ликвидность, как способность рассчитываться по сформированным обязательствам. Структурный анализ ликвидности ООО СК Мост-Восток представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Структурный анализ ликвидности баланса ООО СК Мост-Восток в 2016-2018 гг.

Актив	Сумма, тыс. руб.			Пассив	Сумма, тыс. руб.		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.		2016 г.	2017 г.	2018 г.
A1	49024	45535	4785	П1	808092	1241261	948886
A2	604696	660895	460089	П2	248146	315105	257911
A3	245072	469427	301247	П3	4847	4125	4220
A4	304996	282064	274254	П4	142703	-102570	-170642
Итого	1203788	1457921	1040375	Итого	1203788	1457921	1040375

По итогам анализа представленных в таблице 13 данных возможно сформулировать следующие выводы относительно соответствия между активами и пассивами по сроку их востребования:

–  $A1 < П1$  во всём периоде исследования, что свидетельствует о недостатке ликвидных активов компании для покрытия текущих требований со стороны кредиторов;

–  $A4 > П4$  во всём периоде исследования, что свидетельствует о значительном недостатке собственных источников финансирования деятельности компании.

Исходя из данных соотношений возможно говорить о том, что нарушены структурные соотношения в части мгновенной ликвидности, а также в части покрытия собственными источниками капитальных вложений. Исходя из этого возможно сделать вывод о негативном влиянии данных факторов на деятельность ООО СК Мост-Восток по антикризисному управлению, что требует реализации корректирующих мероприятий. Однако, они в значительной степени обуславливаются недостатком собственного капитала у предприятия.

Проведём анализ показателей ликвидности ООО СК Мост-Восток, что представлено в таблице 14.

Анализ данных таблицы 14 позволяет сделать вывод о том, что подтверждается вывод о наличии системных проблем с ликвидностью в ООО СК Мост-Восток. Так, нормативное значение коэффициента абсолютной ликвидности соблюдается только в 2016 году, а в 2017-2018 гг. значение



данного коэффициента ниже нормативного (0,05-0,20).

Таблица 14 – Показатели ликвидности ООО СК Мост-Восток в 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение	
				2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,05	0,03	0,00	-0,02	-0,03
Коэффициент срочной ликвидности	0,62	0,45	0,39	-0,17	-0,07
Коэффициент текущей ликвидности	0,85	0,76	0,63	-0,10	-0,12

Исходя из этого, в условиях отсутствия собственного капитала любой сбой в удовлетворении требований кредиторов ООО СК Мост-Восток может привести к тому, что компания окажется не в состоянии уплаты требований, следствием чего станет её банкротство. Коэффициент срочной ликвидности не выполняется также во всём периоде исследования, так как полученные значения ниже нормативных (0,7-1,0), но также имеют и тенденцию к сокращению. Коэффициент текущей ликвидности ООО СК Мост-Восток при нормативе 2 и допустимом интервале от 1 до 3 имеет значения от 0,63 до 0,85, что говорит о недостаточности общего объёма текущих активов относительно имеющихся обязательств. В результате этого предприятие находится в неустойчивом положении, и может понести существенные финансовые утраты в связи с необходимостью срочного изыскания средств на то, чтобы удовлетворить требования контрагентов.

Ещё одним направлением анализа реализации мер антикризисного управления в ООО СК Мост-Восток является сравнение его с основными конкурентами на рынке Амурской области. По итогам 2018 года в качестве основных фирм-конкурентов, а также место среди них ООО СК Мост-Восток представлено в таблице 15.

Анализ представленных в таблице 15 данных позволяет сделать вывод о том, что лидером рынка Амурской области по объёмам работ в части дорожного строительства в Амурской области является АО Асфальт, выручка которого по данной деятельности составила 6,2 млрд. руб. Рассматриваемая

нами ООО СК Мост-Восток имеет реализацию почти в 3 раза меньше, а также меньшие в 2,5 раза активы. Исходя из этого можно сделать вывод о том, что в современных конкурентных условиях ООО СК Мост-Восток хотя и находится в сложной финансовой ситуации, однако, в целом соответствует рынку.

Таблица 15 – Место ООО СК Мост-Восток на рынке дорожного строительства в Амурской области в 2018 году

Компания	Выручка, млн. руб.	Активы, млн. руб.
АО Асфальт	6201	3124
ООО СК Мост-Восток	2137	1249
ООО Амурдорстрой	800	180
ООО СМУ-22	258	73,6
ООО СК Мост	227	271
ООО Регионстрой	179	0,7
ООО Амурдорсервис	163	131

Следует также отметить и тот факт, что объёмы реализации прочих компаний в Амурской области ниже, чем у АО Асфальт и ООО СК Мост-Восток. Крупнейшей из них является ООО Амурдорстрой с реализацией 0,8 млрд. руб., а также ООО СМУ-22 с реализацией 258 млн. руб. Данные факты указывают на то, что если конкурентная угроза компании со стороны АО Асфальт является более чем реальной, то со стороны других организаций она имеет существенно меньшие размеры, так как заместить объёмы выручки, формируемые ООО СК Мост-Восток данные компании в полной мере не могут, как в связи с отсутствием опыта, так и в связи с отсутствием необходимых ресурсов для этого.

Дадим оценку вероятности банкротства ООО СК Мост-Восток различными методиками (таблица 16).

По итогам 2017 года наблюдаются однозначные признаки банкротства по всем методам прогнозирования. В 2016 году, напротив, предприятие в целом не имеет признаков банкротства. В 2018 году по двум методикам фиксируется неопределённость ситуации в отношении признаков банкротства, однако, по методике Кадыкова и Сайфуллина предприятие неплатёжеспособно.

Таблица 16 – Оценка вероятности банкротства ООО СК Мост-Восток

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
5-факторная модель Альтмана (для неторгуемых на бирже компаний)			
Z-счёт	2,70	1,06	2,48
Устойчивость	Неопр.	Банкр.	Неопр.
Модель Таффлера-Тишоу			
Z-счёт	0,35	0,19	0,26
Вероятность банкротства	Уст.	Банкр.	Неопр.
Модель Кадыкова и Сайфуллина			
K	0,89	-12,74	-0,41
Вероятность банкротства, %	< 10	100	100

Исходя из данных фактов можно сделать вывод о том, что в период 2017-2018 годов в ООО СК Мост-Восток наблюдались признаки банкротства, что требует проведения соответствующих мероприятий.

Проведём интегральную оценку деятельности менеджмента ООО СК Мост-Восток в части антикризисного управления компанией. Для этого, рассмотрим всю совокупность проанализированных в главе 2 факторов, с целью выявления их влияния на деятельность организации. Результаты оценки представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Совокупная оценка влияния текущей антикризисной деятельности менеджмента ООО СК Мост-Восток на его экономическую безопасность

Фактор	Оценка	
	Положительная	Отрицательная
Наличие системы стратегического управления		+
Выделенный орган, ответственный за антикризисное управление		+
Прибыльность деятельности		+
Рациональное управление источниками финансовых ресурсов		+
Наличие собственных источников финансовых ресурсов		+
Рациональное управление финансовыми ресурсами	+	
Наличие собственных оборотных средств		+
Наличие финансовой устойчивости		+
Рациональная структура баланса		+
Наличие достаточного уровня ликвидности		+
Соответствие текущего развития потребностям рынка	+	
Итого	2	9

Анализ представленных в таблице 17 данных позволяет сделать вывод о том, что положительных факторов влияния на антикризисную деятельность в компании всего 2, к ним отнесены рациональное управление финансовыми ресурсами, а также соответствие текущего развития ООО СК Мост-Восток потребностям рынка. В то же время, по остальным 9 факторам компания характеризуется отрицательным влиянием, что позволяет сделать вывод о том, что она в значительной степени подвержена угрозам экономической безопасности, связанным с недостаточностью управления кризисными явлениями в ней.

Исходя из этого возможно сделать вывод о крайне высоком уровне влияния ситуации, сложившейся в ООО СК Мост-Восток, на экономическую безопасность предприятия в отрицательном ключе. Отсутствие в дальнейшем реакции менеджмента предприятия на сложившуюся ситуацию с обеспечением экономической безопасности может привести к его банкротству уже в ближайшей перспективе, что должно являться стимулом к принятию необходимых управленческих решений.

По итогам проведённого в разделе 2 исследования системы антикризисного управления в ООО СК Мост-Восток возможно сформулировать следующие выводы по данному вопросу:

- компания является одним из крупнейших предприятий Амурской области, осуществляющих строительство автодорожного полотна в регионе. Особенность его деятельности состоит в том, что в настоящее время компания глубоко убыточна, что не даёт ей использовать своих положительных сторон, а также существенно снижает возможности по оптимизации и повышению эффективности деятельности. Следствием этого становится уменьшение масштабов хозяйственной деятельности, выражающееся в сокращении объёмов основных средств, снижении численности персонала;

- служба антикризисного управления в компании организационно никак не оформлена. В качестве основных подразделений, реализующих функции такой службы, выступают договорной отдел, ПЭО, а также бухгалтерия.

Данными подразделениями производится рассмотрение, анализ, экспертиза и одобрение всех значимых мероприятий в компании, что позволяет существенно сократить риски, связанные с принятием нерациональных, либо непродуманных решений. Однако, отсутствие в компании стратегических подходов к управлению приводит к тому, что планирование деятельности ведётся не более чем на 1 год, что мало даже в случае реализации отдельных проектов;

– проведённый анализ эффективности и результативности антикризисных мер, реализуемых в рамках имеющихся функциональных обязанностей у соответствующих отделов, показал, что в качестве положительных факторов деятельности компании выделены только 2 фактора из 11. Остальные 9 факторов оказывают негативное влияние на деятельность ООО СК Мост-Восток. Таким образом, делается вывод о том, что действующий в настоящее время в организации подход к функционированию антикризисного управления в части обеспечения экономической безопасности компании не является оптимальным;

– при этом, компания в значительной степени соответствует требованиям, которые предъявляются к предприятиям отрасли дорожного строительства. Более того, она является одним из лидеров рынка данной отрасли, что указывает на потенциальные возможности для преодоления имеющейся негативной ситуации и увеличения уровня экономической безопасности, за счёт проведения соответствующих корректирующих мероприятий.

### 3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ООО СК МОСТ-ВОСТОК

#### **3.1 Выявленные недостатки антикризисного управления на предприятии**

В качестве основных ключевых недостатков антикризисного управления в ООО СК Мост-Восток можно указать следующие:

– отсутствует единый орган, осуществляющий координацию мероприятий антикризисного управления в компании;

Особенностью текущего положения ООО СК Мост-Восток является, прежде всего, отсутствие органа, ответственного за проведение антикризисной политики в компании. При этом, необходимо отметить тот факт, что имеющаяся проблема с кризисными явлениями в компании сформировалась не за один день. Так, уже по итогам 2016 года у компании наблюдался непокрытый убыток в размере 102,6 млн. руб., при том, что ещё по итогам 2015 года у предприятия фиксировалась нераспределённая прибыль в размере 142,7 млн. руб. Таким образом, только за 2016 год убыток компании составил 245,3 млн. руб. Однако, никаких действий по формированию органа управления антикризисными ситуациями принято не было, и ООО СК Мост-Восток по сегодняшний день функционирует в обычном режиме.

Практика антикризисного управления показывает, что для эффективной его реализации абсолютно необходимым является выделение специальных лиц, либо подразделений, деятельность которых нацелена, прежде всего, на обеспечение вывода компании из кризиса. Данное выделение обуславливается тем, что такими лицами или подразделениями проводятся специальные мероприятия, которые не всегда возможно рассматривать в рамках обычной деятельности фирмы. Так, например, в качестве специальных мероприятий может рассматриваться реструктуризация требований к компании, которая предусматривает проведение целевых переговоров с контрагентами-кредиторами по вопросам сдвига сроков погашения задолженности. В обычных

условиях подобные переговоры, как правило, лишены смысла, так как наличие у компании достаточного объёма средств позволяет ей рассчитаться с кредиторами.

Однако, в ситуации, когда предприятие находится в кризисе, поведение кредиторов может существенно меняться. В результате этого, также должны существенно меняться и функции управления, а также лиц, которые занимаются антикризисной деятельностью.

Отсутствие единого органа управления антикризисной деятельностью в ООО СК Мост-Восток приводит к тому, что в настоящее время предприятие не проводит сколько-нибудь осмысленной политики в части преодоления кризисных явлений, предпочитая «проедать» имеющиеся у него активы. При этом, учитывая тот факт, что компания лишилась собственного капитала, любое её действие или бездействие, связанное с невозможностью удовлетворения требований кредиторов, приведёт к тому, что в отношении неё будет возможным реализация процедур банкротства. Результатом этого станет полная потеря предприятием возможностей для самостоятельного определения своей дальнейшей судьбы.

Рассматривая ситуацию с отсутствием органа, занимающегося антикризисным управлением в целом, можно сделать вывод о том, что без его создания предприятие лишено перспектив выхода из сложившейся ситуации. Наряду с необходимостью проведения специфических действий, направленных на восстановление платёжеспособности и финансовой устойчивости, ему также будет необходимо восстановление своей репутации на рынке. Сегодняшние правила построения отношений с контрагентами предполагают учёт данного аспекта, а для государственных и крупных организаций он является ведущим. Так, крупные компании проводят оценку финансового состояния компаний-контрагентов, и в случае отсутствия у них достаточного уровня устойчивости взаимодействие с такими организациями прекращается. Соответственно, в случае дальнейшего затягивания вопроса о формировании управленческих структур в ООО СК Мост-Восток по выводу предприятия из кризиса, оно в

течение следующих 2-3 лет не сможет участвовать в сколько-нибудь крупных контрактах в качестве подрядчика, что неминуемо приведёт к необходимости уменьшения затрат и распродаже активов.

– отсутствие контроля эффективности антикризисной деятельности;

Следствием отсутствия централизованного органа антикризисного управления в ООО СК Мост-Восток является отсутствие контроля эффективности антикризисной деятельности фирмы. Необходимо отметить, что функционирование предприятия в условиях кризиса предполагает:

– ведение основной деятельности, предполагающей формирование выручки и прибыли;

– ведение деятельности, направленной на совершенствование состояния и управления компанией в части тех её компонентов, которые формируют кризисное состояние.

При этом, данные виды деятельности часто пересекаются друг с другом. При этом, можно говорить о том, что антикризисная деятельность должна иметь определённый приоритет над основной текущей деятельностью, с целью недопущения ухудшения состояния предприятия. Так, например, с точки зрения завоевания рынка предприятие может продавать свою продукцию ниже себестоимости, однако, только в том случае, если оно имеет существенные объёмы собственного капитала. В том случае, если предприятие находится в кризисе, подобные мероприятия не должны реализовываться, за исключением случаев, когда их результатом будет существенное улучшение финансовых показателей в ближайшей перспективе.

Результатом отсутствия контроля за текущей и антикризисной деятельностью в ООО СК Мост-Восток является тот факт, что на предприятии могут приниматься решения, усугубляющие текущее его положение, однако, выявить данный факт на предприятии невозможно, ввиду того, что, с одной стороны, отсутствует заинтересованная в этом структура управления, а с другой – не контролируются сделки, проводимые менеджментом предприятия по текущей деятельности.



Значимым аспектом отсутствия оценки эффективности антикризисных мероприятий в ООО СК Мост-Восток является то, что отсутствует контроль не только текущей, но и перспективной деятельности. Если текущая деятельность в значительной степени прогнозируемая и просчитываемая, в результате чего риск убытков от неё достаточно небольшой, то в случае

– отсутствие действий по рационализации структуры источников финансовых ресурсов;

Особенностью текущего состояния ООО СК Мост-Восток на сегодняшний день является тот факт, что компания имеет крайне нерациональную структуру источников финансовых ресурсов. Так, наибольший объём источников финансовых ресурсов приходится на наиболее срочную их часть – кредиторскую задолженность.

Особенностью кредиторской задолженности является то, что она является источником, погашение которого должно осуществляться в приоритетном порядке – по мере выставления требованием кредитором. При этом, других источников у ООО СК Мост-Восток в настоящее время очень немного, в связи с чем предприятие находится в крайне тяжёлой ситуации в части структуры активов и пассивов.

В том случае, если сложится ситуация, при которой одному или нескольким крупным кредиторам будет необходимо изъять свои средства из ООО СК Мост-Восток, это может привести к длительной неплатёжеспособности предприятия, по той причине, что оно будет должно дожидаться времени, когда на его счёт поступят средства, за счёт чего оно сможет оплатить текущие платежи. В случае, если сумма непоплаченного долга составляет 100 тыс. руб. или более, и длительность данного срока составляет 3 месяца и более, такое предприятие может быть признано банкротом, и в отношении него могут быть проведены все предусмотренные законом процедуры банкротства. Следует отметить тот факт, что так как ООО СК Мост-Восток утратило собственный капитал, в отношении него наиболее вероятным исходом признания банкротом будет выступать процедура ликвидации,

следствием чего станет фактическая утрата собственниками данного актива. Для недопущения такого развития ситуации менеджмент компании должен предпринять соответствующие шаги.

### 3.2 Мероприятия по совершенствованию антикризисного управления на предприятии

В качестве основных мероприятий, направленных на совершенствование антикризисного управления в ООО СК Мост-Восток предлагаются следующие:

– формирование централизованного органа антикризисного управления с функциями управления экономической безопасностью;

Суть данного предложения состоит в том, чтобы сформировать в ООО СК Мост-Восток независимый орган управления, посредством которого бы велась вся работа по выводу предприятия из кризиса. С этой целью предлагается следующая его структура (рисунок 9).

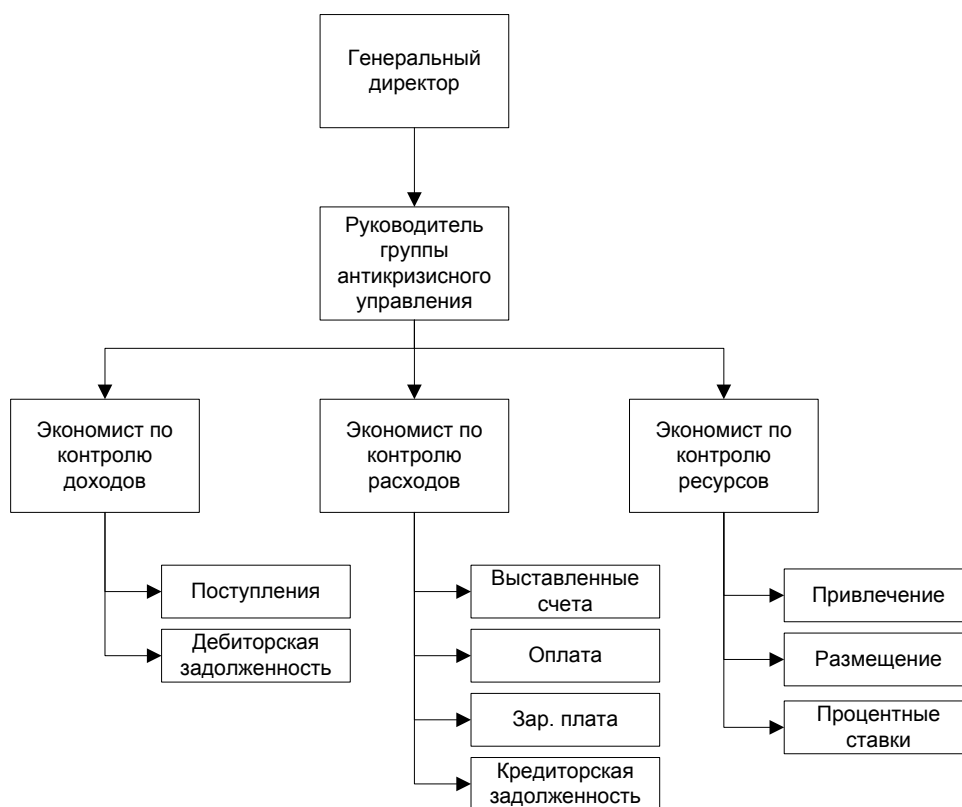


Рисунок 9 – Структура антикризисного комитета ООО СК Мост-Восток

В качестве ключевых отличий от действующей системы антикризисного управления в ООО СК Мост-Восток выступают следующие обстоятельства:

а) меньший объём контроля, его большая концентрация;

В отличие от действующей схемы организации антикризисного управления в компании, которая подразумевает все возможные направления его деятельности, группа антикризисного управления предполагает концентрацию на доходах, расходах и ресурсах, то есть, на направлениях, которые наиболее проблемны в компании. В результате этого, существенно сокращается объём контроля и согласований, что увеличивает темпы принятия решений, направленных на антикризисное управление в ООО СК Мост-Восток;

б) ориентация на прибыль как основной фактор обеспечения антикризисных целей;

Основным показателем, который предлагается контролировать в компании, является прибыль, как в части доходов и расходов, так и в части ресурсного обеспечения – привлечения и размещения ресурсов. Действующая в настоящее время система показала, что её функционирование не позволяет достичь положительного финансового результата, что требует её модификации. При этом, данная система существенно более глубокая, и предусматривает контроль не столько прибыли через контроль доходов и расходов, сколько условий проведения сделок. Однако, это, с одной стороны, увеличивает сложность принятия решений, а с другой – замедляет их.

Схема принятия к исполнению документа представлена на рисунке 10.

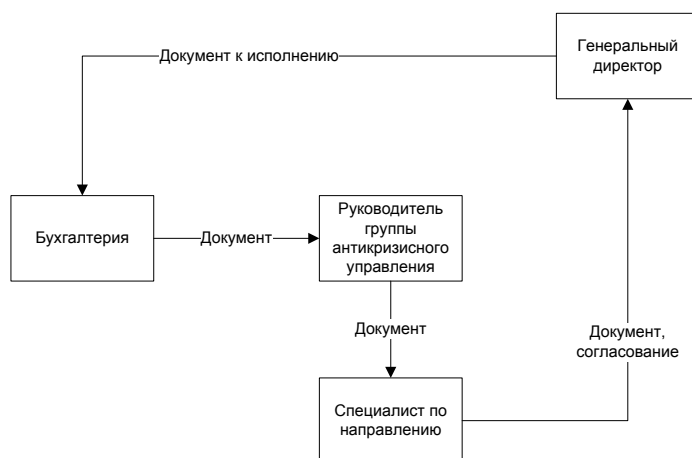


Рисунок 10 – Схема взаимодействия подразделений в процессе реализации антикризисного контроля

Реализация контроля документов предполагает передачу их в Группу антикризисного управления руководителю. Последний определяет лицо, которое будет контролировать данный документ, после чего документ передаётся специалисту по направлению (доходы, расходы, ресурсы). Специалист по направлению в случае согласования документа передаёт его напрямую Генеральному директору, который, в свою очередь, возвращает его с визой «на исполнении» в у бухгалтерию компании.

В случае, если документ находится вне сферы контроля группы антикризисного управления, либо в случае его несоответствия критериям антикризисного управления, либо при отказе его в подписании, он передаётся в бухгалтерию ООО СК Мост-Восток без исполнения.

Причиной выбора контроля доходов и расходов в ООО СК Мост-Восток как объектов контроля является значительный объём чистых убытков, фиксируемых компанией в последние 2 года.

в) непосредственное принятие решений на уровне группы антикризисного управления.

В отличие от действующей системы антикризисного управления в ООО СК Мост-Восток, которая предусматривает принятие решений на уровне руководителей подразделений в количестве 3 человек, после чего, они предоставляются Генеральному директору, предлагаемая схема состоит в том, что решение принимается одним сотрудником (руководителем группы антикризисного управления), которое затем утверждается высшим лицом. В результате этого существенно ускоряется процесс принятия управленческих решений по вопросам антикризисного управления, снимается требование необходимых согласований между подразделениями тех или иных вопросов, увеличивается оперативность и согласованность действий по выводу предприятия из финансового кризиса.

Место группы антикризисного управления в документообороте ООО СК Мост-Восток и при принятии управленческих решений представлено на рисунке 11.

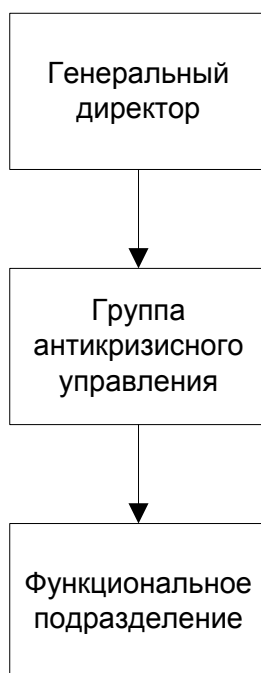


Рисунок 11 – Место Группы антикризисного управления в документообороте и принятии управленческих решений ООО СК Мост-Восток

Предполагается, что Группа антикризисного управления будет функционировать как специфический контрольный орган, через который будет проходить вся значимая информация о хозяйственных операциях компании. Соответственно, основному контролю будут подвергаться операции по формированию доходов, расходов и ресурсам. При этом, санкционирование проведения операций будет осуществляться Генеральным директором ООО СК Мост-Восток на основании представлений, даваемых ему Группой. В том случае, если работники группы не дают положительного заключения на проводимые операции, данная операция не может быть представлена Генеральному директору на утверждение.

В связи с тем, что включение Группы антикризисного управления в состав цепи документооборота и принятия решений удлиняет данные процессы, для них необходимо установление лимитов на длительность контрольных мероприятий, которые они будут проводить по документам, попадающим в группу.

Предлагается следующая система нормативов принятия решения о

контроле операций ООО СК Мост-Восток (таблица 18).

Таблица 18 – Сроки по контролю операций, делегированных группе антикризисного управления

Вид операции	Срок принятия решения, рабочих дней
Расходы	
– решение по акцепту	3
– оплата	3
– начисление и выплата заработной платы	5
– оплата кредиторской задолженности, процентов	7
Доходы	
– поступление средств	1
– возникновение и погашение дебиторской задолженности	3
Операции по привлечению и размещению финансовых ресурсов	
– привлечение	7
– размещение	3
– контроль процентных ставок	1

Предполагается, что контроль операций, связанных с формированием расходов в ООО СК Мост-Восток будет более длительным, а следовательно, более глубоким, по сравнению с контролем операций по формированию доходов. Причиной здесь является тот факт, что расходование средств предприятия уменьшает его экономические возможности, а следовательно, оно должно вестись максимально рационально.

Также, по операциям привлечения средств предполагается более длительный период контроля по сравнению с операциями по размещению средств. Первые операции формируют расходы в ООО СК Мост-Восток, в отличие от вторых, которые приводят к формированию доходов.

Кроме того, с целью обеспечения эффективности функционирования группы антикризисного управления предлагается установить пороговые значения для отдельных объектов контроля, с тем, чтобы увеличить его скорость. Предлагается следующая система лимитов на операции, при которой решение принимается на уровне группы, либо её руководителем, без согласования с Генеральным директором (таблица 19).

Таблица 19 – Лимиты на операции, превышение которых требует согласования в ООО СК Мост-Восток

Вид операции	Сумма операции, тыс. руб.	
	Согласование с генеральным директором	Согласование с руководителем антикризисной группы
Расходы		
– решение по акцепту	50	20
– оплата	100	30
– начисление и выплата заработной платы	500	100
– оплата кредиторской задолженности, процентов	300	50
Доходы		
– поступление средств	1000	200
– возникновение и погашение дебиторской задолженности	300	50
Операции по привлечению и размещению финансовых ресурсов		
– привлечение	1000	300
– размещение	3000	1000
– контроль процентных ставок	1000	300

Предполагается, что суммы, меньшие чем суммы лимитов, установленных для руководителя антикризисной группы, контролируются сотрудниками группы самостоятельно, также самостоятельно по ним принимается решение о принятии или непринятии документа.

– разделение предприятия на две основных части – прибыльную и убыточную.

Данное мероприятие состоит в том, чтобы организационно разделить ООО СК Мост-Восток на две отдельных компании, имеющих следующие характеристики:

а) первая часть осуществляет виды деятельности приносящие прибыль, либо те виды, которые имеют нулевую рентабельность продаж;

б) вторая часть осуществляет виды деятельности, которые приносят убытки, но без которых невозможно функционирование прибыльной части компании.

Выделенные предприятия формируют группу, в которой второму предприятию даётся свобода привлечения на обслуживание других

предприятий, с целью расширения масштабов деятельности, так как это может позволить за счёт эффекта масштаба вывести данные виды деятельности из убыточности.

В том случае, если в течение разумного срока (2-3 года) второе предприятие не удаётся вывести из убыточности, производится анализ рынка, выявляется цена на аналогичные товары, услуги, работы, и, в том случае, если второе предприятие не имеет возможности осуществления прибыльной деятельности в ближайшем будущем, оно банкротится, а предоставление подобных услуг передаётся на сторону.

Следует отметить, что данный подход может быть заменён на подход, связанный с постоянной докапитализацией предприятия со стороны его владельцев с тем, чтобы поддерживать необходимый объём собственного капитала предприятия. Однако, естественным недостатком данного подхода будет являться вымывание денежных средств у владельца предприятия, что может привести к каскадному дефолту. В связи с этим разделение предприятия на две части, одна из которых будет прибыльной, а вторая – выполнять убыточные операции, является более рациональной, так как предполагает вероятность вывода второго предприятия на нулевой финансовый результат, в то время, как вариант с докапитализацией предприятия подобных вариантов не гарантирует вовсе.

– реструктуризация источников финансовых ресурсов.

Суть данного мероприятия состоит в том, чтобы провести оптимизацию источников финансовых ресурсов, что при сохранении уже имеющихся их объёмов позволит изменить структуру, увеличив, таким образом, возможности ООО СК Мост-Восток по влиянию на уровень финансовой устойчивости и экономической безопасности предприятия.

Особенностью текущего состояния ООО СК Мост-Восток в настоящее время является то, что предприятие не привлекает долгосрочных средств в качестве источников, а ориентируется исключительно на краткосрочные источники. Так, если объём долгосрочных источников в настоящее время



составляет 4,2 млн. руб., то краткосрочных – 1206,8 млн. руб., или почти в 300 раз больше.

Более того, следует отметить тот факт, что в составе краткосрочных источников около 140 млн. руб. составляют заёмные средства. При этом, современные банки заинтересованы в том, чтобы кредитовать на период, превышающий 1 год, так как это позволяет существенно увеличить объёмы процентов, которые уплачиваются банку. Единственной причиной, которая может рассматриваться в данном контексте, является неуверенность кредиторов в продолжении функционирования ООО СК Мост-Восток. Однако, для этого предприятию необходимо невыполнение договорных условий по возврату средств, чего в настоящее время не наблюдается.

Предлагается следующий вариант конверсии краткосрочных источников финансовых ресурсов в ООО СК Мост-Восток (рисунок 12).

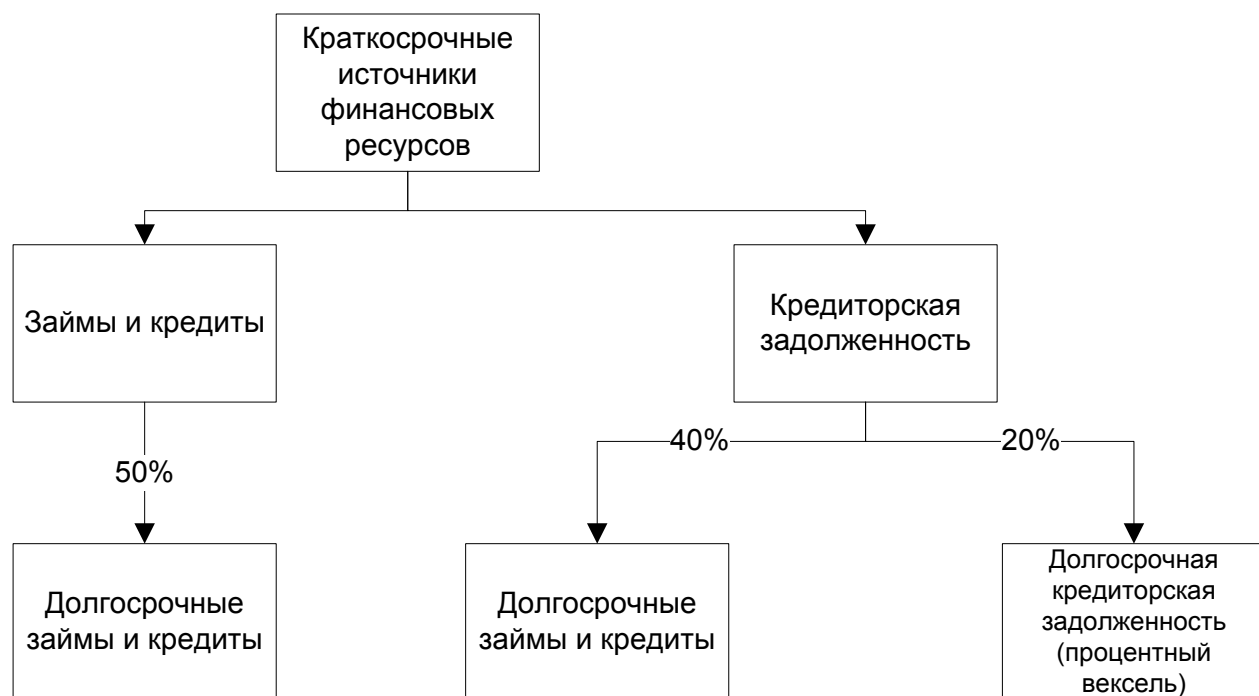


Рисунок 12 – Схема реструктуризации источников финансовых ресурсов ООО СК Мост-Восток

В рамках реструктуризации источников финансовых ресурсов ООО СК Мост-Восток предлагается переоформление части краткосрочных кредитов в размере 50 % в долгосрочные кредиты и займы. Основной причиной данного

действия является стремление уменьшить объём платежей по гашению кредитов, пусть даже и за счёт роста объёмов платежей по процентам.

Как показал анализ, проведённый в главе 2, объёмы подобных платежей в компании составляют менее 20 млн. руб. При этом, так как они будут растянуты по времени более чем на 1 год, возможно предполагать, что это позволит изымать из оборота меньший объём средств, с тем, чтобы финансировать текущую деятельность компании, постоянно замещая данные источники.

Кроме того, планируется за счёт реструктуризации также изменить структуру кредиторской задолженности. До 40 % кредиторской задолженности, предполагается перевести в долгосрочные кредиты и займы, а ещё 20 % – переоформить в долгосрочную кредиторскую задолженность в виде процентных векселей.

Следует отметить, что доля переоформляемой кредиторской задолженности в кредиты больше, нежели чем в долгосрочную кредиторскую задолженность, так как в отличие от банков, для которых кредитование является основным видом деятельности, производственные компании, как правило, с трудом идут на то, чтобы проводить подобные операции.

### **3.3 Оценка влияния предложенных мероприятий на экономическую безопасность**

Дадим оценку предложенных мероприятий на экономическую безопасность ООО СК Мост-Восток:

– формирование централизованного органа антикризисного управления с функциями управления экономической безопасностью;

В расчётах будем исходить из того, что введение централизованного органа антикризисного управления экономической безопасностью с функциями контроля за платежами будет приводить к тому, что возможно ожидать снижения расходов на текущую деятельность.

По итогам периода состав денежных оттоков по текущим операциям представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Состав денежных оттоков ООО СК Мост-Восток в 2018 году

Статья	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
Поставщикам за сырьё, материалы, работы, услуги	1157887	58,0
Оплата труда работников	780930	39,1
Проценты по долговым обязательствам	1000	0,1
Прочие платежи	55295	2,8
Итого	1995112	100,0

Как видно из данной таблицы, основным направлением оттоков денежных средств, которые формируют расходы в ООО СК Мост-Восток, являются платежи поставщикам за сырьё, материалы, работы и услуги, на что приходится 58 % всех оттоков от текущей деятельности. На долю оплаты труда работников приходится 39,1 %, ещё 2,8 % приходится на прочие платежи. Доля процентов по долговым обязательствам составляет 0,1 %.

Так как группа антикризисного управления будет контролировать выставление счетов и их обоснованность, примем следующие уровни снижения затрат на основную деятельность, а также по прочим расходам (таблица 21).

Таблица 21 – Влияние контроля группы антикризисного управления на расходы ООО СК Мост-Восток

Статья расходов	Сумма, тыс. руб.	Уровень влияния, %	Сумма снижения, тыс. руб.
Относимые на себестоимость, в т.ч.	1995112	–	112620
– поставщикам за сырьё, материалы, работы, услуги	1157887	2,5	28947
– оплата труда работников	780930	10	78093
– проценты по долговым обязательствам	1000	5	50
– прочие платежи	55295	10	5530
Прочие расходы	135562	5	6778
Всего	2130674	–	119397

Уровень влияния на расходы установлен, исходя из того, под чьим контролем находится их формирование. Так, затраты, относимые на поставщиков, приняты с уровнем влияния 2,5 %, в то время, как затраты на оплату труда существенно более регулируемы, в результате чего по ним установлен уровень влияния 10 %.

Проведённые расчёты показывают, что плановое сокращение расходов составит 113,6 млн. руб., что даёт возможность рассчитывать на обеспечение безубыточной деятельности предприятия в плановом периоде.

– разделение предприятия на две основных части – прибыльную и убыточную.

Оценим влияние разделения предприятия на две части – прибыльную и убыточную. Для этого, будем исходить из того, что убыточность деятельности предприятия будет обусловлена, прежде всего, недостаточным объёмом его выручки по убыточным видам деятельности. Примем по отношению к убыточным видам деятельности следующие отношения:

– доля убыточных видов в выручке – 25 %;

– доля убыточных видов в убытке до налогообложения – 75 %.

Тогда, объём убытка, передаваемый в убыточное предприятие после разделения составит:

$$У = 73393 \times 75 \% = 55045 \text{ тыс. руб.}$$

– реструктуризация источников финансовых ресурсов.

Исходя из установленных соотношений в пункте 3.2 рассчитаем плановую структуру источников финансовых ресурсов (таблица 22).

Оценим уровень стоимости привлечения краткосрочных кредитов в ООО СК Мост-Восток. По итогам последнего года исследования, среднегодовая сумма займов и кредитов в компании составила:

$$ЗК = \frac{139657 + 159492}{2} = 149574 \text{ тыс. руб.}$$

Общая сумма уплаченных процентов по кредитным договорам составила 15651 тыс. руб., в результате чего ставка привлечения ресурсов на предприятии составила:

$$СП = \frac{15651}{149574} \times 100\% = 10,46 \% \text{ ГОДОВЫХ}$$

Ставка по долгосрочной кредиторской задолженности ООО СК Мост-Восток принята в размере 6,00 % годовых, что соответствует ставке привлечения средств в депозит от ПАО Сбербанк России на срок 1 год и более.

Таблица 22 – Плановая структура источников финансовых ресурсов ООО СК Мост-Восток после реализации мероприятия по реструктуризации

Источник финансовых ресурсов	Факт, тыс. руб.	План, тыс. руб.	Цена ресурса, % годовых	Плата за ресурс, тыс. руб.		
				Факт	План	Изменение
<b>Долгосрочные источники</b>						
Долгосрочные займы и кредиты	0	449382	10,46	0	47005	47005
Долгосрочная кредиторская задолженность	0	189777	6,00	0	11387	11387
Прочее	4220	4220	0,00	0	0	0
Итого долгосрочных источников	4220	643379	–	0	58392	58392
<b>Краткосрочные источники</b>						
Краткосрочные займы и кредиты	139657	69829	10,46	15651	7304	-8347
Краткосрочная кредиторская задолженность	948886	379555	0,00	0	0	0
Прочие источники	118254	118254	0,00	0	0	0
Итого краткосрочных источников	1206797	567638	–	15651	7304	-8347
Всего привлеченных источников	1211017	1211017	–	15651	65696	50045

Таким образом, за счёт перераспределения ресурсов будет улучшена их структура, однако, ввиду того, что за часть ресурсов будет необходима уплата процентов, расходы компании увеличатся на 50045 тыс. руб.

Определим косвенные доходы ООО СК Мост-Восток, за счёт уменьшения оттоков средств из оборота компании при перераспределении средств. Для этого, будем исходить из того, что краткосрочные источники будут погашаться в течение 1 года, а применительно к долгосрочным источникам будет применяться следующий подход:

- гашение долгосрочной кредиторской задолженности – 1,5 года;
- гашение долгосрочных кредитов и займов – 3 года.

На основании установленных сроков гашения рассчитаем объёмы высвобождаемого денежного потока ООО СК Мост-Восток, который может

быть использован в деятельности предприятия. Результаты расчётов представлены в таблице 23.

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что в целом объём увеличения размеров денежных средств, доступных ООО СК Мост-Восток в результате реализуемого мероприятия составит 30,2 млн. руб.

Таблица 23 – Оценка снижения объёмов оттоков денежных средств в ООО СК Мост-Восток в связи с реструктуризацией источников финансовых ресурсов

Показатель	Факт	План	Изменение
Долгосрочная задолженность			
Кредиты и займы, тыс. руб.	0	449382	449382
Срок гашения кредитов и займов, мес.	36	36	0
Сумма ежемесячного гашения кредитов и займов, тыс. руб.	0	12483	12483
Сумма кредиторской задолженности, тыс. руб.	0	189777	189777
Срок гашения кредиторской задолженности, мес.	18	18	0
Сумма ежемесячного гашения кредиторской задолженности, тыс. руб.	0	10543	10543
Итого	0	23026	23026
Краткосрочная задолженность			
Кредиты и займы, тыс. руб.	139657	69829	-69828
Срок гашения кредитов и займов, мес.	12	12	0
Сумма ежемесячного гашения кредитов и займов, тыс. руб.	11638	5819	-5819
Сумма кредиторской задолженности, тыс. руб.	948886	379555	-569331
Срок гашения кредиторской задолженности, мес.	12	12	0
Сумма ежемесячного гашения кредиторской задолженности, тыс. руб.	79074	31630	-47444
Итого	90712	37449	-53263
Всего по долгосрочной и краткосрочной задолженности	90712	60475	-30237

Исходя из альтернативного использования данных средств по ключевой ставке Банка России, которая на 01.06.2019 г. составляет 7,75 %, получим, что объём дополнительных доходов предприятия от их использования составит:

$$30237 \times 7,75 \% = 2268 \text{ тыс. руб.}$$

С учётом проведённых расчётов составим следующую плановую структуру баланса ООО СК Мост-Восток, что представлено в таблице 24.

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что в целом по ООО СК Мост-Восток произойдут существенные улучшения, связанные с оптимизацией структуры активов и пассивов, а также в связи с тем, что предприятие будет иметь существенно большие возможности по управлению своим состоянием.

Таблица 24 – Плановый баланс ООО СК Мост-Восток после реализации предлагаемых мероприятий

Показатели	До реализации, тыс.руб.	После реализации, тыс.руб.	Изменение, тыс.руб.	Темп прироста, %
<b>Актив</b>				
<b>1 Внеоборотные активы</b>				
Итого	274254	274254	0	0,0
<b>2 Оборотные активы</b>				
Запасы	301247	301247	0	0,0
НДС по приобретённым ценностям	10514	10514	0	0,0
Дебиторская задолженность	238784	238784	0	0,0
Денежные средства	4785	161687	156902	Многokратно
Прочие оборотные активы	210791	210791	0	0,0
Итого разделу 2	766121	923023	156902	20,5
Баланс	1040375	1197277	156902	15,1
<b>Пассив</b>				
<b>3 Капитал и резервы</b>				
Уставный капитал	10	10	0	0,0
Нераспределённая прибыль	-170652	-43987	126665	-
Итого по разделу 3	-170642	-43977	126665	-
<b>4 Долгосрочные обязательства</b>				
Долгосрочные займы и кредиты	0	449382	469540	-
Долгосрочная кредиторская задолженность	0	189777	199856	-
Прочее	4220	4220	0	0,0
Итого по разделу 4	4220	643379	639159	Многokратно
<b>5 Краткосрочные обязательства</b>				
Краткосрочные займы и кредиты	139657	69829	-69828	-50,0
Краткосрочная кредиторская задолженность	948886	379555	-569331	-60,0
Прочие источники	118254	118254	0	0,0
Итого по разделу 5	1206797	567638	-639159	-53,0
Баланс	1211017	1211017	-43977	-3,6

Составим плановый отчёт о финансовых результатах ООО СК Мост-Восток, что представлено в таблице 25.

Как видно из данной таблицы, в компании в результате предложенных мероприятий ожидается выход в прибыльную деятельность, следствием чего станет получение прибыли до налогообложения в размере 55,1 млн. руб. и чистой прибыли в размере 44,1 млн. руб. При этом, не учитывалось возможное увеличение объёмов выручки компании.

Таблица 25 – Плановый отчёт о финансовых результатах ООО СК Мост-Восток

Показатели	До реализации, млн.руб.	После реализации, млн. руб.	Изменение, млн. руб.	Темп прироста, %
Выручка	2137,1	2137,1	0,0	0,0
Себестоимость продаж	2015,3	1895,9	-119,4	-5,9
Валовая прибыль	121,8	241,2	119,4	98,0
Управленческие расходы	105,8	105,8	0,0	0,0
Прибыль от продаж	16,0	135,4	119,4	746,3
Проценты к получению	0,0	2,3	2,3	-
Проценты к уплате	15,7	65,7	50,0	318,5
Прочие доходы	61,9	61,9	0,0	0,0
Прочие расходы	135,6	78,8	-56,8	-41,9
Прибыль до налогообложения	-73,4	55,1	128,5	-
Текущий налог на прибыль и прочие платежи	-5,3	11,0	16,3	-
Чистая прибыль	-68,1	44,1	112,2	-

С учётом того, что экономическая безопасность предприятия в значительной степени опирается на его финансовую устойчивость, рассмотрим её отдельные показатели, а также некоторые другие, характеризующие экономическую безопасность (таблица 26).

Таблица 26 – Отдельные показатели финансовой устойчивости ООО СК Мост-Восток после реализации предложенных мероприятий

Показатели	2017 г., факт	План	Изменение
1	2	3	4
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,00	0,28	0,28
Коэффициент быстрой ликвидности	0,39	0,71	0,32



## Продолжение таблицы 26

1	2	3	4
Коэффициент текущей ликвидности	0,63	2,11	1,48
Собственные оборотные средства			
– до финансирования запасов, млн. руб..	-444,9	-230,3	214,6
– после финансирования запасов, млн. руб.	-746,1	-531,5	214,6
Рентабельность продаж, %	0,7	11,3	10,6
Рентабельность основных средств, %	-64,9	16,1	81,0

Анализ представленных в таблице 26 данных позволяет сделать вывод о том, что ликвидность компании пришла к нормативным значениям, уровень дефицита собственных оборотных средств сократился более чем на 200 млн. руб., а рентабельность основных средств вышла из отрицательной зоны. Также, значительно увеличилась и рентабельность продаж.

С учётом представленных расчётов сформируем итоговую таблицу оценки экономической безопасности ООО СК Мост-Восток (таблица 27).

Таблица 27 – Оценка уровня экономической безопасности ООО СК Мост-Восток до и после реализации мероприятий

Фактор	Оценка	
	До реализации	После реализации
Наличие системы стратегического управления	–	–
Выделенный орган, ответственный за антикризисное управление	–	+
Прибыльность деятельности	–	+
Рациональное управление источниками финансовых ресурсов	–	+
Наличие собственных источников финансовых ресурсов	–	–
Рациональное управление финансовыми ресурсами	+	+
Наличие собственных оборотных средств	–	–
Наличие финансовой устойчивости	–	–
Рациональная структура баланса	–	+
Наличие достаточного уровня ликвидности	–	+
Соответствие текущего развития потребностям рынка	+	+
Итого	-7	+3

Как видно из данной таблицы 27, ООО СК Мост-Восток существенно увеличило уровень своей экономической безопасности по итогам предлагаемых мероприятий, что позволяет положительно оценить их влияние на предприятие.

Оценка влияния предложенных мероприятий с учётом вероятности банкротства компании представлена в таблице 28.

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что хотя ООО СК Мост-Восток и не удалось полностью ликвидировать влияние факторов неустойчивости (банкротства), однако, на данном пути есть положительные тенденции.

Так, по всем трём методикам наблюдается улучшение состояния предприятия, что говорит о действенности предложенных мер.

Таблица 28 – Оценка влияния предложенных мероприятий на вероятность банкротства ООО СК Мост-Восток

Показатель	2018 г.	План	Изменение/Тенденция.
5-факторная модель Альтмана (для неторгуемых на бирже компаний)			
Z-счёт	2,48	2,65	+0,17
Устойчивость	Неопр.	Неопр.	Полож.
Модель Таффлера-Тишоу			
Z-счёт	0,26	0,24	-0,02
Вероятность банкротства	Неопр.	Неопр.	Полож.
Модель Кадыкова и Сайфуллина			
K	-0,41	-0,39	0,02
Вероятность банкротства, %	100	100	Полож.

С учётом предложенных мероприятий сформируем следующую таблицу 29.

Таблица 29 – Итоговые результаты проектирования мероприятий по антикризисному управлению в ООО СК Мост-Восток

Проблемы	Индикаторы	Рекомендуемые мероприятия	Ожидаемые результаты
1	2	3	4
Отсутствует единый орган, осуществляющий координацию мероприятий антикризисного управления в компании	– объём оттоков по статьям себестоимости	Формирование централизованного органа антикризисного управления с функциями управления экономической безопасностью;	Снижение оттоков на 119,4 млн. руб.

1	2	3	4
Отсутствие контроля эффективности антикризисной деятельности	Убыток от основной деятельности	Разделение предприятия на две основных части – прибыльную и убыточную	Снижение убытка прибыльной части предприятия на 55,0 млн. руб.
Отсутствие действий по рационализации структуры источников финансовых ресурсов	Коэффициенты ликвидности: – абсолютной – быстрой – текущей	Реструктуризация источников финансовых ресурсов	Достижение коэффициентами ликвидности нормативных значений

По итогам проведённого в разделе 3 формирования мероприятий по совершенствованию антикризисного управления в ООО СК Мост-Восток, сделаем следующие выводы:

– в качестве основных недостатков в деятельности организации, которые существенно затрудняют ей деятельность по выходу из кризиса, определены такие, как отсутствие единого органа, осуществляющего координацию мероприятий антикризисного управления в компании, отсутствие контроля эффективности антикризисной деятельности, а также отсутствие действий по рационализации структуры источников финансовых ресурсов;

– первое предложенное мероприятие состоит в том, чтобы сформировать централизованный орган антикризисного управления в с функциями управления экономической безопасностью – группу антикризисного управления. В отличие от действующей сейчас системы предполагается её прямое подчинение Генеральному директору, а также установление строгих сроков рассмотрения платежей, формирующих доходы, расходы, а также финансовые ресурсы в части их источников. Результатом реализации предложенного мероприятия будет сокращение затрат предприятия на 112,6 млн. руб. по себестоимости и на 119,4 млн. руб. – в целом по предприятию;

– вторым мероприятием является мероприятие по разделению предприятия на две части – ведущих прибыльную и убыточную деятельность по видам работ. Убыточность отдельных направлений деятельности ООО СК Мост-Восток обуславливается, прежде всего, их малым размером, в результате

чего уровень удельных издержек по ним слишком высокий. Следствием подобного разделения будет возможность стимулирования наращивания объёмов операций, что позволит уменьшить убытки. Расчёты показали оценочный объём такого уменьшения в размере 55,0 млн. руб.;

– третьим мероприятием будет являться мероприятие по реструктуризации источников финансовых ресурсов. Оно предполагает переориентацию с краткосрочных источников в долгосрочные, следствием чего станет как рост объёмов процентных платежей на 50,0 млн. руб., так и увеличение объёмов располагаемых денежных средств на более чем 30 млн. руб.;

– по результатам оценки влияния предлагаемых мероприятий на уровень экономической безопасности ООО СК Мост-Восток выявлено, что за счёт этого будет зафиксировано увеличение уровня ликвидности предприятия до нормативного, сокращение более чем на 200 млн. руб. дефицита собственных оборотных средств, выход на текущую прибыльность деятельности компании, уменьшение отрицательного размера капитала более чем на 120 млн. руб. В результате этого, если до реализации предложенных мероприятий уровень экономической безопасности компании оценивался как крайне низкий, то после реализации он оценивается удовлетворительно. В качестве остающихся проблем в компании выделены такие, как отсутствие системы стратегического управления, отсутствие собственных источников финансовых ресурсов, отсутствие собственных оборотных средств, а также недостаточная финансовая устойчивость. Значительное увеличение уровня экономической безопасности компании возможно только после того, как она нарастит собственный капитал до положительных значений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Антикризисное управление представляет собой комплексную сущность, состоящую, с одной стороны, из предотвращения попадания компании в кризисное состояние, с другой – вывод её оттуда, с третьей – систему управления компанией, нацеленную на обеспечение её экономической безопасности. При этом, антикризисное управление исходит из возможности влияния на кризисную ситуацию, что позволяет смягчать последствия и формировать предпосылки для более быстрого выхода предприятия из кризисной ситуации, как если бы меры антикризисного управления не применялись бы к ней.

Особенностью деятельности по финансированию антикризисных ситуаций является, прежде всего, необходимость устранения неплатёжеспособности, затем – восстановление финансовой устойчивости, и далее – обеспечение финансового равновесия в длительном периоде. Существует значительное количество подходов в данной деятельности, все они нацеливаются на изменение действующего порядка функционирования финансов на предприятии, а также применение новых способов управления, повышение уровня экономической эффективности и снижение влияющих на компанию рисков.

Анализ зарубежного опыта антикризисного управления показывает, что кризисная ситуация формируется за счёт факторов, которые продуцируют риски, формирующие угрозы экономической безопасности, выливающиеся в кризисные явления. При этом, значительную роль в развитии антикризисного управления играют методы выявления проблем на ранних стадиях. При этом, в наиболее значимых случаях в процесс антикризисного управления может включаться и государство, осуществляя финансовую и организационную поддержку управленческих действий.

Российский опыт антикризисного управления показывает наличие общих черт развития с зарубежным опытом, например, в части совершенствования

инструментов прогнозирования банкротства и участия государства в проведении таких мероприятий. Однако, в российских условиях часто антикризисные мероприятия сопровождаются мероприятиями, направленными на изменение отношений в отрасли, а также требующими учёта социально-экономических факторов.

ООО СК Мост-Восток является одним из крупнейших предприятий Амурской области, осуществляющих строительство автодорожного полотна в регионе. Особенность его деятельности состоит в том, что в настоящее время компания глубоко убыточна, что не даёт ей использовать своих положительных сторон, а также существенно снижает возможности по оптимизации и повышению эффективности деятельности. Следствием этого становится уменьшение масштабов хозяйственной деятельности, выражающееся в сокращении объёмов основных средств, снижении численности персонала.

Служба антикризисного управления в компании организационно никак не оформлена. В качестве основных подразделений, реализующих функции такой службы, выступают договорной отдел, ПЭО, а также бухгалтерия. Данными подразделениями производится рассмотрение, анализ, экспертиза и одобрение всех значимых мероприятий в компании, что позволяет существенно сократить риски, связанные с принятием нерациональных, либо непродуманных решений. Однако, отсутствие в компании стратегических подходов к управлению приводит к тому, что планирование деятельности ведётся не более чем на 1 год, что мало даже в случае реализации отдельных проектов.

Проведённый анализ эффективности и результативности антикризисных мер, реализуемых в рамках имеющихся функциональных обязанностей у соответствующих отделов, показал, что в качестве положительных факторов деятельности компании выделены только 2 фактора из 11. Остальные 9 факторов оказывают негативное влияние на деятельность ООО СК Мост-Восток. Таким образом, делается вывод о том, что действующий в настоящее время в организации подход к функционированию антикризисного управления

в части обеспечения экономической безопасности компании не является оптимальным.

При этом, компания в значительной степени соответствует требованиям, которые предъявляются к предприятиям отрасли дорожного строительства. Более того, она является одним из лидеров рынка данной отрасли, что указывает на потенциальные возможности для преодоления имеющейся негативной ситуации и увеличения уровня экономической безопасности, за счёт проведения соответствующих корректирующих мероприятий.

В качестве основных недостатков в деятельности организации, которые существенно затрудняют ей деятельность по выходу из кризиса, определены такие, как отсутствие единого органа, осуществляющего координацию мероприятий антикризисного управления в компании, отсутствие контроля эффективности антикризисной деятельности, а также отсутствие действий по рационализации структуры источников финансовых ресурсов.

Первое предложенное мероприятие состоит в том, чтобы сформировать централизованный орган антикризисного управления в с функциями управления экономической безопасностью – группу антикризисного управления. В отличие от действующей сейчас системы предполагается её прямое подчинение Генеральному директору, а также установление строгих сроков рассмотрения платежей, формирующих доходы, расходы, а также финансовые ресурсы в части их источников. Результатом реализации предложенного мероприятия будет сокращение затрат предприятия на 112,6 млн. руб. по себестоимости и на 119,4 млн. руб. – в целом по предприятию.

Вторым мероприятием является мероприятие по разделению предприятия на две части – ведущих прибыльную и убыточную деятельность по видам работ. Убыточность отдельных направлений деятельности ООО СК Мост-Восток обуславливается, прежде всего, их малым размером, в результате чего уровень удельных издержек по ним слишком высокий. Следствием подобного разделения будет возможность стимулирования наращивания объёмов операций, что позволит уменьшить убытки. Расчёты показали оценочный

объём такого уменьшения в размере 55,0 млн. руб.

Третьим мероприятием будет являться мероприятие по реструктуризации источников финансовых ресурсов. Оно предполагает переориентацию с краткосрочных источников в долгосрочные, следствием чего станет как рост объёмов процентных платежей на 50,0 млн. руб., так и увеличение объёмов располагаемых денежных средств на более чем 30 млн. руб.

По результатам оценки влияния предлагаемых мероприятий на уровень экономической безопасности ООО СК Мост-Восток выявлено, что за счёт этого будет зафиксировано увеличение уровня ликвидности предприятия до нормативного, сокращение более чем на 200 млн. руб. дефицита собственных оборотных средств, выход на текущую прибыльность деятельности компании, уменьшение отрицательного размера капитала более чем на 120 млн. руб. В результате этого, если до реализации предложенных мероприятий уровень экономической безопасности компании оценивался как крайне низкий, то после реализации он оценивается удовлетворительно. В качестве остающихся проблем в компании выделены такие, как отсутствие системы стратегического управления, отсутствие собственных источников финансовых ресурсов, отсутствие собственных оборотных средств, а также недостаточная финансовая устойчивость. Значительное увеличение уровня экономической безопасности компании возможно только после того, как она нарастит собственный капитал до положительных значений.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Авдошина, З.А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.cfin.ru/management/antirecessionary\\_management.shtml](http://www.cfin.ru/management/antirecessionary_management.shtml). – 15.04.2019.
- 2 Агафонова, М.С. Антикризисное управление предприятиями в условиях неустойчивости внешней среды / М.С. Агафонова, К.А. Стопычева // Международный студенческий научный вестник. – 2016. – №2. – С. 75.
- 3 Антонов, И.В. Антикризисное управление как способ повышения эффективности управления предприятием / И.В. Антонов // В сборнике: Теоретические исследования и экспериментальные разработки студентов и аспирантов. Сборник научных трудов. Тверь, 2018. С. 3-8.
- 4 АСВ. Докапитализация банков через АСВ прошла успешно [Электр. источник]. – URL: <http://www.ach.gov.ru/activities/control/36626/>. – 15.04.2019.
- 5 Байгулова, А.А. Основные подходы к антикризисному управлению предприятием / А.А. Байгулова // Успехи современной науки. – 2017. – Т. 1. – №3. – С. 10-15.
- 6 Базаров, Р.Т. Влияние антикризисного управления предприятия на экономику РФ в современных условиях / Р.Т. Базаров // Фундаментальные исследования. – 2017. – №10. – С. 13-17.
- 7 Банева, И.Н. Антикризисное управление предприятием / И.Н. Банева // Вестник Науки и Творчества. – 2016. – №5. – С. 53-59.
- 8 Бейдин, С.В. Антикризисное управление в социально-экономической сфере с учётом антироссийских санкций / С.В. Бейдин // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2016. – Т. 22. – №10. – С. 56-61.
- 9 Бексултанова, А. И. Формирование механизма устойчивого развития бизнеса в процессе антикризисного управления / А.И. Бексултанова // Молодой ученый. – 2016. – №4. – С. 341-343.

10 Белоус, Е.В. Антикризисное управление: зарубежный опыт и российская практика / Е.В. Белоус // Научный журнал НИУ ИТМО. – 2014. – №3. – 128 с.

11 Баташева, М.А. Пути повышения эффективности антикризисного финансового планирования / М.А. Баташева, Э.А. Абдулазизова // Молодой ученый. – 2016. – №13. – С. 378-380.

12 Буханова, Е.А. Современные механизмы антикризисного управления и профилактики банкротства как части управления финансовыми ресурсами организации: российский и зарубежный опыт / Е.А. Буханова // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2017. – №10. – С. 105-109.

13 Вилков, И.Н. Финансовая стратегия как фактор устойчивого развития предприятия / И.Н. Вилков, И.В. Агапова // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2014 г.). – СПб.: Заневская площадь, 2014. – С. 109-111.

14 Галимов, И.А. Актуальность антикризисного управления для России / И.А. Галимов, Л.Н. Ардеева // Молодой ученый. – 2014. – №9. – С. 261-263.

15 Галимов, И. А., Шарафутдинова Д. Ф. Источники кризиса и сущность антикризисного управления / И.А. Галимов, Д.Ф. Шарафутдинова // Молодой ученый. – 2014. – №9. – С. 264-266.

16 Ганебных, Е.В. Антикризисное управление как способ повышения эффективности управления предприятием / Е.В. Ганебных, Е.С. Гурова, А.Ф. Федяева // Вектор экономики. – 2017. – №10. – С. 34.

17 Горлова, В.Д. Суть планирования антикризисного управления в современной организации / В.Д. Горлова // Молодой ученый. – 2016. – №29. – С. 397-400.

18 Грязнова, А.Г. Антикризисный менеджмент / А.Г. Грязнова. – М.: Тандем, 2019. – 512 с.

19 Демчук, О.Н. Антикризисное управление / О.Н. Демчук. – М.: Флинта, 2019. – 268 с.

20 Дидье, Д. М. Анализ теоретических подходов к понятию кризиса в социально-экономической системе / Д.М. Дидье // Экономическая наука и практика: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2018 г.). – Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. – С. 1-4.

21 Евстратова, Е.А. Антикризисное управление в системе управления предприятием / Е.А. Евстратова, Л.А. Загеева // В сборнике: Экономико-правовые аспекты антикризисного управления предприятием в условиях новой России. Материалы очной всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией В.В. Московцева. 2018. С. 39-41.

22 Жилина, Н.Н. Антикризисное управление и риск-менеджмент предприятия: теоретические аспекты / Н.Н. Жилина // Экономика и управление: проблемы, решения, 2016. – Т.1. – №4. – С. 132-134.

23 Журиха, А. М. Научные подходы к антикризисному управлению предприятием / А.М. Журиха // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2016 г.). – СПб.: Свое издательство, 2016. – С. 110-112.

24 Захаров, В.Я. Антикризисное управление. Теория и практика / В.Я. Захарова. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 384 с.

25 Исаева, В.М. Содержание основных этапов политики антикризисного управления / В.М. Исаева // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2018. – №13. – С. 167-170.

26 Казарьян, М.М. Основы системы антикризисного управления персоналом предприятия / М.М. Казарьян, А.А. Вазим // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2017 г.). – М.: Буки-Веди, 2017. – С. 96-99.

27 Капранова, Н.Н. Современное предприятие в конкурентной среде / Н.Н. Капранова // Молодой ученый. – 2014. – №21. – С. 328-332.

28 Климушкина, О.П. Позиционирование предприятия как маркетинговая стратегия продвижения предприятия в антикризисном состоянии / О.П. Климушкина // Молодой ученый. – 2016. – №4. – С. 398-402.

29 Коковина, Е.В. Антикризисное управление предприятием / Е.В. Коковина, О.В. Иовлева // Молодёжь и наука. – 2016. – №6. – С. 101.

30 Кондаурова, Д.С. Совершенствование механизма устойчивого развития промышленного предприятия / Д.С. Кондаурова // Экономика, управление, финансы: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Пермь, декабрь 2017 г.). – Пермь: Меркурий, 2012. – С. 130-132.

31 Лифшиц, А.С. Промышленная политика и антикризисное управление предприятиями / А.С. Лифшиц // Экономика и управление. – 2016. – №10. – С. 15-17.

32 Лобанова, Г.А. Инвестиционная политика в антикризисном управлении / Г.А. Лобанова // Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2018. – №1. – С. 110-115.

33 Николаева, О.О. Антикризисное управление предприятиями как необходимое условие устойчивого развития отрасли / О.О. Николаева // В сборнике: Экономика. Менеджмент. Актуальные научные проблемы. Рассмотрение, решение, практика. Сборник научных статей. 2016. С. 36-38.

34 Першиков, В.А. Инвестиции в антикризисном управлении / В.А. Першиков // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. – 2015. – №4. – С. 48-51.

35 Полиит-Заниздра, Т. А. Реструктуризация как важнейшее направление по оздоровлению компании в период кризиса / Т.А. Полит-Занидра // Молодой ученый. – 2016. – №5. – С. 387-389.

36 Пострелова, А.В. Оценка бизнеса в целях антикризисного управления предприятием / А.В. Пострелова, Е.Н. Маля, К.С. Емельянова // Молодой ученый. – 2013. – №9. – С. 231-233.

37 Прохоров, З. С. Особенности антикризисного управления предприятиями малого бизнеса // Молодой ученый. – 2018. – №15. – С. 36-39.

38 Сапронов, О.А. Антикризисная политика промышленных предприятий / О.А. Сапронов, Д.А. Токарев, С.Е. Доронин, О.О. Китаев // Молодой ученый. – 2016. – №2. – С. 217-219.

39 Соломеева, А.Н. Особенности антикризисного управления на современном этапе развития России / А.Н. Соломеева // Вестник современных исследований. – 2018. – №11-2. – С. 177-182.

40 Тайгибова, Т.Т. Теоретико-методологические основы антикризисного управления развитием предприятий сферы услуг / Т.Т. Тайгибова // Молодой ученый. – 2018. – №3. – С. 279-281.

41 Токарь, Е.В. Антикризисное управление как фактор обеспечения экономической безопасности предприятия / Е.В. Токарь // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2018. – №2. – С. 20-25.

42 Файнова, Н. А. Диагностика банкротства и антикризисное управление на предприятии / Н.А. Файнова // Молодой ученый. – 2018. – №11. – С. 488-490.

43 Федяева, А.Ф. Антикризисное управление как способ повышения эффективности управления предприятием / А.Ф. Федяева, Е.С. Гурова // В сборнике: СИНТЕЗ НАУКИ И ОБЩЕСТВА В РЕШЕНИИ ГЛОБАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ СОВРЕМЕННОСТИ. Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2017. С. 210-215.

44 Форбс.РУ. Как спасли GM. Подлинная история самого важного банкротства в истории США [Электр. источник]. – <https://www.forbes.ru/kompanii/potrebiteleskii-rynok/246867-kak-spasli-gm-nerasskazannaya-istoriya-krupneishego-bankrotstva>. – 15.04.2019.

45 Фролова, А.А. Антикризисное управление предприятием в современных условиях / А.А. Фролова // Научные записки ОрёлГИЭТ. – 2016. – №4. – С. 140-149.

46 Хасанова, Х. Антикризисное финансовое управление предприятием и меры его стабилизации / Х. Хасанова // Вестник современной науки. – 2016. – №8. – С. 65-67.

47 Щичков, А.В. Антикризисное управление предприятием на основе оптимизационного моделирования в условиях нестабильности внешней среды /

А.В. Шичков // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2016. – №26. – С. 242-247.

48 Шкапова, О. В. Особенности антикризисного управления предприятиями малого бизнеса / О.В. Шкапова // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2015 г.). – СПб.: Свое издательство, 2015. – С. 163-166.

49 Ялмаев, Р.А. Инструментарий адаптационного финансового планирования на предприятии / Р.А. Ялмаев // Молодой ученый. – 2016. – №5. – С. 459-463.

50 Яшуткина, С.С. Методика анализа финансового состояния фармацевтической организации для антикризисного управления / С.С. Яшуткина // Молодой ученый. – 2018. – №18. – С. 393-400.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Бухгалтерская финансовая отчетность за 2018 год ООО СК Мост-Восток

Наименование показателя	Код	Отчетный год, тыс.руб.	Предыдущий год, тыс.руб.
<b>БАЛАНС (актив)</b>	<b>1600</b>	<b>1 040 375</b>	<b>1 457 921</b>
<b>БАЛАНС (пассив)</b>	<b>1700</b>	<b>1 040 375</b>	<b>1 457 921</b>
Нематериальные активы	1110	0	0
Результаты исследований и разработок	1120	0	0
Нематериальные поисковые активы	1130	0	0
Материальные поисковые активы	1140	0	0
Основные средства	1150	96 160	113 587
Доходные вложения в материальные ценности	1160	3 388	515
Финансовые вложения	1170	0	0
Отложенные налоговые активы	1180	76 649	71 234
Прочие внеоборотные активы	1190	98 057	96 728
<b>Итого внеоборотных активов</b>	<b>1100</b>	<b>274 254</b>	<b>282 064</b>
Запасы	1100	301 247	469 427
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	10 514	13 705
Дебиторская задолженность	1230	238 784	494 882
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	4 785	45 535
Прочие оборотные активы	1260	210 791	152 308
<b>Итого оборотных активов</b>	<b>1200</b>	<b>766 121</b>	<b>1 175 857</b>
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0
Резервный капитал	1360	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-170 652	-102 580
<b>ИТОГО капитал</b>	<b>1300</b>	<b>-170 642</b>	<b>-102 570</b>
Долгосрочные заемные средства	1410	0	0
Отложенные налоговые обязательства	1420	4 220	4 125
Оценочные обязательства	1430	0	0
Прочие долгосрочные обязательства	1450	0	0
<b>ИТОГО долгосрочных обязательств</b>	<b>1400</b>	<b>4 220</b>	<b>4 125</b>
Краткосрочные заемные обязательства	1510	139 657	159 492
Краткосрочная кредиторская задолженность	1520	948 886	1 241 261
Доходы будущих периодов	1530	0	0
Оценочные обязательства	1540	72 871	70 758
Прочие краткосрочные обязательства	1550	45 383	84 855
<b>ИТОГО краткосрочных обязательств</b>	<b>1500</b>	<b>1 206 797</b>	<b>1 556 366</b>
Выручка	2110	2 137 094	1 374 012
Себестоимость продаж	2120	2 015 340	1 447 750
<b>Валовая прибыль (убыток)</b>	<b>2100</b>	<b>121 754</b>	<b>-73 738</b>
Коммерческие расходы	2210	0	0
Управленческие расходы	2220	105 787	111 436

<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	<b>2200</b>	<b>15 967</b>	<b>-185 174</b>
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
Проценты к получению	2320	0	0
Проценты к уплате	2330	15 651	17 331
Прочие доходы	2340	61 853	134 759
Прочие расходы	2350	135 562	222 547
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>2300</b>	<b>-73 393</b>	<b>-290 293</b>
Текущий налог на прибыль	2410	0	0
Постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-9 358	-13 038
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-94	721
Изменение отложенных налоговых активов	2450	5 415	44 299
Прочее	2460	0	0
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>-68 072</b>	<b>-245 273</b>
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	2510	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
<b>Совокупный финансовый результат периода</b>	<b>2500</b>	<b>-68 072</b>	<b>-245 273</b>
<b>Величина капитала на 31 декабря предыдущего года</b>	<b>3200</b>	<b>-102 570</b>	
Величина капитала на 31 декабря предыдущего года (Уставный капитал)	3200	10	
Величина капитала на 31 декабря предыдущего года (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3200	0	
Величина капитала на 31 декабря предыдущего года (Добавочный капитал)	3200	0	
Величина капитала на 31 декабря предыдущего года (Резервный капитал)	3200	0	
Величина капитала на 31 декабря предыдущего года (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3200	-102 580	
<b>Величина капитала на 31 декабря отчетного года</b>	<b>3300</b>	<b>-170 642</b>	
Величина капитала на 31 декабря отчетного года (Уставный капитал)	3300	10	
Величина капитала на 31 декабря отчетного года (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3300	0	
Величина капитала на 31 декабря отчетного года (Добавочный капитал)	3300	0	
Величина капитала на 31 декабря отчетного года (Резервный капитал)	3300	0	
Величина капитала на 31 декабря отчетного года (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3300	-170 652	
<b>Изменение добавочного капитала</b>	<b>3330</b>	<b>0</b>	
Изменение добавочного капитала (Добавочный капитал)	3330	0	
Изменение добавочного капитала (Резервный капитал)	3330	0	
Изменение добавочного капитала (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3330	0	
<b>Изменение резервного капитала</b>	<b>3340</b>	<b>0</b>	
Изменение резервного капитала (Резервный капитал)	3340	0	
Изменение резервного капитала (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3340	0	
<b>Увеличение капитала - всего</b>	<b>3310</b>	<b>0</b>	



Увеличение капитала - всего (Уставный капитал)	3310	0	
Увеличение капитала - всего (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3310	0	
Увеличение капитала - всего (Добавочный капитал)	3310	0	
Увеличение капитала - всего (Резервный капитал)	3310	0	
Увеличение капитала - всего (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3310	0	
<b>Чистая прибыль</b>	<b>3311</b>	<b>0</b>	
Чистая прибыль (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3311	0	
<b>Переоценка имущества</b>	<b>3312</b>	<b>0</b>	
Переоценка имущества (Добавочный капитал)	3312	0	
Переоценка имущества (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3312	0	
<b>Доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала</b>	<b>3313</b>	<b>0</b>	
Доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала (Добавочный капитал)	3313	0	
Доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3313	0	
<b>Дополнительный выпуск акций</b>	<b>3314</b>	<b>0</b>	
Дополнительный выпуск акций (Уставный капитал)	3314	0	
Дополнительный выпуск акций (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3314	0	
Дополнительный выпуск акций (Добавочный капитал)	3314	0	
<b>Увеличение номинальной стоимости акций</b>	<b>3315</b>	<b>0</b>	
Увеличение номинальной стоимости акций (Уставный капитал)	3315	0	
Увеличение номинальной стоимости акций (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3315	0	
Увеличение номинальной стоимости акций (Добавочный капитал)	3315	0	
Увеличение номинальной стоимости акций (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3315	0	
<b>Реорганизация юридического лица</b>	<b>3316</b>	<b>0</b>	
Реорганизация юридического лица (Уставный капитал)	3316	0	
Реорганизация юридического лица (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3316	0	
Реорганизация юридического лица (Добавочный капитал)	3316	0	
Реорганизация юридического лица (Резервный капитал)	3316	0	
Реорганизация юридического лица (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3316	0	
<b>Уменьшение капитала - всего</b>	<b>3320</b>	<b>68 072</b>	
Уменьшение капитала - всего (Уставный капитал)	3320	0	
Уменьшение капитала - всего (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3320	0	
Уменьшение капитала - всего (Добавочный капитал)	3320	0	
Уменьшение капитала - всего (Резервный капитал)	3320	0	
Уменьшение капитала - всего (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3320	68 072	

<b>Убыток</b>	<b>3321</b>	<b>68 072</b>	
Убыток (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3321	68 072	
<b>Переоценка имущества</b>	<b>3322</b>	<b>0</b>	
Переоценка имущества (Добавочный капитал)	3322	0	
Переоценка имущества (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3322	0	
<b>Расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала</b>	<b>3323</b>	<b>0</b>	
Расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала (Добавочный капитал)	3323	0	
Расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3323	0	
<b>Уменьшение номинальной стоимости акций</b>	<b>3324</b>	<b>0</b>	
Уменьшение номинальной стоимости акций (Уставный капитал)	3324	0	
Уменьшение номинальной стоимости акций (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3324	0	
Уменьшение номинальной стоимости акций (Добавочный капитал)	3324	0	
Уменьшение номинальной стоимости акций (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3324	0	
<b>Уменьшение количества акций</b>	<b>3325</b>	<b>0</b>	
Уменьшение количества акций (Уставный капитал)	3325	0	
Уменьшение количества акций (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3325	0	
Уменьшение количества акций (Добавочный капитал)	3325	0	
Уменьшение количества акций (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3325	0	
<b>Реорганизация юридического лица</b>	<b>3326</b>	<b>0</b>	
Реорганизация юридического лица (Уставный капитал)	3326	0	
Реорганизация юридического лица (Собственные акции, выкупленные у акционеров)	3326	0	
Реорганизация юридического лица (Добавочный капитал)	3326	0	
Реорганизация юридического лица (Резервный капитал)	3326	0	
Реорганизация юридического лица (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3326	0	
<b>Дивиденды</b>	<b>3327</b>	<b>0</b>	
Дивиденды (Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток))	3327	0	
<b>Чистые активы на 31 декабря отчетного года</b>	<b>3600</b>	<b>-170 642</b>	
<b>Чистые активы на 31 декабря предыдущего года</b>	<b>3600</b>	<b>-102 570</b>	
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4490	-170 642	
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю за отчетный год	4490	-102 570	
<b>Поступления – всего за отчетный год</b>	<b>4110</b>	<b>1 962 825</b>	
От продажи продукции, товаров, работ и услуг за отчетный год	4111	1 954 711	

Арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей за отчетный год	4112	3 152	
От перепродажи финансовых вложений за отчетный год	4113	0	
Прочие поступления за отчетный год	4119	4 962	
<b>Платежи – всего за отчетный год</b>	<b>4120</b>	<b>1 995 112</b>	
Поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги за отчетный год	4121	1 157 887	
В связи с оплатой труда работников за отчетный год	4122	780 930	
Проценты по долговым обязательствам за отчетный год	4123	1 000	
Налога на прибыль организаций за отчетный год	4124	0	
Прочие платежи за отчетный год	4129	55 295	
<b>Сальдо денежных потоков от текущих операций за отчетный год</b>	<b>4100</b>	<b>-32 287</b>	
<b>Поступления – всего за отчетный год</b>	<b>4210</b>	<b>0</b>	
От продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений) за отчетный год	4211	0	
От продажи акций других организаций (долей участия) за отчетный год	4212	0	
От возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам) за отчетный год	4213	0	
Дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях за отчетный год	4214	0	
Прочие поступления за отчетный год	4219	0	
<b>Платежи – всего за отчетный год</b>	<b>4220</b>	<b>3 463</b>	
В связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов за отчетный год	4221	3 463	
В связи с приобретением акций других организаций (долей участия) за отчетный год	4222	0	
В связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам за отчетный год	4223	0	
Процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива за отчетный год	4224	0	
Прочие платежи за отчетный год	4229	0	
<b>Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций за отчетный год</b>	<b>4200</b>	<b>-3 463</b>	
<b>Поступления – всего за отчетный год</b>	<b>4310</b>	<b>0</b>	
Получение кредитов и займов за отчетный год	4311	0	
Денежных вкладов собственников (участников) за отчетный год	4312	0	
От выпуска акций, увеличения долей участия за отчетный год	4313	0	
От выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др. за отчетный год	4314	0	
Прочие поступления за отчетный год	4319	0	
<b>Платежи – всего за отчетный год</b>	<b>4320</b>	<b>5 000</b>	

Собственникам(участникам) в связи с выкупом у них акций(долей участия) организации или их выходом из состава участников за отчетный год	4321	0	
На уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников(участников) за отчетный год	4322	0	
В связи с погашением(выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов за отчетный год	4323	5 000	
Прочие платежи за отчетный год	4329	0	
<b>Сальдо денежных потоков от финансовых операций за отчетный год</b>	<b>4300</b>	<b>-5 000</b>	
<b>Остаток средств на начало отчетного года</b>	<b>6100</b>	<b>0</b>	
<b>Остаток средств на конец отчетного года</b>	<b>6400</b>	<b>0</b>	
<b>Поступило средств - всего за отчетный год</b>	<b>6200</b>	<b>0</b>	
Вступительные взносы за отчетный год	6210	0	
Членские взносы за отчетный год	6215	0	
Целевые взносы за отчетный год	6220	0	
Добровольные имущественные взносы и пожертвования за отчетный год	6230	0	
Прибыль от предпринимательской деятельности организации за отчетный год	6240	0	
Прочие за отчетный год	6250	0	
<b>Использовано средств - всего за отчетный год</b>	<b>6300</b>	<b>0</b>	
<b>Расходы на целевые мероприятия за отчетный год</b>	<b>6310</b>	<b>0</b>	
в том числе: социальная и благотворительная помощь за отчетный год	6311	0	
проведение конференций, совещаний, семинаров и т.п. за отчетный год	6312	0	
иные мероприятия за отчетный год	6313	0	
<b>Расходы на содержание аппарата управления за отчетный год</b>	<b>6320</b>	<b>0</b>	
в том числе: расходы, связанные с оплатой труда (включая начисления) за отчетный год	6321	0	
выплаты, не связанные с оплатой труда за отчетный год	6322	0	
расходы на служебные командировки и деловые поездки за отчетный год	6323	0	
содержание помещений, зданий, автомобильного транспорта и иного имущества (кроме ремонта) за отчетный год	6324	0	
ремонт основных средств и иного имущества за отчетный год	6325	0	
прочие за отчетный год	6326	0	
<b>Приобретение основных средств, инвентаря и иного имущества за отчетный год</b>	<b>6330</b>	<b>0</b>	
<b>Прочие за отчетный год</b>	<b>6350</b>	<b>0</b>	