

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт электронного обучения  
Специальность 080507 Менеджмент организации  
Кафедра Менеджмента

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Разработка антикризисной стратегии развития организации</b>

УДК 005.334.658.012.12

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3301	Богатов Денис Евгеньевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Данков Артём Георгиевич	к.и.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н., доцент		

Томск - 2016г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
 Специальность 080507 Менеджмент организации  
 Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
 Зав. кафедрой  
Чистякова Н.О.  
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

<b>Дипломной работы</b>
-------------------------

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3-3301	Богатову Денису Евгеньевичу

Тема работы:

<b>Разработка антикризисной стратегии развития организации</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№1588/с от 26.02.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы:

<b>ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ</b>	
----------------------------	--

<p><b>Исходные данные к работе</b>  <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Учебная литература.</li> <li>2. Статьи в периодических изданиях.</li> <li>3. Отчет по преддипломной практике.</li> <li>4. Отчетность ООО «Центр Новых Технологий».</li> <li>5. Данные предоставленные ООО «Центр Новых Технологий».</li> <li>6. Аналитические обзоры из сети Интернет.</li> </ol>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теоретические основы антикризисной стратегии.</li> <li>2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Центр Новых Технологий».</li> <li>3. Разработка антикризисной стратегии развития ООО «Центр Новых Технологий».</li> <li>4. Социальная ответственность компании.</li> </ol>
<p><b>Перечень графического материала</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диаграммы по результатам анализа финансово-хозяйственной деятельности</li> <li>2. Рисунок 1- Изменения структуры внеоборотных активов</li> <li>3. Таблица 1- Определение собственного (рабочего) оборотного капитала</li> <li>4. Таблица 2- Расчет чистых активов акционерного общества</li> <li>5. Таблица 9 – Ликвидность</li> </ol>

**Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Данков Артём Георгиевич	к. и. н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3301	Богатов Денис Евгеньевич		

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 108 страниц, 6 рисунков, 19 таблиц, 37 использованных источников, 4 приложения.

Ключевые слова: Финансовый кризис, антикризисное управление, стратегия, антикризисное развитие, анализ предприятия.

Объектом исследования является ООО «Центр Новых Технологий».

Цель работы – разработать антикризисную стратегию развития организации.

В процессе написания дипломной работы, были проведены исследования финансово-хозяйственной деятельности ООО «ЦНТ», проанализирован рынок конкурентов данной отрасли.

Результатом написания выпускной квалификационной работы стала антикризисная стратегия по развитию ООО «Центр Новых Технологий».

Тема дипломной работы является актуальной, так как с разработкой антикризисной стратегии для ООО «ЦНТ», увеличатся объемы продаж и организация повысит свои конкурентные способности.

Данные, полученные в ходе написания работы, будут применены на практическом уровне в исследуемой организации- ООО «Центр Новых Технологий».

## Оглавление

Реферат.....	4
Введение.....	7
1 Теоретико-методические основы разработки антикризисной стратегии на предприятиях.....	9
1.1 Понятие антикризисной стратегии.....	9
1.2 Виды антикризисных стратегий и их реализация.....	26
1.3 Этапы разработки антикризисной стратегии.....	28
2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО "Центр новых технологий".....	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО "Центр новых технологий".....	32
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО "Центр новых технологий".....	45
3 Разработка антикризисной стратегии развития организации на примере ООО "Центр новых технологий".....	74
3.1 Выявление кризисных ситуаций в деятельности предприятия ООО "Центр новых технологий".....	74
3.2 Разработка антикризисной стратегии на предприятии ООО "Центр новых технологий".....	77
Социальная ответственность.....	85
Заключение.....	96
Список использованной литературы.....	98
Приложение А «Состав, динамика и структура имущества предприятия».....	102
Приложение Б «Состав, динамика и структура капитала, вложенного в имущество предприятия».....	103

Приложение В «Анализ экономических (финансовых) результатов».....	104
Приложение Г «Схема «DuPont»».....	105

## **Введение**

Данная выпускная квалификационная работа посвящена актуальной на сегодняшний день проблеме антикризисного управления. Кризис отдельных организаций - это естественное явление рыночной экономики, по которой, с аналогией теории Дарвина, выживает сильнейшие. Организация же, которая не соответствует этому, должна или приспособиться, или испариться [1].

Нынешняя экономическая реальность заставляет руководителей организаций стабильно принимать решения в неопределенных условиях. В условиях финансовой и политической нестабильности коммерческая деятельность может обернуться различными кризисными ситуациями, результатом которых может стать несостоятельность или банкротство. Проблема исследования в антикризисном управлении мало исследована в связи с продолжительным правлением в российской экономике марксистско-ленинского учения, которое исключало кризисы в принципе. Такого вида подход вытеснил в теории и практике управления всю специфическую проблематику антикризисного управления, включая антикризисную диагностику [1]. В связи с этим проблема оценки стоимости организации в целях профилактики кризиса стоит особенно остро и является значимой в условиях современного финансового кризиса.

Цель дипломной работы состоит в анализе антикризисной стратегии на предприятии и разработке рекомендаций по ее совершенствованию. Объектом анализа является финансово-хозяйственная деятельность ООО "Центр Новых Технологий". При написании работы использовались следующие источники: нормативно-правовая база в области организации деятельности предприятия и бухгалтерского учета; отчетность (внешняя и оперативная); уставные документа предприятия (Устав, Учредительный договор).

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть понятие антикризисного управления;
- определить сущность оценочной деятельности в антикризисном управлении;
- рассмотреть финансово-хозяйственную деятельность ООО "Центр Новых Технологий";
- разработать рекомендации по совершенствованию антикризисной стратегии на предприятии.

Объектом дипломной работы является система управления на предприятии. Предметом дипломного проектирования является антикризисная стратегия. основополагающими работами, связанными с проблемами на предприятии в целях профилактики, являются труды отечественных ученых. Таких как: Таль Г.К., Большаков А.С., Татарников Е.А., Чернявский А.Д. рассматривающие темы антикризисного управления и финансового положения при банкротстве, пути преодоления. Также, об оценочной деятельности и роли её в антикризисном управлении описано в трудах Грязновой А.Г., Федотовой М.А. Это мы и рассмотрим в первой главе нашей дипломной работы.

# **1 Теоретико-методические основы разработки антикризисной стратегии на предприятиях**

## **1.1 Понятие антикризисной стратегии**

Стратегия представляет собой многомерную экономическую категорию, которая описывает технологию функционирования предприятия в достижении определенных целей. Выделяют следующие четыре группы правил. Вопрос о финансовой несостоятельности рассматривается с активным участием Федеральной службы по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению, причем обычно в судебном порядке при рассмотрении дела о банкротстве в арбитраже.[5] Механизмом антикризисного управления является вся совокупность и целостность категорий и элементов, входящих в теорию и практику антикризисного управления. Предугадать наступление кризиса представляет собой многогранный процесс, который при некоторых нарушениях можно уложить в следующую схему. Во-первых, выяснить все причины, побуждающие возникновение в организации кризисного состояния. Во-вторых, определить факторы, препятствующие возникновению кризиса. В-третьих, проанализировать побудителей и сдерживателей кризиса по силе и срокам воздействия. В-четвертых, разработать средства нейтрализации побудителей кризиса и стимуляторов антикризисных процессов. В основном процесс раннего обнаружения кризиса состоит из:

-внешнего блока, который включает анализ динамики внешней среды с точки зрения воздействия её на организацию.

-внутреннего блок.

Это набор своеобразных формул поведения менеджеров разных уровней управленческой системы в определенных ситуациях, направленных на выход из кризиса. Устойчивая работа организации в условиях рынка не существует не используя современные методы финансового управления. Основным направлением увеличения эффективности совершенствование финансового

планирования внутри фирмы и контроля. Практический отечественный и зарубежный опыты показывают, что проблемы совершенствования финансового планирования на микроуровне продолжают оставаться актуальными. Планирование делает стабильным деятельность организаций в условиях непредсказуемых рыночных отношений. Разработка и внедрение финансовых планов и бюджетов организациями занимает важнейшее место в системе мер по стабилизации их денежного. Далее определим и рассмотрим основные понятия, которые связаны с финансовым планированием. Финансовый план - это плановый обобщенный документ, отражающий расходование и поступление денежных средств на периоды: текущий (до одного года) и долгосрочный (больше одного года). Этот план нужен для получения качественного прогноза будущих потоков денежных средств. Этот документ предполагает составление капитальных и текущих бюджетов, также прогнозирование финансовых ресурсов на 1 или 3 года. Еще совсем недавно в России такой план составлялся в форме баланса доходов и расходов (если на год, то с поквартальной разбивкой) [2, с.98]. Отметим, что по определению С. Майерса и Р. Брейли, финансовое планирование - это процесс, который включает следующее [3]:

1. Анализ возможности текущего финансирования и инвестиционных возможностей, которыми располагает организация;
2. Прогнозирование последствий решений принятых;
3. Обоснование выбора варианта из целого ряда всевозможных решений для окончательного включения его в план;
4. Оценку соответствия результатов, которые достигнуты организацией, и установлены в финансовом плане.

Также подчеркнем, что в основе прогнозирования стоит - наиболее вероятные результаты и события. Специалисты, которые разрабатывают план должны в процессе планирования предусматривать как оптимистические варианты развития событий, так и пессимистические. По мнению упомянутых ранее авторов, указанных выше авторов, планирование

финансов призвано не минимизировать риски, а наоборот, сам этот процесс и включает планирование этих рисков – какие отвергнуть, а какие стоит принять. Такие авторы как Ф. Ли Ченг и Д. И. Финнерти финансовое планирование определяют как процесс, который анализирует дивидендную, финансовую и инвестиционную политики, а также прогноз их результатов, и воздействие данных результатов на экономическое окружение организаций и принятие решения о допустимом уровне риска и выборе проектов [3].

Большой опыт большинства успешных организаций стран с развитой промышленностью говорит о том, что в условия жесточайшей конкуренции планирование финансово-хозяйственной деятельности является важным и необходимым условием их выживания, процветания и экономического роста, а также успешного осуществления принятой стратегии развития организации. Так и есть, если стратегия организации является принципиальной установкой развития его в будущем, то планирование представляет из себя определение более оптимальных путей производства и реализации продукции и услуг, потому как в нем происходит увязка ресурсов, потенциал организации и с целями его развития во временном периоде, так и со способами достижения [4]. В условиях неопределенности экономического развития, присутствие жесткой конкуренции и рисков, которые определяют рыночную экономику, планирование становится единственным условием, которое носит определенную устойчивость, когда осуществляется производственно-хозяйственная деятельность организации. Таким образом, именно планирование позволяет организации основываясь на внутренних возможностях, которые имеются у фирмы, рассчитывать нужную организовывать производство и реализацию продукции с учетом всех необходимых изменений, которые происходят в хозяйственной среде. Так, высокоэффективное управление финансами организации возможно только при планировании всех финансовых ресурсов, их источников отношений хозяйствующего субъекта. Также планирование только в том случае будет высокоэффективным, при осуществлении таких требований как:

1. Планирование должно ответить на вопросы: что, как и когда может произойти

2. Исполнение той альтернативы, которую мы выбрали для организации и ее будущего развития, должно осуществляться на основе принятых сегодня решений.

3. Планирование - это непрерывный процесс принятия решений, в результате которого устанавливается и уточняется цель и задачи развития организации в связи с изменениями, которые происходят вокруг него, и определяются для их выполнения ресурсы.

4. Планирование нужно осуществлять по принципу, по которому работа организации будет рентабельной и обеспечит денежные поступления и прибыль в таком объеме, который будет удовлетворять заинтересованные в результате работы организации и группы лиц - собственников, акционеров, учредителей, государство и т.д.

5. Определение факторов производства и задач из-за характерных различий, вытекающих из отдельных направлений деятельности фирмы, разделяют планирование на краткосрочное и долгосрочное.

Из принятых решений значение нескольких распространяется на весьма длительную перспективу. К этому относятся, например, решения в таких областях, как покупка основного капитала, обозначение ассортимента выпускаемой продукции, кадровая политика. Данные решения характеризуют деятельность организации на много лет вперед и имеют свое отражение в долгосрочных планах, бюджетах, где детализация не высокая. Долгосрочные планы представляют собой некую рамочную конструкцию, а ее основными элементами будут краткосрочные планы. Одновременно вопросы, которые касаются текущего обеспечения компании материалами и сырьем, платы за воду, энергию, нужно рассматривать на краткосрочный период.

Отметим, что основной целью антикризисного управления является определение всевозможных объемов финансовых ресурсов, капитала и

резервов в основе планирования финансовых показателей и соответствующих направлений их расходования в плановом периоде [5].

Также в зависимости от этапа жизненного цикла компании, ее финансового состояния, стратегических установок и других факторов целью финансового планирования могут стать максимизация прибыли, максимизация продаж, максимизация собственности владельцев компании. Заметим, что в российских организациях использование финансового планирования ограничивается действием нескольких факторов, а именно:

- весьма высокая степень неопределенности на российском рынке, которая связана с масштабными изменениями во всех сферах общественной жизни;

- отсутствие результативной нормативно-правовой базы российского бизнеса;

- лишь маленькая доля организаций, которые располагают денежными возможностями для реализации серьезных финансовых разработок. Эффективное финансовое планирование в этих условиях под силу только большим организациям, которые располагают значительными средствами для привлечения высококвалифицированных специалистов, которые способны будут проводить масштабную плановую работу. В организациях используют, в основном, краткосрочное планирование, и имеют дело с плановым периодом, который равен году. Этот факт объясняется тем, что за период данной протяженности, предположительно, происходят все сезонные колебания состояния рынка. Годовой бюджет или план по времени можно разделить на месячные или квартальные бюджеты.

Следующим образом можно выявлять основные стратегические задачи бизнеса:

- узнавать, что хотят конкретные потребители;
- удовлетворять их потребности;
- получать прибыль.

В организациях роль финансового плана в том, что он:

- представляет ориентиры, соответственно которым организация намерена действовать;
- предоставляет возможность в условиях конкуренции определить жизнеспособность проекта;
- является важным инструментом в получении поддержки от внешних инвесторов. Далее рассмотрим основные принципы финансового планирования, которые основываются на общих принципах теории планирования в сложных системах [8].

1. Рассмотрим принцип единства, который дает предположение, что планирование должно иметь системный характер. Понятие «система» означает совокупность элементов (подразделений); взаимная связь между ними; наличие одного направления развития элементов, которые ориентированы на общие цели организации. Заметим, что единственное направление плановой деятельности, а также общие цели всех подразделений организации будут возможными в пределах вертикального единства организации. Подчеркнем, что координирование планов отдельных подразделений проявляется в том, что нельзя планировать деятельность одних подразделений организации за пределами взаимосвязи с иными; все без исключения изменения в планах одних структурных единиц должны отражаться в планах других подразделений. Отсюда делаем вывод, что взаимосвязь и одновременность — это ключевые черты координации планирования в организации.

2. Дальше определим, что принцип участия означает, что каждый сотрудник организации становится непосредственным участником плановой деятельности вне зависимости от выполняемых функций и должности.

3. Принцип непрерывности выражается в том, что процесс планирования исполняется регулярно в рамках определенного цикла; отметим, что планы, которые разработаны должны постоянно приходить на смену друг другу: план закупок — план производства — план по маркетингу. В то же время неопределенность внешней среды и наличие не

предусмотренных изменений внутренней среды организации требуют корректировки и конкретизирования плана организации.

4. Подчеркнем, что принцип гибкости очень тесно связан с предыдущим принципом и проявляется в придании плану и процессу планирования возможностей меняться в связи с появившимися внезапными условиями. Следовательно, план должен обладать так называемыми «резервами безопасности ресурсов, производственных мощностей».

5. Рассмотрим принцип точности, который означает, что планы организации обязаны являться детализированы и конкретизированы в той важности, в которой позволяют внешние и внутренние требования деятельности организации.

Для развития данных общих положений целесообразно выделять именно принципы непосредственного финансового планирования в организации [8].

6. Принцип финансового соотношения сроков или «золотое банковское правило» состоит в том, что приобретение и применение средств организации обязано осуществляться в сроки определенные, а капитальные вложения, которые имеют продолжительные сроки окупаемости рентабельно финансировать в счет долгосрочных заемных средств.

7. Определим, что принцип платежеспособности состоит в том, что планирование денежных средств обязано обеспечивать платежеспособность организации в любое время года. Тогда в этом случае у организации должно быть достаточное количество ликвидных средств, для того чтобы гарантировать гашение краткосрочных обязательств.

8. Принцип рентабельности капиталовложений базируется на том, что для капитальных вложений нужно подбирать недорогие способы финансирования. Подчеркнем, что заемный капитал рационально привлекать в том случае, если он увеличивает рентабельность собственного капитала, или же гарантирует процесс эффекта финансового рычага (левериджа).

Определение, что финансовый леверидж – это объективный фактор, который появляется с возникновением заемных средств в размере, который используется организацией капитала. Результативное руководство заемным капиталом компании увеличивает рентабельность собственных средств. Для финансиста ставятся две противоположные задачи, а непосредственно, не позволить потерь финансовой независимости, и одновременно увеличить рентабельность собственного капитала посредством привлечения заемных средств компании. Анализ воздействия заемных средств на рентабельность собственного капитала организации сформирована за счет эффекта финансового левериджа. В случае если же рентабельность активов организации выше, чем стоимость привлеченных заемных средств, то выходит положительный эффект финансового рычага, или увеличивается рентабельность собственного капитала.

9. Рассмотрим принцип сбалансированности рисков, который предполагает, что в особенности рискованные долгосрочные инвестиции рентабельно финансировать за счет собственных средств, чистой прибыли и амортизационных отчислений.

10. Принцип приспособления к потребностям *рынка* заключается в том, что для компании нужно принимать во внимание конъюнктуру рынка и зависимость от предоставления кредитов.

11. Принцип предельной рентабельности выражается в том, что выгодно подбирать такие капитальные вложения, которые гарантируют максимальную рентабельность.

Отметим, что составление плана дает возможность организации на основе имеющихся внутренних способностей рассчитывать нужную организацию производства и реализацию продукции с учетом изменений, которые совершаются в среде хозяйствования. Результативное управление финансами организации допустимо только лишь при планировании всех финансовых ресурсов, их источников отношений субъекта хозяйствования. Основной целью введения системы финансового планирования в

организации считается увеличение эффективности ее деятельности. Критерием эффективности является превышение доходов организации над ее затратами при выполнении функций, возложенных на организацию, её миссии. Всю систему планов, которую составляют в организации можно классифицировать по следующим признакам:

1) Первый признак систематизируется по периоду охвата: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные. Долгосрочные финансовые планы охватывают длительные сроки - от 10 до 25 лет. Среднесрочные планы характеризуют основные ориентиры, которые заданы долгосрочным планом, и рассчитываются на более короткий срок - от 3 до 5 лет. Краткосрочные – это обычно годовые планы, которые содержат определенные способы использования ресурсов, которые показаны в среднесрочных и долгосрочных планах. Краткосрочные планы распределяются по кварталам и по месяцам. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные финансовые планы увязываются между собой [11].

2) Второй признак систематизируется по масштабности поставленных целей.

- стратегическая;
- перспективная;
- бизнес-план;
- бюджет;
- оперативная.

Ответим на вопрос, что же такое основа формирования финансовых планов — это долгосрочные цели, которые обуславливаются руководством организации в процессе стратегического планирования. Стратегическое планирование базируется на принятии главных финансовых решений, например, реорганизации бизнеса - приобретение еще одной организации, закрытие организации, и инвестиционных решений. Уровень детализации в таких планах довольно низкий.

Содержание этапов составления, количество и форма стратегического планирования могут очень различаться и находиться в зависимости от размеров организации, формы собственности и отраслевой принадлежности.

Заметим, что даже в развитых рыночных странах невозможно точно назвать период, на который разрабатывается стратегическое планирование. К примеру, многие американские фирмы разрабатывают пятилетние планы, в Японии - чаще трехлетние планы. Так, в России в условиях экономической нестабильности стратегические планы, обычно, разрабатывают на 3-5 лет.

Далее определим, что в процессе перспективного финансового планирования установки, которые сделаны в стратегическом плане, приобретают уточнение и экономическое обоснование. Границы между стратегическим и перспективным планами очень размыты. Так, перспективный финансовый план составляется на три года и более и показывает главные показатели, цели и задачи организации, соотношение и темпы наращенного воспроизводства, и кроме того удерживает взаимные отношения с внешним окружением. Финансовый перспективный план также содержит прогнозный баланс, план прибылей и убытков, план движения денежных средств. Заметим, что прогнозная отчетность – это удобный способ обобщения различного рода хозяйственных событий, которые предполагаются в перспективе. Также прогнозная отчетность дает нужный минимум информации для того чтобы принять управленческие решения и для того чтобы разработать более детализированные планы (бюджетов) организации. Данные прогнозные документы предоставляют руководству организации информацию, представленную ниже:

- потребности в инвестиционных средствах;
- способы финансирования данных инвестиций;
- влияние выбранной инвестиционной политики на стоимость организации.

Отметим, что перспективный финансовый план в главном считается прогнозным, и вычисления обретают приблизительный характер, а также

отображают только общую динамику процесса. И чем дольше плановый период, тем больше финансовый план носит необязательный характер. Этот факт объясняется тем, что в долгосрочной перспективе неопределенность изменения макроэкономической конъюнктуры возрастает, таким образом, в исполнении плана огромную роль играют факторы, которые не зависят от деятельности организации. Так, примером взаимодействия перспективного и текущего планов является бизнес – планирование, которое принято разрабатывать при создании новой организации или в обосновании производства новой продукции [12]. Также заметим, что составление бизнес – плана нужно для определения объема и разработки стратегии финансирования, привлечение определенных инвесторов к участию в создании новой компании или финансирование новых производственных программ. При этом инвесторами могут быть банки, юридические, и также физические лица. Сама структура бизнес – планирования и его объем зависит от сферы деятельности, к которой относится бизнес, от размера этого бизнеса, от суммы инвестиций, которая необходима для его организации, от объема и разновидности будущего продукта. Организационный и производственный характер имеет основная часть бизнес – плана. Соответствующие его разделы предоставляют сведения о продукции, которая планируется к производству, ее уровне цен, качестве, рынке сбыта, о результате от ее продажи. Также отметим, что бизнес – планирование играет значимую роль для организаций в тех случаях, когда у них недостаточно собственных финансовых ресурсов для выполнения того или иного их проекта. В таком случае данный документ является одним из главных, который необходим компании для обращения к другим инвесторам с просьбой привлечения их финансовых ресурсов для финансирования проекта компании или для обращения в банк, с целью получения заемных средств [7]. Для управления финансами организации в краткосрочный период используется текущее финансовое планирование или бюджетирование. Оперативное финансовое планирование заключается в следующем:

– разработка и доведение до исполнителей бюджета, платежного календаря и других форм плановых оперативных заданий по всем главным вопросам финансовой деятельности компании;

– умение действенно управлять оборотным капиталом предприятия, а именно, денежными средствами, ликвидными ценными бумагами, дебиторской и кредиторской задолженностью. При разработке платёжного календаря определяется очередности сроки осуществления всех расчетов. Все это дает возможность во время перечислять платежи в бюджеты и во внебюджетные фонды, гарантировать. Отметим, что принять краткосрочные финансовые решения намного легче, чем долгосрочные, но это не означает, что они являются менее важными. Организация может определять очень обещающие возможности для осуществления инвестиций, выявлять оптимальное соотношение заёмного и собственного капиталов, разрабатывать совершенную политику дивидендов и, однако, не иметь успеха, потому что никто не позаботился о том, чтобы иметь достаточное количество денежных средств для оплаты его текущих счетов. Процесс финансового планирования включает несколько этапов, рассмотрим данные этапы ниже:

1) На первом этапе производится анализ финансовых показателей предприятия за предшествующий период. Этот процесс начинается с анализа, который сложился на последнюю отчетную дату финансового состояния организации. Главное назначение данного анализа состоит в том, чтобы:

– дать оценку в совокупности параметров, которые заранее определены, сложившийся уровень финансовой устойчивости организации в кратко-, средне- и долгосрочном временном разрезе на основе его сопоставления с нормальным уровнем финансовой устойчивости для данной организации;

– определить главные тенденции изменения финансовой устойчивости предприятия и причины их возникновения;

– выявить наиболее важные направления и пути повышения финансовой устойчивости организации (нормализации его финансового состояния).

Основным объектом анализа финансового состояния организации является баланс активов и пассивов. Но, так как баланс отражает сложившееся на определенную дату состояние активов и пассивов организации, т.е. является «моментальным снимком» структуры и размеров его активов и источников их финансирования, то для действительной оценки финансового состояния предприятия на отчетную дату надо провести анализ динамики изменений структуры активов и пассивов предприятия (фондовых статей) за какой то предыдущий период. Для того чтобы определить причины данных изменений и целиком изменений финансовой устойчивости организации за анализируемый период надо провести анализ финансовых результатов деятельности организации за данный период, и основных фондовых потоков, которые связаны с текущей производственно-сбытовой деятельностью, а также операциями с оборотными средствами, с капитальными вложениями и капитальными изъятиями и с финансированием (операции с собственным капиталом и заемными капиталом) [18]. Информация для анализа берется из основных финансовых отчетов организации: бухгалтерского баланса (форма №1), отчета о прибылях и убытках (форма №2), отчета о движении денежных средств (форма №4). Данная бухгалтерская отчетность предприятия имеет большое значение для финансового планирования, потому что содержит данные для анализа и расчета финансовых показателей деятельности предприятия, и служит основой, с помощью которой составляется прогноз этих документов. Весьма сложная аналитическая работа на данном этапе немного облегчается потому что формы финансовой отчетности и планируемые финансовые таблицы одинаковые по содержанию. Баланс предприятия входит в состав документов финансового планирования, в то время как отчетный бухгалтерский баланс организации служит исходной базой для первой стадии планирования.

2) На втором этапе составляются основные прогнозные документы, такие как прогноз баланса, отчета о прибылях и убытках, движения денежных средств, данные документы относятся к перспективным финансовым планам и включаются в структуру научно-обоснованного бизнес-планирования организации [18]. Данный этап финансового планирования деятельности организации можно называть проектированием его желательного финансового состояния на конец планового периода, т.е. построение реалистичного проекта баланса активов и пассивов на крайнюю отчетную дату, с учетом фактического финансового состояния организации. Этот проект обязан отражать будущее финансовое состояние организации, которое соответствует основным предположительным ожиданиям и интересам кредиторов и акционеров организации.

Установлением проектирования баланса активов и пассивов является выявление главных параметров финансового состояния организации, они в дальнейшем будут рассмотрены в качестве нормы. В стадии финансового планирования предприятия с данной нормой будут сравнены варианты балансов активов и пассивов, которые получатся при расчете изменений финансового состояния организации. К примеру, осуществление торговых операций, производство продукции, работ и услуг, операции с финансовыми активами и пр. Данные операции, которые вытекают из целей и стратегии развития организации в этой сфере бизнеса, в которой они действуют или намерены действовать, выражаются в некоторой производственно-сбытовой программе, которая включает в себя спланированные текущие операции, и в соответствующей программе капитальных вложений, которая включает в себя планируемые операции с внеоборотными активами предприятия. Производственно-сбытовая программа отражает технологическую потребность организации в оборотных активах, то есть стоимостную и натурально-вещественную их структуру. Программа капиталовложений сформировывает нужную натурально-вещественную и стоимостную структуру внеоборотных активов предприятия. Сравнение нужных для того

чтобы осуществить планируемую деятельность оборотных и внеоборотных активов с соответствующими активами, которые уже имеются у организации, определяет состав нужных изменений в структуре активов организации. Необходимые оборотные и внеоборотные активы предприятия устанавливают структуру и размеры суммарных активов организации. Установленные таким образом суммарные активы, которые требуются для осуществления планируемой деятельности, сформировывают потребность организации в источниках финансирования. Как было отмечено выше, при этом структура источников финансирования, которая характеризуется природой источников, сроками их использования и ценой обслуживания, для полного обеспечения финансовой устойчивости организации обязана соответствовать доходности и структуре активов [20].

Сравнение потребностей организации в собственных и заемных источниках финансирования с уже имеющимися пассивами дает возможность определять нужные изменения в их составе. Изменения собственного капитала организации, который принадлежит его юридическим лицам и акционерам могут осуществляться за счет самофинансирования, то есть путем капитализации части полученной прибыли предприятием и также за счет внешнего финансирования. К примеру, методом дополнительной эмиссии обыкновенных и привилегированных акций. Изменения заемных средств могут быть проделаны с помощью привлечения и погашения долгосрочных или краткосрочных банковских кредитов и займов, урегулирования кредиторской задолженности поставщиками и подрядчиками, бюджетом и внебюджетными фондами, персоналом и пр. Необходимо отметить, что рассмотренная схема, является значимой и отражает итерационный процесс формирования правильного баланса активов и пассивов организации, так как действительная возможность привлечения пассивов (источников финансирования активов), которые приемлемы для организации условия ограничивают спектр возможных его активных операций (то есть возможные виды и направления деятельности). Из всего

этого следует, что если сформировать источники финансирования, которые будут соответствовать плановой деятельности организации, обеспечивающие подходящее финансовое состояние не удастся, то нужно скорректировать программы инвестиций, номенклатуру продукции и другие ресурсопологающие параметры, которые характеризуют деятельность организации. Главные правила и принципы формирования источников финансирования активов организации требуют внимательного рассмотрения, в связи с этим ограничимся утверждением того, что именно в результате проектирования и анализа баланса активов и пассивов предприятия, при установлении необходимых изменений в собственных средствах финансирования сформировывается ориентир равный величине капитализации прибыли, который является главным параметром при планировании доходов и расходов организации.

Вместе с проектированием необходимого финансового состояния организации на конец планового периода происходит прогнозирование данного состояния путем выполнения нужных финансово-экономических расчетов. Основой для данных расчетов являются соответствующие исходные данные, которые позволяют составлять прогнозы доходов и расходов, поступлений и платежей за плановый период, и на данной основе прогнозный баланс активов и пассивов на конец этого периода.

3) Далее третьим этапом процесса финансового планирования является сравнение прогнозируемого (расчетного) финансового состояния организации с желаемым (нормальным) состоянием, включительно анализ возможных отклонений.

Прогнозируемый баланс активов и пассивов предприятия сравнивается с проектом баланса активов и пассивов, которые были построены раньше, отталкиваясь от представления управляющих организацией о желаемом (нормальном) финансовом состоянии организации на конец планового периода. Если отклонение главных параметров прогнозного баланса от таких же параметров проектного баланса признается

несущественным, то полученные в результате прогнозных расчетов баланс активов и пассивов, поступления и платежи, доходы и расходы утверждаются в состав финансового плана организации. Если же отклонение расчетных параметров от проектных является существенным, то необходимо принять решение о корректировке исходных данных, на основе которых производился расчет прогнозного баланса [19].

4) Следующий этап- четвёртый, который звучит так. После достижения, методом последовательных приближений, подходящего соответствия расчетных параметров баланса активов и пассивов организации желаемым (нормальным) параметрам, которые определены в процессе проектирования баланса и желательных корректировок проекта, утверждается финансовый план организации. В состав основных документов финансового плана предприятия необходимо включить следующее:

- доходы и расходы;
- активы и пассивы;
- поступления и платежи.

5) Пятый этап заключается в осуществлении текущей производственной, коммерческой и финансовой деятельности организации, которая определяет конечные финансовые результаты деятельности.

Завершается процесс финансового планирования практическим внедрением планов и контролем за их выполнением.

Также в процессе контроля производятся разумные и обоснованные корректировки плановых заданий и параметров на основе соответствующих финансово-экономических расчетов, которые позволяют оценить последствия тех или иных управленческих решений.

Далее рассмотрим возможные виды антикризисных стратегий и их реализацию.

## **1.2 Виды антикризисных стратегий и их реализация**

Как всем известно, кризисные ситуации требуют специального стратегического подхода. В условиях организационного стресса от менеджмента промышленной организации требуется повышенная изобретательность и гибкость в использовании различных стратегий, каждая из которых должна иметь цель выйти из кризисного состояния. В данной деятельности самое важное определиться какой тип стратегии выбрать в данной ситуации с расчетом на успех. Применяемые в теории стратегического планирования стратегии весьма разнообразны, что затрудняет их систематизацию. Рассмотрим основные классификационные признаки стратегии: уровень принятия решений; базовая концепция достижения конкурентных преимуществ; стадия жизненного цикла отрасли; относительная сила отраслевой позиции предприятия; степень «агрессивности» поведения предприятия в конкурентной борьбе; стремление высшего руководства к повышению статуса организации в отрасли. Так же усложняет классификацию и тот факт, что великое количество стратегий не могут быть одинаково обусловлены по одному из признаков. Образец маркетингового стратегического соответствия - это цена создания торговой марки. Предприятие, располагающее известной торговой маркой, затратит меньше ресурсов при продвижении нового товара по сравнению с предприятием, не имеющим таковой, при различных равных условиях.

Стратегия диверсификации делится на два вида:

-связанная

-несвязанная.

Связанно диверсифицированные предприятия называются концернами. На практике при общеэкономическом спаде большие шансы на выживание имеют именно концерны. Минимум затрат становится первоочередной задачей, с которой концерны справляются довольно хорошо.

Стратегия несвязанной диверсификации. Предприятия, осуществляющие несвязанную диверсификацию, называются конгломератами. Находящиеся в их портфеле сферы бизнеса между собой имеют слабые стратегические

соответствия. Плюсом стратегии несвязанной диверсификации является снижение риска, то есть различные отрасли могут одновременно находиться на разных фазах отраслевых жизненных циклов. Спады в одних восполняют подъемами в других. Возникает возможность намечено менять акценты на продукции и услугах, имеющих сезонный характер в зависимости от ожидаемого спроса. Успех конгломерата зависит от прогнозирования и способности управленческого ядра умело распоряжаться сегментами портфеля сфер бизнеса. Минус конгломерата, как уже было сказано ранее, менее эффективная минимизация издержек в условиях экономического спада. Стратегия откачки капитала и ликвидации. Изменение во внешней среде или внутренние перемены могут сводиться к тому, что одно из сегментов бизнеса перестает быть доходной и единственным правильным решением может быть конец ее деятельности. Стратегия международной диверсификации. Эта стратегия располагает деятельность диверсифицированного портфеля на множестве национальных рынков. Стратегия вертикальной интеграции. Стратегия, связанная с ростом доли длины пути от поставки продукции до продажи готового сырья конечному клиенту называется стратегией вертикальной интеграции. Обратная вертикальная интеграция предполагает движение назад к сырью, тогда как прямая вертикальная интеграция направлена вперед, то есть к доставленному клиентам товару. Стратегия для отраслевых лидеров. Текущее отраслевое лидерство устанавливается главным образом величиной рыночной доли. Цель стратегии лидера - хранение занимаемых позиций и получение статуса доминантного лидера (значительное превосходство над прочими организациями). К кризисной организации, которая рассчитывает на успех, больше всего подходит стратегия роста. В случае неудачи важно сориентироваться в стратегическом плане и придерживаться стратегии отхода. Данная стратегия подходит на кратковременные этапы. Далее рассмотрим этапы формирования антикризисной стратегии.

### 1.3 Этапы разработки антикризисной стратегии

Любую ситуацию, в которой организация не успевает подготовиться к изменениям, можно считать кризисной. Основные этапы фундаментальной диагностики кризиса: определение объектов наблюдения «кризисного поля», реализующего угрозу возникновения финансового кризиса; формирование системы индикаторов оценки угрозы финансового кризиса предприятия; анализ отдельных сторон кризисного финансового развития предприятия, осуществляемый стандартными методами; предварительная оценка масштабов кризисного финансового состояния предприятия.

1. Стратегические показатели деятельности организации:

- часть на рынке;
- количество продаж уменьшается/увеличивается;
- объем прибыли;
- доход акций;
- прочее.

2. Внутренние сильные и слабые стороны, внешние угрозы и возможности.

Конкурентные переменные:

- качество/характеристики продукции;
- слава/PR;
- производственный потенциал
- технологические способности;
- сбыт;
- маркетинг;
- финансовое расположение;
- расходы по сравнению с конкурентами;
- прочее.

Заключения о положении организации по сравнению с конкурентами.

Основные стратегические задачи, которые должны быть решены организацией. Специалист, координирующий политику организации, оказавшейся в кризисном положении, должна сфокусировать всю

информацию, подобранную во время проведения стратегического анализа. Он должен подумать, сможет ли организация в рамках своей нынешней миссии выйти из кризиса и добиться конкурентных преимуществ. При необходимости нужно откорректировать миссию. Отлично выраженная миссия, которая доступна для осмысления и в которую верят, может быть хорошим толчком для изменений в стратегии. Она может содержать следующее:

- 1.Объявление убеждений и ценностей.
- 2.Виды товаров или услуг, которые организация будет реализовывать (или потребности покупателей, которые организация будет удовлетворять).
- 3.Рынки, на которых будет работать организация:
  - способы выхода на рынок;
  - технологии, которые будет использовать организация;
  - политика взросления и финансирования.

Отчетливо выраженная миссия побуждает и вдохновляет к действию, дает шанс персоналу организации проявлять инициативу, формирует основные предпосылки успеха деятельности организации при разных воздействиях на нее со стороны внешней и внутренней среды. Далее идет процесс корректировки системы целей (желаемых результатов, которые способствуют выходу из экономического кризиса). Специалист предприятия сопоставляет желаемые результаты и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды, которые ограничивают достижение нужных результатов, и вносит изменения в систему целей. Каждая организация имеет поставленную систему целей. Они возникают как отражение целей различных групп:

- собственников организации;
- персонала организации;
- клиентов;
- деловых партнеров;
- всего общества.

Если миссия - это видение того, каким должна быть организация в будущем, то совокупность целей - желаемые результаты, отвечающие пониманию цели. Последующие этапы связаны с реализацией антикризисной стратегии, оценкой и контролем результатов. Оперативные мероприятия по выходу из экономического кризиса могут быть такими: уменьшение расходов, ликвидация подразделений, сокращение кадров, снижение объемов производства и сбыта, активные маркетинговые исследования, рост цен на товар, вычисление и использование внутренних резервов, усовершенствование, привлечение специализированных менеджеров, получение займов, закрепление дисциплины и так далее. Стратегическое и оперативное планирование взаимосвязаны, и заниматься в отрыве друг от друга невозможно. Тактическое планирование осуществляется в рамках выбранной стратегии. При осуществлении успешной стратегии нужно сфокусировать внимание на восприятии изменений, какие силы будут сопротивляться, какой стиль поведения нужно выбрать. Сопротивление нужно уменьшить до минимума или ликвидировать независимо от типа, сущности и содержания изменения. Действительность для многих организаций такова, что они не достигают оптимального сочетания структуры, культуры, навыков, необходимых для успешной занятости. Структура организации во многом определяет её способность реагировать на видоизменения внешней среды. В случае если организация имеет очень жесткую организационную структуру, ей могут быть доведены новые задачи. При этом нужно провести соответствующую подготовительную работу, для того чтобы ликвидировать сопротивление с их стороны и убедить в необходимости эффективного участия в осуществлении новой стратегии. На этом этапе специалисты могут сопоставить то, что требуется для реализации антикризисной стратегии, с тем, что организация имеет сейчас. Сравнивая желаемое с действительным, специалисты могут использовать балльную систему оценки расхождений. При проведении сравнительного исследования немаловажно выделить именно те моменты, которые могут ключевым

образом повлиять на успех предприятия. На стадии реализации антикризисной стратегии высшее руководство может пересмотреть план осуществления новой стратегии, если этого требуют вновь возникающие обстоятельства. Последним этапом антикризисного стратегического управления являются оценка и контроль выполнения стратегии. Он направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей организации.

## **2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО "Центр новых технологий"**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО "Центр новых технологий"**

Общество с ограниченной ответственностью «Центр Новых Технологий» является субъектом малого предпринимательства и внесено в Реестр субъектов малого предпринимательства г. Томска за 70 № 001394417 от 09.09.2008 года. Сокращенное наименование предприятия ООО «ЦНТ». Предприятие зарегистрировано как ООО- общество с ограниченной ответственностью. Вся деятельность компании– можно разделить на 4 основных направления:

1) Производственный блок – собственный производственный комплекс, который включает в себя:

- Цех по металлообработке: 4х-координатный обрабатывающий центр, токарные и фрезерные станки с ЧПУ, плоско- и круглошлифовальные станки, раскроечный участок, участок термообработки и прочее.

- Лазерный цех – с различным лазерным оборудованием (граверы, раскroeнный лазер и различное сопутствующее оборудование).

- Сборочное производство.

2) Инжиниринговый блок, состоящий из первоклассного штата конструкторов, технологов и разработчиков, в команде также работает специально подготовленный, опытный промышленный дизайнер. Данный блок ведет работу по следующим направлениям:

- Разработка вендингового оборудования.

В портфолио компании есть такие разработки, как автомат по выдаче сим-карт и микрозаймов, вендинг по продаже кофейных капсул, молока, готовых монет, также автомат по изготовлению сувенирных жетонов и множество других.

- Разработка промышленного оборудования – например, компания разрабатывает и производит специальные закалочные ванны для работы с полимерной закалочной средой.

- Разработка и производство пресс-форм, в том числе для сложного оборудования (например, для производства троакаров).

### 1.3. Ресурсы компании

#### 1. Производство

- Металлообработка

Одним из самых сложных технологических процессов, в результате, которого осуществляется изменение формы или размеров заготовок является металлообработка. Она представляет собой сложный технологический процесс, направленный на совершенствование форм, размеров и других характеристик изделий. Все проводимые в центре компании операции по металлообработке осуществляются на самом современном и технологичном оборудовании. Данные работы, осуществляемые специалистами компании, ведутся на основе большого количества разработанных наработок и технологий, благодаря которым получаемые изделия обладают высоким уровнем качества и надежности. Также специалисты ВУЗов совместно с командой компании постоянно ведут работу по внедрению новых технологий, которые в конечном итоге воплощаются в новые изделия. В свою очередь, все наработки, прежде чем пойти в массовое производство, апробируются и проверяются на пригодность. Такой подход обладает неоспоримым преимуществом перед другими подобными предприятиями.

- Лазерная гравировка

На данный момент в активе компании находится несколько современных лазерных установок, позволяющих производить нанесение практически на любые виды поверхностей, так же обеспечивать раскрой твердых материалов.

Современное, высокотехнологичное оборудование и квалифицированный персонал позволяют качественно и в кратчайшие сроки наносить любые изображения практически на любые поверхности.

- Лазерная резка

Резка лазером - принципиально новый вид металлообработки, отличающийся крайне высокой точностью и отличной производительностью. Лазерные технологии успешно применяются во многих отраслях промышленности и, в ряде случаев, вытесняют или полностью заменяют традиционные методы обработки материалов. Среди наиболее заметных преимуществ данного способа обработки выделяют:

- высокая скорость, производительность резки, оптимальное время;
- линия реза не требует дополнительной обработки и зачистки;
- избежание деформации хрупких и тонких металлов;
- любая сложность резки;
- резка не только металла, но и других материалов;

Работая над проектом, компания всегда гарантирует оперативные сроки выполнения поставленной задачи, понимая, что требуется выполнить и какие задачи возлагаются.

- 3D фрезеровка

«ЦНТ» имеет в своем арсенале оборудование, позволяющее выполнять фрезерные работы на заказ из различных материалов. Работы производятся на высокоточном оборудовании, специалистами, имеющими большой практический опыт работы. Современные станки, на которых выполняется фрезеровка металла и других материалов, имеют большую мощность, высокую точность и возможность работать сутками без остановки и участия человека, выполняя определенную заданную программу.

Фрезерная механическая обработка позволяет получать полностью готовое изделие из практически любого материала без дополнительной

ручной доработки, что является несомненным преимуществом перед лазерной обработкой.

## 2. Интеллектуальная собственность

Наличие объектов интеллектуальной собственности можно зафиксировать практически на каждом предприятии. К ним относятся: изобретения, полезные модели, промышленные образцы, товарные знаки, наименования мест происхождения товара, селекционные достижения, фирменное наименование, коммерческие обозначения, секреты производства (ноу-хау) и т.д. Специалист «ЦНТ» по юридическим вопросам может оказать высококвалифицированную поддержку и нотариальное сопровождение в оформлении интеллектуальной собственности, а также помочь определиться с ответом «Нужно ли получить патент в отношении технических решений, либо сохранить в тайне сведения?» и проконсультирует по любым вопросам о защите интеллектуальной собственности компании.

## 3. Площади

Необходимым условием для развития большинства проектов является наличие специальных помещений и лабораторий. В распоряжении группы компаний «ЦНТ» находится ряд площадок, среди которых:

- складские помещения;
- офисы;
- производственные помещения;
- химическая лаборатория;
- лаборатория радиоэлектроники.

## 4. Интернет-продвижение

- Контекстная реклама

В продвижении собственных проектов компания использует все современные возможности интернет-маркетинга. Благодаря грамотному составлению объявлений и четкому определению целевой аудитории, рекламные компании наших проектов отличаются эффективностью и

адекватностью вложений в продвижение. Продвигая свои проекты, организация тщательно подходит к вопросам определения целевой аудитории и подбора продающих ключевых слов, что позволяет максимально снизить процент отказов, увеличить конверсию, а также провести своевременный анализ статистики.

- Медийная реклама

Стратегия медийной рекламы используется в продвижении проектов для достижения следующих целей:

- повышение узнаваемости бренда;
- событийный маркетинг (анонсы, акции);
- вывод на рынок нового продукта;
- увеличение конверсии и эффективности затрат на контекст и другие виды рекламы.

Работая над медийной рекламой, сотрудники компании ставят своей целью приобретение выгодных площадок, в рамках этой задачи разрабатывается уникальное рыночное предложение, выявляется его целевая аудитория и именно для нее транслируется реклама

- Продвижение в социальных сетях

В использовании данного инструмента интернет-маркетинга организация, в первую очередь, использует возможность развития нестандартных форм продаж и коммуникаций между заказчиком, исполнителем и потребителем.

Однако, по мнению руководства компании, стратегия продвижения в социальных сетях не может функционировать вне связи с уже существующими бизнес-процессами, она должна быть составной частью целостной системы коммуникации и логично встроена в общую стратегию развития проекта.

## 5. Обучение

За годы работы в сфере инженерного предпринимательства, компания накопила множество практических знаний, которыми готова поделиться. Обмен опытом проходит в формате мастер-классов для начинающих предпринимателей. Общество с ограниченной ответственностью «Центр Новых Технологий» является субъектом малого предпринимательства и внесено в Реестр субъектов малого предпринимательства г. Томска за 70 № 001394417 от 09.09.2008 года. Сокращенное наименование предприятия ООО «ЦНТ». Предприятие зарегистрировано как ООО- общество с ограниченной ответственностью. Всю деятельность компании– можно разделить на 4 основных направления: Производственный блок – собственный производственный комплекс, который включает в себя. Цех по металлообработке: 4х-координатный обрабатывающий центр, токарные и фрезерные станки с ЧПУ, плоско- и круглошлифовальные станки, раскроечный участок, участок термообработки и прочее. Лазерный цех – с различным лазерным оборудованием (граверы, раскroeнный лазер и различное сопутствующее оборудование). Сборочное производство. Инжиниринговый блок, состоящий из первоклассного штата конструкторов, технологов и разработчиков, в команде также работает специально подготовленный, опытный промышленный дизайнер. Данный блок ведет работу по следующим направлениям:

- Разработка вендингового оборудования.

В портфолио компании есть такие разработки, как автомат по выдаче сим-карт и микрозаймов, вендинг по продаже кофейных капсул, молока, готовых монет, также автомат по изготовлению сувенирных жетонов и множество других.

- Разработка промышленного оборудования – например, компания разрабатывает и производит специальные закалочные ванны для работы с полимерной закалочной средой.

- Разработка и производство пресс-форм, в том числе для сложного оборудования (например, для производства троакаров). Ресурсы компании.

Производство. Металлообработка. Одним из самых сложных технологических процессов, в результате, которого осуществляется изменение формы или размеров заготовок является металлообработка. Она представляет собой сложный технологический процесс, направленный на совершенствование форм, размеров и других характеристик изделий.

Все проводимые в центре компании операции по металлообработке осуществляются на самом современном и технологичном оборудовании. Данные работы, осуществляемые специалистами компании, ведутся на основе большого количества разработанных наработок и технологий, благодаря которым получаемые изделия обладают высоким уровнем качества и надежности. Также специалисты ВУЗов совместно с командой компании постоянно ведут работу по внедрению новых технологий, которые в конечном итоге воплощаются в новые изделия. В свою очередь, все наработки, прежде чем пойти в массовое производство, апробируются и проверяются на пригодность. Такой подход обладает неоспоримым преимуществом перед другими подобными предприятиями. Лазерная гравировка. На данный момент в активе компании находится несколько современных лазерных установок, позволяющих производить нанесение практически на любые виды поверхностей, так же обеспечивать раскрой твердых материалов. Современное, высокотехнологичное оборудование и квалифицированный персонал позволяют качественно и в кратчайшие сроки наносить любые изображения практически на любые поверхности. Лазерная резка. Резка лазером - принципиальной вид металлообработки, отличающийся крайне высокой точностью и отличной производительностью. Лазерные технологии успешно применяются во многих отраслях промышленности и, в ряде случаев, вытесняют или полностью заменяют традиционные методы обработки материалов.

Среди наиболее заметных преимуществ данного способа обработки выделяют:

- высокая скорость, производительность резки, оптимальное время;

- линия реза не требует дополнительной обработки и зачистки;
- избежание деформации хрупких и тонких металлов;
- любая сложность резки;
- резка не только металла, но и других материалов;

Работая над проектом, компания всегда гарантирует оперативные сроки выполнения поставленной задачи, понимая, что требуется выполнить и какие задачи возлагаются. 3D фрезеровка. «ЦНТ» имеет в своем арсенале оборудование, позволяющее выполнять фрезерные работы на заказ из различных материалов. Работы производятся на высокоточном оборудовании, специалистами, имеющими большой практический опыт работы. Современные станки, на которых выполняется фрезеровка металла и других материалов, имеют большую мощность, высокую точность и возможность работать сутками без остановки и участия человека, выполняя определенную заданную программу. Фрезерная механическая обработка позволяет получать полностью готовое изделие из практически любого материала без дополнительной ручной доработки, что является несомненным преимуществом перед лазерной обработкой. Интеллектуальная собственность. Наличие объектов интеллектуальной собственности можно зафиксировать практически на каждом предприятии. К ним относятся: изобретения, полезные модели, промышленные образцы, товарные знаки, наименования мест происхождения товара, селекционные достижения, фирменное наименование, коммерческие обозначения, секреты производства (ноу-хау) и т.д. Специалист «ЦНТ» по юридическим вопросам может оказать высококвалифицированную поддержку и нотариальное сопровождение в оформлении интеллектуальной собственности, а также помочь определиться с ответом «Нужно ли получить патент в отношении технических решений, либо сохранить в тайне сведения?» и проконсультирует по любым вопросам о защите интеллектуальной собственности компании. Площади. Необходимым условием для развития большинства проектов является

наличие специальных помещений и лабораторий. В распоряжении группы компаний «ЦНТ» находится ряд площадок, среди которых: складские помещения; офисы; производственные помещения; химическая лаборатория; лаборатория радиоэлектроники. Интернет-продвижение. Контекстная реклама. В продвижении собственных проектов компания использует все современные возможности интернет-маркетинга. Благодаря грамотному составлению объявлений и четкому определению целевой аудитории, рекламные кампании наших проектов отличаются эффективностью и адекватностью вложений в продвижение. Продвигая свои проекты, организация тщательно подходит к вопросам определения целевой аудитории и подбора продающих ключевых слов, что позволяет максимально снизить процент отказов, увеличить конверсию, а также провести своевременный анализ статистики. Медийная реклама. Стратегия медийной рекламы используется в продвижении проектов для достижения следующих целей: повышение узнаваемости бренда; событийный маркетинг (анонсы, акции); вывод на рынок нового продукта; увеличение конверсии и эффективности затрат на контекст и другие виды рекламы. Работая над медийной рекламой, сотрудники компании ставят своей целью приобретение выгодных площадок, в рамках этой задачи разрабатывается уникальное рыночное предложение, выявляется его целевая аудитория и именно для нее транслируется реклама. Продвижение в социальных сетях. В использовании данного инструмента интернет-маркетинга организация, в первую очередь, использует возможность развития нестандартных форм продаж и коммуникаций между заказчиком, исполнителем и потребителем. Однако, по мнению руководства компании, стратегия продвижения в социальных сетях не может функционировать вне связи с уже существующими бизнес-процессами, она должна быть составной частью целостной системы коммуникации и логично встроена в общую стратегию развития проекта. За годы работы в сфере инженерного предпринимательства, компания накопила множество практических знаний,

которыми готова поделиться. Обмен опытом проходит в формате мастер-классов для начинающих предпринимателей. Отдел исследований и проектировки. Отдел исследований и проектировки с уверенностью можно назвать основой деятельности большинства реализованных проектов компании. Отдел отвечает, пожалуй, за одну из наиболее важных частей любого проекта: реализацию идей, обеспечивающих будущее и способствующих повышению конкурентоспособности. Постоянные инновационные исследования и разработки, а также накопленный опыт в таких областях как металлообработка, создание управляющей электроники или химическое производство создают синергетический эффект. Соединение воедино всех этих направлений позволяет быстро создавать и выводить на рынки самые различные проекты: от деревянной кровати для младенцев до неинвазивного глюкометра. В отделе работает команда высококвалифицированных программистов, инженеров-конструкторов и разработчиков. Высокое качество их разработок обеспечено современным оборудованием, которое позволяет создавать и тестировать новые коммерчески перспективные продукты. Продающая упаковка. Создание продающей упаковки является немаловажным этапом разработки торговой марки. Разработка данной части коммуникационной стратегии рассматривается не просто как необходимый атрибут любого товара, но как важный маркетинговый инструмент. Инструмент, который способен повлиять на конечный выбор, подчеркнуть практические достоинства и даже компенсировать некоторые недостатки товара. Работая над проектами из различных сфер: от B2B и до розничной продажи сувенирной продукции, сотрудники компании доказывали способность четко ставить задачи, находить креативные решения и подбирать наиболее эффективные варианты их реализации. Полный пакет – готовое решение. Стартовый пакет «Монетный Аттракцион» представляет собой полностью готовый комплексный стартовый пакет. Он позволяет «с нуля» организовать в любом регионе России и странах СНГ бизнес по изготовлению сувенирных

памятных монет. Существующая структура пакета рассчитана таким образом, чтобы предоставить покупателю возможность не только окупить первоначальные затраты на приобретение оборудования, но и получить первую чистую прибыль. Помимо оборудования и расходных материалов для данного пакета был разработан комплект рекламных материалов, наиболее востребованных в данном направлении. Сотрудниками компании постоянно осуществляется рекламная и маркетинговая поддержка партнеров: написание рекламных текстов, создание промо-материалов, разработка логотипов, консультирование в вопросах продвижения.

#### 6. Отдел исследований и проектировки (R&D)

Отдел исследований и проектировки (R&D) с уверенностью можно назвать основой деятельности большинства реализованных проектов компании.

Отдел R&D отвечает, пожалуй, за одну из наиболее важных частей любого проекта: реализацию идей, обеспечивающих будущее и способствующих повышению конкурентоспособности.

Постоянные инновационные исследования и разработки, а также накопленный опыт в таких областях как металлообработка, создание управляющей электроники или химическое производство создают синергетический эффект. Соединение воедино всех этих направлений позволяет быстро создавать и выводить на рынки самые различные проекты: от деревянной кровати для младенцев до неинвазивного глюкометра.

В отделе R&D работает команда высококвалифицированных программистов, инженеров-конструкторов и разработчиков. Высокое качество их разработок обеспечено современным оборудованием, которое позволяет создавать и тестировать новые коммерчески перспективные продукты.

#### 7. Продающая упаковка:

Создание продающей упаковки является немаловажным этапом разработки торговой марки. Разработка данной части коммуникационной

стратегии рассматривается не просто как необходимый атрибут любого товара, но как важный маркетинговый инструмент. Инструмент, который способен повлиять на конечный выбор, подчеркнуть практические достоинства и даже компенсировать некоторые недостатки товара. Работая над проектами из различных сфер: от B2B и до розничной продажи сувенирной продукции, сотрудники компании доказывали способность четко ставить задачи, находить креативные решения и подбирать наиболее эффективные варианты их реализации.

- Полный пакет – готовое решение

Стартовый пакет «Монетный Аттракцион» представляет собой полностью готовый комплексный стартовый пакет. Он позволяет «с нуля» организовать в любом регионе России и странах СНГ бизнес по изготовлению сувенирных памятных монет.

Существующая структура пакета рассчитана таким образом, чтобы предоставить покупателю возможность не только окупить первоначальные затраты на приобретение оборудования, но и получить первую чистую прибыль.

Помимо оборудования и расходных материалов для данного пакета был разработан комплект рекламных материалов, наиболее востребованных в данном направлении. Сотрудниками компании постоянно осуществляется рекламная и маркетинговая поддержка партнеров: написание рекламных текстов, создание промо-материалов, разработка логотипов, консультирование в вопросах продвижения.

## 8. Сертификация продукта

Сертификация продукта – неотъемлемая составляющая при выпуске нового товара на рынок. В настоящее время действует две системы сертификации: обязательная и добровольная. В рамках работы «DI-Group» накопила значительный опыт и наладила необходимые связи с центрами по сертификации в разных регионах страны, что дает организации возможность

предоставлять услуги по консультации специалистов, подготовке заявки и всех необходимых документов для оформления сертификатов.

Наличие сертификата соответствия улучшает имидж производителя, служит весомым аргументом как для инвестиционных компаний, российских и зарубежных партнеров, так и для потребителей - дает преимущество при получении государственных заказов и тендеров, значительно упрощает процесс получения лицензий или разрешений, увеличивает объем реализации продукции.

## 2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО "Центр новых технологий"

Анализ имущественного положения предприятия. Для анализа имущественного состояния нам нужно:

- проанализировать состав, динамику и структуры имущества организации;
- оценить размещения средств в активы организации.

Чтобы изучить состав имущества и динамику стоимости, а также его структуры на основании актива бухгалтерского баланса организации составим аналитическую таблицу «Состав, динамика и структура имущества предприятия», представленную в приложении Б.

Имущество предприятия – это то, чем оно владеет: основной капитал и оборотный капитал, выраженные в денежной форме и отраженные в самостоятельном балансе предприятия.

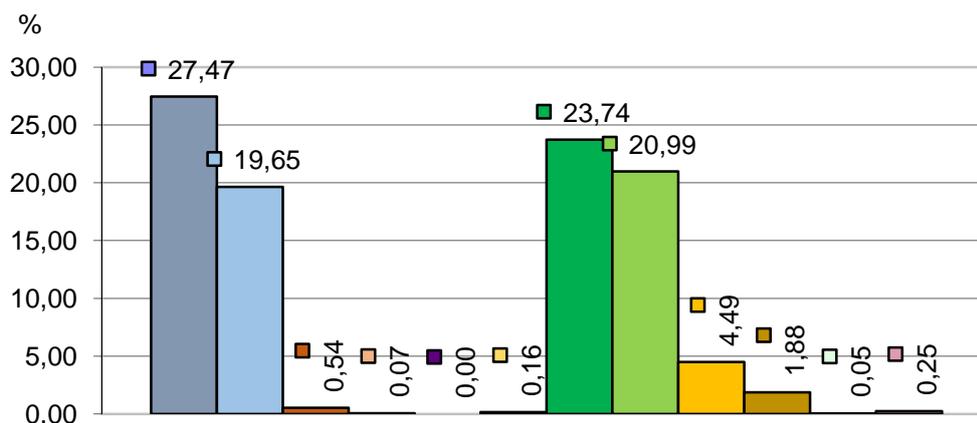
По сравнению с началом года, мы можем видеть изменения структуры и величины имущества предприятия: внеоборотные активы предприятия увеличились на 44%, а оборотные активы - всего на 4%.

Изменения структуры активов предприятия мы можем представить в виде следующих диаграмм, изображенных на рисунках 1 и 2.



**Рисунок 1- Изменение структуры внеоборотных активов**

## Изменение структуры оборотных активов



**Рисунок 2- Изменение структуры оборотных активов**

Исходя из значений показателей аналитической таблицы об изменении активов, можно сказать следующее:

1) в структуре активов доля внеоборотных на начало года меньше, чем на его конец ( $43,71 < 56,29$ ), в то время как доля оборотных активов на начало года больше, чем на его конец ( $56,99 < 43,01$ ). Таким образом, на конец года доля внеоборотных активов в общей структуре занимает больше половины. Такие изменения можно назвать положительными, так как в течение года произошло увеличение основных средств на 10% и увеличение долгосрочных финансовых вложений на 18.6%, что говорит об инвестициях на предприятии, и таким образом, определяет положительную тенденцию для развития предприятия. Большой удельный вес внеоборотных активов (основных средств) говорит о высокой фондоемкости производства. Принимая во внимание род деятельности данной компании, можно сказать, что в целом такое соотношение оценивается достаточно хорошим;

2) в структуре внеоборотных активов на фоне увеличения большинства его статей происходит значительное снижение незавершенного строительства (на 14,97%). Его доля на конец года составляет всего 1%, что говорит о введении новых строительных объектов. Таким образом, данные изменения можно назвать положительными;

3) рассмотрим оборотные активы: в целом сумма оборотных активов на конец года уменьшилась на 13%. Их доля в структуре активов на конец года составила 43,01%. Уменьшение происходит за счет снижения всех статей оборотных активов.

Наибольшую долю в разделе оборотных активов занимает дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после окончания отчетной даты), которая в общей структуре активов фактически равна 21%. В тоже время дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) составляют 0,16%.

Данное положение выгодно для предприятия, так как увеличивает ликвидность денежных средств.

Снижение запасов составило 8%. Их доля в общей структуре активов равна 19,65%.

По результатам проведенного анализа имущественного состояния ООО «ЦНТ», можно сказать, что на предприятии наметилась положительная тенденция для дальнейшего его развития. Далее проанализируем капитал, вложенный в имущество организации. Создание и приращение имущества организации осуществляется за счет собственных и заемных средств, данная характеристика показана в пассиве бухгалтерского баланса организации.

Для оценки капитала, вложенного в имущество организации, а также изменения структурной динамики капитала составим аналитическую таблицу «Состав, динамика и структура капитала, вложенного в имущество организации».

По сравнению с началом года, мы можем видеть изменения структуры и величины капитала, вложенного в имущество предприятия: собственный капитал снизился, а заемный увеличился.

Исходя из значений показателей аналитической таблицы (приложение В) об изменении пассивов, можно сказать, что:

1) наибольший удельный вес в структуре пассивов занимают долгосрочные обязательства: 47,5% на начало года, и 37,1% на его конец; затем собственный капитал: 34,1% на начало года, и 33,9% на его конец; наименьший удельный вес занимает краткосрочные обязательства: 18,3 % на начало года и 28,9% на конец.

То, что долгосрочные обязательства занимают большую часть, в данном случае не говорит о плохом положении дел на предприятии. Если посмотреть на сумму собственного капитала на конец года - она составляет 938822 тыс. руб. и сумму долгосрочных обязательств – это 1025389 тыс. руб., то вместе это 1964211 тыс. руб., а это на 388277 тыс. руб. больше, чем сумма внеоборотных активов – 1575934 тыс. руб. Кроме того, за счет заемного капитала обеспечивается рентабельность собственного;

2) в 2015 году произошло уменьшение собственного капитала на 0,2%. Однако это уменьшение не значительно, оно происходит на фоне общего увеличения валюты баланса, что говорит о положительном ходе дел на предприятии.

Наибольшую часть собственного капитала составляет нераспределенная прибыль (приблизительно 34 % и на конец, и на начало года). В течение года он практически не изменяется. Неизменным остается и уставный капитал;

3) рассмотрим последний раздел баланса - краткосрочные обязательства. Изменение итога за год составило практически 11% в сторону увеличения за счет роста статьи «Займы и кредиты на 12%. Кредиторская задолженность снижается на незначительную величину – 0,3%. Данная тенденция требует особого внимания, так как влияет на ликвидность денежных средств. Рост не должен быть быстрым и значительным.

Исходя из проведенного вертикального и горизонтального анализа баланса ООО «ЦНТ» за 2015 год можно сделать следующие выводы:

1) валюта баланса растет, и это говорит о положительной тенденции развития предприятия, причем нераспределенная прибыль тоже растет;

2) темп прироста оборотных активов (0,04%) ниже темпа прироста внеоборотных активов (0,44). Это связано с инвестициями на предприятии, а также большими запасами, однако об отрицательной динамике говорить мы не можем, так как величина запасов характерна для данной отрасли, а инвестиции в будущем должны приносить доход;

3) собственный капитал меньше заемного капитала, но соблюдается соотношение 30:70 – это нормально;

4) прирост дебиторской задолженности составляет 100%, а прирост кредиторской задолженности - 22%, это положительная тенденция, но нужно контролировать, чтобы поставщики и покупатели рассчитывались во время;

В целом никаких сильных влияний структура баланса не претерпевает, что говорит о стабильной ситуации на предприятии.

Анализ обеспеченности предприятия источниками финансирования оборотных средств. Важным показателем при анализе финансово-хозяйственной деятельности является обеспеченность предприятия источниками финансирования оборотных средств. Как известно, самым рациональным источником финансирования внеоборотных средств является собственный капитал, как наиболее стабильный. Однако зачастую используются и долгосрочные обязательства. Это в общем случае повышает риски, но долгосрочные обязательства могут быть разной природы, иногда по степени стабильности их можно приравнять к собственному капиталу. В таблице 4 рассмотрен собственный (рабочий) капитал ООО "ЦНТ". Видим, что в 2015 году он вырос на 26,19% за счет роста собственного капитала. Он обеспечивает около одной трети оборотных активов. Это можно считать очень хорошим показателем, тем более, что при росте оборотных активов наблюдается снижение краткосрочных обязательств.

**Таблица 1- Определение собственного (рабочего) оборотного капитала.**

<b>Показатели</b>	<b>Начало года</b>	<b>Конец года</b>	<b>Темпы роста</b>
1. Собственный капитал	692978	938822	26,19%
2. Долгосрочные заемные средства	963733	1025389	6,01%
3. Собственный капитал, направленный на формирование внеоборотных активов	886273	1575934	43,76%
4. Собственный (рабочий) оборотный капитал	770438	388277	-98,42%
5.Оборотные активы	141572	1189109	-88,09%
6. Краткосрочные обязательства	371134	800832	53,66%
7. Постоянный капитал	-229562	388277	159,12%

Снижение показателя собственного оборотного капитала – это тенденция к ухудшению ликвидности и платежеспособности предприятия. Однако то, что на конец года у предприятия увеличилась прибыль, говорит о положительном изменении, так как прибыль является основным постоянным источником увеличения собственных оборотных средств.

Следующим пунктом рассмотрим Оценку чистых активов предприятия. Исследования оценки платежеспособности хозяйствующих субъектов предусматривают расчет чистых активов.

Чистые активы организации должны соответствовать требованиям ГКи указанных Федеральных законов.

Главными направлениями анализа чистых активов являются:

- анализ динамики чистых активов. Для этого необходимо рассчитать их величину на начало и конец года, сопоставить полученные значения, выяснить причины изменения данного показателя;

- оценка реальности динамики чистых активов, так как существенное их увеличение на конец года может оказаться не существенным по сравнению с ростом совокупных активов. Для этого нужно рассчитать отношение чистых и совокупных активов на начало и конец года;

- оценка соотношения чистых активов и уставного капитала. Данное исследование позволяет выявить степень близости предприятия к банкротству. Об этом заверяет ситуация, когда чистые активы по своей величине оказываются меньше или равны уставному капиталу. ГК РФ выявлено, что если стоимость чистых активов общества становится меньше определенного законом минимального размера уставного капитала, то общество подлежит устранению;

- оценка эффективности использования чистых активов. Для этого рассчитываются и исследуются в динамике показатели «оборотность чистых активов» и «рентабельность чистых активов», проводится их факторный анализ.

Как видно из таблицы 5, величина чистых активов за 2015 год увеличилась за счет увеличения суммы основных средств и долгосрочных финансовых вложений, денежных средств, дебиторской задолженности. [17]

**Таблица 2 - Расчет чистых активов акционерного общества.**

<b>Показатели</b>	<b>Сумма</b>	
	<b>на начало года</b>	<b>на конец года</b>
<b><i>Активы</i></b>		
1. Нематериальные активы	886273	1575934
2. Основные средства	559234	1039437
3. Незавершенное строительство	323396	26984
4. Долгосрочные финансовые вложения	57	502288
5. Отложенные налоговые активы	3565	7191
6. Прочие внеоборотные активы	-	-
7. Запасы	556978	543387
8. НДС	11030	1995
9. Дебиторская задолженность	481346	584807
10. Краткосрочные финансовые вложения	91151	52044
11. Денежные средства	1067	6876
12. Прочие оборотные активы	0	0
<b>13. Итого активы</b>	<b>2914097</b>	<b>4340943</b>
<b><i>Пассивы</i></b>		
14. Целевые финансирование и поступления	0	0
15. Заемные средства	1161465	1641031
16. Кредиторская задолженность	106933	137619
17. Расчеты по дивидендам	0	0
18. Резервы предстоящих расходов и платежей	0	0
19. Прочие пассивы	0	0
<b>20. Итого пассивы, исключаемые из стоимости активов</b>	<b>1 268 398</b>	<b>1 778 650</b>
<b>21. Стоимость чистых активов (итого)</b>	<b>1 645 699</b>	<b>2 562 293</b>

активов минус итог пассивов)

Для наиболее полного анализа составим дополнительно две таблицы (см. таблица 6, 7), по результатам которых видно, что чистые активы возросли не только в абсолютном значении, но и в доле совокупных активов (на 12,4%). Из таблицы 7 видно, что и показатели деловой активности (оборачиваемости) в части чистых активов ухудшились. Оборот увеличился и это отрицательно сказывается на финансовый результат. Об этом также свидетельствует ухудшение показателя рентабельности. Причиной этому может быть наступивший финансовый кризис.

**Таблица 3 - Соотношения чистых активов с совокупными активами и уставным капиталом организации**

Показатели	Сумма		Темп прироста
	на начало года	на конец года	
Стоимость чистых активов	1645699	2562293	35,77%
Стоимость совокупных активов	2027845	2765043	26,66%
Отношение чистых активов к совокупным	0,81	0,93	12,42%
Уставный капитал	10	10	0,00%
Отношение чистых активов к УК	164569,9	256229,3	35,77%

**Таблица 4 - Эффективность использования чистых активов**

Показатели	Сумма		Темп прироста
	на начало года	на конец года	
Стоимость чистых активов, тыс. руб.	1645699	2562293	35,77%
Выручка от реализации, тыс. руб.	1306669	1290350	-1,26%
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	245844	200558	-22,58%
Оборачиваемость чистых активов, обороты (п.2/п.1)	0,79	0,50	-
Продолжительность оборота чистых	453,41	714,86	36,57%

активов, дни (360/п.4)			
Рентабельность чистых активов, % (п.3/п.1)	0,15	0,08	-

#### Анализ экономических (финансовых) результатов

Из приложения Г проанализируем финансовые результаты.

За 2015 год предприятие получило выручку от продажи на 16319 тыс.руб. меньше по сравнению с предыдущим аналогичным периодом, что говорит об отрицательном результате хозяйственной деятельности. Это вызвано удорожанием продукции, об этом так же свидетельствует увеличение себестоимости на 31890 тыс. руб.

В 2015 году себестоимость проданных товаров и услуг увеличилась на 3% и составила 74% от выручки, тогда как 2014 году себестоимость составляла 71% от выручки. Как было уже сказано, это отрицательно сказалось на результат выручки.

Положительным фактором можно считать снижение уровня коммерческих расходов фактически на 14%. Это позволило увеличить прибыль на 16%. Также произошло уменьшение управленческих расходов. В совокупности данные факты говорят о прошедшей оптимизации косвенных расходов за 2015 год. При этом произошло увеличение процентов к получению на 52%. В то же время проценты к уплате тоже увеличились на 44%.

На конец 2015 года чистая прибыль составила 245844 тыс. руб., данная прибыль выше прибыли, полученной в прошлом году, на 18%.

Анализ относительных показателей финансово-экономической деятельности предприятия

Анализ показателей оборачиваемости. Деловая активность предприятия характеризуется, прежде всего, оборачиваемостью. Под оборачиваемостью средств понимается продолжительность прохождения

средствами отдельных стадий производства и обращения. [18]

Анализ показателей оборачиваемости важен, так как от скорости оборота оборотных средств зависит размер годового оборота. Организация, имеющая маленькие объемы оборотных средств, но добившаяся высокой оборачиваемости может дать годовой оборот сравнимый с оборотом большой фирмы. Ускорение оборачиваемости оборотных средств уменьшает потребность в них, позволяет организациям освобождать долю оборотных средств или для нужд организации (абсолютное высвобождение), или для дополнительного выпуска товара (относительное высвобождение). [19]

Вследствие ускорения оборота высвобождаются вещественные элементы оборотных средств, меньше требуется запасов сырья, материалов, топлива, заделов незавершенного производства и продукции, а, следовательно, высвобождаются и денежные ресурсы, ранее вложенные в эти запасы и заделы. Высвобождение деньги откладываются на расчетном счете организации, в результате чего улучшается её финансовое состояние, укрепляется платежеспособность.

Рассмотрим основные финансовые коэффициенты деловой активности, получаемые при различных вариантах знаменателя относительного показателя.

Таблица 5 - Основные финансовые коэффициенты деловой активности

<b>Показатели</b>	<b>Условное обозначение</b>	<b>Алгоритм расчета</b>	<b>На начало года, тыс.руб</b>	<b>На конец года, тыс.руб</b>	<b>Изменение за год, тыс.руб б. (+/-)</b>
1. Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ,	$Q_p$		1306669	1290350	-16319

услуг, тыс. руб.					
2. Себестоимость проданных товаров	С		953451	921561	-31890
3. Число дней в отчетном году	Д		365	365	
4. Средняя стоимость активов, руб.	А		2027845	2765043	737198
5. Средняя стоимость оборотных активов, руб.	А <sub>об</sub>		1141572	1189109	47537
В том числе:					
5.1. Запасы	А <sub>зап</sub>		556978	543387	-13591
5.2. Дебиторская задолженность	А <sub>деб</sub>		481346	584807	103461
6. Средняя кредиторская задолженность	П <sub>кред</sub>		106933	137619	30686
7. Коэффициент оборачиваемости:					
7.1. Активов	коб. А	$Q_p / A$	0,64	0,47	-0,18
7.2. Оборотных средств (активов)	коб. А <sub>об</sub>	$Q_p / A_{об}$	1,14	1,09	-0,06
7.3. Запасов	коб. зап	$C / A_{зап}$	1,71	1,70	-0,02
7.4. Дебиторской задолженности	коб. деб	$Q_p / A_{деб}$	2,71	2,21	-0,51

(средств в расчетах)					
7.5. Кредиторской задолженности	коб. П <sub>кред</sub>	Q <sub>р</sub> /П <sub>кред</sub>	12,22	9,38	-2,84
8. Продолжительность оборота, дни:					
8.1. Активов	Доб.А	Д /кобА	566,45	782,14	215,69
8.2. Оборотных средств (активов)	Доб.А <sub>об</sub>	Д/кобА <sub>о</sub> б	318,88	336,36	17,48
8.3. Запасов	Доб.зап	Д/коб.за п	213,22	215,22	2
8.4. Дебиторской задолженности (средств в расчетах)	Доб.деб	Д/коб.д еб	134,46	165,42	30,97
8.5. Кредиторской задолженности	Доб.кре д	Д/коб.П кред	29,87	38,93	9,06
9. Продолжительность операционного цикла	Д оп. ц.	с.8.3.+с. 8.4.	347,68	380,64	32,96
10. Продолжительность финансового цикла	Д фин. ц.	с.9- с.8.5.	317,81	341,71	23,90

Данные таблицы свидетельствуют об улучшении показателей деловой активности.

По сравнению с прошлым годом оборачиваемость замедлилась по таким показателям как:

- ✓ активы – на 0,18 оборота в год или на 215,7 дней;

- ✓ оборотные средства – на 0,06 оборота или на 17,5 дней;
- ✓ дебиторская задолженность – на 0,51 оборота или на 31 дня;
- ✓ кредиторская задолженность – на 2,84 оборота или на 23,9 дня.

Замедление оборачиваемости наблюдается по всем статьям.

Наглядное представление об изменении показателей оборачиваемости показано на диаграмме продолжительности оборота, представленной на рисунке 3,



**Рисунок 3 - Динамика продолжительности оборота**

где: 1 – оборачиваемость активов;

2 – оборачиваемость оборотных активов;

3 – оборачиваемость запасов;

4 – оборачиваемость дебиторской задолженности;

5 – кредиторской задолженности.

В целом показатели имеют отрицательную тенденцию к увеличению оборачиваемости.

Анализ показателей финансовой устойчивости.

Финансовое состояние предприятия, его устойчивость во многом зависят от оптимальной структуры источников капитала (соотношения собственных и заемных средств) и от оптимальности структуры активов

предприятия, а также от уравновешенности отдельных видов активов и пассивов предприятия. [19]

Поэтому необходимо оценить степень финансовой устойчивости предприятия. С этой целью рассчитываем следующие показатели:

Таблица 6 -Степень финансовой устойчивости предприятия

Показатели	Условное обозначение	Алгоритм расчета	Рекомендуемое значение	На начало года	На конец года
1	2	3	4	5	6
1. Коэффициент автономии (коэффициент независимости)	$K_{авт}$	СК/ Активы	$> 0,6$	0,34	0,34
2. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент финансирования)	$K_{з.с.}$	ЗК / СК	$< 2$	1,68	1,75
3. Коэффициент маневренности	$K_{ман}$	СОК / СК	-	1,11	0,41
4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами текущих активов	$K_{соб. об.}$	СОК / Текущие активы	$>0,1$	0,67	0,33

Коэффициент автономии характеризует независимость финансового состояния фирмы от заемных источников средств. Он показывает долю собственных средств в общей сумме источников.

Коэффициент автономии ООО "Центр Новых Технологий" как на начало, так и на конец 2015 г. одинаков и находится ниже общепринятой нормы почти в 2 раза. Можно оценить такую ситуацию как критическую, принимая во внимание то обстоятельство, что займы и кредиты имеют тенденцию к росту.

Значение коэффициента финансирования увеличилось за счет уменьшения собственного капитала. Данный показатель не требует повышенного внимания, так как коэффициент представляет себе норму.

Коэффициент имеет тенденцию к уменьшению, потому что доля заемных средств возросла в структуре пассива.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами текущих активов соответствует норме.

Таким образом, наибольшее внимание менеджеры должны уделить наибольшее внимание соотношению собственного капитала к общей сумме активов. Однако надо сказать следующее: одновременно с увеличением кредитных ресурсов, увеличиваются и основные средства, то есть можно предположить, что привлеченные кредитные ресурсы направлены на расширение производства. В итоге о критической ситуации на предприятии мы говорить не можем.

Для характеристики устойчивости основной деятельности предприятия проводим оценку риска его деятельности. Для этого рассчитываем значение производственного рычага и запас финансовой прочности.

Таблица 7 - Значение производственного рычага и запас финансовой прочности

Показатель	Алгоритм расчета	На начало года	На конец года	Изменение
1. Производственный рычаг	Прибыль валовая / Прибыль от продаж	1,67	1,24	-0,43
2. Финансовый рычаг	Прибыль от продаж / Прибыль чистая	1,15	1,11	-0,04
3. Производственно-финансовый рычаг	стр.1 * стр.2	1,92	1,38	-0,54
4. Запас надежности (прочности)	стр.1 / стр.3	0,87	0,90	0,03

Как видно из таблицы, производственный рычаг снизился на 0,43 – мы можем говорить о снижении доли коммерческих и управленческих расходов. Норматив данного показателя каждое предприятие определяет для себя самостоятельно. Это зависит от того, на какой риск готовы пойти собственники и руководство компании. Достаточно большое значение производственного рычага позволит значительно увеличить прибыль от

продаж при росте валовой прибыли и выручки. Однако этот рычаг ведет и к обратному эффекту.

Изменение финансового рычага дало положительный эффект: предприятие в 2015 году получило прибыль.

У предприятия достаточно большой запас прочности по итогам 2015 г. В какой-то мере оно может снижать свою выручку.

В деятельности предприятия можно выделить три основных цикла: инвестиционный, текущих операций, денежный. Каждому циклу соответствуют специальные органы управления.[20]

В краткосрочном периоде на динамику финансового равновесия оказывают влияние факторы, связанные, прежде всего, с развитием потребности в оборотном капитале, такие, как:

- вид деятельности (отраслевая принадлежность предприятия определяется длительностью его производственного цикла и нормой добавленной стоимости): предприятия с длительным производственным циклом имеют обычно более значительную потребность, чем предприятия с коротким циклом;
- сроки платежей, предоставляемые клиентам: их увеличение приводит к росту потребности, а уменьшение – к ее снижению;
- сроки платежей, предоставляемые поставщиками: их увеличение уменьшает потребность, а сокращение увеличивает;
- эффективность управления запасами: плохое управление запасами увеличивает потребность;
- уровень активности: потребность прямо пропорциональна степени активности и, следовательно, рост активности влечет за собой увеличение потребности (однако отмечают, что снижение активности может иногда сопровождаться ростом потребности в оборотном капитале, которым трудно управлять);
- сезонные колебания уровня активности: они приводят к колебаниям потребности на протяжении всего операционного периода;

- инфляция: чаще всего она влечет за собой, даже если производство и продажи не увеличиваются, рост потребности (хотя она может влиять на различные элементы по-разному). [21]

Таблица 8 –Характеристика операций

<b>Цикл</b>	<b>Использование средств</b>	<b>Источники</b>	<b>Соответствующий показатель</b>
Инвестиционные операции	- Первоначальная стоимость внеоборотных активов	- Собственные источники (сюда включаются средства самофинансирования) - Долгосрочные займы	Функциональный чистый оборотный капитал ЧОК = СК + ДО - ВНА
Текущие операции	- Запасы - Дебиторская задолженность, связанная с хозяйственной деятельностью - Прочая дебиторская задолженность	- Кредиторская задолженность, связанная с хозяйственной деятельностью - Прочая кредиторская задолженность	Потребность в чистом оборотном капитале ПЧОК = З + ДЗ - Кред.Зад
Денежные операции	Наличные денежные средства	Банковские кредиты	Денежные средства ДС = ЧОК - ПЧОК

В нашем случае:

	<i>На начало года</i>	<i>На конец года</i>

I	$\text{ЧОК} = 692978 + 963733 - 886273 =$ $= 770\,438 \text{ тыс. руб.}$	$\text{ЧОК} = 938822 + 1025389 - 1575934 =$ $= 388\,277 \text{ тыс. руб.}$
II	$\text{ПЧОК} = 556978 + 481346 - 106933 =$ $= 931391 \text{ тыс. руб.}$	$\text{ПЧОК} = 543387 + 580807 - 137619 =$ $= 986575 \text{ тыс. руб.}$
III	$\text{ДС} = 770438 - 931391 = -160953 \text{ руб.}$	$\text{ДС} = 388277 - 986575 = -598298 \text{ тыс. руб.}$

Факторный анализ:

$\Delta \text{ЧОК}$	$\Delta \text{ПЧОК}$	$\Delta \text{ДС}$
+ $\Delta \text{СК} = 245844$	+ $\Delta \text{З} = -13591$	+ $\Delta \text{СК} = 245844$
+ $\Delta \text{ДО} = 61656$	+ $\Delta \text{ДЗ} = 99461$	+ $\Delta \text{ДО} = 61656$
- $\Delta \text{ВНА} = 689661$	- $\Delta \text{КЗ} = 30686$	- $\Delta \text{ВНА} = 689661$
$\Delta \text{ЧОК} = -382161$	$\Delta \text{ПЧОК} = 55184$	+ $\Delta \text{З} = -13591$
		+ $\Delta \text{ДЗ} = 99461$
		- $\Delta \text{КЗ} = 30686$
		$\Delta \text{ДС} = -437345$

I Инвестиционная деятельность:  $\Delta \text{ЧОК} = -382161$  тыс. руб.

II Основная деятельность:  $\Delta \text{ПЧОК} = 55184$  тыс. руб.

III Финансовая деятельность:  $\Delta \text{ДС} = -437345$  тыс. руб.

Таким образом, чистый оборотный капитал отрицательный, потребность в оборотном капитале положительная, денежные средства имеют отрицательное значение. В данной ситуации платежеспособность предприятия будет очень низкой, так как краткосрочные источники финансирования используются не только для обеспечения предприятия оборотными активами, но и для инвестиционных целей. Положительное значение ПЧОК на начало и на конец года говорит о способности предприятия наращивать собственный капитал. Предприятие способно зарабатывать прибыль и увеличивать собственный капитал. Оценка платежеспособности и ликвидности предприятия. Ликвидность баланса - это степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. Для анализа ликвидности активы и обязательства предприятия сгруппируем по срокам и сравним:

Таблица 9 - Ликвидность

На начало 2015 года			На конец 2015 года		
<i>Активы</i>	<i>Знак</i>	<i>Пассивы</i>	<i>Активы</i>	<i>Знак</i>	<i>Пассивы</i>
A1= 92218	<	П1= 106933	A1= 58920	<	П1= 137619
A2= 481346	>	П2= 213498	A2= 580253	<	П2= 620454
A3= 568008	<	П3= 1014436	A3= 549936	<	П3= 1068148
A4= 886273	>	П4= 692978	A4= 1575934	>	П4=938822

Как видно из таблицы, условия абсолютно ликвидного баланса не выполняются.

Сумма активов меньше, чем сумма наиболее краткосрочных обязательств, как на начало, так и на конец года – данная тенденция носит отрицательный характер текущего управления оборотными активами и кредиторской задолженности.

Сумма быстро реализуемых активов на начало года была больше, чем сумма краткосрочных пассивов, однако на конец года ситуация изменяется в худшую сторону.

Сумма медленно реализуемых активов в начале года меньше, чем сумма долгосрочных пассивов, тенденция сохранилась в течение года, что само по себе отрицательно влияет на характеристику баланса.

Трудно реализуемые активы больше постоянных пассивов, данное неравенство не изменилось и на конец года, что также имеет отрицательное влияние.

Рассчитаем коэффициенты ликвидности:

Таблица 10 - Расчет коэффициента ликвидности

Наименование коэффициентов	Допустимое значение	Значения коэффициентов		Изменение
		На начало года	На конец года	
Общий показатель платежеспособности	$\geq 1$	0,97	0,67	-0,3
Коэф. абсолютной ликвидности	[ 0,1÷0,7]	0,29	0,08	-0,21

Коэф. критической оценки	[ 0,7÷0,8]	1,79	0,84	-0,95
Коэф. Текущей ликвидности	[ 2÷3,5]	3,56	1,57	-1,99
Доля оборотных средств в активах	$\geq 0,5$	0,56	0,43	-0,13

Данные показатели представляют интерес не только для руководства предприятия, но и для внешних субъектов анализа: например, коэффициент абсолютной ликвидности представляет интерес для поставщиков сырья и материалов, коэффициент текущей ликвидности - для инвесторов.

Общий показатель платежеспособности близок к норме на начало года. На конец года данный показатель ухудшился. Представляет себе величину гораздо меньше нормы.

Коэффициент абсолютной ликвидности (норма денежных резервов) определяется отношением денежных средств и краткосрочных финансовых вложений ко всей сумме краткосрочных долгов предприятия. На данном предприятии его величина на начало года составляет - 0,29, на конец - 0,08. Его уровень показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена за счет имеющейся денежной наличности. Уменьшение коэффициента абсолютной ликвидности на 0,21, по сравнению с началом периода, говорит о снижении платежеспособности.

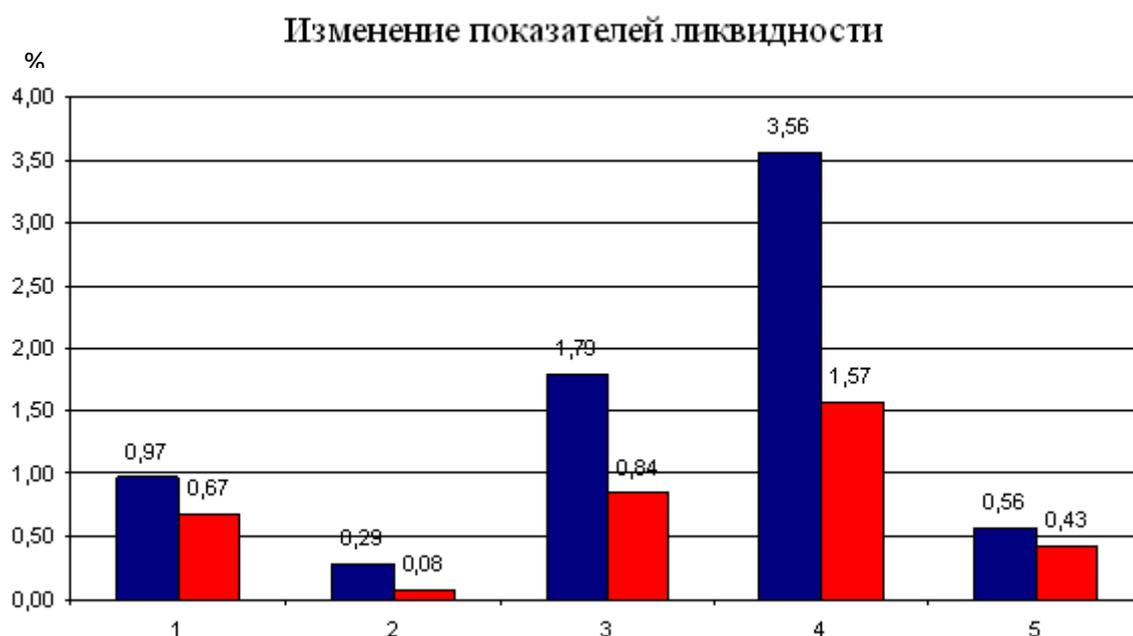
Коэффициент критической оценки на конец года соответствует норме (его желательное значение равно 1).

Коэффициент текущей ликвидности (общий коэффициент покрытия долгов) – его оптимальное значение в различных отраслях неодинаково. В нашем случае показатель текущей ликвидности допустимого значения (1,5).

Доля оборотных средств в активах ниже нормы, но надо учитывать специфику производства.

В целом показатели ликвидности не соответствуют норме, что является отрицательной динамикой для предприятия.

На рисунке 4 представлена динамика показателей ликвидности предприятия:



**Рисунок 4 - Изменения показателей ликвидности**

#### Анализ показателей рентабельности

Относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия являются показатели рентабельности. Они измеряют доходность предприятия с различных позиций и являются обязательными элементами сравнительного анализа и оценки финансового состояния. [22]

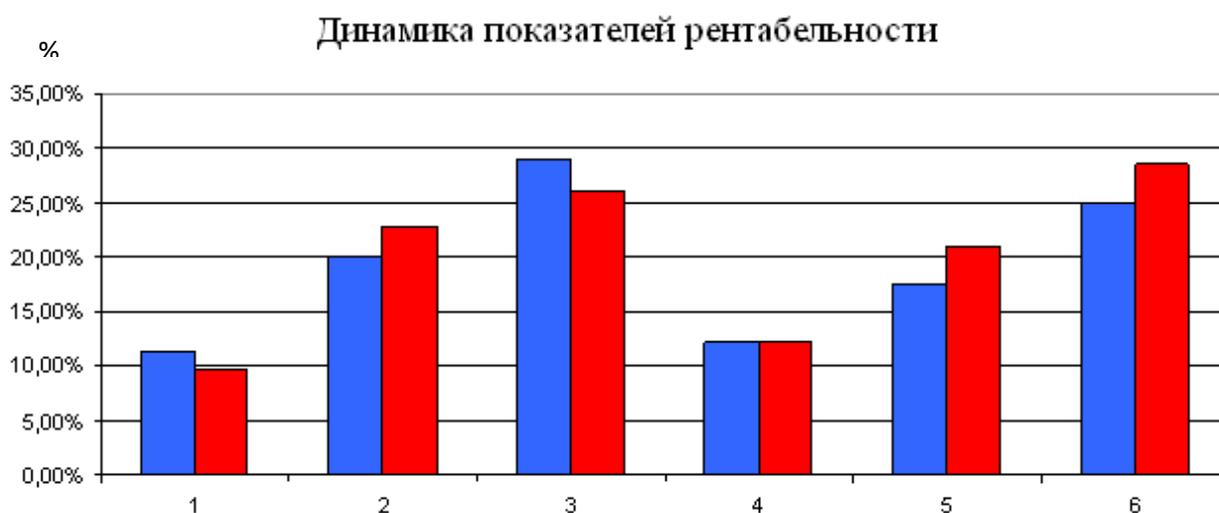
**Таблица 11 -Расчет и динамика показателей рентабельности.**

<b>Показатели</b>	<b>На начало года</b>	<b>На конец года</b>	<b>Изменения</b>
1. Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг, руб.	1306669	1290350	-16319
2. Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг (вкл. коммерческие и управленческие расходы), руб.	921561	953451	31890
3. Прибыль от реализации, руб.	230182	271745	41563
4. Прибыль отчетного года, руб.	201516	243364	41848
5. Налог на прибыль, руб.	2480	958	-1522
6. Чистая прибыль, руб.	200558	245844	45286
7. Стоимость активов, руб.	2027845	2765043	737198
8. Стоимость оборотных активов, руб.	1141572	1189109	47537
9. Собственный капитал, руб.	692978	938822	245844
10. Долгосрочные обязательства, руб.	963733	1025389	61656
11. Показатели рентабельности:			
11.1 Рентабельность активов	11,35%	9,83%	-0,02
11.2. Рентабельность оборотных активов	20,16%	22,85%	0,03
11.3. Рентабельность собственного капитала	28,94%	26,19%	-0,03
11.4. Рентабельность	12,16%	12,39%	0,00

инвестированного капитала			
11.5. Рентабельность продаж	17,62%	21,06%	0,03
11.6. Прибыльность продукции	24,98%	28,50%	0,04

На основании рассчитанных показателей, указанных в таблице, рассмотрим результативность и экономическую целесообразность деятельности предприятия.

На рисунке 5 представлена динамика показателей рентабельности:



**Рисунок 5 - Динамика показателей рентабельности**

где: 1 - Рентабельность активов; 2 - Рентабельность оборотных активов; 3 - Рентабельность собственного капитала; 4 - Рентабельность инвестированного капитала; 5 - Рентабельность продаж; 6 - Прибыльность продукции

Исходя из полученных результатов, мы имеем в основном тенденцию роста показателей рентабельности в 2015 г. Однако рентабельность активов и рентабельность собственного капитала имеет отрицательное изменение. Благодаря получению прибыли, появилась положительная рентабельность инвестированного капитала.

Таким образом, рентабельность основной деятельности увеличилась на 3%, т. е. прибыль, получаемая с каждого рубля затраченного на производство и реализацию продукции, увеличилась на 3 копейки.

В то же время рентабельность собственного капитала равна 26,19% . В данном случае прибыль на единицу собственного капитала на 3 копейки меньше, чем в прошлом году.

Из ходя из выше изложенного, можно сказать, что предприятие в отчетном году сработало эффективнее в сравнении с прошлым годом.

Однако рост показателей рентабельности составляет незначительные величины и наблюдается не везде.

Факторный анализ деятельности предприятия по схеме фирмы «DuPont» и пути повышения эффективности функционирования предприятия.

Данная модель демонстрирует взаимосвязь показателей рентабельности активов  $\rho_A$ , рентабельности реализованной продукции  $\rho_{Q_p}$  и коэффициента оборачиваемости активов (ресурсоотдачи активов)  $k_{об.А}$ :

$$\rho_A = \rho_{Q_p} \cdot k_{об.А} = \left( \frac{П_{чист.}}{Q_p} \cdot \frac{Q_p}{A} \right),$$

где:

$Q_p$  – выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.

$П_{чист.}$  – чистая прибыль, тыс. руб.

$A$  – общая сумма активов, руб. [20]

Таблица 12 - Расчет рентабельности

Показатель	Алгоритм расчета	На начало года	На конец года	Изменение
Рент-ть реализованной продукции	$П_{чист.} / Q_p$	0,15	0,19	0,04
Коэффициент оборачиваемости	$Q_p / A$	0,64	0,47	-0,18

активов				
Рентабельность активов	$\Pi_{\text{чист.}} / A$	0,10	0,09	-0,01

$$\rho_{A0} = \Delta\rho_{Q_{p0}} \cdot k_{\text{об.}A_0} = (0,19 - 0,15) \cdot 0,64 = 0,026,$$

$$\rho_{A1} = \Delta\rho_{Q_{p1}} \cdot k_{\text{об.}A_0} = 0,15 \cdot (0,47 - 0,64) = -0,027,$$

Таким образом, за счет изменения рентабельности реализованной продукции, рентабельность активов увеличилась на 2,6%, а за счет изменения коэффициента оборачиваемости активов – уменьшилась на 2,7%. Итого рентабельность активов за отчетный период уменьшилась на 2,6% - 2,7% = -0,1%.

Расширенная модель фирмы “DuPont” отражает рентабельность собственного капитала  $\rho_{K_{\text{соб}}}$ . Рентабельность собственного капитала определяется умножением рентабельности активов  $\rho_A$  на специальный мультипликатор  $\mu_{K_{\text{соб}}}$  (финансовый леверидж), характеризующий соотношение авансированных в деятельность предприятия средств и собственного капитала:

$$\rho_{K_{\text{соб}}} = \rho_A \cdot \mu_{K_{\text{соб}}} = \rho_{Q_p} \cdot k_{\text{об.}A} \cdot \mu_{K_{\text{соб}}} = \left( \frac{\Pi_{\text{чист.}}}{Q_p} \cdot \frac{Q_p}{A} \cdot \frac{A}{K_{\text{соб}}} \right),$$

где:  $K_{\text{соб}}$  – собственный капитал предприятия, тыс. руб.

Таблица 13 - Изменение рентабельности

Показатель	Алгоритм расчета	На начало года	На конец года	Измени е
Рентабельность СК	$\Pi_{\text{чист.}} / \text{СК}$	0,29	0,26	-0,03
Рентабельность продаж	$\Pi_{\text{чист.}} / Q_p$	0,15	0,19	0,04

Мультипликатор СК	A / СК	2,93	2,95	0,02
----------------------	--------	------	------	------

$$\rho_k \text{ соб } 0 = \Delta \rho Q_p * \text{коб.} A_0 * \mu_k \text{ соб } 0 = 0,04 * 0,64 * 2,93 = 0,07,$$

$$\rho_k \text{ соб } 0 = \rho Q_p * \Delta \text{коб.} A_0 * \mu_k \text{ соб } 0 = 0,29 * -0,18 * 2,93 = - 0,15$$

$$\rho_k \text{ соб } 1 = \rho Q_p * \text{коб.} A_0 * \Delta \mu_k \text{ соб } 0 = 0,29 * 0,64 * 0,02 = 0,004$$

Таким образом, за счет изменения рентабельности реализованной продукции, рентабельность собственного капитала увеличилась на 7%, за счет изменения коэффициента оборачиваемости активов – уменьшилась на 15%, за счет изменения мультипликатора собственного капитала – не изменилась. Итого рентабельность собственного капитала за отчетный период уменьшилась на  $7\% - 15\% + 0\% = - 8\%$ .

Мы можем повысить рентабельность собственного капитала путем влияния на:

- рентабельность продаж – можно увеличить за счет экономии на объеме производства, за счет увеличения выручки;
- оборачиваемость активов – можно увеличить за счет оптимизации запасов, за счет сокращения дебиторской задолженности;
- мультипликатор собственного капитала – можно увеличить за счет сокращения собственного капитала в источниках финансирования, за счет увеличения кредитов, или увеличить стоимость активов.

На основе расширенной модели фирмы «DuPont» была разработана «Схема «DuPont», которая позволяет раскрыть характер взаимосвязи между отдельными источниками финансирования. [25] Данные схемы представлены в приложении Д

### 3. Разработка антикризисной стратегии развития организации на примере ООО "Центр новых технологий".

#### 3.1 Выявление кризисных ситуаций в деятельности предприятия ООО "Центр новых технологий"

Одним из этапов разработки стратегии является анализ конкурентной среды. В процессе исследования рынка печатей и штампов Томской области и опроса клиентов, были получены следующие результаты. Спектр штемпельных мастерских очень широк, но я выделю несколько организаций. Это «Альфа-принт», «Полиграфычъ-Томск», «Штемпельная мастерская», «НИП». Сопоставив характеристики ООО «ЦНТ» с характеристиками основных конкурентов, то есть, оценив внутреннюю среду и внешние условия компании, составим матрицу SWOT.

Таблица 14 -SWOT-анализ

<b>Сильные стороны</b>	<b>Возможности во внешней среде</b>
Высокое качество Договора с известными фирмами Очень быстрое обслуживание Высококласный персонал	Развитие корпоративных клиентов и новых отраслей потребителей Интеграция с производителями Плотная интеграция с заводами и получение больших скидок Создание нового бизнеса по аренде техники
<b>Слабые стороны</b>	<b>Угрозы внешней среды</b>
Аренда некоторых помещений Отсутствие учебного класса Отсутствие сервисного центра	Нестабильность курса доллара Происходит изменение политики поставщиков

Если воспринимать кризис таким, то можно констатировать то обстоятельство, что серьезность кризиса существует всегда и его нужно предвидеть и прогнозировать. Анализируя данный анализ, получаем, что для данного предприятия нужна стратегия диверсификации. Которая предполагает, что организация пытается выйти на новые рынки, для чего вводит в свой ассортимент новые товары. Данная стратегия рискованная, так как может потребовать больших вложений. В условиях недостаточной информированности о запросах клиентов и их финансовом благополучии, такое обстоятельство является затруднительным для предприятия. Стратегия полагает разработку современных товаров, внедряемых на новые рынки. С помощью инициативного и целеустремленного коллектива, а так же его высокой квалификации налицо обнадеживающий рост к ожидаемому успеху в деле завоевания продукцией организации значительной доли на рынке печатей и штампов. Низкая маркетинговая активность, а так же его неразвитость является недостатком организации. Динамика внешней среды указывает на преобладание возможностей над угрозами. Вполне весомым фактором внешней среды, нарушающим спокойствие и гарантированную стабильность, являются условия жесткой конкурентной борьбы за каждого покупателя, за каждую долю сегмента рынка, за каждую неохваченную географическую часть рынка сбыта. Удержать, и тем более увеличивать в данных условиях завоеванные объемы довольно сложно. Подводя итог, на данном этапе, можно говорить о наличии положительных предпосылок осуществления продвижения печатей и штампов ООО «ЦНТ». Анализ внешней среды организации. Во внешнюю среду фирмы входят факторы прямого и косвенного воздействия, которые влияют на внутреннюю среду и косвенно изменяют её. Факторы внешней среды, которые воздействуют на предприятие:

- поставка товаров;
- законодательство и органы государственной власти;
- покупатели;

-конкуренция.

Факторы внешней среды, которые косвенно воздействуют на организацию:

-технологический процесс (уровень его развития)

-экономическое состояние Томска и Томской области.

-обстановка в политике (стабильность, перемены, содержание и характер);

- факторы социальной культуры (культурные традиции, национальные различия, личностные ценности и преобладающие установки). Стратегия - это не составление плана действий, а принятие решений по поводу распределения ресурсов в соответствующих областях бизнеса, по поводу направления развития организации и занимаемом ею месте на рынке.

Согласно матрице выбора антикризисной стратегии развития, в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (роста отрасли) и конкурентной позиции организации, предложенной Томпсоном и Стриклендом, позицию фирмы ООО «ЦНТ» можно отнести к 1-му квадранту стратегий. Это связано с тем, что конкурентную позицию фирмы можно оценить как достаточно сильную и динамику роста рынка на продукцию достаточно быструю. Рост отрасли для организации, или точнее рост стратегической области бизнеса происходит, преимущественно, благодаря значительному расширению географическому положению деятельности за последний год, а так же за счет благоприятной экономической ситуации, распространение здорового образа жизни и популярности натуральных продуктов. Принадлежность фирмы к первому квадранту стратегий предписывает ей, в качестве возможных стратегий развития. Решающая роль на стадии реализации стратегии принадлежит высшему руководству, деятельность которого может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

### **3.2 Разработка антикризисной стратегии развития ООО «ЦНТ» и рекомендации по ее реализации.**

Разработка стратегии - это основной этап стратегического управления. Разработка стратегии - это не составление плана действий, а принятие решений по поводу распределения ресурсов в соответствующих сегментах бизнеса, для направления развития организации и занимаемом ею месте на рынке. Соответственно матрице выбора стратегии развития, в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (роста отрасли) и конкурентной позиции предприятия, предложенной Томпсоном и Стриклендом, позицию компании ООО «ЦНТ» можно отнести к 1-му квадранту стратегий. Это следует из того, что конкурентную позицию организации можно оценивать как очень сильную и динамику роста рынка на продукцию довольно быструю. Рост отрасли для организации, или скорее рост стратегической части бизнеса происходит, преимущественно, благодаря существенному расширению географии деятельности за последний год, а так же за счет подходящей экономической ситуации в стране, продвижение здорового образа жизни и известности натуральных продуктов. Привязанность предприятия к первому квадранту стратегий предписывает ему, в качестве возможных стратегий развития, рассмотреть следующие. Во-первых, стратегии концентрации или концентрированного роста. Конкретными стратегиями этой группы стратегий являются:

- Стратегия усиления принципов на рынке, при которой организация делает все, чтобы с данным товаром на рынке завоевать лучшие места. Данный тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых сил;
- Стратегия развития рынка, заключается в поиске свежих рынков для уже производимого продукта;
- Стратегия развития товара, рассчитывающая решение задачи роста за счет производства нового товара, который будет реализовываться на уже освоенном рынке.

Во-вторых, стратегии вертикальной интеграции. Среди них выделяют два основных типа стратегий:

- Стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост предприятия за счет получения либо же усиления контроля над поставщиками;
- Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции проявляется в росте организации за счет получения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между предприятием и конечным потребителем.

В-третьих, стратегия централизованной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых товаров, которые заключены в существующем бизнесе.

В-четвертых, из сформированных с помощью матрицы Томпсона и Стрикленда набора стратегий, с учетом характера целей, которые ставит предприятие ООО «ЦНТ», и опыта применения старых стратегий, организации целесообразно остановить свой предпочтении на конкурентной стратегии концентрированного роста, которую фирма должна осуществлять путем:

- усиления позиций на рынке;
- развития нового рынка существующего продукта.

Выбранная стратегия развития организации соответствует требованиям со стороны основных субъектов окружения (всех, кроме конкурентов):

Руководство ООО «ЦНТ» с помощью выбранной стратегии развития имеет возможность привести предприятие к выполнению главной цели: «Быть лидером на рынке!». Поставщики, в ходе реализации организацией выбранной стратегии, получают неизменно растущий сбыт своего товара. В целом организация может иметь особые условия поставок по ценам, ассортименту, условиям оплаты и срокам отгрузки продукции. Потребители получают большой ассортимент товаров по достаточно доступным ценам со склада у представителя основных заводов России, экономя тем самым деньги и время на поиски и доставку продукции. Увеличение оборотов продаж

продукции ООО «ЦНТ», соответственно и прибыли организации, влечет за собой дополнительные налоговые отчисления в бюджеты различных уровней, а, стало быть, это вклад организации в благосостояние города, области, страны. Умножение бизнеса, как результат ясного и правильного следования выбранной стратегии развития организации влечет за собой создание новых рабочих мест, снабженных стабильной заработной платой и довольно весомым социальным пакетом. Предпочтенная стратегия в полной мере учитывает факторы активного роста рынка, потенциал и возможности организации, так как именно эти параметры были важными при позиционировании фирмы на матрице Томпсона и Стрикленда. Риск, имеющийся в данной стратегии, совершенно приемлем как по причине отсутствия возможности возникновения каких-либо негативных катастрофических явлений, так и в связи с тем, что он вполне оправдан вероятным утвердительным результатом. Осуществление стратегий развития ООО «ЦНТ» совершенно реальна потому, что она, по сути, является продолжением направления развития организации на сегодняшний день. Не доведется проводить в жизнь больших изменений в стратегическом деле предприятия, которые, конечно же, вызывают феномен, известный под названием «организационное сопротивление переменам». Важная роль на стадии осуществления стратегии принадлежит высшему руководству, деятельность которого может быть преподнесена в виде пяти последовательных этапов. Советами для руководства ООО «ЦНТ», является знакомство с приведенной процедурой выбора стратегии развития организации, воплощение в жизнь приведенных этапов деятельности на стадии реализации стратегии и стратегического контроля:

Первый этап - глубокое изучение состояния среды, целей и разработанной стратегии для:

- решительного уяснения сущности определенных целей, выработанных стратегий, их корректности, соответствию друг другу и состоянию среды;

- обширного доведения идей стратегий и смысла целей до персонала организации с целью подготовки почвы для глубокого вовлечения персонала в процесс осуществления стратегий.

На данном периоде деятельности, руководству ООО «ЦНТ» нужно уяснить для себя и конкретизировать для персонала суть главной цели организации: «Быть лидером на рынке!». Каковы количественные рамки намеченной цели и одинаковы ли они ко всем сегментам деятельности? Каковы границы декларируемого региона Томска и не сдерживает ли себя фирма в развитии, ограничив свою главную цель такими географическими границами? По существу выработанной стратегии развития ООО «ЦНТ» можно подметить следующее: усиления позиций на рынке - деятельность для предприятия не свежая. В принципах работы фирмы заложена приоритетная ориентация на запросы клиентов. К каждому клиенту предприятие проявляет личный подход, непрестанно усовершенствует качество обслуживания, изобретает и внедряет свежие услуги: поставка продукции под заказ, резервирование товара, упаковка и погрузка товара в транспорт, обеспечение покупателей, в случае необходимости, специальным оборудованием для перевозки, доставка крупных грузов, страхование перевозок, грузов. Довольно таки мощно предприятие сообщает о себе в средствах массовой коммуникации в рекламных материалах и PR-акциях. Следующий этап деятельности руководства по осуществлению стратегии состоит в том, чтобы принять решение по поводу эффективного использования имеющихся у предприятия ресурсов. «На данном периоде проводится оценка ресурсов, принимаются решения по их распределению и по созданию условий для заинтересованного вовлечения персонала в процесс реализации стратегий». На данном этапе ООО «Центру Новых Технологий» необходимо:

1. Рассмотреть ежемесячные остатки товаров по всем сегментам, сопоставить их с нужными для непрерывного оборота товаров остатками, на основе прогнозируемого анализа спроса. Организация не всегда разумно использует свои ресурсы, имея по некоторым позициям

продукции остатки, для сбыта которых порой требуется большое количество времени. Результативное использование этого ресурса разрешит предприятию увеличить оборот, или сэкономить на уменьшении займов.

2. Разработать и ввести систему мотиваций сотрудников по целям, чтобы снабдить завлечение персонала в процесс осуществления стратегий не только убеждениями, но и с помощью материальной поддержки. Например, премию менеджера по закупкам сделать зависимой от коэффициента оборачиваемости продукции, а премию менеджера по продажам - от объема продаваемой продукции.
3. Нужно разработать программу повышения квалификации кадров. Организация, по мере своего взросления, натывается на проблему притягивания кадров нужной квалификации. Опыт работы представляет, что и профессиональные кадровые конторы не способны решить данную проблему. Разрешение из сложившейся ситуации одно - развивать квалифицированные кадры внутри предприятия.

Третий этап заключается в проведении нужных изменений в организации, без которых неосуществимо приступить к осуществлению стратегии. Видоизменения могут быть совершены только с учетом непредвзятых факторов, задающих соглашения и возможности проведения таких изменений. Необходимо рассмотреть для чего происходят изменения, к чему они должны привести, как изменения будут восприняты и какие силы будут им сопротивляться, какой выбрать стиль для снижения до минимума настоящего сопротивления. В ООО «ЦНТ» советуем провести видоизменение системы оплаты заработной платы труда, избежать окладной системы оплаты труда. Нужно разбить зарплату сотрудников на постоянную, переменную часть и поощрения. Создать и довести до сотрудников механизм формирования переменной части заработной платы. На первом этапе это может вызвать недовольство сотрудников, и уменьшить его можно с помощью демонстрирования новых возможностей зарабатывать больше при

определенных условиях. Четвертый этап участия высшего руководства в реализации стратегии заключается в том, что оно проводит пересмотр плана исполнения стратегии в том случае, если этого настоятельно требуют снова возникающие обстоятельства. Если стратегия была выбрана правильным образом и, были сформированы все обстоятельства для ее выполнения, то дальше, на стадии ее реализации, всё таки могут возникнуть нелегкости и проблемы. Это связано с тем, что бизнес в наше время проходит в очень нестабильной среде. «Поэтому перед управлением стоит весьма серьезная задача осуществления контроля за тем, как успешно движется предприятие к своим целям, а также определения того, сумеет ли оно их достичь, и если нет, то, что оно должно изменить в своем поведении».

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3-3301	Богатов Денис Евгеньевич

<b>Институт</b>	Электронного обучения	<b>Кафедра</b>	Менеджмента
<b>Уровень образования</b>	Специалист	<b>Направление/специальность</b>	Менеджмент организации

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»</b>	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>1. Рабочее место менеджера отдела оптовой торговли ООО «Центр Новых Технологий» Вредные производственные факторы: шумы, лазерное излучение, работа с острыми предметами. Негативное воздействие на окружающую среду минимально. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна. Исходные данные для составления раздела: 1. Данные, предоставленные ООО «Центр Новых Технологий». 2. Данные отчета по преддипломной практике.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>Трудовой кодекс РФ Налоговый кодекс РФ Гражданский кодекс РФ</p>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>1. Основы социальной политики предприятия. 2. Прямые и косвенные стейкхолдеры предприятия. 3. Структура социальных программ компании. 4. План проведения социально-значимых мероприятий в ООО «Центр Новых Технологий» на 2016 – 2020 гг. 5. Перечень мероприятий в рамках направления «Поощрение социально-активного поведения сотрудников». 6. Расчет затрат на направление «Поощрение социально-активного поведения сотрудников». 7. Расчет затрат на проведение мероприятий в сфере социальной ответственности ООО «Центр Новых Технологий» на 2016 – 2020 гг.</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями</li> </ul>	<p>1. Деятельность предприятия в сфере охраны окружающей среды. 2. Взаимодействие предприятия с администрацией. 3. Спонсорство предприятия. 4. Благотворительность предприятия.</p>

товаров и услуг (выпуск качественных товаров); -готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	1. Разработка программ социальной ответственности компании на 2016 – 2020 гг. 2. Расчет затрат на проведение мероприятий в сфере социальной ответственности ООО «Центр Новых Технологий» на 2016 – 2020 гг.
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Рисунок 1 - Динамика плановой суммы затрат на мероприятия в сфере социальной ответственности ООО «Центр Новых Технологий» за 2016 – 2020 гг.

**Дата выдачи задания для раздела по линейному графику**

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			11.03.2016

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3301	Богатов Денис Евгеньевич		11.03.2016

## **Социальная ответственность**

Под социальной ответственностью бизнеса понимается ответственность высших менеджеров организации, принимающих определенные управленческие решения, перед остальными членами общества, на которых прямо или косвенно влияют эти решения.

ООО «Центр Новых Технологий» занимается изготовлением печатей и штампов.

Миссия ООО «Центр Новых Технологий» – приемлемые цены при максимальном сервисе и индивидуальном подходе.

Стратегия ООО «Центр Новых Технологий» предполагает высокую оперативность, неизменное качество работ по изготовлению печатей и штампов. Это достигается благодаря квалификации специалистов, задействованных во всех процессах производства печатей, а также отличным сырьём, профессиональным оборудованием, имеющимся в наличии у компании.

Сотрудники компании имеют высокую квалификацию и большой опыт работы, что позволяет производить качественный продукт любой степени сложности.

До настоящего времени в ООО «Центр Новых Технологий» деятельность в направлении КСО не велась. При этом руководство фирмы понимает, что в современном мире бизнес должен быть социально ответственным. В связи с этим руководство ООО «ЦНТ» приняло решение разработать:

- 1) собственную концепцию социальной ответственности;
- 2) разработать программу применения КСО, которая будет отвечать миссии и ценностям фирмы.

К основным мотивам разработки и применения КСО руководство ООО «ЦНТ» относит:

- 1) увеличение производительности труда персонала фирмы;

- 2) снижение текучести кадров и привлечение высококвалифицированного персонала;
- 3) возможность дополнительной рекламы фирмы и оказываемой ей услуг (и реализуемых товаров);
- 4) улучшение общего имиджа фирмы;
- 5) возможность дополнительного освещения деятельности фирмы в СМИ;
- 6) улучшение стабильности фирмы и перспектив ее развития в регионе;
- 7) льготы по налоговому законодательству РФ;
- 8) участие в различного рода программах федерального и регионального уровней;
- 9) наличие социальной отчетности – положительный фактор для инвесторов.

В соответствии с разрабатываемой концепцией социальной ответственности, к стейкхолдерам компании следует отнести – таблица 15.

Таблица 15 - Стейкхолдеры компании

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Работники компании и члены их семей	Комитет по защите прав потребителей Томской области
Клиенты компании	Администрация Томской области
Студенты Вузов и колледжей Томской области	Население Томской области

Основным прямым стейкхолдером компании в сфере социальной ответственности является ее персонал. Именно на него будет направлен основной вектор разрабатываемой концепции социальной ответственности.

В рамках программ социальной ответственности перед своим персоналом компания предполагает реализацию следующих мероприятий:

- 1) развитие творческих и профессиональных способностей сотрудников;

- 2) организация спортивного досуга сотрудников и членов их семей;
- 3) поддержание сотрудников компании в трудной жизненной ситуации.

Клиенты компании являются ее прямыми стейкхолдерами поскольку:

- 1) компания стремится предоставлять свои услуги на условиях высочайшего качества, срочности и оптимальности цен;
- 2) компания предоставляет гарантию на оказанные услуги;
- 3) компания заинтересована в разрешении всех потенциальных конфликтов и претензий со стороны своих клиентов на условиях максимальной срочности и без потери имиджа в глазах клиентов как честной и надежной компании.

Студенты Вузов и колледжей Томской области являются прямыми стейкхолдерами компании поскольку:

- 1) компания заинтересована в наборе молодых и талантливых сотрудников;
- 2) компания готова вкладывать денежные средства в обучение одаренных студентов, чтобы после окончания обучения принять их к себе на работу.

К косвенным стейкхолдерам компании следует отнести Комитет по защите прав потребителей, поскольку компания проводит политику качественного оказания услуг, честного отношения к клиентам, стремится самостоятельно разрешить конфликты, которые потенциально могут возникнуть у компании с клиентами (без привлечения к таким конфликтам надзорных контролирующих органов).

Администрация Томской области относится к косвенным стейкхолдерам компании поскольку:

- 1) компания создает рабочие места, снижая, тем самым, уровень безработицы в регионе;
- 2) компания уплачивает в бюджет налоги и взносы во внебюджетные фонды, улучшая, тем самым, социально-экономический уровень региона.

Население Томской области является косвенным стейкхолдером компании поскольку своими действиями компания приводит к росту социально-экономического благополучия региона, что дает возможность части жителей региона воспользоваться социальными благами, создаваемыми деятельностью компании.

В предлагаемой для реализации концепции ООО «Центр Новых Технологий» предполагается несколько уровней социальной ответственности, а именно:

1) первый (базовый) уровень заключается в исполнении обязательств по выплате работникам заработной платы, уплаты налоговых отчислений и предоставлению новых вакантных мест;

2) второй уровень предполагает создание благоприятных условий, как для труда, так и для повседневной жизни: повышение квалификации и общего образовательного уровня, профилактика заболеваний, развитие социально-культурной сферы;

3) третий (высший) уровень КСО предполагает ведение фирмой благотворительной деятельности.

По видам социальная ответственность ООО «Центр Новых Технологий» предполагается классифицировать следующим образом:

1) внутреннюю социальную ответственность, а именно:

1.1) стабильность и достойный уровень оплаты труда;

1.2) безопасные условия труда на рабочем месте;

1.3) оказание дополнительных медицинских услуг;

1.4) непрерывный процесс обучения персонала;

1.5) поддержку работника в трудных жизненных ситуациях;

2) внешнюю социальную ответственность, а именно:

2.1) благотворительную и спонсорскую деятельность;

2.2) участие в экологических программах;

2.3) взаимодействие с общественностью, различными учреждениями и организациями;

- 2.4) помощь при возникновении чрезвычайных ситуаций;
- 2.5) ответственность по претензионным декларациям потребителей.

По типам предлагаемые к реализации в ООО «ЦНТ» социальные программы можно классифицировать на:

- 1) совместные с органами государственной власти;
- 2) совместные с некоммерческими организациями программы;
- 3) программы по сотрудничеству с профсоюзами и иными общественными организациями;
- 4) программы по связям с общественностью и СМИ;
- 5) собственные программы организаций.

Руководство ООО «Центр Новых Технологий» планирует, что инструментами реализации социальных программ будут являться:

- 1) инвестирование средств в социальные программы;
- 2) участие в различного рода благотворительных акциях;
- 3) оказание спонсорской помощи;
- 4) установление денежных грантов;
- 5) формирование корпоративного фонда.

Согласно разрабатываемой концепции социальной ответственности ООО «Центр Новых Технологий», на 2016 – 2020 гг. запланировано проведения следующих мероприятий – таблица 16.

Таблица 16 - План проведения социально-значимых мероприятий в ООО «ЦНТ» на 2016 – 2020 гг.

Мероприятие	Год				
	2016	2017	2018	2019	2020
Профессиональное развитие сотрудников компании	V	V	V	V	V
Спортивный досуг сотрудников компании	V	V	V	V	V
Развитие талантливой молодежи		V	V	V	V

Проведение корпоративных мероприятий	V	V	V	V	V
Проведение социально-значимых акций в г. Томске		V	V	V	V
Поощрение социально-активного поведения сотрудников компании	V	V	V	V	V
Проведение «Дней качества» в компании	V	V	V	V	V

Как видно, все мероприятия в сфере социальной ответственности, за исключением направлений «Развитие талантливой молодежи» и «Проведение социально-значимых акций в г. Томске» будут реализовываться, начиная с 2016 г.

Такое направление, как «Развитие талантливой молодежи» предполагает, как уже отмечалось, поиск и обучение талантливых молодых людей, современных вундеркиндов. В таких сотрудниках компания очень заинтересована, поэтому готова обучать таких студентов за свой счет в вузах или колледжах г. Томска за свой счет на условиях последующего трудоустройства и работы в компании не менее 5 лет. Данное направление не будет реализовано в 2016 г. потому что именно в этом году будет проведен поиск таких молодых талантов. В 2016 же году будет проведен расчет затрат на обучение таких студентов.

Профессиональное развитие сотрудников компании предполагает оплату компанией курсов и тренингов, направленных на профессиональное развитие персонала.

Спортивный досуг сотрудников компании предполагает оплату компанией:

- абонементов в спортивный клуб для сотрудников компании, пожелавших заниматься спортом в свободное от работы время;

2) оплату спортивной дорожки в одном из бассейнов г. Томска для сотрудников компании, а также членов их семей (в выходные дни).

Проведение корпоративных мероприятий предполагает организацию и проведение следующих корпоративных праздников:

- 1) 23 февраля;
- 2) 8 марта;
- 3) День рождения компании;
- 4) новогодний утренник для детей сотрудников компании;
- 5) новогодний корпоратив для сотрудников компании.

Поощрение социально-активного поведения сотрудников компании предполагает участие сотрудников компании в следующих мероприятиях – таблица 17.

Таблица 17 - Перечень мероприятий в рамках направления «Поощрение социально-активного поведения сотрудников»

Мероприятие	Дата проведения
Чистый город (уборка территории около офиса компании)	30.04.2016
День Победы	09.05.2016
День старшего поколения	01.10.2016

Предполагается, что указанные мероприятия будут проводиться ежегодно в рамках направления «Поощрение социально-активного поведения сотрудников».

Смета затрат на ежегодное проведение данных мероприятий представлена в таблице 18.

Таблица 18 - Расчет затрат на направление Поощрение социально-активного поведения сотрудников»

Мероприятие	Сумма, руб.
Чистый город (уборка территории около офиса компании)	16,0
в том числе:	

- приобретение инвентаря	15,0
- приобретение перчаток и иных расходных материалов	1,0
День Победы	2,0
в том числе:	
- приобретение цветов для ветеранов	2,0
День старшего поколения	2,0
в том числе:	
- приобретение цветов для пожилых людей	2,0
Итого	20,0

Проведение «Дней качества» в компании предполагает:

- 1) изготовление печатей и штампов для пенсионеров со скидкой 50 %;
- 2) ремонт и изготовление печатей и штампов для многодетных семей и матерей-одиночек со скидкой 50 %.

Проведение такого мероприятия, как «Социально-значимая акция в г. Томске» предполагает оказание помощи:

- 1) детским домам и домам малютки, находящимся на территории Томской области (финансовая поддержка, оказание помощи в виде ремонта бытовой техники);
- 2) оказание помощи и поддержка малообеспеченных многодетных семей г. Томска (например, ремонт бытовой техники таких семей за счет компании).

Данное мероприятие также не будет проводиться в 2016 году, поскольку в настоящее время ведется поиск и отбор стейкхолдеров по данному направлению, а также проводится расчет затрат на данное направление социальной деятельности компании.

Расчет затрат на проведение мероприятий в сфере социальной ответственности компании представлен в таблице 19.

Таблица 19 - Расчет затрат на проведение мероприятий в сфере социальной ответственности ООО «Центр Новых Технологий» на 2016 – 2020 гг., тыс. руб.

Мероприятие	Год				
	2016	2017	2018	2019	2020
Профессиональное развитие сотрудников компании	-	50,0	55,0	60,0	65,0
Спортивный досуг сотрудников компании	50,0	55,0	60,0	65,0	70,0
Развитие талантливой молодежи	50,0	55,0	60,0	65,0	70,0
Проведение корпоративных мероприятий	50,0	55,0	60,0	65,0	70,0
Проведение социально-значимых акций в г. Томске	-	25,0	30,0	35,0	40,0
Поощрение социально-активного поведения сотрудников компании	20,0	25,0	30,0	35,0	40,0
Проведение «Дней качества» в компании	10,0	15,0	20,0	25,0	30,0
Итого	180,0	280,0	315,0	350,0	385,0

Как видно из таблицы 19, планирование затрат на мероприятия в рамках социальной ответственности компании предполагает постепенное увеличение сумм затрат, что связано с такими факторами, как:

- 1) рост проводимых в рамках социальной деятельности компании мероприятий;

2) инфляцией.

Динамика плановой суммы затрат на проводимые в рамках социальной ответственности компании мероприятия представлена на рисунке 6.

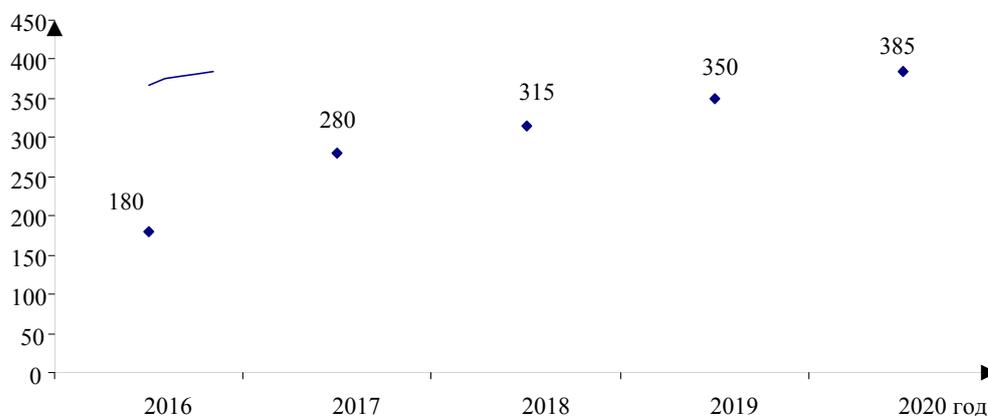


Рисунок 6 - Динамика плановой суммы затрат на мероприятия в сфере социальной ответственности ООО «ЦНТ» за 2016 – 2020 гг., тыс. руб.

В целом, проекты КСО считаются одними из инструментов PR для построения имиджа. ООО «Центр Новых Технологий» стремится быть социально ответственной не только перед обществом, но и перед своими сотрудниками. При грамотном подходе можно создать и реализовать проекты внутренней КСО, при помощи которых работники будут искренне уважать свою компанию, повысится лояльность, установится хорошая рабочая атмосфера.

На основании данных в разделе данных, можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые ООО «Центр Новых Технологий» политика и мероприятия в сфере социальной ответственности полностью соответствуют ее стратегии и миссии.

2. Для ООО «ЦНТ» одинаково важны как внутренняя, так и внешняя составляющая социальной ответственности.

3. Разработанные в компании программы и мероприятия в сфере социальной ответственности полностью удовлетворяют интересам прямых и косвенных стейкхолдеров ООО «ЦНТ».

4. Основными преимуществами, которые получает ООО «Центр Новых Технологий» от разработки и выполнения программ и мероприятий в сфере социальной ответственности, следующие: создание благоприятного имиджа, реклама компании, благополучие работников компании и членов их семей.

5. Затрачиваемые ООО «Центр Новых Технологий» средства на выполнение программ и мероприятий в сфере социальной ответственности адекватны, а достигнутые в результате проведения программ социальные последствия важны как для самой компании, так и для населения Томской области.

6. В качестве рекомендаций по росту эффективности КСО компании можно предложить еще больше поощрять сотрудников компании проявлять свое социальное поведение.

## **Заключение**

В ходе написания дипломной работы была достигнута ее цель, которая состояла в разработке антикризисной стратегии развития организации. Объектом анализа выступала финансово-хозяйственная деятельность ООО «Центр Новых Технологий». В данной дипломной работе приведена классификация имеющихся стратегий развития организации, определено место выбора стратегии развития в структуре стратегического управления, также приведена характеристика главных процессов, составляющих стратегическое управление. Главным результатом дипломной работы стала разработка стратегии развития предприятия ООО «Центр Новых Технологий» из ряда предложенных альтернативных вариантов, разработаны необходимые рекомендации по реализации выбранной стратегии развития организации и стратегическому контролю. ООО «Центр Новых Технологий» - это быстроразвивающаяся в Томске, классическая штемпельная мастерская, которая занимается изготовлением печатей и штампов лазерной гравировкой на австрийской резине и знает про них все. Данное производство сертифицировано, имеется собственный действующий сертификат соответствия на изготовление гербовых печатей. Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- раскрыто понятие антикризисного управления;
- определена сущность оценочной деятельности в антикризисном управлении;
- рассмотрена финансово-хозяйственную деятельность ООО «Центр Новых Технологий»;
- сформирована стратегия антикризисного развития на данном предприятии.

Каждому предприятию нужны стратегии, для того чтобы видеть путь достижения своих целей и выполнения миссии. Проведенный анализ годовой отчетности за 2015 год показал, что данное предприятие имеет проблемы с ликвидностью и платежеспособностью, оставаясь при этом рентабельным. Данное состояние объясняется высокими инвестиционными затратами предприятия в связи с его расширением. Выявленные проблемы влекут за собой несоответствие значений нормативным показателям прогнозирования банкротства по моделям Спрингейта, Фулмера, Альтмана. Из основанных с помощью матрицы Томпсона и Стрикленда состава стратегий, с учетом характера целей, которые ставит организация ООО «Центр Новых Технологий». Опыта применения прежних стратегий, организации рационально оставить свой выбор на конкурентной стратегии концентрированного роста, которую организация должна осуществлять путем:

- усиления позиций на рынке;
- развития нового рынка существующего продукта.

## Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «Гарант»: <http://base.garant.ru/10164072/>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «Гарант»: <http://base.garant.ru/10164072/>
3. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «Гарант»: <http://base.garant.ru/10105712/>
4. Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «Гарант»: <http://base.garant.ru/185181/>
5. Арутюнов Ю.А. Антикризисное управление: Учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 416с.
6. Балдин К.В., Рукоусев А.В., Передеряев И.И. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие. – М.: «Дашков и Ко», 2012. – 268с.
7. Беляев А.А., Коротков Э.М. Антикризисное управление: Учебник для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 319с.
8. Блинов А.О., Хавин Д.В. Антикризисное управление. Теория и практика: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 319с.
9. Васильева Н.А., Миронов М.Г., Матеуш Т.А. Экономика предприятия: Краткий курс лекций. – М.: Юрайт, 2012. – 191с.
10. Вахрушина М.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие. – М.: Вузовский учебник, 2011. – 463с.
11. Гарина Е.П., Медведева О.В., Шпилевская Е.В. Антикризисное управление: Учебник. – Ростов н/Д.: Феникс, 2011. – 345с.
12. Горфинкель В.Я. Экономика фирмы: Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2012.
13. Гуськова Н.Д., Никитина Н.В. Антикризисное финансовое управление –

механизм адаптационного регулирования бизнес-процессов предприятия // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы, №3, 2012. - С. 267-268.

14. Егунова Н.В. Развитие организационной структуры предприятий на основе теории жизненных циклов // Вестник Бурятского государственного университета, №2, 2011.- С.13-17.

15. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е., Бродский И.Б. Антикризисное управление: Учебник для студентов вузов. – М.: Омега-Л, 2011. – 467с.

16. Жиделева В.В., Каптейн Ю.Н. Экономика предприятия. – М.: Инфра-М, 2012. – 133с.

17. Захаров В.М., Юров Ю.И. Антикризисное управление: Терминологический словарь. – М.: ТНТ, 2013. – 492с.

18. Згонник Л.В. Антикризисное управление: Учебник. – М.: «Дашков и Ко», 2013. – 208с.

19. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Антикризисное управление: Учебное пособие. – М.: КноРус, 2011. – 504с.

20. Карпунин В.И., Волнин В.А., Леднев В.А. Экономика и финансы предприятия: Учебник. – М.: Маркет ДС, 2010. – 344с.

21. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – М.: Проспект, 2011. – 1024с.

22. Королева Е.И., Сухоруков А.М. Модель жизненного цикла организации // Вестник Омского университета. Серия: Экономика, №3, 2008. - С. 27-33.

23. Коротков Э.М. Антикризисное управление: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 620с.

24. Марголин А.М., Кушлин В.И. Антикризисное управление: Учебное пособие. – М.: РАГС, 2011. – 292с.

25. Назарбек У.Б., Сейсенбаева Ж.М. Антикризисное управление финансового сектора // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук, №4, 2013. - С. 208-211.

26. Новиков А.В. Антикризисное управление в условиях эволюционных изменений экономики // Эффективное антикризисное управление, №6, 2011. - С. 84-89.
27. Орехов В.И., Балдин К.В., Орехова Т.Р. Антикризисное управление: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2012. – 540с.
28. Петров И.В. Превентивное антикризисное управление в обеспечении экономической безопасности хозяйствующих субъектов // Terra Economicus, №1-3, 2012. - С. 129-132.
29. Протасов В.Ф., Протасова А.В. Анализ деятельности предприятия (фирмы): Производство, экономика, финансы, инвестиции, маркетинг: Учебное пособие. – М.: ФиС, 2011. – 522с.
30. Скляренко В.К., Прудников В.М., Акуленко Н.Б., Кучеренко А.И. Экономика предприятия (в схемах, таблицах, расчетах): Учебное пособие. – М.:Инфра-М, 2012. – 256с.
31. Трапицын А.В. Антикризисное управление в контексте теоретико-методологических основ его исследования // Мир (модернизация, инновации, развитие), №7, 2011. – С. 74-77.
32. Тычинский А.В. Экономика, организация и управление на предприятии. – Ростов н/Д.: Феникс, 2010. – 475с.
33. Ушанов П.В. Антикризисное управление как новая парадигма управления // Эффективное антикризисное управление, №1, 2010. - С. 66-79.
34. Халил Р. Антикризисное управление расходами // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция, №4, 2011. - С. 294-297.
35. Чалдаева Л.А. Экономика предприятия: Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2011. – 348с.
36. Черемушкин С.В. Соответствие управления финансовой результативностью принятой стратегии развития коммерческой организации // Финансовый менеджмент, №5, 2012.– С. 19-23.
37. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-

хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: Инфра-М, 2011. – 367с.

## Состав, динамика и структура имущества предприятия.

Показатели	Сумма, тыс. руб.			Темп прироста (+,-)	Удельный вес в имуществе предприятия, %		
	На начало отчетного года	На конец отчетного года	Изменение за год (+,-)		На начало отчетного года, %	На конец отчетного года, %	Изменение за год (+,-)
<b>Имущество предприятия</b>	<b>2027845</b>	<b>2765043</b>	<b>737198</b>	<b>0,27</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	
в том числе:							
<b>1. Внеоборотные активы:</b>	<b>886273</b>	<b>1575934</b>	<b>689661</b>	<b>0,44</b>	<b>43,71</b>	<b>56,99</b>	<b>13,29</b>
Нематериальные активы	21	34	13	0,38	0,001	0,001	0,00
Основные средства	559234	1039437	480203	0,46	27,58	37,59	10,01
Незавершенное строительство	323396	26984	-296412	-10,98	15,95	0,98	-14,97
Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-	-	-	-	-
Долгосрочные финансовые вложения	57	502288	502231	1,00	0,003	18,17	18,16
Отложенные налоговые активы	3565	7191	3626	0,50	0,18	0,26	0,08
Прочие внеоборотные активы	-	-	-	-	-	-	-
<b>2. Оборотные активы:</b>	<b>1141572</b>	<b>1189109</b>	<b>47537</b>	<b>0,04</b>	<b>56,29</b>	<b>43,01</b>	<b>-13,29</b>
Запасы	556978	543387	-13591	-0,03	27,47	19,65	-7,81
в том числе:							
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	231676	159609	-72067	-0,45	11,42	5,77	-5,65
Печати на изготовлении и в наличии	298743	377742	78999	0,21	14,73	13,66	-1,07
затраты в незавершенном производстве	17573	748	-16825	-22,49	0,87	0,03	-0,84
готовая продукция и товары для перепродажи	7872	3884	-3988	-1,03	0,39	0,14	-0,25
товары отгруженные	-	277	227	1,00	-	0,01	0,01
расходы будущих периодов	1114	1127	13	0,01	0,05	0,04	-0,01
прочие запасы и затраты	-	-	-	-	-	-	-
НДС	11030	1995	-9035	-4,53	0,54	0,07	-0,47
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	-	4554	4554	1,00	-	0,16	0,16
в том числе покупатели и заказчики	-	-	-	-	-	-	-
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	481346	580253	98907	0,17	23,74	20,99	-2,75
в том числе покупатели и заказчики	186746	489889	303143	0,62	9,21	17,72	8,51
Краткосрочные финансовые вложения	91151	52044	-39107	-0,75	4,49	1,88	-2,61
Денежные средства	1067	6876	5809	0,84	0,05	0,25	0,20
Прочие оборотные активы	-	-	-	-	-	-	-

**Состав, динамика и структура капитала, вложенного в имущество  
предприятия**

Наименование статей	Абсолютные величины		Структура изменений к выручке (%)		Изменения		
	за отчетный период	за аналог. период прошлого года	за отчетный период	за аналог. период прошлого года	абс. величин	структур е	Темп прироста
Доходы и расходы по обычным видам деятельности							
Выручка	1306669	1290350	100	100	16319	-	-0,01
себестоимость	921561	953451	70,53	73,89	-31890	-3,36	0,03
Валовая прибыль	385108	336899	29,47	26,11	48209	3,36	-0,14
Коммерческие расходы	84699	5734	6,48	0,44	78965	6,04	-13,77
Управленческие расходы	70227	59420	5,37	4,60	10807	0,77	-0,18
Прибыль (убыток) от продаж	230182	274715	17,62	21,29	-44533	-3,67	0,16
<b>Прочие доходы и расходы</b>			0,00	0,00		0,00	
Проценты к получению	9337	19462	0,71	1,51	-10125	-0,79	0,52
Проценты к уплате	78975	142051	6,04	11,01	-63076	-4,96	0,44
Доходы от участия в других организациях	-	-	-	-	-	-	-
Прочие доходы	218586	472142	16,73	36,59	-253556	-19,86	0,54
Прочие расходы	177614	377484	13,59	29,25	-199870	-15,66	0,53
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	201516	243364	15,42	18,86	-41848	-3,44	0,17
Отложенные налоговые активы	442	3627	0,03	0,28	-3185	-0,25	0,88
Отложенные налоговые обязательства	-	-	-	-	-	-	-
Текущий налог на прибыль	-	-	-	-	-	-	-
<b>Чистая прибыль (убыток) отчетного периода</b>	200558	245844	15,35	19,05	-45286	-3,70	0,18

## Анализ экономических (финансовых) результатов

Наименование статей	Абсолютные величины		Структура изменений к выручке		Изменения		
	за отчетный период	за аналог. период прошл ого года	за отчетный период	за аналог.пер иод прошлого года	абс. величин	структ уре	Темп приро ста
Доходы и расходы по обычным видам деятельности							
Выручка	1290350	1306669	100	100	-16319	-	-0,01
себестоимость	953451	921561	73,89	70,53	31890	3,36	0,03
Валовая прибыль	336899	385108	26,11	29,47	-48209	-3,36	-0,14
Коммерческие расходы	-5734	-84699	0,44	6,48	78965	6,04	-13,77
Управленческие расходы	-59420	-70227	-4,60	-5,37	10807	0,77	-0,18
Прибыль (убыток) от продаж	274715	230182	21,29	17,62	44533	3,67	0,16
<b>Прочие доходы и расходы</b>							
Проценты к получению	19462	9337	1,51	0,71	10125	0,79	0,52
Проценты к уплате	-142051	-78975	-11,01	-6,04	-63076	-4,96	0,44
Доходы от участия в других организациях	-	-	-	-	-	-	-
Прочие доходы	472142	218586	36,59	16,73	253556	19,86	0,54
Прочие расходы	377484	177614	-29,25	13,59	199870	15,66	0,53
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	243364	201516	18,86	15,42	41848	3,44	0,17
Отложенные налоговые активы	3627	-442	0,28	-0,03	4069	0,31	1,12
Отложенные налоговые обязательства	-	-	-	-	-	-	-
Текущий налог на прибыль	-	-	-	-	-	-	-
<b>Чистая прибыль (убыток) отчетного периода</b>	245844	200558	19,05	15,35	45286	3,70	0,18

«Схема «DuPont»

