Автономная некоммерческая организация высшего образования «Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

ЯЧМЕНЕВ ВЛАДИСЛАВ ВАДИМОВИЧ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «ТАЙМЛИЗИНГ» В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент Направленность (профиль) образовательной программы Финансовый менеджмент

Обучающийся

Руководитель

доцент, к.э.н., доцент (должность, ученая степень, ученое звание)

Нормоконтролер

В.В. Ячменев

(инициалы, фамилия)

Е.В. Мельникова

(инициалы, фамилия)

Е.А. Яковлева (инициалы, фамилия)

Допускается к защите

(подпись)

(подпись)

(подпись)

ederelos

Зав. кафедрой менеджмента

к.э.н., доцент, И.З. Погорелов

(ученая степень, ученое звание, инициалы, фамилия)

(подпись) 06

((23))

2024.

Автономная некоммерческая организация высшего образования «Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический
(полное наименование факультета) Направление подготовки (код) <u>38.03.02 Менеджмент</u>
направленность (профиль) образовательной программы Финансовый
менеджмент
Выпускающая кафедра Менеджмента
(полное наименование кафедры) ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу
Студенту(ке) <u>Ячменёву Владиславу Вадимовичу</u> группы <u>Б128-М</u> (Ф.И.О. полностью) 1. Тема выпускной квалификационной работы
Разработка стратегии развития ООО «ТаймЛизинг» в условиях кризиса
утверждена приказом по институту от «13» апреля 2022 г. № 47/2-уо на основании решения заседания выпускающей кафедры Менеджмента (полное наименование кафедры) Протокол от «06» апреля 2022 г., № 08 2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «20» июня 2022 г. 3. Содержание выпускной квалификационной работы Введение 1. Теоритические и методические основы управления компаниями в условиях кризиса. 2. Анализ деятельности и стратегии ООО «ТаймЛизинг». 3. Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии развития ООО
«ТаймЛизинг» в условиях кризиса
Заключение, список использованных источников, приложение
4. Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы Нормоконтролер Яковлева Е.А.
5. График выполнения выпускной квалификационной работы Введение, 1 глава с 28.05.2022 г. по 05.06.2022 г. 2 глава с 06.06.2022 г. по 12.06.2022 г. 3 глава, заключение, оформление с 13.06.2022 г. по 16.06.2022 г. Подготовка доклада, презентации, защита ВКР с 17.06.2022 г. по 19.06.2022 г.
Дата выдачи задания « <u>14</u> » <u>апреля</u> <u>2022 г.</u>
Руководитель выпускной квалификационной работы

HIL

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 57 с., иллюстраций 4, таблиц 9, источников 30.

АНТИКРИЗИСНАЯ СТРАТЕГИЯ, ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КРИЗИС, ЛИЗИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.

Цель данной работы — разработка мероприятий оптимизации стратегии развития ООО «ТаймЛизинг», которые могут быть использованы и реализованы в условиях кризиса.

Методы исследования: анализ, синтез, структурно-функциональный и институциональный методы исследования функционирования социально-экономических систем, горизонтально-вертикальный.

Проведён анализ экономической деятельности компании, антикризисной стратегии, целей компании, проблем, созданных кризисной ситуацией, дана оценка результативности мер, предпринимаемых компанией в условиях кризиса, были предложены мероприятия по оптимизации стратегии развития.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ
КОМПАНИЯМИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА
1.1 Понятие, классификация и идентификация кризиса
1.2 Методические основы анализа и оценки устойчивости развития
компаний
1.3 Методологические подходы к разработке и реализации
антикризисных стратегий
2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СТРАТЕГИИ ООО «ТАЙМЛИЗИНГ» 33
2.1 Организационно - экономическая характеристика ООС
«ТаймЛизинг»
2.2 Анализ финансового состояния и конкурентоспособности компании
ООО «ТаймЛизинг»
2.3 Анализ и оценка устойчивости функционирования и стратегии
развития компании40
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «ТАЙМЛИЗИНГ» В УСЛОВИЯХ
КРИЗИСА
3.1 Обоснование мероприятий по совершенствованию стратегии развития
ООО «ТаймЛизинг» в условиях кризиса
3.2 Оценка эффективности внедрения мероприятий50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ52
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ53
ПРИЛОЖЕНИЕ 56

ВВЕДЕНИЕ

Ha всех этапах исторического развития государств возникают всевозможные кризисные ситуации. Экономический кризис является одной из таких ситуаций, кроме того, одно кризисное явление влечет за собой другое, социальная нестабильность в обществе может например, привести к забастовкам, те, в свою очередь, приведут к развитию экономического кризиса, и наоборот. Экономический кризис происходит вследствие неграмотного управления государством, изменения монетарной (денежной) политики государства, изменения соотношения совокупного спроса и предложения, снижения цен на нефть, сокращение производства и т.д.

Помимо всего прочего, всё чаще становится актуальной проблематика предупреждения банкротства фирм, а также проведение профилактики в целях недопущения неплатежеспособности предприятия. Чтобы иметь возможность эффективно противостоять потенциальным кризисным явлениям, руководство организации должно быть подготовлено и иметь в запасе проработанные инструменты антикризисного управления.

Целью работы является разработка мероприятий оптимизации стратегии развития компании, которые могут быть использованы и реализованы в условиях кризиса.

Для того чтобы выполнить поставленную цель, в работе решались следующие задачи:

- изучить понятие, классификацию и идентификацию кризиса;
- рассмотреть методические основы анализа и оценки устойчивости развития компаний;
- рассмотреть методологические подходы к разработке и реализации антикризисных стратегий;
- проанализировать финансово-экономическую деятельность ООО
 «ТаймЛизинг» за прошлые и текущий период;
 - разработать мероприятия оптимизации стратегии развития для ООО

«ТаймЛизинг».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является лизинговая компания ООО «ТаймЛизинг», по результатам деятельности, которой был собран практический материал. На данный момент, компания находится в ситуации общего экономического кризиса и нуждается в мероприятиях оптимизации стратегии развития.

Предмет исследования – процесс разработки стратегии развития и методы ее применения.

В качестве теоретической и методологической базы исследования выступает литература отечественных авторов и зарубежных авторов, среди которых исследования: Андриановой Е.В, Балабанова И.Т, Боумэна Т., Васиной Е.В, Грачёва А.В, Григорьева А.В, Добрынина Л.А, Захарова Д.В, Клашниковой Т.В, Капанадзе Г.Д, и др.

Информационной базой выступают законодательные и нормативные акты РФ, данные бухгалтерской отчетности ООО «ТайЛизинг» за 2018, 2019 и 2020 годы, а также статистические показатели конкурентных компаний, взятые из исследований Росстата и Центра стратегических разработок.

Практическая значимость выполненной работы заключается в том, что разработанные мероприятия оптимизации стратегии развития можно использовать в деятельности ООО «ТаймЛизинг», а также в других схожих компаниях, не только во время кризисных ситуаций, но и в условиях относительной стабильности на рынке.

В первой главе настоящей работы рассмотрены теоретические и методические основы управления компаниями в условиях кризиса.

Во второй главе произведен анализ деятельности и стратегии ООО «ТайЛизинг».

В третьей главе были разработаны мероприятия по оптимизации стратегии развития ООО «ТаймЛизинг».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЯМИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

1.1 Понятие, классификация и идентификация кризиса

В научных исследованиях отечественных и зарубежных авторов отсутствует единый подход к понятию «финансовый кризис» и причинам его возникновения. Кроме того, нет и четкого понимания различия между таким явлениями, как «экономический кризис», «финансовый кризис», «финансово-экономический кризис», «экономический спад», «рецессия», «стагнация».

Принято считать, что термин «кризис» происходит от греческого слова «krisis», которое означает «перелом, переворот, решительная пора переходного состояния приговор, решение по какому-либо вопросу, или в сомнительной ситуации» [19, с.516].

Но наиболее часто данный термин применялся в медицине. Кризис обозначал решающую стадию перелом развития болезни, после которого либо наступало улучшение, любо болезнь переходила в другую болезнь или вообще заканчивалась смертью. В XVII-XVIII веках понятие кризис стало применяться и к процессам происходящим в обществе. Появились термины «политический кризис», «военный кризис». В XIX веке впервые данный термин был применен в экономике и появилось понятие «экономический кризис». Позднее и в литературе и в средствах массовой информации стали применять термин «финансовый кризис» или даже - «финансово-экономический кризис». Хотя четкого разделения этих двух понятий не существует и в настоящее время.

Экономический кризис (греч. krisis - поворотный пункт) — это резкое ухудшение экономического состояния страны, группы стран и мира в целом, которое проявляется в существенном спаде производства, нарушении сложившегося хозяйственного сотрудничества, банкротстве предприятий, росте безработицы и - в результате - снижении уровня жизни населения [20, с.94].

П. А. Мамедова считает, что экономический кризис представляет собой

крах всей экономической системы, делающий ее неэффективной для выполнения своих функций [13, с.46]. Это относится к ситуации, когда экономические инструменты или учреждения сталкиваются с резким падением их цен.

Е.В. Васина дает более расширенное толкование затрагиваемых кризисом структур, утверждая: «экономический кризис систематически охватывает институты финансово-экономического сектора, кредит и денежное обращение, финансовые рынки и международные финансы, государственные, муниципальные и корпоративные финансы» [4, с.17]. Последствия автор видит в том, что это приводит к чрезмерному изъятию денег инвесторами, которые ожидают быстрого падения активов, банковской паники, суверенного дефолта и краха фондовых рынков. Эти потрясения вызывают неплатежеспособность среди людей, из-за которой они не в состоянии погасить свои долги.

Итак, в современной научной литературе можно встретить множество определений экономического (финансового) кризиса. Все они указывают на то, что кризис - это резкое ухудшение экономического состояния государства.

Выделяют три основных подхода при рассмотрении сущности экономических кризисов [6, с.112]:

- 1. Классический. В рамках такого подхода кризис может рассматриваться с позиции как обмена, так и производства, либо распределения. Теоретические основы понимания кризисов были разработаны классиками экономической науке в XIX веке. Формализация отдельных положений и подходов в теории экономических кризисов произошла лишь в последней трети прошлого века, и они были окончательно закреплены в теории производства (Сей, Рикардо, Вильсон, Джевонс, Туган- Барановский, К. Маркс и Ф. Энгельс); теории обмена (Лавель, Жугляр, Милльс) и теории распределения (Дюринг, Сисмонди, Милль, Геркнер), в каждой из которых кризисы были изучены с различных позиций и служили всевозможным задачам.
- 2. Подход рыночного или государственного регулирования экономики (теория финансового посредничества). Здесь основным агентом государствен-

ной экономической политики является центральный банк, а инструменты воздействия на хозяйственный цикл выступают масса денег в обращении, банковская ликвидность, процентная ставка. Подход имеет прикладное значение и позволяет использовать отдельные положения для решения практических задач.

3. Посредническо - поведенческий. Новые теоретические подходы к изучению кризисов направлены на то, что хозяйством движут интересы, которые вызваны задачей на его сохранение и динамическое выживание. Методы выживания хозяйственной системы можно свести к наличию необходимых факторов производства и их соединение в том или ином виде.

В своем развитии кризисы и экономические циклы прошли несколько этапов. Каждый из них явился ступенью в становлении кризисов общего перепроизводства.

Первый этап - этап становления и развития (с начала XVIII в. до середины 30-х гг. XX в). Этот этап является решающим в эволюции кризисного развития. Преобладали убеждения в том, что экономические кризисы невозможны при капитализме (Дж. Милль, К. - Б. Сэй, Д. Рикардо), либо они могут возникнуть, но в этом нет динамики, их появление случайно, также считалось, что система свободной конкуренции способна самостоятельно их преодолевать (К. Сисмонди, Р. Робертус, К. Каутский) [6, с.114].

Второй этап - этап внедрения кейнисианской теории (с середины 30-х до середины 60-х гг. ХХ в). Этот этап является решающим в эволюции кризисного развития. Получили распространение труды Д. Кейнса, который утверждал, что кризисы неизбежны в условиях развивающейся экономики. Кейнс одним из первых среди западных экономистов заявил о том, что капиталистический рынок включает в себя различные проявления монополизма и сочетается с государственным регулированием, отчего цены и заработная плата являются негибкими. Кейнс считал, что государственное вмешательство в экономику в целях стимулирования эффективного совокупного спроса, является необходимым средством сглаживания проблем кризиса и безработицы.

Третий этап - современный этап развития цикличных кризисов (с середи-

ны 60-х гг. до настоящего времени). На этом этапе, во-первых, уделяется особое внимание разделению внутренних (экзогенных) и внешних (эндогенных) причин цикличности рыночной экономики, причем преимущество было отдано именно эндогенным факторам. Во-вторых, определяется позиция ряда специалистов, которые утверждали, что правительства развитых стран не всегда стремятся к антикризисному регулированию, к стабилизации экономического равновесия и сглаживанию циклических колебаний, а зачастую проводят проциклическую политику, т.е. провоцируют и поддерживают цикличность [7, с.58].

Итак, сущность экономического кризиса отражает всю негативность данного явления, которое в качестве последствий может преподнести экономике огромное количество сложнейших проблем, или вовсе, «перестроиться» в новый кризис.

В настоящее время существуют две основные концепции идентификации кризиса:

Первая - это отношение к кризису нацеленное на сохранение. Кризис воспринимается как угроза, что значит для задействованных индивидов или коллективов утрату сущности и суверенитета. Следствие этого восприятие кризиса ответственными лицами в отрицательном смысле и планирование мероприятий (неосознанно или осознанно) по возобновлению докризисного состояния.

Вторая - это отношение к кризису нацеленное на новое. Кризис рассматривается как указание на потребность обновления, перестройки в эволюционном процессе развития предприятия, также кризис вносит освобождение от определенной неправильно установленных целей или иррациональности. В связи с этим все требования к изменению прежней ситуации, которые спровоцировали кризис, рассматриваются в положительном ключе. При этом в основе закладывается не борьба с кризисом, а изменение собственной структуры под новые отношения [10, с.93].

Идентификация кризиса происходит по средствам падения курса национальной валюты, сокращения производства, роста безработицы и

повышении уровня инфляции, в резком снижении стоимости финансовых активов, в снижении уровня жизни населения и банкротстве предприятий. Некоторые авторы пытаются провести границы между экономическим и финансовым кризисом, указывая, что экономический - проявляется в ухудшении основных макроэкономических показателей (инфляция, темпы производства, безработица и т.п.), а финансовый затрагивает в первую очередь финансовые активы (валюта, ценные бумаги, банковские депозиты и пр.). Но на практике, отделить одно от другого практически невозможно. Реальный сектор экономики и финансовый сектор настолько связаны между собой и имеют взаимопроникновение взаимозависимость, ЧТО И часто невозможно сказать, что стало первопричиной кризиса - проблемы в неэффективной организации и структуре производства, или переоценка финансовых активов («мыльные пузыри»).

Сам по себе экономический кризис, это естественный процесс, являющийся очередным этапом экономического цикла. Возникновение и развитие кризисов обусловлено множеством факторов. Иногда определить причины кризиса достаточно сложно. Экономические кризисы достаточно динамичны. Их причины, структура и конкретные проявления различны, но есть некоторые общие закономерности, которые позволяют систематизировать опыт прошлых столетий и классифицировать экономические кризисы и их причины.

Любой экономический кризис имеет индивидуальный характер в зависимости от факторов и условий возникновения. Классификацию экономических кризисов можно наглядно рассмотреть в таблице 1.1.

Организационный кризис затрагивает масштабы одной организации, поэтому носит частный характер. Такой кризис проявляется нарастанием противоречий в процессе организации производства и управления. Его следует исследовать как микрокризис, охватывающий только конкретную проблему или группу проблем.

Местный кризис охватывает только один сектор экономики или вид эко-

номической деятельности, как и организационный, он носит частный характер. Такой кризис распространяется на определенную местность - город, область, край и т. п. Местный кризис можно отнести к мезокризису, который по структуре располагается между микро- и макрокризисом, потому что имеет средние объемы и масштабы проблематики.

Таблица 1.1 Классификация экономических кризисов

Критерии	Виды кризисов
По широте охвата (масштабу)	 Организационные экономические кризисы Местные (локальные) экономические кризисы Региональные экономические кризисы Национальные экономические кризисы Мировые экономические кризисы
По проблематике	1) Микрокризисы 2) Мезокризисы 3) Макрокризисы
По характеру	 Общие экономические кризисы Частные экономические кризисы
По продолжительности	1) Затяжные экономические кризисы 2) Временные экономические кризисы
По характеру течения	 Явные экономические кризисы Латентные экономические кризисы Острые экономические кризисы Мягкие экономические кризисы
По видам	1) Циклические экономические кризисы 2) Промежуточные экономические кризисы 3) Частичные экономические кризисы 4) Отраслевые экономические кризисы 5) Структурные экономические кризисы

Региональный кризис охватывает масштабы одного региона или группы регионов, обладает частным характером, его следует рассматривать с позиций мезокризиса.

Национальный кризис охватывает масштабы одной страны. Носит общий характер, так как охватывает все национальное хозяйство и рассматривается как макрокризис.

Мировой кризис охватывает масштабы группы стран или всего мира, он носит общий характер и рассматривается с точки зрения макрокризиса.

Макрокризису присущи весьма большие объемы и масштабы проблематики. Микрокризис захватывает только отдельную проблему или группу проблем. Мезокризис - это кризис, находящийся между микро - и макрокризисом, рассматривающийся с точки зрения группы проблем, но при этом ему присущи небольшие объемы.

Общий кризис охватывает все национальное или мировое хозяйство. Частный кризис распространяется на определенный вид экономической деятельности или сектор экономики.

Затяжные кризисы часто являются следствием неумения управлять кризисными ситуациями, непонимания сущности и характера кризиса, его причин и последствий.

Явные кризисы протекают заметно, их легко обнаружить. Латентные протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны.

Острые кризисы часто приводят к разрушению различных структур социально-экономической системы, протекают сложно и неравномерно. Мягкие кризисы протекают более последовательно и безболезненно, их можно предвидеть, ими легче управлять.

Циклический кризис охватывает все сферы и виды деятельности экономики: он снижает издержки производства, вытесняет морально устаревшее оборудование, обновляет структуру производства и приводит к созданию нового равновесия при более эффективном производстве. Такие кризисы перепроизводства дают начало новому циклу, в ходе которого экономика последовательно проходит четыре фазы и разрабатывает базу для следующего кризиса.

Промежуточный кризис отличается от циклического тем, что нарушает на определенное время течение фазы подъема или оживления. Он носит локальный характер.

Частичный кризис отличается от промежуточного кризиса тем, что охватывает только одну сферу экономики, происходит как на фазе подъема, так и на

фазе оживления и депрессии.

Отраслевой кризис затрагивает определённую отрасль национальной экономики. Спровоцировать отраслевой кризис могут такие причины, как: перепроизводство, дешевый импорт, рост цен на сырье, приток рабочих эмигрантов и др.

Структурный кризис порождается глубокими диспропорциями между развитием отдельных сфер и видов деятельности производства. Он охватывает несколько циклов, носит длительный характер, предполагает преобразование структуры производства на новой технологической основе.

Следует отметить, что данная классификация кризисов (как и любая другая) является достаточно условной. В реальности сложно отделить один вид кризиса от другого, провести четкую границу. Один кризис может сочетать в себе сразу несколько видов и их невозможно отделить один от другого, поскольку в экономике все взаимосвязано.

1.2 Методические основы анализа и оценки устойчивости развития компаний

Устойчивость (финансовая) является существенным параметром, показывающим текущее состояние компании и наличие возможностей для дальнейшего развития. Кроме того, устойчивость является одним из факторов экономической безопасности предприятия, отражающим его возможность погашения собственных обязательств без потери платежеспособности и привлекающим партнеров и клиентов. Поэтому на объективную оценку показателей устойчивости и разработку комплекса мероприятий по ее повышению грамотным руководителем всегда выделяется достаточное количество как финансовых, так и кадровых ресурсов.

Финансовая устойчивость обусловливает экономическую стабильность организации, что в современных рыночных условиях чрезвычайно важно и позволяет организации поддерживать благоприятное финансовое состояние.

Важное значение имеет оценка финансовой устойчивости, которая осуществляется различными методами и входит в общий анализ финансовохозяйственной деятельности [15, с.220].

Исследование путей укрепления устойчивости организации как фактора экономической безопасности также является актуальным, так как использование различных подходов позволит выбрать для конкретной организации оптимальный подход и улучшить как финансовую устойчивость, так и общее финансовое состояние и эффективность деятельности.

Рассматривая методические основы анализа и оценки устойчивости развития компаний важно определить место устойчивости, а также финансовой безопасности в общей системе экономической безопасности предприятия представлено на рисунке 1.1.



Рис. 1.1 - Место финансовой устойчивости в системе экономической безопасности предприятия

Важно понимать, что финансовая безопасность является главнейшей составляющей экономической безопасности, а финансовая устойчивость является неотъемлемым элементом финансовой безопасности, ее основным и определяющим фактором. Следовательно, обеспечение финансовой безопасности может быть только на основе устойчивого развития предприятия,

в котором созданы условия для реализации такого финансового механизма, который способен адаптироваться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды.

По мнению И. Т. Балабанова, финансовые угрозы являются частью экономических угроз. Он подразделяет данные виды угроз на два подвида:

- инвестиционные угрозы;
- угрозы, связанные с покупательной способностью денег [2, с.145].

Также можно выделить кредитные, биржевые, селективные угрозы и угрозы банкротства. Все эти угрозы можно отнести в категорию прямых финансовых потерь.

К составляющим устойчивости можно отнести совершенствование структуры капитала, модернизацию политики управления оборотными активами; использование финансовых инструментов.

Таким образом, финансовая устойчивость выступает одним из факторов финансовой безопасности, которая, в свою очередь, включена в общую системы экономической безопасности предприятия.

Термином «устойчивость бизнеса» обозначается стабильность текущего положения компании с точки зрения возможности беспроблемного исполнения имеющихся у нее обязательств [17, с.188]. Высокий уровень этого параметра показывает платежеспособность и кредитоспособность субъекта, и его инвестиционную привлекательность.

Устойчивость — это динамическая характеристика, отражающая способность предприятия поддерживать необходимый уровень своего финансового состояния с целью обеспечения стабильного развития в условиях изменяющейся внешней среды [11, с.10]. В результате проведенного исследования существующих точек зрения по поводу содержания понятия «финансовая устойчивость» можно выделить несколько основных методических подходов к раскрытию его сущности (табл. 1.2).

Подходы к сущности финансовой устойчивости

Подходы	Содержание подхода			
	Понятие «устойчивость» подразумевает оценку соотношения собственных и заемных средств.			
ская [16]	обоственных и засмных средств.			
	Устойчивость характеризуется составом и размещением средств,			
	структурой их источников, скоростью оборота капитала, способность			
Р.С. Сайфулин [22]	предприятия погашать свои обязательства в срок и в полном объеме, а			
	также другими факторами.			
	Устойчивость связывают с состоянием и структурой активов и пассивов			
	(финансовых ресурсов), которые вытекают из традиционной трактовки			
2. А. В. Грачев [5]	финансов организаций как системы экономических отношений при			
	формировании, распределении и использовании финансовых средств			
	(ресурсов) организации.			
3. А.В. Шекшуев	Наличие устойчивости организации обусловливается эффективным			
[21]	формированием, распределением и использованием денежных ресурсов,			
[21]	а ее внешним проявлением считают платежеспособность.			
4. Е. М. Мель- цас	Финансовая устойчивость определяется мерилом финансового			
[15]	состояния организации.			

Лишь незначительная часть исследователей связывает финансовую устойчивость с обеспечением эффективного функционирования хозяйственной организации в условиях постоянного изменения факторов внешней и внутренней среды ее деятельности. Обеспечение финансовой устойчивости является важнейшей целевой установкой любого субъекта экономики. При этом понятие устойчивости должно подразумевать как стабильное текущее положение организации, так и ее способность поступательно развиваться в будущем. Данное обстоятельство обусловливает важнейшую роль процесса прогнозирования в системе механизмов, направленных на обеспечение финансовой устойчивости хозяйствующих субъектов.

Проанализировав ряд источников, можно представить собственное определение изучаемого понятия. Устойчивость - это экономическая категория, которая характеризует взаимосвязь источников финансовых ресурсов с направлениями их использования, с целью получения бизнесом доходов, которые будут превышать ее расходы, это, в свою очередь, даст возможность

эффективно использовать денежные средства, свободно маневрировать в процессе обеспечения непрерывного качественного процесса производства и сбыта продукции, совершенствования, обновления производственной базы, финансовых вложений в другой бизнес и других операций, способных принести дополнительные выгоды бизнесу.

Методика анализа устойчивости предприятия основана на трех областях знаний: экономики, математики и статистики. При этом, к экономическим методам, использующимся в анализе, относятся: анализ коэффициентов; метод моделирования (факторный анализ); матричные методы [21, c.23].

Статистические методы анализа включают использование средних и относительных значений, индексный метод, корреляционный анализ и регрессионный анализ и т. д.

Математические методы, используемые в экономическом анализе, включают методы, основанные на математическом программировании (линейное, нелинейное, динамическое программирование); методы операционного исследования (теория игр, теория графов и др.).

В повседневной практике используются следующие методы анализа финансовой устойчивости:

- 1. Горизонтальный анализ заключающийся в сравнении каждой позиции предыдущим отчетным периодом. Результаты данного вида анализа дают оценку изменениям основных показателей финансовой отчетности. Этот метод применяется при анализе баланса. Недостатком данного анализа является то, что в условиях инфляции данные сложно сопоставимы. Чтобы преодолеть этот недостаток данные необходимо пересчитать [22, с.103].
- 2. Вертикальный (структурный) анализ используется для определения структуры конечных финансовых показателей. В этом случае можно определить влияние каждого показателя отчетности на общий результат. Чаще всего данный метод используют при анализе структуры баланса посредством расчета удельного веса отдельных статей в итоговой сумме или в контексте основных групп статей. Особенностью данного анализа является возможность

представления структуры показателей в динамике, что является необходимостью для контроля и последующего прогнозирования изменений в структуре активов и пассивов бухгалтерского баланса [22, с.105].

- 3. Трендовый анализ является подвидом горизонтального анализа, который используется при сравнении показателей за период, превышающий три года и в целях проведения сравнений за длительный период, используются индексы. Сущность трендового анализа закладывается в сравнении каждой позиции в отчете с несколькими предыдущими периодами в целях определения тренда. Тренд представляет собой основную тенденцию показателя. Чтобы рассчитать ряд индексов, необходимо выбрать базовый год для всех показателей. В качестве базового года лучше выбрать отчетный год, который типичен для коммерческих условий. При использовании числовых индексов процентные изменения следует интерпретировать только по сравнению с базовым годом. Этот тип анализа является перспективным, имеющим прогнозный характер и используется для прогнозирования отдельных показателей финансовой деятельности или финансового положения компании в целом на будущий период.
- 4. Сравнительный анализ используется финансовым аналитиком чтобы сравнивать отдельные показатели финансовой деятельности компании. Использование данного метода позволяет выявить схожие и отличительные признаки в однородных объектах, а также определить изменения уровня отдельных экономических показателей, проследить тенденции закономерности их развития. Факторный анализ представляет собой метод, влияние факторов позволяющий изучать на значение результативного показателя.
- 5. Факторный анализ является прямым, если результативный показатель разделен на составные компоненты, и обратным, если отдельные элементы объединены в общий результативный показатель.

Можно выделить такие пути укрепления финансовой устойчивости предприятия, как:

- увеличение собственного капитала;
- сокращение излишних внеоборотных активов;
- уменьшение излишков запасов;
- оптимизация заемного капитала;
- создание резервов по сомнительным долгам; применение оптимального режима налогообложения [22, с.110].

Основная методическая задача управления устойчивостью предприятия - обеспечение способности сохранения его равновесия в постоянно изменяющейся во времени внутренней и внешней среде, гарантирующее его платежеспособность и инвестиционную привлекательность в долгосрочной перспективе в границах допустимого уровня риска от внешних и внутренних факторов. Классификация финансовой устойчивости представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 Классификация устойчивости

Способ классификации	Виды устойчивости
1. По времени	краткосрочные;среднесрочные;долгосрочные.
2. По структуре	- формальные; - конкурентные.
3. По характеру возникновения	- абсолютная; -нормативная.
4. По способам управления	консервативная;агрессивная.
5. С позиции постоянства	переменная;постоянная;полная.
6. По возможности регулирования	- внешние; - внутренние.
7. По функциональному содержанию	стратегическая;экономическая;социальная.

8. С позиции полезности	- активная; - пассивная.		
9. По природе	унаследованная;приобретенная.		
10. По амплитуде развития	- циклическая; - поступательная.		
11. По месту возникновения	- локальная; - глобальная.		
12. По охвату планированием	- планируемая; - непланируемая.		
13. По характеру признаков - индивидуальная; - универсальная.			
14. По форме	восстановительная;слабая.		

При более детальном анализе и оценки устойчивости развития компаний, необходимо выделить три наиболее важных методических аспекта:

- 1. Прибыльность работы предприятия, которая подразумевает учет как непосредственно показателя финансового результата в виде прибыли, так и оценку финансовой результативности, которая представляет собой различные показатели рентабельности.
- 2. Соотношение активов и пассивов компании. К первым относятся товарные запасы, оборотные средства и другие фонды организации, к последним заемные средства, задолженность перед поставщиками и другими контрагентами, а также полученные авансы.
- 3. Структура активов и пассивов предприятия (их качественный состав). Не всегда наличие в компании активов, превышающих размер пассивов, означает стабильность ее положения. Огромную роль при этом имеет ликвидность активов, то есть способность их быстрого превращения в денежные средства, а также срочность имеющихся обязательств [15, с.221].

Сама по себе устойчивость означает возможность и способность системы сохранять стабильное состояние под влиянием каких-либо воздействий. Относительно предприятия также можно сказать, что устойчивость будет демонстрироваться в том случае, когда даже при изменениях внешней и внут-

ренней среды оно будет сохранять свои позиции и удерживать хорошее финансовое состояние.

В рамках финансового менеджмента на предприятиях происходит анализ соотношения собственных и заемных средств и оценка потребности в финансировании. При недостатки собственных источников финансирования могут использоваться заемные средства, как в виде долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов, так и в виде кредиторской задолженности, то есть отсрочек выплат кредиторам. При этом излишняя величина обязательств может выступать угрозой экономической безопасности, поскольку снижает финансовую устойчивость предприятия.

Экономический анализ устойчивости как функция управления включает факторов, внутренних И внешних повлиявших состояние хозяйственной деятельности и структуру капитала, тенденций развития экономически возможных резервов повышения эффективности производства; предусматривает оценку степени напряженности в выполнении плановых заданий по всем показателям и разработку рекомендаций по устранению использованию выявленных недостатков, выявленных резервов И совершенствованию управления экономикой предприятия [5, с.124].

Оценка устойчивости имеет важное значение для каждой стороны, участвующей в финансовой и производственно-хозяйственной деятельности. Значимость оценка устойчивости представлена на рисунке 1.2.

Каждый руководитель и предприниматель в условиях жесткой конкуренции и кризиса должен принимать эффективные управленческие решения. Любое экономическое решение на любом уровне должно основываться на знании проявления объективных экономических законов в хозяйственной деятельности, базироваться на фактическом состоянии объективных и субъективных факторов, которые оказывают влияние на финансовую устойчивость.

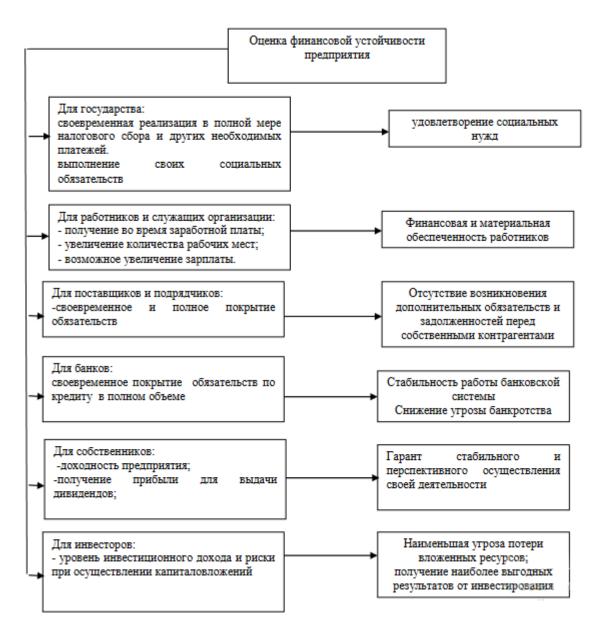


Рис. 1.2 - Факторы, воздействующие на финансовую безопасность предприятия

К объективным факторам относятся прежде всего такие, на которые организация не может оказывать влияние. Данные факторы могут носить макроэкономический и микроэкономический характер. К первым относится общеэкономическая ситуация в стране, состояние курсов валют, конъюнктура рынка, платежеспособность населения, налоговая система и т. д. Вторые являются более узкими и представлены конкурентной средой предприятия, ситуацией на рынке, влиянием поставщиков и покупателей.

Субъективные факторы находятся непосредственно в зоне влияния предприятия. К ним можно отнести организационную структуру, условия труда, компетентность и квалификация персонала, уровень предприятия производства и обслуживания, а также финансовое состояние предприятия, элементом которого и является финансовая устойчивость [5, с.131].

Таким образом, устойчивость предприятия можно еще определить как равновесное состояние, позволяющее гибко и оперативно адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды.

Устойчивость с точки зрения долгосрочной перспективы отражает финансовое состояние предприятия, при котором оно способно за счет раматериальными, ционального управления трудовыми И финансовыми ресурсами создавать такое превышение доходов над расходами, при котором достигается стабильный приток денежных средств, позволяющих предприятию обеспечить его долгосрочную платежеспособность, также удалить инвестиционные ожидания собственников. В этом случае понятие финансовой устойчивости гораздо шире, просто условие платежеспособности чем предприятия.

В процессе организации деятельности предприятия необходимо учитывать, что устойчивость тесно связана и с другими финансовыми категориями. устойчивость Так, финансовой является неотъемлемым элементом безопасности, которая в свою очередь обусловлена финансовой гибкостью, диверсификацией финансовой И производственной деятельности, собствующей увеличению прибыли и достижению финансовой стабильности и равновесия.

В целом можно сказать, что финансовая устойчивость является одним из показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия, и одновременно одним из факторов экономической безопасности. Поэтому при рассмотрении понятия и сущности финансовой устойчивости важно определение тех факторов, которые на нее влияют, и степени возможности воздействия на них со стороны предприятия.

В целом предприятие считается финансово устойчивым и платежеспособным, в том случае, когда его денежные средства и краткосрочные финансовые вложения позволяют покрывать имеющиеся краткосрочные обязательства.

Экономическая сущность устойчивости проявляется в том, что запасы и затраты предприятия обеспечены источниками их финансирования и формирования. К источникам финансирования могут относиться как собственные, так и заемные, но оценка степени финансовой устойчивости в таком случае будет различаться в зависимости от структуры капитала предприятия и величины самих запасов и затрат. Для количественной оценки финансовой устойчивости предназначен целый комплекс абсолютных и относительных показателей.

Под устойчивостью бизнеса в подавляющем большинстве случаев понимается именно финансовая стабильность компании, так как именно финансовые показатели оказывают решающее влияние на все аспекты деятельности любого предприятия. И именно финансовая устойчивость служит основой финансовой безопасности предприятия. Несмотря на это, существуют и другие виды устойчивости бизнеса. Они классифицируются по нескольким признакам:

- по виду деятельности финансовая, экономическая, производственная, инвестиционная и множество других;
- по отношению к временному фактору динамическая, статическая, прогнозная, ретроспективная;
 - по отношению к компании внутренняя и внешняя;
 - по способу определения качественная, количественная.

Существуют и другие классификации видов устойчивости бизнеса. Особенно часто в последние годы применяется такой термин, как «устойчивость бизнес-процессов». Он связан с популяризацией современных систем менеджмента качества (СМК), разрабатываемых на основе стандартов ISO 9001 и других подобных нормативных документов. Применительно к СМК устойчивость бизнеспроцессов означает стабильность качества выпускаемой

продукции или предоставляемых услуг. Она зависит от использования современных прогрессивных технологий, а также от грамотной организации производственного процесса и системы контроля качества.

Подводя итоги параграфа, можно сделать вывод о том, что оценка устойчивости в качестве основы для построения системы мониторинга финансовоэкономических показателей предприятия является важным элементом системы управления системы экономической безопасности.

1.3 Методологические подходы к разработке и реализации антикризисных стратегий

Антикризисная стратегия предприятия является частью системы экономической стратегии предприятия, которая представляет собой механизмы управленческих воздействий, обеспечивающих предотвращение кризиса и достижение стратегических целей развития предприятия в долгосрочном периоде по оптимальному варианту на основе использования инвестиционных ресурсов.

Развитие организаций в условиях рыночной среды неизбежно связано с необходимостью предвидения изменения экономической ситуации, поиском эффективных сфер деятельности и совершенствованием управления.

Необходимость разработки и реализации антикризисных стратегий современными предприятиями обусловлена следующими предпосылками. Вопервых, быстрые изменения внешней среды стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению. Во-вторых, в российском бизнесе интеграционные наблюдаются процессы. В-третьих, активные процесса глобализации бизнеса, в котором стираются национальные различия и предпочтения, происходит стандартизация потребления. Очень важно в этой ситуации определить специфику и приоритеты развития организаций, основанных на их сравнительных преимуществах, разрабатывая стратегию работы в конкурентной среде.

Методология антикризисной стратегии направлена в первую очередь на выявление и устранение причин возникновения кризисных ситуаций. Главное место здесь занимает оценка внутренней и внешней среды бизнеса с целью определения наиболее опасных зон. Большое значение имеет актуальность и точность информации, поскольку от этого зависит определение реального положения организации. Диагностика среды бизнеса — это первый шаг в разработке антикризисной стратегии организации [1, с.155].

Антикризисные стратегии — это стратегии, оптимизирующие поведение предприятий в условиях спада в отрасли, устойчивого снижения основных финансовых показателей деятельности корпорации и угрозы банкротства. Они включают комплекс мер в области планирования, управления персоналом, финансов, взаимоотношений с группами поддержки, а также юридических и других мероприятий с целью обезопасить фирму от угрозы банкротства или существенного спада и создать условия для поворота к оздоровлению корпорации. Спад в производственных, финансовых и других важных показателях, определяющих эффективность действия фирмы на рынке, носит закономерный, детерминированный характер; его причины можно исследовать и сделать соответствующие коррективы, смягчающей последствия спада.

Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или их временной неплатежеспособности.

Определение целей развития организации является этапом управления, который оказывает колоссальное влияние. Ошибки в определении целей развития могут вылиться банкротством для организаций. Постановка четких и правильных целей, помогающих перейти от общей формулировки миссии к конкретным планам работы, является основой успеха организации.

Достаточно долгое время большинство российских компаний развивалось планомерно, прибегая к тактике примитивного сбережения и захвата ресурсов. Теперь же на первый план выходит осмысленное и упреждающее определение целей тех или иных действии.

Как показывает и подтверждает опыт нарушение платежеспособности в современных условиях является следствием несоответствия стратегии предприятия тенденциям развития рыночной ситуации.

Каждую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к изменениям можно считать кризисной. Чтобы этого не произошло, необходимо вовремя распознать причины кризиса экономики предприятия и принять меры еще до внешнего проявления трудностей (финансовых сложностей). Если это сделать вовремя, то можно избежать многих потерь.

Причины, в силу которых предприятие попадает в кризис, можно разделить на две группы:

- внешние, которые не зависят от предприятия или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени;
- внутренние, которые возникли в результате деятельности самого предприятия [8, с.212].

Исследования доказывают, что внутренние факторы усиливают действие внешних. Логическую связь поиска внутренних причин экономического кризиса на российских предприятиях можно построить, исходя из увеличения или уменьшения объема продаж за последние два года.

Если проблемы с продажей продукции отсутствуют, то причина не в самой продукции, а в оборачиваемости оборотных средств. Если оборачиваемость небольшая, то проблема связана с большой длительностью производственного цикла. Необходимо выявить слабое место цикла. Это могут быть задержки с оплатой отпущенных товаров — тогда причины кризиса связаны с ценовой политикой и контролем цен, с условиями договора на продажу товара (например, поставки товара осуществляются без предоплаты). Завышенные цены могут быть связаны с издержками производства — тогда следует выяснить динамику изменения затрат на производство товара и причины роста издержек.

Если существует высокая оборачиваемость средств, причины экономического кризиса заключаются в рентабельности товара. Когда объем

продаж уменьшается, то причину следует искать в реализации продукции. Наличие запасов готовой нереализуемой продукции, потребительские свойства товара, ценовая политика и система распределения и продвижения товара могут быть причинами кризиса предприятия.

Из этого следует, что выход из кризиса российских предприятий связан с устранением причин, вызвавших его, а сам процесс планирования этого выхода можно назвать стратегией (антикризисное стратегическое планирование) и тактикой (оперативное планирование) антикризисного управления.

Методологически, стратегия антикризисного управления объединяет все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области существующей стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия и организации. Предприятие должно наблюдать за основными факторами окружающей среды и делать своевременные и правильные выводы относительно своих потребностей в изменениях. Толчком к изменениям являются кризисные ситуации. В зависимости от того, где и в какой области они представляют опасность для достижения целей предприятия, выбирается соответствующая антикризисная стратегия [9, с.97].

Спад в производственных, финансовых и других важных показателях, определяющих эффективность действия фирмы на рынке, носит закономерный, детерминированный характер; его причины можно изучить и сделать соответствующие коррективы, смягчающие последствия спада.

Выделяются внешние и внутренние факторы спада.

- 1. Внешние факторы: изменения технологий, изменение социальных ценностей или моды, насыщение конкретных сегментов рынка, действия конкурентов, изменения в структуре отрасли производства, падение объемов продаж в отрасли.
- 2. Внутренние факторы: слабое управление, недостаточный финансовый контроль, недостаточные усилия в области маркетинга, неудачные

приобретения, слабое управление производством (операциями), чрезмерное расширение торгово-промышленной деятельности, вклады в крупные проекты.

Эти факторы приводят к спаду, который характеризуется следующими признаками: падения прибыльности, объема продаж, возрастание уровня финансовой зависимости, проблемы ликвидности в показателях текущей и срочной ликвидности, значительная текучесть персонала, уменьшение доли рынка.

Кризисное состояние экономики, падение объемов промышленного производства, рост взаимных неплатежей, нехватка оборотных средств обусловливают необходимость разработки на предприятии стратегий антикризисного управления, в которых должны найти отражение два важнейших методологических аспекта:

- 1. Отражение сути антикризисного управления на предприятии.
- 2. Выделение характерных тенденций [12, с.56].

Антикризисное управление представляет собой процесс преодоления кризисного состояния предприятия, возникающего по причинам как объективного, так и субъективного характера.

Опыт российских предприятий показывает, что условиях В децентрализованного управления проблема обеспечения эффективного каких-либо правил не может быть решена исполнения административным воздействием. Свою эффективность доказали такие методы, как образование внутрифирменных центров прибыли, центров затрат, а также венчурных центров, разработка трансфертных цен для взаиморасчетов и распределения ресурсов.

В действительности методология антикризисного управления заключается в выработке и применении комплекса мер, способных обеспечить качественные изменения в производстве и сбыте. На предприятиях подобная система мер реализуется с помощью разработки экономических стратегий, направленных прежде всего на упорядочение финансовых потоков и получивших название финансового оздоровления. При этом стратегия

рассматривается как долгосрочное развитие предприятия и системы его взаимоотношений с внутренней и внешней средой, ведущее предприятие к достижению намеченных целей.

Чем слабее положение предприятия, тем более критическому анализу должна подвергнуться его стратегия. Кризисная ситуация па предприятии — это признак слабой стратегии, или ее плохой реализации, или и того, и другого.

Без четкой формулировки проблем, вызвавших кризис на предприятии, невозможно приступить к разработке антикризисных мероприятий, которая предусматривает либо внесение в стратегию предприятия небольших изменений, либо полный пересмотр стратегии и разработку новой.

Второй этап стратегического антикризисного планирования – корректировка миссии и системы целей предприятия [3, c.170].

Менеджер, координирующий политику предприятия, оказавшегося в кризисной ситуации, должен сконцентрировать всю информацию, полученную во время проведения стратегического анализа, и решить, сможет ли предприятие в рамках своей прежней миссии выйти из кризиса и достигнуть конкурентных преимуществ. Правильно сформулированная миссия, доступная для понимания, в которую верят, может быть весомым стимулом для изменений стратегии.

Потом наступает процесс корректировки системы целей (желаемых результатов, которые способствуют выходу из экономического кризиса). Менеджер сравнивает желаемые результаты и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды, которые ограничивают достижение желаемых результатов, и вносит изменения в систему целей.

Третий этап в разработке и реализации антикризисной стратегии — формулирование стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса и выбор стратегии.

На этом заканчивается процесс стратегического планирования и начинается процесс определения тактики реализации выбранной стратегии

(оперативное планирование), а затем осуществляется реализация антикризисной стратегии, оценка и контроль результатов [9, с.101].

Таким образом, подводя итоги главы отметим, что разработка и реализации антикризисной стратегии дает основание для использования конкретных инструментов, средств и методов обеспечения условий для достижения объема продаж и доли рынка в соответствии с целевыми ориентирами организации.

Предприятие имеет успех только в том случае, если находится в состоянии последовательного и неуклонного развития. Поэтому полноценная стратегия антикризисного управления – это стратегия созидания, захвата и определенной рыночной ниши, удержания стратегия конкурентного преимущества долгосрочной перспективе. Стратегия выживания осуществляется в сжатые сроки, новые решения сознательно проводятся в жизнь недемократическим путем. Управление сосредоточивается в руках немногих лиц, которые наделяются всей необходимой легитимной властью, чтобы энергично и за короткий срок провести намеченные изменения. Антикризисная стратегия – это принцип эффективной адаптации к изменениям окружающей среды.

Внешние условия окружающей среды меняются быстро, поэтому весьма важно получение оперативной обратной связи с внешним миром в виде показателей, которые характеризовали бы будущее — например, показателей роста доли рынка, роста удовлетворенности покупателей. Ведь упреждающее воздействие гораздо эффективнее, нежели воздействие по устранению последствий. Разработка и реализация антикризисного стратегического управления предприятием — ключевые проблемы стабилизации российской экономики. Стратегия антикризисного управления дает возможность вовремя распознать кризис и, учитывая его особенность, снизить его остроту.

Изучив теоретические и методические основы управления компаниями в условиях экономического кризиса перейдем к анализу деятельности и стратегии ООО «ТаймЛизинг».

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СТРАТЕГИИ ООО «ТАЙМЛИЗИНГ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТаймЛизинг»

Компания ООО «ТаймЛизинг» в 2021 году занимает 0,304% рынка «Финансовой аренды (лизинга)». Общий объем рынка составляет 6,5 трлн руб. в год.

Общий объём рынка - 100% (6,5 трлн. руб.)

Доля рынка компании - 0.304% (19 795 млн руб.)

По финансовому состоянию на 1.01.2022 ООО "ТаймЛизинг" занимает 33 место в рейтинге лизинговых компаний России и 11 место по СФО [24]

Клиентами ООО «ТаймЛизинг» являются: ГК "ФЕРРУМ", СХО «АГРОЭЛИТА», Металлоторговая компания "КРАСО", АО «Центродорстрой», Дальневосточный центр глубокой переработки древесины «RFP», Кемеровская электротранспортная компания «КЭТК», ГК «ЮНИОН», ООО «ТРАНСЛАЙН ТОМСК», Агрохолдинг «САНГИЛЕН+», ООО «МОНОЛИТСТРОЙ», СибНИА имени С.А. Чаплыгина, ООО «БЕАТОН»

Преимуществами предприятия являются:

- 1. Отсутствие явных признаков фирмы-однодневки.
- 2. Долгое время работы на рынке (11 лет).
- 3. Не входит в реестр недобросовестных поставщиков.
- 4. Полученные лицензии.
- 5. Отсутствие долгов по исполнительным производствам.
- 6. Доступна финансовая отчетность от Росстата.

ООО «ТаймЛизинг» имеют отработанный механизм заключения и сопровождения лизинговых сделок, отлаженную систему обучения, что гарантирует высокую степень достижения поставленных целей организации.

Анализ основных экономических показателей деятельности (таблица 2.1) и конкурентоспособности предприятия проводится на основе бухгалтерского

баланса, отчета о финансовых результатах (прибылях и убытках), которые представлены в приложении.

Таблица 2.1 Основные экономические показатели деятельности ООО «ТаймЛизинг» 2019-2021гг. (тыс. руб)

Показатели	2019	2020	2021
Чистая прибыль (убыток)	321 730	286 287	337 710
Выручка	4 805 064	5 384 989	8 058 955
Себестоимость продаж	(3 819 687)	(4 426 848)	6 644 641
Управленческие расходы	(105 023)	(116 873)	190 858

С 2019 по 2020 год чистая прибыль уменьшилась, хоть и выручка показала рост, но этот рост компенсируется увеличением отрицательного значения себестоимости продаж, причиной данной ситуации стала пандемия коронавируса, резкий скачок спроса на услуги лизинга, при увеличении процента по заёмным средствам у банков, но в 2021 году все эти показатели увеличились, и ООО «ТаймЛизинг» вышла на положительные показатели по себестоимости продаж, это обусловлено тем, что бизнес снова начал работу, благодаря этому многие клиенты вышли с просрочек, а ООО «ТаймЛизинг» получила всю свою маржу, что является отличным результатом.

С каждым годом управленческие расходы увеличивались с 2019 по 2020 год на 11 850 тыс. руб, а с 2020 по 2021 вышло на положительную статистику и составляла 190 858 тыс. руб.

2.2 Анализ финансового состояния и конкурентоспособности компании OOO «ТаймЛизинг»

Финансовый анализ на ООО «ТаймЛизинг» проведен на основе методики, изложенной в учебно-методическом пособии «Анализ финансового состояния коммерческой организации», Н.В. Некрылова, А.В. Понукалин, Т.Е. Кузнецова, Л.А. Петрова [23], там же взят уровень нормальных значений.

Финансовое состояние предприятия характеризуется системой показателей, отражающих состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования финансировать свою деятельность на фиксированный момент времени. Финансовый анализ деятельности ООО «ТаймЛизинг» представлен в таблице 2.2

Таблица 2.2 Финансовый анализ ООО «ТаймЛизинг» 2019-2021 гг.

Показатели	Нормальные значения	2019г.	2020г.	2021г.
1	2	3	4	5
Финансовая устойчивость				
Коэффициент финансовой независимости (коэффициент автономии)	≥0,5	0,11	0,12	0,08
Коэффициент финансовой устойчивости (коэффициент долгосрочной финансовой независимости)	≥0,7	0,59	0,61	0,63
Коэффициент финансовой зависимости	≤0,5	0,77	0,9	0,8
Коэффициент финансирования	≥1	0,15	0,16	0,95
Коэффициент инвестирования	≥1	0,16	0,16	0,94
Коэффициент постоянного актива	≤1	2,49	1,83	1,88
Коэффициент маневренности	0,2-0,5	1,49	0,83	0,88
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами финансирования	≥0,1	0,23	0,13	0,08
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	-	2,52	3,4	5,59
Финансовый рычаг (леверидж)	≤1	7,7	7,09	11,4
Коэффициент соотношения активов и собственных средств	-	0,15	0,16	0,095

1	2	3	4	5
Коэффициент соотношения оборотных активов и собственного капитала	-	2,3	2,5	0,06
Коэффициент соотношения кредиторской и дебиторской задолженности	-	6,77	14,8	23
Ликвидность				
Коэффициент абсолютной ликвидности	>0,2-0,5	0,29	0,16	0,08
Коэффициент критической ликвидности	≥ 1	0,7	0,9	1,9
Коэффициент текущей ликвидности	1-2 (не менее 2)	1,7	1,9	3
Рентабельность (%)				
Рентабельность продаж	-	11,3	8,8	18,5
Рентабельность активов (всего капитала предприятия)	-	40,2	20,7	66
Рентабельность чистых активов	-	80,6	50	128,8
Рентабельность заемного капитала	-	53,2	30,6	180,3

Коэффициент финансовой независимости показывает, что в 2019, 2020 и 2021гг. организация не была независима, так как он ниже нормального значения. Но для лизинговых компаний данный коэффициент имеет субъективное значение.

В 2019 году коэффициент финансовой устойчивости ниже нормального значения, что свидетельствует о том, что в долгосрочной перспективе она не устойчиво, в 2020, 2021 году коэффициент приближен к нормальному значению.

В 2019-2021 гг. коэффициент финансовой зависимости ниже нормального значения, что свидетельствует о том, что организация зависима от внешних займов, что является плохим показателем, но исключением является лизинговые компании.

В 2019-2021 гг. коэффициент финансирования ниже нормального значения, что свидетельствует о том, что деятельность предприятия финансируется за счет заемных средств, что является приемлемым для лизинговой компании.

Коэффициент инвестирования в 2019-2020 гг. ниже нормального значения, в 2021 компания выровняла этот показатель и приблизилась к нормативному значению, что показывает положительную динамику.

Коэффициент постоянного актива показывает, что компания имеет повышенный уровень привлечения средств собственного капитала. Можно также сделать вывод о неустойчивости предприятия — взаимоотношение собственных и привлеченных средств находится в дисбалансе, в учреждении отсутствуют долгосрочные займы, однако постоянные фонды создаются также за счет краткосрочных внешних заимствований, поэтому вывод финансов на покрытие краткосрочных источников финансирования может привести к дефициту всего бюджета компании.

Коэффициент маневренности в каждом году находится выше нормального значения, но учитывая отрасль деятельности компании это имеет положительное значение

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами показывает, что в каждом году этот показатель у организации соответствует нормальному значению, что является хорошим показателем.

Финансовый рычаг в 2019-2021гг. выше 1, что показывает риск, связанный с возможным недостатком средств для выплаты процентов по кредитам и займам.

Коэффициент соотношения активов и собственных средств показывает, что с 2019 по 2021 года показатель постепенно увеличивался, что свидетельствует о стабильной ситуации.

Коэффициент соотношения оборотных активов и собственного капитала показывает, что с 2019 по 2020 года показатель увеличился, затем в 2021 году резко снизился, что свидетельствует о нестабильной ситуации.

Коэффициент соотношения кредиторской и дебиторской задолженности показывает, что с 2019 по 2020 гг. показатель постепенно повышался, это обусловлено деятельностью компании и имеет положительное значение

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2020 и 2021 году ниже нормального значения, что говорит о том, что предприятия не может погасить кредиторскую задолженность немедленно. Для лизинговой компании это значит хорошее увеличение лизингового портфеля компании

Коэффициент критической ликвидности в 2021 году соответствует нормальному значению, что говорит о том, что предприятие сможет погасить кредиторскую задолженность сроком погашения до 12 месяцев. Также это означает, что после погашения текущих долгов у юр. лица еще останется быстроликвидное имущество.

Коэффициент текущей ликвидности увеличивается с каждым годом, что говорит о том, что у предприятия достаточно оборотных средств для погашения кредиторских обязательств.

С 2019 по 2020 год все показатели рентабельности сокращались, а в 2021 году увеличились, что свидетельствует о постепенном улучшении ситуации.

Таким образом, проведя финансовый анализ ООО «ТаймЛизинг» можно сделать вывод о том, что в основном показатели в 2021 году имеют положительную тенденцию, предприятие восстанавливается после коронавируса, увеличивается клиентская база, выручка. В целом ситуация на предприятии положительная.

Конкурентоспособность предприятия - относительная характеристика, которая отражает отличия развития данной организации от развития организаций-конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности производственной деятельности.

Одним графических методов оценки конкурентоспособности ИЗ конкурентоспособности, предприятия является многоугольник представляющий собой графическое соединение оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности и позволяющий сравнить возможности предприятий.

Оценка конкурентоспособности проведена на основе методики изложенной в учебном пособии «Стратегический маркетинг», И. В. Котляревская.

Многоугольник конкурентоспособности предприятия ООО «ТаймЛизинг» строится на основе следующих характеристик, которые представлены векторами, направленными в разные стороны из одной точки:

- 1. Чистая прибыль.
- 2. Доля рынка.
- 3. Веб-ресурсы.
- 4. Условия финансирования.
- 5. Лояльность.
- 6. Опытность предприятия.

Для построения многоугольника будет использована 5-ти балльная оценка (таблица 2.3). При этом сравнивать будем ООО «ТаймЛизинг» и ближайших конкурентов ООО «ДЕЛЬТА-Лизинг», ООО «ВТБ-Лизинг» за 2021 год.

Таблица 2.3 Балльная оценка конкурентоспособности ООО «ТаймЛизинг»

Помережения	000	ООО «ДЕЛЬТА-	ООО «ВТБ-
Показатели	«ТаймЛизинг»	Лизинг»	Лизинг»
чистая прибыль	3	4	2
доля рынка	2	3	5
веб-ресурсы	4	3	5
Условия финансирования	3	3	4
Лояльность	5	3	2
Опытность	4	3	5

На основании балльной оценки был построен многоугольник конкурентоспособности (рис. 2.1)

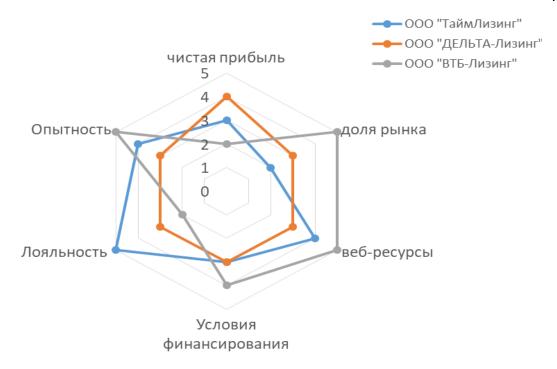


Рис. 2.1 - Многоугольник конкурентоспособности

На основании проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что ООО «ТаймЛизинг» имеет устойчивое конкурентное преимущество, оно сильно уступает только в том, что занимает меньшую долю рынка, по остальным критерием предприятие либо выше, либо на уровне с конкурентами, что является хорошим показателем стабильности.

Благодаря улучшающемуся финансовому состоянию предприятия в 2021 году, у него есть все шансы повысить свое конкурентное преимущество на рынке и стать более конкурентоспособным.

2.3 Анализ и оценка устойчивости функционирования и стратегии развития компании

Для начала стоит дать общую характеристику компании ООО «ТаймЛизинг», что даст возможность понять стратегию развития:

Компания ТаймЛизинг работает на рынке с ноября 2010 года и осуществляет финансовый лизинг для следующих направлений: легковой,

грузовой, пассажирский автотранспорт, спецтехника и оборудование на территориях ДФО и СФО. Отличительными чертами компании являются оперативность в принятии решений, лояльность и индивидуальный подход к каждому, где основная цель - выстраивание долгосрочных, надежных взаимоотношений с клиентами для повышения эффективности их деятельности.

Более 5000 договоров лизинга заключено на 1 января 2022 г. Объём лизингового портфеля более 19 млрд. руб. 33 место среди лизинговых компаний в России. 30 по Сибирскому Федеральному округу и 10 по Дальневосточному Федеральному округу.

Целями компании на ближайшие годы являются увеличение объема прибыли, лизингового портфеля и темпов прироста по основному показателю рынка лизинга — новому бизнесу, а также выстраивание долгосрочных, надежных взаимоотношений с клиентами, используя индивидуальный подход к каждому клиенту для повышения эффективности их деятельности.

Свою деятельность ООО «ТаймЛизинг» осуществляет в 8 городах России, охватывая ДФО и СФО. Головной офис находится во Владивостоке, а в Новосибирске- Сибирская дирекция.

Специалисты ООО «ТаймЛизинг» предлагают экспертные решения в сфере финансовой аренды для юридических, физических лиц и ИП. Инвестиции направляются в такие отрасли, как производство, грузоперевозки, пассажироперевозки, лесозаготовка, добыча полезных ископаемых, выработка и передача электроэнергии, торговля, ЖКХ, строительство, медицина, сельское хозяйство и пр. Так, 58% лизингового портфеля составляет финансирование транспортных средств, 23% оборудования и 19% самоходные машины (рисунок 2.2)

Статистика по заключённым договорам

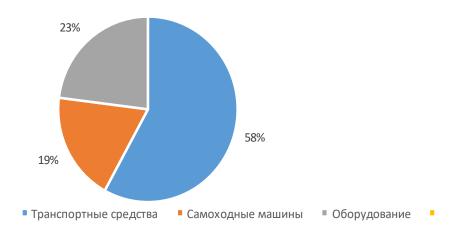


Рис. 2.2 - Статистика по количеству заключённых договоров ООО «ТаймЛизинг»

Также важны и ценности компании, так как они отражают подход к работе и отношение к клиентам[24]:

- профессионализм и результативность;
- нравственность;
- ответственность;
- постоянное совершенствование;
- клиентоориентированность;
- достойная репутация;
- проактивность;
- командный дух.

Также стоит провести бизнес-анализ ООО «ТаймЛизинг»:

Источником данных для проведения анализа экономических показателей является бухгалтерская отчетность компании. Основные экономические показатели представлены в таблице 2.4

Таблица 2.4 Основные экономические показатели деятельности ООО «ТаймЛизинг»

за 2019-2021 гг.

				Tei	мп роста	, %
Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	2020г	2020г	2021г
Hokasaresiyi	20171.	20201.	20211.	.к	.к	К
				2019г	2021г	2019г
Средняя величина активов	10 892 130	13 763 251	22 220	26	61	104
предприятия, тыс. руб.	10 072 130	13 703 231	799	20	01	104
Численность персонала	100	97	105	-3	8	5
человек	100	91	103	-3	O	3
Рентабельность, %	11,3%	8,8%	18,5%	-2,5	9,7	7,2
Выручка, тыс. руб.	4 805 064	5 384 989	8 058 955	12	50	68
Себестоимость, тыс. руб.	(3 819 687)	(4 426 848)	6 644 641	-12	150	189
Прибыль от продаж, тыс.	924 152	790 045	1 114 725	5.5	41	33
руб.	834 152	790 043	1 114 735	-5,5	41	33
Итого доходов, тыс. руб.	270 004	325 161	515 925	20	59	91
Итого расходов, тыс. руб.	(224 141)	(257 482)	(452 636)	15	75	102
Прибыль до						
налогообложения, тыс.	405 278	358 446	423 717	-13	18	5
руб.						
Чистая прибыль (убыток),	321 730	286 287	337 710	-12	18	5
тыс. руб.	321 /30	200 207	337 /10	-12	18	3

В таблице 2.4 рассмотрены основные экономические показатели деятельности ООО «ТаймЛизинг» за 2019-2021 гг., а также приведены темпы роста этих показателей.

Активы предприятия за 2021 г. по сравнению с 2020 г. увеличились на 50%, что оценивается положительно. Активы увеличились за счёт того, что организация и рынок отходили от «коронакризиса» и клиенты стали наращивать объёмы производства.

Но рассмотрение активов без сопоставления с изменением финансовых результатов даёт мало информации.

В целом, финансово-хозяйственную деятельность организации, можно охарактеризовать в 2019-2021 гг. как рентабельную.

Анализ отчётности характеризуется размещением и о использование средств и источниками их формирования. От того, каким имуществом

располагает организация, в какие активы вложен капитал, и какой доход они ему приносят, в значительной степени зависит финансовое состояние организации и её устойчивость.

Экономический спад в 2020 году произошёл из-за короновируса и общего экономического обвала.

Выручка от лизинговой деятельности в 2020 году увеличилась на 12%, в 2021 г. – на 68%. Увеличение выручки свидетельствует об увеличении эффективности деятельности организации.

Прежде чем перейти к разработке мероприятий, обеспечивающих внедрение антикризисной стратегии в ООО «ТаймЛизинг», стоит провести SWOT-анализ компании

SWOT-анализ компании ООО «ТаймЛизинг» представлен на таблице 2.5

Таблица 2.5 SWOT-анализ компании ООО «ТаймЛизинг»

(+) S — список сильных сторон,	(-) W – список слабых сторон,
преимуществ (внутренняя среда)	недостатков (внутренняя среда)
1. Отсутствие явных признаков фирмы-	1. Нет участия гос.капитала
однодневки, долгое время работы на рынке	2. Слабая маркетинговая стратегия
(11 лет)	3. Сильная зависимость от решений ЦБ
2. Не входит в реестр недобросовестных	
поставщиков	
3. Полученные лицензии	
4. Отсутствие долгов по исполнительным	
производствам	
5. Хорошая система премирования	
6.Достойная система поддержания	
работников	
(+) О — перечень возможностей,	(-) Т — перечень угроз и рисков
перспектив (внешняя среда)	(внешняя среда)
1. Субсидии по лизинговым программам для	1. Новая волна кризиса
клиентов	2. Рост ставки ЦБ, следовательно, рост
2. Новые поставщики	ставки финансирования
3. Увеличение числа клиентов	2. Конкуренты: ООО "ДЕЛЬТА", ООО
5. Выход на новые регионы деятельности.	"ЕВРОПЛАН", ООО "ВТБ-Лизинг" и др.

Положительные и слабые стороны предприятия, которые были обозначены в ходе проведенного анализа, дают возможность спланировать необходимые изменения, слабые стороны предприятия необходимо возможности минимизировать, базируясь прежде всего на имеющихся сильных сторонах. Приведенные сильные стороны создают имидж предприятия, что позволяет привлекать новых клиентов, полученные лицензии расширяют число направлений деятельности. Для устранения недостатков нужно провести на предприятии собрание отдела маркетинга для перепланировки пиар-стратегии, что позволило бы увеличить уровень узнаваемости, выпустить облигационные бумаги для увеличения собственных денежных резервов, что позволит меньше зависеть от колебаний ставки ЦБ и проводить финансирование за счёт собственных средств.

Теперь стоит перейти к разработке мероприятий антикризисной стратегии для OOO «ТаймЛизинг».

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ООО «ТАЙМЛИЗИНГ» В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

3.1 Обоснование мероприятий, обеспечивающих оптимизацию стратегии развития ООО «ТаймЛизинг»

Стратегия ООО «ТаймЛизинг» заключается в:

- увеличении объёма лизингового портфеля;
- привлечение новых клиентов;
- расширение областей деятельности (финансирования больших моделей и типов техники);
 - выход на новые регионы.

Предложенные мероприятия позволят оптимизировать стратегию развития компании и актуализировать её в сегодняшних реалиях.

Целью мероприятий является:

- поддержание и стимулирования роста лизингового портфеля ООО «ТаймЛизинг»;
 - расширение области деятельности;
 - повышение узнаваемости бренда;
 - развитие новых регионов;
- сохранение устойчивого экономического и финансового состояния в условиях кризиса;

Эти мероприятия напрямую связаны с целями и миссией компании и отражает основные принципы ООО «ТаймЛизинг».

В связи с коронокризисом 2020 года и экономическим кризисом 2022 года, ООО «ТаймЛизинг» потерпела некоторые финансовые потери, при этом сохраняя свои позиции рентабельности.

Для решения существующих проблем, можно предложить следующие мероприятия:

- 1. Активнее продвигать все подразделения, а не только головной офис. Во Владивостоке (головном центре ООО «ТаймЛизинг») компания имеет хорошую узнаваемость, за счёт агрессивной маркетинговой стратегии. Данную стратегию стоить применить и для других подразделений ООО «ТаймЛизинг», так как такая активная стратегия оптимизирует и даёт рост узнаваемости, запускает маховик продаж.
- 2. Выпуск корпоративных облигаций. Это позволит привлечь больше денежных средств в капитал организации, что позволит создать свою кредитную линию для финансирования клиентов. Такое мероприятие не только принесёт увеличение капитала компании, но и модернизируют скорость обработки заявок клиентов и уменьшит зависимость компании от внешних факторов, что станет большим преимуществом при наступлении новой кризисной ситуации и позволит меньше зависеть от ставки ЦБ (Центрального банка).
- 3. Также кризисная ситуация показала, что для ООО «ТаймЛизинг» проблемой стала просьба клиентов осуществления самострахования, это привело к отливу большого числа заявок. Это связано с кризисной ситуацией, в которой банки могут закрыть кредитную линию при самостраховании. Анализируя действия конкурентов по данному вопросу, было разработано и предложено мероприятие по внедрению пункта в договор финансовой аренды, который фиксирует ответственность клиента по своевременной оплате страховки, такое мероприятие поможет решить данную проблему и создать новое конкурентное преимущество.
- 4. Также при прохождении практики на предприятии была выявлена проблема оперативной обработки заявок. Схема была следующей: менеджер получал/находил клиента с актуальной потребностью, собирал документы, передавал аналитику и прежде чем продолжить работу с клиентом, необходимо было получить ответ от аналитика с вопросами по бизнесу, к тому же менеджер не обладал информацией, на каком этапе и на каком месте в очереди находится его заявка. По этой проблеме было предложено следующие мероприятия:

разработка «Скоринга» (предварительно одобренного решения для действующих и клиентов со стабильной финансовой ситуацией, без просрочек ранее), это позволит увеличить скорость обработки заявок и будет хорошим аргументов в пользу ООО «ТаймЛизинг» при переговорах с клиентами. Также стоит завести общий диск в электронной системе ООО «ТаймЛизинг» для каждого менеджера с его клиентами и осуществить возможность отправки заявки не через почту, а напрямую с СRM системы.

- 5. Подходя к CRM системе, стоит отметить и то, что ООО «ТаймЛизинг» пользуется немного устаревшей базой 1С, переход на новую систему CRM «Стеаtio», которая объединяет базу 1С, синхронизирует взаимодействия и действия по клиенту менеджера с аналитиком, это позволит в 2 раза ускорить обработку и одобрение заявки. Также «Creatio» подгружает данные по компаниям с общей базы контрагентов «СПАРК», что позволяет менеджеру сразу просматривать финансовое состояние, наличие лизингов, наличие судебных дел и т.д. потенциального клиента.
- 6. Также ООО «ТаймЛизинг» стоит установить требования для менеджеров по взаимодействию с поставщиками. Данное мероприятие включает в себя: количество выездов к поставщикам техники/транспорта менеджером; совместные командировки с поставщиками, это позволит на месте закрывать сделку с клиентами.
- 7. Следует отметить, что на предприятии есть своя сформулированная стратегии развития. Но в качестве рекомендации можно предложить альтернативу: стратегию дифференциации М.Портера, целью которой является создание уникального товара или услуги, совершенствование обычного стандартизированного товара с целью продажи его по более высокой цене и получении более высокой нормы прибыли. Если перевести данную стратегию на ООО «ТаймЛизинг», то следует провести мероприятие по внедрению программы, ранее действующей в компании, под названием «Верное решение». «Верное решение» была уникальной программой компании, которая позволяла за рабочий день оформлять сделку с клиентом, аналогичной программой

является программа «Скоринг», только «Скоринг» действует исключительно на легковой и грузовой (до 12 тонн) транспорт, подобные программы есть во многих лизинговых компаниях, «Верное решение» действовало на всю технику/транспорт, при это лимит был намного выше 10 млн, действующих по программе «Скоринг».

- 8. ООО «ТаймЛизинг» следует активнее работать и попадать в реестр аккредитованных лизинговых компаний по госпрограммам, как минимум это позволит поднять рейтинг доверия клиентов к компании.
- 9. Также мной совместно со специалистами отдела маркетинга был разработан новый рекламный буклет и презентация компании.

Резюмируя предложенные действия, можно выделить следующие конкретные мероприятия:

- 1. Агрессивная стратегия маркетинга для всех подразделений компании.
- 2. Новая презентация и рекламный буклет для клиентов и потенциальных клиентов.
 - 3. Аккредитация в большем количестве госпрограмм.
 - 4. Программа «Верное решение».
 - 5. Программа «Скоринг».
 - 6. Новая система CRM «Creation».
- 7. Разработаны минимальные требования взаимодействия менеджера с клиентами/поставщиками.
 - 8. Изменения пункта договора по самострахованию.
 - 9. Выпуск облигаций ООО «ТаймЛизинг».

Данные мероприятия позволят ООО «ТаймЛизинг» комфортно чувствовать себя не только в действующей кризисной ситуации, но и продолжать прибыльную деятельность в последующих кризисах. Эти мероприятия оптимизируют стратегию развития ООО «ТаймЛизинг».

3.2 Оценка эффективности внедрения мероприятий»

Введение программы «Верное решение» позволяет увеличить конверсию для ООО «ТаймЛизинг».

После внедрение программы ожидается рост следующих показателей:

- увеличение продаж за квартал увеличится на 20%;
- увеличение количества клиентов на 18,3%;
- рост лизингового портфеля на 18%.

Уже данная программа позволяет говорить о росте чистой прибыли после внедрения программы финансирования в среднем на 19% и самого важного показателя для лизинговой компании, увеличение лизингового портфеля на 18%.

Введение новой CRM системы «Creatio» позволит решить проблему потери в лидах, а также усовершенствует анализ продаж для менеджеров/руков одителей

Новая система обладает значительным преимуществом перед устаревшей архитектурой и ограниченным функционалом имеющейся CRM на базе 1C

Ожидаемый результат от внедрения:

- увеличение продаж за счёт снижения потерь лидов и улучшенного контроля продаж на 25-30% от текущих продаж;
 - рост лизингового портфеля поквартально на 15-20%.

Основные экономические изменения, которые ожидаются по предварительным расчётам после введения данных мероприятий, отражены в таблице 3.1

Темп роста, % 2021г. 2022г. 2022 г. к Показатели 2021г. к 2019г. 2021 г. Средняя величина активов 22 220 799 26 230 800 104 18 предприятия, тыс. руб. 23% 7,2 Рентабельность, % 18,5% 4,5 Выручка, тыс. руб. 8 058 955 10 655 600 68 32 Итого доходов, тыс. руб. 515 925 926 000 91 79 Итого расходов, тыс. руб. (452 636) (510536)102 12,8 Прибыль до налогообложения, 423 717 586 000 5 38,3 тыс. руб. Чистая прибыль (убыток), тыс. 5 337 710 683 666 102 руб.

Подводя итог, можно сказать, что внедрение всего лишь двух мероприятий из предложенных позволяет делать вывод о вероятном увеличении конверсии на 30%, рост лизингового портфеля на 20% и рост чистой прибыли в 2 раза.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Затронувший Россию мировой кризис отрицательно отразился на многих компаниях. В связи с этим большинство компаний сейчас сосредоточилось на тактических антикризисных мерах - и это, безусловно, правильный шаг. Но опыт показывает, что любые кризисы обычно благополучно заканчиваются, а пик напряженности, как правило, не так продолжителен, как может казаться в самом начале кризиса. Поэтому, несмотря на сложность ситуации, компаниям не следует забывать о своем долгосрочном развитии и стратегических приоритетах, и мероприятиях.

В связи с этим были разработаны следующие мероприятия для оптимизации стратегии развития ООО «ТаймЛизинг»:

- 1. Агрессивная стратегия маркетинга для всех подразделений компании.
- 2. Новая презентация и рекламный буклет для клиентов и потенциальных клиентов.
 - 3. Аккредитация в большем количестве госпрограмм.
 - 4. Программа «Верное решение».
 - 5. Программа «Скоринг».
 - 6. Новая система CRM «Creation».
- 7. Разработаны минимальные требования взаимодействия менеджера с клиентами/поставщиками.
 - 8. Изменения пункта договора по самострахованию.
 - 9. Выпуск облигаций ООО «ТаймЛизинг».

Данные мероприятия не только показывают свою эффективность, но и являются актуальными в экономических реалиях.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1. Андрианова, Е. В. Формирование системы стратегий антикризисного управления предприятием в условиях неопределенности рыночной конъюнктуры / Е. В. Андрианова // Молодой ученый. 2021. №5. С.155-159.
- 2. Балабанов, И. Т. Финансовый анализ / И. Т. Балабанов. М.: ИНФРА-М, 2021. - 469 с.
- 3. Боумэн, К. Основы антикризисного менеджмента / К. Боумэн. М.: Росмэн, 2019. 360 с.
- 4. Васина, Е.В. Финансовэкономические кризисы и их виды / Е.В. Васина.
 М.: Московский государственный институт международных отношений МИД
 России, 2019. 103 с.
- 5. Грачев, А. В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия: Учебно-практическое пособие / А. В. Грачев. М.: Финпресс, 2020. 256 с.
- 6. Григорьев, А. В. Виды кризисов в экономике и их социальноэкономические причины / А. В. Григорьев // Вопросы экономики. – 2021. - № 6.
 – С. 111-114.
- Добрынин, Л. А. Экономический кризис и период глобальной экономической рецессии / Л. А. Добрынин / Экономика и управление. 2022. №2. С. 58-64.
- 8. Жарковская, Е. П. Антикризисное управление: Учебник / Е. П. Жарковская. М.: ФБК-ПРЕСС. 2020-514 с.
- 9. Захаров, Д. В. Разработка антикризисной стратегии организации / Д. В. Захаров // Развитие науки, национальной инновационной системы и технологий : сборник научных трудов по материалам Международной научнопрактической конференции 13 мая 2020г. : Белгород : ООО Агентство перспективных научных исследований (АПНИ), 2020. С. 97-102.
- 10. Калашникова Т.В. Финансовый кризис: причины возникновения и возможные пути преодоления / Т.В. Калашникова // Вестник Томского

- государственного университета. 2022. № 1. С. 93-97.
- 11. Капанадзе, Г. Д. Финансовая устойчивость российских компаний и экономическая безопасность / Г. Д. Капанадзе // Российское предпринимательство. 2021. №22. С.10-16.
- 12. Коротков, Э. М. Антикризисное управление / Э. М. Коротков. М.: Проспект, 2021. 284 с.
- 13. Мамедова, П. А. Экономический кризис: причины и последствия / П.А. Мамедова // Экономические науки. 2021. №3. С. 46-46.
- 14. Маренков, Н. Л. Антикризисное управление / Н. Л. Маренков. Ростов-на-Дону: Феникс, 2018. 457 с.
- 15. Мельцас, Е. М. Понятийный аппарат финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта / Е. М. Мельцас //Финансы. 2019. № 3. С. 220-222.
- 16. Подъяблонская, Л. М. Финансовая устойчивость и оценка несостоятельности предприятий / Л.М. Подъяблонская // Финансы. 2020. №12. С. 18-20.
- 17. Половникова, М. Л. Влияние концепций статического и динамического баланса на показатели финансовой устойчивости организации / М. Л. Половникова // Молодой ученый. 2021. №11. С. 188-191.
- 18. Разумов, Г. А. Причины и последствия финансовых кризисов [Текст] /
 Г. А. Разумов // Молодой ученый. 2021. № 23 (365). С. 416-418.
- 19. Словарь иностранных слов, вошедших в состав русского языка / Под ред. В.С. Петровского. М.: Эксмо, 2021. 1241 с.
- 20. Сухов, А. Н. Социально-экономический кризис: теоретический аспект / А. Н. Сухов // Человеческий капитал. 2021. №5. С. 94-99.
- 21. Шекшуев, А. В. К вопросу о классификации и потенциале финансовой устойчивости предприятия / А. В. Шекшуев // Вестник ИГЭУ. 2021. №2. С. 21-24.
- 22. Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфелин. М.: Юнити, 2012. 483 с.

- 23. Анализ финансового состояния коммерческой организации: учеб. метод. пособие / Н.В. Некрылова, А.В. Понукалин, Т.Е. Кузнецова, Л.А. Петрова. Пенза: Изд-во ПГУ, 2017. 100 с
- 24. ООО «ТаймЛизинг» : официальный сайт. Владивосток, 2012. URL: https://timeleasing.ru/about/ (дата обращения: 24.04.2022)
- 25. Алферов В.Н. Информационные возможности анализа отчетности компании / В.Н. Алферов // Экономические и гуманитарные науки. 2013. № 4 (255). С. 20-24.
- 26. Алферов В.Н. Антикризисные механизмы финансовой стабилизации и развития организации Научно-практический журнал «Эффективное антикризисное управление» №6, 2017, с.78-83 https://www.jsdrm.ru/jour/article/view/283?locale=ru_RU
- 27. Алферов В.Н. Методы и модели анализа бухгалтерской финансовой отчетности / В.Н. Алферов // Экономические и гуманитарные науки. 2017. №6. С. 85-90
- 28. Алферов В.Н. Развитие учета, анализа и контроля в условиях антикризисного управления / В.Н. Алферов // Экономические и гуманитарные науки. 2017. № 8 (259). С. 10-14.
- 29. Антикризисное управление: теория и практика: учебник / коллектив авторов; под. ред. А.Н. Ряховской, С.Е. Кована.-Москва: КНОРУС, 2018.-378с
- 30. Беляев, А.А. Антикризисное управление: учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2015. 311 с. -
- 31. Российская Федерация. Федеральный закон "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 22.12.2020, с изм. от 24.02.2021). СПС «КонсультантПлюс». Режим доступа: локальная сеть.
- 32. Российская Федерация. Федеральный закон «О финансовой аренде (лизинге)» (ред.от 29.10.1998). СПС «КонсультантПлюс». Режим доступа: локальная сеть.

Бухгалтерский баланс ООО «ТаймЛизинг»

Наименование показателя	Код	2021	2020	2019
АКТИ	В			
І. ВНЕОБОРОТНІ	ІЕ АКТИ	ВЫ		
Основные средства	1150	12 210	284	742
Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
Итого по разделу I	1100	2 236 807	1 696 250	1 786 075
ІІ. ОБОРОТНЫІ	Е АКТИВІ	Ы		
Запасы	1210	-	-	-
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	200 106	0	0
Дебиторская задолженность	1230	4 388 682	2 362 637	1 519 918
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	14 541	16 541	16 091
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	218 586	52 362	14 173
Прочие оборотные активы	1260	7 689 635	3 344 652	2 954 552
Итого по разделу II	1200	12 511 550	5 776 192	4 504 734
БАЛАНС	1600	14 748 357	7 472 442	6 290 809
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И	І РЕЗЕРВІ	ol .		
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	21 226	21 226	21 226
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 164 483	902 342	696 055
Итого по разделу III	1300	1 185 709	923 568	717 281
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	7 226 324	3 129 325	2 435 178
Отложенные налоговые обязательства	1420	42 335	50 451	31 809
Итого по разделу IV	1400	8 127 042	3 692 327	2 986 182

V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	5 194 587	2 618 507	2 308 617
Кредиторская задолженность	1520	190 654	159 450	224 284
Оценочные обязательства	1540	15 398	8 915	5 843
Итого по разделу V	1500	5 435 606	2 856 547	2 587 346
БАЛАНС	1700	14 748 357	7 472 442	6 290 809

Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках)

Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках)				
Наименование показателя	Код	2021	2020	2019
Выручка	2110	8 058 955	5 384 989	4 805 064
Себестоимость продаж	2120	6 644 641	(4 426 848)	(3 819 687)
Валовая прибыль (убыток)	2100	1 414 314	958 141	985 377
Управленческие расходы	2220	190 858	(116 873)	(105 023)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 114 735	790 045	834 152
Проценты к получению	2320	5 154	5 059	3 580
Проценты к уплате	2330	759 461	(504 337)	(478 317)
Прочие доходы	2340	515 925	325 161	270 004
Прочие расходы	2350	452 636	(257 482)	(224 141)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	423 717	358 446	405 278
Налог на прибыль	2410	(86 007)	(72 159)	-
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	94 123	(54 042)	(82 292)
отложенный налог на прибыль	2412	8 116	(18 117)	-
Прочее	2460	-	-	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	337 710	286 287	321 730

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный



информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: https://bo.nalog.ru

Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности ИЗ Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) усиленной квалифицированной отчетности, подписанная электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

Согласие

выпускника на размещение выпускной квалификационной работы в электронно-библиотечной системе АНО ВО СИБУП

1. A. elment Buagnerol Bagnerobe 2.	
(фамилия, имя, отчество полностью)	ى
студент (ка) группы 8/18-М факультета Тионовическа Автономной некоммерческ	ЮИ
организации высшего образования «Сибирский институт бизнеса, управления	N
талионовия» (папее – АНО ВО СИБУП), разрешаю АНО ВО СИБ	УП
(DECENTION OF THE PROPERTY OF	3 N/I F
написанную мною в рамках выполнения образовательной программы выпускн	ую
квалификационную работу бакалавра на те	My
Taske Domina empo merene hazburund 200, Flance clergenz'	2
I completell this were	
воспроизводить и размещать (доводить до всеоощего сведения) в полном совения написанную мною в рамках выполнения образовательной программы выпуски квалификационную работу бакалавра на темпромения работу бакалавра на темпромения работы (наименование работы)	
D OTKNETTOM MOCIVIE B JUCKIDURIO ONOJINO IO MONI OMO MONI	
подъзователь данного портала мог получить доступ к выпуск	HOI
кралификационной работе из любого места и в любое время по сооственн	OM,
выбору, в течение всего срока действия исключительного права на выпуска	ijН
квалификационную работу.	
2 Я полтверждаю что выпускная квалификационная работа написана м	HOF
лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает авторо	КИ
прав иных лиц.	
IIhap Mupiy maha	2
«20» 06 202dr.	
« <u>ДО</u> » Об 20 ДДЛ. (подпись)	1

СПРАВКА

о результатах проверки текстового документа на наличие заимствований

Проверка выполнена в электронно-библиотечной системе Znanium.com

:	-	The state of the s	
Автор работы	Ячменев Владислав Вадимович		
Подразделение	Экономический факультет		
Тип работы	Выпускная квалиф	икационная работа	
I I appaying the Formy	РАЗРАБОТКА СТРАТЕ	ООО ВИТИВЕКА ИИТЕ	
Название работы	«ТАЙМЛИЗИНГ» В УС	ЛОВИЯХ КРИЗИСА	
Hannayyya hawya	РАЗРАБОТКА СТРАТЕ	ООО ВИТИВЕКА ИИТЕ	
Название файла	«ТАЙМЛИЗИНГ» В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА		
Процент заимствования	21,18%		
Процент оригинальности	78,82%		
Дата проверки	21.06.2022		
Работу проверил	Яковлева Екатерина Андреевна		
Дата подписи		1	
(обучающегося)	21.06,2022	My	
Дата подписи	24.06.22	0 0 0	
(нормоконтролера)		Mobule	
Дата подписи		Abragando	
(зав.кафедрой)	28.06.22	Toroperoso	

Факультет Экономический
(полное наименование факультета)
Направление подготовки (код) <u>38.03.02 Менеджмент</u>
Направленность (профиль) образовательной программы
<u>Финансовый Менеджмент</u>
Выпускающая кафедра Менеджмента
(полное наименование выпускающей кафедры)
ОТЗЫВ
на выпускную квалификационную работу
Студента(ки) <u>Ячменева Владислава Вадимовича</u> группы <u>Б128-м</u> $(\Phi.И.О.\ полностью)$
на тему <u>Разработка стратегии развития ООО «ТаймЛизинг» в условиях</u>
кризиса
(наименование темы согласно приказу)
Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 57 страницах,
содержит приложение(ия) на 3 страницах.
1. Актуальность и значимость темы _Обусловлена спецификой объекта
исследования и турбулентностью среды деятельности
2. Логическая последовательность Обеспечена, соответствует методическим
рекомендациям
3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений
Аргументированы и конкретны
4. Полнота проработки литературных источников
5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений,
графиков Соответствует предъявляемым требованиям
6. Положительные стороны работы Рекомендации адекватны состоянию
среды деятельности компании, предполагает использование современных
цифровых инструментов
7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной
квалификационной работы <u>Полностью самостоятельно</u>
8. Недостатки работы Не обнаружены
9. Оценка сформированности ОК, ОПК и ПК, отработанных обучающимся при
работе над темой выпускной квалификационной работы
Все компетенции согласно учебного плана сформированы
10. Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует)
установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и
может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании

Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки отлично.

(оценка прописью)

Руководитель выпускной квалификационной работы Мельникова Елена Викторовна, доцент, к.э.н., доцент

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

«20» июня 2022 г.

(пожнись руководителя)

Факультет <u>Экономический</u>
(полное наименование факультета)
Направление подготовки (код) <u>38.03.02 Менеджмент</u>
направленность (профиль) образовательной программыФинансовый
менеджмент
Выпускающая кафедра Менеджмента
(полное наименование кафедры)
РЕЦЕНЗИЯ
на выпускную квалификационную работу
Студента(ки) Линей ва Виадиена ва Варим вига группы Б/У М
на тему "Гезрабьтия инрамени развиние ООО попаневидииг
6 yeur buen aprizues
(полное наименование темы согласно приказу)
Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 57
страницах, содержит приложение(ия) на 3 страницах.
orponingon, objective in international inter
1. Актуальность, новизна и практическая значимость темы икиедование
Estudiene na bononou ypobul u combemembyem
The state of the s
meene neungobonnel
2 H
2. Логическая последовательность. Все раздения работия
consum brannochezació, a et nocioneline
noghibepingenis commanue na hopenamibul-
Mabobise aums, mayense emanion h eman man-o
3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений
hanger uz npeguo neemus n ele ponpulemun Some hanno
apprincement befores a gobegeers go pouros unemanent
4. Полнота проработки литературных источников. Автором шешедован
диачительный объем интературным инточнев
Mening enemy, exemply energe & particle, empariarons
coprementing morkey speciale.
5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений,
графиков Работа оргоришена прашонию, еодериим
4 umersempargue, 3 madring, 3th namo milia.
engyen buremunt boudund ypokeus univery
- melanoemu ppu ananye garturn
6. Положительные стороны работы машидиссть, сарпушентуювал
- 110emb. Boenny wound promise of the
- weens, goingmesens ganglore
7. Have exercise and only —
7. Недостатки работы

·	
8. Оценка сформированности ОК, ОПК и ПК, отрабо работе над темой выпускной квалификационной рабо работо и проприменто в работо проприменто в работо в работ	OTH Mygenen bo breune
9. Какие предложения целесообразно внедрить в практимения установленным требованиям к выпускным квалиможет быть (не может быть) рекомендована Государственной экзаменационной (итоговой) комис Работа заслуживает оценки — —————————————————————————————————	ктику Пидиманения и инправительным работам и к защите на заседании сии.
присвоения квалификации вананавр	
Рецензент выпускной квалификационной работы обрежением под разделения (Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание, м	6 T. Rpanaepen Bargue
« <u>20</u> » <u>06</u> 20 <u>2</u> г.	(подпись рецензента) ответственностью ответственным ответств

 $^{^{\}rm I}$ Прописывается при условии положительной оценки