

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

_____ · _____ · _____

число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Комплексная ВКР. Повышение эффективности репутационного менеджмента организации: управление репутационными рисками (на примере общества с ограниченной ответственностью «Сплав СК», г. Заречный Пензенской области)»

Автор работы _____ Сарабьева Е.А.

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»

Обозначение ВКР-02069059-38.03.02-130328 -2017 Группа МЕН-42

Руководитель работы _____ к.э.н., доцент Юдина Т.А.

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ Юдина Т.А.

Анализ состояния менеджмента
по проблеме исследования _____ Юдина Т.А.

Управленческие решения и их
обоснование в рамках изучаемой проблемы _____ Юдина Т.А.

Нормоконтролер _____ Юдина Т.А.

ПЕНЗА 2017

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Сарабьевой Екатерины Александровны на тему: «Комплексная ВКР. Повышение эффективности репутационного менеджмента организации: управление репутационными рисками (на примере ООО «Сплав СК», г. Заречный Пензенской области)»

В рамках первой главы работы представлены теоретические и методические подходы к изучению репутационных рисков организации в рамках репутационного менеджмента, а именно: изучены понятия репутационного менеджмента и репутации организации; разработана методика исследования по управлению репутационными рисками организации.

В рамках второй главы работы проведена оценка репутационных рисков организации, а именно: проведена оценка финансовых рисков; проанализированы риски, связанные с конкуренцией на рынке строительных услуг; проведена оценка рисков, связанных с удовлетворенностью клиентов услугами организации; проанализированы риски, связанные с персоналом организации.

В соответствии с полученными в ходе оценки репутационных рисков организации результатами в рамках третьей главы работы представлены рекомендации по управлению репутационными рисками ООО «Сплав СК»: представлена система и методы управления дебиторской задолженностью организации; предложены методы повышения конкурентоспособности организации; представлена совокупность методов сокращения текучести кадров; проведена оценка эффективности предложенных рекомендаций.

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, три основные главы, выводы и рекомендации, глоссарий, 3 приложения и библиографический список, который насчитывает 105 источников литературы.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ РЕПУТАЦИОННЫХ РИСКОВ ОРГАНИЗАЦИИ В РАМКАХ РЕПУТАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	10
1.1. Понятие репутационного менеджмента и репутации организации.....	10
1.2. Сущность и классификация репутационных рисков организации	24
1.3 Методические подходы к исследованию процесса управления репутационными рисками организации.....	33
2. ОЦЕНКА РЕПУТАЦИОННЫХ РИСКОВ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «СПЛАВ СК»	48
2.1. Оценка финансовых рисков организации.....	48
2.2. Анализ рисков, связанных с конкуренцией на рынке строительных услуг	60
2.3. Анализ рисков, связанных с удовлетворенностью клиентов услугами организации.....	66
2.4. Анализ рисков, связанных с персоналом организации	71
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ РЕПУТАЦИОННЫМИ РИСКАМИ ООО «СПЛАВ СК» В РАМКАХ РЕПУТАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	77
3.1. Система и методы управления дебиторской задолженностью организации.....	77
3.2. Методы повышения конкурентоспособности организации	100
3.3. Совокупность методов сокращения текучести кадров	109
3.4. Оценка эффективности предложенных рекомендаций	112
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	123
ГЛОССАРИЙ.....	134
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Приложение 1. Бухгалтерская отчетность ООО «Сплав СК» за 2014-2016 гг ...	136

Приложение 2. Анкета, направленная на выявление рисков, связанных со степенью удовлетворенности клиентов услугами ООО «Сплав СК».....	139
Приложение 3. Сводные данные результатов анкетирования клиентов ООО«Сплав СК».....	141

ВВЕДЕНИЕ

*«В суровый век сокровище храни,
Что чистой репутацией зовется;
Все остальное временем сотрется».*

Вильям Шекспир, великий английский драматург

Мысль великого английского драматурга Вильяма Шекспира ярко свидетельствует, что и пять веков назад люди прекрасно понимали важность деловой незапятнанной репутации, вне зависимости от того — личная она или корпоративная. Мир, в котором организации ведут бизнес, за последнее десять-двадцать лет изменился до неузнаваемости. Изменилось массовое восприятие глобальных брендов. Внимание к эффективности работы компаний резко усилилось. Хотя кризисы и риски остаются главной угрозой для репутации, организации попадают сегодня под огонь критики даже тогда, когда им ничего не угрожает непосредственно. Организации сегодня работают в режиме лобового столкновения с миром в целом.

В современном мире существенным изменениям подверглась и сфера бизнеса. Если до недавнего времени любая организация, оценивая успешность своей деятельности, ориентировалась на величину получаемой прибыли, сегодня этот критерий уже не работает, о чем свидетельствуют неожиданные банкротства процветающих компаний. Рыночная стоимость современной успешной организации может быть существенно выше ее балансовой стоимости за счет нематериальных активов, важнейшим из которых является деловая репутация. В ее основе лежит информация о реальных качествах, достоинствах организации и ее руководителей. Благодаря подобной устойчивой позитивной информации положение организации остается стабильным, несмотря на изменчивость и непредсказуемость рыночной ситуации.

Жизненно важным условием процветания организации является необходимость постоянно формировать и направлять целевым аудиториям нужные информационные потоки. Так возник новый вид социального управления — управ-

ление репутацией, соответственно, репутационный менеджмент, который представляет собой совокупность методов, технологий, средств, позволяющих осуществлять данный управленческий процесс. Важно отметить, что расходы на поддержание и развитие репутации начинают рассматриваться как инвестиции, напрямую увеличивающие акционерную стоимость организации.

Словосочетания «управление репутацией» и «управление репутационными рисками» существует в корпоративном лексиконе порядка 10 лет и уже стали самыми обычным термином пресс-релизов.

Корпоративные затраты на управление репутацией растут изо дня в день. В большинстве крупных компаний уже предусмотрительно составлены инструкции по выходу из кризиса, которые хранятся вместе с бизнес-планами при наступлении критической ситуации. Кроме того, в большинстве таких компаний расписаны действия по очередности решения проблем — от простейших мер по составлению опровержений для прессы до комплексных систем по идентификации рисков и управлению ими. Многие организации сегодня регулярно выпускают отчеты о корпоративной ответственности, в которых особое внимание уделяется вопросам, волнующим стейкхолдеров, а также перечисляются шаги организации по решению этих вопросов.

О том, насколько ценной для компаний всех отраслей является репутация, свидетельствуют их инвестиции в развитие местной инфраструктуры, рекламные кампании, ориентированные на «человеческие ценности».

Высокий уровень репутации и умение управлять репутационными рисками становится необходимым условием достижения организацией устойчивого и продолжительного делового успеха, а также является главным фактором конкурентоспособности как на внутреннем, так и на внешнем рынках, не зависимо от размера организации, будь то маленькая организация, либо организация с мировым именем, что и определяет актуальность проблемы и необходимость ее изучения.

Современное видение проблем репутационного менеджмента раскрывается в работах Букши К.С., Горина С.В., Даулинга Г., Грошева И.В., Комиссаровой

М.Н., Олсопа Р.Дж., Сальниковой Л.С., Фёдоровой Е.А., Чумикова А.Н., Шатровой А.П. и других.

Вопросам управления конкурентоспособностью образовательных организаций посвящены работы Карпова А.О., Кураковой Н.Г., Зинова В.Г., Коцюбинского В.А., Сорокиной А.В., Резник Г.А., Савенковой Ю.С. и др. Проблемами управления взаимоотношениями с потребителями образовательных услуг занимаются Заливанский Б.В., Самохвалова Е.В., Зернов В.А., Неретина Е.А., Соловьев Т.Г. и др. Проблемы управления репутацией образовательных организаций в сфере высшего образования, а также формирования и развития их репутационного капитала занимаются С.Д. Резник, Т.А. Юдина и др.

Вопросам управления репутационными рисками посвящены работы Гриффина Э., Замана А., Алексеевой Е.П., Задорожко Д.С., Коробко М.О., Лысенко Д., Балдина К.В., Вишнякова Я.Д., Иванова А.А., Куликовой Е.Е., Пестрикова С.А., Кульневой И.И., Бартона Т. и других.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в изучении теоретических аспектов репутационных рисков организации, а также разработке рекомендаций по управлению ими в рамках репутационного менеджмента организации.

В соответствии с этим были решены следующие задачи:

1. Изучены понятия репутационного менеджмента и репутации организации;
2. Рассмотрена сущность репутационных рисков и их классификация;
3. Разработана методика исследования процесса управления репутационными рисками организации;
4. Проведена оценка финансовых рисков организации;
5. Проанализированы риски, связанные с конкуренцией на рынке строительных услуг;
6. Проведена оценка рисков, связанных с удовлетворенностью клиентов услугами организации;
7. Проанализированы риски, связанные с персоналом организации;

8. Представлена система и методы управления дебиторской задолженностью организации;
9. Предложены методы повышения конкурентоспособности организации;
10. Представлена совокупность методов сокращения текучести кадров;
11. Проведена оценка эффективности предложенных рекомендаций.

Объект исследования – общество с ограниченной ответственностью ООО «Сплав СК». Организация занимается строительством зданий и сооружений, оптовой торговлей лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием и производством отделочных работ. Выбор в качестве объекта исследования данной организации обусловлен тем, что ООО «Сплав СК» работает на рынке более 12 лет, имеет достаточно большой штат сотрудников, помимо этого организация обладает хорошей репутацией в г.Заречный.

Предмет исследования: проблемы управления репутационными рисками организации в рамках ее репутационного менеджмента.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды ведущих отечественных и зарубежных исследователей в области репутационного менеджмента. Также использовались материалы научных конференций, публикации в научных периодических изданиях по тематике исследования.

В качестве методов исследования применялись теоретический анализ литературных источников, формулирование определений, методы сравнительного и логического анализа, анализ документов, методы финансового анализа, экспертный опрос, анкетный опрос, системный подход, метод моделирования, метод графического отображения результатов исследования и т.д.

Источниками информации для проведения исследования послужили документация ООО «Сплав СК» и бухгалтерская финансовая отчетность.

Научная значимость результатов заключается в том, что разработанные рекомендации дополняют существующие подходы к решению проблем управления репутационными рисками организации, а также могут стать основой для

дальнейшего изучения обозначенных вопросов. Научная значимость результатов исследования отражает следующие положения:

1. Представлена система и методы управления дебиторской задолженностью организации;
2. Предложены методы повышения конкурентоспособности организации;
3. Представлена совокупность методов сокращения текучести кадров.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности и необходимости их внедрения в практику деятельности ООО «Сплав СК», что будет способствовать повышению эффективности репутационного менеджмента организации, формированию ее положительной репутации, снижению влияния репутационных рисков, повышению лояльности клиентов и конкурентоспособности организации на рынке строительных услуг Пензенского региона.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ РЕПУТАЦИОННЫХ РИСКОВ ОРГАНИЗАЦИИ В РАМКАХ РЕПУТАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Понятие репутационного менеджмента и репутации организации

Эффективность деятельности личности и целых компаний зависит не только от прибыльности, но и от скорости приспособления к быстро изменяющейся рыночной ситуации и гибкости бизнеса. Закономерным результатом этого становится возросшее внимание к вопросу формирования стабильной положительной репутации, являющейся одним из основных ресурсов личностного и организационного развития¹. Сегодня тысячи компаний по всему миру страдают от «испорченной» репутации. Как правило, это происходит из-за недостатков в системе репутационного менеджмента организации. Так что же такое репутационный менеджмент организации и от чего зависит её репутация?

Репутационный менеджмент – комплекс мер по формированию, поддержке и защите репутации, базирующихся на реальных достижениях организации и направленных на ее перспективное развитие.

Под репутационным менеджментом понимается постоянный процесс, нацеленный на реализацию следующих основных направлений:

- формирование репутации;
- поддержание репутации;
- защита репутации.

Если совсем просто, то репутационный менеджмент – это управление общественным мнением о компании, ее продукции (услугах) и руководителях (владельцах), другими словами – управление репутацией организации.

Изучение феномена репутации и его современного контекста следует начать с рассмотрения сущности этого понятия. Его корни уходят к французскому слову *reputation*, которое можно перевести как «обдумывание, размышление,

¹ Чикер В. А., Посохова А. Е. Репутация в деятельности человека и организации//Вестник Санкт-Петербургского Университета. – 2011. –№4 (12) декабрь. – с.64

общее мнение о чьих-то достоинствах или недостатках». Иногда оно заменяется английским словом *goodwill*, которое имеет то же значение, однако употребляется в основном в бизнес среде и экономике.²

Несмотря на то, что общий смысл понятия «репутация» угадывается достаточно быстро, его общепринятой трактовки до сих пор не существует. Это происходит потому, что репутация представляет собой комплексное понятие, включающее в себя ряд социально-психологических и экономических факторов, и специалисты, занимающиеся ее изучением, в зависимости от их непосредственной сферы деятельности, рассматривают разные ее аспекты.³

Социологический энциклопедический русско-английский словарь дает следующее определение репутации: «репутация — reputation — общественное мнение о ком-либо; мнение о достоинствах или недостатках товаров фирмы-производителя и т.п.».⁴

Горин С.В. определяет репутацию так: «под репутацией понимается положительное или отрицательное представление о качественном и количественном аспектах деятельности человека или организации, созданное у окружающих и отражающееся в доверии, уровне уважения и впечатлении об этом человеке или организации».⁵

Репутация всегда влияет на отношение к организации. Как заметил Честерфилд, «репутация наша обязательно нас опережает». Репутация появляется у каждой организации, самое позднее, с первых дней существования. Сложившаяся репутация — первый фактор, который учитывают инвесторы, аналитики и потребители.⁶

Исходя из Положения по бухгалтерскому учету, «деловая репутация — нематериальный актив, возникший в связи с приобретением предприятия как

² Горин С.В. Деловая репутация организации. — Ростов н/Д.: Феникс, 2006. — с. 32.

³ Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности: Пер. с англ. — М.: Консалтинговая группа "ИМИДЖ-Контакт", 2003. С.18

⁴ Кравченко С. А. Социологический энциклопедический русско-английский словарь. — М.: АСТ. Астрель. Транзиткнига, 2004. — 511 с.

⁵ Горин С.В. Деловая репутация организации. — Ростов н/Д.: Феникс, 2006. — с. 33.

⁶ Комиссарова М.Н. Репутационная стратегия и структура репутационного поля: этапы разработки // «Экономика и менеджмент: прошлое, настоящее, будущее»: материалы международной заочной научно-практической конференции. (18 апреля 2012 г.). — Новосибирск: Изд. «Сибирская ассоциация консультантов», 2012. — с. 8.

имущественного комплекса, стоимость которого определяется расчетным путем как разница между покупной ценой, уплачиваемой продавцу при приобретении предприятия как имущественного комплекса (в целом или его части), и суммой всех активов и обязательств по бухгалтерскому балансу на дату его покупки (приобретения)».⁷

Исходя из вышеперечисленных понятий, можно сказать, «репутация» является определенное мнение окружающих о конкретной организации или человеке.

На пути к точному пониманию термина «репутация» препятствием может стать ошибочное смешения понятий «репутация» и «имидж». Многие составляющие одного понятия входят в смысловое поле другого. Однако некоторые различия все же существуют.

Как и у понятия «репутация» у понятия «имидж» существует множество определений, но можно выделить их общую часть. Имидж - это искусственный образ, формирующийся целенаправленно и оказывающий эмоционально-психологическое воздействие на определенную группу людей. То есть это «все, что создает организация для того, чтобы внешне выделиться и стать узнаваемой и привлекательной».⁸

Для большей наглядности имидж можно представить в виде маски, а репутацию - тем, что за ней скрывается. В успешном бизнесе «маска» и «лицо» усиливают и дополняют друг друга, не противоречат одна другому, не вступают в конфликт. Каждая из этих категорий выполняет свою особую функцию, каждой отведена положенная роль.

В то время как имидж является «поверхностной эмоциональной категорией, основанной исключительно на впечатлениях», репутация - категория, формирующаяся на основе реального опыта взаимодействия целевых групп с организацией, при этом имеются доказательные аргументы, осознанное сопоставление, оценки, это «общее сложившееся мнение о качествах, достоинствах и недостатках организации, которое определяет отношение к ней внешней среды».

⁷ Положение по бухгалтерскому учету 14/2007 «Учет нематериальных активов»

⁸ Горин С.В. Деловая репутация организации. – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – с. 32.

Взаимосвязь имиджа и репутации, а также процесс их формирования с точки зрения контрагента показана на рисунке 1.1.

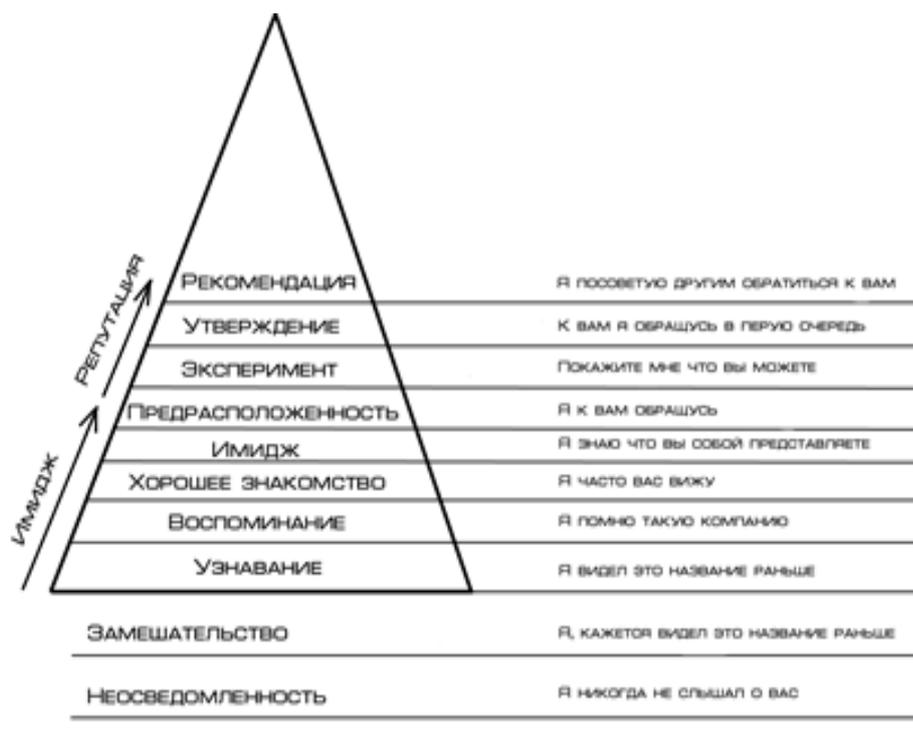


Рис. 1.1 Пирамида «Имидж и репутация»⁹

Восхождение по ступенькам пирамиды снизу вверх демонстрирует путь от неосведомленности о организации к узнаваемости, позитивному восприятию и, наконец, формированию репутации как твердой убежденности в преимуществах данной организации и твердого желания рекомендовать данную организацию своим друзьям и знакомым.

Можно сделать вывод, что на практике деловая репутация является «лицом» организации, которое формируется в сознании потребителей (целевых аудиторий) под влиянием множества факторов и оценивается по различным параметрам, в основе которого лежит экспертная оценка основных аспектов ее деятельности: экономического, социального, экологического.

Деловая репутация является ключевым фактором в увеличении стоимости предприятия, способствует повышению финансовой устойчивости организации, её конкурентоспособности и привлекательности. Управляющие организации, так

⁹ Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности: Пер. с англ. — М.: Консалтинговая группа "ИМИДЖ-Контакт», 2003. С.192.

же как и все остальные предприятия, должны оценивать свою собственную деловую репутацию, с тем чтобы правильно ею управлять. Это позволит им привлечь большее количество клиентов, получить конкурентные преимущества в своей отрасли.¹⁰ Именно поэтому можно было бы ожидать, что у каждой организации найдется программа, созданная для активного управления ее репутацией. Некоторые крупные организации действительно имеют формальные программы. Другие же перекладывают эти обязанности на административные отделы. Однако во многих фирмах нет ни человека, ни программы, ни бюджета, чтобы контролировать состояние репутации.

Когда вопрос об управлении корпоративной репутацией исчезает из поля зрения менеджеров, то организация остается беззащитной. По всей видимости, для подобного положения дел существуют четыре причины:¹¹

1. Большинство менеджеров имеют весьма смутное представление о том, как формируется репутация и что в настоящее время люди думают об их организации. В то же время они могут ощущать, что они, как бизнес в целом, так и организация в частности, не имеют того социального статуса, который заслуживают, и не знают, что же можно предпринять, что бы исправить эту ситуацию.

2. Отсутствие концептуальной основы ведет к проблеме – как узнать, что различные группы общественности думают о организации. Если неясна общая картина сложившейся ситуации, то практически невозможно установить, есть ли у организации проблемы с репутацией или нет; Если вы не в состоянии дать оценку явлению, то вы не можете и управлять им.

3. Если уж возникают трудности с определением качественных характеристик репутации, которую организация имеет у людей, тогда вдвойне труднее будет осуществлять управление ей.

4. Многие менеджеры не вполне осознают ценность хорошей корпоративной репутации.

¹⁰ Фёдорова Е.А., Андреева О.А. Управление деловой репутацией управляющей организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №2. – с.111.

¹¹ Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности: Пер. с англ. — М.: Консалтинговая группа "ИМИДЖ-Контакт», 2003. С.26-27.

В этом заключается суть проблемы, которая подпитывает продолжающийся кризис. Исследования показали, что эта задача столь же многогранна, как и большинство управленческих задач. Следовательно, если вы будете нажимать не на те кнопки или нажимать их в неправильной последовательности, то это может причинить больше вреда, чем пользы.

Существует несколько принципов формирования репутации и повышения эмоциональной расположенности к организации (Рис. 1.2).

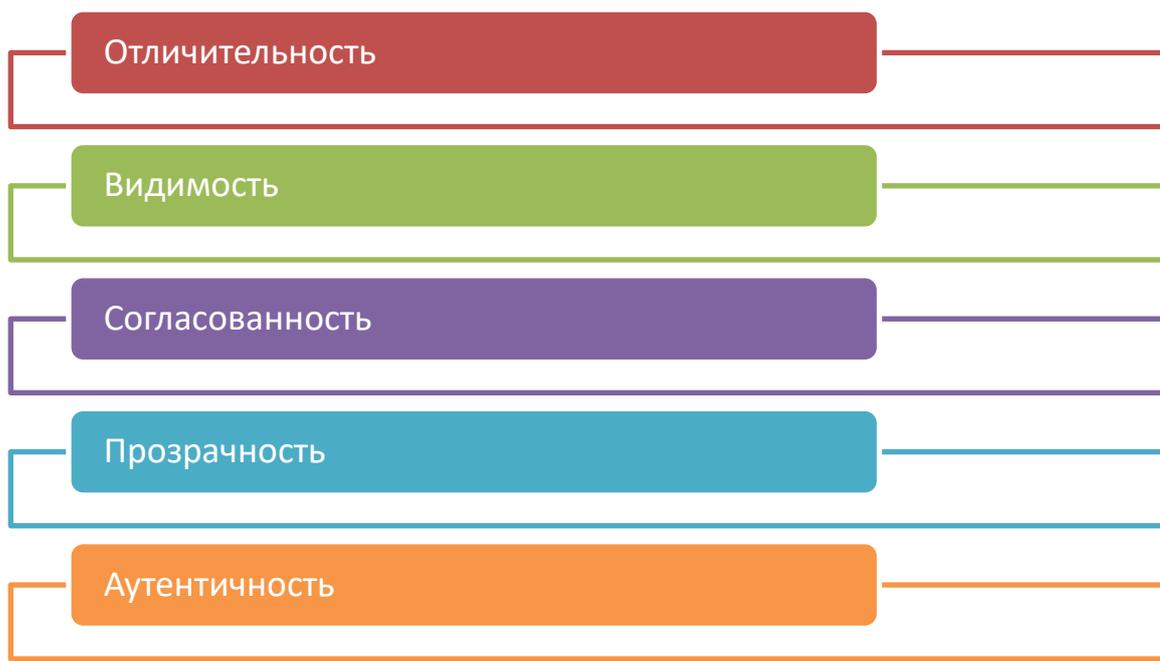


Рис. 1.2 Принципы формирования репутации и повышения эмоциональной расположенности к организации

Остановимся подробнее на каждом из представленных на рисунке 1.2 принципов: ¹²

1. Видимость — организация должна быть заметной в СМИ и бизнес-сообществе, что достигается при помощи рекламных компаний с использованием разных носителей информации, имеющих специфику для разных социальных групп, а также социальную ответственность.

2. Отличительность — уникальность продукта, символа, слогана, стратегии развития или выгод, которые возможны при взаимодействии с организацией.

¹² Чикер В. А., Посохова А. Е. Репутация в деятельности человека и организации//Вестник Санкт-Петербургского Университета. – 2011. –№4 (12) декабрь. – с.68.

3. Аутентичность — искренность действий руководства организации, в том числе в критических ситуациях, которая подразумевает возможность заинтересованным группам выразить корпоративную идентичность, не жертвуя ценностями и этическими принципами.

4. Прозрачность — полноценный доступ к информации о организации или ее продукте или услуге, позволяющий сделать точную оценку действий организации, ее надежности. Показателями прозрачности деловых отношений могут быть отражение этого принципа в организационных ценностях, осведомленность персонала о действиях в этой области и санкции за несоблюдение правил, готовность раскрыть некоторые финансовые показатели для участия в рейтингах и опросах.

5. Согласованность — согласованность информации о организации и обещаний от взаимодействия с ней, которая составляется с учетом особенностей разных заинтересованных групп, а также отсутствие расхождений между имиджем организации и внутренними организационными ценностями в рекламе и коммуникациях.

Несомненно, перечисленные принципы недостаточно отражают социально-психологическую природу феномена репутации организации. Анализ литературных источников не дает полного и исчерпывающего ответа на вопрос о психологической обусловленности репутации в современном и, особенно, российском бизнесе.

Репутация является суммарным выражением результатов контактов и формируется под воздействием мнения контактных групп, в процессе осуществления деятельности организации (Рисунок 1.3).



Рис. 1.3 Взаимодействие среды и организации в процессе формирования репутации¹³

За каждый контакт и их совокупность организация несет репутационную ответственность и таким образом формирует свое «доброе имя» – деловую репутацию, под управленческим воздействием менеджмента организационной структуры.

При этом каждый контакт во внешней и внутренней среде несет в себе скрытые возможности по приращению репутации, их совокупность позволяет сформировать репутационный потенциал. Так, например, взаимодействие с кли-

¹³ Шatroва А.П., Чаплина А.Н. Роль деловой репутации в формировании интеграционного ресурсного потенциала предпринимательской структуры // Молодежь и наука: сборник материалов X Юбилейной Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, посвященной 80-летию образования Красноярского края, [Электронный ресурс], № заказа 1644/отв. ред. О.А. Краев. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т., 2014. – с.3.

ентами формирует клиентский потенциал, реализация которого позволяет расширить клиентскую сеть и упрочить позиции на рынке, при этом организация отвечает своим именем за качество предоставляемых услуг и/или выпускаемых товаров.

Контакты с представителями государственных органов власти позволяют сформировать протекционистский потенциал, реализуя который организация лоббирует свои интересы и имеет возможность увеличить долю на рынке, организация несет репутационную ответственность через исполнение обязательств и в том числе по уплате налогов и сборов, предусмотренных законодательством.

Отношения с партнерами строятся на выверенной политике управления дебиторской и кредиторской задолженностью, имидж надежного партнера способен принести дополнительные бонусы в конкурентной борьбе, что в конечном итоге принесет преференции, в виде заключенных договоров с благонадежной организацией, а в конечном итоге, ведет к росту объемов продаж и приросту прибыли.

Высокий уровень деловой репутации организации становится необходимым условием достижения устойчивого и продолжительного делового успеха, а также является главным фактором формирования не копируемых конкурентных преимуществ и компетенций, как на внутреннем, так и на внешнем рынке, формулирования и внедрения стратегий деятельности и развития.¹⁴

Путь, который необходимо пройти от момента осознания необходимости создания репутации до получения желаемого результата, достаточно долгий и трудный. На мнение о репутации любой современной организации влияют шесть основных неотъемлемых компонентов ее деятельности (Рисунок 1.4.):¹⁵

¹⁴ Шатрова А.П., Чаплина А.Н. Роль деловой репутации в формировании интеграционного ресурсного потенциала предпринимательской структуры // Молодежь и наука: сборник материалов X Юбилейной Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, посвященной 80-летию образования Красноярского края, [Электронный ресурс], № заказа 1644/отв. ред. О.А. Краев. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т., 2014. – с.3–4.

¹⁵ Чикер В. А., Посохова А. Е. Репутация в деятельности человека и организации//Вестник Санкт-Петербургского Университета. – 2011. –№4 (12) декабрь. – с.67.



Рис. 1.4 Компоненты, влияющие на репутацию

1. Эмоциональная привлекательность (эмоции, которые вызывает организация или товар у человека, основные из них — доверие, гордость и привязанность).

2. Качество продукции или услуг.

3. Финансовые показатели (стабильность инвестиций, заработной платы, планомерное развитие и расширение организации).

4. Видение и лидерство (включает особенности управления и перспективы развития, которые позволяют добиться лидирующих позиций на рынке).

5. Условия работы (привлекательность организации в качестве работодателя).

6. Социальная ответственность (объединяет три основных направления: благотворительность, заботу об окружающей среде, заботу об обществе).

Поскольку репутация рассматривается в качестве основного конкурентного преимущества, на ее формирование и управление влияют следующие факторы (Рис. 1.5).



Рис. 1.5. Факторы, влияющие на формирование репутации

Рассмотрим подробнее каждый из них:¹⁶

1. Факторы, различающиеся направленностью влияния: внешние и внутренние. К внутренним факторам относятся: платежеспособность и финансовая устойчивость организации, качество менеджмента и кадровый потенциал, организационно-правовая форма. Немаловажную роль здесь играет фактор лидера организации, ее руководителя. Наличие такой личности, безусловно, повышает репутацию организации в деловом мире. Не менее квалифицированными должны быть и менеджеры среднего звена. Важными внутренними факторами, оказывающими влияние на репутацию организации, являются наличие у нее миссии и стратегии, свидетельствующие о направленности ее деятельности.

К внешним факторам относятся: спонсорская, общественная и благотворительная деятельность организации, характер и длительность ее взаимоотношений с потребителями, партнерами, органами власти, отраслевая принадлежность, размер организации, ее возраст, история развития, виды и масштабы бизнеса, индивидуальность организации, определяемая ее фирменным стилем, позволяющим ее идентифицировать.

¹⁶Дульмаганова С.Р. Репутация промышленных компаний: понятие и определяющие факторы // Вестник ВЭГУ.—2014.—№3.—с.160-166.

2. Факторы формирования репутации организации можно классифицировать по продолжительности их действия на временные и постоянные. Постоянные факторы не меняются с течением времени и влияют на формирование репутации организации в течение всей ее жизни. К ним относятся: территориальное, климато-географическое месторасположение предприятия, тип и специфика продукции, наличие бренда, его узнаваемость и идентичность. Временные факторы образуют: доходность бизнеса, инвестиционная привлекательность, государственная поддержка, социальная и экономическая политика государства, социальная ответственность организации, уровень спроса на продукцию, отношения со СМИ, научно-техническое развитие, цена и качество продукции.

3. Факторы, влияющие на репутацию организации, могут группироваться по их значимости, оказывающие влияние на: инвесторов (инвестиционная привлекательность, окупаемость, доходность, стабильность); партнеров (географическое месторасположение, климатические условия, тип продукции, сезонность, стабильность, конкурентноспособность, наличие брендов, имиджа, кредитная история, наличие основных средств); потребителей (цена, качество продукции, услуги, сервис, идентификация брендов, марки, реклама, социальная ответственность, имидж руководителя, профессионализм специалистов); государственные органы (уплата налогов, социальная ответственность, создание рабочих мест, месторасположение, экологичность производства; общественность, СМИ (имидж руководителя, политика предприятия, социальная ответственность организации, реклама, пиар, экологичность производства));

4. Факторы, различающиеся по происхождению: искусственно созданные и независимые факторы. Искусственно созданные факторы – это те факторы, которые создаются самой организацией. К таковым можно отнести: имидж организации, имидж руководителя, бренды, торговые марки, корпоративная культура, миссия и стратегия организации, социально ответственное поведение, пиар, отношение со СМИ, с контрагентами, кредитная история, уплата налогов, соотношение цены и качества продукции. Все остальные факторы, не зависящие от

действий руководителей организации, в целом проявляются спонтанно, в зависимости от определенных обстоятельств, времени, событий.

Когда люди придерживаются высокого мнения о организации, у нее появляется больше возможностей, ее текущая деятельность становится все более эффективной. Плохая репутация может иметь противоположный эффект — люди не доверяют организации, ее товарам и услугам и тому, что она сама о себе говорит. Это говорит о том, что хорошая репутация выгодна и со всех точек зрения.

Перечислим, как и чем хорошая репутация организации может ей помочь:

17

1. Придает дополнительную психологическую ценность вашим продуктам (например, доверие) и услугам (например, когда трудно оценить качество услуги, то у организации с хорошей репутацией оно будет считаться более высоким, чем у организации с плохой репутацией).

2. Помогает сократить риск, на который сознательно идут потребители при покупке товаров или услуг.

3. Помогает потребителям осуществить выбор между функционально похожими в их сознании товарами (например, телевидение) и услугами (например, образование, юридические услуги, консалтинг).

4. Увеличивает удовлетворение, которое сотрудники фирмы получают от работы (по-видимому, на рейтинги удовлетворенности от работы в хорошей организации влияет само чувство принадлежности к ней).

5. Помогает привлечь в организацию более квалифицированных сотрудников (большинство людей охотнее будут работать в известной и уважаемой организации).

6. Увеличивает эффективность рекламы и продаж (например, благоприятная репутация может повысить доверие к рекламе фирмы).

7. Способствует популярности новых товаров (например, появление в продаже операционной системы Windows 95 организации Microsoft откладывалось несколько раз, но потребители ждали ее).

17 Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности: Пер. с англ. — М.: Консалтинговая группа "ИМИДЖ-Контакт», 2003. С.27-29.

8. Действует как предупреждающий сигнал для ваших конкурентов (например, организация Procter & Gamble известна своей мгновенной и подчас агрессивной реакцией на снижение цен своими конкурентами и появление у них новой продукции).

9. Открывает доступ к получению наиболее высококачественных профессиональных услуг (например, лучшие рекламные агентства хотят работать с самыми известными клиентами, таким образом они могут «позаимствовать» хорошую репутацию клиента).

10. Дает шанс сделать повторную попытку в случае кризиса (например, после двух случаев отравления лекарственным препаратом тайленол, доля на рынке организации Johnson & Johnson вернулась к прежнему уровню во многом благодаря хорошей репутации организации).

11. Помогает собрать средства на фондовом рынке. (Например, за год до того, как австралийская авиаорганизация Qantas стала акционерным обществом, ее прибыль после уплаты налогов составила 156 млн австралийских долл. при доходе в 6,6 млрд долл. США. Этого не хватило бы даже на то, что бы купить новый аэробус. Тем не менее весь выпуск ее акций был полностью распродан.)

12. Увеличивает отдачу от торговых операций (например, когда корпорация IBM вышла на рынок персональных компьютеров, ее хорошая репутация обеспечила ей поддержку со стороны дистрибьюторов).

13. Является гарантией эффективности, когда фирма заключает контракты с другими деловыми партнерами, такими, как поставщики и рекламные агентства.

Плохая же репутация может представлять угрозу для жизнеспособности корпорации: 18

1. Многие руководители считают, что аналитики рынка ценных бумаг не любят их организацию и недооценивают стоимость ее акций.

2. Журналисты, по-видимому, уделяют особое внимание организациям с плохой репутацией, и даже когда такие организации совершают что-нибудь хо-

¹⁸ Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности: Пер. с англ. — М.: Консалтинговая группа "ИМИДЖ-Контакт», 2003. С.27-29.

рошее, журналисты могут напомнить своей аудитории, что в истории этой организации есть темные пятна.

3. По-видимому, потребители относятся более подозрительно к качеству и цене товаров и услуг, предлагаемых организациями с худшей репутацией.

4. Плохая репутация обычно оказывает негативное влияние на моральное состояние сотрудников.

Таким образом, репутация — положительное или отрицательное представление о качественном и количественном аспектах деятельности организации, созданное у окружающих и отражающееся в доверии, уровне уважения и впечатлении об этой организации. Существует несколько принципов формирования репутации: видимость, отличительность, аутентичность, прозрачность, согласованность. На мнение о репутации влияют шесть основных неотъемлемых компонентов ее деятельности: эмоциональная привлекательность; качество продукции или услуг; финансовые показатели; видение и рынках лидерство; условия работы; социальная ответственность. Положительная репутация помогает организации: придает ценность продуктам, помогает сократить всевозможные риски, увеличивает эффективность рекламы и т.д.

1.2. Сущность и классификация репутационных рисков организации

Наличие разрыва между базовыми характеристиками организации и репутацией приводит к усилению репутационных рисков организации.

Существует несколько основных подходов к определению репутационного риска¹⁹:

– риск потери деловой репутации. Деловая репутация рассматривается как разница между капитализацией организации и балансовой стоимостью организации;

¹⁹ Пестриков С.А. Совершенствование управления репутационными рисками организаций автотранспортной отрасли как фактор их устойчивого развития // Вестник Пермского национального исследовательского технического университета. Охрана окружающей среды, транспорт, безопасность жизнедеятельности.– 2012. – №01. – с.5.

- потери, наступающие вследствие несогласованности ожиданий заинтересованных сторон (стейкхолдеров) и результатов деятельности организации;
- риск возникновения у организации убытков вследствие неблагоприятного восприятия ее имиджа клиентами, контрагентами, акционерами (участниками), деловыми партнерами, регулирующими органами.

Однако влияние репутационного риска выходит далеко за пределы понятия деловой репутации, при этом не все организации, сталкивающиеся с репутационными рисками, являются публичными. Кроме того, подход, предполагающий оценку на этапе, когда риск уже достиг стадии проявления, позволяет оценить скорее «репутационные потери» нежели чем риск.

В исследованиях, посвященных тематике репутационного риска, не разделены понятия репутационных рисков и репутационных потерь – авторы в большинстве относят к репутационным рискам – отток клиентов, судебные разбирательства, отказ партнеров от сотрудничества, однако, если подобное ослабление отношений с контрагентами произошло, это означает, что репутационный риск не получил своевременного контроля и перерос в потери. Например, уменьшение выручки в отчетном периоде, связанное с оттоком клиентов свидетельствует о наступлении потерь в отношениях с клиентами, однако восприятие другими партнерами (поставщиками, акционерами и инвесторами и др.) данного события представляет собой репутационный риск до момента, когда они изменят условия сотрудничества с рассматриваемой организацией, что также можно признать репутационными потерями. Такая двойственная природа репутационных рисков приводит к необходимости разработки подхода, основанного на идентификации и анализе потребностей заинтересованных сторон. ²⁰

Репутационный риск – это, прежде всего свойство сетевой системы, он не может быть рассмотрен в условиях изолированности хозяйствующего субъекта.

²⁰ Коробко М.О. Информационно-организационное обеспечение процесса управления репутационным риском на предприятии// Вестник ЮРГТУ (НПИ). – 2014. – №1. - с. 4.

Анализ данной категории возможен лишь при условии рассмотрения внешней среды, оказывающей влияние на функционирование хозяйствующего субъекта.²¹

Комплексный подход к анализу репутационного риска позволил сформулировать следующее определение, уточняющее его экономическую сущность:

Репутационный риск - это риск снижения доверия заинтересованных сторон, усиливающийся при выявлении нарушений, которые, по ожиданиям сторон, отразятся на их экономических интересах. ²²

Потери, наступающие в случае, если репутационный риск не получает своевременных мер контроля, можно отнести к репутационным, в т.ч. – отток клиентов, судебные разбирательства, возрастающие затраты на закупку сырья и оборудования, привлечение источников финансирования и пр.

Сложность проведения анализа и оценки данной категории рисков связана с наличием свойств, выделяющих репутационный риск из ряда других рисков (Рис. 1.6).



Рис. 1.6 Свойства, выделяющие репутационный риск из ряда других рисков

²¹ Алексеева Е. П. РЕПУТАЦИОННЫЕ РИСКИ В СОВРЕМЕННЫХ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ // Все-российский журнал научных публикаций. – 2011. – №4. - с. 93-94

²² Демченко М. О. Управление рисками в условиях кризиса //Управление финансами и рисками в лизинговой организации - №1 – 2009. Эл.источник: <http://www.twirpx.com/file/273370/>

Остановимся на каждом из представленных в рисунке 1.6 свойств, выделяющих репутационный риск из ряда других рисков ²³:

– разнообразие источников происхождения. Репутационный риск может возникать в отношениях с различными группами стейкхолдеров и заинтересованных сторон – клиентами, поставщиками, сотрудниками, акционерами и инвесторами, кредиторами, общественностью, органами государственной власти и др.

– свойство взаимного перехода в другие виды рисков (экономические, производственно-технические, социальные и экологические). Не существует однозначного подхода к природе происхождения данного вида риска и его места в системе рисков. Репутационный риск можно рассмотреть как следствие проявления иных видов рисков, но в перспективе он также может привести к возникновению новых рисков для организации;

– непрерывность существования. Репутационный риск возникает вместе с появлением различных заинтересованных сторон организации и представляет потенциальную угрозу в каждый момент времени, что влечет за собой необходимость его постоянного мониторинга. Уровень репутационного риска может поддерживаться на минимальном уровне, но в отличие от других видов рисков, не может быть сведен к нулю;

– вовлеченность и взаимосвязь большого количества участников. Поскольку возникновение репутационного риска обусловлено наличием взаимосвязи организации и ее стейкхолдеров, то чем сильнее подобная связь, и значительнее количество вовлеченных сторон, тем выше уровень репутационного риска организации;

– значительная скорость распространения. При анализе репутационного риска помимо учета вероятности наступления события и возможного масштаба угрозы, необходимо принимать во внимание скорость распространения информации;

²³ Клемешов Р. В. Основы управления рисками инновационных проектов // Сборник материалов Международной научно-практической конференции / под науч. ред. Т. В. Чирковой. - СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2014. — с.25.

– внешний характер реализации риска. Несмотря на то, что события, влекущие усиление репутационного риска являются внутренними для организации, но область оценки и контроля риска находится во внешней среде и связана с оценкой восприятия заинтересованных сторон. Оценки риска, основанные на анализе восприятия, являются субъективными;

– сложность ликвидации последствий. Поскольку возрастание репутационного ущерба основано на снижении доверия заинтересованных сторон, то для ликвидации последствий наступивших событий недостаточно устранить причину конфликта, необходимо управление лояльностью сторон.

Все перечисленные выше особенности репутационных рисков приводят к необходимости разработки аналитической основы управления.

Вопрос о месте репутационных рисков в иерархии рисков является дискуссионным, поскольку, с одной стороны, репутационные риски возникают вследствие наступления определенного события, которое непосредственно связано с какой-то группой рисков: экологическими рисками, рисками изменения цен на сырье, политическими и конъюнктурными рисками, при этом репутационный риск также имеет свойство перехода в другие категории рисков. Так, к примеру, он может выразиться в кредитном, рыночном рисках и, в конечном счете, перерасти в риск ликвидности и платежеспособности. Подобная двойственность происхождения может быть аргументирована в рамках предложенного в исследовании подхода – когда репутационные риски усиливаются вследствие наступления определенного события, это означает, что репутационные потери в отношении одной (нескольких) групп контрагентов наступили, а в отношении прочих партнеров данные потери только усиливают репутационный риск. Во втором случае, когда репутационные риски приводят к появлению других видов риска (платежеспособности, ликвидности и др.), это означает, что интересы определенной группы партнеров не получили своевременного внимания и переросли в репутационные потери в отношении данной группы.

Согласно результатам исследования, проведенного The Economist, при ответе на вопрос о том, является ли репутационный риск отдельным видом риска

или последствием других видов риска, не получивших должного управления, большинство риск-менеджеров склоняется ко второму подходу. При этом отмечается, что представители отраслей, где первоочередные риски поддаются точной количественной оценке и формируют это большинство, в то время как, управленцы отраслей, где риски сложно поддаются измерению (медиа, интернет, и пр.) рассматривают данный риск как обособленный.

Проведенный анализ позволил выделить следующие 4 стадии развития репутационного риска в организации (Рис. 1.7).

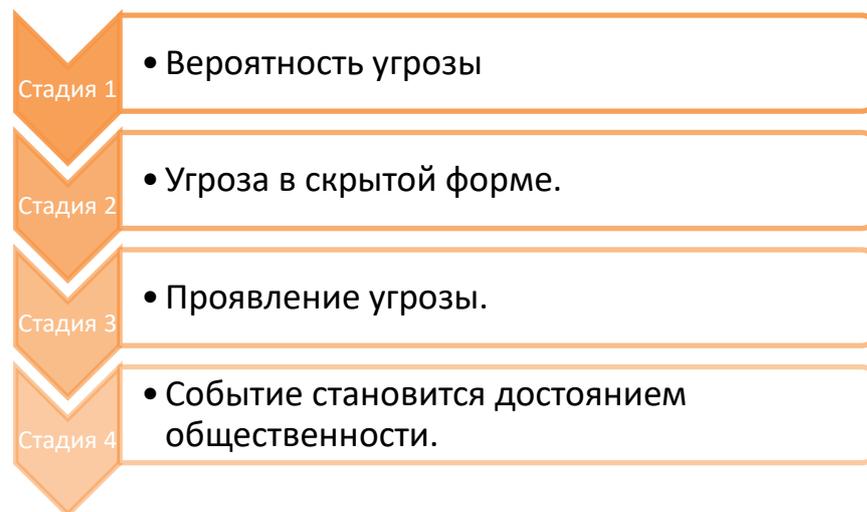


Рис. 1.7. Стадии развития репутационного риска в организации

Остановимся подробнее на каждой из стадий ²⁴:

1. Стадия 1: вероятность угрозы. Вероятность угрозы ослабления устойчивости отношений организации с каждой группой заинтересованных сторон существует непрерывно, необходимо проведение аналитических процедур с целью идентификации вероятности в отношении наиболее значимых контрагентов. Вероятность усиления репутационных рисков вытекает из выбранной стратегии организации, системы внутреннего контроля и особенностей организации процессов, на данной стадии риск должен был идентифицирован в рамках стресс-тестирования. Процедуры стресс-тестирования репутационного риска могут включать изучение мнений заинтересованных сторон организации о наибо-

²⁴ Гриффин, Э. Управление репутационными рисками: Стратегический подход/ Эндрю Гриффин: пер. с англ. М. : Альпина Бизнес букс, 2009. - с.100.

лее критичных для них нарушениях, затем разумным представляется провести количественный анализ влияния таких нарушений на деятельность организации.

2. Стадия 2: угроза в скрытой форме. Когда менеджменту организации очевидно, что событие, ведущее к возрастанию репутационного риска, наступит, но оно еще не стало известно ни одной из заинтересованных групп, т.е. оно идентифицировано, но не получило проявления, время управления риском.

3. Стадия 3: проявление угрозы. Когда угроза ухудшения отношений с одной из заинтересованных групп становится очевидна для этой группы, наступает время управления риском в отношении других заинтересованных групп.

4. Стадия 4: событие становится достоянием общественности. На этом этапе риску уделяется максимальное внимание, и он перерастает в репутационные потери.

На основе рассмотренных особенностей репутационных рисков, разработана их классификация (Рис. 1.8):²⁵

- По природе происхождения: внутренний и внешний. Если репутационный риск возникает в системе отношений организации с контрагентами, его можно отнести к внутреннему, поскольку основной является недостаточная система внутреннего контроля, однако если репутационный риск связан со значительными изменениями в репутации партнера, которые окажут влияние на репутацию рассматриваемой организации, такой риск является внешним. Данная особенность обуславливает важные требования к раскрытию информации в отчетности касательно системы анализа и мониторинга устойчивости контрагентов организации;

-По взаимосвязи с другими видами рисков: причина и следствие усиления/наступления других рисков;

- По степени проявления: вероятность угрозы, угроза в скрытой форме, проявление угрозы, репутационные потери (представляют репутационный риск в отношении незадействованных в конфликте партнеров).

²⁵ Гриффин, Э. Управление репутационными рисками: Стратегический подход/ Эндрю Гриффин: пер. с англ. М. : Альпина Бизнес букс, 2009. - с.101.

- По группам вовлеченных сторон: репутационный риск может быть рассмотрен в отношениях с клиентами, поставщиками, сотрудниками, кредиторами, государственными органами, общественностью, акционерами и инвесторами и др. На последующих этапах риск может быть разделен в рамках каждой группы на менее укрупненные категории (например, риск в отношениях с постоянными, новыми, существующими клиентами, и др.);

- По степени вовлеченности заинтересованных сторон: Риск того, что в стратегии организации будет не соблюден баланс интересов ключевых заинтересованных сторон (стейкхолдеров); риск влияния несоответствия ожиданиям других партнеров на способность организации отвечать по обязательствам перед рассматриваемым контрагентом (стейкхолдером); риск влияния репутации рассматриваемой организации на систему отношений заинтересованной стороны с собственными партнерами.

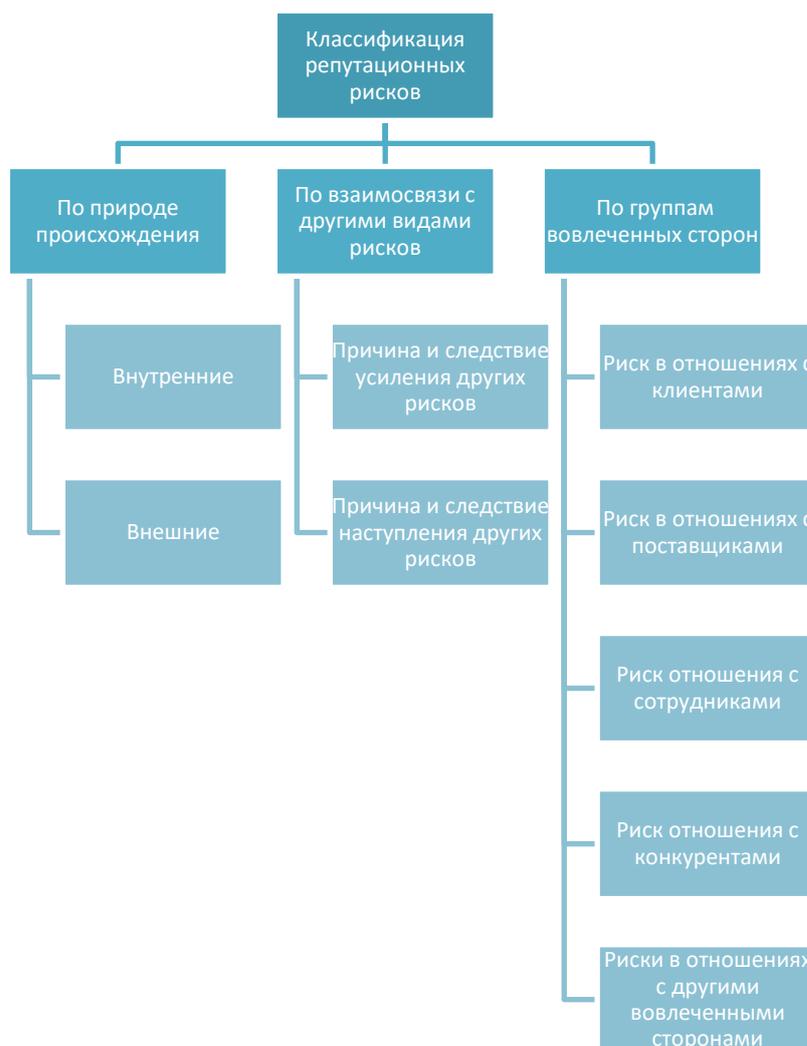


Рис. 1.8 Классификация репутационных рисков

Эмпирический анализ репутационных потерь позволяет выделить следующие причины усиления репутационных рисков:²⁶

1. Несоответствие деятельности организации законодательным нормам/юридическим обязательствам в отдельных аспектах;
2. Свидетельства несоответствия практики ведения бизнеса этическим нормам, принятым в обществе;
3. Нарушение систем защиты информации (утечка информации о клиентах и пр.);
4. Невозможность предоставить требуемый минимум качества услуг и продукции потребителям;
5. Недостаточно развитая система антикризисного менеджмента;
6. Неспособность достичь заявленных финансовых показателей;
7. Риск, связанный с сотрудничеством с партнерами с ослабленной деловой репутацией;
8. Недостаточный уровень ответственности в областях общественных интересов (экологическая ответственность, социальная и др.).

Таким образом, репутационные риски возникают при увеличении ожиданий, которые организация не может оправдать. Отсюда вытекает необходимость идентификации, анализа и дальнейшего управления ожиданиями заинтересованных сторон.

В силу значительной вовлеченности заинтересованных сторон в управление репутационным риском организации для целей его идентификации, анализа и управления в данном исследовании выбран подход, основанный на анализе информационных потребностей различных пользователей отчетности и их взаимосвязи. Данный подход влечет за собой необходимость проведения анализа особенностей восприятия информации заинтересованными сторонами с учетом их взаимосвязи.

²⁶ Куликова Е.Е. Управление рисками: инновационный аспект. – М.: Бератор-Паблишинг, 2008. — 112 с.

Таким образом, репутационный риск – это риск снижения доверия заинтересованных сторон, усиливающийся при выявлении нарушений, которые, по ожиданиям сторон, отразятся на их экономических интересах.

На основе рассмотренных особенностей репутационного риска, разработана следующая классификация: по природе происхождения; по взаимосвязи с другими видами рисков; по степени проявления; по группам вовлеченных сторон; по степени вовлеченности заинтересованных сторон.

1.3 Методические подходы к исследованию процесса управления репутационными рисками организации

В рамках выпускной квалификационной работы было проведено исследование, направленное на анализ репутационных рисков на примере конкретной организации.

Целью исследования является проведение анализа репутационных рисков общества с ограниченной ответственностью ООО «Сплав СК».

Задачи исследования:

- 1) Оценка финансовых рисков организации;
- 2) Анализ рисков, связанных с конкуренцией на рынке строительных услуг;
- 3) Оценка рисков, связанных с удовлетворенностью клиентов услугами организации;
- 4) Анализ рисков, связанных с персоналом организации;

Объектом исследования в работе является общество с ограниченной ответственностью «Сплав СК».

Предметом исследования являются проблемы управления репутационными рисками организации в рамках репутационного менеджмента.

Основными методами исследования являются: расчетный, логический, графический, сравнительный, экономико-статистический методы исследования, анкетный опрос, методы финансового анализа, метод построения карты

стратегических групп, метод весовых коэффициентов.

Чтобы выявить *риски, связанные с клиентами* ООО «Сплав СК», и проанализировать удовлетворенность клиентов качеством оказываемых данной организацией услуг, была разработана анкета.

Анкетирование — метод массового сбора материала с помощью анкеты. Анкета является основным инструментом опроса и представляет собой социологический документ, содержащий структурно-организованный набор вопросов, каждый из которых связан с задачами проводимого исследования. Эта связь выражается в необходимости получения информации, отражающей характеристики изучаемого объекта.

Анкета, предложенная клиентам организации ООО «Сплав СК», содержит 11 вопросов. Она разбита на два блока (Приложение В).

– Первый блок посвящен анализу удовлетворения клиентов услугами организации. В него входят такие вопросы, как: Довольны ли вы качеством услуг компании? Давно ли вы являетесь клиентом организации? Как вы охарактеризуете цены в организации? Планируете ли вы в будущем прибегать к услугам организации? Рекомендовали ли бы вы организацию знакомым?

– Второй блок: информация о респонденте (возраст, пол и уровень дохода).

Для анализа репутационных рисков, связанных с конкуренцией на рынке услуг, существуют различные методы исследований конкурентов. В качестве методики исследования конкурентов были выбраны два метода: «карта стратегических групп» и метод «весовых коэффициентов».

Чтобы проанализировать *риски, связанные с конкуренцией* на рынке строительных услуг, была построена карта стратегических групп, а так же использовался метод «весовых коэффициентов».

Карта стратегических групп. Определение положения конкурентов на рынке осуществляется с помощью инструмента (метода) — карты стратегических групп.

Стратегическая группа — это совокупность конкурирующих компаний с примерно одинаковыми конкурентными стратегиями и положением на рынке

либо объединенных следующими признаками: ассортиментом, соотношением цена/качество, каналами распространения продукции, целевыми аудиториями и методами их привлечения, применяемыми технологиями, уровнем сервиса и технической поддержки. ²⁷

Если у всех компаний в отрасли идентичные стратегии и сходные рыночные позиции, такая отрасль состоит из одной стратегической группы. Если у каждой организации собственные приемы конкурентной борьбы и обособленная позиция на рынке, то стратегических групп столько, сколько конкурирующих организаций.

Для составления карты стратегических групп и определения принадлежности компаний, работающих в отрасли, к той или иной группе необходимо следующее:

- 1) Установить критерии дифференциации компаний в отрасли, например:
 - уровень цена/качество (высокий, средний, низкий);
 - ассортимент продукции (широкий, средний, узкий);
 - географический масштаб деятельности (районный, городской, региональный, национальный, глобальный);
 - использование каналов распространения (один, несколько, все);
 - спектр предлагаемых услуг (узкий, средний, широкий) и т.д.
- 2) Составить графики по двум избранным критериям, нанести точки, обозначающие местоположение каждой организации.
- 3) Объединить организации, чье местоположение на графиках примерно совпало в одну стратегическую группу.
- 4) Заключить каждую стратегическую группу в круг, диаметр которого соответствует доле группы в общем объеме продаж отрасли.

²⁷ Ведров Е.С., Петухов Д.В., Алексеев А.Н. Маркетинговые исследования М.: Центр дистанционных образовательных технологий МИЭМП, 2010, 242 с.

Пример построения карты стратегических групп представлен на рис. 2.

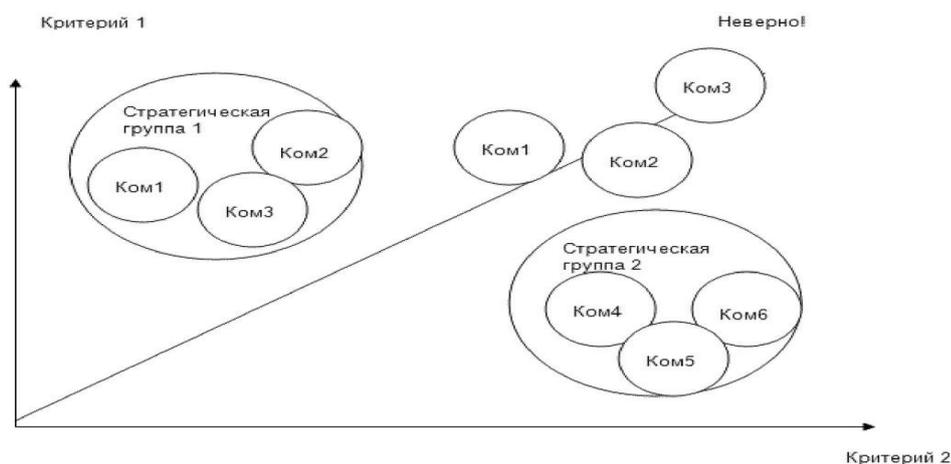


Рис. 1.9 Вариант карты стратегических групп

При составлении карты стратегических групп следует учитывать следующие моменты:

1) Критерии, выбранные для дифференциации компаний, не должны дублироваться, иначе круги выстроятся по диагонали, и судить о конкретной позиции компаний можно будет лишь на основании одной переменной, поскольку вторая не даст никакой дополнительной информации.

2) Необходимо выявлять, наиболее значимые признаки дифференциации конкурирующих компаний и использовать их в качестве осей карты и главного критерия для разнесения компаний по стратегическим группам.

3) Переменные, используемые в качестве осей, не должны быть ни количественными, ни непрерывными величинами.

4) Круги различного диаметра должны наглядно представлять относительные размеры каждой группы.

5) Если для того, чтобы представить различные аспекты конкурентных позиций и существующего взаимодействия компаний в отрасли, необходимо использовать больше двух критериев, то следует составить несколько карт.

На основании карты стратегических групп определяется:

1) Какое влияние оказывают движущие силы и конкурентное давление в отрасли и на какие стратегические группы. Организации в стратегических группах, подверженных негативному влиянию, могут попытаться переместиться в группу, занимающую более благоприятную позицию. Результативность такого

перемещения зависит от барьеров вхождения в выбранную группу. Попытки конкурирующих компаний перейти в другую стратегическую группу почти всегда усиливают конкуренцию. Если известно, что какие-то организации пытаются изменить свою конкурентную позицию, можно отметить на карте стрелками направление их перемещения, чтобы представить динамику конкурентной борьбы.

2) От каких факторов зависят различия в потенциальной прибыльности различных стратегических групп. К таким факторам можно отнести неодинаковое конкурентное давление со стороны поставщиков или компаний-потребителей, со стороны товаров-заменителей из других отраслей, а также различную интенсивность конкуренции внутри стратегических групп и различные темпы роста сегментов, обслуживаемых каждой группой.

В целом, чем ближе расположены на карте стратегические группы, тем сильнее конкурентная борьба между входящими в них организациями. Сильнее всего конкурируют между собой организации одной стратегической группы, а их вторые по значимости конкуренты — это организации из ближайших групп. Члены стратегических групп, значительно удаленные один от другого, обычно не конкурируют.

Метод «весовых коэффициентов». ²⁸ Оценка устойчивости конкурентной позиции организации по сравнению с основными соперниками осуществляется с помощью метода «весовых коэффициентов» в следующей последовательности.

Формируется список ключевых факторов успеха организаций, работающих в данной отрасли (около 10 показателей).

Производится оценка фирмы и ее конкурентов по каждому показателю по десятибалльной шкале и расчет весовых коэффициентов, учитывающих различную важность ключевых факторов успеха для достижения устойчивой конкурентной позиции. Сумма весовых коэффициентов по всем показателям должна быть = 1. Определяется взвешенная оценка по отдельным факторам путем умножения оценки фирмы по данному показателю на ее вес.

²⁸ Ведров Е.С., Петухов Д.В., Алексеев А.Н. Маркетинговые исследования М.: Центр дистанционных образовательных технологий МИЭМП, 2010, 242 с.

Рассчитывается общая сумма оценок по каждой фирме, определяющая показатель конкурентной силы каждой из них.

Составляется заключение о масштабах и степени конкурентного преимущества или слабости исследуемой организации с выявлением конкретных областей, где она опережает или отстает от конкурентов.

* Пример оценки конкурентной силы организации «1» представлен в табл. 1.1.

По данным табл. 19.1 организация «1» занимает третью позицию в отрасли, уступая лидеру — организации «2» и второй по значимости организации «3», и значительно опережая организации «4» и «5». Для укрепления конкурентной позиции организации «1» необходимо за счет реализации инновационного потенциала, значительного повышения производственных и финансовых возможностей снизить издержки и улучшить обслуживание клиентов, поддерживая качество товара и

имидж на высоком уровне.

* Пример расчета: Вес фактора «имидж» = 0,1

Имидж» организации «1» оценивается на 8 баллов, $\Rightarrow 0,1 \times 8 = 0,8$.

В столбец «Организация 1» записываем «8 / 0,8»

Далее в столбце «Организация 1» суммируются все коэффициенты по каждому фактору: $0,8 + 0,8 + 0,2 + \dots + 0,75$.

В результате получаем общую взвешенную сумму 5.95.

Аналогичную процедуру выполняем по конкурентам.

Затем сравниваем взвешенные суммы.

Если организация имеет наивысшую взвешенную оценку по одному из рассматриваемых показателей, то данный фактор является ее конкурентным преимуществом. Его размер характеризуется разницей между оценкой организации и оценками ее конкурентов. Сумма взвешенных оценок по всем показателям организации дает общую оценку ее конкурентной силы. Сравнение общих взвешенных оценок показывает, у каких конкурентов наиболее сильное или слабое положение на рынке и как велико их конкурентное преимущество.

Определение конкурентной силы организации «1»

Ключевые факторы успеха	Вес	Организация «1»	Организации - конкуренты			
			«2»	«3»	«4»	«5»
Качество и характеристики товара	0,1	8/0,8	5/0,5	10/1	1/0,1	6/0,6
Имидж	0,1	8/0,8	7/0,7	10/1	1/0,1	6/0,6
Производственные возможности	0,1	2/0,2	10/1	4/0,4	5/0,5	1/0,1
Использование технологий	0,05	10/0,5	1/0,05	7/0,35	3/0,15	8/0,4
Дилерская сеть и возможности расширения	0,05	9/0,45	4/0,2	10/0,5	5/0,25	1/0,05
Инновационные возможности	0,05	9/0,45	4/0,2	10/0,5	5/0,25	1/0,05
Финансовое положение	0,1	5/0,5	10/1	7/0,7	3/0,3	1/0,1
Издержки по сравнению с клиентами	0,3	5/1,5	10/3	3/0,9	1/0,3	4/1,2
Обслуживание клиентов	0,15	5/0,75	7/1,05	10/1,5	1/0,15	4/0,6
Сумма весов	1,0	–	–	–	–	–
Общая взвешенная сумма	–	5,95	7,7	6,85	2,1	3,7

Шкала оценок: 0 – очень плохо, 10 – очень хорошо

Использование вышеизложенной методики позволяет:

- определить положение организации относительно основных конкурентов;
- уточнить, имеет ли организация преимущество или отставание по отношению к каждому из них;
- оценить положение организации по каждому ключевому фактору успеха;
- выявить, в чем организация сильна или слаба по отношению к конкурентам.

Оценка конкурентной силы показывает, победа над каким конкурентом наиболее вероятна и каковы его самые уязвимые места. Если у организации значительный перевес в областях, где конкуренты слабы, она может предпринять наступление, используя их слабости.

Чтобы оценить *финансовые риски* организации, был проведен анализ финансового положения ООО «Сплав СК». Основу исследования составили годовые финансовые отчеты ООО «Сплав СК»:

- Бухгалтерский баланс (форма №1) за 2014-2016 гг.;
- Отчет о прибылях и убытках (форма №2) за 2014-2016 гг.

При выполнении выпускной квалификационной работы применялись следующие методы финансового анализа:²⁹

- чтение бухгалтерской отчетности – общее ознакомление с финансовым положением по данным баланса, приложений к нему и отчета о прибылях и убытках;

- горизонтальный (временной) анализ – сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом;

- вертикальный (структурный) анализ – выявление удельного веса отдельных статей в итоговом показателе, принимаемом за 100%;

- трендовый анализ – сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих периодов и определение тренда, т. е. основной тенденции динамики показателя, очищенной от случайных влияний и индивидуальных особенностей отдельных периодов. С помощью тренда формируют возможные значения показателей в будущем, а, следовательно, ведется перспективный прогнозный анализ;

- анализ финансовых показателей (коэффициентов) – расчет соотношений между отдельными позициями отчетности, определение взаимосвязей показателей.

Для анализа финансового состояния предприятия рассчитывают показатели финансовой устойчивости:³⁰

- *Коэффициент автономии* (независимости). Показывает долю собственного капитала в общей величине капитала. Минимальное значение на уровне 0,5.

Рост говорит о повышении финансовой независимости.

²⁹ Бочаров В.В. Финансовый анализ. Краткий курс. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 240 с.

³⁰ Кустова Т.Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – Рыбинск: РГАТА, 2009. – 200 с.

$$K_a = \frac{СК}{K_{общ}} , \quad (1.1)$$

где: СК – собственный капитал

$K_{общ}$ – общая величина капитала.

– *Коэффициент маневренности собственного капитала.* Показывает долю собственного оборотного капитала в общей величине собственного капитала, что характеризует способность предприятия финансировать оборотные активы за счет собственных источников. Рекомендуемый диапазон значений 0,2-0,5. Чем ближе значение коэффициента к верхней границе, тем больше возможности финансового маневра у предприятия.

$$K_{мск} = \frac{СобК}{СК} , \quad (1.2)$$

где: СобК – собственный оборотный капитал.

– *Коэффициент финансовой устойчивости.* Отражает удельный вес устойчивых источников финансирования, используемых предприятием в долгосрочной перспективе. Рекомендуемый диапазон значений 0,8-0,9, минимальный 0,5. Если коэффициент превышает нормативное значение, значит, организация будет оставаться платежеспособной в долгосрочной перспективе.

$$K_{фу} = \frac{СК+Обдс}{ВБ} , \quad (1.3)$$

где: Обдс – долгосрочные обязательства, срок привлечения которых составляет более 1 года;

ВБ – валюта баланса.

– *Коэффициент финансирования.* Дает общую оценку финансовой устойчивости предприятия, характеризуя, какая часть деятельности предприятия финансируется за счет собственных средств, а какая – за счет заемных. Рекомендуемое значение не меньше 1. Чем больше значение, тем меньше зависимость от внешнего финансирования.

$$K_{ф} = \frac{СК}{ЗК} , \quad (1.4)$$

где: ЗК – заемный капитал.

Следующий этап - анализ состояния дебиторской задолженности, который начинают с общей оценки динамики ее объема в целом и продолжают в разрезе отдельных статей; определяют долю дебиторской задолженности в оборотных активах, анализируют ее структуру, определяют удельный вес дебиторской задолженности, платежи по которой ожидаются в течение года, оценивают динамику этого показателя и проводят последующий анализ качественного состояния дебиторской задолженности с целью оценки динамики неоправданной (сомнительной) задолженности.

Для оценки оборачиваемости дебиторской задолженности используют следующие показатели:³¹

– *Оборачиваемость дебиторской задолженности* – финансовый показатель, рассчитываемый как отношение оборота предприятия к среднегодовой величине дебиторской задолженности:

$$\text{ОДЗ} = \text{ОП} / \text{СДЗ}, \quad (1.5)$$

где: ОП – объем продаж, т.е. годовой оборот предприятия;

СДЗ – среднегодовая дебиторская задолженность, т.е. среднегодовое значение дебиторской задолженности (обычно определяется как сумма на начало и на конец года, деленная пополам, хотя возможно и более детальное изучение ее изменений в течение года).

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает насколько эффективно предприятие организовало работу по сбору оплаты за свою продукцию. Снижение данного показателя может сигнализировать о росте числа неплатежеспособных клиентов и других проблемах сбыта, но может быть связано и с переходом предприятия к более мягкой политике взаимоотношений с клиентами, направленной на расширение доли рынка. Чем ниже оборачиваемость дебиторской задолженности, тем выше будут потребности предприятия в оборотном капитале для расширения объема сбыта.

³¹ Зимин В.С. Оценка дебиторской задолженности // Журнал «Московский оценщик». – 2011. – №6 (19).

– *Период погашения дебиторской задолженности* – выражает оборачиваемость дебиторской задолженности как среднее число дней, требуемое для сбора долгов:

$$\text{Период погашения ДЗ} = 365 / \text{оборачиваемость ДЗ} . \quad (1.6)$$

При использовании данных отчета о прибылях и убытках не за год, а за другой период, значение объема продаж должно быть соответствующим образом скорректировано.

Объем скрытой дебиторской задолженности, который может возникнуть вследствие предварительной оплаты материалов поставщикам без соответствующей их отгрузки, организации выявляют на основе анализа и оценки состояния расчетов по данным аналитического учета.

– Доля дебиторской задолженности в общем объеме оборотных средств. Чем выше этот показатель, тем менее мобильна структура имущества организации.

– Доля сомнительной задолженности в составе дебиторской задолженности. Этот показатель характеризует качество дебиторской задолженности.

Далее анализируется объем, состав, структура и динамика кредиторской задолженности.

В процессе анализа кредиторской задолженности рассчитываются и оцениваются в динамике следующие показатели:³²

– *Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности* (ОКЗ), который характеризует число оборотов этой задолженности в течение анализируемого периода:

$$\text{ОКЗ} = \text{В} / \text{СКЗ}, \quad (1.7)$$

где: В – выручка от реализации продукции,

СКЗ – Средняя величина кредиторской задолженности

– *Период погашения кредиторской задолженности* рассчитывается по следующей формуле:

³² Крылов С.И. Методика анализа дебиторской и кредиторской задолженностей по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2011. – №4.

$$\text{Период погашения КЗ} = 365 / \text{Оборачиваемость КЗ} . \quad (1.8)$$

Этот показатель выражает оборачиваемость кредиторской задолженности как среднее число дней, в течение которых предприятие оплачивает свои долги.

По итогам расчетов делаются выводы о влиянии на отклонение общей величины кредиторской задолженности коммерческой организации изменений сумм долгосрочной кредиторской задолженности в целом, краткосрочной кредиторской задолженности в целом и отдельных их статей, а также дается оценка изменениям структуры кредиторской задолженности, произошедшим в отчетном году.

Особое внимание обращается на изменение суммы и удельного веса краткосрочной кредиторской задолженности, поскольку их увеличение может быть охарактеризовано как негативное явление, так как краткосрочная кредиторская задолженность сопряжена, как правило, с большим риском, чем долгосрочная кредиторская задолженность, поскольку требует более раннего погашения.

Затем составляется и анализируется баланс дебиторской и кредиторской задолженностей, поскольку кредиторская задолженность считается источником финансирования дебиторской задолженности. Определяются общие объемы дебиторской задолженности и кредиторской задолженности, после чего производится их сравнение и определяется пассивное или активное сальдо дебиторской и кредиторской задолженностей.

Пассивное сальдо – это превышение кредиторской задолженности над дебиторской задолженностью.

Активное сальдо – это превышение дебиторской задолженности над кредиторской задолженностью.

После определения активного или пассивного сальдо они уравниваются путем сложения активного (пассивного) сальдо и итога кредиторской (дебиторской) задолженности. Полученное число называется «Баланс».

Следует отметить, что наиболее оптимальной ситуацией считается равенство дебиторской и кредиторской задолженностей, так как кредиторская задолженность – источник финансирования дебиторской задолженности. Менее опти-

мальная ситуация связана с наличием пассивного сальдо, которое рассматривается в качестве своеобразного дополнительного источника финансирования, хотя и не вполне надежного. Наименее оптимальная ситуация обусловлена существованием активного сальдо, которое может быть охарактеризовано как своеобразное дополнительное отвлечение средств из оборота.

Рост среднего срока погашения дебиторской задолженности обычно является признаком либерализации кредитной политики предприятия, которая, как правило, приводит к увеличению объемов продаж, но и потери по безнадежным долгам в значительной степени при этом возрастают. И, наоборот, снижение среднего срока погашения дебиторской задолженности обычно свидетельствует об ужесточении кредитной политики предприятия, которое, как правило, приводит к сокращению объемов продаж, но и потери по безнадежным долгам существенно при этом уменьшаются.

Рост среднего срока погашения кредиторской задолженности обычно считается признаком ухудшения платежеспособности предприятия, однако, с другой стороны, сохранение денежных средств, предназначенных для ее погашения, в обороте на более продолжительное время способствует росту эффективности его финансово-хозяйственной деятельности. И, наоборот, сокращение среднего срока погашения кредиторской задолженности обычно свидетельствует об улучшении платежеспособности предприятия, но и денежные средства, идущие на ее погашение, изымаются из оборота раньше, что ведет к снижению эффективности его финансово-хозяйственной деятельности.

При этом целесообразно, чтобы срок погашения дебиторской задолженности не превышал срок погашения кредиторской задолженности.

Завершающий этап анализа – исследование влияния изменений величин дебиторской и кредиторской задолженностей на финансовое состояние коммерческой организации.

По окончании анализа дебиторской и кредиторской задолженностей на основании систематизации промежуточных результатов анализа делается общий вывод о степени рациональности их структуры, соотношении их между собой,

сроках погашения, а также по поводу влияния изменений их величин на финансовое состояние предприятия.

Таким образом, в результате рассмотрения теоретических и методических подходов к изучению репутационных рисков организации в рамках репутационного менеджмента можно сформулировать следующие выводы:

1) Рассмотрено понятие деловой репутации, которая представляет собой положительное или отрицательное представление о качественном и количественном аспектах деятельности организации, созданное у окружающих и отражающееся в доверии, уровне уважения и впечатлении об этой организации;

2) Выделены несколько принципов формирования репутации: видимость, отличительность, аутентичность, прозрачность, согласованность. Определены шесть основных неотъемлемых компонентов деятельности организации, влияющих на мнение о ее репутации: эмоциональная привлекательность; качество продукции или услуг; финансовые показатели; видение и рынках лидерство; условия работы; социальная ответственность. Необходимо отметить, что положительная репутация помогает организации в следующем: придает ценность продуктам, помогает сократить всевозможные риски, увеличивает эффективность рекламы и т.д.

3) Изучено понятие репутационного риска организации. Репутационный риск – это риск снижения доверия заинтересованных сторон, усиливающийся при выявлении нарушений, которые, по ожиданиям сторон, отразятся на их экономических интересах. Выявлена классификация рисков: по природе происхождения; по взаимосвязи с другими видами рисков; по степени проявления; по группам вовлеченных сторон; по степени вовлеченности заинтересованных сторон.

4) Разработана методика анализа репутационных рисков ООО «Сплав СК». Для того, чтобы дать оценку финансовым рискам организации был проведен финансовый анализ ее деятельности (т.е. проанализирован баланс предприятия, рассчитаны коэффициенты оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности). Для оценки рисков, связанных с клиентами организации была

разработана анкета. Чтобы проанализировать риски, связанные с конкурентами был проведен анализ конкуренции на рынке строительных услуг г.Заречного (был использован метод экспертного опроса, построения карты стратегических групп и метод весовых коэффициентов). Основным методом оценки рисков, связанных с персоналом организации стал анализ коэффициентов движения персонала (коэффициенты текучести, оборота по выбытию, по приему и т.д.)

Результаты проведенного исследования репутационных рисков ООО «Сплав СК» представлены во второй главе выпускной работы.

2. ОЦЕНКА РЕПУТАЦИОННЫХ РИСКОВ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «СПЛАВ СК»

2.1. Оценка финансовых рисков организации

ООО «Сплав СК» - сравнительно молодое и динамично развивающееся предприятие, зарегистрированное в 2007 году.

ООО «Сплав СК» организовано тремя учредителями, которые, имея богатый опыт работы в сфере строительства, решили открыть собственное дело, для того чтобы улучшить качество выполнения строительно-монтажных работ, отделочных работ, создать дополнительные рабочие места в городе и, конечно, получить прибыль.

Организация пользуется спросом не только в городе Заречный, но и за его пределами, так как отличается высоким качеством выполняемых работ.

Таблица 2.1

Основные виды деятельности ООО«Сплав СК»

Код по ОКВЭД	Тип	Наименование вида деятельности
45.2	Основной вид деятельности	Строительство зданий и сооружений
45.4	Дополнительный вид деятельности	Производство отделочных работ
51.53	Дополнительный вид деятельности	Оптовая торговля лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием

Основными целями организации являются:

– Достижение конкурентного преимущества благодаря выполнению полного цикла работ по проектированию, производственной деятельности, строительству, реализации и обслуживанию качественной и современной недвижимости, соответствующей требованиям клиентов;

– Повышение прибыли организации и увеличение объемов строительства за счёт участия в аукционах на строительство объектов жилья и промышленного строительства по региону;

– Постоянное совершенствование качества строительно-монтажных и отделочных работ.

Проанализируем финансовое положение «ООО Сплав СК», чтобы выявить наличие или отсутствие финансовых рисков. Для этого нужно проанализировать финансовую устойчивость и оборачиваемость кредиторской и дебиторской задолженностей организации.

Начнем с анализа финансовой устойчивости предприятия.

Анализ финансовой устойчивости предприятия осуществляется на основании данных о наличии собственных и привлеченных в оборот средств и характеризует степень независимости предприятия от рынка ссудных капиталов.

Источниками информации для анализа финансовой устойчивости являются данные его бухгалтерской отчетности, а именно, Бухгалтерский баланс ООО «Сплав СК» (форма №1) (Приложение А) за несколько периодов, принимаемых для анализа.

Методика проведения анализа оборачиваемости финансовой устойчивости предприятия представлена в пункте 1.3 дипломного проекта.

Анализ финансовой устойчивости предприятия представлен в таблице 2.2

Таблица 2.2

Анализ финансовой устойчивости ООО «Сплав СК» в 2014-2016 гг.

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2016 г. от 2014 г.	Отклонение 2016 г. от 2015 г.
Собственный капитал, тыс. руб.	11 895	9 985	10 088	– 1 887	+ 103
Заемный капитал, тыс. руб.	3 100	4 406	1 664	– 1 436	– 2 742
Долгосрочные пассивы, тыс. руб.	–	–	–		
Внеоборотные активы, тыс. руб.	26	20	14	– 12	– 6
Валюта баланса	14 995	14 391	11 752	– 3 243	– 2 639
Собственные оборотные средства, тыс. руб.	11 869	9 965	10 074	– 1 305	– 109
Коэффициент финансирования (рекомендуемое значение – не ниже 1)	3,84	2,27	6,06	+ 2,22	+ 3,79
Коэффициент автономии	0,79	0,69	0,86	+ 0,07	+ 0,17

(рекомендуемое значение – не ниже 0,5)					
Коэффициент маневренности собственных средств (рекомендуемое значение – 0,2; минимальное – 0,1)	0,998	0,998	0,999	+ 0,001	+ 0,001
Коэффициент финансовой устойчивости (рекомендуемое значение – 0,8-0,9; минимальное – 0,5)	0,79	0,69	0,86	+ 0,07	+ 0,17

Коэффициент финансирования – дает общую оценку финансовой устойчивости предприятия, характеризуя, какая часть деятельности предприятия финансируется за счет собственных средств, а какая – за счет заемных. В 2016 г. данный коэффициент составил 6,06 пункта, что на 2,22 пункта больше по сравнению с показателем 2014 г., когда значение коэффициента составляло 3,84 пункта. Значение коэффициента превышает минимальное значение в несколько раз. Это говорит о том, что организации не грозит банкротство в связи с минимальной зависимостью от внешнего финансирования.

Коэффициент автономии – коэффициент финансовой независимости или концентрации собственного капитала показывает, какая часть капитала предприятия сформирована за счет собственных средств. В 2016 г. данный коэффициент составил 0,86 пункта (т.е. 86% имущества организации сформировано из собственных средств), что на 0,07 пункта (7%) больше по сравнению с показателем 2014 г., когда значение коэффициента составляло 0,79 пункта (79%). Коэффициент выше минимального значения коэффициента в течение всего анализируемого периода. Коэффициент имеет положительный тренд, поэтому можно говорить об усилении финансовой автономии, и отсутствии финансовых рисков, связанных с финансовой независимостью организации.

Коэффициент маневренности собственных оборотных средств – показывает, какая часть оборотного капитала покрывается собственными источниками финансирования. В 2016 г. данный коэффициент составил 0,999 пункта, что на 0,001 пункта меньше по сравнению с показателем 2014 г., когда значение коэф-

фициента составляло 0,998 пункта. Увеличение значения коэффициента говорит о том, что организация успешно рассчитывается с имеющимися долгами и не увеличивает собственную кредитную нагрузку, у неё есть ресурсы для финансирования текущих операций в случае закрытия доступа к кредитным рынкам. Значение коэффициента в течение всего анализируемого периода превышает минимальное значение.

Коэффициент финансовой устойчивости – отражает удельный вес устойчивых источников финансирования, используемых предприятием в долгосрочной перспективе. В 2016 г. данный коэффициент составил 0,86 пункта, что на 0,07 пункта больше по сравнению с показателем 2014 г., когда значение коэффициента составляло 0,79 пункта. Значение коэффициента в 2016 году превышает нормативное значение, что свидетельствует о финансовой независимости компании. Кроме того, это также говорит о том, что организация будет оставаться платежеспособным в долгосрочной перспективе.

Следующим этапом после анализа финансовой устойчивости организации является анализ оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженностей.

Источниками информации для анализа оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженностей предприятия являются данные его бухгалтерской отчетности, а именно, Бухгалтерский баланс ООО «Сплав СК» (форма №1) и Отчет о прибылях и убытках предприятия (форма №2) (Приложения А, Б) за несколько периодов, принимаемых для анализа.

Методика проведения анализа оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженностей предприятия представлена в пункте 1.3 дипломного проекта.

Для оценки оборачиваемости дебиторской задолженности используют следующие показатели: оборачиваемость дебиторской задолженности и период погашения дебиторской задолженности.

Результаты расчета обозначенных показателей представлены в таблице 2.3.

Оборачиваемость дебиторской задолженности ООО «Сплав СК» в 2014 -
2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2016 г. от 2014 г.	Отклонение 2016 г. от 2015 г.
Выручка, тыс. руб.	26 552	29 982	23 844	- 2 708	- 6 138
Сумма дебиторской задолженности, тыс. руб.	3 521	2 753	3 300	- 221	+ 547
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	7,54	10,89	7,23	- 0,31	- 3,66
Период погашения дебиторской задолженности, дни	48,41	33,52	50,48	+ 2,07	+ 16,96

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает, насколько эффективно предприятие организовало работу с дебиторами по сбору оплаты за свою продукцию. В 2015 г. коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности предприятия составил 10,89 пункта, что на 3,35 пунктов больше по сравнению с аналогичным показателем в 2014 г. Эта положительная динамика связана с ростом годового объема продаж предприятия и снижением суммы его дебиторской задолженности в связи со снижением числа неплатежеспособных клиентов.

В 2016 г. наблюдается обратная ситуация, когда коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности предприятия снова снизился до 7,23 пункта, что меньше на 3,66 пункта по сравнению с показателем 2014 г., и на 0,31 пункта меньше по сравнению с показателем 2015 г. Это произошло из-за увеличения суммы дебиторской задолженности предприятия в 2016 г. и сокращением объема продаж в данном периоде по сравнению с показателем 2015 и 2014 г.г. Снижение данного показателя сигнализирует о росте числа неплатежеспособных клиентов и других проблемах сбыта, но это обстоятельство может быть связано и с переходом предприятия к более мягкой политике взаимоотношений с клиентами, направленной на расширение доли рынка. Чем ниже оборачиваемость дебитор-

ской задолженности, тем выше будут потребности предприятия в оборотном капитале для расширения объема сбыта.

Таким образом, низкое значение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности в 2014 г. и 2016 г. отражает расширение коммерческого кредита, предоставляемого ООО «Сплав СК» своим клиентам.

Период погашения дебиторской задолженности предприятия выражает оборачиваемость дебиторской задолженности как среднее число дней, требуемое для сбора долгов.

Проведенные расчеты (табл. 2.3) показывают, что период погашения дебиторской задолженности ООО «Сплав СК» в течение анализируемого периода сначала снижается: 48,41 дней в 2014 г. и 33,52 дней (или на 14,89 дней меньше) в 2015 г. А в 2016 г. период погашения дебиторской задолженности предприятия составляет 50,48 дней, что возрастает по сравнению с показателем 2015 г. на 16,96 дней и на 2,07 дней по сравнению с 2014г. При этом период погашения дебиторской задолженности, равный 50,48 дней, является очень высоким значением данного показателя, что отрицательно сказывается на финансовой деятельности организации, так как число дней, требуемое для сбора долгов слишком велико.

На основе результатов анализа оборачиваемости дебиторской задолженности ООО «Сплав СК» в 2014-2016 гг. можно сделать вывод, что предприятие неэффективно работает со своими клиентами. Число неплатежеспособных клиентов и других проблем сбыта растет, но это обстоятельство может быть связано и с переходом предприятия к более мягкой политике взаимоотношений с клиентами, направленной на расширение доли рынка. Снижение среднего срока погашения дебиторской задолженности обычно свидетельствует об ужесточении кредитной политики предприятия, которое, как правило, приводит к сокращению объемов продаж, но и потери по безнадежным долгам существенно при этом уменьшаются.

Далее проанализируем оборачиваемость кредиторской задолженности ООО «Сплав СК», для чего рассчитываются и оцениваются в динамике следующие

щие показатели: коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности предприятия и период погашения кредиторской задолженности.

Результаты расчета представлены в таблице 2. 4.

Таблица 2. 4

Оборачиваемость кредиторской задолженности ООО «Сплав СК» в 2014-2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2016 г. от 2014 г.	Отклонение 2016 г. от 2015 г.
Выручка, тыс. руб.	26 552	29 982	23 844	- 2 708	- 6 138
Сумма кредиторской задолженности, тыс. руб.	3 100	4 406	1 664	- 1 436	- 2 742
Долгосрочная кредиторская задолженность, тыс. руб.	-	-	-		
Краткосрочная кредиторская задолженность, тыс. руб.	3 100	4 406	1 664	- 1 436	- 2 742
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	8,57	6,80	14,33	+ 5,76	+ 7,53
Период погашения кредиторской задолженности, дни	42,6	53,7	25,5	- 17,1	- 28,2
Коэффициент оборачиваемости долгосрочной кредиторской задолженности	-	-	-		
Период погашения долгосрочной кредиторской задолженности, дни	-	-	-		
Коэффициент оборачиваемости краткосрочной кредиторской задолженности	8,57	6,80	14,33	+ 5,76	+ 7,53
Период погашения краткосрочной кредиторской задолженности, дни	42,6	53,7	25,5	- 17,1	- 28,2

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности характеризует число оборотов этой задолженности в течение анализируемого периода. Таким образом, в 2014 г. кредиторская задолженность ООО «Сплав СК» совершила 8,57 оборота, в 2015 г. – 6,8 оборота, а в 2016 г. – 14,33 оборота.

В течение анализируемого периода коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности предприятия незначительно уменьшился в 2015 г. на 1,77 оборота по сравнению с показателем 2014 г. Снижение оборачиваемости

кредиторской задолженности может означать как проблемы с оплатой счетов, так и более эффективную организацию взаимоотношений с поставщиками, обеспечивающую более выгодный, отложенный график платежей и использующую кредиторскую задолженность как источник получения дешевых финансовых ресурсов.

Однако, в 2016 г. коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности увеличился на 7,53 оборота по сравнению с показателем 2015 г. и составил 14,33 оборота. Эта положительная динамика говорит о том, предприятие быстрее рассчитывается со своими поставщиками.

Коэффициент оборачиваемости долгосрочной кредиторской задолженности, а соответственно и период погашения долгосрочной кредиторской задолженности не рассчитывается, так как предприятие не привлекало долгосрочных кредитов для реализации своей деятельности за анализируемый период.

Период погашения кредиторской задолженности предприятия выражает ее оборачиваемость как среднее число дней, в течение которых предприятие оплачивает свои долги.

Результаты расчетов, представленные в таблице 2. 4 показывают, что период погашения кредиторской задолженности ООО «Сплав СК» в 2016 г. значительно сократился по сравнению с показателями 2014-2015 г.г.

В 2015 г. период погашения кредиторской задолженности предприятия составил 53,7 дней, что на 11,1 дней больше по сравнению с показателем 2014 г. Увеличение данного показателя обычно считается признаком ухудшения платежеспособности предприятия, однако, с другой стороны, сохранение денежных средств, предназначенных для ее погашения, в обороте на более продолжительное время способствует росту эффективности его финансово-хозяйственной деятельности.

В 2016 г. данный коэффициент составил 25,5 дней, что на 17,1 дней меньше по сравнению с показателем 2014 г. и на 28,2 дней по сравнению с 2015г. Сокращение среднего срока погашения кредиторской задолженности, обычно свидетельствует об улучшении платежеспособности предприятия.

На основе результатов анализа оборачиваемости кредиторской задолженности ООО «Сплав СК» в 2014-2016 гг. можно сделать вывод, что предприятие улучшает платежеспособность, но и денежные средства, идущие на ее погашение, изымаются из оборота раньше, что ведет к снижению эффективности его финансово-хозяйственной деятельности. Как показывают проведенные расчеты, погашение краткосрочной кредиторской задолженности занимает у предприятия всё время. Данное обстоятельство также негативно характеризует финансовую деятельность анализируемого предприятия, так как краткосрочная кредиторская задолженность сопряжена, как правило, с большим риском, чем долгосрочная, поскольку требует более раннего погашения.

Теперь необходимо составить и проанализировать баланс дебиторской и кредиторской задолженностей, поскольку кредиторская задолженность считается источником финансирования дебиторской задолженности. Необходимо определить сальдо дебиторской и кредиторской задолженностей предприятия (пассивное или активное).

Результаты анализа представлены в таблице 2. 5.

Таблица 2. 5

Баланс дебиторской и кредиторской задолженностей ООО «Сплав СК» в 2014-2016 гг., тыс. руб.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2016 г. от 2014 г.	Отклонение 2016 г. от 2015 г.
Дебиторская задолженность (ДЗ)	3 521	2 753	3 300	- 221	+ 547
Кредиторская задолженность (КЗ)	3 100	4 406	1 664	- 1 436	- 2 742
Соотношение ДЗ и КЗ	КЗ < ДЗ	КЗ > ДЗ	КЗ < ДЗ		
Сальдо ДЗ и КЗ	Активное сальдо	Пассивное сальдо	Активное сальдо		
Баланс ДЗ и КЗ	6 621	7 159	4 964	- 1 657	- 2 195

Расчеты, результаты которых представлены в таблице 2.5, позволяют сделать вывод, что для ООО «Сплав СК» в 2015г. характерно пассивное сальдо дебиторской и кредиторской задолженностей, означающее превышение кредитор-

ской задолженности предприятия над дебиторской. А в 2014 и 2016г. активное сальдо, означающее превышение дебиторской задолженности предприятия над кредиторской.

После определения сальдо задолженностей они уравниваются путем сложения пассивного сальдо и итога дебиторской задолженности. Полученное число называется «Баланс». Таким образом, баланс дебиторской и кредиторской задолженностей ООО «Сплав СК» в 2014 г. составил 6 621 тыс. руб.; в 2015 г. – 7 159 тыс. руб., что на 538 тыс. руб. больше по сравнению с показателем 2014 г.; в 2016 г. – 4 964 тыс. руб., что на 1 657 тыс. руб. по сравнению с 2014 г. и на 2 195 тыс. руб. по сравнению с 2015 г. меньше.

Многие аналитики считают, что если кредиторская задолженность превышает дебиторскую, то организация рационально использует средства, т.е. временно привлекает в оборот средств больше, чем отвлекает из оборота. Бухгалтеры с ними не согласны, потому что кредиторскую задолженность организация обязана погашать независимо от состояния дебиторской задолженности.

Наиболее оптимальной ситуацией считается равенство дебиторской и кредиторской задолженностей, так как кредиторская задолженность – источник финансирования дебиторской.

Менее оптимальная ситуация связана с наличием пассивного сальдо, которое рассматривается в качестве своеобразного дополнительного источника финансирования, хотя и не вполне надежного. Именно такая ситуация характерна для ООО «Сплав СК» в 2015г., что свидетельствует о нестабильности финансового состояния предприятия. Наименее оптимальная ситуация обусловлена существованием активного сальдо, которое может быть охарактеризовано как своеобразное дополнительное отвлечение средств из оборота, что характерно для ООО «Сплав СК» в 2014 и 2016г.

В результате анализа оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженностей ООО «Сплав СК» можно сделать вывод, что присутствуют следующие риски:

- кредитный риск (риск неисполнения обязательств дебиторами)

– риск потери ликвидности (риск неисполнения обязательств перед кредиторами).

В третьей главе дипломного проекта предложены мероприятия по минимизации выявленных рисков.

Подводя общий итог проведенного анализа оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженностей ООО «Сплав СК», следует обозначить следующие ключевые моменты и сформулировать выводы:

1. Выручка предприятия в 2014 г. составила 26 552 тыс. руб., в 2015 г. – 29 982 тыс. руб., т.е. она увеличилась на 12,9%, в 2016 г. – 23 844 тыс. руб., что на 6 138 тыс. руб. (или на 20,5%) меньше в сравнении с 2015 г. и на 2 708 тыс. руб. (или 10,2%) в сравнении с объемом выручки в 2014 г.

2. В 2014 г. убыток ООО «Сплав СК» составил (1 179) тыс. руб., в 2015 г. – (1910) тыс. руб. В 2016 г. чистая прибыль предприятия составила 103 тыс. руб.

3. Низкое значение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности в 2014 г. и 2016 г. отражает расширение коммерческого кредита, предоставляемого ООО «Сплав СК» своим клиентам. Число неплатежеспособных клиентов и других проблем сбыта растет, но это обстоятельство может быть связано и с переходом предприятия к более мягкой политике взаимоотношений с клиентами, направленной на расширение доли рынка.

4. Период погашения дебиторской задолженности имеет достаточно низкое значение. В 2016 г. данный коэффициент составил 25,5 дней, что на 17,1 дней меньше по сравнению с показателем 2014 г. и на 28,2 дней по сравнению с 2015 г. Снижение среднего срока погашения дебиторской задолженности обычно свидетельствует об ужесточении кредитной политики предприятия, которое, как правило, приводит к сокращению объемов продаж, но и потери по безнадежным долгам существенно при этом уменьшаются.

5. В 2016 г. коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности увеличился на 7,53 оборота по сравнению с показателем 2015 г. и составил 14,33 оборота. Эта положительная динамика говорит о том, предприятие быстрее рассчитывается со своими поставщиками, улучшает платежеспособность, но и де-

нежные средства, идущие на ее погашение, изымаются из оборота раньше, что ведет к снижению эффективности его финансово-хозяйственной деятельности.

6. Как показывают проведенные расчеты, погашение краткосрочной кредиторской задолженности занимает у предприятия всё время. Данное обстоятельство также негативно характеризует финансовую деятельность анализируемого предприятия, так как краткосрочная кредиторская задолженность сопряжена, как правило, с большим риском, чем долгосрочная, поскольку требует более раннего погашения.

7. В 2016 г. период погашения кредиторской задолженности составил 25,5 дней, что на 17,1 дней меньше по сравнению с показателем 2014 г. и на 28,2 дней по сравнению с 2015г. Сокращение среднего срока погашения кредиторской задолженности, обычно свидетельствует об улучшении платежеспособности предприятия.

8. Для ООО «Сплав СК» в 2016г. характерно активное сальдо, означающее превышение дебиторской задолженности предприятия над кредиторской. Наименее оптимальная ситуация, ведь активное сальдо может быть охарактеризовано как своеобразное дополнительное отвлечение средств из оборота.

9. Баланс дебиторской и кредиторской задолженностей ООО «Сплав СК» в 2014 г. составил 6 621 тыс. руб.; в 2015 г. – 7 159 тыс. руб., что на 538 тыс. руб. больше по сравнению с показателем 2014 г.; в 2016 г. – 4 964 тыс. руб., что на 1 657 тыс. руб. по сравнению с 2014 г. и на 2 195 тыс. руб. по сравнению с 2015 г. меньше.

10. Для финансовой деятельности организации присущи следующие риски: риск неисполнения обязательств дебиторами и риск неисполнения обязательств перед кредиторами.

Таким образом, результаты проведенного анализа результатов финансовой деятельности ООО «Сплав СК», а также оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженностей предприятия, позволяют сделать вывод, что финансовое состояние организации является неустойчивым. Однако предприятие получает прибыль, которая растет в течение анализируемого периода, что позво-

ляет не сомневаться в возможности ООО «Сплав СК» продолжать свою деятельность. Кроме того, выявлены две группы рисков, характерных для организации.

2.2. Анализ рисков, связанных с конкуренцией на рынке строительных услуг

Проведем анализ конкуренции на рынке строительных услуг г.Заречного и оценим возможную реакцию и стратегический потенциал. Основные субъекты рынка строительных услуг представлены в таблице 2.6

Таблица 2.6

Основные субъекты на рынке строительных услуг г.Заречного на 2017год

Название организации	Доля рынка
ООО «Строительное управление №2»	30 %
МП «РСК»	23 %
ООО «Сплав СК»	15 %
ООО «РОССТ»	8 %
ООО «Смарт Сервис»	4 %

По данным таблицы 2.6 видно, что несомненными лидерами на рынке строительных услуг г.Заречного являются ООО «Строительное управление №2» и МП «РСК», совместная доля которых больше половины доли всего рынка.

Далее выделим стратегические группы конкурентов для определения положения конкурирующих организаций на данном рынке.

Для составления карты стратегических групп и определения принадлежности организаций, работающих в строительной отрасли, к группе, было выполнено следующее:

1) Установлены критерии дифференциации компаний в данной отрасли. Для выделения стратегических групп конкурентов на рынке строительных услуг наиболее уместным будет принять критерии широты предоставляемых услуг и качества предоставляемых услуг, т.к. именно они являются одними из ключевых факторов успеха в данной отрасли.

2) Были опрошены эксперты, которые оценили качество и широту услуг каждой из организаций. В качестве экспертов выступили клиенты компаний, которые проявили желание остаться инкогнито. Для объективной оценки было опрошено от двух до семи клиентов каждой из компаний. В таблице 2.7 приведены средняя балльная оценка избранных критериев.

Таблица 2.7

Данные по опросу экспертов

Название организации	Оценка качества услуг	Оценка широты ассортимента услуг
ООО «Строительное управление №2»	8	9
МП «РСК»	5	7
ООО «Сплав СК»	8	5
ООО «РОССТ»	3	3
ООО «Смарт Сервис»	4	3

*Шкала оценок: 0-3 – низкое качество услуг/узкий ассортимент услуг

4-6 – среднее качество услуг /средний ассортимент услуг

7-9 – высокое качество услуг и/широкий ассортимент услуг

3) Составлен график по двум избранным критериям, нанесены точки, обозначающие местоположение каждой организации.

4) Диаметр круга, обозначающего организацию соответствует доле данной организации на рынке строительных услуг г.Заречного.

5) Объединены организации, чье местоположение на графиках примерно совпало в одну стратегическую группу.

Карта стратегических групп на рынке строительных услуг г.Заречного представлена на рисунке 2.1.

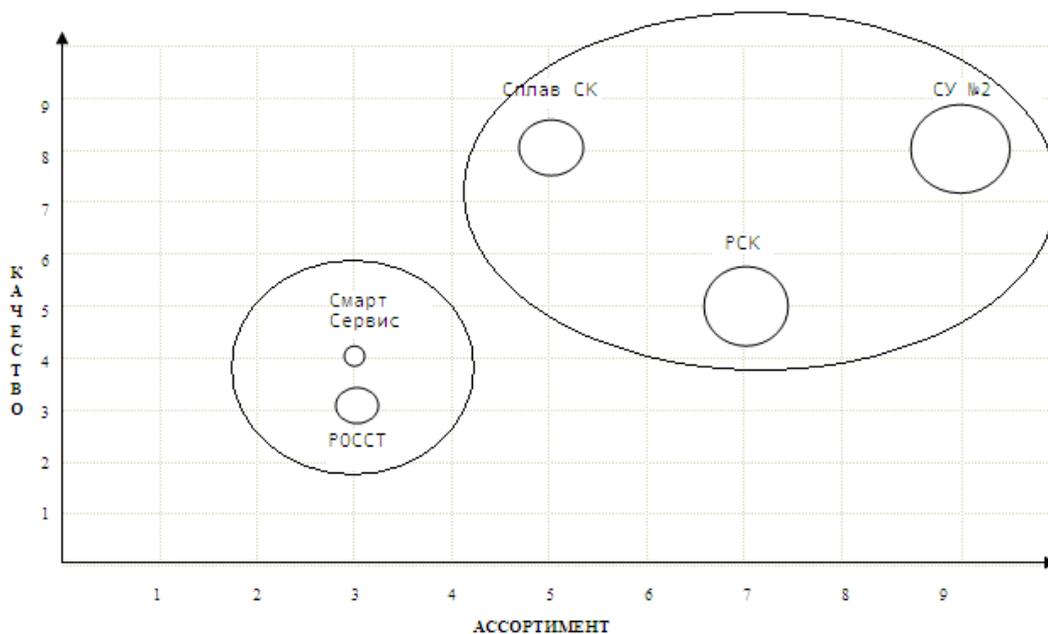


Рис. 2.1 Карта стратегических групп конкурентов на рынке строительных услуг г.Заречного

Как видно из рисунка 2.1, в настоящий момент на рынке строительных услуг можно выделить две крупные группы конкурентов. В одну из них входят бесспорные лидеры рынка (ООО «Строительное управление №2», МП «РСК», ООО «Сплав СК»), а в другую - организации, которые только набирают обороты на рынке или наоборот сдают позиции (ООО «РОССТ и ООО «Смарт Сервис»).

Для определения прочности конкурентной позиции организаций, вошедших в первую группу (группу лидеров рынка), был использован метод количественной оценки по ключевым факторам успеха, который позволил определить сильные и слабые стороны конкурентной позиции организаций и оценить возможности организаций по защите своих позиций.

Оценка устойчивости конкурентной позиции организации была проведена в следующей последовательности:

1) Был сформирован список ключевых факторов успеха организаций, работающих в строительной отрасли: известность организации, широта ассортимента услуг, наличие квалифицированных кадров, высокое качество производимых товаров, обладание секретами производства продукции и услуг, отлаженное партнерство с хорошими поставщиками, наличие хорошей репутации у потребителей, доступ к финансовому капиталу.

2) Были опрошены эксперты, давшие оценку организациям по каждому показателю по 10-бальной шкале. В качестве экспертов вновь выступили клиенты организаций, а так же были опрошены руководители этих организаций для максимальной объективности оценки. Данные по опросу представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Данные по опросу экспертов

Ключевые факторы успеха	«Строительное управление №2»	«РСК»	«Сплав СК»
Известность организации	10	8	5
Широта ассортимента услуг	9	7	5
Наличие квалифицированных кадров	8	4	7
Умение быстро разрабатывать и продвигать новую продукцию или услуги	8	3	5
Высокое качество производимых услуг	8	5	8
Обладание секретами производства продукции и услуг	7	4	5
Отлаженное партнерство с хорошими поставщиками	8	5	8
Наличие хорошей репутации у потребителей	9	3	8
Доступ к финансовому капиталу	10	4	6

*Шкала оценок: 0 – очень плохо, 10 – очень хорошо

3) Далее был проведен расчет весовых коэффициентов (в сумме равных 1) учитывающих различную важность ключевых факторов успеха для достижения устойчивой конкурентной позиции:

- Известность организации 0,2;
- Широта ассортимента услуг 0,1;
- Наличие квалифицированных кадров 0,15;
- Умение быстро разрабатывать и продвигать новую продукцию 0,05;
- Высокое качество производимых услуг 0,15;
- Обладание секретами производства продукции и услуг 0,05;
- Отлаженное партнерство с хорошими поставщиками 0,05;

– Наличие хорошей репутации у потребителей 0,15;

– Доступ к финансовому капиталу 0,2.

4) Была определена взвешенная оценка по отдельным факторам путем умножения оценки организации по данному показателю на ее вес.

5) Была рассчитана общая сумма оценок по каждой фирме, определяющая показатель конкурентной силы каждой из них.

6) В завершении было составлено заключение о масштабах и степени конкурентного преимущества или слабости исследуемой организации ООО «Сплав СК» с выявлением конкретных областей, где она опережает или отстает от конкурентов. Данные представлены в таблице 2.9

Таблица 2.9

Оценка конкурентных позиций ООО «Сплав СК»

КФУ	Вес	«Строительное управление №2»		«РСК»		«Сплав СК»	
		н/в	взв.	н/в	взв.	н/в	взв.
Известность организации	0,2	10	2	8	1,6	5	1
Широта ассортимента	0,1	9	0,9	7	0,7	5	0,5
Наличие квалифицированных кадров	0,15	8	1,2	4	0,6	7	1,05
Умение быстро разрабатывать и продвигать новую продукцию	0,05	8	0,4	3	0,15	5	0,25
Высокое качество производимых услуг	0,15	8	1,2	5	0,75	8	1,2
Обладание секретами производства продукции и услуг	0,05	7	0,35	4	0,2	5	0,25
Отлаженное партнерство с хорошими поставщиками	0,05	8	0,4	4	0,2	8	0,4
Наличие хорошей репутации у потребителей	0,15	9	1,35	3	0,45	8	1,2
Доступ к финансовому капиталу	0,2	10	2	4	0,8	6	1,2
Общая не взвешенная оценка		77		42		57	
Общая взвешенная оценка			9,8		5,45		7,05

Как видно из таблицы 2.9 организация «Сплав СК» уверенно нагоняет нынешнего лидера рынка «Строительное управление №2». Нынешний же ближайший конкурент «РСК», заметно сдает свои позиции.

По подавляющему большинству ключевых факторов успеха у организации ООО «Сплав СК» наблюдаются большие разрывы со сдающим свои позиции МП «РСК». «Сплав СК» отстает лишь по следующим показателям: известность организации, широта ассортимента услуг.

Это говорит о том, что ООО «Сплав СК» нужно вплотную заняться этими направлениями, чтобы не потерять свою позицию на рынке строительных услуг.

ООО «Сплав СК» стремительно догоняет лидера рынка ООО «Строительное управление №2» по следующим КФУ: наличие квалифицированных кадров, высокое качество производимых услуг, отлаженное партнерство с хорошими поставщиками и наличие хорошей репутации у потребителей.

Но наблюдаются и отрицательные разрывы по некоторым КФУ. Так, «Сплав СК» отстает от «Строительного управления №2» в следующих показателях: известность организации; широта ассортимента услуг; умение быстро разрабатывать и продвигать новую продукцию (услуги); обладание секретами производства продукции и услуг; доступ к финансовому капиталу.

В результате исследования конкуренции на рынке строительных услуг в г.Заречном были выявлены следующие риски, характерные для ООО «Сплав СК»:

1. Организация недостаточно известна;
2. Ассортимент услуг ограниченнее, чем у конкурентов;
3. Организация не обладает ноу-хау
4. Финансовые возможности организации очень ограничены.

Сегодня ООО «Сплав СК» стремительно развивается, но пока не является лидером среди конкурентов, и для того чтобы в дальнейшем занять лидирующее положение на рынке строительных услуг в г.Заречном, необходимо оптимизировать свою стратегию так, чтобы она позволила минимизировать выявленные риски.

2.3. Анализ рисков, связанных с удовлетворенностью клиентов услугами организации

В ходе исследования, направленного на выявление рисков ООО «Сплав СК», связанных со степенью удовлетворенности клиентов услугами организации, было проведено анкетирование клиентов организации. Была разработана анкета, состоящая из двух блоков.

В первом основном блоке вопросов, посвященном анализу удовлетворенности клиентов качеством оказываемых организацией услуг, ответы разделились следующим образом:

На вопрос: Что в первую очередь влияет на выбор организации, занимающейся строительно-отделочными работами? Большинство респондентов (27 человек) ответили качество предоставляемых товаров и услуг, 15 респондентов – доступные цены, и лишь 8 человек выбрали качество обслуживания. Удобство расположения, как основной фактор, влияющий на выбор организации, не отметил никто.

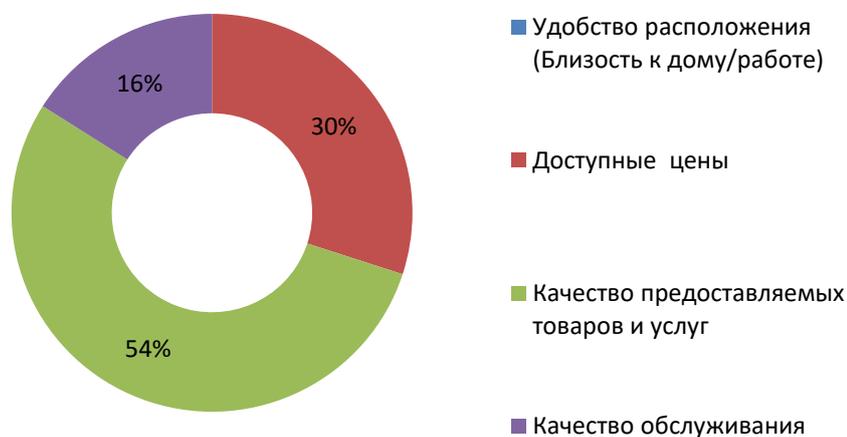


Рис. 2.2. Факторы, влияющие на выбор организации

Следующий вопрос звучал так: Как вы охарактеризуете цены в организации? Подавляющее большинство респондентов (41 человек) отметили, что цены

в организации доступные, 9 же человек убеждены, что цены низкие. Ни один из респондентов не отметил, что цены не допустимые.



Рис. 2.3. Уровень цен в организации

Чтобы выяснить, удовлетворенность клиентов услугами организации, был задан вопрос: Довольны ли вы товарами и услугами организации в целом? Большинство респондентов (22 человека) очень довольны услугами организации, 20 человек довольны, и лишь 8 человек остались нейтральны к услугам данной организации. Недовольных респондентов отмечено не было.

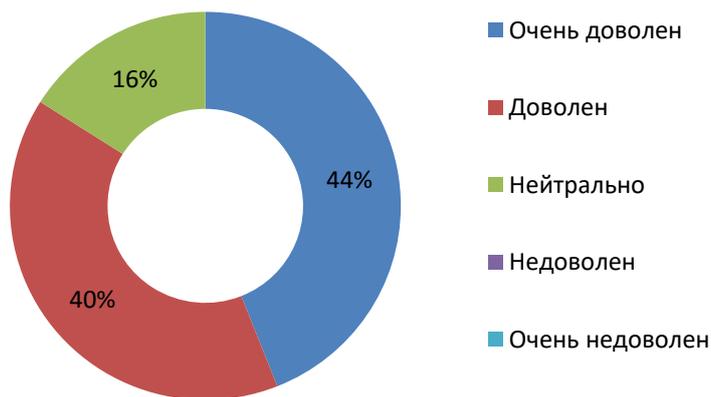


Рис. 2.4. Степень удовлетворенности клиентов услугами организации

На вопрос: Как часто вы пользовались услугами компании? Больше половины респондентов (32 человека) ответили, что пользуются регулярно, и 18 человек воспользовались услугами впервые.



Рис. 2.5. Регулярность пользования услугами компании

Следующий вопрос поставлен так: Как давно вы используете услуги организации? 17 респондентов ответили, что пользуются услугами от 1 до 3 лет, такое же количество респондентов ответили, что пользуются свыше 3 лет, 10 респондентов – от 6 месяцев до 1 года, 4 респондента от 1 до 6 месяцев, и 2 респондента воспользовались услугами данной организации в течение этого месяца.

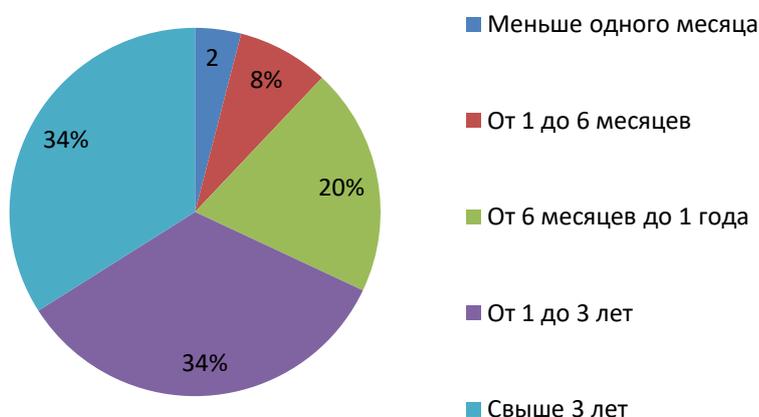


Рис. 2.6. Время пользования услугами организации

Чтобы выяснить, к каким услугам организации прибегали клиенты, был задан вопрос: Какие виды работ и услуг Вам оказывала организация ООО «Сплав СК»? Подавляющее большинство (47 человек) пользовались услугами производства отделочных работ, и лишь 3 респондента покупали лесоматериалы, строительных материалы и санитарно-техническое оборудование.



Рис. 2.7. Виды услуг организации

На вопрос: Будете ли вы в дальнейшем пользоваться услугами компании? Подавляющее большинство респондентов (39 человек) ответили – определенно да, и лишь 11 человек, ответили – возможно. Ни одного респондента, не сказали, что к услугам организации больше не прибегнут.

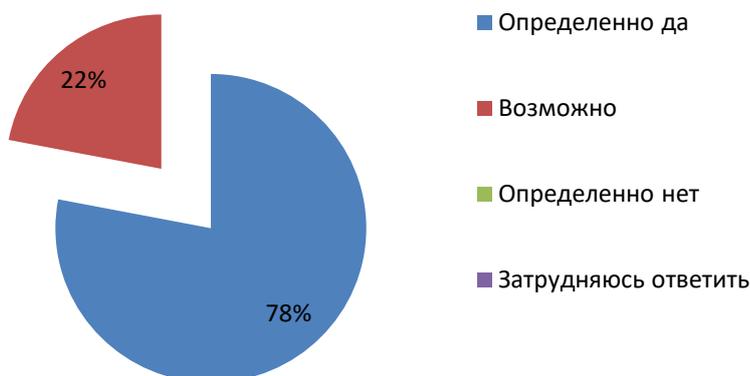


Рис.2.8. Планируют ли дальнейшее сотрудничество с организацией

Заключительный вопрос в первом блоке анкеты звучит следующим образом: Рекомендовали бы Вы другим потребителям воспользоваться услугами организации? Все респонденты ответили – рекомендовали бы. Никто из респондентов не ответил отрицательно.

Второй блок вопросов анкеты направлен на анализ данных о респондентах.

В анкетировании приняли участие 38 мужчин (76%) и 12 женщин (24%).

Возрастные группы респондентов следующие: до 20 лет – 1 респондент; 20-25 лет – 4 человека; 25-30 лет – 9 человек; 30-35 лет – 11 человек; 35-40 лет – 15 человек и более 40 лет – 10 респондентов.

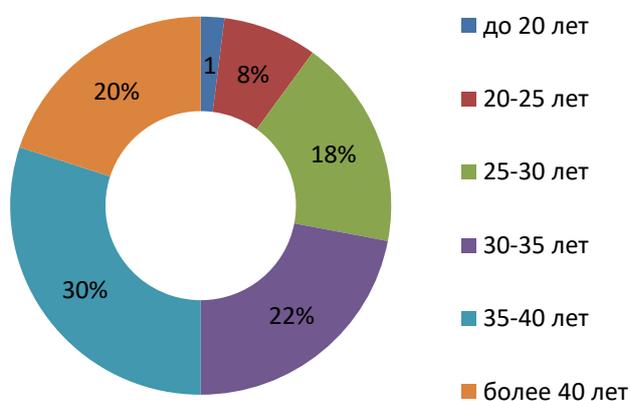


Рис. 2.9. Возрастные группы респондентов

Уровень дохода респондентов следующий: 31 человек с высоким уровнем дохода, 16 человек со средним, и 3 человека с низким уровнем дохода.

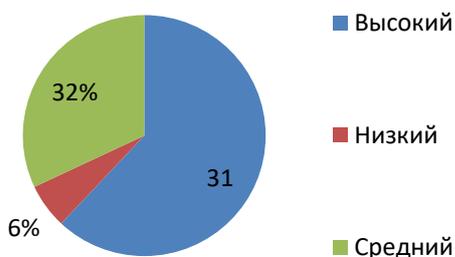


Рис. 2.10. Уровень дохода респондентов

Подводя итоги анализа, направленного на выявление рисков, связанных со степенью удовлетворенности клиентов услугами ООО «Сплав СК», можно сделать следующие выводы:

1. В качестве основных факторов, влияющих на выбор организации, большинство респондентов выделили качество предоставляемых товаров и услуг (54% опрошенных) и доступные цены (30% опрошенных). В ходе анкетирования выяснилось, что подавляющее большинство респондентов отметили доступные и даже низкие цены ООО «Сплав СК», а также высокое качество оказываемых услуг. Это говорит о том, что клиенты полностью удовлетворены оказанными им услугами, что положительно сказывается на репутации организации, и минимизирует возможные риски, которые могут возникнуть в процессе работы с клиентами.

2. Подавляющее большинство респондентов являются постоянными клиентами организации на протяжении уже нескольких лет, и планируют дальнейшее сотрудничество, что также подтверждает высокую репутацию ООО «Сплав СК» у клиентов.

3. Большинство респондентов организации (62% опрошенных) имеет высокий уровень дохода, что говорит о платежеспособности клиентов и минимизации рисков появления долгосрочной дебиторской задолженности.

Таким образом, явных рисков, связанных с удовлетворенностью клиентов услугами ООО «Сплав СК», выявлено не было, это говорит о том, что организация смогла завоевать доверие у своих клиентов.

2.4. Анализ рисков, связанных с персоналом организации

В ООО «Сплав СК» на сегодняшний день работает 39 человек, 4 из которых являются управленцами. Рассмотрим организационную структуру ООО «Сплав СК» (рисунок 2.11.).

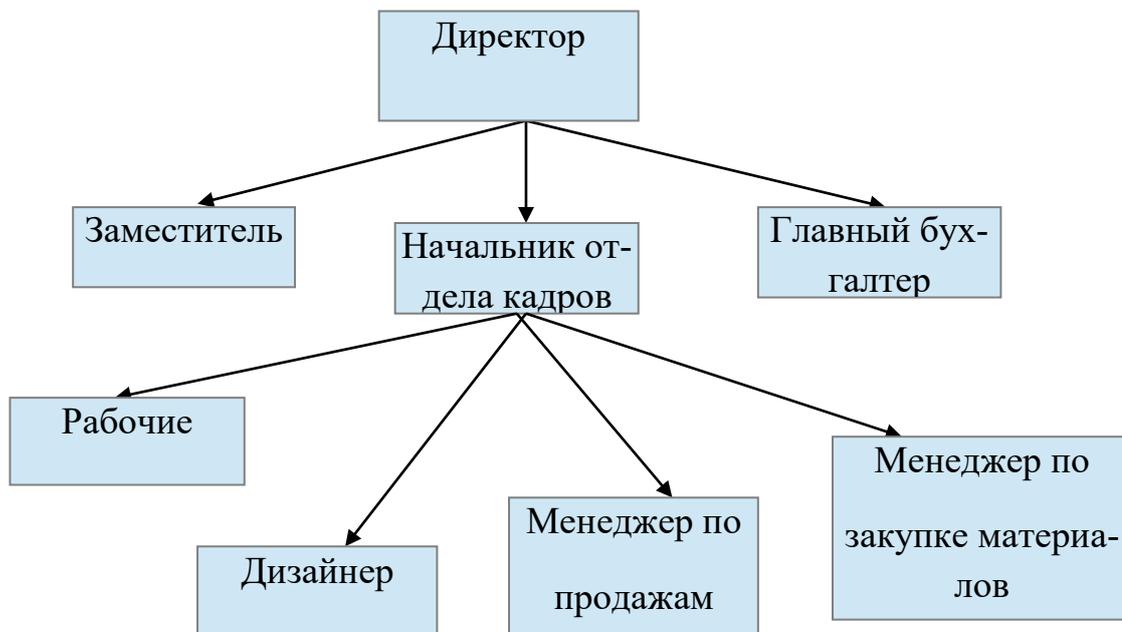


Рис. 2.11. Организационная структура ООО «Сплав СК»

Проведем анализ состава работающих в организации по категориям персонала и проиллюстрируем динамику их численности.

Таблица 2.10

Анализ структуры персонала ООО «Сплав СК»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютный прирост 2016 к 2014 г.г.	Относительный прирост 2016 к 2014г.г., %
1	2	3	4	5	6
Среднесписочная численность работников, всего, чел., в том числе	60	55	39	-21	65
Управленческий персонал, всего, чел.	3	4	4	+1	133,3
Специалисты всего, чел., в том числе	6	8	8	+2	133,3
Менеджер по продажам	3	4	4	+1	133,3
Менеджер по закупке строительно-отделочных материалов	3	3	3	0	100
Дизайнер	0	1	1	+1	0
Рабочие всего, в том числе	51	43	27	-24	52,94
Маляры-штукатурщики	11	8	5	-6	45,45
Отделочники	9	6	5	-4	55,55
Сантехники	6	3	3	-3	50

Электрики	8	6	4	-4	50
Подсобные рабочие	7	5	4	-3	57,14
Плотники	6	4	3	-3	50
Монтажники	4	4	3	-1	75

Чтобы более наглядно рассмотреть движение персонала в ООО «Сплав СК», была составлена гистограмма (рис. 2.12).

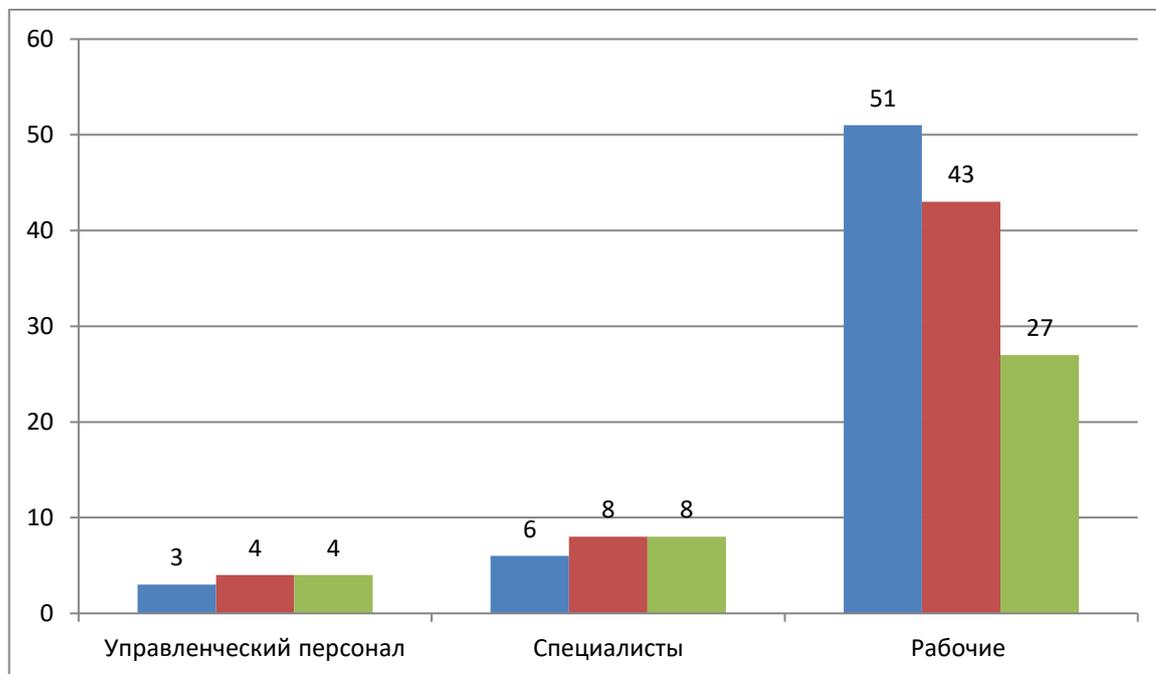


Рис. 2.12. Движение персонала в ООО «Сплав СК» в период с 2014 по 2016г.г.

В 2016г. списочная численность работников ООО «Сплав СК» составила 39 человек. Произошло снижение численности на 21 человека, в сравнении с 2014г., что является отрицательным моментом, т.к. свидетельствует о сокращении количества работающих при увеличении объема производства. Но, с другой стороны, заметно увеличение роста высококвалифицированных сотрудников на 3 человека, в то время как численность рабочих сократилась на 24 человека.

Таким образом, на анализируемом предприятии наблюдается утечка рабочей силы.

Проведем анализ показателей движения и постоянства кадров.

Данные по движению персонала приведены в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Движение рабочей силы ООО «Сплав СК»

№	Показатели	2015	2016	Абсолютный прирост	Относительный прирост %
1	Состояло работников на начало периода, чел.	60	55	-5	91,6
2	Принято всего, чел.	3	0	-3	0
3	Выбыло всего, чел, в т.ч.:	8	16	-8	200
4	-по собственному желанию;	5	15	+10	300
5	-переведено на другие предприятия	0	0	0	0
6	-уволено за нарушение трудовой дисциплины;	3	1	-2	33,3
7	-по сокращению штатов	0	0	0	0
8	Состояло работников на конец периода, чел.	55	39	-16	70,9
9	Среднесписочная численность, чел.	55	39	-16	70,9
10	Коэффициент оборота по приёму, %	5,45	0	-5,45	0
11	Коэффициент оборота по выбытию, %	14,5	41,02	+26,52	282,89
12	Коэффициент общего оборота, %	20	41,02	+21,02	205,1
13	Коэффициент текучести кадров, %	12,7	33,3	+20,3	262,2

Коэффициент общего оборота показывает, какая доля кадров обновляется в течение года. Из анализа движения рабочей силы видно, что этот коэффициент увеличился на 21,02. В 2015 г. он составлял 20%, а в 2016 составил 41,02%. Это говорит о том, что рабочие очень часто менялись в 2015 году, а в 2016 стали менять еще чаще, что отрицательно характеризует деятельность предприятия.

Коэффициент оборота по приему на протяжении всего анализируемого периода ниже коэффициента выбытия, это говорит о том, что организация лишь увольняет сотрудников, не принимая новых.

Количество уволенных за нарушение трудовой дисциплины (прогулы, опоздания и др.) уменьшилось в 3 раза. Таким образом, дисциплине на предприятии уделяется большое внимание. Зато по собственному желанию в 2016 году уволилось на 10 человек больше, чем в 2015. Можно сделать вывод о том, что работники довольны условиями труда и уровнем заработка.

Коэффициент текучести увеличился на 20,3%, и составил 33,3%. Данный коэффициент излишний, что способствует существенным экономическим утратам. Кроме того при излишней текучести возникают различные кадровые, психологические, организационные затруднения. Кроме того, постоянная текучесть кадров мешает созданию эффективно работающей команды, что не самым лучшим образом влияет на корпоративную культуру. Это дает руководителю повод задуматься об эффективности кадровой политики.

Таким образом, в результате проведенного анализа репутационных рисков ООО «Сплав СК» можно сформулировать следующие выводы:

1) Анализ финансовых рисков позволяет сделать вывод о том, что организация имеет неустойчивое финансовое положение. Выручка предприятия в 2016 году сократилась по сравнению с 2014 годом. Однако, в 2016г. организация вышла из убыточного состояния и начала получать прибыль.

Низкое значение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности в 2016 г. отражает расширение коммерческого кредита, предоставляемого ООО «Сплав СК» своим клиентам. Число неплатежеспособных клиентов и других проблем сбыта растет, но это обстоятельство может быть связано и с переходом предприятия к более мягкой политике взаимоотношений с клиентами, направленной на расширение доли рынка. Период погашения дебиторской задолженности имеет отрицательную динамику и достаточно низкое значение, что говорит о снижении среднего срока погашения дебиторской задолженности.

В 2016 г. коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности увеличился по сравнению с показателем 2015 г. Эта положительная динамика говорит о том, предприятие быстрее рассчитывается со своими поставщиками, улучшает платежеспособность, но и денежные средства, идущие на ее погашение, изымаются из оборота раньше, что ведет к снижению эффективности его финансово-хозяйственной деятельности. В 2016 г. период погашения кредиторской задолженности сократился, что говорит о сокращении среднего срока погашения кредиторской задолженности, и обычно свидетельствует об улучшении платежеспособности предприятия.

Для ООО «Сплав СК» характерно активное сальдо, означающее превышение дебиторской задолженности предприятия над кредиторской. Наименее оптимальная ситуация, ведь активное сальдо может быть охарактеризовано как своеобразное дополнительное отвлечение средств из оборота.

2) В результате исследования конкуренции на рынке строительных услуг в г.Заречном было выявлено, что сегодня ООО «Сплав СК» стремительно развивается, но пока не является лидером среди конкурентов, и для того чтобы в дальнейшем занять лидирующее положение на рынке строительных услуг в г.Заречном, необходимо оптимизировать свою стратегию так, чтобы она позволила минимизировать выявленные риски (организация недостаточно известна; ассортимент услуг ограниченнее, чем у конкурентов; организация не обладает ноу-хау).

3) Анализ рисков, связанных с удовлетворенностью клиентов услугами ООО «Сплав СК», показал, что явных рисков в организации не наблюдается, это говорит о том, что организация смогла завоевать доверие у своих клиентов.

4) Анализ рисков, связанных с персоналом организации, позволил выявить высокую текучесть кадров, что способствует существенным экономическим потерям, возникновению различных кадровых, психологических, организационных затруднений. Постоянная текучесть кадров мешает созданию эффективно работающей команды, что не самым лучшим образом влияет на корпоративную культуру.

В рамках третьей главы ВКР представлены рекомендации, направленные на управление репутационными рисками ООО «Сплав СК» в рамках повышения эффективности его репутационного менеджмента.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ РЕПУТАЦИОННЫМИ РИСКАМИ ООО «СПЛАВ СК» В РАМКАХ РЕПУТАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. Система и методы управления дебиторской задолженностью организации

Категория дебиторской задолженности имеет многогранное проявление и связана с различными показателями деятельности предприятия. Анализ дебиторской задолженности необходим в качестве самостоятельного фактора, так как ее присутствие обуславливает финансовое состояние предприятия. В связи с этим в целях эффективного управления уровнем дебиторской задолженности необходимо для ООО «Сплав СК» построение грамотной системы управления данным видом активов предприятия.

В ходе анализа финансового положения ООО «Сплав СК», были выявлены риски, связанные с оборачиваемостью дебиторской задолженности, а именно: низкое значение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности в 2016 г., что отражает расширение коммерческого кредита, предоставляемого ООО «Сплав СК» своим клиентам. Число неплатежеспособных клиентов и других проблем сбыта растет. В таблице 3.1 представлены организации-дебиторы, имеющие задолженность перед ООО «Сплав СК».

Таблица 3.1

Организации-дебиторы, имеющие задолженность перед ООО «Сплав СК»

Наименование организации	Остаток долга на конец 2016 года (тыс.р.)
ООО Импульс	451,8
ООО Найт	1002,1
ООО Делив	573,4
ООО Креатив	289,5
ИП Найденов	421,7
ИП Волкова	330
ИП Пуцин	231,5
Итого	3 300

Для наглядности составим диаграмму, чтобы оценить долю каждого дебитора в общей сумме дебиторской задолженности ООО «Сплав СК» (рисунок 3.1).

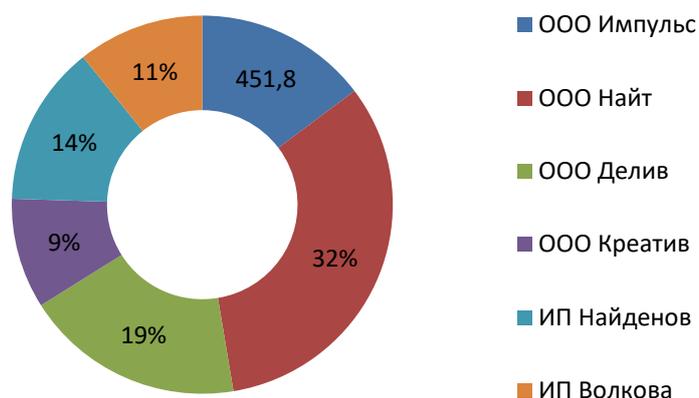


Рис. 3.1 Дебиторы ООО «Сплав СК» на конец 2016 г.

У организации всего 7 дебиторов, каждый из которых является юридическим лицом, и имеет долг более 200 тыс.р. Именно это обстоятельство вызывает необходимость создания эффективной системы управления дебиторской задолженностью ООО «Сплав СК», которая позволит предприятию строить взаимовыгодные отношения со своими покупателями, минимизируя при этом риск невозврата долгов и возникновения просроченной дебиторской задолженности.

Процесс управления дебиторской задолженностью в узком смысле – это совокупность действий, регулирующих возникновение, движение и погашение задолженности конкретного дебитора исходя из действующих на предприятии нормативных документов, установленных целевых показателей. Процесс управления дебиторской задолженностью в широком смысле включает в себя все стадии управления дебиторской задолженностью.

Основные стадии процесса управления дебиторской задолженностью в широком смысле можно описать следующим образом:³³

– анализ финансово-экономического состояния предприятия, размера и структуры дебиторской задолженности;

³³ Евдокимов П.О. Методический подход к формированию системы бюджетов для управления дебиторской задолженностью предприятий // Проблемы финансов и учета. – 2013. – Приложение № 1. – С. 32-40.

- разработка политики управления дебиторской задолженностью предприятия;
- анализ кредитоспособности контрагентов и принятие решения об образовании дебиторской задолженности;
- действия, приводящие к образованию дебиторской задолженности;
- учет дебиторской задолженности и контроль своевременности ее погашения;
- осуществление мероприятий по взысканию и реструктуризации просроченной дебиторской задолженности;
- формирование резервов по сомнительным долгам в бухгалтерском и налоговом учете и списание безнадежной дебиторской задолженности;
- анализ результатов работы по управлению дебиторской задолженностью и корректировка политики управления дебиторской задолженностью предприятия.

Таким образом, управление дебиторской задолженностью – это функция финансового менеджмента, основной целью которой является увеличение прибыли компании за счёт эффективного использования дебиторской задолженности, как экономического инструмента.³⁴

На величину дебиторской задолженности предприятия влияют:³⁵

1. Общий объем продаж и доля в нем реализации на условиях последующей оплаты. С ростом объема продаж, как правило, растут и остатки дебиторской задолженности.

2. Условия расчетов с покупателями и заказчиками. Чем более льготные условия расчетов предоставляются покупателям (увеличение сроков, снижение требований к оценке надежности дебиторов и др.), тем выше остатки дебиторской задолженности.

³⁴ Карасева И.М. Финансовый менеджмент: учеб. пособие по специализации «Менеджмент орг.» / И.М. Карасева, М.А. Ревякина; под ред. Ю.П. Анискина. – М.: ОМЕГА-Л, 2009. – 335 с.

³⁵ Там же.

3. Политика взыскания дебиторской задолженности. Чем большую активность проявляет предприятие во взыскании дебиторской задолженности, тем меньше ее остатки и тем выше качество дебиторской задолженности;

4. Платежная дисциплина покупателей.

Алгоритм управления дебиторской задолженностью ООО «Сплав СК» можно представить следующим образом (рис. 3.2).

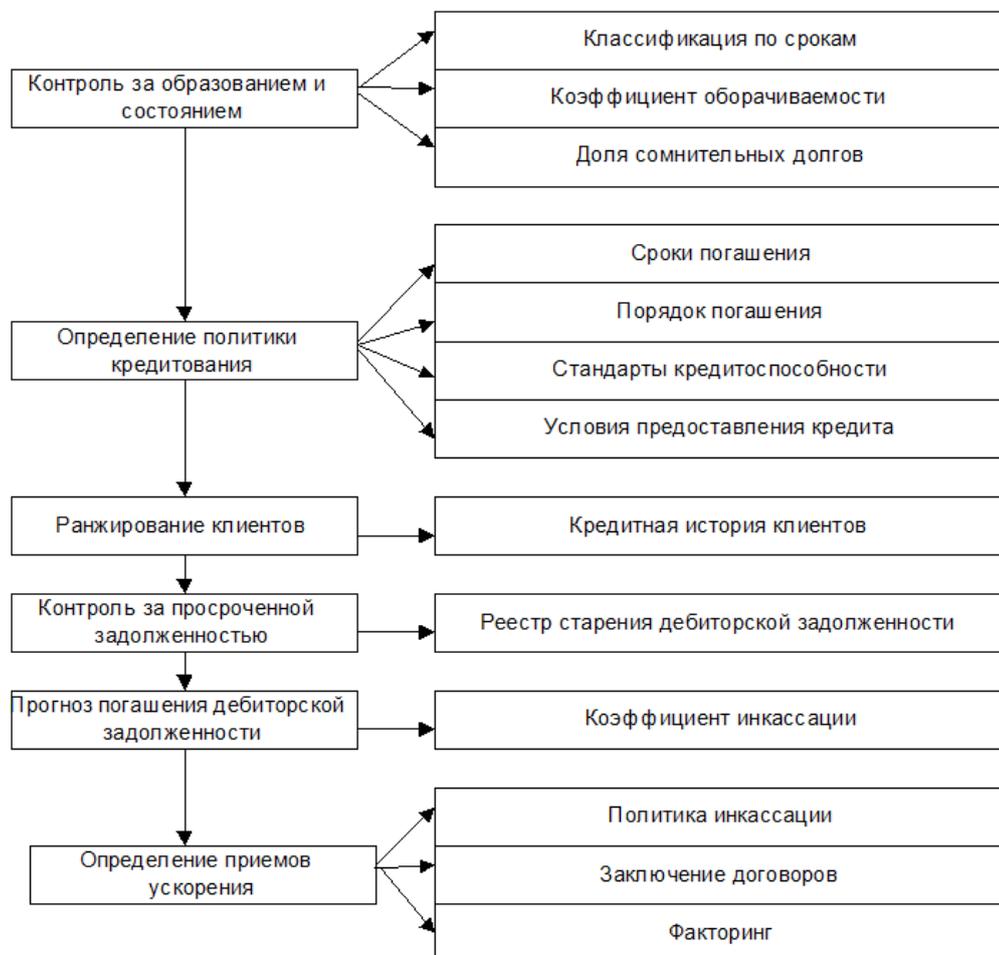


Рис. 3.2 Алгоритм управления дебиторской задолженностью ООО «Сплав СК»

Систему управления дебиторской задолженностью, условно можно разделить на два крупных блока: кредитную политику, позволяющую максимально эффективно использовать дебиторскую задолженность как инструмент увеличения продаж, и комплекс мер, направленных на снижение риска возникновения просроченной или безнадежной дебиторской задолженности.

Основными целями управления дебиторской задолженностью являются:³⁶

- ограничение приемлемого уровня дебиторской задолженности;
- выбор условий продаж, обеспечивающих гарантированное поступление денежных средств;
- определение скидок или надбавок для различных групп покупателей с точки зрения соблюдения ими платежной дисциплины;
- ускорение востребования долга;
- уменьшение бюджетных долгов;
- оценка возможных издержек, связанных с дебиторской задолженностью, то есть упущенной выгоды от неиспользования средств, замороженных в дебиторской задолженности.

Способность такого актива, как дебиторская задолженность быть конвертированным в денежные средства – становится ключевой задачей любого сбытового подразделения каждой компании. Задача управления дебиторской задолженностью, в свою очередь, подразделяется на несколько подзадач:

- определение и поддержание оптимального объема задолженности;
- оборачиваемость задолженности;
- отслеживание качества дебиторской задолженности.

Управление дебиторской задолженностью состоит из тех же управленческих функций:³⁷

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль и анализ.

Планирование дебиторской задолженности – это процесс предварительных финансовых расчетов, оценки управленческих решений. Чтобы планирование дебиторской задолженности было реальным, а значит – эффективным, необхо-

³⁶ Белоножкова Е.Ю., Игнатенко А.А. Управление дебиторской задолженностью // Проблемы современной экономики: материалы междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2011 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2011. – С. 88-90.

³⁷ Рогова Е.М., Ткаченко Е.А. Финансовый менеджмент. – М.: Юрайт, 2012. – 544 с.

димо сформулировать стратегию организации, определить политику сбыта, выбрать рациональные параметры данного вида задолженности.

Организация управления дебиторской задолженностью, текущая работа с ней, должно стать обязательным моментом сбытового подразделения и потребует пристального внимания руководителей и менеджеров. Определение подходов к управлению дебиторской задолженностью, этапов и методов – проблема, которая не имеет однозначного решения, зависит от специфики деятельности предприятия и личных качеств руководства. Так как управление дебиторской задолженностью является составляющей системы управления предприятием, то сам процесс управления ею можно осуществлять этапами. Кроме того, управление дебиторской задолженностью происходит во времени, и естественно, что его необходимо представлять в виде некоторой этапной системы.

Для управления дебиторской задолженностью необходима прозрачная, цельная, своевременная и актуальная информация о дебиторах, платежах и задолженности: данные о выставленных дебиторам счетах, которые не оплачены на данный момент; время просрочки платежа по каждому из счетов; размер безнадежной и сомнительной дебиторской задолженности, оцененной на основании установленных фирмой нормативов; кредитная история контрагента (средний период просрочки, средняя сумма кредита). Как правило, такие сведения можно получить при исследовании системы бухгалтерского учета.

Под мотивацией подразумевается совокупность административных, психологических моментов, которые определяют поведение должника, менеджера компании в целом.

Действия по контролю дебиторской задолженности – подготовка стандартов действий, сравнение фактических результатов со стандартными. В процессе выполнения контроля дебиторской задолженности собирается информация о финансовом положении дебиторов, от которых зависит состояние дебиторской задолженности. Основная сложность на данном этапе заключается в определении минимального объема и номенклатуры данных, которые позволяют управляющему субъекту иметь ясное представление о состоянии объекта управления.

Данное обстоятельство связано с двумя моментами. Первый момент вызван тем, что для сбора и обработки учетной информации необходимы денежные средства, которые всегда ограничены. Второй момент вызван тем, что информация может дублироваться и опаздывать, а это не способствует принятию обоснованного решения. Анализ дебиторской задолженности – исследование и выделение факторов, влияние которых привело к появлению отклонений фактических параметров состояния дебиторской задолженности от плановых показателей.

Необходимым условием формирования эффективной системы управления дебиторской задолженностью является выявление факторов, влияющих на размер и структуру дебиторской задолженности. Все факторы можно классифицировать на подконтрольные и неподконтрольные менеджменту предприятия. Также можно выделить отраслевые факторы, которые находятся в большой зависимости от отраслевой принадлежности предприятий. К отраслевым факторам отнесены:³⁸

- номенклатура и ассортимент выпускаемой продукции,
- состояние рынка сбыта выпускаемой продукции,
- состояние рынка закупаемых материально-технических ресурсов,
- объем внешнеэкономических операций,
- уровень материально-технической базы,
- численность работников,
- уровень сложности организационной структуры.

Наличие отраслевых факторов приводит к тому, что требования, предъявляемые к системе управления дебиторской задолженностью на предприятиях различных отраслей, имеют свои особенности.

Для уточнения особенностей построения модели управления дебиторской задолженностью предприятия и прогноза вероятности возврата долга можно выделить следующие принципы (табл. 3.2).

³⁸ Евдокимов П.О. Исследование понятия дебиторской задолженности хозяйствующего субъекта // Известия Томского политехнического университета. – 2013. – Том 309. – № 6. – С. 168-173.

Принципы построения модели управления дебиторской задолженностью предприятия и прогноза вероятности возврата долга³⁹

Принцип	Описание
Целесообразности кредитования контрагента	исходя из прогноза срока и вероятности возврата или невозврата долга;
Точности	предполагает математическую четкость формирования переменных генеральной совокупности;
Комплексности	определяет необходимость взаимоувязанности всех переменных генеральной совокупности;
Рискованности	риск невозврата конкретным контрагентом-заемщиком предоставленных кредитов;
Справедливости	предполагает равноправное участие всех переменных в процессе организации генеральной совокупности;
Концептуальности	предусматривает необходимость соответствия задач формирования поставленным целям экономического развития предприятий химического комплекса;
Научности	предполагает организацию генеральной совокупности посредством определения научного потенциала как детерминирующего фактора экономического развития предприятий химического комплекса;
Функционального дополнения	предусматривает необходимость максимизации эффекта от внедрения прогнозной модели, разработанной с учетом особенностей работы предприятий химического комплекса.

Дебиторская задолженность в экономике имеет два существенных признака:

- источник бесплатных средств для дебитора;
- возможность увеличения рынка сбыта продукции, работ и услуг для кредитора.

³⁹ Филобокова Л.Ю. Методические подходы к управлению и анализу денежных активов малого предприятия // Финансовый менеджмент. – 2012. – № 5.

В реальной практике дебиторскую задолженность сократить до нуля невозможно, но это оправдано по отношению к просроченной ее части. В целях минимизации риска возникновения просроченной дебиторской задолженности, которая может обернуться для предприятия убытками, нужно разработать систему управления.

Для ООО «Сплав СК» была разработана модель системы управления дебиторской задолженностью (Рис. 3.3).

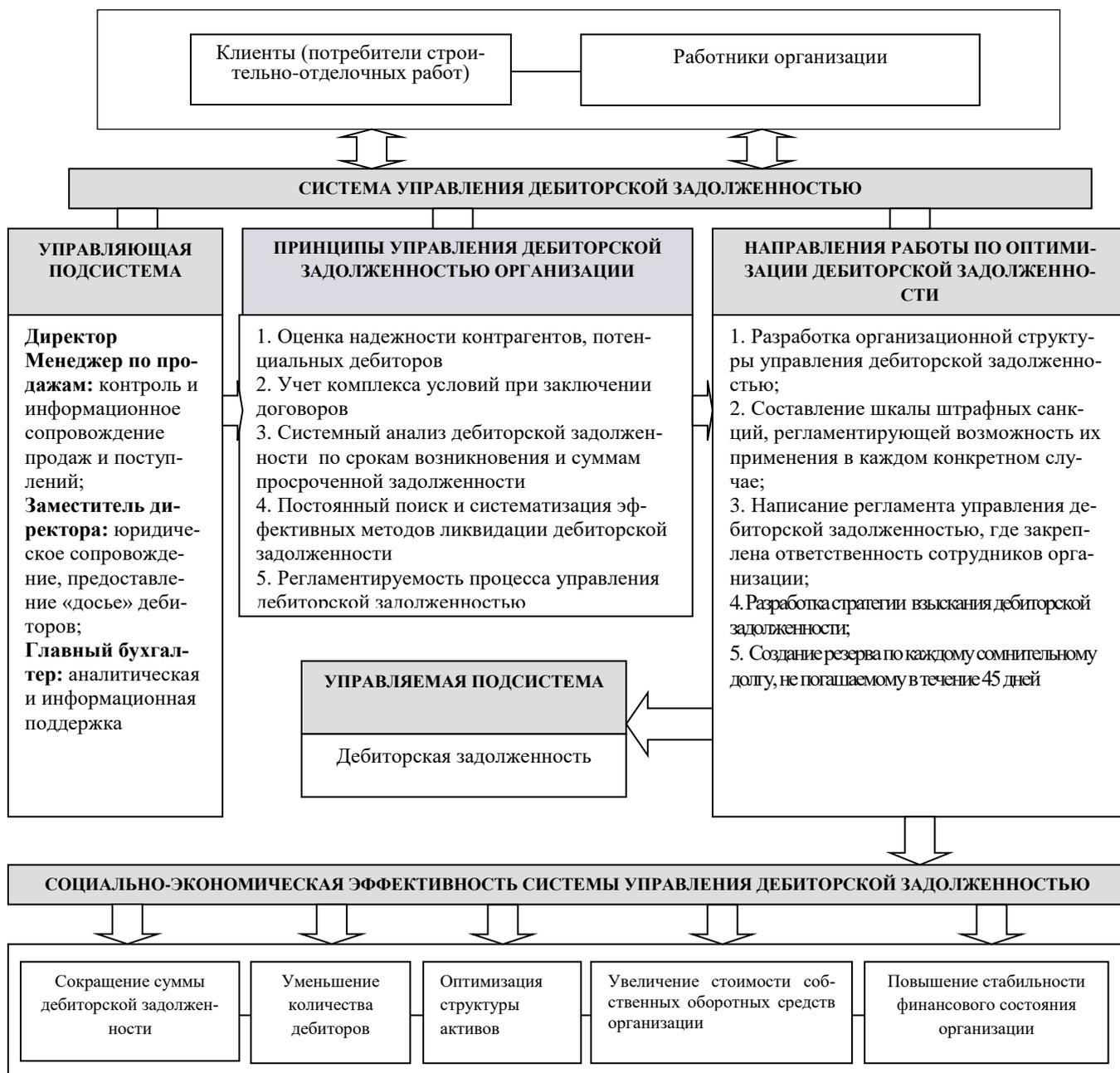


Рис. 3.3. Модель системы управления дебиторской задолженностью (ДЗ) ООО «Сплав СК»

Предложенная система управления дебиторской задолженностью включает в себя:

1) Внешнюю среду – это клиенты (потребители строительно-отделочных работ) и работники организации;

2) Управляющую систему – субъекты управления дебиторской задолженностью в организации. К ним относятся: директор, менеджер по продажам, заместитель директора, главный бухгалтер;

3) Принципы управления дебиторской задолженностью организации;

4) Направления работы по оптимизации дебиторской задолженности:

– Разработка организационной структуры управления дебиторской задолженностью;

– Составление шкалы штрафных санкций, регламентирующей возможность их применения в каждом конкретном случае;

– Написание регламента управления дебиторской задолженностью, где закреплена ответственность сотрудников организации;

– Разработка стратегий взыскания дебиторской задолженности;

– Создание резерва по каждому сомнительному долгу, не погашаемому в течение 45 дней;

5) Управляемую подсистему – объекты управления дебиторской задолженностью. К ним относится дебиторская задолженность;

6) Социально-экономическую эффективность системы управления дебиторской задолженностью. Эффективность системы управления дебиторской задолженностью выражается в обеспечении своевременного возврата средств, что приведет к повышению стабильности финансового состояния организации.

Для уяснения целей управления дебиторской задолженностью важно более четко выделить развернутый состав субъектов, причастных к ее возникновению и ликвидации просроченной части (рис. 3.4).

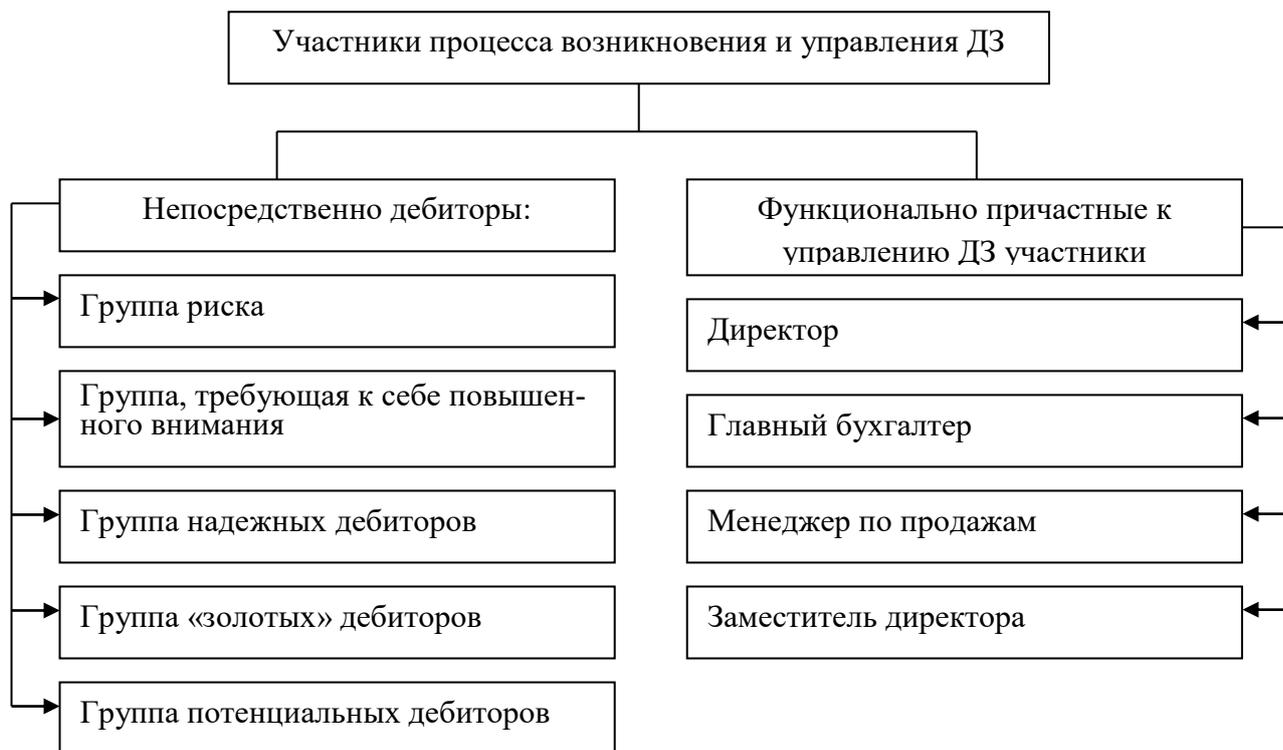


Рис. 3.4. Состав участников дебиторской задолженности, причастных к ее возникновению и управлению ООО «Сплав СК»

Организация взаимодействия между участниками, причастными к возникновению и регулированию ДЗ, предполагает соблюдение основных принципов, способствующих эффективной работе системы управления ДЗ (рис. 3.5).

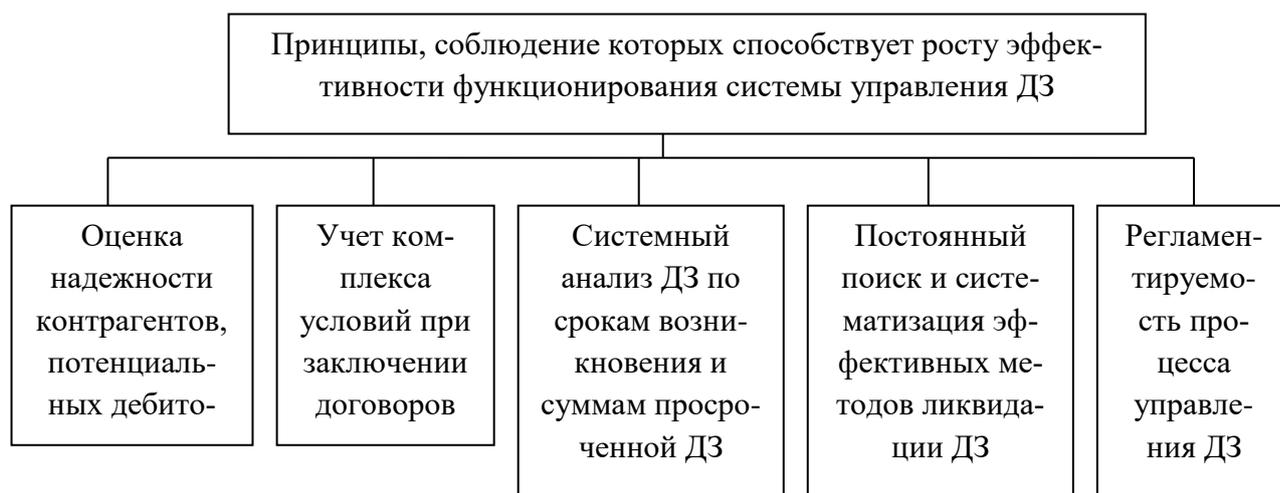


Рис. 3.5 Принципы управления дебиторской задолженностью организации

Конечным этапом в разработке системы управления дебиторской задолженностью, была разработка организационно-функциональной структура управления дебиторской задолженностью ООО «Сплав СК» (рис. 3.6).

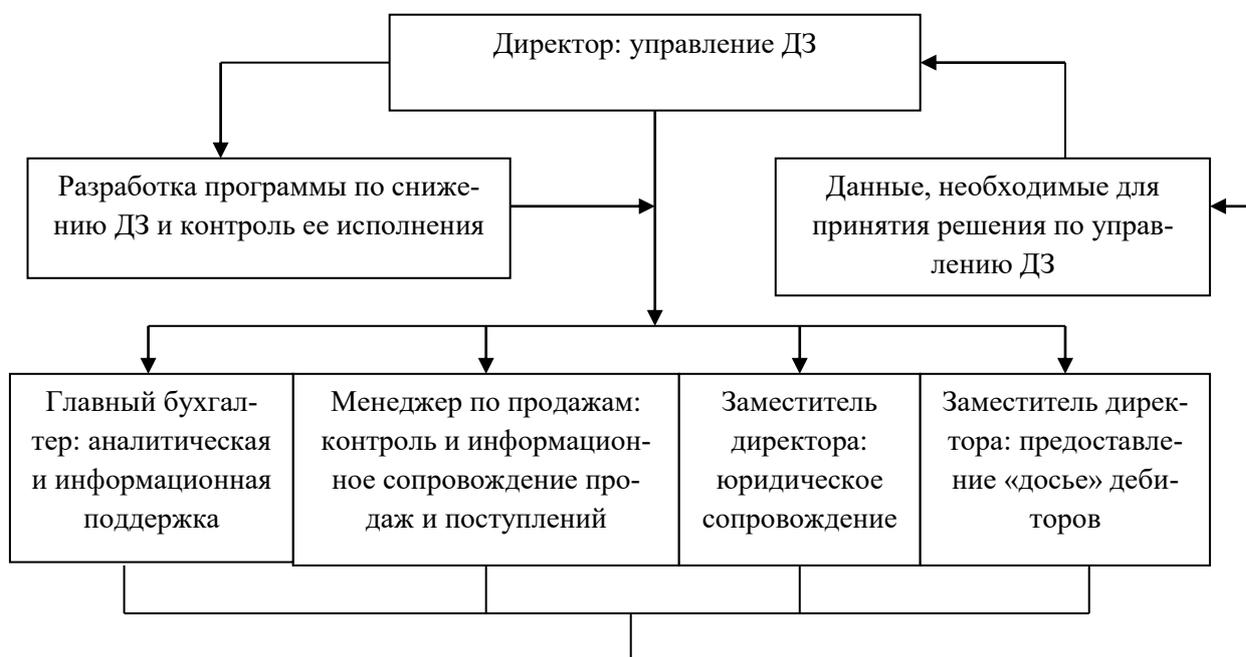


Рис. 3.6. Организационная структура управления дебиторской задолженностью ООО «Сплав СК»

Приведенная схема регламентирует функциональное взаимодействие между структурными подразделениями предприятия, непосредственно причастными к возникновению и постоянному контролю ДЗ, в том числе и просроченной. При этом подобная схема управления не требует введения дополнительного штатного расписания и предполагает использование собственного кадрового состава.

Содержание методического подхода к формированию системы управления дебиторской задолженностью, согласно мнению Евдокимова П.О., раскрывается через его этапы:⁴⁰

1. Определение объекта управления.

⁴⁰ Евдокимов П.О. Методический подход к формированию системы бюджетов для управления дебиторской задолженностью предприятий // Проблемы финансов и учета. – 2013. – Приложение №1. – С. 32-40.

Объектом управления в широком смысле является предприятие. Объектом управления в узком смысле является дебиторская задолженность предприятия на всех стадиях ее жизненного цикла – возникновение, движение, погашение.

2. Определение субъекта управления, регламентация прав и обязанностей участников процесса управления дебиторской задолженностью.

Для координации процесса управления дебиторской задолженностью целесообразно создавать на предприятии коллегиальный орган – Комиссию по работе с дебиторской и кредиторской задолженностью, членами которой должны являться заместители генерального директора по направлениям и руководитель специализированного подразделения по управлению дебиторской задолженностью.

3. Определение критерия эффективности управления дебиторской задолженностью в рамках управления компанией в целом.

На этом этапе осуществляется разработка перечня показателей, в соответствии с которыми будет оцениваться вся производственно-финансовая деятельность предприятия, в том числе его политика управления дебиторской задолженностью.

4. Анализ факторов, воздействующих на систему управления дебиторской задолженностью.

При формировании системы управления дебиторской задолженностью должно быть выявлено влияние наиболее существенных факторов, проведена классификация факторов как внутренних (находящихся в управлении менеджмента предприятия) и внешних (на которые менеджмент предприятия не имеет возможности оказывать свое влияние), при этом особое внимание должно быть уделено отраслевым факторам.

5. Формирование элементов системы управления дебиторской задолженностью и взаимосвязей между ними.

Система управления дебиторской задолженностью должна включать следующие обязательные элементы:

- ключевые показатели, на достижение которых должна быть направлена политика управления дебиторской задолженностью, методику их планирования;
- систему стимулирования персонала за достижение установленных значений целевых показателей, за соблюдение установленных регламентов работы с дебиторской задолженностью;
- систему информационного обеспечения управления дебиторской задолженностью;
- систему управления финансовыми рисками, связанными с возникновением и движением дебиторской задолженности;
- процедуру инкассации и рефинансирования дебиторской задолженности.

С целью недопущения роста просроченной дебиторской задолженности в договоры с контрагентами целесообразно включать пункты, предусматривающие возложение на должника дополнительных обременений в виде штрафных санкций в случае нарушения условий договоров (просрочка платежа, невыполнение работ в срок по перечисленному авансу).

На этапе применения штрафов и неустоек для предприятия имеет большое значение разработка шкалы штрафных санкций, регламентирующей возможность их применения в каждом конкретном случае. Например, предлагается установить определенный размер штрафов для организаций, проранжированных в соответствии со значением кредитных рейтингов. Величина штрафов для каждой группы будет зависеть от количества дней, на которую производится задержка платежа, в соответствии со следующей шкалой штрафных санкций, приведенной в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Шкала штрафных санкций для дебиторов ООО «Сплав СК», %

	0 дн.	0-30 дн.	30-60 дн.	60-90 дн.	Свыше 90 дн.
А	0	0	0	0	0

В	0	0,01	0,02	0,03	0,04
С	0	0,02	0,03	0,04	0,05
D	0	0,03	0,04	0,05	0,06
Е	индивидуально	индивидуально	индивидуально	индивидуально	индивидуально

Приведенная шкала штрафных санкций устанавливает фиксированную величину штрафов для каждого дебитора в зависимости от просрочки платежа.

Неустойка начисляется в процентах от просроченной суммы за каждый день просрочки платежа (таким образом, по условиям договора, если контрагент, отнесенный к группе «С», производит задержку платежа на срок от 30 до 60 дней, он обязан уплатить неустойку в сумме 0,03% от просроченной суммы). После проведения ранжирования дебиторской задолженности по дате образования и величине целесообразно в соответствии методикой начисления штрафных санкций произвести начисление штрафов на задолженность контрагентов по тем договорам, по которым произведена задержка выполнения работ или оплаты.

Кроме вышеуказанных штрафных санкций приказом руководителя предприятия целесообразно ввести персональную ответственность должностных лиц, инициировавших заключение договора с «ненадежными» контрагентами, повлекшее возникновение просроченной или безнадежной для взыскания задолженности. Для этого необходимо разработать регламент управления дебиторской задолженностью, где закрепить ответственность сотрудников организации (табл. 3.4).

Таблица 3.4.

Регламент управления дебиторской задолженностью ООО «Сплав СК»

Этап управления дебиторской задолженностью (ДЗ)	Процедура	Ответственное лицо
Критический срок оплаты не наступил	Заключение договора;	Менеджер по продажам
	Контроль за началом оказания услуг	
	Выставление счета;	Главный бухгалтер

	Уведомление о начале оказания услуг; Уведомление о сумме и расчетных сроках погашения ДЗ За 2-3 дня до наступления критического срока оплаты – звонок с напоминанием	тер
Просрочка до 7 дней	При неоплате в срок – звонок с выяснением причин, формирование графика платежей; Прекращение оказания услуг до оплаты	Менеджер по продажам
	Направление предупредительного письма о начислении штрафа	Главный бухгалтер
Просрочка от 7 до 30 дней	Начисление штрафа	Главный бухгалтер
	Предарбитражное предупреждение	Заместитель директора
	Ежедневные звонки с напоминанием; Переговоры с ответственными лицами	Менеджер по продажам
Просрочка от 30 до 90 дней	Командировка ответственного менеджера, принятие всех возможных мер по досудебному взысканию	Менеджер по продажам
	Официальная претензия заказным письмом	Заместитель директора
Просрочка более 90 дней	Подача иска в арбитражный суд	Заместитель директора

Подобное регламентирование функций отделов и служб организации позволяет конкретизировать действия, осуществляемые ими в целях снижения дебиторской задолженности, а также установить персональную ответственность за необоснованный рост задолженности.

В зависимости от того, в какую категорию попала задолженность конкретного дебитора, к разработке принимается одна из стратегий взыскания дебиторской задолженности (рис. 3.7).



Рис. 3.7 Стратегии взыскания дебиторской задолженности ООО «Сплав СК»

Стратегия учета проводится по отношению к непросроченной задолженности и не требует активных действий по взысканию. На данной стадии задолженность является нормальным следствием рыночных отношений. В этой ситуации величина задолженности с учетом просрочки платежа не отличается от первоначальной задолженности.

Стратегия взыскания проводится по отношению к просроченной дебиторской задолженности и требует более активных действий по ее взысканию. На данной стадии первоочередная задача заключается в сведении к минимуму разницы между величиной дебиторской задолженности с учетом просрочки платежа и первоначальной величиной задолженности, то есть сокращения срока просрочки платежа.

Стратегия наблюдения за возможностью взыскания проводится по отношению к отсроченной дебиторской задолженности и не требует иных действий, помимо наблюдения за финансовым состоянием партнера с целью взыскания суммы долга.

Управление дебиторской задолженностью представляет собой часть общего управления оборотными активами и маркетинговой политики предприятия, направленной на расширение объема реализации продукции и заключающейся в оптимизации общего размера этой задолженности, обеспечении своевременной ее инкассации. В основе квалифицированного управления дебиторской задолженностью предприятия лежат следующие общие методы:

- учет дебиторской задолженности на каждую отчетную дату;
- диагностический анализ состояния и причин, в силу которых у фирмы сложилось негативное положение с ликвидностью дебиторской задолженности;
- разработка адекватной политики и внедрение в практику фирмы современных методов управления дебиторской задолженностью;
- контроль за текущим состоянием дебиторской задолженности.

В основу классификации дебиторской задолженности можно положить распределение дебиторской задолженности в зависимости от целевых групп должников. При этом используются маркетинговые подходы, которые основаны-

ваются на изучении поведения потребителей. Учет различных причин неплатежей и реальных возможностей граждан по оплате возникших долгов решается на основе учетных данных о платежах и задолженностях.

Одним из таких методов является метод ABC-анализа. ABC-анализ (ABC-Analysis) связывают с именем итальянского экономиста и социолога Вильфредо Парето (в статистике хорошо известная «диаграмма Парето»). Кроме того, ABC-анализ можно отнести к методам управления дебиторской задолженностью предприятия.⁴¹

В основе этого метода лежит закон, открытый итальянским экономистом В. Парето, который говорит, что за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин, в данный момент этот закон больше известен как «правило 20 на 80».

Последовательность проведения анализа: во-первых – рассчитать общую сумму задолженности всех клиентов списка; во-вторых – вычислить 80% от этой суммы; в-третьих – выделить путем суммирования задолженности по списку, начиная с его части, где самые большие задолженности, ту часть потребителей, которые задолжали 80% общей суммы. Их число значительно меньше количества должников. Выделенная группа граждан – первая и главная целевая аудитория, учитывая ее относительную немногочисленность и основную долю долга (80%). Работа с этой категорией должников должна строиться на основе персонального подхода. Эти усилия оправданы суммами долгов, которые будут возвращены. Подобным же образом выделяются еще две группы: самой небольшой будет первая, самой многочисленной – третья.

Данный метод дает возможность сформировать целевые аудитории должников, к которым применяемые методы взыскания долга будут отличаться, что позволит выбирать наиболее эффективные именно для этой категории способы взыскания. Кроме того, к преимуществу можно отнести и выбор группы дебиторов, которые аккумулируют наибольшую сумму и которым необходимо уде-

⁴¹ Пашковская Л.В. Основы финансового менеджмента. – Изд-во ГИУСТ БГУ, 2012. – 196 с.

лечь внимание в первую очередь. Результатом анализа являются списки должников, с которыми необходимо работать.

Метод ABC-анализа применяется в основном при управлении дебиторской задолженностью, которая уже существует. Для предупреждения возникновения непредсказуемой задолженности можно использовать управление с установлением кредитных лимитов. Он представляет собой максимально допустимый размер дебиторской задолженности как в целом для предприятия, так и по каждому контрагенту или устанавливается для каждого из коммерческих отделов компании, выделенных по отраслевому принципу пропорционально части выручки за предыдущий период в общем объеме продаж по предприятию и утверждается распоряжением генерального директора. По такой же схеме происходит распределение лимитов среди менеджеров, которые работают с покупателями. Каждый из менеджеров в свою очередь должен распределить полученный им кредитный лимит по клиентам. Как правило, для новых покупателей, которые работают с компанией не больше полугода, кредитный лимит устанавливается в размере, что не превышает среднемесячный объем продаж. Для контрагентов, которые работают с компанией более шести месяцев, кредитный лимит устанавливается менеджером и в обязательном порядке утверждается руководством.

Также эффективным методом управления дебиторской задолженностью предприятия и, кроме того, средством сокращения потерь от задержки заказчиком расчетов с поставщиками является факторинг – финансирование факторинговой компанией (как правило – банком) поставщика под уступку денежного требования к заказчику⁴².

Фактически банк кредитует поставщика под залог права требования долга: сразу после заключения соглашения банк переводит на счет поставщика от 70 до 90% от суммы долга, а остальную часть – от 10 до 30% за вычетом процентов за кредит и комиссионного вознаграждения перечисляют после инкас-

⁴² www.garant.ru. – Правовая система «ГАРАНТ». Словарь.

сации задолженности. Ставка процента за кредит не отличается от обычной ставки по краткосрочным кредитам, а размер комиссионного вознаграждения составляет от 1 до 3% от суммы долга. Если факторинговое обслуживание банком предприятия-поставщика осуществляется на постоянной основе, то ставка комиссионного вознаграждения обычно устанавливается близко к низшей границе интервала. Что касается процентов за кредит, то они не отличаются от процентов по любым другим долговым обязательствам (займам, кредитам), относятся к внереализационным расходам в установленном порядке и уменьшают облагаемую налогом прибыль. А комиссионное вознаграждение представляет собой плату за услуги банка, которые состоят в анализе и оценке требований поставщика к заказчикам (должникам), контроле за осуществлением платежей, переводе полученных средств на счет поставщика, и другие услуги, предусмотренные факторинговым соглашением.

Процедура классического факторинга с полным набором услуг представлена на рисунке 3.8 ⁴³

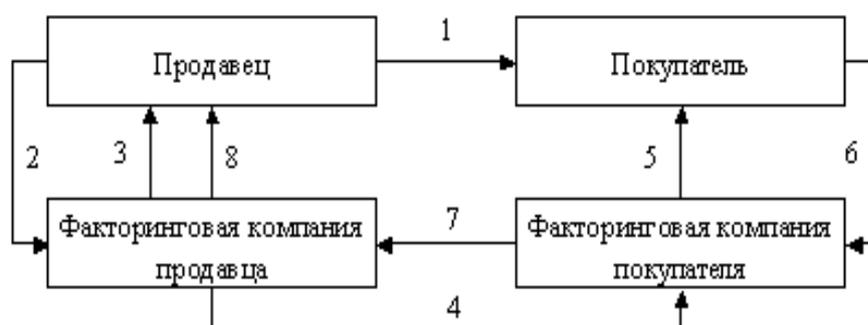


Рис. 3.8. Схема классического факторинга

1 – Продавец поставляет товар покупателю. На счетах-фактурах продавца содержится надпись, уведомляющая о том, что он должен произвести платеж в пользу факторинговой компании покупателя.

2 – Копии счета-фактуры и транспортного документа направляются факторинговой компании продавца.

⁴³ Синельщикова Н.В. Современные финансовые инструменты: цели и проблемы их использования российскими компаниями // Финансовый менеджмент. – 2012. – №4.

3 – Факторинговая компания продавца оплачивает продавцу до 70-90% от суммы поставки за приобретенную дебиторскую задолженность.

4 – Факторинговая компания продавца переуступает дебиторскую задолженность факторинговой компании покупателя.

5 – Факторинговая компания покупателя, как владелец дебиторской задолженности должна взыскать сумму долга и, в случае неплатежа со стороны покупателя, принять на себя риск неплатежа и заплатить факторинговой компании продавца.

6 – Покупатель производит оплату своей факторинговой компании.

7 – Факторинговая компания покупателя переводит платеж покупателя в пользу факторинговой компании продавца или, в случае неплатежа покупателя, осуществляет гарантийный платеж.

8 – Факторинговая компания продавца зачисляет продавцу оставшуюся часть от суммы поставки за вычетом факторинговых комиссий.

К методам управления дебиторской задолженностью относится и формирование резерва по сомнительным долгам. Создание резерва должно быть предусмотрено учетной политикой предприятия. Отчисления в резерв по сомнительным долгам относятся к внереализационным расходам и уменьшают облагаемую налогом прибыль.⁴⁴ Сумма резерва определяется по результатам инвентаризации дебиторской задолженности на последний день отчетности периода в следующем порядке (таблица 3.5).⁴⁵

Резерв создается по каждому сомнительному долгу, не погашаемому в течение 45 дней, если он не обеспечен залогом, поручительством или банковской гарантией.

⁴⁴ Налоговый кодекс РФ (НК РФ) (часть первая от 31 июля 1998 г. №146-ФЗ, часть вторая от 5 августа 2000 г. №117-ФЗ) (ст. 269).

⁴⁵ Посредников М. Система управления дебиторской задолженностью http://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/acc_receivable.shtml.

Определение размера резерва по сомнительным долгам ООО «Сплав СК»

Срок возникновения задолженности, дней	Размер создаваемого резерва (в % от суммы долга)
Свыше 90	100
От 45 до 90	50
До 45	резерв не создается

При этом общая сумма создаваемого резерва не может превышать 10% выручки от реализации последнего отчетного периода. Резерв используется на покрытие убытков от списания безнадежных, нереальных к взысканию долгов в связи с истечением срока исковой давности (банкротством или ликвидацией организации-должника). Создание резерва смягчает отрицательные последствия списания безнадежных долгов, но не устраняет их. Поэтому предприятиям необходима взвешенная политика финансовых взаимоотношений с заказчиками: предоставлять отсрочку или рассрочку платежа только при наличии уверенности в надежности заказчика; вести картотеку заказчиков и следить за динамикой их финансового состояния; при отсутствии информации от заказчика требовать предоплаты или поручительства.

Существует ряд методов и способов предотвращения неоправданного роста дебиторской задолженности, обеспечения возврата долгов и снижения потерь при их невозврате. Для этого необходимо:⁴⁶

- избегать дебиторов с высоким риском неоплаты, например покупателей, представляющих организации, отрасли или страны, испытывающие серьезные финансовые трудности;
- периодически пересматривать предельную сумму отпуска товаров (услуг) в долг исходя из финансового положения покупателей и своего собственного;

⁴⁶ Белоножкова Е.Ю., Игнатенко А.А. Управление дебиторской задолженностью // Проблемы современной экономики: материалы междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2011 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2011. – С. 88-90.

- при продаже большого количества товаров немедленно выставлять счета покупателям, с тем, чтобы они получили их не позднее, чем за день до наступления срока платежа;

- определять срок просроченных платежей на счетах дебиторов, сравнивая этот срок со средним по отрасли, с данными у конкурентов и с показателями прошлых лет;

- при предоставлении займа или кредита требовать залог на сумму не ниже величины дебиторской задолженности по предстоящему платежу, пользоваться услугами учреждений и организаций, взыскивающих долги при наличии поручительства;

- гасить задолженность путем зачета, т.е. предоставления встречного однородного требования, замены первоначального обязательства другим или предоставления иного исполнения долговых обязательств;

- продавать долги дебиторов банку, осуществляющему факторинговые операции, или другим организациям на основе договора цессии, если потери от невозвращенного долга существенно меньше, чем средства, которые необходимо потратить на его взыскание;

- обменивать дебиторскую задолженность на акции или доли участия в уставном капитале предприятия-должника в целях усиления своего влияния в его бизнесе.

Конечно, в первую очередь необходимо не допускать необоснованной задолженности, роста не оплаченных в срок и безнадежных к возврату долгов. Важную роль здесь играет избранная форма расчетов между поставщиками и покупателями. Для дебиторов с наибольшей степенью риска следует применять предоплату отпущенной продукции или предлагать аккредитивную форму расчетов.

Таким образом, рациональная организация и контроль за состоянием дебиторской задолженности в современных условиях рыночной экономики играет важнейшую роль в эффективности хозяйственной деятельности любого пред-

приятия. От состояния этих расчетов во многом зависит платежеспособность предприятия, его финансовое положение и инвестиционная привлекательность.

3.2. Методы повышения конкурентоспособности организации

Сегодня ООО «Сплав СК» стремительно развивается, но пока не является лидером среди конкурентов, что было выявлено в ходе исследования конкуренции на рынке строительных услуг г. Заречного.

Как выяснилось, ООО «Сплав СК» не проводит рекламную кампанию, реклама строительных услуг организации не представлена ни в одних средствах массовой информации г. Пензы и г. Заречного. Данное обстоятельство указывает на существование определенного риска потери конкурентоспособности для ООО «Сплав СК», поскольку хорошая реклама в СМИ позволяет сформировать положительный имидж организации и привлечь дополнительных клиентов.

Рекламная кампания является необходимым атрибутом любого успешного бизнеса, но только если она проведена эффективно. Несмотря на то, что осуществление данного мероприятия требует значительных затрат времени и денег, хорошо проведенная рекламная кампания принесет больше прибыли, чем любое другое единичное действие. Произойдет это благодаря предоставлению информации о продукте или услуге более широкому кругу потенциальных потребителей, что приведёт к увеличению продаж и стимулированию лояльности клиентов⁴⁷. Начиная рекламную кампанию, необходимо предусмотреть множество нюансов.

Для ООО «Сплав СК» пошагово была разработана рекламная кампания

Шаг 1. Анализ целевой аудитории.

При проведении рекламной кампании единственно важной вещью является понимание того, кто является потребителем. Ключевыми демографиче-

⁴⁷ Чумиков А.Н. Реклама и связи с общественностью. Имидж, репутация, бренд: учебное пособие / А.Н. Чумиков. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 157 с.

скими показателями, которые необходимо принять во внимание, являются пол и возраст. По половому признаку аудитория делится на мужчин и женщин, можно выбрать аудиторию, в которой количество представителей обоего пола примерно равно.⁴⁸ Что касается возрастной характеристики, то здесь потребителей принято разделять на характерные для строительного бизнеса возрастные группы: до 20 лет, 20-25 лет, 25-30 лет, 30-35 лет, 35-40 лет, более 40 лет.

Клиентами ООО «Сплав СК» являются в основном мужчины 30 – 40 лет.

Нужно иметь в виду, что количество клиентов может изменяться со временем в результате воздействия внешних факторов, например, появления или закрытия предприятия-конкурента, изменения возрастной структуры населения в регионе или городе. Важно знать о происходящих изменениях и в соответствии с ними менять подход к рекламе.⁴⁹

Шаг 2. Определение места размещения рекламы.

После определения целевой аудитории необходимо удостовериться, что реклама будет размещена должным образом, то есть, что она дойдет до потенциального клиента. Выбор правильного места очень важен, ведь даже если реклама будет идеально подходить для привлечения целевой аудитории, а место размещения выбрано неправильно, то необходимая аудитория может так никогда ее и не увидеть/услышать. Например, реклама клея для зубных протезов принесет мало пользы, если ее крутить во время хит-парада на музыкальной радиостанции. Да и реклама средств по уходу за волосами для подростков, размещенная в газете, является не самым лучшим решением.

Нужно подумать, где наша целевая аудитория вероятней всего увидит рекламу. Нельзя принимать решение, основываясь на своих личных предпочтениях. Не нужно размещать рекламу на радио только потому, что вы его слушаете. Не следует делать ставку на интернет-рекламу просто потому, что сейчас это модно. Нужно помнить, что не существует самого эффективного вида рекла-

⁴⁸ .Голубков Е.П. Маркетинг как концепция рыночного управления. // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - №2

⁴⁹ Росситер Дж. Реклама и продвижение товаров, СПб.: Питер, 2013. - 656 с.

мы. Именно поэтому газеты рекламируют себя на билбордах, журналы – на телевидении, а радио – в интернете. Главным критерием выбора является вероятность, с которой данный тип рекламы сможет донести ваше сообщение до потенциальных потребителей. Использование данной стратегии положительно отразится на успехе кампании, так как размещение рекламы там, где ее обязательно увидит подходящая целевая аудитория, избавляет от необходимости рекламировать свои услуги везде, где только можно, в надежде, что потенциальные клиенты их заметят. В данном случае контакт с аудиторией приобретает исключительную важность.

В таблице 3.6 представлен ряд площадок, подходящих для рекламы ООО «Сплав СК».

Таблица 3.6

Площадки, подходящие для рекламы ООО «Сплав СК»

Способ размещения рекламы	Затраты
Объявление в Газете «Наш город»	бесплатно
Информационные буклеты в почтовый ящик	Печать листовок: 100шт – 100 руб
Листовки на досках объявлений	Раздача/расклейка листовок: 100 руб/час
Реклама в лифтах	5000 руб/месяц
Интернет сайты с объявлениями <ul style="list-style-type: none"> • Avito обычное объявление • Avito Vip-объявление • ЗарБазар 	Бесплатно 1189 руб/месяц Бесплатно
Реклама на мониторах в крупных магазинах г.Заречного (Глобус, Победа)	8000 руб/месяц
Реклама по телевидению, радио (ТРК «Заречный»)	10000 руб/месяц
Распространение визиток в строительном магазине г. Заречного «Мастерок» на взаимовыгодных условиях. Бартер (В магазине раздаются визитки ООО «Сплав СК», организация же, в свою очередь, закупает товары небольших объемов именно в этом магазине).	Печать визиток: 1шт. – 1,50руб

Шаг 3. Планирование бюджета.

Очевидно, что бюджет рекламной кампании сильно сказывается на её качестве и географии распространения. Практически все организации, за исключением огромных корпораций, имеют ограниченный рекламный бюджет. Поэтому очень важно выбрать правильную стратегию рекламной кампании и тщательно ее спланировать, чтобы извлечь максимальную выгоду.

Ничто так не способствует развитию бизнеса, как качественно сделанная и правильно ориентированная реклама. Поэтому необходимо выделить столько средств на рекламную кампанию, сколько максимально может себе позволить организация. Правильно будет считать, что это один из видов инвестирования. Начальные вложения могут быть довольно объёмными, однако, полученная за счет привлечения новых клиентов и увеличения объёмов продаж прибыль будет намного выше. Когда речь идет о рекламе, то нужно понимать следующее: чтобы заработать деньги, необходимо их сначала потратить.

В то же время, это действительно только для качественных рекламных кампаний. Соответственно, неудачные рекламные мероприятия станут не более чем пустой тратой денег, и инвестиции не принесут пользы.⁵⁰

Были выбраны несколько площадок для размещения рекламы ООО «Сплав СК», список которых представлен в таблице 3.7. Выбор данных видов рекламы для нашей организации обусловлен тем, что ООО «Сплав СК» имеет довольно ограниченный бюджет, что связано с нестабильным финансовым состоянием организации.

Таблица 3.7.

Площадки, выбранные ООО «Сплав СК» для реализации рекламной кампании в первый месяц после внедрения рекомендаций

Способ размещения рекламы	Затраты в месяц
Объявление в Газете «Наш город»	бесплатно
Реклама в лифтах	5000 рублей

⁵⁰ Голубков Е.П. Маркетинг как концепция рыночного управления. // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - №2. - с.89-101.

Интернет сайты с объявлениями <ul style="list-style-type: none"> • Avito обычное объявление • ЗарБазар 	Бесплатно Бесплатно
Реклама на мониторах в крупных магазинах г.Заречного (Глобус, Победа)	8000 рублей
Распространение визиток в строительном магазине «Мастерок» (г. Заречный)	В первый месяц планируется напечатать 500 штук – 750 рублей.
Итого	13750 рублей

Таким образом, на проведение рекламной кампании в первый месяц организации потребуется 13,7 тыс. рублей. Это довольно приемлемая сумма, которую ООО «Сплав СК» на данный момент готово выделить на продвижение своих услуг. Установка биллбордов, реклама на телевидении, радио в г.Заречном планируется в перспективе, поскольку это более затратные методы рекламы, на что организация пока не готова выделить средства.

Шаг 4. Разработка фирменного стиля.

Одной из основных целей рекламной кампании является создание узнаваемого среди потенциальных потребителей бренда. Маркетинговые исследования раз за разом подтверждают, что потребители предпочитают продукты и услуги, находящиеся на слуху, а не их малоизвестные аналоги.⁵¹ Таким образом, рекламируя свои услуги, необходимо создать для них простой и броский бренд, который будет моментально узнаваться потребителями.

Работая над фирменным стилем, необходимо заранее продумать, как привести рекламу в соответствие с ним. В зависимости от выбранного вида рекламы, необходимо определиться с используемыми для его представления цветами, шрифтом, фотографиями, музыкой или голосом за кадром, а может даже и знаменитостями.

Элементами хорошо продуманного бренда являются узнаваемый логотип, слоган или джингл, которые будут ассоциироваться у потребителей с вашей

⁵¹ Голубков Е.П. Маркетинговые исследования рекламной деятельности // Маркетинг в России и за рубежом. - 2012. - №3.

торговой маркой. Яркие примеры – это две золотые арки у MacDonald's, лошади породы клейдесдаль у Budweiser, а также слоган «Ведь ты этого достойна!» у компании L'Oreal. Данные вещи теперь тесно ассоциируются с компаниями-создателями, что делает их незаменимыми рекламными атрибутами.

Важно не просто создать сильный бренд, но и постоянно придерживаться созданного образа. Независимо от выбранного способа размещения, все виды рекламы должны согласовываться между собой и одинаково восприниматься.

Если постоянно экспериментировать и менять фирменный стиль, неизбежно приведет к замешательству потребителей и риску собственноручно ограничить число лояльных клиентов. Необходимо создать один единственный, уникальный, узнаваемый бренд и придерживайтесь его.

Для ООО «Сплав СК» был разработан слоган: «Качественно. Быстро. Надежно». Это своего рода девиз компании, краткий, броский, легко запоминающийся.

Кроме того, был разработан логотип ООО «Сплав СК» (Рис. 3.9). Для логотипа был выбран синий – белый тон, который успокаивает и в то же время несет посыл уверенности и успеха. В отличие от других цветов, из него практически невозможно вытянуть негативные эмоции (разве что грусть, но в логотипах она никак не проявляется). Наоборот, синий цвет символизирует авторитет, спокойствие, уверенность, лояльность, признанность, честь, доверие и даже силу.



Рис. 3.9. Логотип ООО «Сплав СК»

Шаг 5. Разработка макета рекламного баннера.

Чем проще и минималистичнее ваш баннер — тем лучше он работает, — советуют эксперты. Правило для баннера заключается в том, что на них не должно быть написано более 6-7 слов текста. Баннер должен быть примитивным и интуитивным, как детские игры, чтобы аудитория не задумывалась, как с ним взаимодействовать.

Для ООО «Сплав СК» был разработан макет баннера (рис. 3.10.).



Рис. 3.10 Макет баннера ООО «Сплав СК»

Шаг 6. Разработка рекламного текста.

Подумайте о том, что вы хотите донести до потребителя. Сообщение, которое несёт ваша реклама, может сказаться как положительно, так и отрицательно на всей кампании. Качественная реклама с самого начала захватит внимание потенциальных потребителей и продержит его столько времени, сколько необходимо, для того чтобы убедить потребителя воспользоваться именно вашими услугами или товарами, а не конкурентной продукцией.

Расскажите о ваших конкурентных преимуществах. Убедитесь, что реклама обращает внимание на преимущества приобретения вашего товара или услуги по сравнению с продукцией конкурентов. Большинство рекламодателей

пытается сделать рекламу приятно выглядящей, шуточной или умной, забывая при этом объяснить, почему же их товар (услуга) самый лучший.

Избегайте маркетинговых клише. Ваша реклама должна быть уникальной. Если она будет выглядеть или звучать как сотни реклам до нее, внимание потребителя мгновенно улетучится, в результате вы потеряете очередного потенциального клиента. Поэтому необходимо избегать заезженных маркетинговых клише, например, указание цены, оканчивающейся на 99 или 95, использование фраз в духе «предложение ограничено» и «всемирно известный». Также не следует использовать сюжеты и образы, не имеющие абсолютно никакого отношения к рекламируемому продукту.⁵²

Для размещения рекламы ООО «Сплав СК» на интернет-сайтах Avito, ЗарБазар был предложен следующий рекламный текст: «Предлагая весь комплекс строительно-отделочных работ, мы предоставляем нашим покупателям качественные услуги. В перечень предлагаемых нашей компанией услуг входят: различные отделочные работы, ремонт и внутренняя отделка нежилых помещений любой сложности, административных зданий, частных квартир и коттеджей. Наши специалисты обладают всеми необходимыми знаниями и многолетним опытом. Цены нашей компании приемлемы, поэтому каждый вправе позволить себе заказать необходимый спектр строительно-отделочных работ».

В дальнейшем при размещении рекламы ООО «Сплав СК» на телевидении и радио этот рекламный текст также может быть использован.

Шаг 7. Тестирование рекламы.

Протестируйте вашу рекламу, прежде чем выпускать ее. Прежде чем вашу рекламу увидит свет, было бы неплохо протестировать ее для того, чтобы убедиться, что целевая аудитория все правильно поймет и оценит соответственно.⁵³

⁵² Завьялов П.С. Как продать ваш товар на внешнем рынке. /Отв. ред. Савинов Ю.А. - М.: Мысль, 2011

⁵³ Шарков Ф.И. Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация, имидж и бренд фирмы: Учебное пособие. - М.: Дашков и К°, 2010. - 272 с.

Несмотря на то, что организация тестирования с помощью метода фокус-группы требует значительных временных затрат, полученные результаты могут быть крайне полезны. Вы можете опросить представителей вашей целевой аудитории и узнать, понравилась ли им реклама, зацепила ли она их, что конкретно понравилось, а что нет.

С помощью данного метода вы сможете определить, готова ли реклама к выходу, или требует некоторой доработки, или, может, будет лучше переделать все заново. Ещё одним возможным способом получения отзывов о рекламе является анкетирование.⁵⁴

Даже после выхода рекламы необходимо предпринять попытку отследить реакцию потребителей. Это не так уж сложно, достаточно просто спрашивать у новых клиентов, откуда они о вас узнали. Если они скажут, что благодаря рекламе, значит, она действительно работает.

Можно также задать покупателям более подробные вопросы о том, что конкретно им понравилось в рекламе, что привлекло внимание. Если в их словах присутствуют упреки, воспринимайте их как конструктивную критику и продумайте, как воплотить в жизнь предложения потребителей во время подготовки следующей рекламной акции.⁵⁵

Если вы проводите рекламную акцию с использованием различных СМИ, опрос мнений потребителей также может помочь вам определиться, какой вид рекламы (в печатных изданиях, интернете, на телевидении) наиболее выгоден для вас. Таким образом, вы сможете решить, на какое направление выделить в следующий раз большую часть бюджета.⁵⁶

Мы опросили несколько человек из нашей целевой группы. Реклама, предложенная нами для ООО «Сплав СК», успешно прошла тестирование, все замечания были учтены.

⁵⁴ Росситер Дж. Реклама и продвижение товаров, СПб.: Питер, 2013. - 656 с.

⁵⁵ Головлева Е.Л. Основы рекламы. Р-н-Д, Феникс, 2012. – 365 с

⁵⁶ Чумиков А.Н. Реклама и связи с общественностью. Имидж, репутация, бренд: учебное пособие / А.Н. Чумиков. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 157 с.

3.3. Совокупность методов сокращения текучести кадров

В ходе анализа коэффициентов движения персонала ООО «Сплав СК», был выявлен серьезный кадровый риск – высокая текучесть персонала, что приводит к возникновению различных кадровых, психологических, организационных затруднений, мешает созданию эффективно работающей команды, что не самым лучшим образом влияет на репутацию организации. Именно это дает руководителю повод задуматься об эффективности кадровой политики.

Для ООО «Сплав СК» был предложен один из самых эффективных, на наш взгляд, методов удержания персонала – материальное стимулирование. А именно было рекомендовано дифференцирование оплаты труда работников.

Неудовлетворенность работников заработной платой в ООО «Сплав СК» проявляется в росте увольнений по собственному желанию. Сотрудники, которые остаются в организации, видя в этом пример решения накопившихся проблем, тоже готовы покинуть организацию. Следовательно, низкая заработная плата сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, то есть на функционировании всей организации.

В ООО «Сплав СК» применяется сдельная форма оплаты труда рабочего персонала и установлен фиксированный оклад для управленческого персонала и специалистов. Мы предлагаем ввести премиальные рабочим за перевыполнение плана. Прямая зависимость оплаты от результатов труда должна сочетаться с наличием достаточного премиального фонда, распределяемого руководителем среди лучших работников. Дифференцированная оплата труда рабочих в соответствии с уровнем их квалификации послужит ростом заинтересованности в труде и преданности интересам организации, проявлением социальной справедливости и сдерживающим фактором от увольнений. 57

57 Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.

Мы предлагаем ООО «Сплав СК» ввести следующие премии для рабочего персонала: премия за перевыполнение плана в размере 10% от заработной платы, которая будет выплачиваться каждый месяц; премия за стаж работы в данной организации (более 5 лет) составит 20% от заработной платы и будет начисляться раз в квартал; премия, начисляющаяся каждому рабочему в конце года, составит 10% от заработной платы.

Нами была рассчитана максимальная средняя заработная плата рабочих разных профессий с учетом всех премий за год (таблица 3.8).

Таблица 3.8

Расчет максимальной средней заработной платы рабочего ООО «Сплав СК»

Профессии рабочих	Средняя заработная плата, руб./мес.	Процент премии за перевыполнение плана (раз в месяц), %	Процент премии в конце года, %	Процент премии за стаж (более 5 лет) (раз в квартал), %	Средняя заработная плата с учетом премиальных выплат, руб./мес.
Маляры-штукатурщики	18 000	10	10	20	21 150
Отделочники	18 000				21 150
Сантехники	17 000				19 975
Электрики	17 000				19 975
Подсобные рабочие	13 000				15 276
Плотники	17 000				19 975
Монтажники	18 000				21 150

Из таблицы 3.8 видно, что ежемесячная премия за перевыполнение плана (10% от заработной платы) составляет: маляры-штукатурщики, отделочники и монтажники – 1 800 руб., сантехники, электрики и плотники – 1 700 руб., подсобные рабочие – 1 300 руб. Сумма премии, начисляющейся каждому рабочему в конце года (10% от заработной платы), составит в месяц: маляры-штукатурщики, отделочники и монтажники – 150 руб., сантехники, электрики и плотники – 142 руб., подсобные рабочие – 109 руб. Премия, начисляющаяся за стаж работы более 5 лет (20 % от заработной платы) в месяц составит: маляры-штукатурщики, отделочники и монтажники – 1 200 руб. сантехники, электрики и плотники – 1 133 руб., подсобные рабочие – 867 руб..

Таким образом, заработная плата рабочих, получающих все премиальные выплаты, увеличится более чем на 2 000 рублей. Доход маляров-штукатурщиков, отделочников и монтажников составит 21 150 рублей, что на 3 150 рублей больше их сегодняшнего дохода. Заработная плата сантехников, электриков и плотников увеличится на 2 975 рублей, и составит 19 975 рублей. Доход подсобных рабочих с учетом всем возможных премиальных выплат составит 15 276 рублей, что на 2 276 рублей больше дохода, получаемого сейчас.

На рисунке 3.11 представлена динамика заработной платы рабочих разных профессий ООО «Сплав СК» после внедрения предложенного нами дифференцированного подхода к оплате труда.

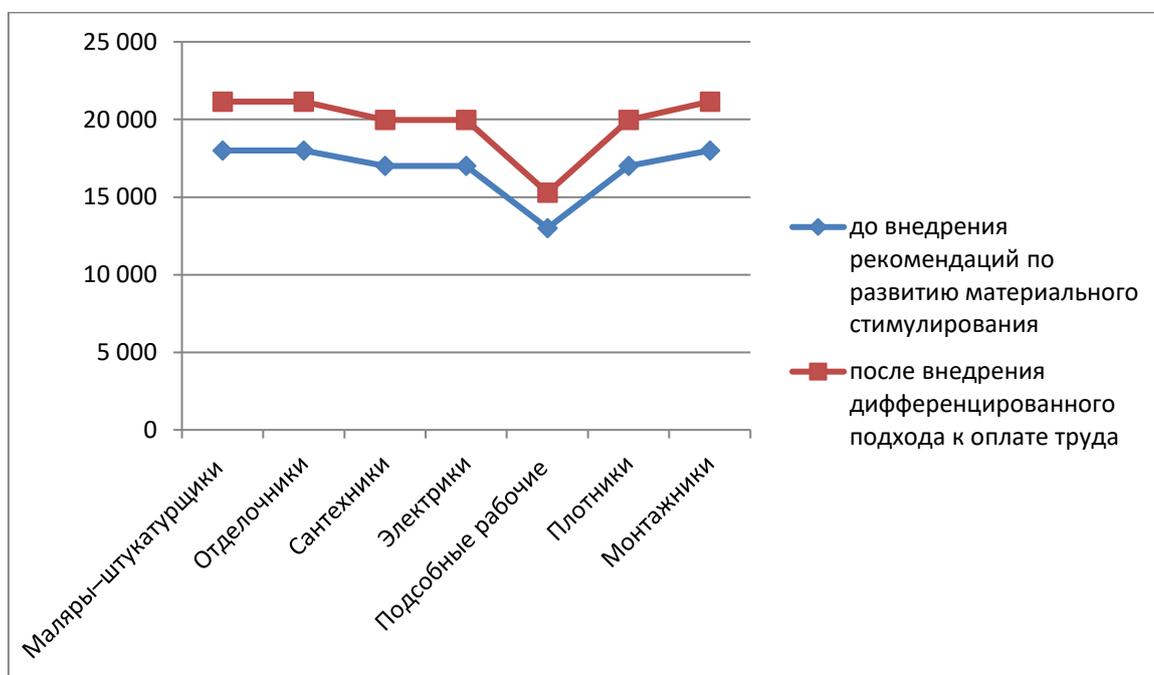


Рис. 3.11 Динамика заработной платы рабочих ООО «Сплав СК» после внедрения дифференцированного подхода к оплате труда

Таким образом, внедрение дифференцированного подхода к оплате труда рабочего персонала положительно скажется на производительности и эффективности труда, выработается стремление каждого работника к достижению наилучших результатов и, вследствие чего, будут достигнуты цели, стоящие перед организацией в целом, прежде всего – увеличение объемов производства, и как результат, получение наибольшей прибыли.

3.4. Оценка эффективности предложенных рекомендаций

На основании предыдущего параграфа можно рассчитать бюджет расходов на реализацию и внедрение предложенных рекомендаций.

Затраты на реализацию и внедрение проекта рекламной кампании для повышения конкурентоспособности организации представлены в таблице 3.9 (единица измерения затрат – рубли).

Таблица 3.9.

Затраты на реализацию и внедрение проекта рекламной кампании

Наименование статьи затрат	3 квартал 2017 г.	4 квартал 2017 г.	1 квартал 2018 г.	2 квартал 2018 г.	Итого
Реклама на мониторах в крупных магазинах г.Заречного (Глобус, Победа)	8 000	–	8 000	–	16 000
Реклама в лифтах г.Заречного	5 000	–	5 000	–	10 000
Распространение визиток в строительном магазине «Мастерок» (г. Заречный) на взаимовыгодных условиях.	750	–	750	–	1 500
Vir-объявление на Avito	–	1 189	–	1 189	2 378
Реклама по телевидению, радио (ТРК «Заречный»)	10 000	10000	10 000	10000	40 000
Установка биллбордов г.Заречный	–	15000	–	10000	25 000
Итого	23 750	26 189	23 750	21 189	94 878

1) Самые крупные магазины г.Заречного, имеющие самый высокий поток клиентов – ТЦ «Глобус» и Универсам «Победа». Именно поэтому мы выбрали их в качестве площадок для нашей рекламы, которая ежедневно будет демонстрироваться на мониторах этих магазинов в июле 2017г. и январе 2018г. Стоимость месяца рекламы – 8 000 рублей.

2) В июле 2017г. и феврале 2018г. в лифтах г.Заречного на специализированных досках объявлений будут размещены наши баннеры

формата А6. Через лифт ежедневно проходят почти все жители дома, это дает уверенность в том, что наша реклама будет замечена. Стоимость печати и месяца аренды рекламного баннера формата А6 – 5 000 рублей.

3) Распространение визиток в строительном магазине «Мастерок» (г. Заречный) на взаимовыгодных условиях обошлось нам бесплатно. Печать визиток 500 шт. – 750 рублей. По нашим подсчетам, визиток должно хватить на полгода. Поэтому в январе 2018г. визитки нужно будет напечатать повторно.

4) В октябре 2017г. будет размещено Vip-объявление на Avito, стоимость которого – 1189 рублей в месяц. В апреле 2018г. объявление планируется разместить повторно. Преимущество данного вида объявления над обычным заключается в то, что оно дает в 20 раз просмотров больше.

5) Реклама по телевидению, радио (ТРК «Заречный») планируется на сентябрь и декабрь в 2017г., март и июнь 2018г. Стоимость рекламы в месяц – 10 000 рублей. Возраст целевой аудитории ТРК «Заречный» – свыше 30 лет, что как раз нам подходит.

6) Изготовление и установка биллборда 6*3м в центре города Заречного (ТЦ «Универмаг») планируется на ноябрь 2017г. Стоимость печати на банерной ткани для биллборда – 5 000 рублей, аренда биллборда – 10 000 рублей в месяц. Установка биллборда около Дворца Спорта планируется в мае 2018г., стоимость аренды также составит 10 000 рублей.

7) Все рекламные площадки чередуются, что, на наш взгляд, более эффективно, чем размещение рекламы на одной площадке в течении нескольких месяцев непрерывно.

8) В результате реализации данных мероприятий организация сможет привлечь новых и удержать старых клиентов, что повысит конкурентоспособность ООО «Сплав СК».

Затраты на материальное стимулирование работников представлены в таблице 3.10 (единица измерения затрат – рубли).

Примерные затраты на материальное стимулирование рабочих
 ООО«Сплав СК» в 3 квартале 2017 г. – 2 квартале 2018 г.

Наименование статьи затрат	Пессимистичный прогноз (процент перевыполнения плана работ не изменится, составит 20%)	Реалистичный прогноз (процент перевыполнения плана работ увеличится на 10% и составит 30%)	Оптимистичный прогноз (процент перевыполнения плана работ увеличится на 20% и составит 40%)
Общая сумма премиальных выплат за перевыполнение плана (раз в месяц)	122 400	163 200	214 800
Общая сумма премиальных выплат в конце года	45 600	45 600	45 600
Общая сумма премиальных выплат за стаж (более 5 лет, 8 человек) (раз в квартал)	112 800	112 800	112 800
Итого:	280 800	321 600	373 200

На сегодняшний день в ООО «Сплав СК» 8 человек рабочего персонала имеют стаж работы в данной организации более 5 лет (2 маляра-штукатурщика, 2 отделочника, 1 сантехник, 1 электрик, 1 плотник и 1 монтажник), поэтому общая сумма премиальных выплат за стаж постоянна.

По сегодняшним данным реальный процент перевыполнения плана до внедрения дифференцированной системы оплаты труда составляет 20%. Именно этот процент мы взяли в пессимистичном прогнозе. Для оптимистичного прогноза предполагается, что процент перевыполнения плана после внедрения рекомендаций увеличится на 10% и составит 30%. Для оптимистичного прогноза процент перевыполнения плана работ увеличится на 20% и составит 40%.

В результате реализации данных мероприятий организация сможет удержать своих работников, возможно, привлечь новых. Кроме того, материальное стимулирование персонал приведет к увеличению производительности труда, а соответственно к увеличению прибыли.

Общие затраты на реализацию предложенных мероприятий составят 468 тыс.р.

Для анализа планируемой эффективности предложенных рекомендаций мы использовали методику Савицкой Г.В.⁵⁸ Она заключается в том, необходимо расписать пессимистический, оптимистический и наиболее реальный варианты прироста продаж. Для небольших и средних компаний пессимистический вариант предполагает увеличение продаж на 5-10% в год. Наиболее реальный вариант- 10 -20% в год и оптимистический вариант 20 и более % в год.

Планируемые результаты представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11

Экономический эффект от внедрения предложенных рекомендаций по рисками ООО «Сплав СК» в рамках репутационного менеджмента

Показатель, тыс. руб.	2017-2018 гг.	Эффект
<i>Пессимистический вариант (прирост продаж 5% в год)</i>		
Совокупные расходы с учетом налога на прибыль	24 243	эффективно
Выручка	25 036	
Чистая прибыль	793	
<i>Наиболее реальный вариант (прирост продаж 10% в год)</i>		
Совокупные расходы с учетом налога на прибыль	24 243	эффективно
Выручка	26288	
Чистая прибыль	2045	
<i>Оптимистический вариант (прирост продаж 20% в год)</i>		
Совокупные расходы с учетом налога на прибыль	24 243	эффективно
Выручка	28612	
Чистая прибыль	4369	

Также был рассчитан общий экономический эффект от предложенных рекомендаций (таблица 3.12). Он был рассчитан, как сумма совокупных расходов и затрат, связанных с реализацией и внедрением рекомендаций, рассчитанных по второй работе, которые составили 275 тыс.руб.

⁵⁸ Савицкая Г.В. Экономический анализ: Учебник / Г.В. Савицкая. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.—649

Таблица 3.12

Общий экономический эффект от внедрения предложенных рекомендаций

Показатель, тыс. руб.	2017-2018 гг.	Эффект
<i>Пессимистический вариант (прирост продаж 5% в год)</i>		
Совокупные расходы с учетом налога на прибыль	24517	эффективно
Выручка	25036	
Чистая прибыль	519	
<i>Наиболее реальный вариант (прирост продаж 10% в год)</i>		
Совокупные расходы с учетом налога на прибыль	24517	эффективно
Выручка	26288	
Чистая прибыль	1770	
<i>Оптимистический вариант (прирост продаж 20% в год)</i>		
Совокупные расходы с учетом налога на прибыль	24517	эффективно
Выручка	28612	
Чистая прибыль	4095	

Таким образом, в результате разработки методов управления рисками ООО «Сплав СК» в рамках эффективности его репутационного менеджмента, можно сформулировать следующие выводы:

1. Была разработана система управления дебиторской задолженностью ООО «Сплав СК», которая включает в себя:

- Внешнюю среду – это клиенты (потребители строительно-отделочных работ) и работники организации;

- Управляющую систему – субъекты управления дебиторской задолженностью в организации. К ним относятся: директор, менеджер по продажам, заместитель директора, главный бухгалтер;

- Принципы управления дебиторской задолженностью организации;

- Направления работы по оптимизации дебиторской задолженности, а именно разработка организационной структуры управления дебиторской задолженностью; составление шкалы штрафных санкций, регламентирующей возможность их применения в каждом конкретном случае; написание регламента управления дебиторской задолженностью, где закреплена ответственность сотрудников организации; разработка стратегии взыскания дебиторской

задолженности; создание резерва по каждому сомнительному долгу, не погашаемому в течение 45 дней;

– Управляемую подсистему – объекты управления дебиторской задолженностью. К ним относится дебиторская задолженность;

– Социально-экономическую эффективность системы управления дебиторской задолженностью.

2. Для повышения конкурентоспособности ООО «Сплав СК» была разработана рекламная кампания, а именно:

– было выбрано несколько площадок для размещения рекламы (реклама в лифтах, на мониторах в крупных магазинах г.Заречного, объявления на Avito, распространение визиток в строительном магазине на взаимовыгодных условиях);

– был спланирован бюджет на ближайший месяц для реализации рекламной кампании – 13 тыс. рублей;

– разработаны слоган, логотип, рекламный текст и баннер для ООО «Сплав СК».

3. Для сокращения текучести кадров было предложено ввести дифференцированную систему оплаты труда. Для рабочих предложено ввести материальное стимулирование (премирование):

– Премия за перевыполнение плана в размере 10% от заработной платы, которая будет выплачиваться каждый месяц. Эта денежная надбавка способствует повышению заинтересованности работников, увеличению производительности труда, улучшению как индивидуальной, так и коллективной работы;

– Премия за стаж работы в данной организации (более 5 лет) составит 20% от заработной платы и будет начисляться раз в квартал;

– Премия, начисляющаяся каждому рабочему в конце года, составит 10% от заработной платы.

4. Рассчитан экономический эффект от внедрения предложенных рекомендаций по управлению рисками ООО «Сплав СК» в рамках репутационного

менеджмента. Для этого были рассмотрены пессимистический, наиболее реальный и оптимистический варианты. В результате чего, выявлено что даже при пессимистическом варианте т.е. увеличении продаж на 5% организации получит положительную чистую прибыль. Наиболее вероятным является прирост прибыли на 10%, в результате чего чистая прибыль составит 2045 тыс.руб. Также был рассчитан общий экономический эффект от внедрения предложенных рекомендаций. Было выявлено, что при пессимистическом варианте увеличения объема продаж чистая прибыль составит 519 тыс.руб., а при наиболее вероятном 1770 тыс.руб. что также является эффективным для организации.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В результате выполнения выпускной квалификационной работы были сформулированы общие выводы и предложены следующие рекомендации:

1. Жизненно важным условием процветания организации является необходимость постоянно формировать и направлять целевым аудиториям нужные информационные потоки. Так возник новый вид социального управления — управление репутацией, соответственно, репутационный менеджмент, который представляет собой совокупность методов, технологий, средств, позволяющих осуществлять данный управленческий процесс;

2. Деловая репутация любой организации в настоящее время стала ключевой характеристикой ее деятельности. Выделены несколько принципов формирования репутации: видимость, отличительность, аутентичность, прозрачность, согласованность. Определены шесть основных неотъемлемых компонентов деятельности организации, влияющих на мнение о ее репутации: эмоциональная привлекательность; качество продукции или услуг; финансовые показатели; видение и рынке лидерство; условия работы; социальная ответственность. Необходимо отметить, что положительная репутация помогает организации в следующем: придает ценность продуктам, помогает сократить всевозможные риски, увеличивает эффективность рекламы и т.д.

3. Обобщено понятие репутационного риска организации, который представляет собой риск снижения доверия заинтересованных сторон, усиливающийся при выявлении нарушений, которые, по ожиданиям сторон, отразятся на их экономических интересах. Выявлена классификация рисков: по природе происхождения; по взаимосвязи с другими видами рисков; по степени проявления; по группам вовлеченных сторон; по степени вовлеченности заинтересованных сторон.

4. Проведена оценка репутационных рисков организации на примере ООО «Сплав СК», которая включала анализ финансовых рисков, рисков, свя-

занных с конкуренцией, рисков, связанных с удовлетворенностью клиентов услугами организации и рисков, связанных с персоналом организации.

5. Проанализированы финансовые риски, это позволяет сделать вывод о том, что организация имеет неустойчивое финансовое положение.

– Выручка предприятия в 2016 году сократилась по сравнению с 2014 годом. Однако, в 2016г. организация вышла из убыточного состояния и начала получать прибыль.

– Низкое значение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности в 2016 г. отражает расширение коммерческого кредита, предоставляемого ООО «Сплав СК» своим клиентам. Число неплатежеспособных клиентов и других проблем сбыта растет, но это обстоятельство может быть связано и с переходом предприятия к более мягкой политике взаимоотношений с клиентами, направленной на расширение доли рынка. Период погашения дебиторской задолженности имеет отрицательную динамику и достаточно низкое значение, что говорит о снижении среднего срока погашения дебиторской задолженности.

– В 2016 г. коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности увеличился по сравнению с показателем 2015 г. Эта положительная динамика говорит о том, что предприятие быстрее рассчитывается со своими поставщиками, улучшает платежеспособность, но и денежные средства, идущие на ее погашение, изымаются из оборота раньше, что ведет к снижению эффективности его финансово-хозяйственной деятельности. В 2016 г. период погашения кредиторской задолженности сократился, что говорит о сокращении среднего срока погашения кредиторской задолженности, и обычно свидетельствует об улучшении платежеспособности предприятия.

– Для ООО «Сплав СК» характерно активное сальдо, означающее превышение дебиторской задолженности предприятия над кредиторской. Это наименее оптимальная ситуация, ведь активное сальдо может быть охарактеризовано как своеобразное отвлечение средств из оборота;

6. Выявлено, что сегодня ООО «Сплав СК» стремительно развивается, но пока не является лидером среди конкурентов. Поэтому для того, чтобы в дальнейшем занять лидирующее положение на рынке строительных услуг в г.Заречном, необходимо оптимизировать свою стратегию так, чтобы она позволила минимизировать обнаруженные риски:

- Организация недостаточно известна;
- Ассортимент услуг ограниченнее, чем у конкурентов;
- Организация не обладает ноу-хау;

7. Проанализированы риски, связанные с удовлетворенностью клиентов услугами ООО «Сплав СК». Результаты анализа показали, что явных рисков для деятельности организации не выявлено, можно говорить о том, что организация смогла завоевать доверие у своих клиентов.

8. Дана оценка рискам, связанным с персоналом организации, которая позволила выявить высокую текучесть кадров, способствующую увеличению издержек, возникновению различных кадровых, психологических, организационных затруднений. Постоянная текучесть кадров мешает созданию эффективно работающей команды, что негативно влияет на корпоративную культуру, снижает результаты деятельности ООО «Сплав СК».

9. Разработана система управления дебиторской задолженностью ООО «Сплав СК», которая включает в себя:

- Внешнюю среду – это клиенты (потребители строительно-отделочных работ) и работники организации;
- Управляющую систему – субъекты управления дебиторской задолженностью в организации. К ним относятся: директор, менеджер по продажам, заместитель директора, главный бухгалтер;
- Принципы управления дебиторской задолженностью организации;
- Направления работы по оптимизации дебиторской задолженности, а именно разработка организационной структуры управления дебиторской задолженностью; составление шкалы штрафных санкций, регламентирующей

возможность их применения в каждом конкретном случае; написание регламента управления дебиторской задолженностью, где закреплена ответственность сотрудников организации; разработка стратегии взыскания дебиторской задолженности; создание резерва по каждому сомнительному долгу, не погашаемому в течение 45 дней;

- Управляемую подсистему – объекты управления дебиторской задолженностью. К ним относится дебиторская задолженность;

- Социально-экономическую эффективность системы управления дебиторской задолженностью.

10. Разработана рекламная кампания для повышения конкурентоспособности ООО «Сплав СК», а именно:

- выбрано несколько площадок для размещения рекламы (реклама в лифтах, на мониторах в крупных магазинах г.Заречного, объявления на Avito, распространение визиток в строительном магазине на взаимовыгодных условиях);

- спланирован бюджет на ближайший месяц для реализации рекламной кампании – 13 тыс. рублей;

- разработаны слоган, логотип, рекламный текст и баннер для ООО «Сплав СК».

11. Предложено ввести дифференцированную систему оплаты труда для сокращения текучести кадров. Для рабочих предложено ввести материальное стимулирование (премирование):

- Премия за перевыполнение плана в размере 10% от заработной платы, которая будет выплачиваться каждый месяц. Эта денежная надбавка способствует повышению заинтересованности работников, увеличению производительности труда, улучшению как индивидуальной, так и коллективной работы;

- Премия за стаж работы в данной организации (более 5 лет) составит 20% от заработной платы и будет начисляться раз в квартал;

– Премия, начисляющаяся каждому рабочему в конце года, составит 10% от заработной платы.

12. Рассчитан экономический эффект от внедрения предложенных рекомендаций по управлению рисками ООО «Сплав СК» в рамках репутационного менеджмента. Для этого были рассмотрены пессимистический, наиболее реальный и оптимистический варианты. В результате чего, выявлено что даже при пессимистическом варианте т.е. увеличении продаж на 5% организации получит положительную чистую прибыль. Наиболее вероятным является прирост прибыли на 10%, в результате чего чистая прибыль составит 2045 тыс.руб. Также был рассчитан общий экономический эффект от внедрения предложенных рекомендаций. Было выявлено, что при пессимистическом варианте увеличения объема продаж чистая прибыль составит 519 тыс.руб., а при наиболее вероятном 1770 тыс.руб. что также является эффективным для организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс РФ. Статья 152 «Защита чести, достоинства и деловой репутации» (в ред. Федерального закона от 02.07.2013 N 142-ФЗ) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» Проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.11.2016).
2. Положение по бухгалтерскому учету 14/2007 «Учет нематериальных активов» // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» Проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.11.2016).
3. Налоговый кодекс РФ (НК РФ) (часть первая от 31 июля 1998 г. №146-ФЗ, часть вторая от 5 августа 2000 г. №117-ФЗ) (ст. 269).
4. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 24.02.2005 N 3 "О судебной практике по делам о защите чести и достоинства граждан, а также деловой репутации граждан и юридических лиц" // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» Проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.11.2016).
5. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 12-ФЗ от 08.02.1998 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» Проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.11.2016).
6. Федеральный закон «О бухгалтерском учете № 402-ФЗ от 21.11.1996: [// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» Проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.11.2016).
7. Федеральный закон № 208-ФЗ от 27.07.2010 «О консолидированной финансовой отчетности» // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» Проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа :<http://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.11.2016).
8. Алексеева Е. П. Репутационные риски в современных российских

компаниях // Всероссийский журнал научных публикаций. – 2011. – №4. - с. 93-94.

9. Балдин К.В., Воробьев С.Н. Риск-менеджмент. – М.: Гардарики, 2012. — 285 с.

10. Бариленко, В.И. Актуальные проблемы развития бизнес-анализа в условиях ориентации на инновационный путь развития: монография/ В.И. Бариленко, О.В.Ефимова, Р.П.Булыга, Е.Б.Герасимова, В.В.Бердников, В.П. Невежин; под ред. В.И. Бариленко. – М. : Финансовый университет, 2012. – 196 с

11. Бартон, Т. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься: пер. с англ./ Т. Бартон, У. Шенкир , П. Уокер — М.: Издательский дом «Вильямс», 2013.— 208 с

12. Белоножкова Е.Ю., Игнатенко А.А. Управление дебиторской задолженностью // Проблемы современной экономики: материалы междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2011 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2011. – С. 88-90.

13. Борисов В.К. Этика бизнеса. Изд-во «Проспект», 2008. - 352 с.

14. Бочаров В.В. Финансовый анализ. Краткий курс. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 240 с.

15. Букша К.С. Управление деловой репутацией. Российская и зарубежная PR-практика. – Изд-во «Диалектика-Вильямс», 2009.

16. Булыга, Р.П. Аудит бизнеса. Практика и проблемы развития: монография / Р.П. Булыга, М.В. Мельник; под ред. Р.П. Булыги. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 263 с.

17. Важенина, И.С. Репутация территории: теория, методология, практика/ И.С. Важенина; РАН, УрО, Институт экономики. — М: Изд-во «Экономика», 2011г. – 207 с

18. Вишняков Я.Д., Радаев Н.Н. Общая теория рисков. Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. — 2-е изд., испр. — М. : Издательский центр «Академия», 2008. — 368 с.

19. Горин С.В. Деловая репутация организации. – Ростов н/Д.: Феникс, 2013. – 256 с.

20. Горин С.В. Репутациология // Организация предпринимательской деятельности. Уч. пособ. для вузов. / под ред. С.В. Горина и Н.И. Бегучева. – М.: Издательство «ПКЦ-Альтекс», 2012. – 224 с.

21. Горин С.В. Теоретические основы репутациологии. Часть 1 // Креативная экономика. – 2012. – № 5.

22. Горин С.В. Теоретические основы репутациологии. Часть 2 // Креативная экономика. – 2012. – № 6.

23. Гриффин Э. Управление репутационными рисками. Стратегический подход – М.: Альпина Паблишер, 2009. — 209 с. — ISBN: 9785961409475

24. Грошев И.В., Краснослободцев А.А. Модель системного бренд-менеджмента организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №3. – С. 91-97.

25. Даулинг. Грэм, Репутация фирмы. Создание, управление и оценка эффективности. - М.: ИНФРА-М, 2003.

26. Дедищев, А.В. Благосостояние акционеров. Внешний и внутренний контроль над корпорацией/А.В. Дедищев. – М. : Дело, 2008 г. – 232 с

27. Демченко М. О. Управление рисками в условиях кризиса //Управление финансами и рисками в лизинговой компании - №1 – 2009. Эл.источник: <http://www.twirpx.com/file/273370/>

28. Джевицкая Е.С., Юдина Т.А. Финансовый менеджмент: Практикум. – Пенза: ПГУАС, 2011. – 184 с.

29. Дипиаза, С. Будущее корпоративной отчетности. Как вернуть доверие общества/ С. Дипиаза, Р. Дж. Экклз. – М. : Альпина Паблишер, 2012г. – 212 с

30. Евдокимов П.О. Методический подход к формированию системы бюджетов для управления дебиторской задолженностью предприятий // Проблемы финансов и учета. – 2013. – Приложение №1. – С. 32-40.

31. Ендовицкий Д.А., Поддубный К.А. Анализ уровня чувствительности организации к риску неоплаты отгруженной продукции // Экономический

анализ: теория и практика. – 2009. – №19. – С. 2-8.

32. Ендовицкий Д.А., Щербакова Н.Ф., Исаенко А.Н. Финансовый менеджмент. Учебник. – Изд-во «Рид Групп», 2011. – 800 с.

33. Ерина Т.В. Принципы оценки задолженности в учетной системе предприятия // Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал. – Казань: Изд-во НПК «РОСТ», 2009. – С.88-91.

34. Ершова С.А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. – СПб.: СПбГАСУ, 2010. – 155 с.

35. Ефимова, О. В. Анализ устойчивого развития компании: стейкхолдерский подход, Экономический анализ: теория и практика, №45 (348), декабрь 2013г. , стр. 41-52.

36. Ефимова, О.В. Финансовый анализ. — М.: Бухгалтерский учет, 2014. 528 с

37. Задорожко Д.С. Современные подходы к оценке деловой репутации и репутационного риска// Управление Экономическими Системами. Электронный научный журнал. – 2013. – №8. Эл. Источник: <http://uecs.ru/uecs56-562013/item/2302->

38. Заман А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2008. – 416с.

39. Зимин В.С. Оценка дебиторской задолженности // Журнал «Московский оценщик». – 2011. – №6 (19).

40. Иванов А.А., Олейников С.Я., Бочаров С.А. Риск-менеджмент. Учебно-методический комплекс. - М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. —193 с.

41. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И. Финансы организаций (предприятий). – М.: КноРус, 2012. – 208 с.

42. Ионова А.Ф., Селезнева Н.Н. Финансовый анализ: учебник. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2011. – 624 с.

43. Кантор В.Е., Маховикова Г.А. Финансовый менеджмент: конспект лекций. – М.: Юрайт, 2011.

44. Карасева И.М. Финансовый менеджмент: учеб. пособие по специализации «Менеджмент орг.» / И.М. Карасева, М.А. Ревякина; под ред. Ю.П. Анискина. – М.: ОМЕГА-Л, 2009. – 335 с.

45. Клемешов Р. В. Основы управления рисками инновационных проектов // Сборник материалов Международной научно-практической конференции / под науч. ред. Т. В. Чирковой. - СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2014. — с.

46. Климова Н.В. Оценка влияния факторов на показатели рентабельности // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 20.

47. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 560 с.

48. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент. Теория и практика. – М.: Проспект, 2012. – 1104 с.

49. Комиссарова М.Н. Репутационная стратегия и структура репутационного поля: этапы разработки // «Экономика и менеджмент: прошлое, настоящее, будущее»: материалы международной заочной научно-практической конференции. (18 апреля 2012 г.). – Новосибирск: Изд. «Сибирская ассоциация консультантов», 2012. – 178 с.

50. Копелев И.Б. Факторы прогнозирования риска банкротства компании // Финансы и кредит. – 2014. – №45. – С. 42-49.

51. Коробко М.О. Информационно-организационное обеспечение процесса управления репутационным риском на предприятии // Вестник ЮРГТУ (НПИ). – 2014. – №1. - с. 4.

52. Короткова М.В. Оптимизация управления кредиторской задолженностью на предприятиях промышленности // Вестник ОГУ. – 2009. – №5. – С. 104-109.

53. Костина Г.Ю. Управление кредиторской задолженностью. Цена отказа от скидки или отсрочки // Справочник экономиста. – 2013. – №5. – С. 19-26.

54. Крылов С.И. Методика анализа дебиторской и кредиторской задолженностей по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности //

Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2011. – №4.

55. Кукушкин С.Н. Финансово-экономический анализ. Конспект лекций. – М.: А-Приор, 2010.

56. Куликова Е.Е. Управление рисками: инновационный аспект. – М.: Бератор-Публишинг, 2008. — 112 с. — ISBN: 978-5-9727-0092-9

57. Кульнева И.И., Щеблыкина Н.И., Гусева Л.П. Определение репутационного риска организации // Молодой ученый.– 2014.– №21 (80) декабрь-2. – с.

58. Купрюшина О.М., Фоменко М.О. Реализация системного подхода к экономическому анализу кредиторской задолженности организации // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 21(186). – С. 13-18.

59. Кустова Т.Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – Рыбинск: РГАТА, 2009. – 200 с.

60. Лапуста М.Г. Финансы организаций (предприятий): Учебник / М.Г. Лапуста, Т.Ю. Мазурина, Л.Г. Скамай. – Изд. испр. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 575 с.

61. Лобанова Е. Корпоративный финансовый менеджмент. Учебно-практическое пособие. – М.: Юрайт, 2012. – 990 с.

62. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент. – Изд-во «Национальное образование», 2013. – 768 с.

63. Луценко С.И. Регулирование структуры капитала компании: издержки корректировки // Финансовый менеджмент. – 2012. – № 4.

64. Лысенко Д. Как управлять рисками //Аудит и налогообложение - №10 – 2009. Эл.источник: <http://www.twirpx.com/file/273370/>

65. Лысенко Д. Управление кредиторской задолженностью // Аудит и налогообложение. – 2012. – №10. – С. 22-27.

66. Лысенко Д. Управление рисками //Аудит и налогообложение - №3 – 2010. Эл.

67. Мамий Е.А., Байбуртян М.А. Операционные модели построения

системы корпоративного финансового контроллинга на предприятии // Финансы и кредит. – 2014. – №10. – С. 31-35.

68. Мануйленко В.В., Садовская Т.А. Подходы к формированию и распределению прибыли хозяйствующего субъекта: современный аспект // Финансы и кредит. – 2012. – № 40.

69. Маркарьян Э.А., Герасименко Г.П., Маркарьян С.Э. Финансовый анализ: Учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 409 с.

70. Милых И. Кредитная политика предприятия как инструмент управления дебиторской задолженностью // Консультант. – 2013. – №11. – С. 22-25.

71. Мицель А.А., Телипенко Е.В. Оценка влияния показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия на выручку от реализации продукции // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – №27.

72. Моисеенко И.А. Оценка бюджетной эффективности реформирования налогообложения прибыли хозяйствующих субъектов // Финансы и кредит. – 2012. – № 22.

73. Насретдинова Э. С., Полянская А. А. Коммуникационная программа как инструмент снижения репутационных рисков компаний // Молодой учёный. – 2016.– №18 (122) сентябрь -2. – с.

74. Никитина Н.В., Янов В.В. Корпоративные финансы. – М.: КноРус, 2013. – 512 с.

75. Николаева Е.А. Регулирование дебиторской задолженности как один из элементов управления финансовым риском// Молодой ученый.– 2014.– №21 (80) декабрь-2. – с.

76. Олейник И., Лапшов А. «Плюс/минус» Репутация. - М.: «Типография «Новости», 2003. - 160 с.

77. Олсоп Р.Дж. 18 непреложных законов корпоративной репутации. Создание, защита и восстановление. Изд-во «Вершина», 2006.

78. Палий В.Ф. Международные стандарты учета и финансовой

отчетности. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 512 с.

79. Панкова С.В., Киселева О.В. Формирование динамического подхода к комплексному анализу финансово-хозяйственной деятельности организаций // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 14.

80. Пашковская Л.В. Основы финансового менеджмента. – Изд-во ГИУСТ БГУ, 2012. – 196 с.

81. Пестриков С.А. Совершенствование управления репутационными рисками организаций автотранспортной отрасли как фактор их устойчивого развития // Вестник Пермского национального исследовательского технического университета. Охрана окружающей среды, транспорт, безопасность жизнедеятельности.– 2012. – №01. – с.

82. Петров А.М. Контроль за движением дебиторской и кредиторской задолженности // Современный бухучет. – 2012. – №9. – С. 38-45.

83. Посредников М. Система управления дебиторской задолженностью http://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/acc_receivable.shtml.

84. Рева В.Е. Управление репутацией. Изд-во «Дашков и К», 2009. - 136с.

85. Резник С.Д., Юдина Т.А. Репутация как ключевой фактор обеспечения конкурентоспособности российского вуза // Университетское управление: практика и анализ. – 2014. – №2. – С. 81-87.

86. Резник С.Д., Юдина Т.А. Управление репутацией высшего учебного заведения: Монография. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 227 с.

87. Рогова Е.М., Ткаченко Е.А. Финансовый менеджмент. – М.: Юрайт, 2012. – 544 с.

88. Савицкая Г.В. Экономический анализ: Учебник / Г.В. Савицкая. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.—649.

89. Сальникова Л. С. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии: учебник для бакалавров / Л.С. Сальникова. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 303 с.

90. Синельщикова Н.В. Современные финансовые инструменты: цели и проблемы их использования российскими компаниями // Финансовый

менеджмент. – 2012. – №4.

91. Тульчинский Г.Л. Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности: учебник для бакалавров / Г.Л. Тульчинский; Национальный исследовательский университет, Высшая школа экономики. – М.: Юрайт, 2014. – 338 с.

92. Фёдорова Е.А., Андреева О.А. Управление деловой репутацией управляющей компании // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №2. 32. Чаплина А.Н., Герасимова Е.А. Репутационная ответственность торгового предпринимательства // Проблемы современной экономики. – 2014. – №2(50). – С. 192-197.

93. Филобокова Л.Ю. Методические подходы к управлению и анализу денежных активов малого предприятия // Финансовый менеджмент. – 2012. – № 5.

94. Читая Г.О. Методика анализа и построения эффективной системы управления дебиторской задолженностью на промышленном предприятии // Справочник экономиста. – 2014. – №11.

95. Чумиков А.Н. Реклама и связи с общественностью. Имидж, репутация, бренд: учебное пособие / А.Н. Чумиков. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 157 с.

96. Шарков Ф.И. Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация, имидж и бренд фирмы: Учебное пособие. - М.: Дашков и К°, 2010. - 272 с.

97. Шатрова А.П., Чаплина А.Н. Роль деловой репутации в формировании интеграционного ресурсного потенциала предпринимательской структуры // Молодежь и наука: сборник материалов X Юбилейной Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, посвященной 80-летию образования Красноярского края, [Электронный ресурс], № заказа 1644/отв. ред. О.А. Краев. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т., 2014.

98. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 365 с.

99. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 208 с.

100. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа: Учебное пособие. – изд. 3-е. – М.: ИНФРА-М, 2007.

101. Экклз, Р. Дж. Революция в корпоративной отчетности. Как разговаривать с рынком капитала на языке стоимости/ Экклз Р. Дж., Герц Р., Мэри Киган Э., Дейвид М. Х. Филлипс - М: Олимп-Бизнес

102. Юдина Т.А. Репутация высшего учебного заведения и ее потребители // Проблемы теории и практики управления. —2014. — № 1. — С. 107-114.

103. Юдина Т.А. Финансовый анализ: Учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2017.

104. Юдина Т.А. Финансовый менеджмент: Курс лекций для студентов бакалавриата по направлению «Менеджмент». – Пенза: ПГУАС, 2013. – 210 с.

105. Юдина Т.А., Рыбалкина З.М. Финансовый анализ: учебно-методическое пособие к практическим занятиям. – Пенза: ПГУАС, 2016. – 228с.

ГЛОССАРИЙ

Бухгалтерская отчетность – система таблиц и показателей отчетов, отражающих финансовое и имущественное положение организации, результаты ее хозяйственной деятельности за определенный период; включает бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, распределение прибыли, расчеты с бюджетом. Составляются за год и поквартально нарастающим итогом с начала года.

Дебиторская задолженность – сумма долгов, причитающихся предприятию, от юридических или физических лиц в итоге хозяйственных взаимоотношений с ними.

Конкурентная позиция — положение фирмы по отношению к субъектам конкурентного окружения, образующееся из совокупности позиций, которые фирма занимает и отстаивает в конкурентной среде.

Конкуренция – это борьба между экономическими субъектами за максимально эффективное использование факторов производства.

Кредиторская задолженность – задолженность субъекта (предприятия, организации, физического лица) перед другими лицами, которую этот субъект обязан погасить.

Материальное стимулирование – это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности.

Рекламная кампания – это целенаправленная система спланированных рекламных мероприятий, объединённых одной идеей и концепцией для достижения конкретной маркетинговой цели в рамках согласованной маркетинговой стратегии рекламодателя, в установленные предварительным анализом период времени, область действия, рынок и целевую аудиторию.

Репутационный менеджмент – долгосрочная стратегия, направленная на формирование и укрепление репутации организации и ее руководителей.

Репутационные риски – это опасность, связанная со снижением доверия к определенной компании, бренду или консолидированной группе.

Репутация – закрепившееся определенное мнение о человеке или группе людей.

Система – совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях между собой и образующих определенную целостность, единство.

Текучесть кадров – норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу. Текучесть показывает, как долго работник находится на своей работе.

Финансовая устойчивость – это стабильность финансового положения предприятия, обеспечиваемая достаточной долей собственного капитала в составе источников финансирования.

Целевая аудитория – это совокупность потенциальных и реальных клиентов, имеющих заинтересованность в товаре либо услуге, которые объединены определенным рядом общих характеристик, критериев. Такие критерии еще называют признаками сегментирования. Основные признаки сегментирования: пол, возраст, профессия, уровень дохода, образование, место жительства и т.д.

**БУХГАЛТЕРСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ
ООО «Сплав СК» ЗА 2014-2016 ГГ.**

на 31 декабря 2016 г.

Форма по ОКУД _____
Дата (число, месяц, год) _____
Организация Общество с ограниченной ответственностью «Сплав СК» по ОКПО _____
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____
Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД _____
Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКОПФ/ОКФС _____
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) _____ по ОКЕИ _____
Местонахождение (адрес) 442960, Пензенская область, г.Заречный, ул. Коммунальная 8

Коды		
0710001		
31	12	2016
83907915		
5838045200		
41.2		
12165		16
384		

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные финансовые и другие внеоборотные активы	-	-	-
	Материальные внеоборотные активы	14	20	26
	Основные средства			
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	3468	5057	4724
	Финансовые и другие оборотные активы в т.ч.:	8252	6883	8801
	Дебиторская задолженность	3300	2753	3521
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1650	1376	1760
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	2063	1720	2200
	Прочие оборотные активы	1237,8	1032,5	1320
	Денежные средства и денежные эквиваленты	18	2431	1444
	БАЛАНС	11752	14391	14995
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
	Капитал и резервы	10088	9985	11895
	Целевые средства	-	-	-
	Фонд недвижимого и особого ценного движимого имущества и иные целевые фонды	-	-	-
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ			

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

ООО «Сплав СК» ЗА 2014-2016 ГГ.

на 31 декабря 2016 г.

	Форма по ОКУД	Коды		
Дата (число, месяц, год)		0710001		
Организация <u>Общество с ограниченной ответственностью «Сплав СК»</u>	по ОКПО	31	12	2016
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	83907915		
Вид экономической деятельности	по ОКВЭД	5838045200		
Организационно-правовая форма/форма собственности	по ОКФС/ОКФП	41.2		
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)	по ОКЕИ	12165	16	
Местонахождение (адрес) 442960, Пензенская область, г.Заречный, ул. Коммунальная 8		384		

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 2016 г. (тыс.руб)	На 31 декабря 2015 г. (тыс.руб)	На 31 декабря 2014 г. (тыс.руб)
	Выручка	23844	29982	26552
	Себестоимость продаж	(22 987)	(30580)	(26743)
	Валовая прибыль (убыток)	857	(598)	(191)
	Коммерческие расходы	-	-	-
	Управленческие расходы	-	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	857	598	191
	Доходы от участия в других организациях	-	-	-
	Проценты к получению	-	-	-
	Проценты к уплате	-	-	-
	Прочие доходы	34	0	1
	Прочие расходы	(17)	(348)	(133)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	874	(946)	(323)
	Текущий налог на прибыль	(771)	(964)	(856)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	-	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	-	-	-
	Прочее	-	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	103	(1910)	(1179)

Руководитель _____	Главный бухгалтер	Голубева Надежда
(подпись)	р	Сергеевна
_____ Саснков Евгений Евгеньевич	_____	_____
(расшифровка подписи)	(подпись)	(расшифровка подписи)

“ 28 ” марта 2017 г.

Анкета, направленная на выявление рисков, связанных со степенью удовлетворенности клиентов услугами ООО «Сплав СК».

Уважаемый Клиент!

С целью повышения качества продукции и получения обратной связи, просим Вас заполнить прилагаемую анкету.

Заранее благодарим Вас за участие в нашем научно-исследовательском проекте!

Используя приведённую ниже шкалу по выставлению оценок, отметьте цифру, соответствующую степени Вашей удовлетворённости по каждому приведённому критерию.

1.1. Что в первую очередь влияет на Ваш выбор организации, занимающейся строительно-отделочными работами?

- а) Удобство расположения (Близость к дому/работе)
- б) Доступные цены
- в) Качество предоставляемых товаров и услуг
- г) Качество обслуживания

1.2. Как вы охарактеризуете цены в организации?

- а) Низкие
- б) Доступные
- в) Не допустимые для меня
- г) Затрудняюсь ответить

1.3. Довольны ли вы товарами и услугами организации в целом?

- а) Очень доволен
- б) Доволен
- в) нейтрально
- г) Недоволен
- д) Очень недоволен

1.4. Как часто вы пользовались услугами компании?

- а) Один раз
- б) Несколько раз
- в) Затрудняюсь ответить

1.5. Как давно вы используете услуги компании?

- а) Меньше одного месяца
- б) От 1 до 6 месяцев
- в) От 6 месяцев до 1 года

- г) От 1 до 3 лет
- д) Свыше 3 лет

1.6. Какие виды работ и услуг Вам оказывала организация ООО «Сплав СК»?

- а) Производство отделочных работ
- б) Продажа лесоматериалов, строительных материалов и санитарно-технического оборудования
- в)
- Другое _____

1.7. Будете ли вы в дальнейшем пользоваться услугами компании?

- а) Определенно да
- б) Возможно
- в) Определенно нет
- г) Затрудняюсь ответить

1.8. Рекомендовали бы Вы другим потребителям воспользоваться услугами организации?

- а) Да, рекомендовал(а)
- б) Нет, не рекомендовал(а)
- в) Затрудняюсь ответить

Данные об участниках анкетного опроса

2.1. Ваш пол:

- 1. Мужской;
- 2. Женский.

2.2. Ваш возраст:

- 1. до 20 лет;
- 2. 20-25 лет;
- 3. 25-30 лет;
- 4. 30-35 лет;
- 5. 35-40 лет;
- 6. Более 40 лет.

2.5. Уровень ваших доходов

- 1. Высокий
- 2. Низкий
- 3. Средний

Спасибо за участие в нашем опросе! Надеемся на дальнейшее успешное сотрудничество

Все результаты анкеты останутся конфиденциальными!

Приложение 3

Сводные данные результатов анкетирования клиентов ООО «Сплав СК»

Таблица 1. Что в первую очередь влияет на выбор организации, занимающейся строительно-отделочными работами

Варианты ответов	Количество человек	Процент
Удобство расположения (Близость к дому/работе)	–	–
Доступные цены	15	30
Качество предоставляемых товаров и услуг	27	54
Качество обслуживания	8	16

Таблица 2. Уровень цен в организации

Варианты ответов	Количество человек	Процент
Низкие	9	18
Доступные	41	82
Не допустимые для меня	–	–
Затрудняюсь ответить	–	–

Таблица 3. Удовлетворенность товарами и услугами организации в целом

Варианты ответов	Количество человек	Процент
Очень доволен	22	44
Доволен	20	40
Нейтрально	8	16
Недоволен	–	–
Очень недоволен	–	–

Таблица 4. Частота пользования услугами компании

Варианты ответов	Количество человек	Процент
Один раз	18	36
Несколько раз	32	64
Затрудняюсь ответить	–	–

Таблица 5. Как давно используют услуги компании

Варианты ответов	Количество человек	Процент
Меньше одного месяца	2	4
От 1 до 6 месяцев	4	8
От 6 месяцев до 1 года	10	20
От 1 до 3 лет	17	34
Свыше 3 лет	17	34

Таблица 6. Виды работ и услуг, которые оказывала организация ООО «Сплав СК»

Варианты ответов	Количество человек	Процент
Производство отделочных работ	47	94
Продажа лесоматериалов, строительных материалов и санитарно-технического	3	6
Другое	–	–

Таблица 7. Есть ли в планах дальнейшее сотрудничество с компанией

Варианты ответов	Количество человек	Процент
Определенно да	39	78
Возможно	11	22
Определенно нет	–	–
Затрудняюсь ответить	–	–

Таблица 8. Рекомендовали бы другим потребителям воспользоваться услугами организации

Варианты ответов	Количество человек	Процент
Да	50	100
Нет	–	–
Затрудняюсь ответить	–	–

Таблица 9. Пол респондентов

Пол	Количество человек	Процент
Мужской	38	76
Женский	12	24

Таблица 10. Возраст респондентов

Возрастные группы	Количество человек	Процент
до 20 лет	1	2
20-25 лет	4	8
25-30 лет	9	18
30-35 лет	11	22
35-40 лет	15	30
более 40 лет	10	20

Таблица 11. Уровень доходов

Варианты ответов	Количество человек	Процент
Высокий	31	62
Низкий	3	6
Средний	16	32

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 2 экземпляре(ах).

Библиография 105 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » _____ 2017 г.
