

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.01 Экономика
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Финансы и кредит
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Управление финансовыми рисками организации

Студент

Ю.А. Маслова
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент А.В. Морякова
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Название бакалаврской работы: «Управление финансовыми рисками организации».

Целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления финансовыми рисками организации.

Объектом исследования является ООО «Макдоналдс».

Предметом исследования является управление финансовыми рисками, выступающее в качестве основного инструмента повышения эффективности деятельности организации.

Бакалаврская работа включает в себя введение, три раздела, заключение, список из 30 используемых литературных источников, в том числе 6 на иностранном языке, и 3 приложений.

В ходе исследования применялись методы функционального, системного и статистического анализа, сравнения и группировок, графической интерпретации.

Информационной базой стали нормативно–правовые акты, методики, инструкции, официальная финансовая отчетность ООО «Макдоналдс», данные управленческого учета организации, статистические данные.

Краткие выводы по бакалаврской работе: по результатам проведенного исследования сделан общий вывод, что на текущий момент ООО «Макдоналдс» имеет достаточно высокий риск потери ликвидности, снижения платежеспособности и финансовой устойчивости, следовательно, имеет достаточно высокий риск получения убытков. Для того, чтобы оперативно и эффективно реагировать на ситуацию необходимо иметь систему контроля и анализа. Сочетание прогнозирования, бюджетирования, анализа и контроля возможно в рамках системы контроллинга. При реализации разработанных предложений в рамках системы контроллинга в практической деятельности, вероятность возникновения финансовых рисков значительно снижена.

Abstract

The title of the graduation work is «Management of financial risks of the organization».

The aim of the work is to develop measures to improve the organization's financial risk management.

The object of the graduation work is LLC «McDonalds»

The subject of the graduation work is financial risk management, which is the main tool for improving organizational performance.

The graduation work consists of introduction, three chapters, and conclusion. The graduation work also includes 22 figures, 34 tables, the list of 30 references including 6 foreign sources and 3 appendices

In the first section of our graduation work thesis we study what financial risks are and various methods of managing the financial risks of an organization.

In the second section of our graduation work thesis we analyze the financial indicators of the organization, probability of bankruptcy and efficiency of financial risk management of the organization.

In the third section of our graduation work thesis we describe the proposed methodology of financial risk management of the organization. We then analyze its effectiveness.

In conclusion we'd like to stress that at the moment LLC «McDonalds» has rather high risk of liquidity loss, decrease in solvency and financial stability. It can be concluded that the method of financial risk management of the organization, which is used by LLC «McDonalds» at the moment, is not effective. Considering the fact that following the application of the developed proposals in the framework of the controlling system, the probability of financial risks is significantly reduced. It can be concluded that LLC «McDonalds» should apply these proposals in practice.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы управления финансовыми рисками организации	7
1.1 Экономическое содержание управления финансовыми рисками организации	7
1.2 Методы управления финансовыми рисками организации	19
1.3 Методика оценки управления финансовыми рисками организации	26
2 Анализ финансово–экономической деятельности	36
и оценка управления финансовыми рисками ООО «Макдоналдс»	36
2.1 Техничко–экономическая характеристика ООО «Макдоналдс».....	36
2.2 Оценка финансовых рисков ООО «Макдоналдс»	46
2.3 Оценка управления финансовыми рисками ООО «Макдоналдс»	51
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления финансовыми рисками в ООО "Макдоналдс"	62
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления финансовыми рисками в ООО "Макдоналдс"	62
3.2 Эффективность мероприятий по совершенствованию управления финансовыми рисками ООО «Макдоналдс».....	75
Заключение	86
Список используемой литературы.....	90
Приложение А Организационная структура управления ООО «Макдоналдс»....	93
Приложение Б Бухгалтерский баланс ООО «Макдоналдс».....	94
Приложение В Отчет о финансовых результатах ООО «Макдоналдс»	96

Введение

В последние годы в Российской Федерации наблюдается рост количества несостоятельных организаций в связи с кризисными явлениями в экономике страны. Основной причиной частого возникновения проблем является высокая нестабильность условий внешней среды, в которой хозяйствующие субъекты осуществляют свою деятельность. Изменения факторов внешней среды приводят к необходимости изменения существующих и созданию новых стратегий управления финансовыми рисками. Поэтому важное место в системе управления организацией занимает управление финансовыми рисками или риск–менеджмент, мероприятия которого должны быть направлены на опережение и предотвращение рисков в деятельности организации. В идеальных условиях хозяйствования экономические агенты своевременно и в полном объеме выполняют свои обязательства друг перед другом. В реальной экономике некоторые хозяйствующие субъекты утрачивают возможность исполнять свои обязательства, в том числе по причине неэффективного управления финансовыми рисками. В связи с этим разработка мероприятий по снижению финансовых рисков является актуальной для современных организаций.

Теоретико–методической основой при написании данной работы послужили работы К. В. Екимовой, И. П. Савельевой, В. Н. Незамайкина, Т. В. Погодиной, Г. Б. Поляка, А. З. Бобылевой, Н. А. Кулагиной и других представителей научного и экспертного сообщества.

Целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления финансовыми рисками организации (ООО «Макдоналдс»).

В соответствии с целью работы выделяются следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления финансовыми рисками организации;

– провести анализ финансово–экономической деятельности организации и изучить методы управления финансовыми рисками, применяющиеся в данной организации;

– на основании данных предложить мероприятия по совершенствованию управления финансовыми рисками организации.

Объект исследования – ООО «Макдоналдс».

Предмет исследования – управление финансовыми рисками, выступающее в качестве основного инструмента повышения эффективности деятельности организации.

В ходе исследования применялись методы функционального, системного и статистического анализа, сравнения и группировок, графической интерпретации.

Информационной базой стали нормативно–правовые акты, методики, инструкции, официальная финансовая отчетность ООО «Макдоналдс», данные управленческого учета организации, статистические данные.

Бакалаврская работа включает в себя введение, три раздела, заключение, список используемых источников и приложения.

1 Теоретические основы управления финансовыми рисками организации

1.1 Экономическое содержание управления финансовыми рисками организации

Интерпретируя понятие категории «риск», необходимо отметить, что в общем смысле под ним подразумевается действие, совершаемое в условиях неопределенности положительного исхода, т.е. в результате вероятно как достижение поставленной цели, так и получение отрицательных последствий. Причем последние могут выражаться в упущенной прибыли, в убытке, в отсутствии вообще какого-либо результата, а также обстоятельствах, которые в дальнейшем неблагоприятно скажутся на деятельности организации.

В рамках темы исследования понятие риска целесообразно раскрыть как составляющую экономической деятельности организации. В данном контексте риск определяется разными авторами следующим образом:

1) риск представляет собой «потенциальную возможность потери, которую можно измерить количественно, ... его характеризует неопределенность, которая связана с вероятным возникновением отрицательных последствий в ходе реализации какого-либо проекта или деятельности» [11, с. 5–6];

2) риск – это «вероятность того, что в результате совершаемых действий могут возникнуть потери, убытки, неполучение запланированных доходов и прибыли» [17, с. 9];

3) риск выражается в «неопределенности финансовых результатов организации в будущем» [25, с.15];

4) риск выступает как «вероятность потери ценностей (финансовых, политических, социальных ресурсов) в результате деятельности, если обстановка и условия проведения деятельности будут меняться в

направлении, отличном от того, что предусмотрено планами и расчетами» [5, с. 10].

Риски классифицируются по различным критериям, основные из них приведены ниже (Рисунок 1).

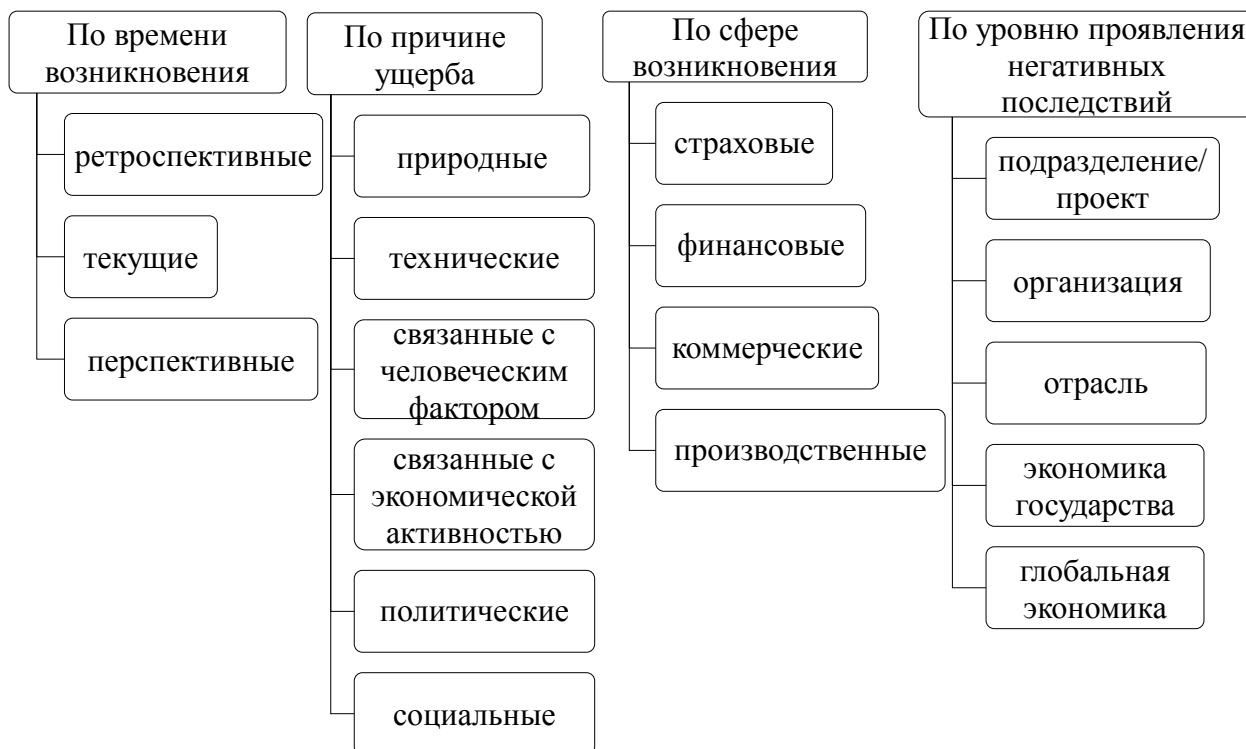


Рисунок 1 – Классификация рисков организации [22, с. 65]

Финансовые риски являются одним из видов рисков организации, выделяемых на основании признака «сфера возникновения». В широком смысле их можно определить как неблагоприятные финансовые последствия для организации, которые выражаются в виде потери дохода или капитала в результате ее экономической деятельности.

Современные ученые по-разному трактуют это понятие. Различные определения финансовых рисков приведены в таблице 1.

Анализ приведенных в таблице 1 определений позволяют провести обобщение данного понятия. Финансовый риск представляет собой

вероятности наступления неблагоприятных финансовых последствий в виде снижения или потери прибыли, капитала, ресурсов организации в результате принятия определенного решения или реализации мероприятий в условиях неопределенности.

Таблица 1 – Дефиниции категории «финансовый риск» в научной литературе

Автор	Определение
В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Ф.В. Маевский	«Финансовый риск – это спекулятивный риск, предполагающий наступление ущерба в результате проведения операций в финансово–кредитной и биржевой сферах, т.е. риск, вытекающий из самой природы этого риска» [5, с. 16]
К.В. Екимова, И.П. Савельева, К.В. Кардапольцев	«Финансовый риск представляет собой результат выбора альтернативного финансового решения, направленного на достижение желаемого результата финансовой деятельности при вероятности получения экономического ущерба (финансовых потерь), в силу неопределенности условий его реализации» [8, с. 27]
Т.Г. Касьяненко, Г.А. Маховикова	«Риски, которые сопровождают финансовую деятельность, формируют систему рисков организации, определяемую общим понятием – финансовый риск» [11, с. 19]
В.Н. Незамайкин, И.Л. Юрзинова	«Финансовый риск – это риск потери или получения доходов, которые обусловлены действием как внешних, так и внутренних факторов и условий и возникает в связи с движением финансовых потоков» [13, с. 46]

Финансовые риски являются неотъемлемой составляющей предпринимательской деятельности в условиях рынка и характеризуются вероятностью возникновения неблагоприятных финансовых последствий. Подразделяются они на три основных типа (Рисунок 2).

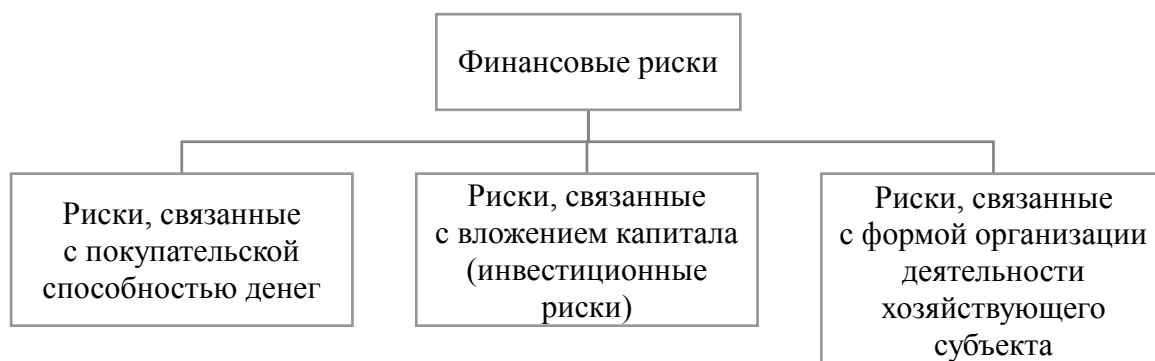


Рисунок 2 – Виды финансовых рисков организации [22, с. 123]

В свою очередь риски, которые связаны с покупательной способностью денег, подразделяются на инфляционный риск, дефляционный риск, риск ликвидности, валютный риск (Рисунок 3).



Рисунок 3 – Виды рисков, связанных с покупательской способностью денег

«Инфляционный риск характеризуется тем, что в случае роста инфляции, получаемые денежные доходы (доходы от ценных бумаг) обесцениваются быстрее, чем растут, с точки зрения реальной покупательной способности, вследствие чего инвестор несет реальные убытки» [12, с. 54]. Следовательно, рост инфляции означает, что процентные платежи имеют все меньшую покупательную способность.

Некоторые ценные бумаги пытаются решить этот риск, регулируя свои денежные потоки для инфляции, чтобы предотвратить изменения в покупательной способности. Казначейские ценные бумаги с защитой от инфляции (TIPS) являются наиболее популярными из этих ценных бумаг [16, с. 23]. Они корректируют свои купонные и основные платежи за изменения индекса потребительских цен, тем самым давая инвестору гарантированный реальный доход.

Некоторые ценные бумаги непреднамеренно предоставляют некоторую защиту от нагрузки. Например, ценные бумаги с переменной ставкой обеспечивают некоторую защиту, поскольку их денежные потоки к держателю (процентные платежи, дивиденды и т. д.) Основаны на таких

показателях, как первичная ставка, прямо или косвенно затронутая инфляцией.

Конвертируемые облигации также предлагают некоторую защиту, потому что они иногда торгуют, как облигации, и иногда торгуют, как акции. Их корреляция с ценами акций, на которые влияют изменения в инфляции, означает, что конвертируемые облигации обеспечивают небольшую защиту от инфляции.

Инфляционный риск является общей проблемой для инвесторов с доходами. Инфляция заставляет деньги терять ценность, и любые инвестиции, которые связаны с денежными потоками с течением времени подвергаются этому риску инфляции. Последствия этого могут быть серьезными: инвестор получает более низкую доходность по сравнению с той, что ожидалась первоначально, в некоторых случаях заставляя инвестора вывести часть основной суммы портфеля, если он зависит от нее для получения дохода.

Необходимо отметить, что «инфляционный риск – это не риск того, что инфляция будет, а риск инфляции выше ожидаемого» [9, с. 39]. Это одна из причин, по которой происходят спекуляции по индикаторам инфляции в различных исследованиях, таких как кривая доходности, что делается для понимания момента, когда начнется рост темпа инфляции. Например, многие экономисты считают, что нормальная кривая доходности означает, что инвесторы ожидают более высокой инфляции в будущем, а перевернутая кривая доходности означает, что инвесторы ожидают более низкую инфляцию (Рисунок 4).

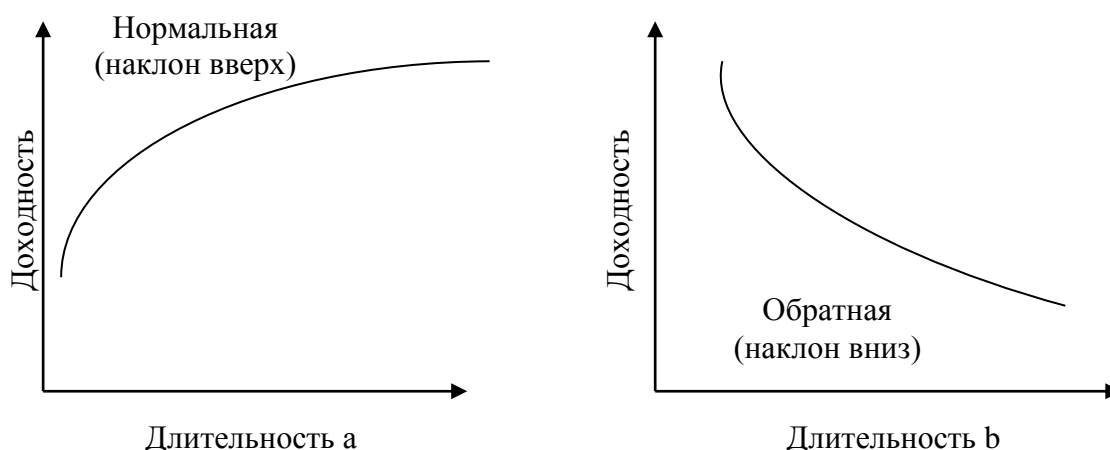


Рисунок 4 – Нормальная и обратная кривые доходности [15, с. 69]

Дефляционный риск возникает при росте дефляции, т.е. когда происходит широкомасштабное и продолжительное падение уровня цен, которое приводит к ухудшению экономических условий предпринимательства и снижению доходов [20, с. 45].

Дефляция опасна тем, что покупатели не торопятся покупать (так как цены падают), а стараются больше сберегать, что раскручивает «дефляционную спираль» еще больше, вследствие этого снижается уровень экономической активности населения. Для предпринимателей это означает сокращение прибыли (в том числе из-за того, что сырье и ресурсы они покупают при более высоком уровне цен, а продают – при более низком). Кроме того, в результате явлений дефляции получается, что при той же номинальной заработной плате, производители заплатят более высокую реальную заработную плату, что может привести к негативным последствиям для работодателей вплоть до банкротства. И, чтобы избежать этого, организации начинают увольнять работников, что приводит к росту безработицы.

Другой проблемой дефляции является то, что реальные ставки процентов становятся высокими. Это снижает желание занимать и осуществлять инвестиционные расходы [15, с. 87].

Валютный риск характеризуется опасностью финансовых потерь вследствие изменения курса валютной цены по отношению к валюте платежа в период между подписанием внешнеторгового или кредитного соглашения и осуществлением платежа по нему [13, с. 124].

Вероятность потери средств связана с волатильностью валют, что стимулирует постоянное изменение валютных курсов. Риск изменения валютного курса подразумевает воздействие определенных факторов:

- внутреннее изменение стоимости валют;
- перераспределение денежных потоков между странами;
- валютные спекуляции;
- уровень доверия резидентов, нерезидентов к национальным деньгам и другие факторы.

Валютные риски неизбежно связаны со многими сделками в финансовой сфере:

- операционные – возникают при совершении финансовых сделок на определенные валютные суммы;
- трансляционные – такие риски связаны с несоответствием предполагаемой и реальной стоимости активов или пассивов при оценке на удаленном рынке (в другой стране, например);
- экономические – глобальные финансовые изменения, которые могут влиять на конкретные сделки непредсказуемым образом [21, с.74].

Банки активно используют инструменты предупреждения возможных валютных рисков у клиентов, однако этого недостаточно. Организации должны также осваивать, активно применять оптимальные механизмы управления рисками.

Цель внешнеторговых операций – эквивалентный обмен товарами либо получение денежных средств за полученный товар. При осуществлении сделки одна сторона всегда использует иностранную валюту.

После перехода валют многих стран в свободное плавание, колебания курсов дезорганизуют, затрудняют международные сделки. Поэтому в

ситуации неустойчивости курсов защита от валютных рисков наиболее актуальна. Необходимо отметить, что заключение контрактов в долларах не гарантирует обеспечение интересов одной стороны.

Обычно предметом валютного риска называют текущие средства, а также будущую прибыль организации или частного лица. Это объекты, на которые непосредственно может влиять нестабильность рынка, внезапные изменения курсов валют [6, с. 97]. Например, для российской экономики предметом валютного риска становится возможность повышения доллара, как некой условной аналитической единицы, а также снижение стоимости российского рубля по отношению к доллару и другим валютам.

Говоря о риске ликвидности, необходимо уточнить, что понятие ликвидности означает потенциальную способность платить по долгам. Она выражается, прежде всего, в превышении оборотных активов над краткосрочными обязательствами. Риск ликвидности организации – это вероятность ситуации, когда организация не может погасить свои обязательства.

У рассматриваемого понятия есть еще одна трактовка. В соответствии с ней ликвидность показывает величину возможных потерь при продаже активов организации, т.е. когда организация, рассчитывая на одну сумму дохода от сделки, получит меньшую ее величину [6, с. 98].

Чтобы понять, способна ли организация вовремя расплатиться с кредиторами, на основе бухгалтерского баланса рассчитывают коэффициент ликвидности. Он показывает соотношение долгов организации и оборотного капитала. Ликвидность бывает текущая, быстрая и абсолютная. Для каждого вида рассчитывают свой коэффициент.

Риски также подразделяются на простые и сложные.

Под простым риском понимается отдельный рискованный случай, например, риск в конкретной импортно–экспортной сделке. Простой риск охватывает одну операцию или группу операций в ограниченном промежутке времени. Его гораздо проще анализировать и предсказывать, что обычно и

происходит при планировании сделок.

В противовес простому варианту комплексным риском называют такой риск, который выявлен для целой экономической ситуации в организации. Он может включать в себя сумму нестабильностей и неожиданных колебаний курса на протяжении многих сделок [7, с. 204]. Эта категория финансовых рисков описывает комплексные последствия от совершения различных сделок, вложения средств и проведения международных валютных операций.

Отдельно рассматривается аналитическая категория скрытых рисков. Так называют финансовые риски, связанные с конкретной организацией, когда возможная потеря прибыли касается исключительно этой организации или ее подразделения. Если совершается сделка, в процессе которой будет потеряна часть прибыли из-за изменения курса валюты в другой стране (откуда поступает товар, или куда отгружаются продукты), то ее относят к категории скрытых рисков. Эта категория всегда отражается в первую очередь на внутреннем балансе организации.

Другим видом финансовых рисков являются риски, связанные с вложением капитала или инвестиционные риски.

Дать однозначное определение о том, что такое риск в инвестициях, довольно сложно. Инвесторы и экономисты вкладывают в это понятие самые разные значения. Однако если обобщить это понятие, то инвестиционные риски – это возможность полностью или частично утратить средства, которые куда-либо вложены.

Чем больше инвестиционных рисков несет в себе тот или иной инструмент, тем, как правило, он более доходен. Однако это правило действует не всегда, так как одни и те же инструменты при разном использовании и в разных странах дают совершенно разный эффект [15, с. 98].

Обычно соотношение риск–доходность сопоставляют с величиной инфляции и значением ключевой ставки Центробанка РФ. Если инструмент

дает доходность ниже или наравне с этими двумя показателями, то его можно отнести к числу низко рисковых. Если потенциальная доходность превышает показатели в 2–3 раза, то актив будет очень рискованным для инвестора.

Так, в России наименее рискованными активами считаются банковские депозиты и облигации федерального займа, которые дают доход на уровне меньше или чуть выше ключевой ставки. Более рискованные активы – акции и облигации крупных организаций, так называемых «голубых фишек», а также муниципальные облигации. Они могут давать доход на уровне 10–15% в год [16, с. 7].

Еще более рискованные активы на фондовом рынке – акции и облигации организаций второго эшелона, структурные продукты, валюта. Доходность этих инструментов может достигать 20–25% годовых, но с такой же вероятностью можно получить убыток аналогичного размера [16, с. 7].

Потенциально опасными для инвесторов, и несущими самые высокие инвестиционные риски, являются инвестиции в стартапы, ПАММ–счета, форекс, криптовалюту, «мусорные» облигации, «грошовые» акции и другие сомнительные активы [16, с. 7].

Все инвестиционные риски можно разделить на две большие категории системные и частные.

Наступление системных рисков в инвестициях способно не только обесценить портфель инвестора, но и уронить экономику в целом, вызвав системный кризис. Предугадать их появление сложно, а застраховаться от них практически невозможно. В число системных инвестиционных рисков входят валютный риск, риски изменения процентных ставок, инфляционный риск, риск ликвидности, рыночные риски, случайные риски (Рисунок 5).



Рисунок 5 – Виды системных инвестиционных рисков [21, с. 149]

Валютный, инфляционный и риск ликвидности уже были рассмотрены выше, однако в рамках инвестирования они имеют свои особенности.

Риск ликвидности, как инвестиционный риск, возникает, если инвестор не может в короткий срок продать имеющиеся у него активы. Либо может, но по очень невыгодной цене. Классическим примером неликвидного актива является недвижимость. Если продавать ее по хорошей цене, то приходится долго ждать подходящего покупателя. Если важно продать быстро, то придется соглашаться на первую же предложенную цену.

Риск ликвидности на фондовом рынке обычно проявляется у небольших организаций или при небольшом free–float акции, когда покупатели отсутствуют. Косвенно о небольшой ликвидности может свидетельствовать широкий спред – чем он выше, тем хуже для инвестора [8, с. 110].

Говоря о рисках изменения процентных ставок, необходимо отметить, что в России на доходность инвестиций сильное влияние оказывает ключевая ставка Центробанка РФ, т.е. ставка, под которую Центральный Банк РФ дает деньги в долг коммерческим банкам. От ее значения зависит стоимость денег в экономике и, следовательно, доходность депозитов, облигаций и уровень инфляции. Предсказать изменение ключевой ставки не всегда возможно, и резкое ее повышение (или снижение) может стать неприятным известием для инвесторов.

Рыночные риски представляют собой ситуацию, когда стоимость

актива в портфеле меняется в сторону уменьшения. Например, курсы акций постоянно колеблются, но если в деятельности организации будут наблюдаться постоянные проблемы, то котировки могут падать непрерывно. Оценить рыночный риск помогает такой инструмент, как волатильность, которая оценивается на основе коэффициента бета и формулы стандартного отклонения. Как уже упоминалось ранее, чем выше волатильность, тем выше рыночный риск, но и выше потенциальная доходность.

Случайные риски практически невозможно спрогнозировать. Это ситуации, которые могут произойти в любой стране и на любом рынке, например, террористические акты, государственные перевороты, забастовки, военные действия и т.д. Даже высказывания глав государств и руководителей крупных организаций могут повлиять на рыночную ситуацию.

Что касается частных рисков, то к ним относятся инвестиционные риски, которые касаются отдельных эмитентов и финансовых инструментов. Их наступление не затрагивает рынок в целом, но может помешать инвестору, который недостаточно сильно диверсифицировал свой портфель.

Отдельные виды таких рисков приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Отдельные виды несистемных рисков [13, с . 22]

Название	Содержание
Операционные	это риски в инвестициях, которые связаны с нарушением обязательств со стороны банков, управляющих организаций, брокеров и прочих посредников. Например, если брокер осуществляет мошеннические операции с активами, или не выводит сделки клиентов на рынок – то это операционный риск
Деловые риски	возникают из-за некачественного управления организацией, главным образом, когда менеджмент принимает неэффективные решения и неправильно распоряжается капиталом. В результате падает выручка организации, сокращается интерес инвесторов, убытки растут как снежный ком
Кредитные риски	образуются, когда организация не может исполнить свои обязательства, то есть рассчитаться по долгам. Причем это могут быть самые разные заимствования – кредиты, облигации, долги перед поставщиками и так далее. Наступление дефолта по облигациям может грозить банкротством, если у организации не хватит средств, чтобы расплатиться по долгам

Частные инвестиционные риски необходимо предупреждать, проводя анализ отчетности и бизнеса организации, а также работая только с проверенными и надежными посредниками.

К рискам, связанным с организацией хозяйственной деятельности, относятся:

- риски коммерческого кредита;
- оборотные риски.

Риск коммерческого кредита предполагает разрыв во времени между оплатой и поступлением товара или услуги. Коммерческий кредит предоставляется в виде аванса, предоплаты, отсрочки и рассрочки оплаты товаров, работ или услуг. При коммерческом кредите существует риск неполучения товара или услуги при предоплате или авансе, либо риск неполучения оплаты при отсрочке и рассрочке оплаты за поставленный товар или услугу.

Оборотные риски – это вероятность дефицита финансовых ресурсов в течение срока регулярного оборота: при постоянной скорости реализации продукции у организации могут возникать разные по скорости обороты финансовых ресурсов. К оборотным рискам также могут быть отнесены операционные риски и расчётный риск.

Итак, финансовые риски классифицируются по различным признакам. Группировка финансовых операций позволяет определить, какие из них выходят за пределы допустимых и пересмотреть оправданность их осуществления.

1.2 Методы управления финансовыми рисками организации

Управление финансовыми рисками организации представляет собой осуществление прогнозирования и нейтрализации их негативных финансовых последствий, которая основывается на процессах

идентификации, оценки, профилактики и страхования рисков.

Управление финансовыми рисками организации основано на восьми базовых принципах (Рисунок 6).



Рисунок 6 – Базовые принципы управления финансовыми рисками организации [15, с. 117]

Принципы вытекают из теории управления рисками, согласно которой все возможные неблагоприятные события и связанные с ними финансовые потери независимы друг от друга. Поэтому нейтрализовать их лучше по отдельности [4, с. 19]. Также, если размер возможных убытков превышает размер ожидаемого дохода по операции, ее лучше не осуществлять.

Осмысленность принятия финансовых рисков означает осуществление сознательной оценки финансового риска с целью получения соответствующего дохода в результате проведения финансовой операции. Даже если прибегнуть к тактике избегания финансового риска, его полное исключение фактически невозможно. Осмысленность принятия финансового риска позволяет нейтрализовать в дальнейшем их негативные последствия.

Управляемость принимаемых финансовых рисков подразумевает работу только с теми из них, которые возможно уменьшить в результате управления ими, используя ресурсы организации.

Принцип независимости управления отдельными рисками говорит о том, что финансовые потери по различным их видам рисков не зависят друг от друга в процессе управления ими и могут нейтрализоваться каждый в отдельности.

Принцип экономической оправданности управления необходимо соблюдать как при внутреннем, так и при внешнем страховании финансовых рисков, чтобы затраты на нейтрализацию риска не превысили возможные потери вследствие его наступления.

Учет финансовой стратегии при работе с рисками означает, что план нейтрализации рисков должен соответствовать общим направлениям финансовой деятельности организации.

Принцип соответствия уровню доходности операций заключается в необходимости учитывать при осуществлении финансовой деятельности только те виды финансовых рисков, уровень которых не превышает соответствующего уровня планируемой доходности [13, с. 123].

Соответствие финансовым возможностям бизнеса означает, что объем ожидаемых финансовых потерь организации в результате наступления того или иного финансового риска, не должен превышать долю капитала, обеспечивающую внутреннее страхование рисков, иначе будет потеряна часть активов организации, что приведет к снижению ликвидности ее деятельности.

Учет факторов времени в управлении рисками необходим вследствие того, что, чем продолжительнее хозяйственная операция, тем обширней диапазон сопровождающих ее угроз [8, с. 81]. Поэтому при реализации таких длительных финансовых операций, нужно обеспечить получение дополнительного уровня доходности по ним как за счет премии за риск, так и за счет премии за ликвидность с целью повышения финансового потенциала

организации.

Главной целью процесса управления финансовыми рисками является поддержание стабильности организации в процессе ее развития, минимизация убытков в хозяйственных операциях. Поэтому должны решаться определенные задачи:

- выявление наиболее значимых угроз, слабых мест в деятельности организации;
- проведение многофакторной оценки всех возможных угроз, их вероятности, ожидаемого ущерба;
- разработка мер по нейтрализации или минимизации принимаемых угроз [22, с. 39].

Вследствие того, что видов финансовых рисков достаточно много, нужно выявлять и идентифицировать каждый из них. Этапы управления финансовыми рисками приведены ниже (Рисунок 7).

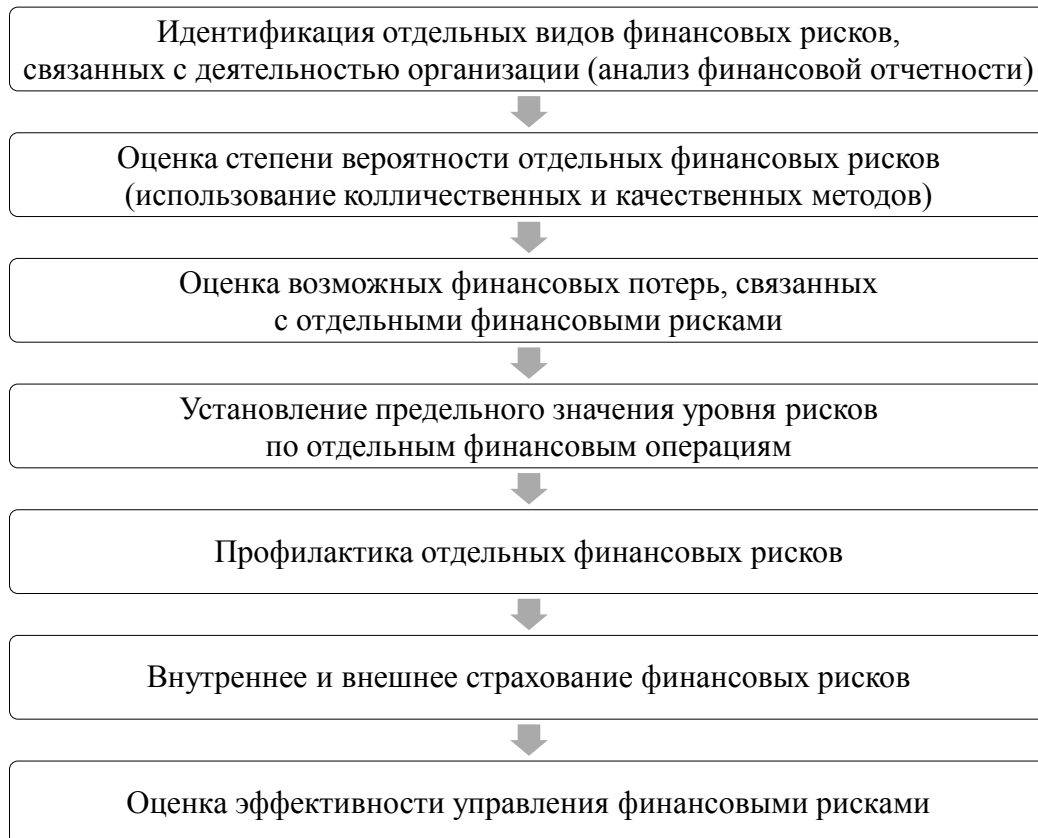


Рисунок 7 – Этапы управления финансовыми рисками [23, с. 174]

Идентификация сводится к выявлению, описанию, классификации угроз, присущих конкретной организации, что осуществляется в несколько стадий:

- выявление, составление перечня несистематических угроз – специфических, присущих конкретной организации;
- выявление, составление перечня систематических угроз, связанных с внешними факторами, изменением конъюнктуры;
- формирование общего портфеля внутренних и внешних угроз.

Построение процесса управления рисками предполагает использование определенных методов. Основные методы управления рисками приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные методы управления финансовыми рисками организации [23, с. 116]

Метод управления риском	Меры, соответствующие методу управления риском
Избежание риска	Отказ от осуществления финансовых операций, уровень риска по которым чрезмерно высок. Отказ от использования в больших объёмах заёмного капитала. Отказ от чрезмерного использования оборотных активов в низко ликвидных формах. Отказ от использования временно свободных денежных активов в краткосрочных финансовых вложениях.
Лимитирование концентрации финансового риска	Предельный размер заёмных средств, используемых в хозяйственной деятельности. Минимальный размер активов в высоколиквидной форме. Максимальный размер товарного (коммерческого) или потребительского кредита, предоставляемого одному покупателю. Максимальный размер депозитного вклада, размещаемого в одном банке. Максимальный размер вложения средств в ценные бумаги одного эмитента. Максимальный период отвлечения средств в дебиторскую задолженность.

Продолжение таблицы 3

Хеджирование	Хеджирование с использованием фьючерсных контрактов. Хеджирование с использованием опционов. Хеджирование с использованием операции «своп».
Диверсификация	Диверсификация видов финансовой деятельности. Диверсификация валютного портфеля организации. Диверсификация депозитного портфеля. Диверсификация кредитного портфеля. Диверсификация портфеля ценных бумаг.
Распределение рисков	Распределение риска между участниками инвестиционного проекта. Распределение риска между организацией и поставщиками сырья и материалов. Распределение риска между участниками лизинговой операции. Распределение риска между участниками факторинговой (форфейтинговой) операции.
Самострахование (внутреннее страхование)	Формирование резервного (страхового) фонда организации. Формирование резервных сумм финансовых ресурсов в системе бюджетов. Формирование системы страховых запасов материальных и финансовых ресурсов по отдельным элементам оборотных активов организации. Нераспределенный остаток прибыли, полученной в отчетном периоде.

Избежание риска означает простое уклонение от мероприятия, связанного с риском, однако это может означать полный отказ от прибыли.

Лимитирование концентрации риска используется обычно по рискам, выходящим за пределы их допустимого уровня, т.е. по операциям, которые осуществляются в критической зоне.

Хеджирование – это страхование риска изменения цены актива, процентной ставки или валютного курса с помощью производных инструментов.

Только полностью не склонный к риску инвестор может принять оптимальное решение по хеджированию без учета его влияния одновременно на риск и доходность. Оптимальный фьючерсный хедж – это хедж, который максимизирует ожидаемую полезность.

Процесс хеджирования позволяет решить некоторые задачи, стоящие перед производителями:

- существенно снизить риски, связанные с закупками сырья и поставкой готовой продукции. В результате этого, уменьшатся колебания

прибыли и улучшатся управляемость производством;

- уменьшить как риск, так и затраты на сырье;
- облегчить привлечение кредитных ресурсов: банки учитывают захеджированные залоги по более высокой ставке. Контракты на поставку готовой продукции также учитываются при анализе кредитоспособности;
- хеджирование позволяет высвободить ресурсы организации за счет восстановления резервов предстоящих расходов и помогает управленческому персоналу сосредоточиться на аспектах бизнеса, в которых организация имеет конкурентное преимущество [16, с. 8].

В конечном итоге, хеджирование увеличивает капитал, уменьшая стоимость использования средств и стабилизируя доходы.

Диверсификацию используют, когда организация уже выработала весь свой потенциал в рамках одной отрасли и для дальнейшего экономического роста ей необходимо осваивать новые отрасли и новые рынки, чтобы избежать риска финансовых потерь.

Страхование – это возможность возмещения материального ущерба от проявления риска, позволяет избежать убытков, но, в отличие от хеджирования, дает возможность сохранить ту потенциальную прибыль, которая возникнет в том случае, если события будут развиваться благоприятным образом (риск не реализуется). Однако платой за это будет та страховая премия, которую необходимо будет внести при заключении договора со страховой компанией.

Механизм распределения финансовых рисков основан на частичном их трансферте партнерам по отдельным финансовым операциям. При этом хозяйственным партнерам передается та часть финансовых рисков организации, по которой они имеют больше возможностей нейтрализации их негативных последствий и располагают более эффективными способами внутренней страховой защиты [21, с. 119].

В качестве вывода, необходимо отметить, что методы управления рисками направлены на трансформацию их воздействия. Главной внутренних

целью применения методов управления рисками на основе их оценки является повышение эффективности деятельности экономического субъекта. Результативность ликвидности методов управления рисками повышается при их реализации на основе процессного подхода.

1.3 Методика оценки управления финансовыми рисками организации

Для того, чтобы оценить эффективность управления финансовыми рисками организации необходимо осуществить расчет следующих групп показателей, приведенных ниже (Рисунок 8).

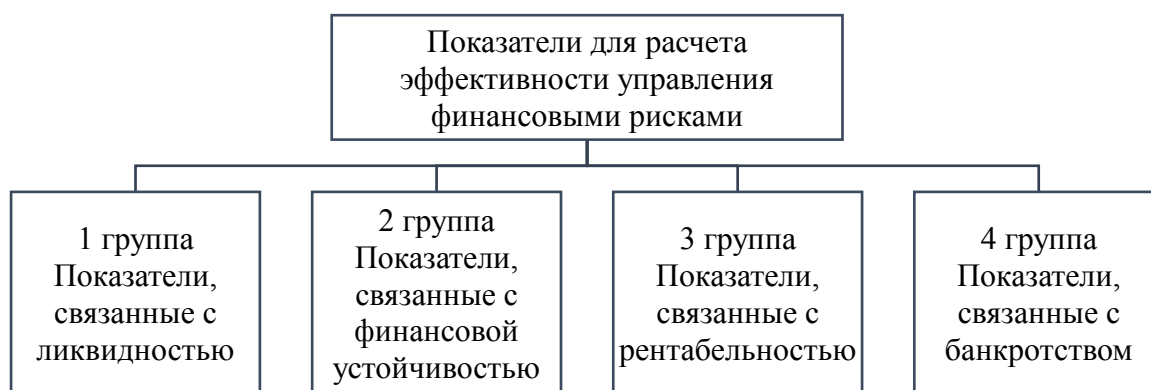


Рисунок 8 – Группы показателей для расчета эффективности управления финансовыми рисками организации

Показатели, связанные с ликвидностью организации представляют собой финансовые коэффициенты, рассчитываемые на основании бухгалтерской отчетности организации для определения ее способности погасить текущие задолженности за счет текущих или оборотных активов, которые есть в наличии. Чем выше формальное превышение (в стоимостной оценке) оборотных активов над краткосрочными пассивами, тем благоприятнее финансовое положение организации с позиции ликвидности.

Снижение коэффициента ликвидности свидетельствует о том, что

возможностей у организации по погашению обязательств становится меньше, поэтому необходимо найти причины ухудшения ситуации и варианты ее исправления.

Формулы расчета коэффициентов ликвидности приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Формулы расчета коэффициентов ликвидности

Название	Формула	Расшифровка	Нормативное значение
Коэффициент абсолютной ликвидности	$K_{абс.ликв.} = \frac{ДС + КВ}{КО} \quad (1)$	ДС – денежные средства; КВ – краткосрочные финансовые вложения; КО – краткосрочные обязательства	$\geq 0,2$
Коэффициент быстрой ликвидности	$K_{быст.ликв.} = \frac{ОА - З}{КО} \quad (2)$	ОА – оборотные активы З – запасы КО – краткосрочные обязательства	0,5–1
Коэффициент текущей ликвидности	$K_{тек.ликв.} = \frac{ОА}{КО} \quad (3)$	ОА – оборотные активы КО – краткосрочные обязательства	1,5–2 > 1 – высокий уровень финансового риска < 3 – нерациональная структура капитала

Для оценки риска снижения финансовой устойчивости и платежеспособности рассчитываются следующие коэффициенты: общей финансовой независимости, финансовой устойчивости, финансового левериджа, задолженности, текущей задолженности, покрытия процентов. Формулы расчетов коэффициентов приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Формулы расчета коэффициентов финансовой устойчивости

Название	Формула	Расшифровка	Нормативное значение
Коэффициент общей финансовой независимости (коэффициент автономии)	$K_{авт} = \frac{СК}{К} \quad (4)$	СК – собственный капитал; К – сумма активов (валюта баланса)	> 0,5

Продолжение таблицы 5

Коэффициент финансовой устойчивости	$K_{\phi y} = \frac{CK + ДО}{K} \quad (5)$	СК – собственный капитал; ДО – долгосрочные кредиты и займы; К – валюта баланса	>0,75
Коэффициент финансового левериджа	$K_{\phi л} = \frac{ЗК}{СК} \quad (6)$	ЗК – заемный капитал (краткосрочные + долгосрочные обязательства) СК – собственный капитал	≤ 1
Коэффициент задолженности	$K_{зад} = \frac{ЗК}{K} \quad (7)$	ЗК – заемный капитал; К – сумма активов (валюта баланса)	0–0,5
Коэффициент текущей задолженности	$K_{т.зад} = \frac{КО}{K} \quad (8)$	КО – краткосрочные обязательства; К – сумма активов (валюта баланса)	0,1 – 0,2
Коэффициент покрытия процентов	$K_{III} = \frac{Пч + Нп + P_{np}}{P_{np}} \quad (9)$	Пч – Чистая прибыль Нп – прибыль до налогообложения P _{np} – проценты к уплате	$\leq 1,5$

Одним из показателей, используемых при оценке финансовой устойчивости, является платежеспособность организации.

Под платежеспособностью подразумевается присутствие у организации денежных средств и их эквивалентов, в достаточном размере для расчетов по кредиторской задолженности, которая требует немедленного погашения.

Основными признаками платежеспособности являются:

- наличие в достаточном объеме средств на расчетном счете;
- отсутствие просроченной кредиторской задолженности [10, с. 96].

Риск потери платежеспособности можно также определить по официальной методике Федеральной службой России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению. Согласно этой методике требуется рассчитать коэффициент утраты (восстановления) платежеспособности по формуле:

$$K_{ПЛ} = \frac{K_{тек.лик.1} + \frac{Y}{T} \cdot (K_{тек.лик.1} - K_{тек.лик.0})}{K_{тек.лик.н.}} \quad (10)$$

где $K_{тек.лик.0}$ и $K_{тек.лик.1}$ – значение коэффициента текущей ликвидности на начало и конец отчетного периода.

$K_{тек.лик.н.}$ – нормативное значение коэффициента ликвидности.

T – продолжительность отчетного периода в месяцах (12);

Y – период восстановления (утраты) платежеспособности (6 месяцев).

Как отмечает Т.В. Погодина, «основная цель оценки эффективности управления финансовыми рисками организации состоит в выявлении тенденций динамики объема и состава капитала, обосновании оптимальной структуры средств финансирования и их влияния на финансовую устойчивость, и эффективность использования капитала» [15, с. 23].

Также для оценки эффективности управления финансовыми рисками организации необходимо привести формулу определения коэффициента финансового риска:

$$КФР = ЗК / СК \quad (11)$$

где $К_{ФР}$ – коэффициент финансового риска;

$ЗК$ – размер заемного капитала;

$СК$ – собственный капитал [10, с. 99].

Для оценки эффективности движения и использования собственных источников финансирования организации используют ряд показателей.

Коэффициент использования собственного капитала – характеризует величину собственного капитала, с которым организация начала деятельность в отчетном периоде, и который был использован в процессе деятельности:

$$K_{иСК} = \frac{СК_{и}}{СК_{нз}}, \quad (12)$$

где $СК_{и}$ – использованная часть собственного капитала,

$СК_{нз}$ – собственный капитал на начало периода [15, с. 67].

Расчет показателей оборачиваемости капитала позволяет осуществить анализ эффективности использования организацией капитала.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала рассчитывается по формуле:

$$ОБ^{СК} = \frac{N}{СК_{среднегод}}, \quad (13)$$

где N – объем реализации (продаж),

$СК_{среднегод}$ – среднегодовая стоимость заемного капитала организации [24, с. 127].

Расчет значений данного показателя позволяет определить скорость оборота собственного капитала, проанализировать степень активности денежных средств, которыми рискует вкладчик.

Привлечение заемного капитала имеет как отрицательные, так и положительные стороны для организации. Слишком большое привлечение заемных средств уменьшает финансовую устойчивость организации, поэтому эффективное управление привлеченными источниками финансирования весьма актуально и должно основываться на организации планирования, формирования и использования заемного капитала.

Механизм оценки влияния использования заемных средств на рентабельность собственного капитала, т. е. целесообразность привлечения заемных средств, определяется с помощью эффекта финансового рычага. Эффект финансового рычага отражает принцип роста доходов собственников за счет привлечения заемных средств.

Формула расчета финансового рычага выглядит следующим образом:

$$\text{ЭФР} = (1 - Hn)(\text{ЭР} - \text{ПК})(\text{ЗК} / \text{СК}), \quad (14)$$

где Hn – ставка налога на прибыль;

ЭР – экономическая рентабельность, которая определяется как отношение прибыли до уплаты процентов, налогов плюс платежи за пользование заемными средствами (проценты) к средней стоимости активов организации;

ПК – средняя расчетная ставка процентов по кредитам (заемным средствам);

ЗК – стоимость заемного капитала;

СК – стоимость собственного капитала [9, с. 23].

Знание механизма воздействия финансового леввериджа на уровень прибыльности собственного капитала и уровень финансового риска позволяет управлять стоимостью и структурой капитала.

Проанализировав формулу эффекта финансового рычага, можно сделать вывод о том, что организации выгодно привлекать заемные средства до тех пор, пока заемный капитал будет увеличивать значение уровня эффекта финансового рычага, а также риск кредитора выражен величиной дифференциала, причем, чем больше дифференциал, тем меньше риск, и наоборот.

Рентабельность означает способность организации получать доходы и прибыль. Существует множество коэффициентов рентабельности и зависимости от того с чьей позиции оценивается эффективность финансово-хозяйственной деятельности организации. При этом при расчете показателей рентабельности выделяются два подхода: ресурсный и затратный, то есть полученный эффект (прибыль) может соизмеряться с затратами или ресурсами, использованными для достижения этого эффекта.

В соответствии с этим выделяются две группы коэффициентов рентабельности:

– рентабельность продаж;

– рентабельность капитала [10, с. 104].

Коэффициент рентабельности продаж показывает, какая часть прибыли приходится на единицу реализованной продукции. Рост коэффициента рентабельности продаж является следствием роста цен при постоянных затратах на производство реализованной продукции (работ, услуг) или снижения затрат на производство при постоянных ценах» [10, с. 106]. Уменьшение этого коэффициента свидетельствует о снижении цен при постоянных затратах на производство или о росте затрат на производство при постоянных ценах, то есть о снижении спроса на продукцию всей организации.

Коэффициент рентабельности капитала характеризует эффективность использования всего имущества. Снижение коэффициента рентабельности капитала организации также свидетельствует о падающем спросе на продукцию организации и о перенакоплении активов.

В таблице 6 приведены некоторые формулы расчета коэффициентов рентабельности.

Таблица 6 – Формулы для расчета коэффициентов рентабельности

Название	Формула	Расшифровка
Рентабельность продаж по чистой прибыли	$R_{чп} = \frac{П_ч}{В} \cdot 100\%$ (15)	П _ч – чистая прибыль; В – выручка
Рентабельность продаж	$R_{п} = \frac{П_п}{В} \times 100\%$ (16)	П _п – прибыль от продаж; В – выручка
Экономическая рентабельность	$R_A = \frac{П_ч}{A_{ср}} \times 100\%$ (17)	П _ч – чистая прибыль; A _{ср} – средняя величина активов
Рентабельность основных средств	$R_{ос} = \frac{П_ч}{ОС_{ср}} \times 100\%$ (18)	ОС _{ср} – среднегодовая величина основных средств
Рентабельность оборотных активов	$R_{оа} = \frac{П_ч}{ОА_{ср}} \times 100\%$ (19)	П _ч – чистая прибыль; ОА _{ср} – совокупные активы на начало и конец года
Рентабельность собственного капитала	$R_{ск} = \frac{П_ч}{СК_{ср}} \times 100\%$ (20)	П _ч – чистая прибыль; СК _{ср} – среднегодовая величина собственного капитала

Продолжение таблицы 6

Рентабельность основной деятельности	$R_{од} = \frac{П_{п}}{C + P_{ком} + P_{упр}} \times 100\% \quad (21)$	П _п – прибыль от продаж; С – себестоимость продукции; P _{ком} – коммерческие расходы; P _{упр} – управленческие расходы
--------------------------------------	--	--

Рыночная активность организации заключается в том, чтобы выбрать оптимальную стратегию и тактику в использовании прибыли, ее аккумуляции, наращивании капитала путем выпуска дополнительных акций и влияния на рыночную цену акции. В эту группу относительных показателей входят следующие: доход на акцию, ценность акции, дивидендный выход, коэффициент котировки акций и другое.

Для оценки финансовых рисков организации используются также методики оценки вероятности банкротства. Существуют как российские, так и зарубежные методики. В данной работе оценка вероятности банкротства организации будет проведена при помощи моделей российских авторов, как наиболее адаптированных к российским условиям, а именно: модели Беликова–Давыдовой, модели Зайцевой, модели Федотовой.

Формула модели прогнозирования банкротства организации Беликова–Давыдовой выглядит следующим образом:

$$Z = 8,38 \times K_1 + 1 \times K_2 + 0,054 \times K_3 + 0,63 \times K_4, \quad (22)$$

где K₁ – это отношение оборотного капитала к активам;

K₂ – отношение чистой прибыли к собственному капиталу;

K₃ – отношение выручки к активам;

K₄ – отношение чистой прибыли к себестоимости.

При этом:

Z < 0, риск банкротства максимальный (90–100 %);

0 < Z < 0,18, риск банкротства высокий (60–80 %);

0,18 < Z < 0,32, риск банкротства средний (35–50 %);

0,32 < Z < 0,42, риск банкротства низкий (15–20 %);

$Z > 0,42$, риск банкротства минимальный (до 10 %).

Следующим методом оценки прогнозирования вероятности банкротства была выбрана модель Зайцевой, регрессионная формула расчета которой выглядит следующим образом:

$$K_{\text{факт}} = 0,25 \times K1 + 0,1 \times K2 + 0,2 \times K3 + 0,25 \times K4 + 0,1 \times K5 + 0,1 \times K6 \quad (23)$$

где $K1$ – отношение прибыли до налогообложения к собственному капиталу;

$K2$ – отношение кредиторской задолженности к дебиторской задолженности;

$K3$ – отношение краткосрочных обязательств к наиболее ликвидным активам;

$K4$ – отношение прибыли до налогообложения к выручке;

$K5$ – отношение заемного капитала к собственному капиталу;

$K6$ – отношение активов к выручке.

Для определения вероятности банкротства организации необходимо произвести сравнение фактического значения интегрального показателя с нормативным. $K_{\text{факт}}$ сравнивается с $K_{\text{норматив}}$.

Нормативное значение $K_{\text{норматив}}$ рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{\text{норматив}} = 1,57 + 0,1 \times K6_{\text{прошлого года}} \quad (24)$$

Если $K_{\text{факт}} > K_{\text{норматив}}$, то вероятность банкротства организации высокая. Если наоборот, то риск банкротства незначителен.

Вероятность банкротства организации при помощи модели Федотовой вычисляется по формуле:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \times X1 + 0,0579 \times X2, \quad (25)$$

где X_1 – коэффициент текущей ликвидности;

X_2 – доля заемных средств в валюте баланса.

Если $Z < 0$, то вероятность высокая.

Если $Z > 0$, то вероятность низкая.

Подводя итог, необходимо сказать, что непредсказуемость внешней среды, сложность операционных, финансовых, инвестиционных процессов вынуждают организации вне зависимости от размера и отрасли выстраивать свои процессы управления финансовыми рисками. От эффективности процессов управления финансовыми рисками зависит экономическое состояние организации, ее дальнейшее развитие и финансовые результаты. Поэтому финансовые службы организаций должны проводить классификацию финансовых рисков, уметь применять современные методы управления рисками, использовать математический аппарат для эффективной оценки, прогнозирования и управления финансовыми рисками.

2 Анализ финансово–экономической деятельности и оценка управления финансовыми рисками ООО «Макдоналдс»

2.1 Техничко–экономическая характеристика ООО «Макдоналдс»

Организация ООО «Макдоналдс» осуществляет свою деятельность в России с 1990 г. и является рестораном фаст–фуда («быстрая еда»), то есть рестораном быстрого обслуживания. ООО «Макдоналдс» осуществляет производство, реализацию и организацию потребления своей продукции населением. В ресторане готовятся и реализуются для потребления на месте горячие и холодные блюда, кулинарные изделия несложного приготовления, холодные и горячие напитки, а также некоторые покупные товары (игрушки, соки, питьевая вода и др.). В целом деятельность сети ООО «Макдоналдс» осуществляется с учетом и на основании анализа всех существующих факторов и рыночных тенденций.

Для проведения исследования был выбран ресторан сети ООО «Макдоналдс», расположенный по адресу: Россия, Самарская область, г. Тольятти, 40 лет Победы 69а/1.

Организационная структура ООО «Макдоналдс» представлена на рисунке А.1 в Приложении А, и по характеру связей между звеньями управления является линейно–функциональной. Данная структура предполагает специализацию организации в соответствии с выполняемыми функциями по важнейшим направлениям деятельности. Ответственность за деятельность подразделений по направлениям возлагается на руководителей данных подразделений, подчиненных в свою очередь первому лицу в руководстве, который и принимает окончательное решение.

Преимуществом такой структуры является то, что процесс производства находится под полным контролем, обеспечивается быстрое принятие решения по производственным вопросам.

Но, с другой стороны, ее существенный недостаток в том, что

менеджеры каждого подразделения уделяют все свое внимание только задачам своего подразделения. Кроме того, управление через производственные подразделения ведет к значительным административным расходам, по мере роста организации теряется гибкость и нарастает угроза бюрократизации.

Экономическая политика ООО «Макдоналдс» строится на основе полного обеспечения информацией всех функциональных звеньев, основанной на результатах исследований, включающих анализ финансово-хозяйственной деятельности в текущем периоде и на перспективу. Такой анализ позволяет выявить тенденции, которые способны оказать воздействие на результаты деятельности, а анализ позиций организации позволяет на основе оценки внести изменения в стратегию.

Основные показатели экономической деятельности ООО «Макдоналдс» представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Макдоналдс»

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018/2017 г.		2019/2018 г.	
				т. р.	%	т. р.	%
Выручка от реализации продукции, т. р.	64089	58603	54667	-5486	8,6	-3936	6,7
Чистая прибыль, т. р.	4344	2681	484	-1663	38,3	-2197	81,9
Среднегодовая величина активов, т. р.	34006	33781	32883	-226	0,7	-898	2,7
Среднегодовая величина основных средств, т. р.	20560	19475	17916	-1085	5,3	-1559	8,0
Среднегодовая величина оборотных средств, т. р.	13447	14306	14967	859	6,4	662	4,6
Величина фонда заработной платы, т. р.	16176	17568	18432	1392	8,6	864	4,9
Фондоотдача, руб./руб.	3,12	3,01	3,05	-0,11	–	0,04	–
Коэффициент оборачиваемости активов	1,88	1,73	1,66	-0,15	–	-0,07	–

Основной показатель, характеризующий масштабы деятельности

организации – выручка от реализации продукции, товаров и услуг. Анализ данных таблицы показывает, что значения этого показателя снижаются с каждым годом, что можно считать негативной тенденцией. За два года выручка уменьшилась с 64089 т. р. до 54667 т. р., что в процентном выражении эквивалентно снижению на 15,3 %. Уменьшение объемов реализации не могло не повлиять на сумму чистой прибыли, в результате того она тоже снизилась, но гораздо сильнее – с 4344 т. р. до 484 т. р.

Имущество организации состоит из основных и оборотных средств, динамика которых также заслуживает внимания. Среднегодовая сумма основных средств в течение исследуемого периода снижается с 20560 т. р. до 17916 т. р., что связано с ежегодным начислением амортизации. Это говорит о том, что организация использует только имеющиеся основные средства, не проводя их модернизацию и закупку новых.

Оборотные средства организации, наоборот, имеют положительную тенденцию к росту, увеличиваясь с 13447 т. р. в 2017 г. до 14967 т. р. в 2019 г. (плюс 11 %). Тем не менее, снижение основных средств оказалось более значительным, чем увеличение оборотных и в итоге среднегодовая величина активов организации снизилась с 34006 т. р. в 2017 г. до 32883 т. р. в 2019 г. (минус 3,4 %). Кроме того, также снизился коэффициент оборачиваемость активов с 1,88 до 1,66 оборотов, что также является негативной тенденцией. Положительной динамикой является увеличение фонда заработной платы с 16176 т. р. в 2017 г. до 18432 т. р. в 2019 г., что в процентном эквиваленте равно росту на 13,5 %.

Изучив общие экономические показатели ООО «Макдоналдс» можно сделать вывод, что результаты его деятельности ухудшились, что вызывает опасения и требует дополнительного анализа. Поэтому необходимо провести экспресс–анализ организации, т.е. дать общую оценку финансового состояния и динамики ее развития.

В рамках экспресс–анализа ООО «Макдоналдс» сначала исследуются активы организации (Таблица 8).

Таблица 8 – Анализ динамики активов ООО «Макдоналдс»

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение 2018 г. / 2017 г.		Изменение 2019 г. / 2018 г.	
				т. р.	темп роста, %	т. р.	темп роста, %
Внеоборотные активы							
Основные средства	19595	19355	16477	-240	-1,2	-2878	-14,9
Итого внеоборотных активов	19595	19355	16477	-240	-1,2	-2878	-14,9
Оборотные активы							
Запасы	4070	4273	6501	203	5,0	2228	52,1
НДС по приобретенным ценностям	235	328	394	93	39,6	66	20,1
Дебиторская задолженность	7904	9192	6729	1288	16,3	-2463	-26,8
Денежные средства и денежные эквиваленты	1451	1158	1359	-293	-20,2	201	17,4
Итого оборотных средств	13660	14951	14983	1291	9,5	32	0,2
Итого активов	33255	34306	31460	1051	3,2	-2846	-8,3

Из проведенных расчетов, результаты анализа которых приведены в таблице, можно сделать вывод, что внеоборотные активы организации состоят только из основных средств, величина которых в течение исследуемого периода снизилась с 19595 т. р. в 2017 г. до 16477 т. р. в 2019 г. (на 15,9 %).

Оборотные активы организации в 2018 г. выросли на 1291 т. р. (плюс 9,5 %), а 2019 г. – еще на 32 т. р. (плюс 0,2 %). Их динамика обусловлена в первую очередь изменениями сумм дебиторской задолженности, которая в 2018 г. увеличилась на 1288 т. р. (плюс 16,3 %). В 2019 г. дебиторская задолженность, наоборот, снизилась на 2463 т. р. (минус 26,8 %), однако эквивалентный прирост запасов (плюс 52,1 %) позволил оставить общую сумму оборотных средств неизменной. Динамика остальных составляющих оборотных активов существенного влияния на изменение их общей величины не оказывает.

Итоговый прирост оборотных средств оказался менее значительным чем снижение основных средств в результате чего общая величина активов организации снизилась с 33255 т. р. до 31460 т. р. (минус 5,1 %).

В таблице 9 приведены результаты расчетов и анализа структуры основного и оборотного капитала организации (вертикальный анализ).

Таблица 9 – Результаты анализа структуры основного и оборотного капитала ООО «Макдоналдс»

Показатель	2017 г.		2018 г.		2019 г.		Изменение удельного веса	
	т. р.	удель ный вес, %	т. р.	удельн ый вес, %	т. р.	удель ный вес, %	2018/ 2017	2019/ 2018
Внеоборотные активы								
Основные средства	19595	58,9	19355	56,4	16477	52,4	-2,5	-4,0
Итого внеоборотных активов	19595	58,9	19355	56,4	16477	52,4	-2,5	-4,0
Оборотные активы								
Запасы	4070	12,2	4273	12,5	6501	20,7	0,2	8,2
НДС по приобретенным ценностям	235	0,7	328	1,0	394	1,3	0,2	0,3
Дебиторская задолженность	7904	23,8	9192	26,8	6729	21,4	3,0	-5,4
Денежные средства и денежные эквиваленты	1451	4,4	1158	3,4	1359	4,3	-1,0	0,9
Итого оборотных средств	13660	41,1	14951	43,6	14983	47,6	2,5	4,0
Итого активов	33255	100,0	34306	100,0	31460	100,0	0,0	0,0

Из результатов анализа, приведенных в таблице, можно сделать вывод, что основную часть активов организации составляют основные средства, удельный вес которых при этом имеет отрицательную динамику, снижаясь в течение исследуемого периода с 58,9 % до 52,4 %.

Второй по значимости составляющей является дебиторская задолженность. Ее удельный вес за исследуемый период также снизился с 23,8 % до 21,4 %. Также существенную долю имеют запасы, однако их доля, наоборот, выросла с 12,2 % до 20,7 % от общей стоимости активов. Остальные составляющие активов в сумме не превышают 5 % и существенного влияния не оказывают. Итоговая структура активов на конец 2019 г. представлена ниже (Рисунок 9.).

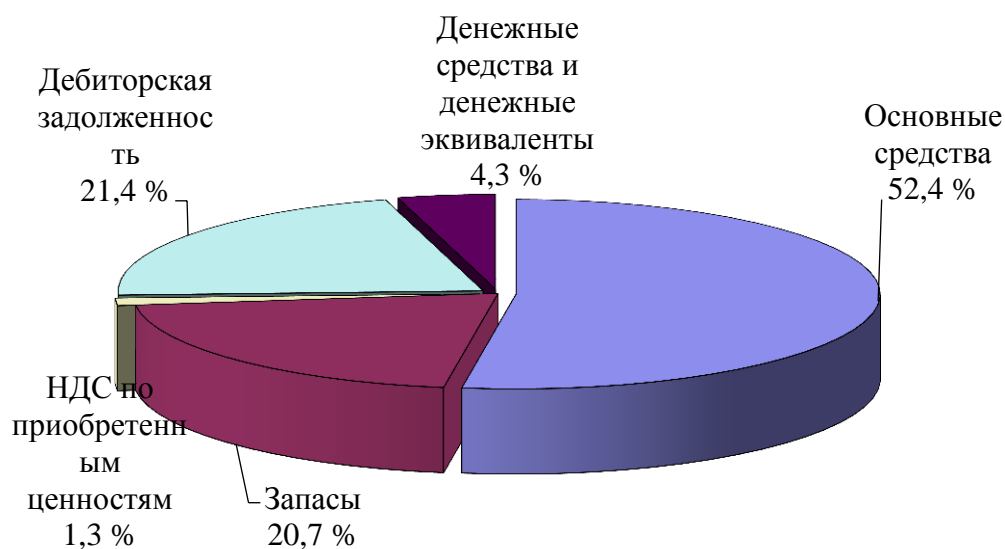


Рисунок 9 – Структура активов ООО «Макдоналдс», 2019 г.

Далее необходимо провести анализ и расчеты динамики собственного и заёмного капитала организации. Результаты данного анализа будут представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Результаты анализа динамики собственного и заемного капитала ООО «Макдоналдс»

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменения 2018 г. / 2017 г.		Изменения 2019 г. / 2018 г.	
				т. р.	темп прироста, %	т. р.	темп прироста, %
Капиталы и резервы							
Уставный капитал	20	20	20	0	0,0	0	0,0
Добавочный капитал (без переоценки)	2154	2154	3184	0	0,0	1030	47,8
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	5411	8092	8576	2681	49,5	484	6,0
Итого капиталы и резервы	7585	10266	11780	2681	35,3	1514	14,7
Долгосрочные обязательства							
Заемные средства	12128	9268	6857	-2860	-23,6	-2411	-26,0
Прочие обязательства	158	265	342	107	67,7	77	29,1
Итого долгосрочных обязательств	12286	9533	7199	-2753	-22,4	-2334	-24,5
Краткосрочные обязательства							
Заемные средства	5551	6419	4252	868	15,6	-2167	-33,8

Продолжение таблицы 10

Кредиторская задолженность	7577	7904	8032	327	4,3	128	1,6
Прочие обязательства	256	184	197	-72	-28,1	13	7,1
Итого краткосрочных обязательств	13384	14507	12481	1123	8,4	-2026	-14,0
Итого заемный капитал	25670	24040	19680	-1630	-6,3	-4360	-18,1
Итого пассивов	33255	34306	31460	1051	3,2	-2846	-8,3

Из проведенных расчетов можно сделать вывод, что величина собственного капитала организации в течение исследуемого периода выросла с 7585 т. р. до 11780 т. р. (плюс 50 %). В 2018 г. этот рост был полностью обусловлен приростом сумм нераспределенной прибыли, которая увеличилась на 49,5 %, а в 2019 г. помимо дальнейшего роста нераспределенной прибыли произошло еще и увеличение добавочного капитала на 1030 т. р. (плюс 47,8 %).

Долгосрочные обязательства организации, наоборот, имеют тенденцию к снижению, уменьшаясь с 12286 т. р. до 7199 т. р. В их составе преобладают заемные средства, изменением которых и обусловлено это снижение. В течение исследуемого периода была погашена существенная величина долгосрочного займа, в результате чего остаток долга снизился с 12128 т. р. до 6857 т. р. (минус 49,6 %).

Текущие обязательства состоят преимущественно краткосрочных займов из кредиторской задолженности. При этом если сумма займов имеет тенденцию к снижению, уменьшаясь с 5551 т. р. до 4252 т. р. (минус 18,2 %), то кредиторская задолженность, наоборот, выросла с 7577 т. р. до 8032 т. р. (плюс 5,9 %).

Вследствие описанных выше изменений общая сумма краткосрочных обязательств снизилась с 13384 т. р. до 12481 т. р. (минус 6,4 %), а итоговое значение заемного капитала – с 26570 т. р. в 2017 г. до 19680 т. р. в 2019 г.

Для наглядного представления полученных результатов ниже

представлена диаграмма динамики основных групп пассивов (Рисунок 10).

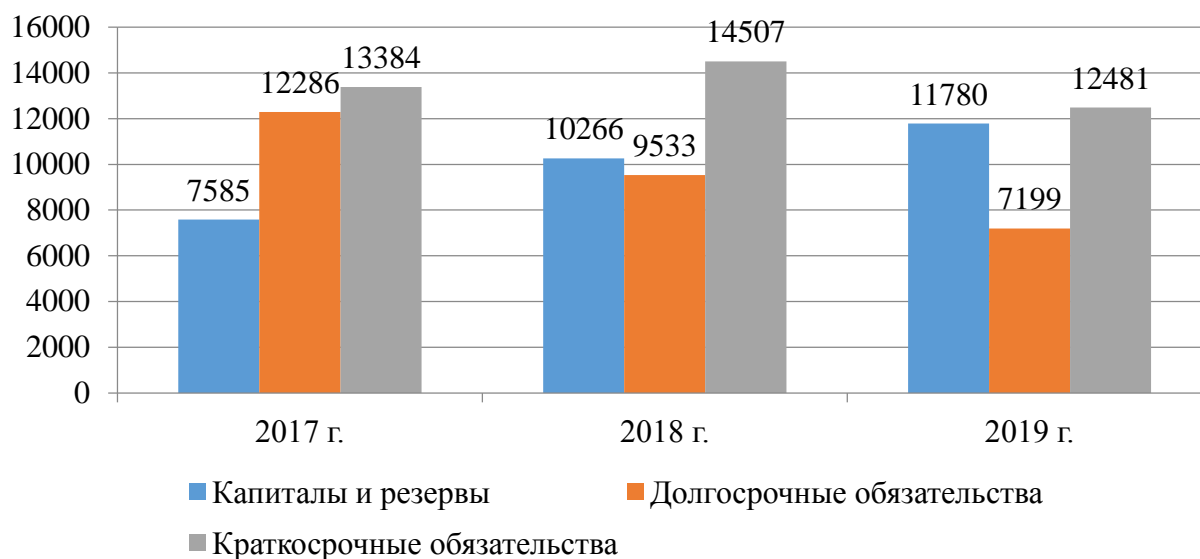


Рисунок 10 – Динамика основных групп пассивов, т. р.

Далее также необходимо провести анализ динамики структуры собственного и заемного капитала организации. Результаты данного анализа сведены и представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Результат анализа структуры собственного и заемного капитала ООО «Макдоналдс»

Показатель	2017 г.		2018 г.		2019 г.		Изменение удельного веса	
	т. р.	удельный вес, %	т. р.	удельный вес, %	т. р.	удельный вес, %	2018/2017	2019/2018
Капиталы и резервы								
Уставный капитал	20	0,1	20	0,1	20	0,1	0,0	0,0
Добавочный капитал (без переоценки)	2154	6,5	2154	6,3	3184	10,1	-0,2	3,8
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	5411	16,3	8092	23,6	8576	27,3	7,3	3,7
Итого капиталы и резервы	7585	22,8	10266	29,9	11780	37,4	7,1	7,5
Долгосрочные обязательства								
Заемные средства	12128	36,5	9268	27,0	6857	21,8	-9,5	-5,2
Прочие обязательства	158	0,5	265	0,8	342	1,1	0,3	0,3

Продолжение таблицы 11

Итого долгосрочных обязательств	12286	36,9	9533	27,8	7199	22,9	-9,2	-4,9
Краткосрочные обязательства								
Заемные средства	5551	16,7	6419	18,7	4252	13,5	2,0	-5,2
Кредиторская задолженность	7577	22,8	7904	23,0	8032	25,5	0,3	2,5
Прочие обязательства	256	0,8	184	0,5	197	0,6	-0,2	0,1
Итого краткосрочных обязательств	13384	40,2	14507	42,3	12481	39,7	2,0	-2,6
Итого заемных средств	25670	77,2	24040	70,1	19680	62,6	-7,1	-7,5
Итого пассивов	33255	100,0	34306	100,0	31460	100,0	-	-

Из проведенных расчетов видно, что удельный вес собственного капитала организации вырос с 22,8 % до 37,4 % от общей величины пассивов. Это произошло в первую очередь за счет увеличения доли нераспределенной прибыли, которая выросла с 16,3 % до 27,3 %, а также благодаря росту суммы добавочного капитала, удельный вес которого вырос с 6,5 % в 2017 г. до 10,1 % в 2019 г.

Сумма долгосрочных обязательства организации в 2017 г. составляла 36,9 % (из которых 36,5 % – заемные средства), а к 2019 г. это величина снизилась до 22,9 % (из которых 21,8 % – заемные средства).

Удельный вес краткосрочных обязательств также имеет тенденцию к снижению: в течение исследуемого периода его величина уменьшилась с 40,2 % до 39,7 %. Основной составляющей частью этой группы обязательств является кредиторской задолженности, доля которой в пассивах при этом выросла с 22,8 % до 25,5 %.

Итоговая структура пассивов ООО «Макдоналдс» представлена на диаграмме ниже (Рисунок 11).

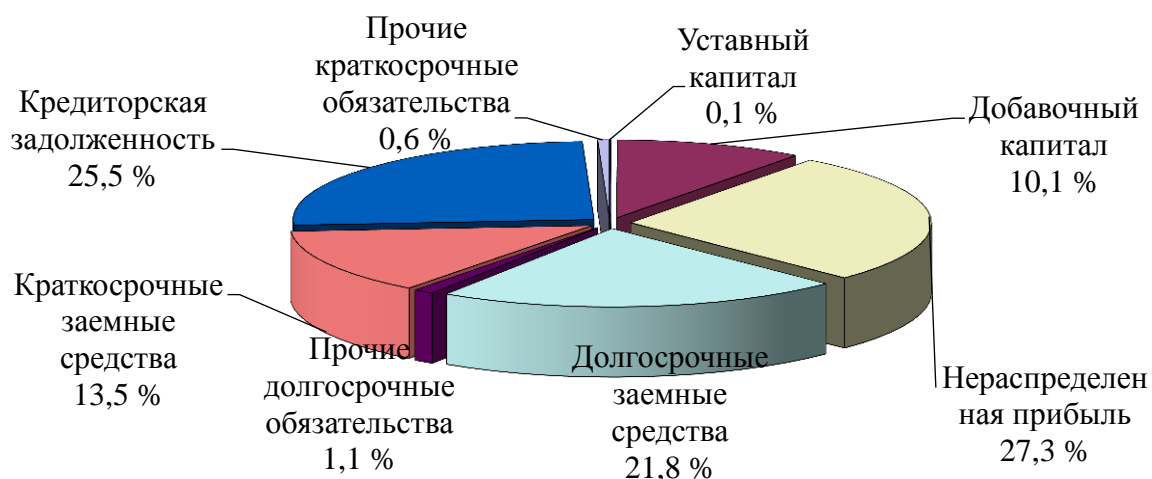


Рисунок 11 – Структура пассивов ООО «Макдоналдс», 2019 г.

Данный рисунок дает наглядное представление о том, что капитал ООО «Макдоналдс» большей частью состоит из заемного капитала, который имеет две основных составляющие – заемные средства (долгосрочные и краткосрочные) и кредиторская задолженность. Собственный капитал организации также состоит из двух основных компонентов – долгосрочных добавочного капитала и нераспределенной прибыли.

Из проведенного анализа можно сделать вывод, что положительными тенденциями, характеризующими финансовое состояние организации, являются:

- увеличение величины собственного капитала, как в абсолютном выражении, так и по отношению к общей величине пассивов. Это свидетельствует о повышении финансовой устойчивости и платежеспособности организации;

- снижение заемного капитала как в части долгосрочных, так и в части краткосрочных обязательств. Этого удалось достичь благодаря погашению большей части банковских кредитов;

- снижение дебиторской задолженности, которое позволило повысить ее оборачиваемость, высвободив при этом из оборота существенную часть денежных средств.

Однако помимо положительных были выявлены и отрицательные тенденции, основными из которых являются:

- снижение суммы основных средств. Это в первую очередь происходит за счет начисления амортизации, в процессе которого стоимость основных средств списывается на затраты;
- увеличение величины запасов, что снижает ликвидность оборотных средств организации. Однако, с другой стороны, эта мера позволяет снизить стоимость материалов (за счет приобретения более крупных партий) и создать запас готовой продукции на складе, которые можно использовать при колебаниях спроса.

Изучив результаты экспресс–анализа можно сделать общий вывод, что финансовое состояние организации за отчетный период находится в пределах нормы.

2.2 Оценка финансовых рисков ООО «Макдоналдс»

Деятельность ООО «Макдоналдс» подвержена финансовым рискам, характерным для данного вида деятельности:

- риск получения убытков;
- риск снижения рентабельности;
- риск потери ликвидности;
- риск снижения платежеспособности и финансовой устойчивости;
- риск банкротства;
- риск непогашения дебиторской задолженности.

В ООО «Макдоналдс» используется следующий алгоритм построения процесса управления рисками.

- на организации действует уполномоченное лицо, курирующее вопросы управления финансовыми рисками;
- осуществляется формирование организационной структуры;
- проводится разработка политики в области управления

финансовыми рисками;

- создаются карты финансовых рисков ресторана;
- обеспечивается финансирование рисков, разрабатывается механизм хеджирования рисков;
- разрабатывается стратегия по управлению финансовыми рисками;
- созданы механизмы для оперативного управления финансовыми рисками;
- построена система мониторинга процесса управления финансовыми рисками.

Необходимо отметить, что обычно параметры рассматриваются индивидуально и редко интегрируются. Они составляют так называемое ядро модели стратегии развития организации и представляют характерные внутренние черты ресторана, необходимые для создания прочного фундамента процесса улучшения качества.

Обязанности по управлению финансовыми рисками возлагаются на финансового директора, который проводит их мониторинг.

Для оценки каждого вида рисков анализируется бухгалтерская отчетность организации, рассчитываются необходимые абсолютные и относительные показатели, проводится анализ эффекта финансового рычага, делаются выводы и предложения по снижению финансовых рисков при их возникновении. В организации не проводится оценка эффективности управления финансовыми рисками.

Для оценки рисков ООО «Макдоналдс» необходимо определить риск для каждой стадии жизненного цикла организации отдельно, а затем найти суммарный риск.

Необходимо выделить следующие стадии:

- стадия функционирования;
- стадия прогнозирования эффективности деятельности: увеличение прибылей и продаж.

Был составлен перечень первичных рисков по данным стадиям

жизненного цикла. Каждому эксперту, работающему отдельно, предоставлялся перечень первичных рисков, и им предлагалось оценить вероятность их наступления, руководствуясь следующей системой оценок:

- 0 – риск рассматривается как несущественный;
- 25 – риск, скорее всего, не реализуется;
- 50 – о наступлении события ничего определенного сказать нельзя;
- 75 – риск, скорее всего, проявится;
- 100 – риск наверняка реализуется.

Оценки сведены в среднюю, которая используется в дальнейших расчетах (гр. 5 таблицы 12). В графе 6 приведены оценки приоритетов, которые отражают важность каждого отдельного события для всей организации.

Таблица 12 – Анализ рисков в разрезе стадий жизненного цикла ООО «Макдоналдс»

Простые риски	Эксперты			Средняя V_i	Приорите т P_i	W_i	P_i	
	директо р	бухгалт ер	менедже р					
1	2	3	4	5 $(2+3+4)/$ 3	6	7	8 5×7	
Стадия функционирования								
1.	Удаленность от поставщиков оборудования и комплектующих	0	0	0	0,0	3	0,0 1	0,0
2.	Отношение местных властей	25	25	25	25,0	3	0,1	2,5
3.	Доступность поставщиков на месте	25	0	25	16,7	3	0,0 1	0,2
4.	Неустойчивость спроса	25	50	25	33,3	2	0,0 1	0,3
5.	Непредвиденные затраты	75	75	100	83,3	1	0,1	8,3

Продолжение таблицы 12

6.	Платежеспособность потребителя	50	50	75	58,3	2	0,1	5,8
								17,1
Стадия прогнозирования эффективности деятельности								
1.	Риск не реализации продукции	25	0	25	16,7	3	0,01	0,2
2.	Риск невозвращения суммы предоплаты поставщиком	0	25	0	8,3	3	0,01	0,1
3.	Риск потери финансовой устойчивости	50	25	25	33,3	2	0,01	0,3
4.	Риск повышения уровня цен на комплектующие	25	50	50	41,7	2	0,01	0,4
5.	Риск снижения уровня цен на продукцию	25	25	25	25,0	3	0,01	0,3
6.	Риск повышения цен и тарифов на услуги сторонних организаций	100	75	75	83,3	1	0,1	8,3
								9,6
				Суммарный риск				26,8

После определения вероятностей по простым рискам была проведена интегральная оценка риска. В соответствии с применяемой методикой интегральная оценка риска осуществлялась в два последовательных этапа: сначала определялась оценка риска для каждой из стадий жизненного цикла организации, предварительно рассчитав риски для подстадий, после этого можно работать с объединенными рисками и дать оценку риска для всей организации на основе оценок риска отдельных стадий ее жизненного цикла.

Такие риски удаленность комплектующих от поставщиков, риск невозвращения суммы предоплаты признаны экспертами несущественными. Все они выразили уверенность в том, что вероятность этих рисков низкая.

Как видно организация подвержена наибольшему количеству рисков на стадии функционирования, когда происходит взаимодействие с поставщиками оборудования, с местными властями, с потребителем.

Необходимо провести анализ соотношения риска и доходности деятельности организации, который определяется на основе эффекта финансового рычага (Таблица 13).

Таблица 13 – Формирование эффекта финансового рычага в ООО «Макдоналдс»

Показатель	Источник данных / алгоритм расчета	2018 г.	2019 г.
1. Среднегодовая величина совокупных активов организации, млн. руб.	стр. 1600	34306,00	31460,00
2. Среднегодовая величина собственного капитала (с учетом доходов будущих периодов), млн. руб.	стр. 1330 + стр. 1530	10266	11780
3. Среднегодовая величина заемного капитала, млн. руб.	стр.1400 + стр.1500– стр.1530	23856,00	19483,00
в том числе			
3.1 среднегодовая величина кредитов и займов, млн. руб.	стр.1410 + стр.1510	15687	11409
4. Плечо финансового рычага	п.3 / п.2	2,34	1,67
5. Прибыль с учетом процентов по обслуживанию долга (прибыль до налогообложения), млн. руб.	стр.2300	3308	625
6. Сумма процентов по обслуживанию долга (проценты к уплате), млн. руб.	стр.2330	2409	1706
7. Операционная прибыль без учета налогов и процентов за обслуживание долга, млн. руб.	п.5 + п.6	5717	2331
8. Рентабельность активов по операционной прибыли, %	п.7 / п.1	0,17	0,07
9. Номинальная цена заемных ресурсов, %	п.6 / п.3 x 100%	10,10	8,76
10. Условный расход по налогу на прибыль, млн. руб.	п.11 x п.5	661,6	125
11. Ставка налога на прибыль (фактическая), %	НК РФ	20	20
12. Чистая прибыль, млн. руб.	ф.2400	2681	484
13. Рентабельность собственного капитала, %	п.12 / п.2 × 2	0,52	0,08
14. Эффект финансового рычага, %	формула (17)	613,9	815,37

В результате получился положительный эффект финансового рычага, а

значит, что привлечение заемных средств в оборот организации способствовало увеличению рентабельности собственного капитала на 0,17% и 0,07% соответственно. Финансовый риск в течение отчетного периода изменяется от умеренного до низкого уровня. Следовательно, организация достаточно эффективно использует привлеченные средства, но высокая доля заемного капитала в структуре источников финансирования его деятельности значительно повышает финансовые риски.

2.3 Оценка управления финансовыми рисками ООО «Макдоналдс»

Для оценки риска получения убытков, необходим горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах ООО «Макдоналдс», который приведен в таблице 14. Для анализа используется отчетность организации за период 2017–2019 гг.

Таблица 14 – Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах ООО «Макдоналдс»

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018 г./2017 г.		2019 г./2018 г.	
				т. р.	%	т. р.	%
Выручка от реализации услуг	64089	58603	54667	-5486	-8,6	-3936	-6,7
Себестоимость продаж	50657	48920	46985	-1737	-3,4	-1935	-4,0
Валовая прибыль (убыток)	13432	9683	7682	-3749	-27,9	-2001	-20,7
Коммерческие расходы	3913	3166	3245	-747	-19,1	79	2,5
Управленческие расходы	1827	2239	1987	412	22,6	-252	-11,3
Прибыль от продаж	7692	4278	2450	-3414	-44,4	-1828	-42,7
Проценты к уплате	2679	2409	1706	-270	-10,1	-703	-29,2
Прочие доходы	2911	3609	2748	699	24,0	-862	-23,9
Прочие расходы	2385	2170	2867	-214	-9,0	697	32,1
Прибыль до налогообложения	5539	3308	625	-2231	-40,3	-2683	-81,1
Текущий налог на прибыль	1195	627	141	-568	-47,5	-486	-77,5
Чистая прибыль	4344	2681	484	-1663	-38,3	-2197	-81,9

Анализ данных таблицы показывает, что выручка от реализации услуг организации имеет тенденцию к снижению: в 2018 г. ее значение снизилось

на 5486 т. р. (минус 8,6 %), а в 2019 г. еще на 3936 т. р. (минус 6,7 %). Это свидетельствует о снижении спроса на услуги организации, в том числе на потребление продукции, изготавливаемой ООО «Макдоналдс». Это может быть следствием отказа людей от потребления «фаст-фуда», снижением уровня зарплат в регионе, следовательно, потребители предпочитают экономить на продуктах или появлением ресторана-конкурента.

Вместе со снижением выручки уменьшилась и себестоимость реализованных услуг, однако темпы ее снижения гораздо ниже: в 2018 г. себестоимость снизилась на 1737 т. р. (минус 3,4 %), а в 2019 г. – на 1935 т. р. (минус 4,0 %). В результате этого снижение валовой прибыли оказалось более значительным, чем уменьшение прибыли и выручки и за два года ее значение снилось почти вдвое – с 13432 т. р. до 7682 т. р.

Вместе с уменьшением масштабов деятельности организации снизились и ее коммерческие расходы. Если в 2017 г. их сумма составляла 3913 т. р., то в 2019 г. эта величина составила лишь 3245 т. р. (минус 16,6 %). Управленческие расходы организации, наоборот, имеют тенденцию к росту – в 2018 г. они выросли на 412 т. р. (плюс 22,6 %), а в 2019 г. хоть и снизились на 252 т. р., но уровня 2017 г. не достигли, так что прирост за два года составил плюс 11,3 %. С учетом динамики коммерческих и управленческих расходов прибыль от продаж в 2017 г. составила 7692 т. р., однако в 2018 г. это значение снизилось до 4277 т. р. (минус 44,4 %), а в 2019 г. – еще на 1827 т. р. (минус 42,7 %).

Помимо основной производственной деятельности на итоговый финансовый результат деятельности организации существенное влияние оказывает внереализационная деятельность. Наличие долгосрочных заемных средств приводит к тому, что организации приходится уплачивать проценты за их использование, сумма которых в 2017 г. составила 2679 т. р. Однако вместе со снижением величины долга уменьшаются и уплачиваемые проценты, в результате чего их величина к 2019 г. уменьшается до 1706 т. р. (минус 36,3 %). Однако в тоже время увеличение прочих расходов составило

плюс 482 т. р. В динамике прочих доходов в 2018 г. наблюдалась тенденция к росту - увеличение составило 699 т. р. (плюс 24,0 %), однако в 2019 г. они вновь уменьшились до 2748 т. р. (минус 23,9 %). Следовательно, объем прочих доходов все равно остается существенно ниже расходов, в результате чего сумма налогооблагаемой прибыли в 2017 г. составила 5539 т. р., в 2018 г. – 3308 т. р. (меньше на 40,3 %), а в 2019 г. – лишь 625 т. р. (меньше на 81,1 %).

После уплаты налога на прибыль в распоряжении организации остается чистая прибыль, размер которой в 2017 г. был весьма существенным – 4344 т. р., однако с учетом описанных выше тенденций, к 2019 г. это значение уменьшилось в 9 раз, опустившись до 484 т. р.

Для более наглядного отражения результатов анализа ниже представлена диаграмма (Рисунок 12).

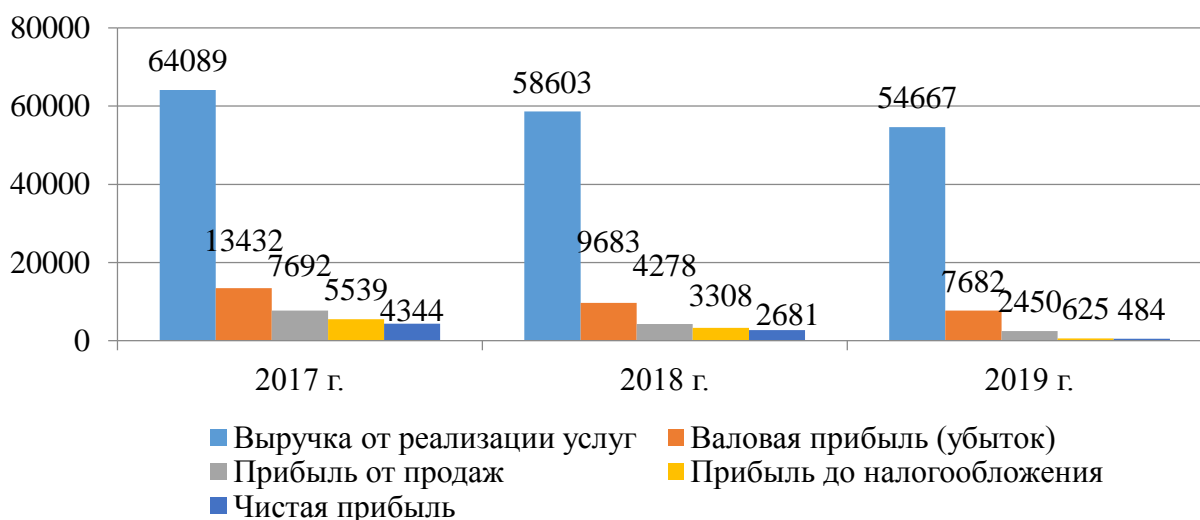


Рисунок 12 – Анализ динамики финансовых результатов ООО «Макдоналдс»

Для получения более полной картины горизонтальный анализ отчета дополняется вертикальным анализом. Результат данного анализа будет сведен в таблицу и представлен ниже (Таблица 15).

Таблица 15 – Результат вертикального анализа отчета о финансовых результатах ООО «Макдоналдс»

Показатель	2017 г.		2018 г.		2019 г.		Изменение в структуре	
	т. р.	% к выручке	тыс. руб.	% к выручке	т. р.	% к выручке	2018/2017 г.	2019/2018 г.
Выручка	64089	100,00	58603	100,00	54667	100,00	0,00	0,00
Себестоимость продаж	50656	79,04	48920	83,48	46985	85,95	4,44	2,47
Валовая прибыль	13432	20,96	9683	16,52	7682	14,05	-4,44	-2,47
Коммерческие расходы	3913	6,11	3166	5,40	3245	5,94	-0,70	0,53
Управленческие расходы	1827	2,85	2239	3,82	1987	3,63	0,97	-0,19
Прибыль от продаж	7692	12,00	4277	7,30	2450	4,48	-4,70	-2,82
Проценты к уплате	817	1,28	709	1,21	502	0,92	-0,07	-0,29
Прочие доходы	1049	1,64	1910	3,26	1543	2,82	1,62	-0,44
Прочие расходы	2385	3,72	2170	3,70	2867	5,24	-0,02	1,54
Прибыль до налогообложения	5539	8,64	3308	5,65	624	1,14	-3,00	-4,50
Текущий налог на прибыль	1195	1,87	627	1,07	141	0,26	-0,79	-0,81
Чистая прибыль	4344	6,78	2681	4,58	484	0,88	-2,20	-3,69

Из проведенных расчетов можно сделать вывод, что отставание темпов снижения себестоимости от уменьшения выручки привело к тому, что удельный вес себестоимости вырос с 79,04 % до 85,95 %, а доля валовой прибыли соответственно снизилась с 20,96 % до 14,05 %.

Величина коммерческих расходов по сравнению с выручкой снизилась с 6,11 % до 5,94 %, а величина управленческих расходов наоборот выросла с 2,85 % до 3,63 %. В результате этого прибыль от продаж, которая в 2017 г. составляла 12% от выручки, к 2019 г. опустилась до 4,48 %.

Удельные веса процентов к уплате, прочих доходов и прочих расходов не превышают 2–3 % от выручки, однако по сравнению с прибылью эти показатели существенны и уменьшают размер налогооблагаемой прибыли до 8,64 % в 2017 г., 5,65 % в 2018 г. и 1,14 % в 2019 г.

После начисления и уплаты налога удельный вес чистой прибыли в 2017 г. составил 6,78 %, а к 2019 г. этот показатель снизился до 0,88 %.

Можно сделать вывод, что на данный момент ООО «Макдоналдс»

имеет высокий риск получения убытков. Об этом говорит снижение объемов реализации услуг, повышение удельного веса расходов и как следствие сокращение чистой прибыли на 5,89 % за отчетный период.

Для того, чтобы оценить риск снижения рентабельности, необходимо провести расчет системы соответствующих показателей (Таблица 16).

Таблица 16 – Оценка риска снижения рентабельности ООО «Макдоналдс»

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение	
				2018 / 2017	2019 / 2018
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	6,78	4,57	0,89	6,78	4,57
Рентабельность продаж, %	12,00	7,30	4,48	12,00	7,30
Экономическая рентабельность, %	12,77	7,94	1,47	12,77	7,94
Рентабельность основных средств, %	21,13	13,77	2,70	21,13	13,77
Рентабельность оборотных активов, %	32,31	18,74	3,23	32,31	18,74
Рентабельность собственного капитала, %	60,42	30,04	4,39	60,42	30,04
Рентабельность основной деятельности, %	13,64	7,87	4,69	13,64	7,87

Из проведенных расчетов можно сделать вывод, что в 2017 г. показатели рентабельности организации имели достаточно высокие значения. Особо следует отметить показатели рентабельности оборотных средств, значение которого составило 32,31 %, а также рентабельности собственного капитала, который достиг 60,42 %. Значения остальных показателей рентабельности существенно ниже, однако с учетом отраслевых особенностей их величины также говорят о высокой эффективности экономической деятельности организации.

В 2018 г. и в 2019 г. финансовые результаты деятельности ООО «Макдоналдс» существенно снизились, в результате чего все показатели рентабельности также уменьшились в несколько раз. Особо следует отметить показатель экономической рентабельности, который снизился до 1,47 % и рентабельность продаж по чистой прибыли, которая в 2019 г. составила лишь 0,88 %. Следовательно, у ООО «Макдоналдс» присутствует риск дальнейшего снижения рентабельности.

Далее для оценки риска снижения ликвидности необходимо провести расчет коэффициентов ликвидности (Таблица 17).

Таблица 17 – Оценка риска потери ликвидности ООО «Макдоналдс»

Показатель	Норм. знач.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение	
					2018/2017	2019/2018
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2 – 0,3	0,11	0,08	0,11	-0,03	0,03
Коэффициент быстрой ликвидности	0,7	0,72	0,74	0,68	0,02	-0,06
Коэффициент текущей ликвидности	1,5 – 2,0	1,02	1,03	1,20	0,01	0,17

Проведенный расчет показал, что коэффициенты текущей и абсолютной ликвидности существенно ниже рекомендованных значений, что свидетельствует о низком уровне ликвидности денежных средств и общей величины оборотных активов. При этом следует отметить положительную динамику значений коэффициентов, позволяющую надеяться, что ситуация может исправиться. Коэффициент быстрой ликвидности в течение исследуемого периода соответствовал нормативным значениям, однако его динамика является отрицательной, что может вызывать опасения. Следовательно, у ООО «Макдоналдс» существует риск потери ликвидности.

Далее необходимо определить риск снижения платежеспособности и финансовой устойчивости, для чего рассчитываются коэффициенты платежеспособности (Таблица 18).

Таблица 18 – Оценка рисков риска снижения платежеспособности и финансовой устойчивости ООО «Макдоналдс»

Показатель	Норм. знач.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение	
					2018/2017	2019/2018
Коэффициент общей финансовой независимости (коэффициент автономии)	> 0,5	0,23	0,30	0,37	0,02	-0,04
Коэффициент финансовой устойчивости	> 0,8	0,60	0,58	0,60	0,08	-0,03

Продолжение таблицы 18

Коэффициент финансового левириджа (плечо финансового рычага)	< 1	3,38	2,34	1,67	-0,07	0,18
Коэффициент задолженности	< 0,5	0,77	0,70	0,63	-0,01	0,04
Коэффициент текущей задолженности	< 0,2	0,40	0,42	0,40	-0,08	0,03
Коэффициент покрытия процентов	> 1,5	3,07	2,37	1,37	-0,12	-0,14

Можно сделать вывод, что большинство рассчитанных показателей не соответствуют нормативным значениям. Так, текущее значение коэффициента автономии на данный момент составляет 0,37 (минимум 0,5), коэффициента задолженности, соответственно, 0,63 (максимум 0,5). Та же самая ситуация и с коэффициентами финансовой устойчивости и текущей задолженности, которые характеризуют структуру перманентного капитала.

Однако при этом следует отметить, что все коэффициенты имеют положительную динамику, что связано, в первую очередь, с ростом удельного веса заемного капитала в общей величине пассивов. Исключением является коэффициент покрытия процентов, который за исследуемый период снизился с 3,07 до 1,37, опустившись ниже нормативного значения (1,5).

Риск платежеспособности определяется также по официальной методике Федеральной службой России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению (на конец 2019 г.):

$$K_{пл} = \frac{1,20 + \frac{6}{12} \cdot (1,20 - 1,03)}{2,0} = 0,643$$

Значение показателя ниже 1,0, следовательно, с большой степенью вероятности в ближайшие 6 месяцев организации не удастся восстановить свою платежеспособность.

Можно сделать вывод, что на текущий момент ООО «Макдоналдс» имеет риск снижения платежеспособности и финансовой устойчивости.

В данной работе оценка вероятности банкротства организации будет

проведена при помощи моделей российских авторов, как наиболее адаптированных к российским условиям, а именно: модели Беликова-Давыдовой, модели Зайцевой, модели Федотовой. Подобные модели дают представление о финансовом состоянии организации в тот или иной период, позволяют определить уровень банкротства, к которому приближена организация. При помощи данных моделей можно в долях отобразить величину отклонения и при своевременном их использовании снизить риск возникновения банкротства

В таблице 19 осуществлен прогноз банкротства по модели Беликова-Давыдовой.

Таблица 19 – Результаты оценки вероятности банкротства ООО «Макдоналдс» по модели Беликова-Давыдовой

Коэффициент	2018 г.	2019 г.
K1	0,14	0,29
K2	2,37	0,12
K3	1,78	1,90
K4	0,14	0,01
Z	1,19	2,68

Значения, полученные в результате расчета показателя Z по модели Беликова-Давыдовой говорят о том, что организация не находится в зоне финансового риска в 2018 г. и 2019 г., так как в 2018 г. показатель принял значение 1,19, в 2019 г. значение составило 2,68, что так же больше нуля. Следовательно, вероятность банкротства организации в данный период минимальна.

Результаты прогноза банкротства по модели Зайцевой приведен в таблице 20.

Таблица 20 – Результаты оценки вероятности банкротства ООО «Макдоналдс» по модели Зайцевой

Коэффициент	Норматив	2018 г.	2019 г.
-------------	----------	---------	---------

Продолжение таблицы 20

K1	$K1 = 0$	2,67	0,42
K2	$K2 = 1$	1,11	0,51
K3	$K3 = 7$	7,32	10,98
K4	$K4 = 0$	0,08	0,01
K5	$K5 = 0,7$	18,13	16,49
K6	$K6 = K6$ прошлого года	0,56	0,53
$K_{\text{факт}}$		4,13	4,06
$K_{\text{норматив}}$		1,75	1,98

По результатам оценки вероятности банкротства по модели Зайцевой можно сказать, что весь период исследования у организации сохраняется высокая вероятность банкротства, так как интегральный показатель $K_{\text{факт}}$ больше нормативного показателя $K_{\text{норматив}}$.

Далее необходимо оценить вероятность банкротства организации при помощи модели Федотовой (Таблица 21).

Таблица 21 – Результаты оценки вероятности банкротства ООО «Макдоналдс» по модели Федотовой

Показатель	2018 г.	2019 г.
1. Текущие активы (итог оборотных активов)	14951	14983
2. Текущие обязательства (краткосрочные обязательства)	14507	12481
3. Коэффициент текущей ликвидности (п.1/п.2)	1,03	1,20
4. Заемный капитал (сумма долгосрочных и краткосрочных обязательств)	24040	19680
5. Валюта баланса	34306	31460
6. Доля заемных средств в валюте баланса (п.4/п.5)	0,7	0,6
Значение Z	-1,45	-1,64

По результатам оценки вероятности банкротства ООО «Макдоналдс» по модели Федотовой можно сказать, что в 2018 г. и 2019 г. сохраняется высокая вероятность банкротства, так как показатель Z меньше 0.

Полученные результаты прогнозов вероятности банкротства по моделям: Беликова–Давыдова, Зайцевой и Федотовой сведены в таблицу 22.

Таблица 22 – Сводные данные по прогнозам банкротства для ООО «Макдоналдс»

Модель	Низкая	Высокая
Беликова–Давыдовой	+	
Зайцевой		+
Федотовой		+
Итого	1	2

Если изучить значения, полученные в результате анализа организации на банкротство по модели Беликова-Давыдова, то можно увидеть, что организация не находится в зоне финансового риска в 2018 г. и 2019 г., так как значение Z больше 0.

Если же оценивать результаты расчетов по моделям Зайцевой и Федотовой в 2018 г. и в 2019 г. организация наиболее уязвима и риск возникновения банкротства велик.

Несмотря на положительный результат расчета по модели Беликова-Давыдова организация всё же имеет высокую вероятность банкротства, что требует принятия мер для оптимизации потерь в связи с возможным наступлением банкротства или мер для снижения вероятности банкротства.

Для оценки уровня риска непогашения дебиторской задолженности необходим более подробный анализ ее структуры на текущий момент, для чего была составлена таблица 23.

Большая часть дебиторской задолженности приходится на задолженность по расчетам с покупателями и заказчиками. Это обусловлено тем, что некоторые тарифы предоставления услуг сформированы на постоплатной основе, то есть оплата происходит после окончания месяца.

Таблица 23 – Анализ дебиторской задолженности ООО «Макдоналдс» по структуре и срокам возникновения

Вид задолженности	Всего	В том числе по срокам возникновения				
		до 1 мес.	от 1 до 3 мес.	от 3 до 6 мес.	от 6 мес. до года	более года

Продолжение таблицы 23

Задолженность по расчетам с покупателями и заказчиками	6287	4959	689	457	117	65
Задолженность по расчетам с поставщиками и подрядчиками	147	73	74	–	–	–
Задолженность с персоналом по оплате труда	49	49	–	–	–	–
Задолженность по расчетам с подотчетными лицами	29	29	–	–	–	–
Задолженность по расчетам с разными дебиторами и кредиторами	217	153	–	64	–	–
Итого	6729	5263	763	521	117	65

Большая часть дебиторской задолженности покупателей и заказчиков – стоимость услуг, оказанных в декабре, оплата за которые должна поступить январе. Если же рассматривать дебиторскую задолженность по срокам возникновения, то большая ее часть имеет срок до одного месяца, при этом – это задолженность потребителей услуг, которая с большой долей вероятности будет погашена в начале года.

К безнадежной дебиторской задолженности может быть отнесена только та ее часть, срок по которой превышает 1 год, однако ее величина всего 65 т. р. и существенного влияния на результаты деятельности организации она не оказывает. На эту сумму в бухгалтерском учете ООО «Макдоналдс» создан резерв по сомнительным долгам. Можно сделать общий вывод, что на текущий момент риск непогашения дебиторской задолженности отсутствует.

Из проведенного анализа можно сделать общий вывод, что на текущий момент ООО «Макдоналдс» имеет достаточно высокий риск получения убытков, что приводит к возникновению риска потери рентабельности. Кроме того, риски потери ликвидности, снижения платежеспособности и финансовой устойчивости также имеют высокую вероятность.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления финансовыми рисками в ООО "Макдоналдс"

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления финансовыми рисками в ООО "Макдоналдс"

По результатам проведенного исследования получены, в целом, неплохие результаты относительно финансового состояния ООО «Макдоналдс» и оценке рисков, связанных с финансовой деятельностью организации. Действительно, часть показателей ниже нормативного уровня. Но здесь проблема кроется не только в не достижении целевого уровня, но и в том, что сама система нормативных значений не всегда отвечает экономическим условиям и российской действительности. Практически все показатели заимствованы из зарубежной практики, отсутствуют нормативные значения в отраслевом разрезе. Все это, в итоге, приводит к тому, что информативность результатов финансового анализа не всегда высокая.

При этом, для ООО «Макдоналдс» необходимо учитывать сложность и нестабильность внешней среды. Располагаемые доходы населения падают, что сопровождается ростом безработицы. Спрос, действительно, в ресторанном бизнесе сместился в сторону фаст-фуда за последние годы, однако дальнейшее прогнозирование ситуации, последствий пандемии, ограничения на передвижения, в целом, определяет негативную динамику спроса, поэтому необходимо минимизировать риски и определять точки роста.

Для того, чтобы оперативно и эффективно реагировать на ситуацию необходимо иметь систему контроля и анализа. Сочетание прогнозирования, бюджетирования, анализа и контроля возможно в рамках системы контроллинга. В настоящее время вся финансовая работа ведется

бухгалтером организации, но она в большей степени ориентирована на ведение бухгалтерского и налогового учета, формирование отчетности.

В результате, система планирования не развита. С целью сокращения расходов и получения бонусов за объем закупки, организация наращивает запасы, но точно сказать, насколько данное решение эффективно не может никто. Ведь необходимо учитывать, что в оборот вовлекаются заемные средства, а это дополнительные расходы.

Можно констатировать, что выручка и прибыль ООО «Макдоналдс» сокращается за последние два года, а себестоимость – растет. И несмотря на то, что организация остается прибыльным, имеет удовлетворительный уровень рентабельности, не реагировать на проблемы нельзя.

Итак, внедрение системы финансового контроллинга в ООО «Макдоналдс» обосновывается следующим:

1) В организации создан специальный отдел по учету и отчетности – бухгалтерия, который осуществляет первичный учет, учет имущества и операций, формирование отчетности. Отдельная работа ведется в рамках построения управленческого учета (данные формируются в электронных таблицах Excel), разрабатываются планы закупок, но проблема заключается в том, что ни управленческий учет, ни бюджетирование не носят системный характер. Нет регламентирующих положений, четких инструкций, этим вопросам уделяется второстепенное значение.

2) Для управленческих решений необходима информация, однако она формируется под запрос, не всегда носит полный характер, показатели основаны на данных отчетности, а этого не всегда достаточно. Бухгалтерский и налоговый учет являются императивными, для эффективного управления необходимо развивать систему управленческого учета.

Управленческая информация не имеет системности, нет четких стратегических целей в управлении финансами. Привлечение кредитов и иных заемных средств осуществляется по факту при возникновении

необходимости. Это приводит к тому, что вся финансовая работа строится не на перспективу, а ориентирована на решение текущих задач.

3) Не создана эффективная система управления денежными средствами, не ведутся платежные календари, в результате, ликвидных активов организации недостаточно. Организация имеет низкую ликвидность.

4) Отсутствует система планирования, которая должна строиться на стратегическом и оперативном уровнях. В качестве основного индикатора деятельности выступает прибыль. Руководство организации ориентируется на прибыль по результатам работы, нет возможности провести анализ прибыли в разрезе ассортимента. Отсутствует финансовая стратегия и мониторинг. Решение об увеличении объема закупок носили спонтанный характер, в результате, выручка организации сокращается, а запасы растут, что говорит о снижении деловой активности. По каждому решению необходимо иметь систему мониторинговых показателей.

Для того, чтобы внедрить систему финансового контроллинга, необходимо рассмотреть различные варианты по организации данной работы, они обобщены на рисунке 13.



Рисунок 13 – Варианты внедрения системы финансового контроллинга

Представляется, что для ООО «Макдоналдс» наиболее приемлемым выступает третий вариант: планируемое поэтапное внедрение системы финансового контроллинга. Характеристика данного подхода заключается в следующем:

- разработка пошаговых действий;
- оценка эффективности на каждом этапе;
- отсутствие значительных вложений единовременно, как в случае с радикальным подходом;
- подготовка персонала;
- возможность корректировок на каждом этапе.

Для внедрения системы финансового контроллинга определен срок: с 01.06.2020-31.07.2020. Этапы реализации предложений обобщены на рисунке 14.

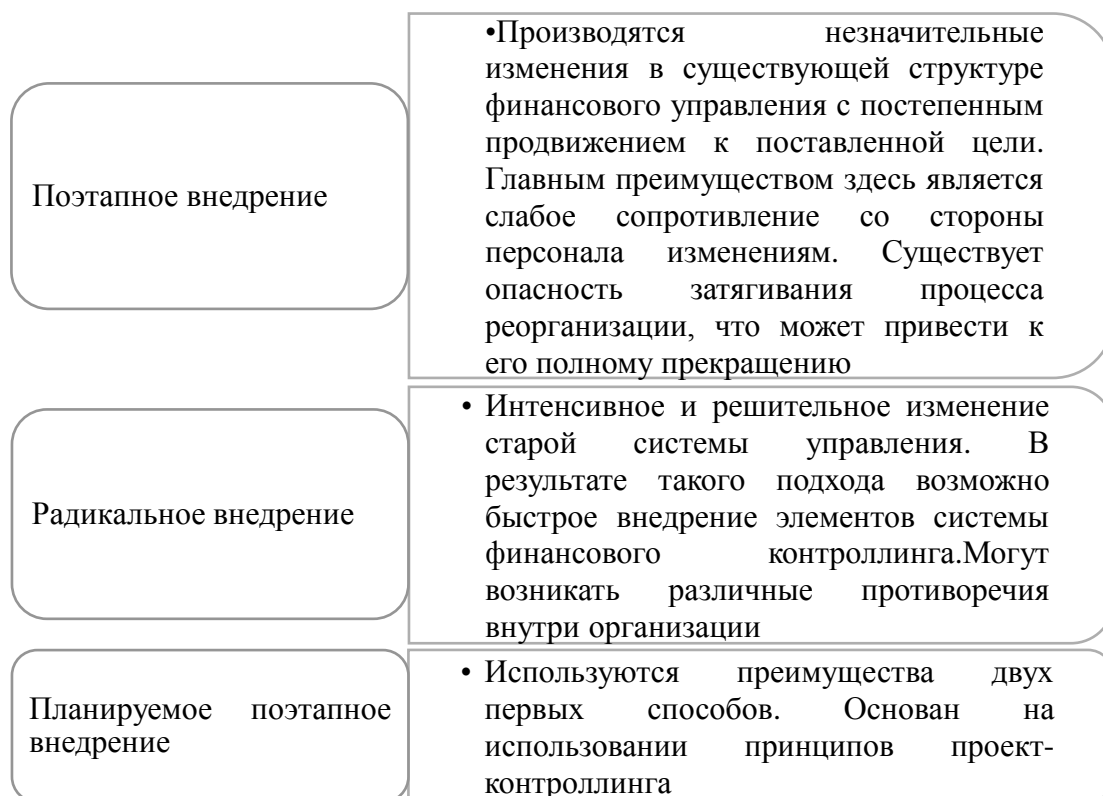


Рисунок 14 – Этапы внедрения системы финансового контроллинга в деятельности ООО «Макдоналдс»

Первый этап – диагностика финансового состояния ООО «Макдоналдс» уже представлена на основании данных годовой отчетности. Результаты обобщены во втором разделе работы.

Стратегическое целеполагание обобщение факторов внешней среды, для этого будет использован PEST–анализ в таблице 23.

Таблица 23 – PEST–анализ внешней среды ООО «Макдоналдс»

Политические факторы	Экономические факторы
Санкции Напряженные отношения с США Ограничения, связанные с пандемией Закрытие организаций общественного питания (работа только на вынос)	Рост налогообложения Усиление налогового контроля Сокращение расходов населения и смещение спроса в сторону более дешевых продуктов Рост безработицы Падение курса рубля
Социально-культурные факторы	Технологические факторы
Организация досуга населения Рост рождаемости Организация времяпровождения детей в центрах, развлекательных клубах Высокий спрос на фаст-фуд, культура потребления и питания	Интернет-продажи Дистанционное обслуживания и онлайн-заказы

Внешняя среда, с одной стороны, оказывает негативное влияние, основное – падение доходов населения, но с другой, рынок фаст-фуда при правильном развитии может быть привлекательным для определенной части населения, в том числе молодежи. Распределение рынка фаст-фуда представлено на рисунке 15.

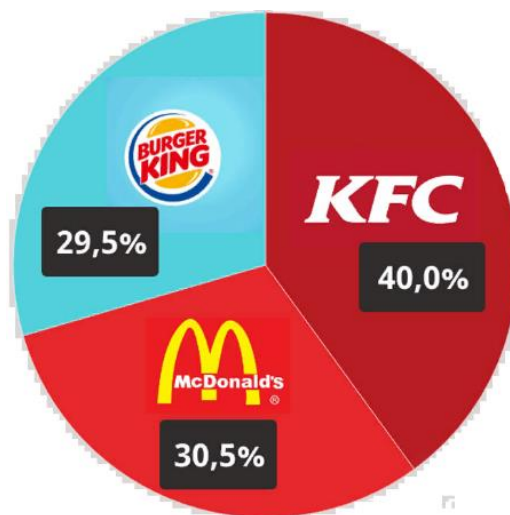


Рисунок 15 – Распределение рынка по долям

Наибольшая доля рынка принадлежит KFC, ООО «Макдоналдс» занимает второе место по доли, но очень близкие позиции имеет и Burger King. Сравнительный анализ цен на услуги конкурентов представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Сравнительный анализ уровня цен на отдельные продукты фаст-фуда

Товар	Уровень цен за 1 единицу, руб.			
	Макдоналдс	KFC	Burger King	Средняя цена
Цена за ролл с курицей	160	160	190	170
Наггетсы бшт.	70	200	80	120
Pepsi средняя	65	75	50	60

Сопоставляя средние цены и цены Макдоналдс, можно сделать вывод о том, что рассматриваемый ресторан имеет достаточно демократические цены. Сопоставление представлено на рисунке 16.

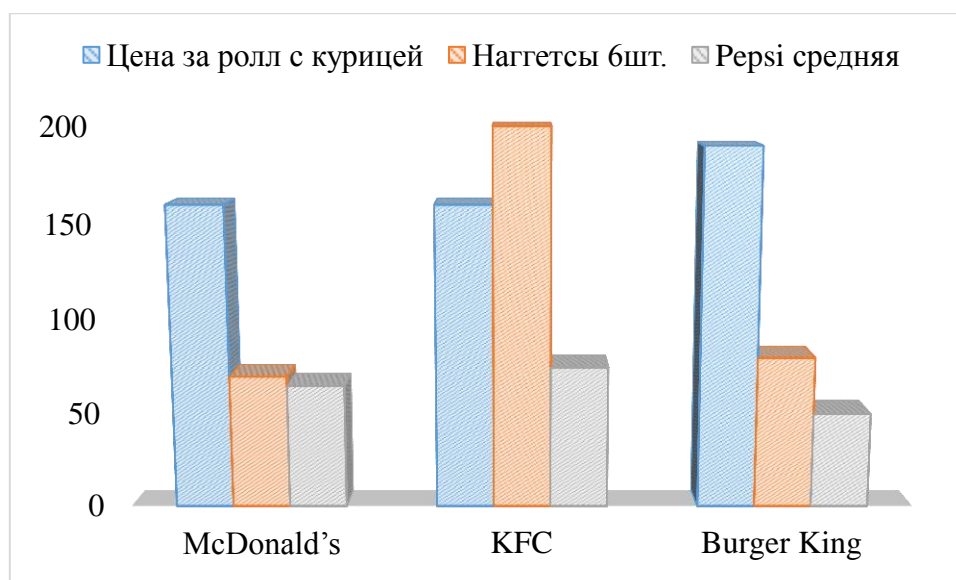


Рисунок 16 – Уровень цен на отдельные позиции товаров

С целью привлечения клиентов, организация Макдоналдс, надо сказать последней из конкурентов, ввела в практику продажу наборов по более доступным ценам.

Стратегия Макдоналдс – наращивать объем продаж за счет вытеснения с рынка конкурентов. Для этого организация имеет все основания. В условия падения курса рубля, конкуренты могут увеличивать цены, так как часть продуктов импортируется в Россию. Преимущества Макдоналдс в том, что значительная часть поставок организована внутри страны. Итак, наращивание продаж возможно за счет:

- сдерживания цен;
- управления затратами;
- организации эффективной работы по продвижению продукции.

Для расчета и мониторинга данных показателей необходимо организовать отдельное подразделение, на которое было бы возложено:

- ведение управленческого учета;
- бюджетирование;
- формирование управленческой отчетности;

- сбор данных;
- расчет отклонений (план/факт) и работа с отклонениями.

В настоящее время, когда ситуация достаточно сложная, создать полноценное подразделение – отдел контроллинга – не представляется возможным. Поэтому под руководством финансового директора будет сформирована группа контроллинга, которая на первое время будет включать два человека. В дальнейшем, если эффективность работы будет подтверждена, возможно формирование отдельного отдела.

Необходимо выполнить следующую работу:

- внести в должностную инструкцию финансового директора дополнения, дополнительные функции – организация работы группы по финансовому контроллингу;
- разработать должностные инструкции специалистов по финансовому контроллингу;
- разработать компетенции специалиста по финансовому контроллингу;
- с учетом разработанных компетенций осуществить отбор на вакантные должности, организовать входное обучение, заключить трудовые договоры;
- разработать проект системы финансового контроллинга;
- разработать учетную политику для целей управленческого учета;
- разработать положение о бюджетировании.

Предполагается, что новый подход к организации финансовой работы потребует: определение центров ответственности, изменения в процессе анализа плановых и текущих результатов, изменение организационной структуры.

Важно, что специалисты финансового контроллинга должны иметь все необходимые полномочия для работы, они должны «не просить и ждать», а «требовать и получать в срок» всю информацию, которая им необходима для работы. В противном случае, все информационные потоки будут нарушены.

Полномочия сотрудников будут следующие:

- получение всей необходимой информации от подразделений (отчеты по форме и срокам);
- получение дополнительной информации по запросу от бухгалтерии, маркетинговых подразделений;
- реализация аналитических процедур и методов;
- взаимодействие с руководителями;
- независимость от бухгалтерии.

Работа аналитической группы подразумевает:

- аналитическая работа;
- учет и формирование затрат;
- формирование управленческой отчетности;
- ведение управленческого учета;
- анализ финансово-хозяйственной деятельности;
- экономическая экспертиза управленческих решений;
- прогнозирование финансовых показателей.

Важное направление- разработка системы показателей. Здесь можно использовать сбалансированную систему показателей (BSC).

Сбалансированная система показателей предполагает:

- широкий охват;
- взаимосвязь между показателями;
- информационную доступность для расчета показателей.

Система сбалансированных показателей охватывает следующие показатели, которые представлены на рисунке 17.

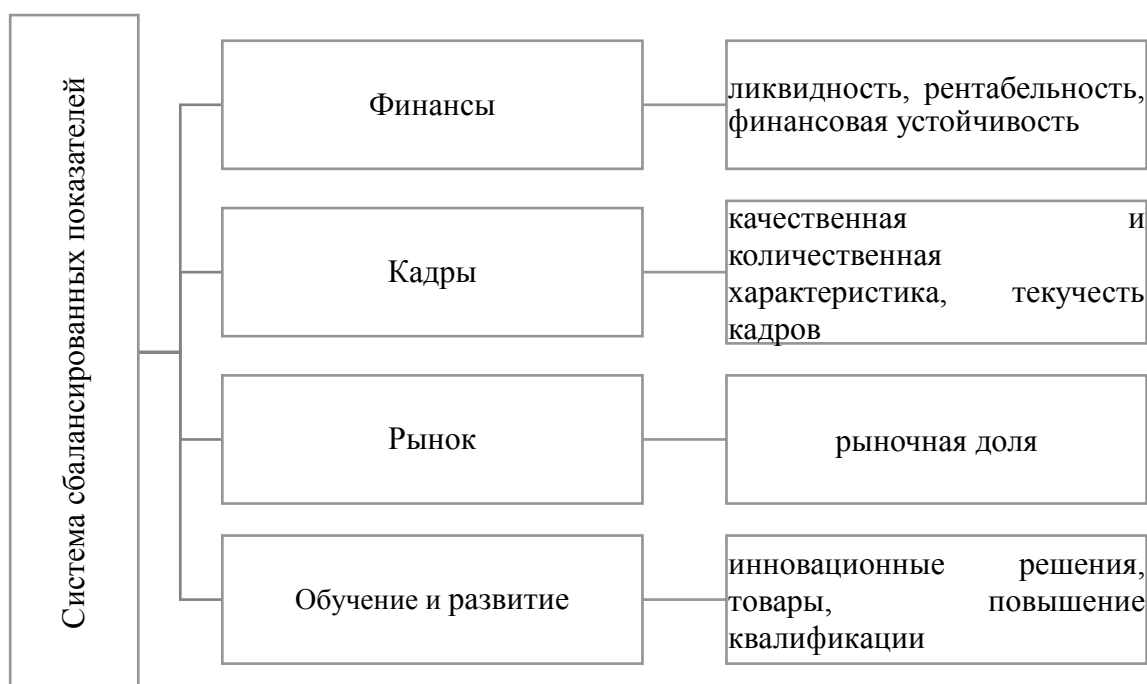


Рисунок 17 – Система сбалансированных показателей

В настоящей работе основное внимание уделено финансовой работе. В качестве основных показателей для мониторинга предложены:

- объем продаж;
- маржинальная прибыль (как разница между ценой и переменными расходами) в разрезе ассортиментах групп;
- переменные расходы на единицу продукции;
- постоянные расходы;
- расходы на каждое мероприятие по продвижению организации на рынок и их эффективность.

Финансовые показатели:

- абсолютная ликвидность;
- текущая ликвидность;
- оборачиваемость запасов;
- рентабельность продаж;
- рентабельность собственного капитала;

- коэффициент автономии.

Система показателей позволяет провести мониторинг, это эффективный инструмент стратегического финансового контроллинга. Анализ внешней и внутренней среды показал, что важнейшими для ООО «Макдоналдс» показателями являются:

- увеличение доходов и прибыли;
- наращивание собственного капитала;
- обеспечение устойчивости бизнеса за счет финансовой устойчивости;
- ускорение оборачиваемости капитала.

Контрольные периоды для ООО «Макдоналдс» включают:

- декадный контрольный отчет: объем продаж в разрезе ассортимента, прибыль, расчеты с кредиторами, движение денежных средств;
- месячный контрольный отчет: продажи, прибыль, постоянные и переменные затраты;
- квартальный контрольный отчет: текучесть кадров, объем расходов на обучение сотрудников, охват; маркетинговые мероприятия и их эффективность.

Основная работа с показателями заключается в работе с отклонениями, которые включают расчет абсолютных и относительных отклонений. При этом по относительным показателям все отклонения подразделяются на три группы:

- положительное отклонение;
- отрицательное «допустимое» отклонение;
- отрицательное «критическое» отклонение.

Для осуществления анализа, эксперт не может ориентироваться только на внутренние убеждения, необходимо определение «критических» отклонений, они должны быть дифференцированы по контрольным

периодам. Для ООО «Макдоналдс» предложены следующие критические отклонения, обобщённые в таблице 25.

Таблица 25 – Критические отклонения между нормативными и фактическими показателями

Отчетный период	Уровень критического отклонения, %
Декадный отчетный период	свыше 20
Месячный отчетный период	свыше 15
Квартальный период	свыше 10

Отклонения проводятся по показателям и по центрам ответственности, которые представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Центры ответственности ООО «Макдоналдс»

Сегмент	Центр ответственности
Переменные затраты (центры затрат)	Отдел снабжения, отделы продаж
Постоянные затраты (центры затрат)	Коммерческий отдел, административный отдел
Продажи (центры продаж)	Отделы продаж
Прибыль (центры прибыли)	Административный отдел
Инвестиции, займы, кредиты (центры инвестиций)	Руководство, бухгалтерия

Специалист финансового контроллинга обрабатывает полученную информацию, определяет отклонения и принимается одно из следующих решений:

– «Ничего не предпринимать». Эта форма реагирования предусматривается в тех случаях, когда размер отрицательных отклонений значительно ниже предусмотренного «критического» критерия;

– «Устранить отклонение». Такая система действий предусматривает процедуру поиска и реализации резервов по обеспечению выполнения целевых, плановых или нормативных показателей;

– «Изменить систему плановых или нормативных показателей». Такая система действий предпринимается в тех случаях, если возможности нормализации отдельных аспектов финансовой деятельности ограничены или вообще отсутствуют (рисунок 18).

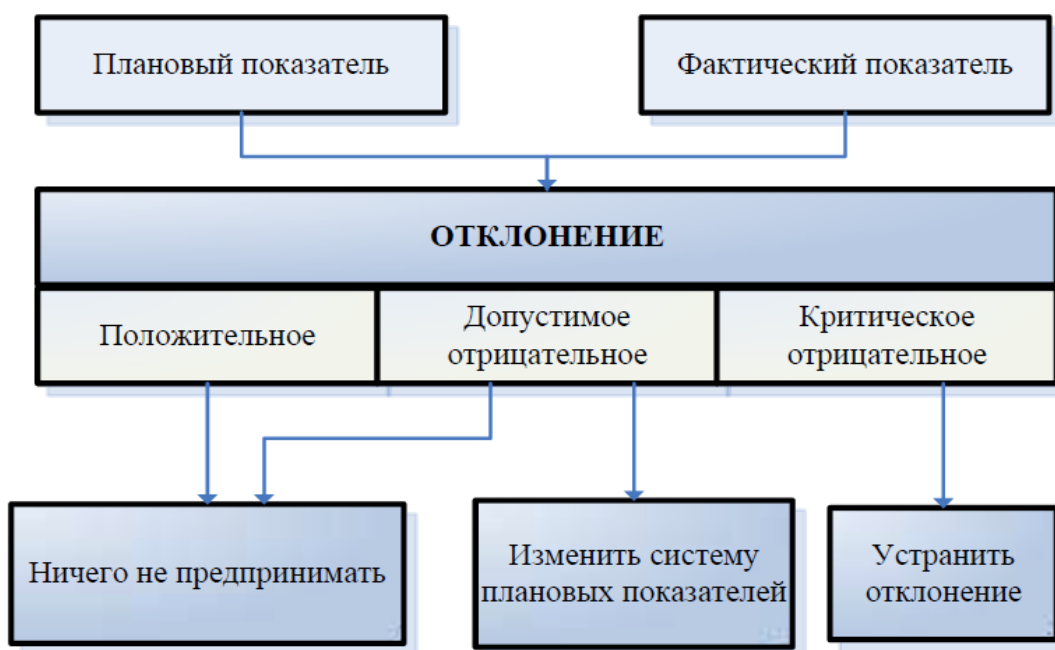


Рисунок 18 – Алгоритмы действий при выявлении отклонений

По каждому направлению финансовой работы будет проводиться экономическая экспертиза. Положительно оценивается разработка алгоритма действий менеджера при выявлении отклонений.

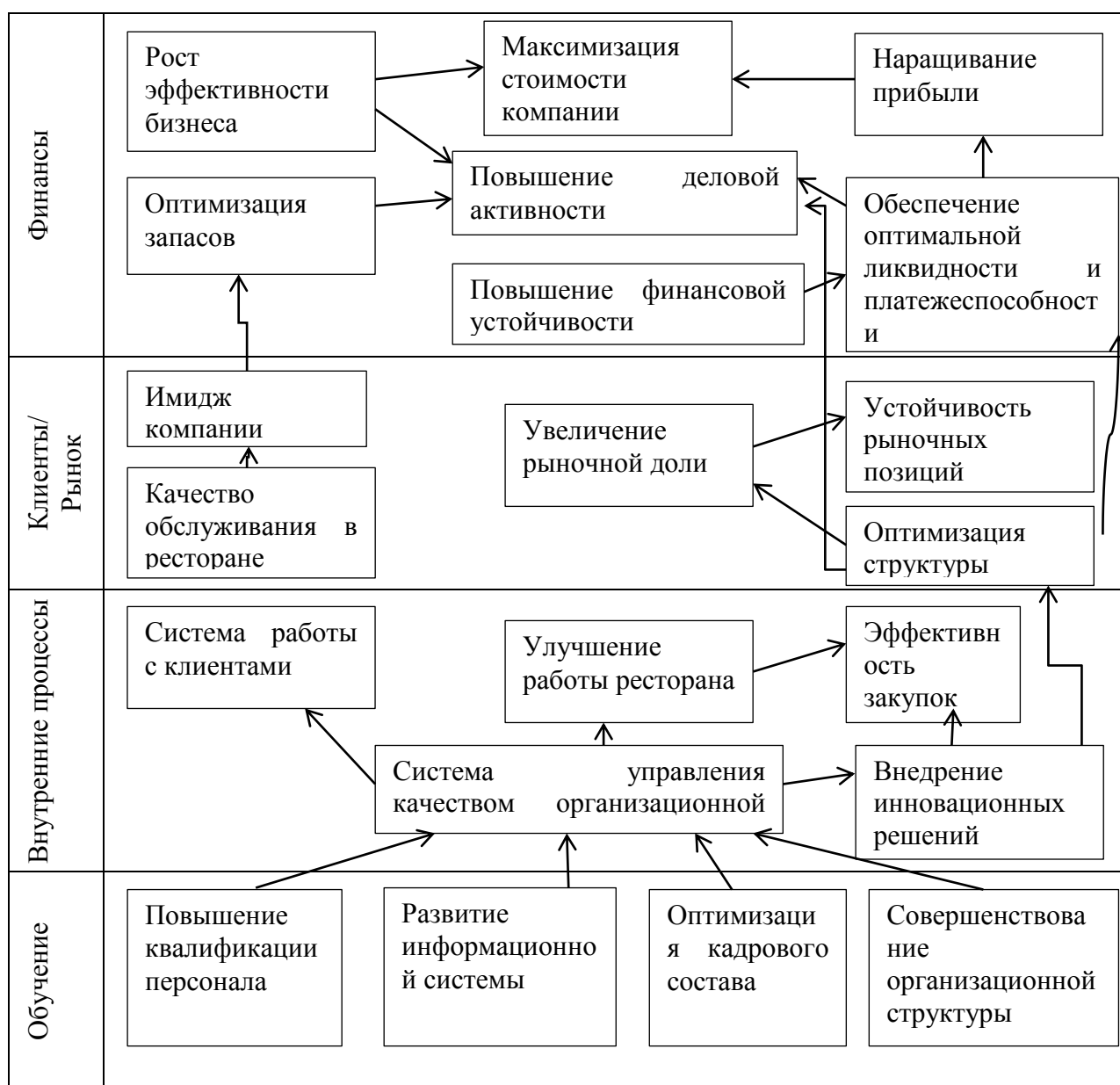
Система финансового контроллинга является необходимым решением в области управления финансами. Но ее преимущества не только в этом. Будет сделан первый шаг к внедрению сбалансированной системы показателей, которая сможет охватить всю работу организации.

Любое управленческое решение связано с расходами, поэтому представляется актуальным обобщить их и представить экономическое обоснование в следующем разделе работы.

3.2 Эффективность мероприятий по совершенствованию управления финансовыми рисками ООО «Макдоналдс»

Система финансового контроллинга в ООО «Макдоналдс» направлена на сбалансированный рост, который основан на системе показателей, обобщенных на таблице 27.

Таблица 27 - Стратегическая карта целей ООО «Макдоналдс»



За счет реализации предложений и внедрении финансового контроллинга организация Макдоналдс, в первую очередь, должна решить наиболее актуальные вопросы. Один из них – увеличение объема продаж. Для стимулирования продаж могут использоваться различные решения, анализ которых, может быть выступать темой для отдельного исследования. Для настоящей работы важно отметить, что все проекты будут проходить экономическую экспертизу. В 2020 году было предложено внедрить инновационную упаковку для напитков. Это стакан, в который можно налить два разных напитка, и имеет разделительную грань внутри (рисунок 19). Эта упаковка может быть использована на День Святого Валентина.



Рисунок 19 – Конструкция стакана

Суть в том, что стакан предусмотрен для влюблённой пары. Стакан будет иметь внутреннюю перегородку и в него будут наливаться два напитка, например, кола и спрайт. Акция: «День влюбленных».

Период проведения акции – с 5 до 20 февраля. К каждому заказу также даем валентинку для заполнения.

Стоимость напитка – 70 рублей.

Необходимо составить планируемый объем продаж в таблице 28.

Таблица 28 – Планируемый объем продаж

Показатель	Значение
Количество реализованных стаканов	200 000
Цена, р.	70
Выручка, т. р.	14 000
Прибыль от реализации с 1 стакана напитка, р.	30
Итого прибыль от реализации, т. р.	6000

Дополнительные расходы: реклама в местах продаж, через социальные сети. Бюджет ограничен – 3000 т. р. Период проведения 1-20 февраля. Итого прибыль, которая остается после погашения затрат на рекламу 3000 т. р.

Особенность нового подхода рассмотрения проекта – его согласование:

- с отделом снабжения – заказ на производство;
- с юристом – юридическое сопровождение;
- с бухгалтерией – учет операций, отчетность, налогообложение;
- с группой финансового контроллинга – планирование эффективности, экономическая эффективность.

На 2020 год бюджет расходов на продвижение предусмотрена на уровне 3300 т. р., что незначительно выше, чем в 2019 году. Однако, за счет более детальной проработки каждого проекта, а также отсева и включение в рассмотрение альтернативы проектов, планируется увеличение объема продаж на 12 %.

Также планируется сокращение переменных расходов. Это будет достигнуто за счет:

- нормирования и контроля;
- сокращения брака;
- сокращения списаний и порчи;
- оперативного получения информации о продажах.

С учетом реализации аналогичных проектов, результат от системы финансового контроллинга может быть достигнут следующий: снижение переменных расходов на 5–10 %. В расчетах можно будет ориентироваться на снижение переменных расходов на 4 % в удельном весе в выручке.

Финансовый контроллинг затрагивает и вопросы нормирования. Необходимо провести расчет оборачиваемости запасов и оборотных активов в целом за 2018–2019 гг. на основе среднегодовых показателей. Расчет представим в таблице 29.

Таблица 29 – Анализ оборачиваемости ООО «Макдоналдс»

Показатель	2018 год	2019 год	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, %
Выручка	58603	54667	–3936	93,28
Себестоимость продаж	48920	46985	–1935	96,04
Среднегодовые запасы	4171,50	5387	1215,50	129,14
Среднегодовые оборотные активы	14305,50	14967	661,50	104,62
Оборачиваемость запасов, оборот	11,73	8,72	–3,01	74,37
Продолжительность 1 оборота, дней	31,12	41,85	10,72	134,46
Оборачиваемость оборотных активов, оборот	4,10	3,65	–0,44	89,16
Продолжительность 1 оборота, дней	89,10	99,93	10,83	112,16

Показатели оборачиваемости представлены на рисунке 20.

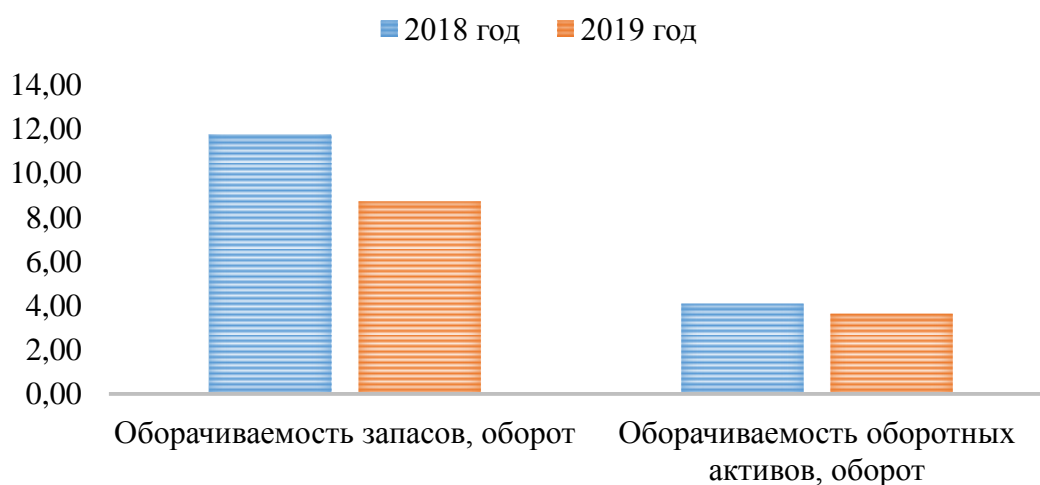


Рисунок 20 – Оборачиваемость ООО «Макдоналдс»

Расчет показал, что оборачиваемость организации – снижается, причем существенно. Оборачиваемость запасов сократилась на 25,6 %, оборачиваемость оборотных активов в целом на 11 %. В результате, организация была вынуждена вовлекать в оборот дополнительные средства.

Для более наглядного результата представлен расчет: $14\,967 - 54667/4,1 = 1633,6$ т. р.

Итак, за счет сокращения оборачиваемости, ООО «Макдоналдс» было вынуждено вовлечь в оборот 1633,6 т. р. При средней ставке 10 %, это привело к процентным расходам в размере 163,4 т. р.

За счет внедрения финансового контроллинга планируется увеличить оборачиваемость оборотных активов до уровня 5 оборотов в год. Это, в то числе, будет достигнуто за счет сокращения запасов. К продуктам питания предъявляются особые требования к хранению и реализации. В 2019 году было списано продуктов на сумму 690 т. р. Этих расходов организация сможет избежать.

Результаты влияния финансового контроллинга на показатели работы организации обобщены в таблице 30.

Таблица 30 – Влияние финансового контроллинга на показатели работы ООО «Макдоналдс» в 2020 году

Показатель	Значение 2019 года	Изменение	Значение 2020 года
Выручка, т. р.	54667	Увеличение на 12 %	61227
Удельный вес переменных расходов в выручке, %	64	Сокращение на 4 %	60
Коммерческие расходы, т. р.	3245	Незначительный прирост	3300
Оборотные активы, т. р.	14983	Рост оборачиваемости до 5 оборотов в год	13120,1
Высвобождение оборотных активов из оборота, т. р.	–	13120,1–14983	1862,9
Досрочное погашение краткосрочных кредитов, т. р.	–	–	1862,9
Списание, убыль, т. р.	690	Устранение за счет оптимизации запасов	0
Процентные расходы, т. р.	–	Сокращение за счет погашения $1862,92 \times 10\%$	186,3

Продолжение таблицы 30

Кредиторская задолженность, т. р.	8032	Сокращение кредиторской задолженности за счет управления денежными потоками на 20 %	6426
-----------------------------------	------	---	------

Расчет показал, что возможно получение существенных результатов, но необходимо учитывать, что штат сотрудников – вырастет, это приведет к дополнительным расходам на заработную плату специалистов по финансового контроллингу.

Расходы на внедрение финансового контроллинга представлены в таблице 31.

Таблица 31 – Обобщение расходов на внедрение системы финансового контроллинга

Статья	Расход, руб.	Количество	Сумма за месяц, руб.	Сумма за год, т. р.
Расходы на найм новых сотрудников	15000	2	30000	30
Входное обучение	30000	2	60000	60
Зарботная плата специалиста по финансовому контроллингу	42000	2	84000	1008
Страховые взносы (30 %)	12600	2	25200	302,4
Оснащение рабочих мест	40000	2	80000	80
Текущие расходы на финансовый контролинг	–	–	60000	720
Итого				2200,4

Дополнительные расходы на финансовый контролинг за год составят 2200,4 т. р.

Прогнозирование финансовых результатов ООО «Макдоналдс» от реализации мероприятий представлено в таблице 32.

Таблица 32 – Прогнозирование финансовых результатов ООО «Макдоналдс» на 2020 год

Показатель	2019 год	2020 год	Абсолютное отклонение, т. р.	Относительное отклонение, %
Выручка	54667	61227	6560	112,00
Себестоимость продаж	46985	50245	3260	106,94
в том числе переменные расходы	34987	36736	1749	105,00
постоянные расходы	11998	13509	1510	112,59
Валовая прибыль	7682	10982	3300	142,96
Коммерческие расходы	3245	3300	55	101,69
Управленческие расходы	1987	1987	0	100,00
Прибыль от продаж	2450	5695	3245	232,46
Проценты к уплате	502	316	-186	162,89
Прочие доходы	1543	1543	0	100,00
Прочие расходы	2867	2867	0	100,00
Прибыль до налогообложения	624	4056	3432	649,94
Текущий налог на прибыль	141	811	670	575,26
Чистая прибыль	484	3244	2760	670,35

Увеличение выручки составит 6560 т. р. (плюс 12 %). Переменные расходы определены с учетом удельного веса в выручке, в плановом году он составит 60 %.

Постоянные расходы вырастут на 2200,4 т. р. (расходы на финансовый контроллинг), при это сократятся на 690 т. р. (за счет списаний). Постоянные расходы, с учетом этого, вырастут на 1510 т. р.

На 186 т. р. сократятся процентные платежи.

Динамика показателей представлена на рисунке 21.

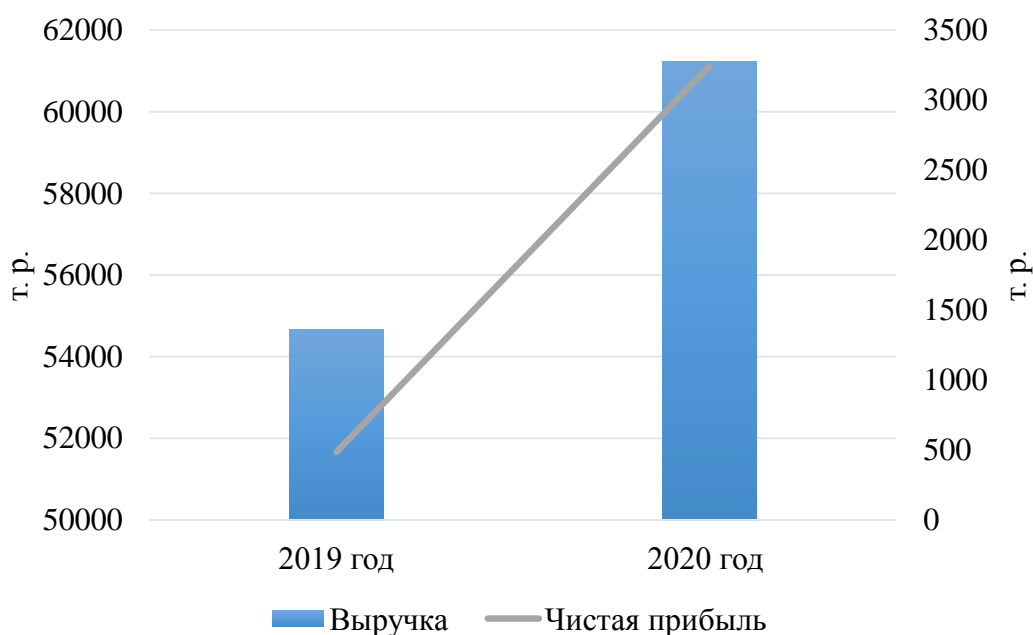


Рисунок 21 – Планируемые показатели от внедрения финансового контроллинга

С учетом планируемых изменений, будет составлен прогнозный баланс, представленный в таблице 33. При расчете балансовой стоимости основных средств учтена амортизация, которая была начислена в 2019 году. Оборотные активы определены с учетом их оборачиваемости.

При расчете собственного капитала, в разделе нераспределенной прибыли учтена прибыль 2020 года в размере 3244 т. р. Также учтено сокращение кредиторской задолженности на 20 % и краткосрочных заемных средств за счет повышения оборачиваемости на 1862,9 т. р.

Долгосрочные обязательства определены расчетным путем, исходя из равенства пассивов и активов.

Таблица 33 – Прогнозный баланс ООО «Макдоналдс»

Показатель	2019 год	2020 год	Абсолютное отклонение, т. р.	Относительное отклонение, %
Основные средства	16477	13599	-2878	82,53
Итого внеоборотных активов	16477	13599	-2878	82,53

Продолжение таблицы 33

Запасы	6501	3349,65	-3151,35	51,53
НДС по приобретенным ценностям	394	394	0	100,00
Дебиторская задолженность	6729	6191	-537,542	92,01
Денежные средства и денежные эквиваленты	1359	2310	951,3	170,00
Итого оборотных средств	14983	12245	-2737,59	81,73
Итого активов	31460	25844	-5615,59	82,15
Уставный капитал	20	20	0	100,00
Добавочный капитал (без переоценки)	3184	3184	0	100,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	8576	11820	3244,477	137,83
Итого капиталы и резервы	11780	15024	3244,477	127,54
Долгосрочные обязательства				
Заемные средства	6857	1466	-5391,17	21,38
Прочие обязательства	342	342	0	100,00
Итого долгосрочных обязательств	7199	1808	-5391,17	25,11
Краткосрочные обязательства				
Заемные средства	4252	2389,1	-1862,9	56,19
Кредиторская задолженность	8032	6426	-1606	80,00
Прочие обязательства	197	197	0	100,00
Итого краткосрочных обязательств	12481	9012,1	-3468,9	72,21
Итого заемный капитал	19680	10820	-8860,07	54,98
Итого пассивов	31460	25844	-5615,59	82,15

На основе данных баланса будет проведен расчет контрольных показателей, которые были предусмотрены в рамках мониторинга финансового контроллинга ООО «Макдоналдс». Показатели обобщены в таблице 34.

Таблица 34 – Контрольные показатели в рамках финансового контроллинга ООО «Макдоналдс»

Показатель	2019 год	2020 год	Отклонение
Абсолютная ликвидность	0,11	0,26	0,15

Продолжение таблицы 34

Текущая ликвидность	1,20	1,36	0,16
Коэффициент автономии	0,37	0,58	0,21
Рентабельность продаж, %	4,48	9,30	4,82
Рентабельность собственного капитала, %	4,11	21,59	17,49
Оборачиваемость запасов, оборот	8,72	15,00	6,28
Оборачиваемость оборотных активов, оборот	3,65	5,00	1,35

Показатели ликвидности представлены на рисунке 22.

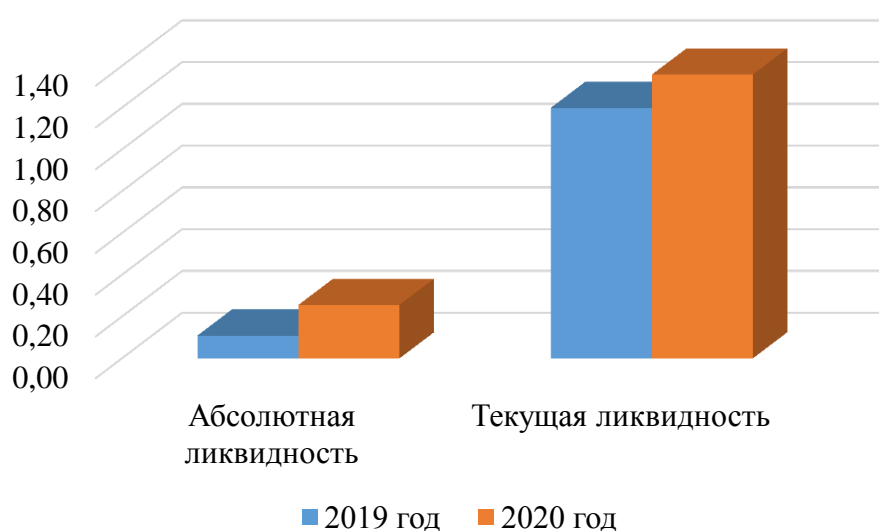


Рисунок 22 – Показатели ликвидности ООО «Макдоналдс»

Организация ООО «Макдоналдс» сможет значительно улучшить показатели ликвидности. Абсолютная ликвидность увеличится до 0,26. Показатель соответствует нормативному. Текущая ликвидность остается ниже нормы, но показатель вырос на 0,16, что весьма существенно.

Коэффициент автономии вырастет с 0,37, что ниже нормы до 0,58, что говорит о том, что показатель соответствует нормативному значению.

Несмотря на значительное увеличение собственного капитала, его рентабельность растет в разы, показатель планируется в 2020 году на уровне 21,59 %, рентабельность продаж также вырастет с 4,48 до 9,30 %.

Планируется значительное увеличение деловой активности, рост оборачиваемости оборотных активов, запасов, о чем было сказано ранее.

Исходя из всего вышеперечисленного можно сказать, что для ООО «Макдоналдс» необходимо обеспечить системный подход к управлению финансами, каждое решение взвешивать, оперативно реагировать на отклонения. Этому будет способствовать внедрение системы финансового контроллинга. За счет реализации мероприятия планируется:

- увеличить выручку на 12 %, до уровня 61 227 т. р.;
- увеличить прибыль от продаж на 3245 т. р.;
- увеличить чистую прибыль на 2760 т. р., показатель составит 3244 т. р.;
- обеспечить финансовую устойчивость, коэффициент автономии вырастет с 0,37 до 0,58, что соответствует норме;
- повысить ликвидность: абсолютная ликвидность увеличится на 0,15; текущая на 0,16;
- значительно увеличить рентабельность: рентабельность собственного капитала достигнет 21,59 %, рентабельность продаж 9,30 %;
- значительно увеличить деловую активность: оборачиваемость оборотных активов ускорится с 3,65 до 5 оборотов в год; запасов – с 8,72 до 15 оборотов в год.

Данные расчеты обосновывают эффективность разработанных предложений, их реализация в практической деятельности ООО «Макдоналдс» позволит значительно сократить финансовые риски.

Заключение

Финансовые риски являются одним из видов рисков организации, выделяемых на основании признака «сфера возникновения». В широком смысле их можно определить, как неблагоприятные финансовые последствия для организации, которые выражаются в виде потери дохода или капитала в результате ее экономической деятельности.

Финансовый риск представляет собой вероятности наступления неблагоприятных финансовых последствий в виде снижения или потери прибыли, капитала, ресурсов организации в результате принятия определенного решения или реализации мероприятий в условиях неопределенности.

Финансовые риски классифицируются по различным признакам. Группировка финансовых операций позволяет определить, какие из них выходят за пределы допустимых и пересмотреть оправданность их осуществления.

Управление финансовыми рисками организации представляет собой осуществление прогнозирования и нейтрализации их негативных финансовых последствий, которая основывается на процессах идентификации, оценки, профилактики и страхования рисков.

Главной целью процесса управления финансовыми рисками является поддержание стабильности организации в процессе ее развития, минимизация убытков в хозяйственных операциях. Поэтому должны решаться определенные задачи:

- выявление наиболее значимых угроз, слабых мест в деятельности организации;
- проведение многофакторной оценки всех возможных угроз, их вероятности, ожидаемого ущерба;
- разработка мер по нейтрализации или минимизации принимаемых угроз [22, с. 39].

Непредсказуемость внешней среды, сложность операционных, финансовых, инвестиционных процессов вынуждают организации вне зависимости от размера и отрасли выстраивать свои процессы управления финансовыми рисками. От эффективности процессов управления финансовыми рисками зависит экономическое состояние организации, ее дальнейшее развитие и финансовые результаты. Поэтому финансовые службы организаций должны проводить классификацию финансовых рисков, уметь применять современные методы управления рисками, использовать математический аппарат для оценки, прогнозирования и управления рисками.

В работе представлен анализ организации ООО «Макдоналдс», осуществляющей свою деятельность в России с 1990 г. и является рестораном фаст-фуда («быстрая еда»), то есть рестораном быстрого обслуживания.

ООО «Макдоналдс» осуществляет производство, реализацию и организацию потребления своей продукции населением. В ресторане готовятся и реализуются для потребления на месте горячие и холодные блюда, кулинарные изделия несложного приготовления, холодные и горячие напитки, а также некоторые покупные товары (игрушки, соки, питьевая вода и др.). В целом деятельность сети ООО «Макдоналдс» осуществляется с учетом и на основании анализа всех существующих факторов и рыночных тенденций.

Для проведения исследования был выбран ресторан сети ООО «Макдоналдс», расположенный по адресу: Россия, Самарская область, г. Тольятти, 40 лет Победы 69а/1.

Из проведенного анализа можно сделать вывод, что положительными тенденциями, характеризующими финансовое состояние организации, являются:

– увеличение величины собственного капитала, как в абсолютном выражении, так и по отношению к общей величине пассивов. Это

свидетельствует о повышении финансовой устойчивости и платежеспособности организации;

- снижение заемного капитала как в части долгосрочных, так и в части краткосрочных обязательств. Этого удалось достичь благодаря погашению большей части банковских кредитов;

- снижение дебиторской задолженности, которое позволило повысить ее оборачиваемость, высвободив при этом из оборота существенную часть денежных средств.

Однако помимо положительных были выявлены и отрицательные тенденции, основными из которых являются:

- снижение суммы основных средств. Это в первую очередь происходит за счет начисления амортизации, в процессе которого стоимость основных средств списывается на затраты. Однако тот факт, что основные фонды не обновляются, вызывает опасения;

- увеличение величины запасов, что снижает ликвидность оборотных средств организации. Однако, с другой стороны, эта мера позволяет снизить стоимость материалов (за счет приобретения более крупных партий) и создать запас готовой продукции на складе, которые можно использовать при колебаниях спроса.

Из проведенного анализа сделан общий вывод, что на текущий момент ООО «Макдоналдс» имеет достаточно высокий риск получения убытков, что приводит к возникновению риска потери рентабельности. Кроме того, риски потери ликвидности, снижения платежеспособности и финансовой устойчивости также имеют высокую вероятность.

Для того, чтобы оперативно и эффективно реагировать на ситуацию необходимо иметь систему контроля и анализа. Сочетание прогнозирования, бюджетирования, анализа и контроля возможно в рамках системы контроллинга.

Для ООО «Макдоналдс» необходимо обеспечить системный подход к управлению финансами, каждое решение взвешивать, оперативно

реагировать на отклонения. Этому будет способствовать внедрение системы финансового контроллинга. За счет реализации мероприятия планируется:

- увеличить выручку на 12 %, до уровня 61 227 т. р.;
- увеличить прибыль от продаж на 3245 т. р.;
- увеличить чистую прибыль на 2760 т. р., показатель составит 3244 т. р.;
- обеспечить финансовую устойчивость, коэффициент автономии вырастет с 0,37 до 0,58, что соответствует норме;
- повысить ликвидность: абсолютная ликвидность увеличится на 0,15; текущая на 0,16;
- значительно увеличить рентабельность: рентабельность собственного капитала достигнет 21,59 %, рентабельность продаж 9,30 %;
- значительно увеличить деловую активность: оборачиваемость оборотных активов ускорится с 3,65 до 5 оборотов в год; запасов – с 8,72 до 15 оборотов в год.

Данные расчеты обосновывают эффективность разработанных предложений, их реализация в практической деятельности ООО «Макдоналдс» позволит значительно сократить финансовые риски.

Список используемой литературы

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6–ФКЗ, от 30.12.2008 № 7–ФКЗ, от 05.02.2018 № 2–ФКЗ, от 21.07.2018 № 11–ФКЗ). – Электр. база: КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, ч. 1, 2 / Федеральный закон от 30.11.1994 №51–ФЗ. – Электр. база: КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru>.
3. Аскинадзи, В. М. Инвестиционный анализ. Практикум: учеб. пособие для академического бакалавриата / В. М. Аскинадзи, В. Ф. Максимова. – М. : Юрайт, 2019. – 399 с.
4. Вяткин, В. Н. Финансовые решения в управлении бизнесом: учеб.–практ. пособие / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Д. Д. Хэмптон. – 4–е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2018. – 96 с.
5. Вяткин, В. Н. Риск–менеджмент: учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 365 с.
6. Гусева, И. А. Финансовые рынки и институты: учебник и практикум для вузов / И. А. Гусева. – М.: Юрайт, 2020. – 347 с.
7. Деньги, кредит, банки. Финансовые рынки. В 2 ч. Часть 2 : учебник для академического бакалавриата / С. Ю. Янова [и др.] ; ответственный редактор С. Ю. Янова. – М. : Юрайт, 2019. – 306 с.
8. Екимова, К. В. Финансовый менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / К. В. Екимова, И. П. Савельева, К. В. Кардапольцев. – М.: Юрайт, 2019. – 381 с.
9. Жилкина, А. Н. Финансовый анализ: учебник и практикум для бакалавриата и специалитета / А. Н. Жилкина. – М.: Юрайт, 2019. – 285 с.
10. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник и

практикум для академического бакалавриата / В. И. Бариленко [и др.]; под редакцией В. И. Бариленко. – М.: Юрайт, 2019. – 455 с.

11. Касьяненко, Т. Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. – 2-е изд., перераб, и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 381 с.

12. Кулагина, Н. А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации. Практикум: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н. А. Кулагина. – 2-е изд., перераб, и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 135 с.

13. Незамайкин, В. Н. Финансовый менеджмент: учебник для бакалавров / В. Н. Незамайкин, И. Л. Юрзинова. – М.: Юрайт, 2019. – 467 с.

14. Основы портфельного инвестирования: учебник для бакалавриата и магистратуры / Т. В. Никитина, А. В. Репета-Турсунова, М. Фреммель, А. В. Ядрин. – 2-е изд., испр, и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 195 с.

15. Погодина, Т. В. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т. В. Погодина. – М.: Юрайт, 2020. – 351 с.

16. Полтева Т.В. Механизмы хеджирования рыночных рисков организаций // КНЖ. 2018. №4 (25). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-hedzhirovaniya-rynochnyh-riskov-organizatsiy> (дата обращения: 01.03.2020).

17. Рягин, Ю. И. Рискология в 2 ч. Часть 1: учебник для вузов / Ю. И. Рягин. – М.: Юрайт, 2020. – 255 с.

18. Раицкий К. А. Экономика организации: учебник для вузов. 2-е изд. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2017. – 696 с.

19. Саркисян, А.М. Производные финансовые инструменты. Хеджирование, спекуляция, арбитраж / А.М. Саркисян. – М.: Прогресс, 2017. – 196 с.

20. Селезнева Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов / Селезнева Н.Н., Ионова

А.Ф. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2017. – 639 с.

21. Финансовый менеджмент: учебник для академического бакалавриата / Г. Б. Поляк [и др.]; ответственный редактор Г. Б. Поляк. – 4–е изд., перераб, и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 456 с.

22. Финансовый менеджмент: проблемы и решения в 2 ч. Часть 1: учебник для вузов / А. З. Бобылева [и др.]; ответственный редактор А. З. Бобылева. – 3–е изд., перераб, и доп. – М.: Юрайт, 2020. – 547 с.

23. Финансы организаций: управление финансовыми рисками: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. П. Хоминич [и др.]; под редакцией И. П. Хоминич, И. В. Пещанской. – М.: Юрайт, 2019. – 345 с.

24. Шадрина, Г. В. Анализ финансово–хозяйственной деятельности: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Г. В. Шадрина. – 2–е изд., перераб, и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 431 с.

25. Kenton W. Risk Management in Finance / W. Kenton. – URL: <https://www.investopedia.com/terms/r/riskmanagement.asp>. – Feb 12, 2020.

26. Arnaboldi, Michela; Lapsley, Irvine Enterprise – wide risk management and organizational fit: a comparative study // Journal of organizational effectiveness: people and performance. – 2014. – Vol. – P. 365-377.

27. Henschel, Thomas; Durst, Susanne Risk management in Scottish, Chinese and German small and medium-sized enterprises // International journal of entrepreneurship and small business. – 2016. – Vol. 29. – P. 112.

28. Paul Hopkin Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management. – London: KoganPage, 2017. – 541. p.

29. R. Pellissier, TE Nenzhelele – “Towards a universal competitive intelligence process model” SA Journal of Information Management, 2014.

30. Salvador M.R., Salinas Casanova L.F. – “Applying Competitive Intelligence: The Case of Thermoplastics Elastomers”, 2015.

Приложение А

Организационная структура управления ООО «Макдоналдс»

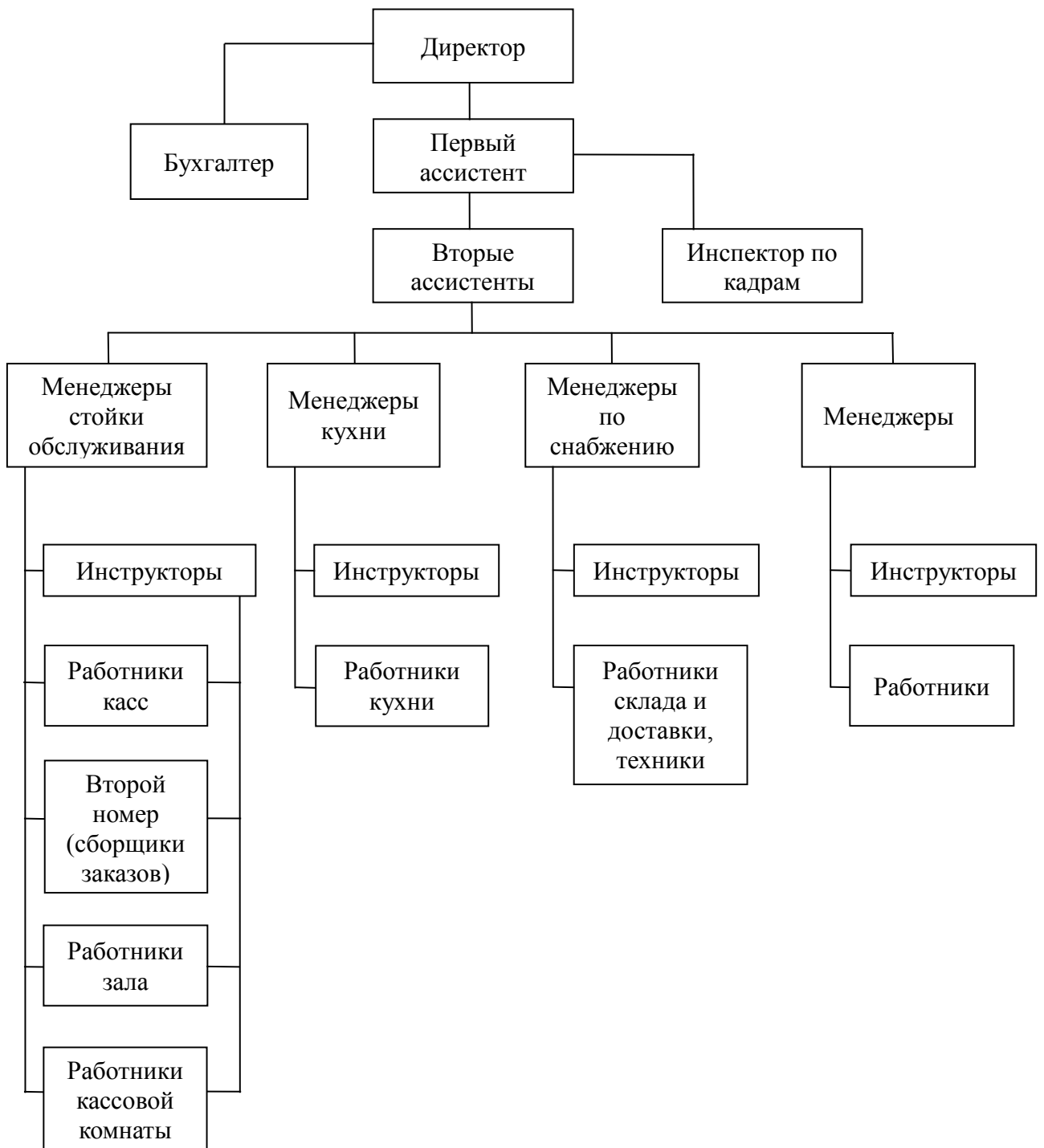


Рисунок А.1 – Организационная структура управления ООО «Макдоналдс»

Приложение Б

Бухгалтерский баланс ООО «Макдоналдс»

Таблица Б.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Макдоналдс»

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2019 г.
АКТИВ		–	–	–
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	–	–	–
Результаты исследований и разработок	1120	–	–	–
Нематериальные поисковые активы	1130	–	–	–
Материальные поисковые активы	1140	–	–	–
Основные средства	1150	19595	19355	16477
Доходные вложения в материальные ценности	1160	–	–	–
Финансовые вложения	1170	–	–	–
Отложенные налоговые активы	1180	–	–	–
Прочие внеоборотные активы	1190	–	–	–
Итого по разделу I	1100	19595	19355	16477
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	4070	4273	6501
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	235	328	394
Дебиторская задолженность	1230	7904	9192	6729
в том числе:		–	–	–
дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1231	–	–	–
дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты	1232	–	–	–
Финансовые вложения (за исключением денежных)	1240	–	–	–
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1451	1158	1359
Прочие оборотные активы	1260	–	–	–
Итого по разделу II	1200	13660	14951	14983
БАЛАНС	1600	33255	34306	31460
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	20	20	20

Продолжение таблицы Б.1

Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	–	–	–
Переоценка внеоборотных активов	1340	–	–	–
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	2154	2154	3184
Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	5411	8092	8576
Итого по разделу III	1300	7585	10266	11780
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	12128	9268	6857
Отложенные налоговые обязательства	1420	–	–	–
Оценочные обязательства	1430	–	–	–
Прочие обязательства	1450	158	265	342
Итого по разделу IV	1400	12286	9533	7199
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	5551	6419	4552
Кредиторская задолженность	1520	7577	7904	8032
Доходы будущих периодов	1530	–	–	–
Оценочные обязательства	1540	–	–	–
Прочие обязательства	1550	256	184	197
Итого по разделу V	1500	13384	14507	12481
БАЛАНС	1700	33255	34306	31460

Приложение В

Отчет о финансовых результатах ООО «Макдоналдс»

Таблица В.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «Макдоналдс»

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2019 г.
Выручка	2110	64089	58603	54667
Себестоимость продаж	2120	50656	48920	46985
Валовая прибыль (убыток)	2100	13432	9683	7682
Коммерческие расходы	2210	3913	3166	3245
Управленческие расходы	2220	1827	2239	1987
Прибыль (убыток) от продаж	2200	7692	4278	2450
Доходы от участия в других организациях	2310	–	–	–
Проценты к получению	2320	–	–	–
Проценты к уплате	2330	817	2409	1706
Прочие доходы	2340	1049	3609	2748
Прочие расходы	2350	2385	2170	2867
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	5539	3308	625
Текущий налог на прибыль	2410	1195	627	141
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	–	–	–
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	–	–	–
Изменение отложенных налоговых активов	2450	–	–	–
Прочее	2460	–	–	–
в т.ч. перераспределение налога на прибыль внутри КГН	2465	–	–	–
Чистая прибыль (убыток)	2400	4344	2681	484