

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 магистратуры (бизнес-программ)

(наименование)

38.04.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки)

Корпоративные финансы и оценка стоимости бизнеса

(направленность (профиль))

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: Формирование системы управления финансовыми рисками на  
предприятиях

Студент

С.С. Сафонова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный  
руководитель

к.э.н., доцент Я.С. Митрофанова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021



**Росдистант**  
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические аспекты управления финансовыми рисками в организации	8
1.1. Экономическое содержание категории «риск», факторы, влияющие на уровень риска.....	8
1.2. Механизм управления финансовыми рисками в организации.....	19
1.3. Роль и влияние финансовых рисков на финансовый результат организации .....	26
2. Анализ системы управления финансовыми рисками ООО «Форесия Автомотив Девелопмент», ООО «Аутолив», ООО «ВСП».....	34
2.1. Характеристика ООО «Форесия Автомотив Девелопмент», ООО «Аутолив», ООО «ВСП» .....	34
2.2. Оценка финансово-экономических показателей организаций ООО «Форесия Автомотив Девелопмент», ООО «Аутолив», ООО «ВСП».....	43
2.3. Оценка финансовых рисков организаций ООО «Форесия Автомотив Девелопмент», ООО «Аутолив», ООО «ВСП».....	55
3. Формирование и функционирование эффективной системы управления финансовыми рисками в организации ООО «Форесия».....	63
3.1. Методическая разработка концептуальной модели по управлению финансовыми рисками в ООО «Форесия» .....	63
3.2. Расчет экономического эффекта от реализации модели.....	83
Заключение .....	89
Список используемых источников.....	92
Приложение А Методологический подход к управлению рисками в организации .....	99

Приложение Б Взаимосвязь видов финансовых рисков и методов их оценки.....	101
Приложение В Сравнительный анализ методов оценки рисков в организации .....	102
Приложение Г Влияние риска снижения финансовых показателей на финансовый результат организации.....	103
Приложение Д Бухгалтерский баланс ООО «Форесия Аутомотив Девелопмент» .....	105
Приложение Е Бухгалтерский баланс ООО «ВАЛЕО СЕРВИС».....	107
Приложение Ж Бухгалтерский баланс ООО «АУТОЛИВ».....	109
Приложение И Отчет о финансовых результатах ООО «Форесия Аутомотив Девелопмент» .....	111
Приложение К Отчет о финансовых результатах ООО «ВСП» .....	112
Приложение Л Отчет о финансовых результатах ООО «Аутолив» .....	113

## **Введение**

В настоящее время постоянного кризиса риски окружают каждого человека, как и в обычной жизни, так и в бизнесе. Однако на данный момент владельцы бизнеса все также не подготовлены к возникновению непредвиденных рисков ситуаций в связи с отсутствием четкой процедуры принятия решений. Риски могут образоваться как из внешней среды, так и из самой организации. Риск, как правило, является следствием проблемы или же ряда проблем на предприятии. Минимизация рисков ситуаций в организациях – трудоемкий, долгосрочный процесс, состоящий, в основном, из большой аналитической работы и принятия управленческих решений, на который, как правило, не хватает времени у высшего руководства. Поэтому ситуации с минимизацией рисков на предприятиях не высоки, а с искоренением риска - практически не существует.

Эффективное управление рисками позволит достичь поставленной цели организации в различных отраслях экономики – снижение влияния финансового риска на конечный результат, минимизация непредвиденных расходов, оптимизация структуры затрат, повышение конкурентоспособности на рынке.

Актуальность темы обусловлена необходимостью разработки концептуальной модели управления финансовыми рисками, адаптированной к реалиям настоящего времени.

Впервые исследования взаимосвязи предпринимательской деятельности и риска были отражены в научных трудах Р Кантильона., Ф.Х. Найта, А. Смита. Методологический подход к оценке рисков затрагивался в работах Г. Альтмана, Г. Марковица, У. Шарпа, С.И. Ануфриева, О.Б. Веретенниковой, С.В. Воробьева, А.А. Глуховцовой, В.М. Гранатурова, М.В. Грачевой, О.В. Леонтьева, М.С. Марамыгина, Л.А. Миэриля, А.И. Уколова, О.А. Фарраховой, Л.А. Филиппова, О.А. Фирсова, Г. Макса Марковица, А. Маршалла, Дж.

Моргана, Ф.Х. Найта, О. Ренна, Б. Сабанти, Л.Н. Тэпмана, К. Эрроу, Н. Лумана.

На сегодняшний день в экономической науке и практике хозяйствующих субъектов так и не сложились методологические рекомендации оценки и управления предпринимательскими рисками в организации.

Целью исследования является подготовка практико-методологическое цепочки минимизации предпринимательских рисков в организациях.

Для достижения поставленной цели исследования были поставлены следующие задачи:

- определение понятия «риск» и его взаимосвязи с предпринимательской деятельностью;
- выявление факторов внешней и внутренней среды, способствующих возникновению рискованных ситуаций, определение их степени влияния на финансовый результат организации;
- анализ классификации предпринимательских и финансовых рисков для понимания масштабов их формирования и влияния;
- понимание существующих механизмов и алгоритмов управления финансовыми рисками;
- изучение методов оценки предпринимательских рисков, подхода к определению уровня риска в зависимости от источников финансирования;
- анализ финансового состояния и оценка финансовых рисков на предприятиях ООО «Форесия Аутомотив Девелопмент», ООО «Аутолив», ООО «ВСП»;
- выявление существующих проблем финансового состояния и рисков на предприятиях ООО «Форесия Аутомотив Девелопмент», ООО «Аутолив», ООО «ВСП»;
- углубление в ситуацию финансового состояния ООО «Форесия Аутомотив Девелопмент»;

- разработка концептуальной модели управления финансовыми рисками в ООО «Форесия Аутомотив Девелопмент»;
- оценка экономической эффективности реализации концептуальной модели управления финансовыми рисками в ООО «Форесия».

Объектами исследования является ООО «Форесия Аутомотив Девелопмент», ООО «Аутолив», ООО «ВСП». Предметом исследования является совокупность процессов, способствующих возникновению рискованных ситуаций в организации.

Теоретической и методологической основой исследования послужили основные положения экономической теории, теории экономического анализа, методологии Value-at-Risk, отчетности ООО «Форесия Аутомотив Девелопмент», ООО «Аутолив», ООО «ВСП» за 2017-2019 гг.

Информационную базу исследования составили публикации отечественных и зарубежных авторов, статистические материалы по Российской Федерации, официальные документы нормативно-правового характера (Федеральный закон № 14-ФЗ от 08.02.1998 «Об обществах с ограниченной ответственностью», Федеральный закон № 402-ФЗ от 06.12.2011 г. «О бухгалтерском учете», Федеральный закон №127-ФЗ от 26 октября 2002 г. «О несостоятельности (банкротстве)», Федеральный закон № 39-ФЗ от 25 февраля «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений»), данные финансовой отчетности (бухгалтерский баланс отчеты о финансовых результатах предприятий ООО «Форесия Аутомотив Девелопмент», ООО «Аутолив», ООО «ВСП» за 2017-2019 гг.), внутренние документы организации.

Научная новизна магистерской диссертации состоит в формировании концептуальной модели управления финансовыми рисками, адаптированной к реалиям настоящего времени.

К научным результатам, выносимым на защиту, относятся следующие:

- сформулировано определение «финансовый риск», которое наиболее полно отражает взаимосвязь риска и финансового результата при осуществлении финансовых операций;

- разработана классификация финансовых рисков, которая максимально охватывает и систематизирует риски для наиболее точного моделирования рискованной ситуации и позволяет оперативно ориентироваться в методах их управления;

- разработан методологический подход к управлению финансовыми рисками, включающий выбор источника финансирования (собственный, привлеченный, заемный) и его уровень риска (начальный, потенциальный, фактический, сверх-риск).

Цель и задачи исследования определили логику и структуру работы, которая состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, цель, задачи, научная новизна.

В первой главе определены сущность финансового риска, их классификация, факторы, способствующие возникновению и развитию рискованных ситуаций, механизм оценки и управления финансовыми рисками в организации.

Во второй главе проведен анализ финансовой отчетности за 2017-2019 гг., оценки финансовых рисков в трех выбранных организациях.

В третьей главе представлена методическая разработка концептуальной модели по управлению финансовыми рисками в ООО «Форесия», также описаны методики и схема моделирования управления финансовыми рисками в организации, а также рассчитан экономический эффект от ее реализации.

В заключение описаны научные результаты исследования и обоснована практическая значимость предлагаемой концептуальной модели по управлению финансовыми рисками в ООО «Форесия».

# **1. Теоретические аспекты управления финансовыми рисками в организации**

## **1.1. Экономическое содержание категории «риск», факторы, влияющие на уровень риска**

Теоретические исследования риска и его влияния на предпринимательскую деятельность продолжаются на протяжении прошедших столетий вплоть до настоящего времени.

Несмотря на всеобщность исследований ученых и экономистов вопросов рисков в экономической жизни общества, наблюдается отсутствие единого мнения относительно идентификации этого понятия, и множество предложенных определений понятия «риск» соответствуют реальной действительности.

Наиболее полно революцию понятия «риск» раскрыл Питер Бернстайн в своей книге «Против богов. Укрощение риска» еще в 2008 году. Однако цитируют и переписывают сокращенные версии данной книги и по сей день. Питер Бернстайн в своей книге рассказывает, что первоначально в древнем Риме существовало понятие «азарт» (в переводе с арабского «кость»), так как в те времена было популярно бросать кости для разрешения ситуации, надеяться на случай, верить в волю богов [22]. И только в 16 веке с появлением арабских цифр в Европе впервые зашла речь о шансах, теории вероятности и ставках. Данные инструменты позволяют просчитать риск.

Согласно П. Бернстайну «слово «риск» происходит от староитальянского *risicare*, означающего «отваживаться». В этом смысле риск — это скорее выбор, нежели жребий. Действия, которые мы готовы предпринять, что предполагает наличие у нас свободы выбора, — вот что такое риск на самом деле» [6].

По словам экономиста, журналиста в международной новостной бизнес-организации Quartz Эллисон Шрагер «в финансах риск показывает, что может



произойти с активом: поднимутся акции на 2 %, на 20 % или упадут на 60 %. А раз риск измерим, его можно купить и продать, повысить или снизить – как вам угодно. Финансовая экономика изучает риск на финансовых рынках, однако ее достижения применимы к любым отраслям экономики и жизненным ситуациям» [57]. Автор также повествует о том, что впервые слово «риск», как понятие «ризикон» встречается в древнегреческом языке и означает «опасность, ожидающая моряков». В те времена риск был чем-то неподвластным и неподконтрольным. Однако начиная с шестнадцатого века риск (*rysigo*) уже означало «отважиться, предпринимать».

Толкование понятия «риск» приводится во многих словарях и работах ученых, которые сходятся во мнении о риске как опасности, действия на удачу, предприимчивости. К примеру, Ожегов С.И. трактует риск, как «возможную опасность и действие на удачу, в надежде на счастливый случай, надеясь на себя, принимая предстоящие неприятные события» [37]. Подобная трактовка риска дается и в «Толковом словаре живого великорусского языка» В. Даля, в котором «рисковать» означает действовать наудачу и подвергаться опасности. В словаре иностранных слов дается перевод слова «риск» от французского – выявление рисков, присущих конкретной сфере деятельности необходимо рассматривать с позиции внешней и внутренней среды.

Существуют также следующие современные трактовки понятия «риск»:

— риск – это вероятность наступления событий, которая повлечет за собой отрицательный, нулевой или положительный результаты [22];

– риск как возможное событие, влекущее за собой материальный ущерб, потерю выгоды, недополучение дохода [31].

Риск можно считать, как и субъективной, так и объективной частью современного бизнеса. относится к субъективно-объективной категории. Объективность же риска выражается в способности показать фактические данные и прогнозные показатели в цифрах. Объективная природа риска также обуславливается вероятностью наступления стихийных бедствий,

технологических и социальных процессов, социально-экономической жизни общества, в которых риск отражает данные процессы.

Риск субъективен, так как состоит из стратегии и результат не точен, а лишь вероятен. Другими словами, субъективность риска заключается в выборе субъектом определенной возможности из нескольких имеющихся с расчетом вероятности ее реализации, а также в том, что разные субъекты неоднозначно способны воспринимать экономический (финансовый или же коммерческий) риск, поскольку каждый человек нравственно и психологически индивидуален.

На рисунке 1 представлена система факторов, влияющих на уровень предпринимательского риска.

Риски, отчужденные от деятельности самой организации, относятся к внешним факторам, которые в свою очередь подразделяются на факторы прямого и косвенного воздействия. К факторам прямого воздействия, оказывающего прямое влияние на деятельность организации, относят: нестабильность экономической политики, непредвиденные действия конкурентов, коррупция, противоречивость законодательства, революционные скачки с НТП и др. [52].

Факторы косвенного воздействия обычно влияют на уровень предпринимательского риска не так заметно, как факторы прямого воздействия и включают: нестабильность политических, экономических и социальных условий, стихийные силы природы и климат, изменения в отраслях экономики.

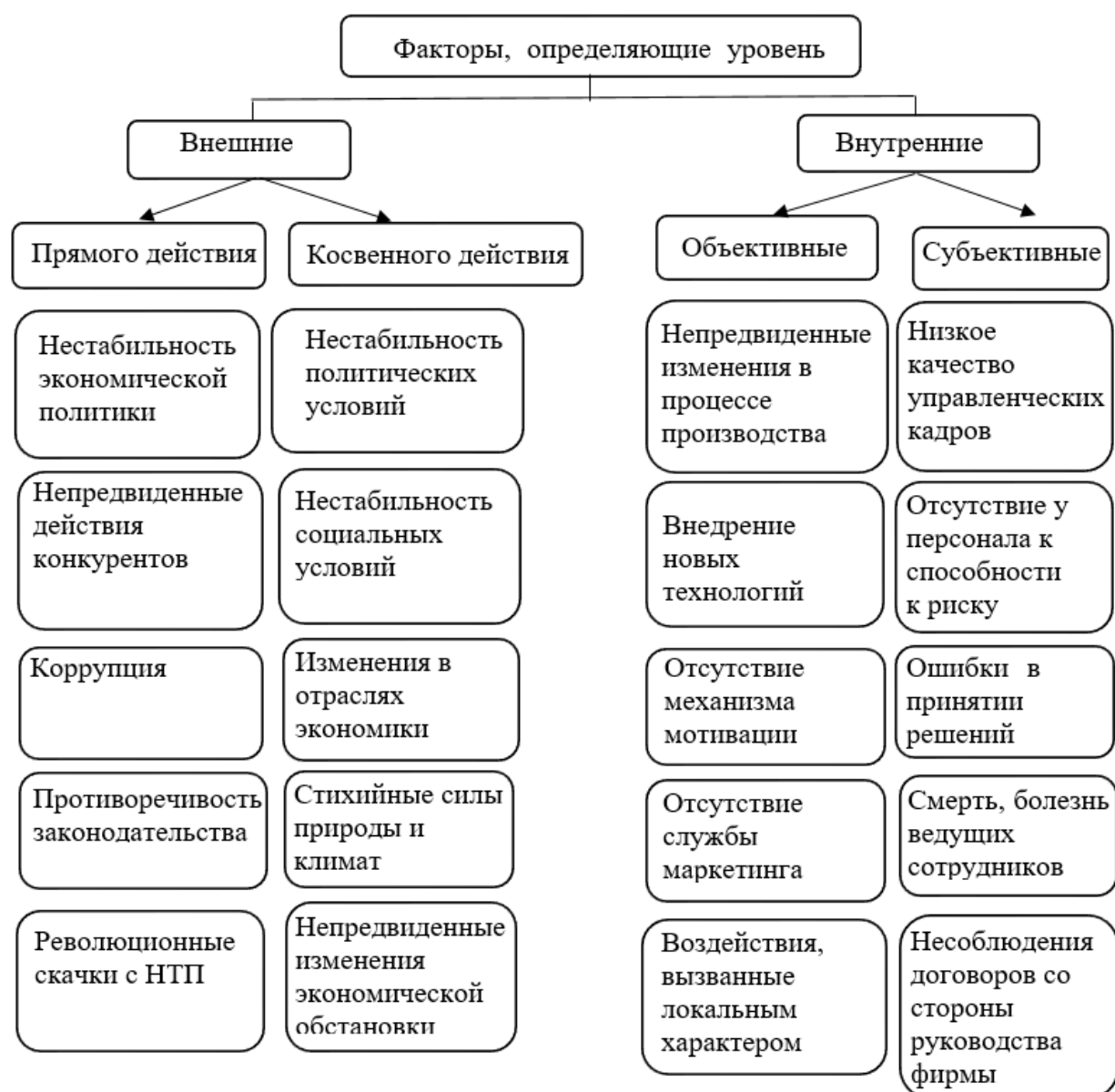


Рисунок 1 – Система факторов, влияющих на уровень риска

К внутренним факторам относятся риски, обусловленные деятельностью предприятия.

При рассмотрении уровня риска во внутренней среде целесообразно учитывать его объективную и субъективную стороны. Объективная сторона заключается в том, что предпринимательский риск напрямую зависит от неопределенности факторов внешней среды по отношению к организации.

Субъективная сторона при рассмотрении риска состоит в различном осознании риска предпринимателя в зависимости от склада ума, характера, уровня знаний и др.

Классификация рисков, как и вышеизложенные факторы риска является необходимой для дальнейшего анализа организации, проводимой для анализа и формирования системы управления рисками в организации с целью их минимизации и хеджирования.

На сегодняшний день проблема формирования принципов классификации рисков достаточно сложна.

В экономической науке существуют различные классификации рисков, позволяющие понять экономическую сущность рисков, разработать и применить методы анализа, организовать эффективную систему управления рисками в организации.

На основании признаков и критериев можно систематизировать множества рисков в виде классификации рисков.

На рисунке 2 представлена классификация предпринимательских рисков, выдвинутая Н.А. Рыхтиковой, которая в ее основе вложила следующие критерии: по сфере возникновения, по уровню принятия решений, по продолжительности действия во времени, по степени правомерности, в зависимости от степени воздействия, в зависимости от возможности страхования, по объектам, подверженным действиям риска, по характеру последствий воздействия риска, по видам потерь, возникающих в результате воздействия риска [47].

Представленная классификация является универсальной, так как может быть применена к оценке различных видов экономической деятельности (производственной, инновационной, финансовой, коммерческой, информационной, социальной, экологической, политической).



Рисунок 2 – Классификация предпринимательских рисков по Н.А. Рыхтиковой

Предпринимательский риск включает в себя финансовый риск, коммерческий риск, производственный риск, инновационный риск.

В рамках данной научной работы остановимся более подробно на финансовых рисках, поскольку они играют важную роль в деятельности любой организации, определяя ее уровень финансовой устойчивости, финансовой платежеспособности и степени зависимости от заемных источников финансирования и оказывают наибольшее влияние на конечный финансовый результат.

Определим понятие «финансовый риск» – это вероятность события в бизнесе, в следствие которого компания может начать нести убытки по сравнению с определенным временным промежутком ранее.

Классификация финансовых рисков предприятия включает 11 классификационных признаков, представленных в таблице 1.

По источникам возникновения выделяют следующие группы рисков: систематический или рыночный риск (вероятность потерь, связанных с изменением конъюнктуры финансового рынка) и несистематический или специфический риск (вероятность финансовых потерь, которая связана с неэффективной деятельностью организации, в частности, неэффективной структурой активов и капитала, склонность к рискованным финансовым операциям).

По виду финансовый риск подразделяют на систематический (процентный риск, валютный риск, ценовой риск) и несистематический финансовые риски (риск снижения финансовой устойчивости, риск неплатежеспособности, кредитный риск, инвестиционный риск, депозитный риск).

Таблица 1 – Классификация финансовых рисков

Признак	Виды финансового риска
По источникам возникновения	Систематический или рыночный риск
	Несистематический или специфический риск
Вид финансового риска	1 группа: систематический риск – процентный риск, валютный риск, ценовой риск
	2 группа: несистематический риск – риск снижения финансовой устойчивости, риск неплатежеспособности, кредитный риск, инвестиционный риск, депозитный риск
По характеризующему объекту	Риск отдельной финансовой операции
	Риск различных видов деятельности
	Риск финансовой деятельности предприятия в целом
По совокупности исследуемых инструментов	Индивидуальный финансовый риск
	Портфельный финансовый риск
По комплексности	Простой финансовый риск
	Сложный финансовый риск
По финансовым последствиям	Риск, влекущий только экономические потери
	Риск, влекущий упущенную выгоду
	Риск, влекущий как экономические потери, так и дополнительные доходы
По характеру проявления во времени	Постоянный финансовый риск
	Временный финансовый риск
По уровню вероятности реализации	Финансовый риск с низким уровнем вероятности реализации ( $k_{var} < 10\%$ )
	Финансовый риск со средним уровнем вероятности реализации ( $k_{var} = 10 - 25\%$ )
	Финансовый риск с высоким уровнем вероятности ( $k_{var} > 25\%$ )
	Финансовый риск, уровень вероятности реализации которого определить невозможно
По уровню финансовых потерь	Допустимый финансовый риск
	Критический финансовый риск
	Катастрофический финансовый риск
По возможности предвидения	Прогнозируемый финансовый риск
	Непрогнозируемый финансовый риск
По возможности страхования	Страхуемый финансовый риск
	Нестрахуемый финансовый риск

Процентный риск состоит в непредвиденном изменении процентной ставки на финансовом рынке в связи с воздействием государственного регулирования на изменение конъюнктуры финансового рынка, рост или снижение предложения свободных денежных средств. Валютный риск присущ организации, осуществляющий внешнеэкономическую деятельность, который проявляется в недополучении прибыли в связи с воздействием обменного

курса иностранной валюты. Ценовой риск состоит в возможности понесения финансовых потерь из-за изменения ценовых индексов на активы (акции, производные ценные бумаги).

Риск снижения финансовой устойчивости возникает в организации в связи с чрезмерной долей использованных заемных средств, которая способствует снижению сбалансированности денежных потоков. Риск неплатежеспособности подразумевает снижение уровня ликвидности оборотных активов, который в будущем приводит к разбалансированности денежных потоков. Кредитный риск возникает в случае, если организация несвоевременно осуществляет расчет за отпущенную в кредит готовую продукцию. Инвестиционный риск присущ организации, которая занимается инвестиционной деятельностью. В составе инвестиционного риска может быть несвоевременная подготовка инвестиционного проекта, несвоевременное окончание проекта-конструкторских и иных работ. Депозитный риск состоит в возможности невозврата депозитных вкладов в связи с неудачным выбором коммерческого банка.

По совокупности исследуемых инструментов финансовые риски подразделяются на индивидуальные и портфельные. Индивидуальные финансовые риски присущи отдельному финансовому инструменту. Портфельный финансовый риск присущ комплексу однонациональных финансовых инструментов, объединенных в один портфель.

По комплексности выделяют следующие группы финансовых рисков: простой финансовый риск и сложный финансовый риск (состоит из комплекса подвидов).

По характеру проявления во времени выделяют две группы финансовых рисков: постоянный и временный. Постоянный финансовый риск характерен для всего периода осуществления финансовой операции, связанный с действием постоянных факторов. Временный финансовый риск носит перманентный характер и возникает лишь на отдельных этапах осуществления финансовой операции.



По уровню возможных потерь финансовые риски подразделяются на допустимый, критический, катастрофический. Допустимый финансовый риск – финансовые потери не превышают расчетной суммы прибыли по осуществлению финансовой операции. Критический финансовый риск – финансовые потери не превышают расчетной суммы валового дохода по осуществлению финансовой операции. Катастрофический финансовый риск – финансовые потери определяются полной или частичной утратой собственного капитала (заемного капитала).

Существует также схема систематизации предпринимательских рисков (таблица 2).

Таблица 2 – Схема систематизации предпринимательских рисков

Признаки	Виды предпринимательских рисков				
Объект воздействия					
Вид дея-ти	Производственный	Коммерческий	Финансовый	Посреднический	Страновой
Масштаб дея-ти	Локальный	Отраслевой	Региональный	Национальный	Международный
Источник воздействия					
Факторы возникновения	Политический		Экономический		
			Рыночный	Кредитный	Операционный
По природе возникновения	Объективный			Субъективный	
Местоположение относительно объекта					
Сфера возникновения	Внешний		Внутренний		
Масштаб риска					
Этап дея-ти	Долгосрочный		Краткосрочный		Постоянный
Время возникновения	Ретроспективный		Текущий		Перспективный
Возможности диверсификации	Систематический			Несистематический	
Степень влияния на финансовый результат					
Оценка масштабов последствий	Недопустимый	Критический	Повышенный	Умеренный	Минимальный
Характер последствий на финансовый результат	Чистый		Спекулятивный		
Возможность страхования риска					
По возможности страхования	Страхуемый			Нестрахуемый	

Согласно таблице 2 объект воздействия классифицируется по виду и масштабу деятельности, для анализа источников воздействия прибегают к факторам и природе возникновения. Риск также бывает, как внешний (образовавшийся вне компании), так и внутренний (в результате деятельности самой организации). Немаловажную роль уделяют масштабности риска, которая в свою очередь классифицируется по этапам предпринимательской деятельности согласно длительности риска, времени возникновения и возможности диверсификации. Последний признак состоит из систематического и несистематического рисков. Систематический риск – риск, связанный с системой/сферой данной деятельности и напрямую зависящий от ситуации рынка. Несистематический риск уникален для предприятия, является внутренним фактором возникновения.

Степень влияния риска на финансовый результат предприятия оценивается исходя из масштаба и характера последствий. Масштаб последствий на финансовый результат бывает недопустимым (при потерях от 75% прибыли), критическим (прогнозируемая прибыль снизится до 50-75%), повышенным (снижение до 25%), умеренным (до 10%) и минимальным (незначительным для деятельности компании). Касательно характера последствий на результат были выделены чистый и спекулятивные риски. Спекулятивный риск – ситуация, при которой вероятен как отрицательный, так и положительный исход событий. При чистом же риске может быть только отрицательный результат.

Также по возможности страхования предпринимательский риск подразделяют на страхуемый и нестрахуемый.

Данная классификация позволяет раскрыть сущность риска в деятельности компании, степень его воздействия на финансовый результат исходя из масштабности, длительности риска и источника его воздействия, что поможет выстроить эффективную систему управления рисками в организации.

Таким образом, риск как экономическая категория представляет собой отклонение от планируемого и фактически получаемого финансового результата, который обусловлен некоторым ограничением управленческого, профессионально-компетентного и мотивационного характера, вызванный под влиянием внешних и внутренних факторов на организацию.

Рассмотрение различных точек зрения отечественных и западных ученых к определению термина «риск» позволил трансформировать подход к разработке классификации финансовых рисков по этапам их управления.

## **1.2. Механизм управления финансовыми рисками в организации**

Проблема управления рисками на современном этапе развития является одной из наиболее острых для руководителей организации в процессе принятия управленческих решений. На каждой стадии жизненного цикла организация сталкивается с рисками, наделяемые той или иной степенью опасности (низкий до катастрофический).

По мнению Н.Н. Малашихиной управление рисками представляет процесс выявления неопределенности, принятия управленческих решений, позволяющий предотвратить отрицательные воздействия внешних и внутренних факторов на ожидаемые результаты, увеличения доходов организации [33].

Г.В. Чернова утверждает, что управление рисками – процесс принятия руководителем организации управленческих решений, которые способствуют минимизации неблагоприятного влияния, когда организация в процессе осуществления своей деятельности сталкивается с финансовыми убытками и прочими потерями [62].

Управление рисками как процесс выбора новых направлений деятельности, распределения ресурсов, уровней рискованности в экономической деятельности выступает неотъемлемой частью единого процесса повышения конкурентоспособности и прибыльности организации.

В целях исследования финансового риска в организации используют системный подход, который состоит в установлении внутренних и внешних связей, которые влияют на финансовые результаты ее функционирования. На рисунке 3 представлена модель управления рисками, которая позволит посредством реализации этапов выявить наиболее эффективное решение по снижению рискованного события в организации.

Автором раскрыт методологический подход к управлению рисками в организации, в основу которого положено выявление уровня рискованности выбранного организацией источника финансирования деятельности (приложение А).

В отличие от ранее изученных методик зарубежных и отечественных ученых, основанных на оценке рисков исходя из анализа финансовой отчетности, данная методика позволяет оценивать и прогнозировать уровень рискованности исходя из выбора способа финансирования при помощи расчёта специальных финансовых показателей. Визуализировать тип рискованности того или иного источника финансирования можно благодаря табличной форме, где полученный результат расчетов соотносится с пределом допустимого значения и выявляется степень рискованности: красная зона (повышенный риск), желтая зона (умеренный риск), зеленая зона (минимальный риск) [66].

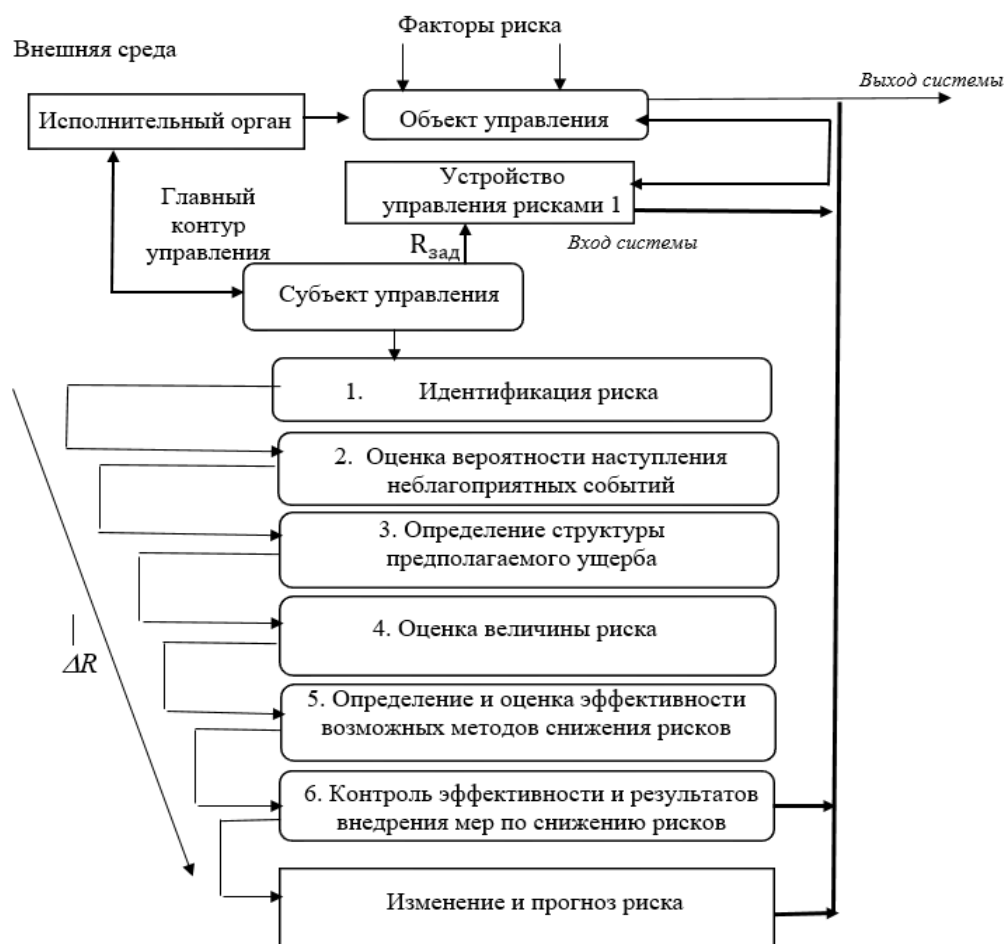


Рисунок 3 – Алгоритм управления рисками в организации

Система уровней оценки компонентов риска предусматривает необходимость выделения разных уровней риска: начальный, потенциальный, фактический, сверх-риск. В зависимости от использования того или иного источника финансирования определяется соответствующая степень рискованности, что позволяет более эффективно с учетом критериев риска оптимально управлять затратами, качественно и своевременно выявлять отклонения.

Так, начальный уровень риска сопровождается при использовании привлеченных источников финансирования, например, гранты, субсидии, краудфандинг, которые не способствуют снижению собственного капитала [17]. Предприниматель в случае потери данного источника финансирования не потеряет собственные средства, поэтому является наиболее выгодным в отличие от заемных, собственных средств или венчурного финансирования.

Потенциальный уровень риска возникает в организации в случае использования помимо собственных средств (трансфертное ценообразование, резервный капитал) финансирования заемные (эмиссионные ценные бумаги), которые могут способствовать возникновению операционных сбоев, следовательно, снижения финансовой устойчивости [14].

Фактический уровень риска в организации связан с использованием кредитных средств. В случае снижения платежеспособности организации возникают трудности с выплатой денежных средств и процентов заемщику [21].

В конечном итоге организация не в состоянии приобрести необходимое количество сырья и материалов для производства готовой продукции, что чревато снижением объема производства и постепенным уходом с рынка.

Сверх-риск – уровень риска в организации, которая прибегает к использованию заемных источников финансирования, в частности, венчурное финансирование и микрозаймы.

Помимо разработки методологического подхода к управлению финансовыми рисками в организации автором была раскрыта методика интегральной оценки риска, которая позволяет наиболее точно дать количественную оценку рисков, обусловленных влиянием внешних и внутренних факторов.

Национальные стандарты риск-менеджмента Австралии, Новой Зеландии, Великобритании и Канады содержат наиболее полный перечень мер по оценке банкротства организаций, в то время как в российском национальном стандарте ГОСТ Р 51897-2011 «Менеджмент риска», несмотря на разнообразие предлагаемых методов, отсутствует комплексное взаимосвязанное математическое и программное обеспечение, в процессе принятия решений на основных этапах управления риска банкротства организации.

Была разработана система показателей оценки рисков организаций. В таблице 3 представлены основные показатели оценки рисков организации.

Таблица 3 – Показатели, включенные в основу методики оценки предпринимательских рисков в организации

Показатель	Формула	Значение показателя
<b>Имущественный риск</b>		
Рентабельность основной деятельности	$\frac{\text{Прибыль до налогообл.}}{\text{ср. величина активов}}$	Определяет доходность деятельности организации по производству продукции / оказанию услуг
Коэффициент текущей ликвидности	$\frac{\text{Оборотные активы}}{\text{текущие обязательства}}$	Показывает в какой мере текущие кредиторские обязательства обеспечиваются материальными средствами
Коэффициент быстрой ликвидности	$\frac{\text{кр. ДЗ} + \text{кр. ФВ} + \text{ДС}}{\text{текущие обязательства}}$	Показывает насколько возможно будет погасить текущие обязательства, если положение станет критичным
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\frac{\text{ДС} + \text{кр. ФВ}}{\text{текущие обязательства}}$	Показывает отношение ликвидных активов (денежных средств, краткосрочных финансовых вложений) к краткосрочным обязательствам
<b>Финансово-экономический риск</b>		
Оборачиваемость дебиторской задолженности	$\frac{\text{Выручка}}{\text{ср. ДЗ}}$	Показывает на сколько быстро организация получает плату за проданную продукцию
Оборачиваемость кредиторской задолженности	$\frac{\text{Себестоимость пр.}}{\text{ср. КЗ}}$	Определяет насколько быстро организация погашает свои обязательства перед кредитором
Показатель удельного веса дебиторской задолженности в структуре оборотных активов	$\frac{\text{ДЗ}}{\text{Оборотные активы}}$	Определяет какой вес занимает доля дебиторской задолженности в структуре оборотных активов организации
<b>Производственный риск</b>		
Оборачиваемость запасов	$\frac{\text{Себестоимость пр.}}{\text{ср. стоимость запасов}}$	Показывает во сколько раз организация за определенный период использовала средний остаток запасов

В методике интегральной оценки предпринимательских рисков было выделено 8 показателей, характеризующих уровень предпринимательского риска (имущественный, финансово-экономический, производственный).

В таблице 4 представлены пороговые значения показателей для трех типов рискованных ситуаций: высокий, средний, низкий, которые характеризуют уровень предпринимательского риска.

Таблица 4 – Значения показателей, включенных в основу методики оценки предпринимательских рисков организации

№	Показатель	Тип рискованной ситуации				Вес
		Сверх- риск	Высокий	Средний	Низкий	
Имущественный риск						
1	Рентабельность основной деятельности	<0	0-0,15	0,15-0,22	>0,22	*
2	Коэффициент текущей ликвидности	<0,4	0,4-0,8	0,8-1,0	>1,0	*
3	Коэффициент быстрой ликвидности	<0,2	0,2-0,6	0,6-0,8	>0,8	*
4	Коэффициент абсолютной ликвидности	<0,03	0,03-0,06	0,06-0,08	>0,08	*
Финансово-экономический риск						
5	Оборачиваемость дебиторской задолженности	<1	1-1,5	1,5-3	>3	*
6	Оборачиваемость кредиторской задолженности	<1	1-1,5	1-3	>3	*
7	Показатель удельного веса дебиторской задолженности в структуре оборотных активов	>0,6	0,5-0,6	0,4-0,5	<0,4	*
Производственный риск						
8	Обеспеченность материальными запасами	0,07-0,2	0,2-0,3	0,3-0,4	0,4-0,7	*
9	Оборачиваемость запасов	<5	5-6	6-8	>8	*

Вес каждого показателя устанавливается экспертным путем в зависимости от степени его значимости:

$$\begin{cases} K = \sum_{i=1}^n N_i \times p_i + \sum_{j=1}^m \frac{1}{N_i} \times p_i \\ \sum_{i=1}^n p_i + \sum_{j=1}^m p_i = 1 \end{cases}, \quad (1)$$

где K – интегральный показатель, характеризующий уровень предпринимательского риска;



$N_i$  – показатели, увеличение значений которых положительно сказывается на деятельности организации (1,2,3,4,5,6,8,9);

$N_j$  – показатель, снижение значений которых отрицательно сказывается на деятельности организации (7,10);

$p_i$  и  $p_j$ - вес  $N_i$  и  $N_j$  показателя соответственно.

Для начала рассчитываются финансово-экономические показатели организации за два года, далее умножаются на вес данного показателя. Выявленный интегральный показатель позволяет определить общий предпринимательский риск, тип рисков ситуации (сверх-риск, высокий, средний, низкий).

Таким образом, чем выше интегральный показатель, тем меньше риск наступления рисков ситуации.

В целях определения эффективности вышеизложенных методов оценки финансовых рисков российских, зарубежных ученых и их методологии была построена таблица, которая показывает компетентность в оценке различных видов предпринимательских рисков, классифицированных по источникам возникновения, по уровню финансовых потерь, по виду деятельности, по возможности страхования, по комплексности решения (приложение Б).

На основании анализа взаимодействия видов финансовых, предпринимательских рисков и методов их оценки и регулирования автором было выявлено, что выбор того или иного метода оценки риска определяет основу анализа рисков в организации (приложение В).

Таким образом, был раскрыт более подробный алгоритм управления рисками, включающий пять последовательных этапов: определение среды и планирование процесса управления, идентификация угроз и их источников, сбор и формирование статистической информации, выбор стратегии и методов управления рисками по их снижению, контроль действий и анализ эффективности системы управления рисками на основании критериев оценки финансового состояния организации. Также был разобран метод интегральной оценки предпринимательских рисков, содержащий 10 финансово-

экономических показателей, посредством которых руководитель может провести оценку риска и его уровня, степени влияния на деятельность организации.

### **1.3. Роль и влияние финансовых рисков на финансовый результат организации**

После проведения анализа количественных показателей финансовых рисков немаловажную роль в управлении финансовыми рисками на предприятиях играет поиск методов по снижению выявленных рисков.

Таблица 5 – Методы управления финансовыми рисками на предприятиях

Метод	Сущность управления финансовыми рисками
уклонения	комплекс мероприятий, который позволит уклоняться от риска
локализации	локализация опасных участков и установление контроля с целью снижения финансового риска
интеграции	объединение нескольких организаций в одно либо группу
диверсификации	увеличение видов деятельности, рынков сбыта, каналов поставок
компенсации	разработка комплекса компенсирующих мероприятий, создания и использования резервов организации
распределения	передача части риска партнерам или организациям по отдельным финансовым операциям
ограничения	пресечение имеющихся в организации рисков посредством страхования как механизм защиты бизнеса от негативных непредвиденных ситуаций

Как правило, на предприятиях для минимизации существенного финансового риска собирается команда. Команда собирается для выбора метода по борьбе с риском, составления плана действий, далее составленная стратегия утверждается на управленческом уровне. После утверждения стратегии действий по минимизации риска командой осуществляется контроль действий путем:

- мониторинга результатов: оценки эффективности выработанной стратегии; надзорной деятельности;

- коммуникации путем доступа к информации, полученной из внутренних и внешних источников;
- оценки среды контроля, которая позволяет оценить общую атмосферу на предприятии, которая влияет на понимание и исполнение процедур контроля ее сотрудниками;
- переоценки рисков: обновление показателей изначального риска выявление новых рисков, влияющих на достижение целей, задач организации;
- внедрения и обновления процедур: наличие учетной политики, политики мониторинга за рисками и контрольных процедур (обеспечение безопасности активов и разделение полномочий, внутренний контроль результатов деятельности).

Для понимания ситуации организации следует определить критерии оценки рисков на разных этапах жизненного цикла предприятия. Существует четыре жизненных цикла: создание, рост, зрелость и упадок. Компании на разных этапах показывают различные изменения в структуре финансовых показателей. Для анализа финансовой ситуации в разные жизненные циклы были выделены следующие критерии:

- коэффициент текущей платежеспособности, который позволит понять, в какое количество раз собственного капитала хватит для того, чтобы перекрыть пассивы и долгосрочные обязательства;
- коэффициент автономии подразумевает под собой отношение собственного капитала ко всем активам предприятия;
- доля собственных оборотных средств дает понять, какую часть от всех активов организации занимают оборотные активы;
- обеспеченность запасов источниками формирования определяется отношением затрат на запасы к сумме собственных оборотных средств и кредитов банка;
- динамика прибыли от продаж, которая характеризуется изменением отношения прибыли к продажам в пределах определенного промежутка времени.

Ниже определены показатели критериев предприятия для оценки финансового состояния организации на этапе создания.

Таблица 6 – Показатели критериев предприятия для оценки финансового состояния организации на этапе создания

Вид ситуации	Критерии оценки				
	Коэффициент текущей платежеспособности	Коэффициент автономии	Доля собственных оборотных средств	Обеспеченность запасов источникам и формированием	Динамика прибыли от продаж
Кризисное состояние	$>3$	$<0,5$	$<0,1$	$<1$	$\frac{\Pi}{t} < 1$
Неустойчивое состояние	$=3$	$=0,5$	$=0,1$	$<1$	$\frac{\Pi}{t} \rightarrow 1$
Нормальная устойчивость	$<3$	$>0,5$	$>0,1$	$=1$	$\frac{\Pi}{t} = 1$
Абсолютная устойчивость	Отсутствует на данном этапе				

Во время создания предприятия не устойчиво в финансовом плане, так как организации, как правило, создаются за счет заемных средств, следовательно, кредитный портфель превышает доходную часть и риски по достижению точки безубыточности велики. Абсолютной устойчивой ситуации предприятия на момент создание не встречается.

В период роста предприятия подразумевается отсутствие кризисного или же неустойчивого состояния организации. Все показатели на данном этапе, как правило улучшаются. Компания достигла точки безубыточности и начала приносить чистый доход.

Таблица 7 – Показатели критериев предприятия для оценки финансового состояния организации на этапе роста

Вид ситуации	Критерии оценки				
	Коэффициент текущей платежеспособности	Коэффициент автономии	Доля собственных оборотных средств	Обеспеченность запасов источниками формирования	Динамика прибыли от продаж
Кризисное состояние	Отсутствует на данном этапе				
Неустойчивое состояние	Отсутствует на данном этапе				
Нормальная устойчивость	$<3$	$>0,5$	$>0,1$	$=1$	$\frac{\Pi}{t} > 0$
Абсолютная устойчивость	$<3$	$>0,5$	$>0,1$	$>1$	$\frac{\Pi}{t} > 0$

По завершению этапа роста наступает этап стагнации или же зрелости. Данный этап характеризуется не только стабильностью, которая свидетельствует о недостаточной модернизации оборудования, инвестирования в деятельность в целом. В такой момент организация повторно, как и в момент создания сталкивается с большим количеством рисков. Однако на данном этапе подразумевается, что у компании есть опытный управленческий состав, который сможет создать стратегию для минимизации рисков и возврата организации в этап роста, а не этап упадка.

Понять, что организация находится на стадии зрелости можно по полученным коэффициентам в таблице 8.

Таблица 8 – Показатели критериев предприятия для оценки финансового состояния организации на этапе зрелости

Вид ситуации	Критерии оценки				
	Коэффициент текущей платежеспособности	Коэффициент автономии	Доля собственных оборотных средств	Обеспеченность запасов источниками формирования	Динамика прибыли от продаж
Кризисное состояние	Отсутствует на данном этапе				

Продолжение таблицы 8

Неустойчивое состояние	=3	=0,5	=0,1	<1	$\frac{\Pi}{t} > 0$
Нормальная устойчивость	<3	>0,5	>0,1	=1	$\frac{\Pi}{t} > 0$
Абсолютная устойчивость	Отсутствует на данном этапе				

В момент упадка организация переходит к кризисной политике управления, так как все показатели стремительно ухудшаются. Ниже указаны критерии оценки финансового состояния организации на этапе упадка.

Таблица 9 – Критерии оценки финансового состояния организации на этапе упадка

Вид ситуации	Критерии оценки				
	Коэффициент текущей платежеспособности	Коэффициент автономии	Доля собственных оборотных средств	Обеспеченность запасов источниками и формирования	Динамика прибыли от продаж
Кризисное состояние	Отсутствует на данном этапе				
Неустойчивое состояние	Отсутствует на данном этапе				
Кризисное состояние	=3	Менее 0,5	Менее 0,1	<1	$\frac{\Pi}{t} > 0$
Неустойчивое состояние	=3	=0,5	=0,1	<1	$\frac{\Pi}{t} > 0$
Нормальная устойчивость	Отсутствует на данном этапе				
Абсолютная устойчивость	Отсутствует на данном этапе				

На современном этапе развития в условиях возрастающей конкурентной борьбы риск проявляется в деятельности хозяйствующих субъектов всех форм собственности в разных аспектах и на разных этапах жизненного цикла, следовательно, по-разному влияет на финансовый результат (Приложение Г).

Резюмируя, автор выделяет следующие ключевые риски, которые могут встретиться организации в процессе анализа статей бухгалтерского баланса и

отчета о финансовых результатах, а также их влияние на финансовый результат организации:

1. выручка (кредитный риск, налоговый риск, риск производства некачественной продукции, риск несвоевременного осуществления расчетно-кассовых операций с персоналом);
2. внеоборотные активы (риск неплатежеспособности организации, риск повышения неликвидных активов в структуре активов, операционный риск);
3. оборотные активы (риск повышения затрат на производство продукции, риск недостатка запасов на производство продукции, риск накопления сверхнормативных запасов);
4. капитал и резервы (кредитный риск).

Таким образом, влияние мирового экономического кризиса усугубляет структурные кризисные явления страны, вызванные снижением цен на нефть, санкциями со стороны западных стран. Неустойчивая финансовая и экономическая ситуация в стране негативно отражается на развитии различных отраслей экономики. Так, падение курса рубля провоцирует увеличение цен на товары и услуги со стороны малого и среднего бизнеса с целью снижения издержек обращения и как следствие усиливает безработицу, снижает уровень жизни населения. Последствия кризиса побуждают организацию к воздействию на объект управления при помощи разработки эффективной системы риск-менеджмента для выхода из застоявшегося состояния депрессии. В силу того, что деятельность организации малого и среднего бизнеса подвержена ряду внешних и внутренних факторов, способных отразиться на финансовом состоянии организации, достижения поставленных целей и обеспечении ее конкурентоспособности, нельзя обойти стороной проблему риск-менеджмента организации.

Анализ трактовок понятия «риск» зарубежных и отечественных ученых позволил выявить, что несмотря на популярность его значения данный термин до сих пор остается неоднозначным и в него вкладываются различные, по сути,

содержание. Это обуславливает небольшое количество научных работ, посвященных проблематике риск-менеджмента. Автором было выявлено определение «финансовый риск», которое наиболее полно отражает взаимосвязь риска и финансового результата при осуществлении финансовых операций.

Многообразие и сложность экономических отношений организаций определяет возможность возникновения различных видов финансовых рисков. На сегодняшний день в отечественной литературе существует множество классификаций финансовых рисков, однако ни одна из них не включает такие признаки как характер последствий, сфере возникновения.

Разработанная автором классификация финансовых рисков максимально охватывает и систематизирует риски для наиболее точного моделирования рискованной ситуации и оперативно ориентироваться в методах их управления. Это позволит организации своевременно контролировать финансовые риски и их степень влияния на ее финансовую устойчивость. Финансовое состояние и чистая прибыль организации оказывает воздействие на эффективность деятельности, связанной с производством продукции, оказанием услуг. Зачастую на уровень финансового состояния влияет финансово-экономическое положение в стране, ухудшение которого повлечет спад производства и снижение результирующих финансовых показателей организации.

В целях построения эффективной системы внутреннего контроля за финансовой устойчивостью организации автором был разработан методологический подход к управлению финансовыми рисками, включающий выбор источника финансирования (собственный, привлеченный, заемный) и его уровень риска (начальный, потенциальный, фактический, сверх-риск). С практической точки зрения организации может в зависимости от внешней экономической ситуации проводить анализ эффективности использования того или иного источника финансирования деятельности, не ухудшающего финансовое положение организации.



Помимо этого, автором была рассмотрена методика интегральной оценки, позволяющая определить общий уровень предпринимательского риска, тип рискованной ситуации. Интегральный показатель позволит в совокупности охарактеризовать уровень имущественного, финансово-экономического и производственного рисков, в основе определения которого лежит расчет девяти финансовых показателей. Определение верхней и нижней границы налогового бремени, транспортной ценовой нагрузки для малого, среднего, крупного бизнеса повысит внутренний контроль организации за расходами на производство и реализацию продукции, оказание услуг, а также позволит снизить риски отвлечения денежных средств из оборота и снижения прибыли. Оптимизация налоговых отчислений сократит расходы и за счет этого организация снизит цену на товар или услугу, повысив при этом совокупный спрос и объем продаж, финансовую устойчивость организации.

Для эффективного управления финансовым состоянием организации были разработаны критерии оценки на пяти стадиях жизненного цикла: рождение, юность, рост, зрелость, старость. Начиная с этапа зарождения, организация сталкивается с проблемами повышения конкурентоспособности и деловой активности, эффективности использования финансовых ресурсов. Применение критериев оценки финансовой устойчивости позволит прогнозировать возможные рискованные ситуации и выбирать стратегии поведения на разных этапах жизненного цикла.

Для эффективной оценки финансовых рисков была рассмотрена таблица, учитывающая тип риска относительно выручки, оборотных и внеоборотных активов, резервного капитала.

Далее будут представлены три предприятия из сферы автомобильной промышленности с целью анализа финансовых показателей и выявления рисков.

## **2. Анализ системы управления финансовыми рисками ООО «Форесия Аутомотив Девелопмент», ООО «Аутолив», ООО «ВСР»**

### **2.1 Характеристика ООО «Форесия Аутомотив Девелопмент», ООО «Аутолив», ООО «ВСР»**

Город Тольятти является моногородом, благодаря крупному консорциуму компаний «АВТОВАЗ-РЕНО-НИССАН». Для анализа системы управления финансовыми рисками автором решено было взять три предприятия из отрасли автомобилестроения, такие как ООО «Форесия Аутомотив Девелопмент», ООО «Аутолив», ООО «ВСР».

ООО «Форесия» из года в год активно и динамично развивается и является мировым лидером в трех областях бизнеса. Компания имеет длинную историю технологического совершенства и промышленных инноваций, что является результатом предпринимательской энергии трех семей.

Группа компаний Форесия была сформирована в 1997 году после объединения усилий Бертрана Форэ (Bertrand Faure), специалиста по производству пружинных подушек сидений для автомобильной промышленности, и компании ЕСИА – дочерней компании фирмы «Пежо» (Peugeot), производителя сидений, капотов и автомобильных интерьеров, имеющей репутацию одного из ведущих производителей выхлопных систем в Европе.

Уже в 1998 году ООО «Форесия» вышла на передний план производства автомобильных сидений в Европе, в то время в компании было 32 000 сотрудников и объём продаж был около 4 млрд. евро. Затем она заняла прочное положение на рынке выхлопных систем в США после приобретения американской компании «Эй-Пи Аутомотив Системз» (AP Automotive Systems).

В 2000 году Группа приобрела компанию «Соммер Аллибер» (Sommer Allibert), которая, в свою очередь, была образована в 1980-е годы путём

слияния компаний «Альфред Sommer» (Alfred Sommer), производящей напольные покрытия для автомобилей, и «Аллибер» (Allibert), производящей детали из прессованной пластмассы.

Форесия является мировым лидером в трех областях бизнеса: автомобильные сиденья, детали интерьера и выхлопные системы. На ее счету находятся 330 производственных площадок, включая 30 научно-исследовательских и опытно-конструкторских центров, в 34 странах мира (в 2015 году). Группа Faurecia также занимает третье место в мире по поставкам автомобильных сидений.

В 2010 году Форесия приобрела компанию «Эмкон Текнолоджиз» (Emcon Technologies), которая специализируется на производстве выхлопных систем, тем самым став мировым лидером в области технологий ограничения выбросов. В 2010 году еще одним приобретением Форесии стала компания «Пластал» (Plastal) в Испании и Германии, а в 2012 году и во Франции, таким образом расширив свой ассортимент решений для автомобильных экстерьеров и кузовов. Таким образом, путем приобретения компаний Форесия укрепила свои позиции в каждой из этих областей.

В 2012 году Форесия укрепила свои позиции в области деталей интерьера на рынке Северной Америки путем приобретения завода компании «Форд» в городе Селин, штат Мичиган (США). Таким образом, компания «Форд» стала вторым по величине клиентом Форесии.

Группа Faurecia продала большую часть бизнеса деталей экстерьера компании «Пластик Омниум» (Plastic Omnium) в июле 2017 года с тем, чтобы сосредоточиться на оставшихся трех областях бизнеса. Faurecia продолжит вкладывать средства в новые технологии для укрепления способности предлагать инновационные решения.

На сегодняшний день наиболее важным регионом для компании Форесия является Азия. Уже более 15 лет Группа осуществляет свою деятельность в Китае, где она помогает ведущим международным производителям расширять влияние на рынке, который имеет огромный

потенциал. Группа Faurescia расширяет стратегический альянс с китайскими автопроизводителями, такими как «Джили» (Geely), которая владеет компанией «Вольво» (Volvo), «Сянг Груп» (Xuyang Group) и с недавних пор «Чанг'Ан» (Chang'An).

Организационная структура управления ООО «Форесия» дивизиональная. Для организации данная структура управления является наиболее приемлемой, поскольку ООО «Форесия» в настоящее время функционирует в динамично развивающейся среде, также на данный момент компания имеет четыре завода в трех регионах. На рисунке 4 представлена организационная структура управления ООО «Форесия». Во главе организации стоит генеральный директор, который обладает функциональными полномочиями в отношении нижестоящих дирекций (прямоугольники с двумя скругленными противоположными углами) и директоров завода. Каждая дирекция состоит из отделов или же самостоятельных функциональных единиц, которые территориально находятся либо в дивизионе (скругленные прямоугольники) либо на заводе (простые прямоугольники). В компании «Форесия» работник подчиняется только своему непосредственному руководителю, однако у менеджеров всегда два руководителя, функциональный и линейный.

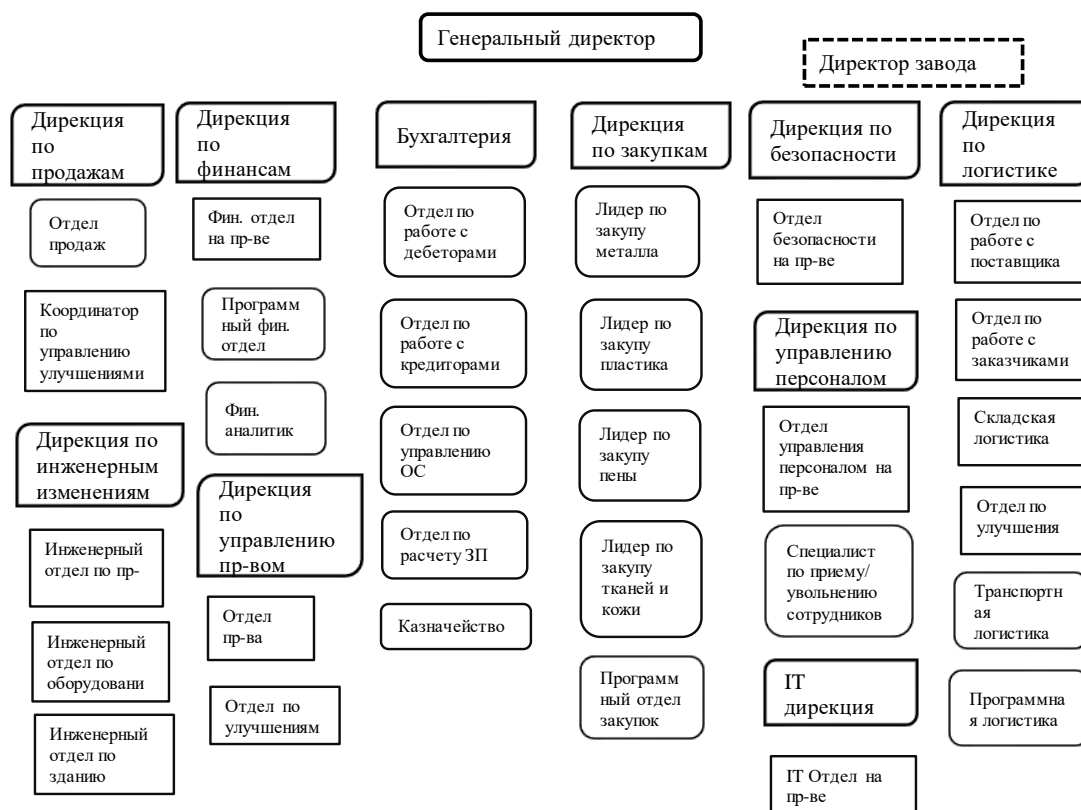


Рисунок 4 – Организационная структура управления ООО «Форесия»

Данная организационная структура является оптимальной, поскольку позволяет наиболее эффективно принимать управленческое решение с учетом результатов деятельности отделов организации.

Корпоративное управление основано на принципах подотчетности, справедливости, прозрачности, ответственности. В организации существует кодекс корпоративной этики, благодаря которому создаются все комфортные условия для работников. ООО «Форесия» активно признает заслуги, успехи и достижения работников в целях улучшения их работы.

Организация стремится взаимодействовать с работниками и предоставляет все необходимые условия: бесплатное медицинское обслуживание, премии, бесплатные путевки в детские лагеря и выезды в санатории выходного дня, скидки в тренажерные залы и детские клубы.

Таким образом, представленная характеристика ООО «Форесия» позволяет оценить организацию с точки зрения эффективности управления деятельностью и ее масштабностью работы по сравнению с ключевыми конкурентами.

Рассмотрим характеристику следующей организации автомобильной промышленности. ООО «Валео» - крупнейший мировой производитель радиаторов, оптики и электрооборудования для автомобилей. Валео является партнером известных фирм, производящих легковые и грузовые автомобили, автобусы, тракторы и прицепную технику.

Вся продукция Валео подразделяется на 4 бизнес-группы:

1. Система поддержки вождения Валео предлагает один из самых больших интеллектуальных датчиков и функций, которые повышают безопасность и комфорт автомобиля, такие как автоматизированные системы парковки и усовершенствованные автоматизированные системы управления.

2. Системы силовых агрегатов - разрабатывает инновационные силовые решения, предназначенные для снижения выбросов CO<sub>2</sub> и расхода топлива без ущерба для удовольствия от вождения.

3. Термальные системы - разрабатывает и производит системы, модули и компоненты для обеспечения оптимального управления тепловой энергией транспортных средств.

4. Системы освещения - проектирует и производит инновационные системы освещения, а также стеклоочистители, которые повышают комфорт и безопасность водителя в любых погодных условиях.

Каждая бизнес-группа ответственна за глобальный рост и эффективность работы своих заводов и производственных линий. Работа бизнес-групп структурирована и направлена на укрепление сотрудничества и стимулирование роста для всех заводов «Валео» по всему миру. Валео добилась больших высот благодаря своему разнообразному клиенту и географическому расположению с растущим охватом в регионах с высоким потенциалом роста.

Основными партнерами всего концерна, которым осуществляют поставку запчастей, являются производители французских (Renault, Peugeot), немецких (Audi, VW, Chrysler)), итальянских (Alfa Romeo, Fiat) и корейских (Hyundai, Daewoo) автомобилей.

Валео имеет представительства в 29 странах мира. В компании работает 72 000 рабочих.

Стоит отметить, что все действия на Валео определены стратегией и ограничены единой политикой Валео. Все правила для Группы едины. Ниже будут представлены основные моменты стратегии Валео во взаимодействии с его клиентами.

Валео с гордостью считается одним из основных крупных международных автопроизводителей среди своих клиентов. Стратегия продаж Валео выходит далеко за рамки отношений между клиентом и поставщиком и ориентирована на продвижение продуктов наших клиентов на всех континентах.

Через международную сеть «Валео Сервис» («Валео Сервис» - официальный международный дистрибьютор по реализации запасных частей, производимых на всех заводах «Валео») Группа «Валео» ожидает развития вторичного рынка и оптимизации производственных потоков для удовлетворения потребностей клиентов и их сопровождения на каждом этапе. Имея производственные мощности в каждом из крупнейших в мире регионов сборки автомобилей, Валео продолжает развивать новые заводы, где присутствуют их клиенты. Основными преимуществами Валео являются высочайшее качество продукции и конкурентоспособные издержки.

Группа продаж «Валео» состоит почти из 700 директоров и сотрудников по продажам, которая следит за повседневными отношениями с клиентами и определяет стратегии продаж Группы для каждой линейки продуктов.

Директора каждой группы тесно сотрудничают со своими клиентами и координируют все отношения с конкретным автопроизводителем для удовлетворения потребностей клиента во всех бизнес-группах.

Национальные директораты действуют как послы Валео, ответственные за продвижение бренда, развитие отношений с ключевыми клиентами и разрешение юридических или трудовых вопросов в конкретных географических областях.

Руководители международного развития определяют рыночные возможности в странах с высокими темпами роста, стратегии роста для каждой бизнес-группы и управляют внешними отношениями.

Лучший способ лучше понять продукт и технологии Валео - увидеть их новейшие автомобильные инновации в действии. На Валео существует ежегодное мероприятие Ride&Drive, на котором клиенты тестируют новейшие технологии на частном треке, используя специально оборудованные демонстрационные автомобили. Именно так, с самого начала, Валео привлекает автопроизводителей, демонстрируя их исследования и разработки на предпроектной стадии, и показывает, куда они стремятся и чего уже достигли.

Чтобы укрепить технологическое лидерство и предвидеть спрос на высококонкурентном рынке, Валео проводит опросы потребителей. Узнав, что конечные потребители ищут в автомобилях будущего, сотрудники Валео активно разрабатывают самые инновационные автомобильные решения для своих клиентов.

Основным направлением Группы «Валео» является удовлетворение потребностей клиентов. Для этого на Валео есть методология «5 осей», которая занимает центральное место в культуре операционного превосходства Валео. Оси охватывают все рабочие процессы, которые оказывают непосредственное влияние на удовлетворенность клиентов. Это:

1. Вовлечение персонала. Совершенствование деятельности не может быть достигнуто без постоянной приверженности всех сотрудников Группы. Поэтому Валео реализует процессы, направленные на создание безопасной рабочей среды, которая способствует благополучию сотрудников.

2. Интеграция поставщиков. Чтобы поставлять продукцию и услуги самого высокого качества, оставаясь конкурентоспособными, Валео создала базу поставщиков, объединяющую наиболее эффективных поставщиков с точки зрения инноваций, качества, стоимости, доставки и управления рисками.



3. Производственная система Валео. Группа разработала собственную систему производства, реализующую множество методов, инструментов и современных производственных процессов в рабочей среде, способствующую повышению качества, производительности и мотивации сотрудников.

4. Общее качество. Чтобы удовлетворить ожидания клиентов с точки зрения качества продукции и услуг, все сотрудники и поставщики должны обеспечивать общее качество.

5. Разработка продукта. Для разработки своих продуктов и систем высококвалифицированные исследовательские и опытно-конструкторские группы Валео работают в рамках оптимальной организационной структуры, сочетающей профессиональные навыки и опыт работы с первоклассной методологией и лучшими в своем классе инструментами управления проектами, призванными обеспечить надежность и конкурентоспособность продукта.



Рисунок 5 - Методология «5 осей», обеспечивающая удовлетворенность клиента

В Группу входит 133 завода, расположенных в Европе, Северной и Южной Америке, Азии. Валео Сервис (BCP) предлагает для рынка широкий

ассортимент товаров и высококачественный сервис (каталоги, рекламную поддержку, обучение и диагностическое оборудование).

В России Валео представлено тремя площадками, две из которых территориально расположены в г.о. Тольятти: завод термальных систем и завод трансмиссий. Третья площадка Валео Сервис - это официальный поставщик Валео оригинальных запасных частей для массового пользования, главный офис территориально расположен в городе Москва. На заводе термальных систем осуществляется производство радиаторов, отопительных систем и систем охлаждения; завод трансмиссий готовит комплекты сцеплений и маховики. Завод термальных систем в России был открыт в 2012 году, завод трансмиссий – в 2014 году.

Таким образом, ООО «ВСП» является одним из крупнейших конкурентов ООО «Форесия», учитывая их производственные мощности, что представляет интерес сравнить оценку их финансовых показателей.

Третья компания Аутолив является мировым лидером в области автомобильной безопасности. Компания продает свою продукцию всем крупным автопроизводителям по всему миру. Компания Аутолив имеет более 65 тысяч партнеров в 27 странах.

Аутолив разрабатывает, производит и продает подушки безопасности, ремни безопасности и рулевые колеса. По статистике, за последние десять лет на каждый автомобиль мирового производства было поставлено более трех подушек безопасности или ремней безопасности от Аутолив.

Производство комплектующих сосредоточено в нескольких местах, в то время как сборочные заводы расположены близко к клиентам. Конечная продукция доставляется «точно в срок», иногда несколько раз в день, на заводы автопроизводителей.

Для некоторых клиентов были созданы центры окончательной сборки внутри или рядом с заводами-изготовителями клиентов. Продукция Аутолив подается на сборочную линию автомобиля в правильном порядке, в соответствии с выбором покупателями автомобилей цветов и

дополнительного оборудования. Центр окончательной сборки Аутолив получает новый заказ почти каждую минуту, и в течение двух-пяти часов (в зависимости от продукта) заказ выполняется и продукт поставляется.

Чтобы гарантировать стандартизацию и высокое качество, а также поддерживать собственные производственные технологии, производственные линии и оборудование часто разрабатываются и производятся самим Аутолив.

Общая цель Аутолив - организовать долгосрочное сотрудничество со своими заинтересованными сторонами. Это требует эффективного корпоративного управления с соответствующей организационной структурой, системами внутреннего контроля и управления рисками, а также прозрачности.

Корпоративное управление Аутолив подчиняется главным образом федеральным и государственным нормативным актам США, а также правилам и стандартам NYSE. Кроме того, компания имеет шведские депозитарные расписки, торгуемые на бирже NASDAQ в Стокгольме.

Таким образом, представленная характеристика ООО «Аутолив» показывает, что предприятие является мировым лидером на рынке автомобильной промышленности, также как ООО «Форесия» и ООО «ВСП». Оценка финансово-экономических показателей позволит определить истинную картину финансового состояния организаций.

## **2.2 Оценка финансово-экономических показателей организаций ООО «Форесия Аутомотив Девелопмент», ООО «Аутолив», ООО «ВСП»**

Анализ финансового состояния предприятия составляет важную часть информационного обеспечения и обоснования при принятии управленческих решений.

Оценка финансово-экономических показателей предприятий проведена на основании показателей, которые взяты из бухгалтерского баланса и отчета

о прибылях и убытках за 2017-2019 годы. Для анализа структуры имущества предприятия проведен анализ пассива и актива балансов за последние 3 года.

Проведем анализ бухгалтерского баланса ООО «Форесия». В таблице 10 представлена структура имущества и источники его формирования ООО «Форесия».

Таблица 10 – Структура имущества и источники его формирования ООО «Форесия»

Показатель	Значения показателя						Изменение			
	2017 год	В % к валюте баланса	2018 год	В % к валюте баланса	2019 год	В % к валюте баланса	2018-2017		2019-2018	
							Абс.из м (+/-)	Темп прироста, %	Абс.из м (+/-)	Темп прироста , %
Актив										
1. Внеоборотные активы	1 821	26,9	1 752	23,4	3 903	48,3	-69	-3,78	2151	122,73
основные средства	844	12,5	819	10,9	717	8,9	-25	-2,95	-102	-12,49
2. Оборотные, всего	4 948	73,1	5 744	76,6	4 179	51,7	797	16,10	-1565	-27,25
запасы	708	10,5	1 066	14,2	792	9,8	358	50,55	-273	-25,64
дебиторская задолженность	2 145	31,7	2 147	28,6	1 881	23,3	1	0,06	-265	-12,36
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	2 063	30,5	2 485	33,2	1 458	18	422	20,45	-1 028	-41,35
Пассив										
1. Собственный капитал	4 157	61,4	5 104	68,1	6 227	77	947	22,78	1123	22,01
2. Краткосрочные обязательства, всего	2 612	38,6	2 393	31,9	1 855	23	-219	-8,39	-538	-22,48
Валюта баланса	6 769	100	7 497	100	8 082	100	728	10,75	586	7,81

В таблице 10 представлена структура внеоборотных и оборотных активов, собственного и заемного капитала. В 2017 году сумма внеоборотных активов составляла более 1,8 млн. руб, в 2018 году их сумма уменьшилась на 69 млн. руб. Но в 2019 году произошел скачок и сумма внеоборотных активов выросла на 122, 73% по сравнению с 2018 годом. Рост внеоборотных активов свидетельствует о наращивании производственной мощи предприятия и увеличении инвестиций. Данный фактор является позитивным, так как в перспективе это может привести к росту дохода.

Наибольшая сумма оборотных активов наблюдается в 2018 году, к 2019 году происходит снижение на 27, 25%. Снижение суммы оборотных активов происходит за счет динамики дебиторской задолженности, которая в 2017 году составила более 2,1 млрд. руб, к 2018 году выросла на 0,06%, а в 2019 году снижение составило 12,36%.

Запасы компании имеют нестабильную динамику. В 2018 году происходит рост запасов на 358 млн. руб., а в 2019 году запасы уменьшаются на 25, 64% в сравнении с 2018 годом.

Наблюдается положительная динамика показателя собственного капитала, что свидетельствует о позитивном финансовом состоянии компании. В 2019 году размер собственного капитала составил 6 227 млн руб., что составляет 77% от валюты баланса.

Краткосрочные обязательства в 2017 г. имеют высокие показатели, в отличие от 2018 и 2019 гг., где они плавно снижаются. Такие изменения могут говорить о том, что на предприятии своевременно погашаются долги перед кредитодателями и правильной бухгалтерской стратегии.

Динамика изменения чистых активов и уставного капитала представлена в таблице 11.

Таблица 11 - Чистые активы и уставной капитал ООО «Форесия» в млн. руб.

	2017 год	2018 год	2019 год	2018-2017		2019-2018	
				Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Чистые активы	4 157	5 104	6 227	947	22,78	1 123	22,01
2. Уставный капитал	414	414	414	0	0,00	0	0,00
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1 - стр.2)	3 743	4 690	5 813	947	25,29	1 123	23,96

Положительная динамика чистых активов свидетельствует о том, что компания наращивает собственные средства в процессе своей деятельности. Уставной капитал в период с 2017 по 2019 год остается неизменным.

превышение чистых активов над уставным капиталом говорит о том, что организация находится в хорошем финансовом положении.

Проанализируем финансовые показатели ООО «Форесия», представленные в таблице 12.

Таблица 12 - Основные финансовые показатели ООО «Форесия»

Показатель	Значение показателя			Изменение					
				2018-2017	2018-2017	2019-2018	2019-2018	2019-2017	2019-2017
	2017 год	2018 год	2019 год	Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка	9 610	12 119	12 034	2 509	26,11	-85	-0,70	2 424	25,22
Затраты	9 039	11 004	11 181	1 966	21,75	177	1,61	2 143	23,71
Прибыль от продаж	572	1 115	853	543	94,98	-262	-23,52	281	49,13
EBITDA - прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации	711	1 220	1 453	509	71,60	233	19,06	742	104,30
Чистая прибыль	569	947	1 123	377	66,30	177	18,67	554	97,35
Собственный капитал	4 157	5 104	6 227	947	22,78	1 123	22,01	2 070	49,80
Рентабельность продаж	5,9	9,2	7,1	3,25	54,61	-2,11	-22,97	1,14	19,09
Рентабельность по EBITDA	7,4	10,1	12,1	2,67	36,07	2,00	19,90	4,67	63,16
Рентабельность продаж по чистой прибыли	5,9	7,8	9,3	1,89	31,87	1,52	19,51	3,41	57,60
Рентабельность собственного капитала	13,7	18,6	18,0	4,86	35,45	-0,51	-2,74	4,35	31,74

В 2017 году выручка ООО «Форесия» составляла более 9,6 млрд. руб., однако в 2018 году произошел резкий скачок и выручка выросла на 2 509 млн. руб. В 2019 году произошло небольшое снижение, на 0,7 % по сравнению с 2018 годом. в целом за период с 2017 по 2019 год сохраняется положительная тенденция прироста выручки, которая составляет 25,22%.

Затраты также, как и выручка, выросли в 2018 году на 21,75% по сравнению с 2017 годом и составили более 11 млрд. руб. В 2019 году затраты

продолжили расти, однако рост оказался незначительным – 1,61% по сравнению с 2018 годом.

Прибыль от продаж в 2017 году составила 572 млн. руб., а в 2018 году произошло увеличение прибыли практически в 2 раза и значение приблизилось к 1115 млн. руб. В 2019 году из-за снижения выручки и увеличения затрат прибыль от продаж уменьшилась на 262 млн. руб. и составила 853 млн. руб.

Наблюдается положительная динамика показателя EBITDA за период с 2017 по 2019 года, что свидетельствует об эффективной финансовой деятельности компании. Прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации возросла с 711 млн. руб. в 2017 году до 1 453 млн. руб. в 2019 году.

Наибольший скачок чистой прибыли приходится на 2018 год, где увеличение составило 66,3% и 377 млн. руб. в абсолютном выражении. В 2019 году, несмотря на то, что прибыль от продаж по сравнению с 2018 годом упала, чистая прибыль возросла до 1 123 млн. руб. Тот факт, что организация увеличивает доход с каждым годом, говорит об успешном развитии и корректном управлении компанией.

Рентабельность продаж в 2018 году повысилась с 5,9 до 9,2 благодаря увеличению выручки. В 2019 году рентабельность продаж упала на 2,11%, что говорит о снижении эффективности использования ресурсов.

Рентабельность по EBITDA и рентабельность продаж по чистой прибыли с каждым годом увеличиваются в среднем на 3%. Увеличение рентабельности означает повышение эффективности использования средств, вложенных в компанию.

Рентабельность собственного капитала в 2018 году по сравнению с 2017 возросла 35,45%, а в 2019 году уменьшилась на 2,74%. Отрицательная динамика данного коэффициента отражает неэффективный характер использования собственных средств с точки зрения доходности: чем ниже

данный коэффициент, тем меньше прибыль, приходящаяся на акцию, и тем меньше размер потенциальных дивидендов.

В таблице 13 представлена структура имущества и источники его формирования ООО «ВСП».

Таблица 13 – Структура имущества и источники его формирования ООО «ВСП»

Показатель	Значения показателя						Изменение			
	2017 год	В % к валюте баланса	2018 год	В % к валюте баланса	2019 год	В % к валюте баланса	2018-2017		2019-2018	
							Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.изм (+/-)	Темп прироста , %
Актив										
1. Внеоборотные активы	1 274	28,3	1 414	23,9	1 668	24,9	140	11,01	254	17,99
основные средства	1 111	24,7	1 221	20,7	1 394	20,8	110	9,91	173	14,14
2. Оборотные, всего	3 224	71,7	4 495	76,1	5 029	75,1	1 271	39,40	534	11,88
запасы	726	16,1	1 021	17,3	741	11,1	295	40,72	-280	-27,40
дебиторская задолженность	1 186	26,4	1 498	25,4	1 204	18,0	312	26,33	-294	-19,63
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	1 274	28,3	1 913	32,4	3 064	45,7	640	50,21	1151	60,13
Пассив										
1. Собственный капитал	3 062	68,1	4 068	68,8	5 213	77,8	1 006	32,87	1 145	28,15
2. Краткосрочные обязательства, всего	1 437	31,9	1 841	31,2	1 485	22,2	404	28,14	-357	-19,37
заемные обязательства	32	0,7	35	0,6	27	0,4	2	9,00	-8	-23,85
Валюта баланса	4 499	100	5 910	100	6 698	100	1 411	31,36	788	13,34

Внеоборотные активы ООО «ВСП» из года в год начиная с 2017 года увеличивались. Положительная динамика внеоборотных активов свидетельствует о покупке новых основных средств, приобретении новых площадок, т.е. предприятие занимается вовлечением финансов в производственные фонды для дальнейшего повышения своей операционной эффективности.

Оборотные активы также увеличиваются, и их удельный вес в балансе растет, что способствует ускорению оборачиваемости средств компании.



Собственный капитал в 2017 году составлял 3 062 млн.руб., в 2018 году прирост составил 32,87%, а в 2019 году его размер увеличился еще на 1 145 млн.руб. по сравнению с 2018 годом. Позитивная тенденция говорит о финансовой устойчивости компании. Рост собственного капитала увеличивает стоимость компании и ее инвестиционную привлекательность.

В 2017 году заемные обязательства были на уровне 32 млн.руб., в 2018 году произошел рост на 3 млн. руб, но в 2019 году произошло снижение на 23,85%. Наблюдаемое снижение заемных обязательств свидетельствует о том, что зависимость предприятия от внешних инвесторов и кредиторов уменьшилась.

Таблица 14 - Чистые активы и уставной капитал ООО «ВСР»

	2017 год	2018 год	2019 год	2018-2017		2019-2018	
				Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Чистые активы	3 062	4 068	5 213	1 006	32,87	1 145	28,15
2. Уставный капитал	1 189	1 189	1 189	0	0,00	0	0,00
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)	1 873	2 880	4 024	1 006	53,73	1 145	39,76

Увеличение чистых активов говорит о том, что компания наращивает собственные средства в процессе своей деятельности. Чистые активы организации по состоянию на 31.12.2019 намного превышают уставный капитал. Данное соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации.

Проведем анализ основных финансовых показателей ООО «ВСР», которые показаны в таблице 15.

Таблица 15 - Основные финансовые показатели ООО «ВСП»

Показатель	Значение показателя			Изменение					
				2018-2017	2018-2017	2019-2018	2019-2018	2019-2017	2019-2017
	2017 год	2018 год	2019 год	Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка	6 454	7 531	7 303	1 077	16,68	-227	-3,02	849	13,16
Затраты	5 426	6 321	6 287	895	16,50	-34	-0,54	861	15,87
Прибыль от продаж	1 028	1 210	1 016	181	17,64	-194	-16,00	-12	-1,18
ЕВИТДА - прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации	1 139	1 310	1 444	171	15,06	133	10,18	305	26,77
Чистая прибыль	889	1 006	1 145	118	13,25	138	13,76	256	28,83
Собственный капитал	3 062	4 068	5 213	1 006	32,87	1 144	28,15	2 151	70,27
Рентабельность продаж	15,9	16,1	13,9	0,13	0,82	-2,15	-13,38	-2,02	-12,67
Рентабельность по ЕВИТДА	17,6	17,4	19,8	-0,25	-1,39	2,37	13,61	2,12	12,03
Рентабельность продаж по чистой прибыли	13,8	13,4	15,7	-0,41	-2,95	2,31	17,30	1,91	13,85
Рентабельность собственного капитала	29,0	24,7	22,0	-4,29	-14,77	-2,78	-11,23	-7,07	-24,34

В 2017 году выручка ООО «ВСП» составила 6 454 млн. руб., в 2018 году произошел резкий скачок и выручка выросла на 1,1 млрд. руб. Однако в 2019 году произошло снижение выручки на 3,2% по сравнению с 2018 годом, в целом за период с 2017 по 2019 год сохраняется положительная тенденция прироста выручки, которая составляет 13,16%.

Затраты пропорционально выручке выросли в 2018 году на 16,5% по сравнению с 2017 годом и составили 6 321 млн. руб. В 2019 году затраты уменьшились, но незначительно – 0,54% по сравнению с 2018 годом.

Прибыль от продаж в 2017 году составила 1 млрд. руб., а в 2018 году произошло увеличение прибыли на 181 млн. руб. и значение приблизилось к 1210 млн. руб. В 2019 году из-за снижения выручки и неравно пропорционального снижения затрат прибыль от продаж уменьшилась ниже уровня 2017 года и составила 1 016 млн. руб.

Несмотря на отрицательную тенденцию прибыли от продаж, наблюдается положительная динамика показателя EBITDA за период с 2017 по 2019 года, что свидетельствует об эффективной финансовой деятельности компании. Прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации возросла с 1 139 млн. руб. в 2017 году до 1 444 млн. руб. в 2019 году на 15,06% и 10,18% в 2018 и 2019 годах соответственно.

Чистая прибыль стабильно увеличивается с каждым годом на 13,5%, что в абсолютном выражении с 889 млн. руб. в 2017 году приблизилось к 1 145 млн. руб.

Рентабельность продаж в 2018 году повысилась с 15,9 до 16,1 благодаря увеличению выручки и упала на 2,15%, что свидетельствует о непостоянном источнике основного дохода.

Рентабельность по EBITDA и рентабельность продаж по чистой прибыли незначительно уменьшились в 2018 году по сравнению с 2017 на 0,25 и 0,41 соответственно. Это увеличение связано с наибольшим ростом выручки по сравнению с прибылью. В 2019 году данные показатели возросли на 2,3, что является фактом увеличения EBITDA и чистой прибыли и уменьшением выручки.

По рентабельности собственного капитала наблюдается негативная динамика в целом на 7,07. Если данная тенденция продолжится и наберет обороты, то данная компания станет не привлекательна для инвесторов.

Проведем анализ структуры имущества и источников его формирования ООО «Аутолив», опираясь на данные, представленные в таблице 16.

Таблица 16 - представлена структура имущества и источники его формирования ООО «Аутолив»

Показатель	Значения показателя						Изменение			
	2017 год	В % к валюте баланс а	2018 год	В % к валюте баланс а	2019 год	В % к валюте баланс а	2018-2017		2019-2018	
							Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.изм (+/-)	Темп прирос та, %
Актив										
1. Внеоборотные активы	297	26,0	274	19,1	252	16,1	-23	-7,85	-22	-7,92
основные средства	218	19,0	206	14,3	195	12,4	-12	-5,41	-11	-5,50
2. Оборотные, всего	847	74,0	1 163	80,9	1 315	83,9	317	37,44	151	13,00
запасы	194	17,0	178	12,4	211	13,5	-17	-8,62	34	18,87
дебиторская задолженность	226	19,8	176	12,3	182	11,6	-50	-22,11	6	3,47
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	422	36,9	806	56,1	918	58,6	384	90,94	111	13,79
Пассив										
1. Собственный капитал	1 049	91,7	1 311	91,2	1 405	89,7	262	24,94	94	7,20
2. Долгосрочные обязательства, всего	9	0,8	4	0,3	4	0,2	-5	-51,25	-1	-23,71
3. Краткосрочные обязательства, всего	85	7,5	122	8,5	158	10,1	37	43,16	36	29,83
Валюта баланса	1 143	100	1 437	100	1 567	100	294	25,67	130	9,02

Наибольший размер внеоборотных активов был в 2017 году и составлял 297 млн. руб. Величина оборотных активов увеличивается, что свидетельствует о том, что была продана часть основных средств и вырученные деньги были направлены на увеличение оборотных активов. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения на протяжении трех лет увеличиваются и их удельный вес в активах увеличивается, это говорит о том, что мобильность оборотных активов становится выше. Собственный капитал в 2017 году составлял 1 049 млн.руб., в 2018 году данный показатель вырос на 24,94%, также наблюдается небольшой рост в 2019 году, прирост составил 7,2%. Положительная динамика величины собственного капитала говорит о том, что организация «зарабатывает больше,

чем тратит». В 2018 году краткосрочные обязательства выросли на 43,16% по сравнению с 2017 годом, что свидетельствует об ослаблении экономики предприятия. Это связано с усилением кредитной нагрузки на бюджет.

Анализ чистых активов и уставного капитала ООО «Аутолив» проведем на основе данных, представленных в таблице 17.

Таблица 17 - Чистые активы и уставной капитал ООО «Аутолив»

	2017 год	2018 год	2019 год	2018-2017		2019-2018	
				Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Чистые активы	1 049	1 311	1 405	262	24,94	94	7,20
2. Уставный капитал	2	2	2	0	0,00	0	0,00
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)	1 047	1 309	1 403	262	24,98	94	7,21

Величина чистых активов имеет положительную тенденцию за период с 2017 по 2019 годы. Превышение чистых активов над уставным капиталом говорит о том, что предприятие в целом работает эффективно.

Проанализируем основные финансовые показатели ООО «Аутолив» на основе данных, представленных в таблице 18.

Таблица 18 - Основные финансовые показатели ООО «Аутолив»

Показатель	Значение показателя			Изменение					
				2018- 2017	2018- 2017	2019- 2018	2019- 2018	2019- 2017	2019- 2017
	2017 год	2018 год	2019 год	Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка	1 697	1 704	1 656	7	0,41	-48	-2,81	-41	-2,41
Затраты	1 453	1 528	1 514	75	5,13	-14	-0,91	61	4,17
Прибыль от продаж	244	176	142	-68	-27,77	-34	-19,28	-102	-41,69
ЕВИТДА - прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации	248	292	105	44	17,81	-186	-63,86	-142	-57,42
Чистая прибыль	223	262	94	39	17,52	-167	-63,95	-128	-57,64

Продолжение таблицы18

Собственный капитал	1 049	1 311	1 405	262	24,94	94	7,20	356	33,93
Рентабельность продаж	14,4	10,3	8,6	-4,03	-28,06	-1,75	-16,95	-5,78	-40,25
Рентабельность по EBITDA	14,6	17,1	6,4	2,53	17,34	-10,75	-62,81	-8,22	-56,36
Рентабельность продаж по чистой прибыли	13,1	15,4	5,7	2,24	17,04	-9,66	-62,91	-7,42	-56,59
Рентабельность собственного капитала	21,2	20,0	6,7	-1,26	-5,94	-13,25	-66,37	-14,51	-68,37

В 2017 году выручка ООО «Аутолив» составила 1 697 млн. руб., в 2018 году произошло незначительное увеличение до 1 704 млн. руб., а в 2019 году произошло незначительное снижение выручки на 2,81% по сравнению с 2018 годом. В целом за период с 2017 по 2019 год выручка уменьшилась на 41 млн. руб.

Затраты выросли в 2018 году на 5,13% по сравнению с 2017 годом и составили 1 528 млн. руб. В 2019 году затраты уменьшились, но незначительно – 0,91% по сравнению с 2018 годом.

Прибыль от продаж в 2017 году составила 244 млн. руб., в 2018 году – 176 млн. руб., а в 2019 – 142 млн. руб. В целом прибыль уменьшилась на 41,69% из-за увеличения затрат в 2018 году и уменьшения прибыли в 2019 году.

EBITDA и чистая прибыль показывают равнозначную негативную динамику в процентном соотношении в период с 2017 по 2019 года и составляют 57,5%. Это свидетельствует о том, что компания помимо производственной деятельности никаких доходов не осуществляет, управление финансовыми потоками работает неэффективно. Чистая прибыль снизилась с 223 млн. руб. в 2017 году до 94 млн. руб. в 2019 году.

Рентабельность продаж в 2018 году снизилась с 14,4 до 10,3 вследствие скачка затрат, непропорционального росту выручке. В 2019 году данный показатель достиг отметки 8,6 по причине падения выручки на 2,81%, а падения затрат всего на 0,91%.

Рентабельность по EBITDA и рентабельность продаж по чистой прибыли менялись также, как и сами показатели EBITDA и чистой прибыли. В 2018 году произошло небольшое увеличение показателей: рентабельность по EBITDA увеличилась с 14,6 до 17,1, рентабельность по чистой прибыли в 2017 году была равна 13,1, в 2018 стала равна 15,4. В 2019 году показатели упали до 6,4 и 5,7 соответственно. Ухудшение показателя означает, что компания должна начинать вводить антикризисную политику, так как в случае повторения такого спада в следующем году, компания станет убыточной.

По рентабельности собственного капитала наблюдается резкий спад в 2019 году по сравнению с 2018 годом с 20,0 на 6,7. Снижение рентабельности всего капитала свидетельствует о падающем спросе на продукцию фирмы и перенакоплении активов.

Проанализировав финансовые показатели, видно, что наиболее финансово привлекательной является ООО «Форесия Аутомотив Девелопмент», а наименее привлекательной – ООО «Аутолив». Перейдем к оценке финансовых рисков организаций.

### **2.3 Оценка финансовых рисков организаций ООО «Форесия Аутомотив Девелопмент», ООО «Аутолив», ООО «ВСП»**

Оценка уровня риска является одним из важнейших этапов риск-менеджмента, так как для управления риском его необходимо прежде всего выявить, проанализировать и оценить.

Для оценки предпринимательского риска вычислены 8 показателей из таблицы 4 – «Значения показателей, включенных в основу методики оценки предпринимательских рисков организации», которые характеризуют имущественный, финансово-экономический и производственный риски.

Автором были вычислены показатели по ООО «Форесия» и представлены в таблице ниже.

Таблица 19 - Оценка рисков ООО «Форесия Аутомотив Девелопмент»

Показатель	2017	2018	2019
<b>Имущественный риск</b>			
Рентабельность основной деятельности	0,17	0,24	0,23
Коэффициент текущей ликвидности	1,89	2,40	2,25
Коэффициент быстрой ликвидности	1,61	1,94	1,80
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,79	1,04	0,79
<b>Финансово-экономический риск</b>			
Оборачиваемость дебиторской задолженности	4,48	5,65	6,40
Оборачиваемость кредиторской задолженности	4,19	4,66	4,91
Показатель удельного веса дебиторской задолженности в структуре оборотных активов	0,43	0,37	0,45
<b>Производственный риск</b>			
Обеспеченность материальными запасами	3,30	3,15	2,93
Оборачиваемость запасов	14,07	9,14	10,02

Исходя из рассчитанных показателей, определим тип рисков ситуации.

Таблица 20 – Тип рисков ситуации ООО «Форесия»

Показатель	Тип рисков ситуации		
	2017	2018	2019
<b>Имущественный риск</b>			
Рентабельность основной деятельности	средний	низкий	низкий
Коэффициент текущей ликвидности	низкий	низкий	низкий
Коэффициент быстрой ликвидности	низкий	низкий	низкий
Коэффициент абсолютной ликвидности	низкий	низкий	низкий
<b>Финансово-экономический риск</b>			
Оборачиваемость дебиторской задолженности	низкий	низкий	низкий
Оборачиваемость кредиторской задолженности	низкий	низкий	низкий



Продолжение таблицы 20

Показатель удельного веса дебиторской задолженности в структуре оборотных активов	средний	низкий	средний
Производственный риск			
Обеспеченность материальными запасами	низкий	низкий	низкий
Оборачиваемость запасов	низкий	низкий	низкий

Анализируя таблицу, первым средним по типу рисков ситуации является показатель рентабельности основной деятельности в 2017 году. Рентабельность основной деятельности показывает, какую прибыль в процентном выражении приносит капитал, вложенный в развитие главного направления хозяйственной активности. На сложившуюся ситуацию могли повлиять, как и завышенные расходы, так и небольшие доходы от производства автомобильных комплектующих. В автомобильной промышленности процветает высокая и жесткая конкуренция. На момент проведения конкурсных отборов по номинации поставщика рассматриваются не менее трех кандидатур, вся деятельность компаний которых должна быть прозрачна, общая оценка по удовлетворенности клиентов должна быть высокой, а цена – наиболее привлекательной, что означает – низкой. Чем ниже цена продаваемого изделия, тем ниже рентабельность. При получении номинации определенный процент рентабельности закрепляется за продукцией данного проекта. Поднять уровень рентабельности более чем на 5% без учета курсовых колебаний в автомобильном бизнесе практически невозможно. В 2018 году компании Форесия удалось получить номинацию сразу на несколько рентабельных проектов, что в большинстве повлияло на положительную динамику показателя рентабельности основной деятельности в 2018, 2019 годах. Стоит отметить, что величина показателя также во многом

зависит от умения высшего менеджмента компании эффективно использовать доступные ресурсы и принимать верные управленческие решения.

По остальным показателям имущественного и производственного риска в организации за весь анализируемый период наблюдаются низкие уровни, которые далеки от границ перехода.

Касаемо финансово-экономического риска, следует обратить внимание на показатель удельного веса дебиторской задолженности в структуре оборотных активов, так как большая доля оборотных активов временно извлекается из оборота и не участвует в процессе текущей деятельности организации. Видно, что показатель не стабилен, так как после среднего уровня в 2017 году, в 2018 риск стал низким, а в 2019 году вернулся к отметке «средний». Данное колебание свидетельствует об эффективной работе компании при управленческом контроле, но неэффективной долгосрочной стратегии. Данный показатель подробно проанализирован и раскрыт в третьей главе данной работы.

Автором определены показатели для оценки степени риска второй анализируемой организации ООО «ВСП». Рассчитанные показатели представлены в таблице ниже.

Таблица 21 - Оценка рисков ООО «ВСП»

Показатель	2017	2018	2019
<b>Имущественный риск</b>			
Рентабельность основной деятельности	0,37	0,32	0,28
Коэффициент текущей ликвидности	2,24	2,44	3,39
Коэффициент быстрой ликвидности	1,71	1,85	2,87
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,89	1,04	2,06
<b>Финансово-экономический риск</b>			
Оборачиваемость дебиторской задолженности	5,44	5,03	6,07
Оборачиваемость кредиторской задолженности	4,73	3,79	4,42
Показатель удельного веса дебиторской задолженности в структуре оборотных активов	0,37	0,33	0,24
<b>Производственный риск</b>			
Обеспеченность материальными запасами	2,46	2,60	4,78
Оборачиваемость запасов	7,97	5,78	6,77

Также опираясь на показатели, следует определить тип рисков ситуации ООО «ВСП». Данные можно увидеть ниже.

Таблица 22 - Тип рисков ситуации ООО «ВСП»

Показатель	Тип рисков ситуации		
	2017	2018	2019
<b>Имущественный риск</b>			
Рентабельность основной деятельности	низкий	низкий	низкий
Коэффициент текущей ликвидности	низкий	низкий	низкий
Коэффициент быстрой ликвидности	низкий	низкий	низкий
Коэффициент абсолютной ликвидности	низкий	низкий	низкий
<b>Финансово-экономический риск</b>			
Оборачиваемость дебиторской задолженности	низкий	низкий	низкий
Оборачиваемость кредиторской задолженности	низкий	низкий	низкий
Показатель удельного веса дебиторской задолженности в структуре оборотных активов	средний	средний	высокий
<b>Производственный риск</b>			
Обеспеченность материальными запасами	низкий	низкий	низкий
Оборачиваемость запасов	средний	высокий	средний

Имущественный риск на предприятии низкий, но, как и у первой анализируемой компании, присутствует финансово-экономический риск, так как показатель удельного веса дебиторской задолженности в структуре оборотных активов в 2017 и 2018 годах показывает средний уровень риска, а в 2019 году набрал обороты до высокого. Такое положение дел свидетельствует об актуальности разработки концептуальной модели по уменьшению веса дебиторской задолженности в структуре оборотных активов.

Также существует производственный риск, так как показатель оборачиваемости запасов в 2017 и 2019 годах находится на среднем уровне риска, а в 2018 году – на высоком. Данный показатель характеризует качество запасов и эффективность управления ими, позволяет выявить остатки неиспользуемых, устаревших или некондиционных запасов. Важность показателя связана с тем, что прибыль возникает при каждом "обороте" запасов (т.е. использовании в производстве, операционном цикле). Под запасами в данном случае понимаются и товарные запасы (запасы готовой продукции) и производственные запасы (запасы сырья и материалов). Резюмируя, низкая оборачиваемость запасов указывает на избыточность запасов на складе или плохие продажи.

Для оценки типов рисковой ситуации третьей компании ООО «Аутолив» были рассчитаны показатели и представлены в таблице ниже.

Таблица 23 - Оценка рисков ООО «Аутолив»

Показатель	2017	2018	2019
Имущественный риск			
Рентабельность основной деятельности	0,24	0,22	0,08
Коэффициент текущей ликвидности	9,93	9,54	8,30
Коэффициент быстрой ликвидности	7,61	8,05	6,94
Коэффициент абсолютной ликвидности	4,96	6,61	5,79
Финансово-экономический риск			
Оборачиваемость дебиторской задолженности	7,50	9,66	9,08
Оборачиваемость кредиторской задолженности	8,98	13,01	15,91
Показатель удельного веса дебиторской задолженности в структуре оборотных активов	0,27	0,15	0,14
Производственный риск			
Обеспеченность материальными запасами	3,87	5,84	5,46
Оборачиваемость запасов	7,29	7,99	6,42

Исходя из представленных показателей, определим тип рисковой ситуации.

Таблица 24 – Тип рисков ситуации ООО «Аутолив»

Показатель	Тип рисков ситуации		
	2017	2018	2019
<b>Имущественный риск</b>			
Рентабельность основной деятельности	низкий	средний	высокий
Рентабельность производственной активности	низкий	средний	высокий
Коэффициент текущей ликвидности	низкий	низкий	низкий
Коэффициент быстрой ликвидности	низкий	низкий	низкий
Коэффициент абсолютной ликвидности	низкий	низкий	низкий
<b>Финансово-экономический риск</b>			
Оборачиваемость дебиторской задолженности	низкий	низкий	низкий
Оборачиваемость кредиторской задолженности	низкий	низкий	низкий
Показатель удельного веса дебиторской задолженности в структуре оборотных активов	низкий	низкий	низкий
<b>Производственный риск</b>			
Обеспеченность материальными запасами	низкий	низкий	низкий
Обеспеченность материально-производственными запасами	низкий	низкий	низкий
Оборачиваемость запасов	средний	средний	средний

На предприятии ООО «Аутолив» низкий уровень финансово-экономического риска, но есть имущественный риск, так как по показателю рентабельности основной деятельности в 2018 году организация имеет средний уровень риска, а в 2019 – высокий.

Данный показатель показывает негативную тенденцию из-за совокупности повышения затрат, снижения выручки и увеличения собственного капитала, ввиду спонсорства, а не наращивания доходов.

Также, как и у компании Валео, на заводе Аутолив существует производственный риск, так как показатель оборачиваемости запасов указывает на средний тип рисковой ситуации. Разработка управленческой компании по уменьшению данного показателя также позволит улучшить ситуацию и с рентабельностью основной деятельности.

Резюмируя, достижение наибольшей прибыли – основная цель любого бизнеса. Исходя из выявления финансовых рисков, становится понятно, куда компания должна двигаться для улучшения финансовых результатов и достижения своей главной цели.

### **3. Формирование и функционирование эффективной системы управления финансовыми рисками в организации ООО «Форесия»**

#### **3.1 Методическая разработка концептуальной модели по управлению финансовыми рисками в ООО «Форесия»**

На основании среднего финансово-экономического риска по показателю удельного веса дебиторской задолженности в структуре оборотных активов автором решено разработать концептуальную модель по управлению финансовыми рисками ООО «Форесия».

Для начала следует определить проблему, из-за которой показатель удельного веса дебиторской задолженности находится на среднем уровне.

Определим состав дебиторской задолженности и сумму по каждому типу задолженности ООО «Форесия». Данные представлены в таблице ниже.

Таблица 25 – Дебиторская задолженность в разрезе по типам

Типы дебиторской задолженности	Сумма, в тыс. руб. на 31.12.2019	Доля, в %
Задолженность клиентов	881 697	46,87%
Незакрытые авансы, выданные поставщикам	819 142	43,54%
Задолженность перед организацией в сумме излишне уплаченных налогов, взносов на социальное страхование, сумм оплаты труда и т.п.	180 516	9,59%
Задолженность подоотчетных лиц и работников по предоставленным беспроцентным займам	0	0,00%
Задолженность учредителей по вкладам в уставный капитал	0	0,00%
Штрафы к получению	0	0,00%
Проценты к получению по ценным бумагам и займам	0	0,00%
Итого	1 881 355	100,00%

Из всей суммы в 1,8 млрд. руб. задолженность клиентов на 31.12. 2019 г. составила 881 697 тыс. руб., что составляет наибольший процент (46,87%) от всей суммы дебиторской задолженности. В данную сумму входят все реализованные ТМЦ ООО «Форесия Аутомотив Девелопмент».

Незакрытые авансы, выданные поставщикам, составили 43,54% общей дебиторской задолженности, что составляет 819 млн. руб. Это те денежные средства, которые ООО «Форесия» заплатила поставщикам в качестве предоплаты за товары или услуги, но по каким-то причинам они не были закрыты в срок, определенный договорными обязательствами. Такой большой процент по предоплатам связан с затратами на проектную деятельность. Так как Форесия – развивающаяся компания, которая получает как минимум по три номинации в год, непрерывно совершенствует свое оборудование и поспевает за новыми информационными технологиями, существенно большие инвестиции выделяются на закуп, совершенствование и обновление основных средств и оснасток. Как правило, в современном мире все компании, создающие оборудование, работают исключительно по предоплатам. Оставшуюся сумму выплачивают только после принятия оборудования на заводе заказчика. В договорах обычно прописываются все этапы и сроки, но примерно в 95% случаях сроки не соблюдаются из-за массовых доработок. Заказчики «закрывают глаза» на зависшие предоплаты, так как качество, безусловно, важнее.

Задолженность перед организацией в сумме излишне уплаченных налогов, взносов на социальное страхование, сумм оплаты труда и т.п. за 2019 год составила 180 516 тыс. руб. и 9,59% от суммы всей дебиторской задолженности. Данную сумму можно не рассматривать, так как она будет либо возвращена в организацию, либо зачтена в следующем периоде при оплате налогов и сборов. Таким образом, в анализируемом периоде наибольший удельный вес в общей величине дебиторской задолженности составляет задолженность клиентов, а также незакрытые авансы, выданные поставщикам. Удельный вес остальных составляющих незначителен.



В качестве дальнейшего исследования автором было решено обратить особое внимание на дебиторскую задолженность, образовавшуюся по расчетам с покупателями и заказчиками. Для этого следует изучить выручку, состав и структуру задолженности клиентов. Для того чтобы понять какую долю выручки составляет дебиторская задолженность, проанализируем выручку по основным клиентам ООО «Форесия». Данные представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Выручка за 2019 год в разрезе по клиентам

Клиенты	Выручка за 2019, в тыс. руб.	Доля, в %
АВТОВАЗ	5 111 040	42,47%
РЕНО	3 866 564	32,13%
Ниссан	2 071 608	17,21%
VW	974 160	8,10%
Джи-Эм	10 483	0,09%
Итого	12 033 855	100,00%

Основным заказчиком Форесии является АВТОВАЗ, который в 2019 году принес 5 111 040 тыс. руб. Следующим по сумме выручки в 3 866 564 тыс. руб. стал клиент РЕНО. Далее идут Ниссан и VW, которые купили автомобильных частей на 2 071 608 тыс. руб. и 974 160 тыс. руб. Также небольшую сумму в 2019 году принес клиент Джи-Эм.

Проведем анализ состава и структуры дебиторской задолженности клиентов. Данные представлены в таблице ниже.

Таблица 27 – Дебиторская задолженность за 2019 год в разрезе по клиентам

Клиенты	Сумма, в тыс. руб. на 31.12.2019	Доля, в %	% от выручки	% от общей выручки
АВТОВАЗ	213 283	24,19%	4,17%	1,77%
РЕНО	612 427	69,46%	15,84%	5,09%

Продолжение таблицы 27

Ниссан	43 997	4,99%	2,12%	0,37%
VW	11 727	1,33%	1,20%	0,10%
Джи-Эм	265	0,03%	2,52%	0,00%
Итого	881 697,03	100,00%	25,86%	7,33%

Наибольший удельный вес в общей величине задолженности клиентов составляет задолженность компании РЕНО, удельный вес на 31.12.2019 г. – 69,46%, что составляет 15,84% от выручки и 5,09% от выручки по всем клиентам. Задолженность АВТОВАЗ составляет 213 283 тыс. руб., это 24,19% от всей дебиторской задолженности. Доля задолженности АВТОВАЗ от общей выручки составляет 1,77%. Удельный вес задолженности остальных клиентов незначителен.

Для более углубленного анализа составим сводную таблицу, в которой дебиторская задолженность классифицируется по срокам образования (таблица 28). Таблица позволит представить четкую картину состояния расчетов с дебиторами и выявить просроченную дебиторскую задолженность.

Таблица 28 – Дебиторская задолженность за 2019 год по срокам образования

Клиенты	от 0 до 180 дней	от 180 до 270 дней	от 270 до 365 дней	Более 365 дней
АВТОВАЗ	141 973,33	40 358,00	5 384,18	25 567,00
РЕНО	515 138,76	70 354,00	3 576,00	23 358,00
Ниссан	24 662,00	14 885,68	2 395,00	2 054,00
VW	48,14	7 731,43	894,00	3 053,00
Джи-Эм		220,48		44,03
Итого	681 822,23	133 549,59	12 249,18	54 076,03
Доля, в %	77%	15%	1%	6%

Данные таблицы показывают, что основную часть дебиторской задолженности составляют задолженности со сроком образования до 180 дней, удельный вес равен 77%. От 180 до 270 дней просрочки составляет 15% дебиторской задолженности. Компания АВТОВАЗ имеет наибольшую

задолженность из всех клиентов с просрочкой более 365 дней, на задолженность, образованную более 365 дней приходится 54 076 тыс. руб.

Для составления конкретного плана действий и уменьшения дебиторской задолженности далее будут приведены показатели Тольяттинского завода сидений «Faurecia Automotive Seating» (сокр. «FAS TLT»).

Таблица 29 – Выручка завода сидений за 2019 год в разрезе по основным клиентам

Клиенты	Выручка за 2019, в тыс. руб.	Доля, в %
АВТОВАЗ	3 146 186	54,33%
РЕНО	1 274 182	22,00%
Ниссан	764 140	13,20%
VW	606 138	10,47%
Джи-Эм	0	0,00%
Итого	5 790 646	100,00%

Больше половины выручки завод сидений получил от АВТОВАЗа. Во многом эту сумму предопределила система поставки заказов «Just in time» (сокр. «JIT» с англ. «Точно в срок»). Данная система предполагает поставку сидений сразу на конвейер АВТОВАЗа, чем позволяет экономить крупнейшему Российскому заводу на складских помещениях. Данная экономия заложена в стоимости сидений Форесии. Завод РЕНО же наоборот, не только не работает по системе поставки на конвейер, но еще и закупает сиденья не в сборке, а по составляющим, что уменьшает стоимость продукта для Форесии. Поэтому завод РЕНО заплатил всего 1 274 182 тыс. руб. за 2019 год.

Для клиента Ниссан, расположенный в городском округе Санкт-Петербурга, рядом был возведен еще один завод Форесии по сборке сидений, который также работает по системе JIT. Поэтому Тольяттинский завод сидений поставил в Санкт-Петербургский завод сидений только обивки на 764 140 тыс. руб. за весь 2019 год.

С заказчиком VW завод сидений взаимодействует также через завод Lear, которому поставяет каркасы для автомобильных сидений. Данное сотрудничество выручило заводу 606 138 тыс. руб.

С клиентом Джи-Эм «FAS» не взаимодействует.

Перейдем к анализу дебиторской задолженности завода «FAS» Тольятти в разрезе по клиентам и срокам образования.

Таблица 30 – Дебиторская задолженность завода сидений за 2019 год в разрезе по клиентам и срокам

Клиенты	<180	>180<270	>270<365	>365	Итого	Доля, в %
АВТОВАЗ	-3 369	-359		-3 004	-6 732	6,37%
Renault	-88 244	-3 032	-378	-4 281	-95 935	90,76%
Nissan					0	0,00%
VW					0	0,00%
Другие	-2 236	-240	-449	-108	-3 034	2,87%
Итого	-93 849	-3 631	-827	-7 393	-105 700	100,00%
Доля, в %	89%	3%	1%	7%	100%	

Наибольший процент от всей задолженности приходится на период меньше 180 дней, что говорит о том, что в последние полгода никаких работ по уменьшению дебиторской задолженности не проводилось.

По основному клиенту Форсии АВТОВАЗу на заводе сидений есть задолженность в размере практически 7 млн. руб., половина из которой приходится на вторую половину 2019 года, а другая половина – на 2018 и ранее.

Особое внимание следует обратить на задолженность компании РЕНО, удельный вес которой составляет 90,76% от общей дебиторской задолженности, в денежном выражении это 95 935 млн. руб. Задолженность есть на протяжении всех периодов, что однозначно указывает на проблемы с выплатами по текущему клиенту.

С компаниями Ниссан и VW задолженности на 2019 год не образовалось.

К другим компаниям отнесены клиенты, забирающие картон, ткань, пластик, металл на переработку/утилизацию, а также поставщики на системе «Buy&Sell» (с англ. «Купи&Продай»). Безусловно, с небольшими по объемам и выручке клиентами возникают проблемы со своевременными выплатами, но сумма по данным компаниям, как и доля в процентном соотношении по сравнению с другими клиентами не значительна.

Рассмотрим процесс от создания продукта до оплаты клиентом на примере компании ООО «РЕНО». Для производства сидений заводом РЕНО был создан тендер, который Форесия выиграла на машины проектов «Н79», «ННА», «LJS». После получения номинации формируется программная команда под определенный проект на заводах как покупателя, так и поставщика. До момента начала серийных поставок существует ряд предсерийных, на которых проверяется качество, время цикла производства, стыковка комплектующих, условия поставки и другие параметры. Параллельно с производством, готовится рентабельность проекта, при котором формируется цена готового изделия. Сформированное предложение выносится заказчику и после определенных переговоров устанавливается сначала предсерийная цена, потом серийная. Цены фиксируются в договоре или же дополнительном соглашении. Вся информация о продукте дублируется в системе Форесии под названием «SAP». При серийном потоке в данную систему поступают заказы от клиента и формируются отгрузочные документы в составе товарной накладной и счет-фактуры. Вручную отделом логистики готовятся остальные документы для отгрузки и формируются пакеты с документами для каждого грузовика. В день на завод РЕНО, находящийся в Московской области может быть отправлен не один грузовик, в каждом грузовике едет не одна, чаще всего примерно 10 поставок. Пакет документов передается водителю совместно с грузом. По приезду на завод РЕНО водитель отдает документы на приемку совместно с авто комплектующими. Далее, со слов команды РЕНО, специалист клиента осуществляет приемку груза согласно пакету документов, в то время, пока разгружается грузовик

физически. После отдела приемки пакет документов отправляется в отдел бухгалтерии, который проверяет по определенным правилам все документы и акцептует их для последующей оплаты.

После анализа дебиторской задолженности по дням и срокам автором был направлен запрос клиентам с целью выявления причины неоплаты документов. В результате все комментарии были объединены в причины возникновения дебиторской задолженности, с которыми ознакомимся ниже:

- неполный пакет документов – есть хотя бы один документ к поставке, а остальных не имеется;
- неправильный пакет документов – в документах указана ошибка или же нет подписи или печати;
- отсутствие пакета документов – нет всех документов к поставке;
- некорректные цены – цены в документах неправильные;
- непредоставленное доп. соглашение – нет последнего подписанного с обеих сторон соглашения;
- предсерийные поставки – поставки, которые приезжают на один завод, но не идут на конвейер, не относятся к бухгалтеру по серийным поставкам, имеют другой договор и т.д.;
- недопоставка/ перепоставка – пересорт, недогруз, перегруз и другие несоответствия с пакетом документов;
- безнадежная задолженность – задолженность, которой более одного года и по которой ситуация с выяснением причин ее появления зашла в тупик;
- необоснованная задолженность – задолженность без объяснения причины.

Таблица 31 – Статистика дебиторской задолженности за 2019 год в разрезе по причинам возникновения

Причины возникновения	<180		>180<270		>270<365		>365		Сумма	
	в тыс. руб.	в %	в тыс. руб.	в %	в тыс. руб.	в %	в тыс. руб.	в %	в тыс. руб.	в %
неполный пакет документов		0%		0%	-7	1%		0%	-7	0%
неправильный пакет документов		0%		0%	-443	54%		0%	-443	0%
отсутствие пакета документов	-47 652	51%		0%		0%		0%	-47 652	45%
некорректные цены		0%		0%		0%	-3 004	41%	-3 004	3%
непредоставленное доп. соглашение	-43 961	47%		0%		0%		0%	-43 961	42%
предсерийные поставки		0%	-359	10%		0%	-2 162	29%	-2 521	2%
недопоставка/перепоставка		0%	-3 032	83%	-378	46%	-2 119	29%	-5 529	5%
безнадежная задолженность		0%		0%		0%	-108	1%	-108	0%
необоснованная задолженность	-2 236	2%	-240	7%		0%		0%	-2 477	2%
Итого	-93 849	100	-3 631	100	-827	100	-7 393	100	-105 700	100

Задолженность по неполному пакету документов сформировалась по клиенту-кафетерии, с которым не подписан акт об оказании услуг за один месяц первого квартала 2019 года.

В качестве причины по образованию задолженности практически все клиенты, забирающие картон, ткань, пластик, металл на переработку/утилизацию, указали неправильный пакет документов, ссылаясь на измененные реквизиты.

Наибольшая проблема с неуплатой практически 48 млн. руб. образовалась по причине отсутствия ряда пакетов документов у заказчика РЕНО на конец года. Также на декабрь месяц поступила информация о неакцептованных документах по причине невовремя предоставленного дополнительного соглашения с новыми ценами, в результате чего были недополучены 43 961 тыс. руб. Отсутствие данных двух проблем в сумме могли бы уменьшить дебиторскую задолженность на 87%.

По причине некорректных цен и вследствие долгих разбирательств, так и не оплачены запчасти клиента АВТОВАЗ на 3 млн. руб., которые были проданы дочерней компании Лада-Имидж.

Сложности с закрытием вопросов по пред серийным поставкам и перепоставкам/недопоставкам возникли с клиентом РЕНО, которые составили 7% от суммы общей задолженности на конец 2019 года.

Клиент «ИП Мурадова» прекратил свое существование в конце 2018 года и возврат задолженности в размере 118 тыс. руб. скорее всего будет списан по истечению трех лет с момента возникновения.

По непонятным причинам два поставщика по системе «Buy&Sell» не заплатили 2,5 млн. руб. заводу сидений в 2019 году за поставки в их адрес компонентов.

Таким образом, автором было принято решение разработать меры по устранению проблем с несвоевременной оплатой от клиента РЕНО.

Следует отметить, что с данным заказчиком у Форесии самые выгодные по временным рамкам условия оплаты – пятнадцатого числа следующего месяца. Это означает, что РЕНО быстрее всех выплачивает Форесии денежные средства, которые Форесия потратила на производство комплектующих. Однако в случае с дебиторской задолженностью риск значительно увеличивается, так как отгрузка последнего дня месяца будет оплачена уже через 15 дней. В силу того, что груз еще и едет в Москву по времени два дня, то у отдела бухгалтерии остается примерно 10 банковских дней для акцепта документов за последний день месяца.

Для начала были выявлены и назначены основные лица, отвечающие за серийные потоки со стороны отделов продаж, логистики и бухгалтерии со стороны завода сидений Форесия и служб закупок, логистики и бухгалтерии со стороны завода РЕНО. Далее было назначено совещание, на котором определены проблемы каждой из сторон.



Отсутствие пакетов документов в бухгалтерии РЕНО произошло в целом из-за большой цепочки лиц, передающих данные документы, в следствии из-за неорганизованной коммуникации.

Автором было выдвинуто предложение о сборе реестра с номерами пакетов документов, направленных физически в адрес РЕНО за определенный месяц в течение 5 дней с момента окончания месяца. В ответ со стороны РЕНО в течение 5 дней должен поступить ответ с информацией о неакцептованных документах за прошедший месяц и их причинах возникновения согласно таблице 30 «Статистика дебиторской задолженности за 2019 год в разрезе по причинам возникновения». В следующие 3 дня причины, связанные с проблемами с пакетами документов, должны быть устранены и направлены в РЕНО экспресс-почтой. Данная схема укладывается в рамки 15 дней до момента оплаты, если количество документов небольшое.

По задолженности, связанной с не предоставленным в срок дополнительным соглашением, риски минимизировать так и не удалось. Дело в том, что зачастую отделом продаж Форесии с целью достижения наименьшего эффекта по снижению цен переговоры не заканчиваются даже после даты начала действия цен. После окончания переговоров, дополнительное соглашение передается на подпись сначала генеральному директору РЕНО, затем генеральному директору Форесия. Во временном интервале с учетом того, что подписываться с обеих сторон должен оригинал в двух экземплярах и в каждой компании существует система по согласованию договоров с определенной цепочкой людей с немалой загруженностью, данный процесс занимает не менее десяти рабочих дней. После чего один оригинал доп. соглашения отправляется на РЕНО, другой – на завод сидений. Если подписанное доп. соглашение об изменении цен поступило в отдел продаж Форесии после дня начала действия новых цен, то все предыдущие дни были отгружены с пакетами с некорректными ценами. Для корректировки документов нужно время, в которое отгрузки осуществляться не будут. В

данной цепочке участвуют отдел продаж, логистики и бухгалтерия. Ниже приведены действия, которые осуществляются в данной схеме:

- изменение цен на равные в первоначальных документах отделом продаж;
- сторнирование счет-фактур с некорректными ценами отделом логистики;
- изменение цен на новые отделом продаж;
- проведение новых счет-фактур отделом логистики;
- изменение нумерации счет-фактур на старые для акцепта со стороны бухгалтерии клиента.

Процесс, описанный выше, осуществляется в выходные или праздничные дни и занимает по времени, как правило, в соотношении один день неверных отгрузок равный одному дню исправления корректировок, то есть не менее 3 дней с момента информации о новых ценах.

Пакет документов с корректными ценами направляется в Москву экспресс почтой, после чего еще как минимум 5 дней нужно отделу бухгалтерии для акцепта документов.

С момента получения информации о смене цен до получения корректных документов отделом бухгалтерии Рено пройдет как минимум 13 дней, но с учетом того, что РЕНО на проверку документов берет 5 дней, риск образования дебиторской задолженности по причине не предоставленного в срок дополнительного соглашения так и остался.

Резюмируя, для своевременной оплаты поставок автор выделил свод правил, по которым следует неуклонно следовать. Каждое правило подвергается определенным рискам неисполнения в реальной действительности. Ниже приведен свод правил для своевременной оплаты и риски, которые этому препятствуют:

Каждый продукт должен иметь уникальные референс, название на русском языке, цену, которые указываются в договоре или дополнительных соглашениях к договору. Информация дублируется в систему SAP для

формирования корректных отгрузочных документов. Любая информация должна изменяться как в договоре, так и в системе до начала момента действия. Риск возникновения повторяющихся референсов, отсутствия русского названия, несоответствия информации, как следствие, неправильный пакет документов или же неверные цены.

Отгрузочные документы формируются исходя из зафиксированных заказов клиентов. Риск изменения заказа после формирования отгрузочных документов, который, как правило, влечет за собой недопоставку или же перепоставку.

Существует определенный перечень пакетов закрывающих документов, которые должны быть переданы заказчику и состоит он из счет-фактуры, товарной накладной, товарно-транспортной накладной, путевого листа. Каждый из документов должен быть оформлен в четырех экземплярах. Риск формирования неполного/неправильного пакета документов, отсутствия пакета документов вовсе.

Весь пакет документов должен отправляться с водителем и грузом к заказчику. Риск отсутствия пакета документов.

Продукция принимается на складе клиента согласно товарным накладным, после чего документы передаются в отдел бухгалтерии для акцепта документов и формирования реестра на оплату. Риск отсутствия пакета документов.

Отдел бухгалтерии в свою очередь проверяет полноту пакетов, правильность данных и соответствие цен действующему дополнительному соглашению. Риск нахождения неполного/неправильного пакета документов, выявления неверных цен.

Отдел закупок клиента должен своевременно предоставлять обновленные дополнительные соглашения. Риск выявления неверных цен.

Каждому участнику процесса важно действовать согласно правилам, помня о рисках и инструментах снижения риска.

На примере с минимизацией рисков по двум наибольшим по весу причинам образования дебиторской задолженности был проанализирован порядок действий.

Автором в начале третьей главы был осуществлен анализ дебиторской задолженности всей компании по типам и по клиентам отдельно. Для дальнейшего разбора автором был выбран один тип дебиторской задолженности с наибольшим удельным весом, после чего для осуществления конкретных действий был проделан анализ выбранного типа задолженности в конкретном филиале по клиентам и срокам образования. Исходя из последних данных был выявлен проблемный клиент завода сидений, по которому был рассмотрен весь процесс работы, связанный с документами для отгрузки. Понимая систему, автор смог выявить причины возникновения дебиторской задолженности. После соотнесения документов к какой-либо из причин были выявлены две практически равнозначных по суммам основные причины возникновения задолженности. Для устранения данных причин была организована коммуникация с участниками процесса, в результате чего стали понятны проблемы сотрудников и выдвинуты предложения по обновленной схеме работы с устранением проблем, в следствие чего начала уменьшаться и дебиторская задолженность. Во многом благодаря эффективной коммуникации процесс работы неоднократно улучшался, что позволило достигнуть хорошего результата.

Для того, чтобы разработать собственную концептуальную модель, автор анализирует уже существующие модели. Хоминич И.П. предлагает концептуальную модель управления рисками, представленную на рисунке 6.

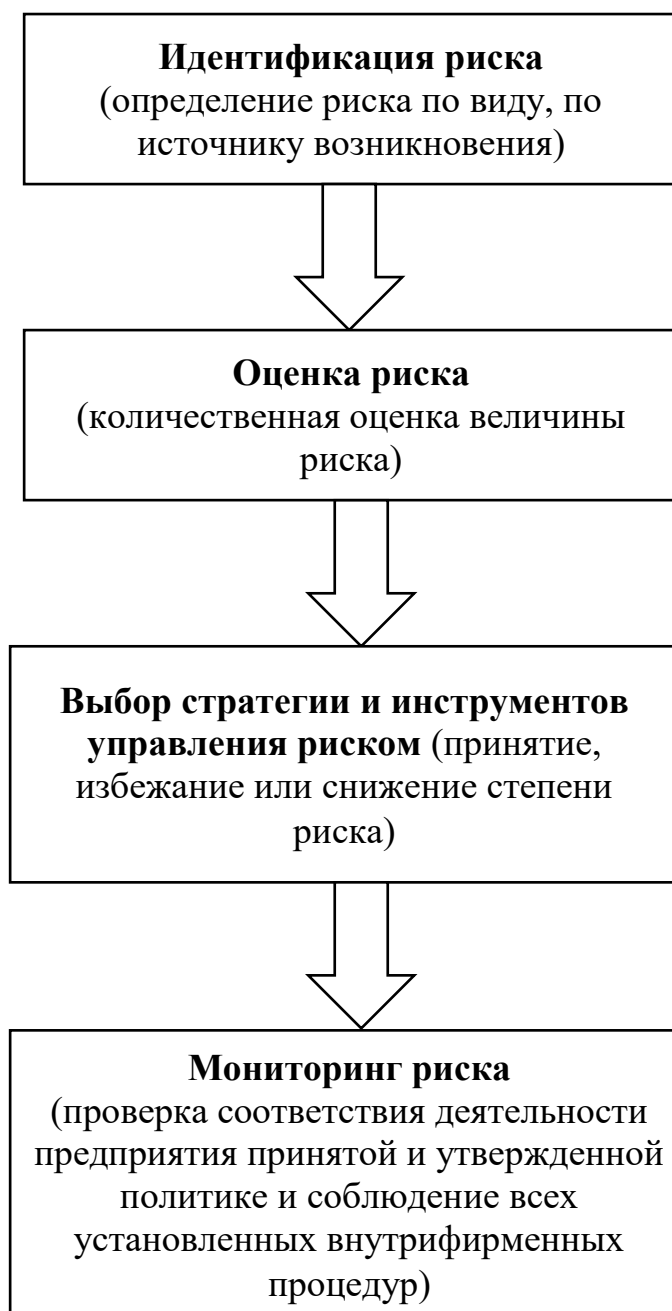


Рисунок 6 – Концептуальная модель управления финансовыми рисками, предложенная Хоминич И.П.

Первые два этапа представляют собой анализ. На первом этапе проводится качественный анализ финансовых рисков, а на втором – количественный.

На этапе проведения качественного анализа определяются финансовые риски по виду и источнику возникновения, выявляются причины их возникновения и составляются карты рисков.

В процессе проведения количественного анализа определяется численная величина риска и вероятность его наступления.

Полученные результаты сопоставляются с предельно допустимыми нормами для данного предприятия, и принимается стратегическое решение в отношении дальнейших действий в рамках данной операции или проекта.

На этапе выбора стратегии и инструментов управления финансовыми рисками осуществляется принятие решения в отношении трех возможных вариантов дальнейшего развития событий: избежание риска, принятие риска и снижение степени риска.

Избегание риска характеризуется отказом от какой-либо операции или проекта, в связи с тем, что слишком высокий уровень риска для данной компании и при его наступлении будет невозможно его покрыть.

Принятие риска предполагает покрытие возможных потерь в случае возникновения рисков ситуации с помощью собственных.

Снижение степени риска означает минимизацию рисков ситуаций с помощью активизации дополнительных инструментов.

На заключительном этапе – мониторинге риска проводится оценка и если необходима корректировка результатов выбранной стратегии, а также осуществляется контроль выбранного стратегического решения, проверка соответствия с действующей политикой организации и соблюдения всех правил и процедур.

Таким образом, концептуальная модель, предложенная Ириной Петровной Хоминич, общая и не имеет отраслевой спецификации.

Шапкин А.С. предложил концептуальную модель управления финансовыми рисками, представленную на рисунке 7.

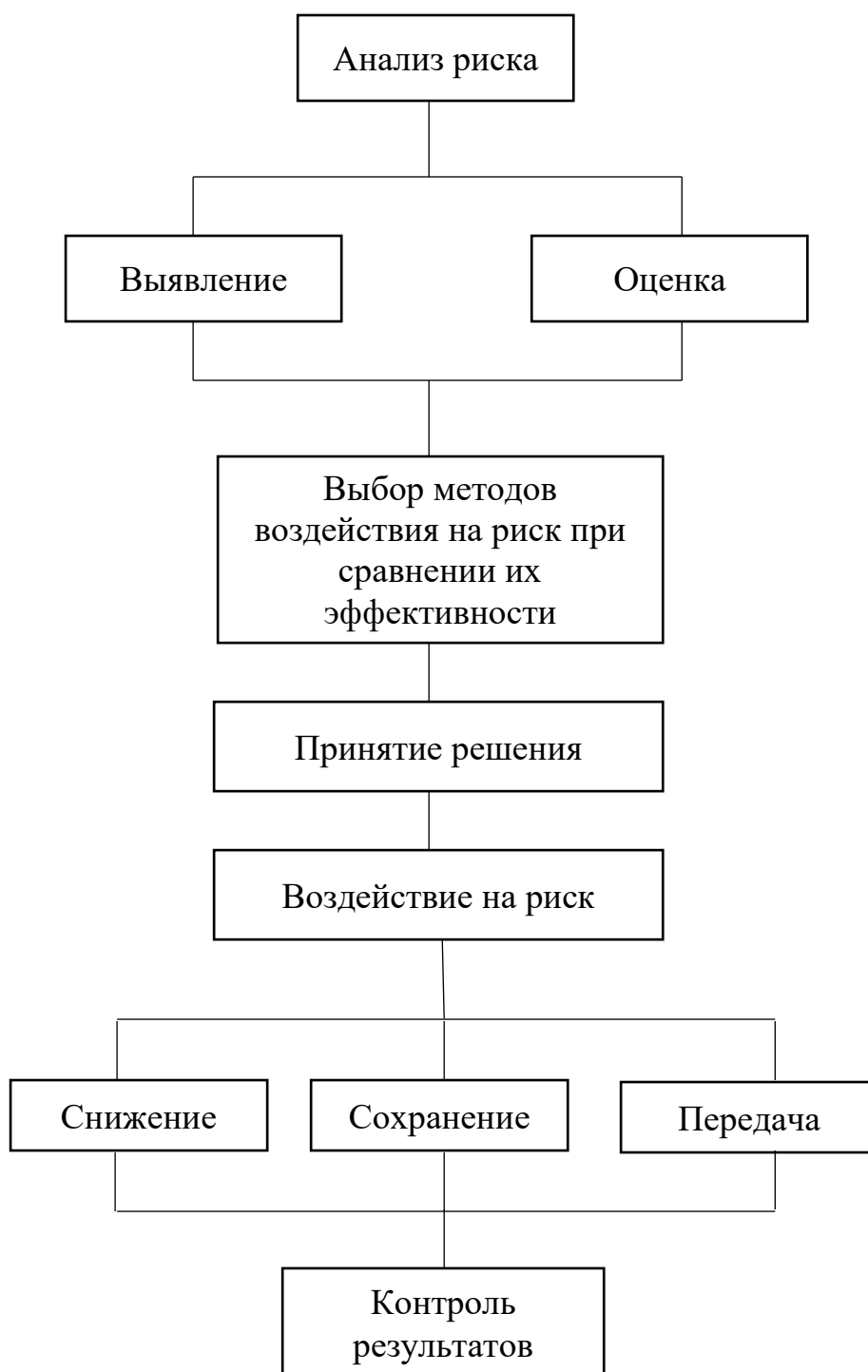


Рисунок 7 – Концептуальная модель управления финансовыми рисками, предложенная Шапкиным А.С.

Данная модель является также общей и может быть применена в любой отрасли. Концептуальная модель управления финансовыми рисками Шапкина А.С. отличается от модели, предложенной Хоминич И.П. тем, что в ней каждый этап выделен отдельно, но принцип действия у них одинаковый.

Автором было решено конкретизировать модель и разработать собственную исходя из проблематики.

Таким образом, весь процесс определения и решения проблемы большой доли дебиторской задолженности можно представить с помощью концептуальной модели управления дебиторской задолженностью, которая показана на рисунке 8.







Рисунок 8 – Концептуальная модель управления дебиторской задолженностью

На основе указанной выше концептуальной модели управления дебиторской задолженностью составим концептуальную модель для управления финансовыми рисками на предприятии.



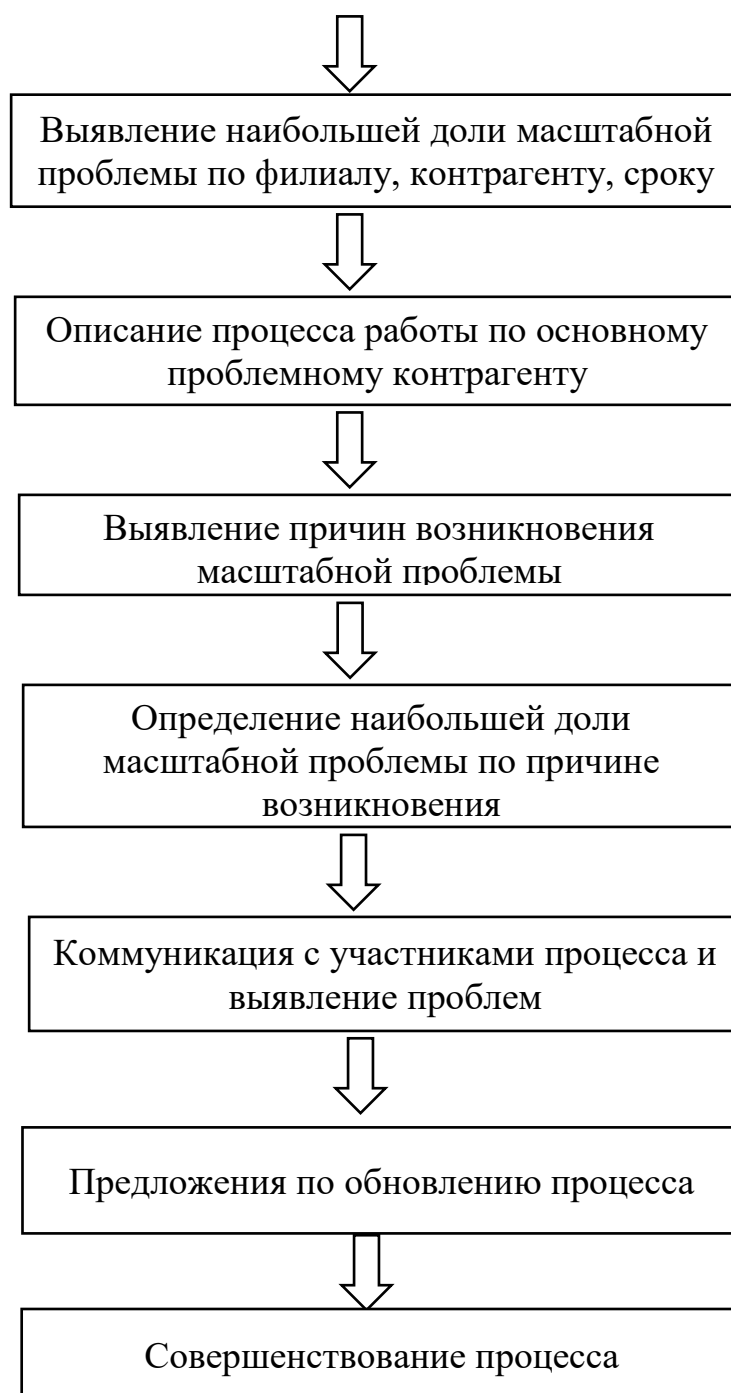


Рисунок 9 – Концептуальная модель по управлению финансовыми рисками

Концептуальная модель управления финансовыми рисками была доработана автором на основе рефлексии получившейся концептуальной модели управления дебиторской задолженностью.

С целью сокращения времени, затраченного на анализ проблемы, автором было решено разобрать глобальную проблему по всей компании

только по типам. Далее по наибольшему типу сразу переходить на анализ показателей филиала. ПО данной схеме можно работать как с клиентами, так и с поставщиками. В остальном, критичных отличий более не наблюдается.

### 3.2 Расчет экономического эффекта от реализации модели

Для расчета экономического эффекта по уменьшению дебиторской задолженности согласно концептуальной модели были обновлены показатели на конец первого полугодия.

Таблица 32 – Дебиторская задолженность завода сидений на конец 1 полугодия 2020 года в разрезе по клиентам и срокам

Клиенты	<180	>180<270	>270<365	>365	Итого	Доля, в %
АВТОВАЗ	0	0	0	-3 004	-3 004	19,13%
Renault	-787	-638	-850	-8 050	-10 325	65,77%
Nissan	0	0	0	0	0	0,00%
VW	0	0	0	0	0	0,00%
Другие	-1 759	0	-263	-348	-2 370	15,10%
Итого	-2 546	-638	-1 113	-11 402	-15 699	100,0%
Доля, в %	16%	4%	7%	73%	100%	

Дебиторская задолженность компании Рено заметно снизилась. На 31.12.2019 года она составляла 91% от общей дебиторской задолженности. На конец первого полугодия 2020 года она уменьшилась до 66% от общей дебиторской задолженности. Задолженность по компании АВТОВАЗ также уменьшилась в натуральном выражении на 3млн руб., но в процентном соотношении возросла, так как общая задолженность в связи с показателями РЕНО сократилась.

Для более ясной картины, следует также представить обновленную дебиторскую задолженность на конец первого полугодия 2020 года в разрезе по причинам возникновения и по срокам образования.

Таблица 33 – Статистика дебиторской задолженности на конец 1 полугодия 2020 года в разрезе по причинам возникновения

Причины возникновения	<180		>180<270		>270<365		>365		Сумма	
	в тыс. руб.	в %	в тыс. руб.	в %	в тыс. руб.	в %	в тыс. руб.	в %	в тыс. руб.	в %
неполный пакет документов		0%		0%		0%		0%	0	0%
неправильный пакет документов		0%		0%		0%		0%	0	0%
отсутствие пакета документов		0%		0%		0%		0%	0	0%
некорректные цены		0%		0%		0%	-3 004	26%	-3 004	19%
непредоставленное доп. соглашение		0%		0%		0%		0%	0	0%
предсерийные поставки	-624	25%	-298	47%		0%	-2 521	22%	-3 443	22%
недопоставка/перепоставка	-163	6%	-340	53%	-850	76%	-5 529	48%	-6 882	44%
безнадежная задолженность		0%		0%		0%	-108	1%	-108	1%
необоснованная задолженность	-1 759	69%		0%	-263	24%	-240	2%	-2 262	14%
Итого	-2 546	100	-638	100	-1 113	100	-11 402	100	-15 699	100

Задолженность, связанную с неполным пакетом документов, по поставщику ВІРІ была устранена во втором квартале 2020 года. По клиенту РЕНО возникала дебиторская задолженность в течение первого полугодия 2020 года, однако вся задолженность была устранена в течение месяца.

Клиент, забирающий забракованные металлические части на утилизацию, оплатил задолженность в феврале 2020 года, после замены со стороны Форесии пакета документов с правильными реквизитами. Остальные же клиенты, забирающие картон, ткань, пластик, металл на переработку/утилизацию, перестали выходить на связь, поэтому задолженность по ним можно считать необоснованной.

Разбирательства по неоплаченным запчастям на сумму 3 млн. руб., отправленных клиенту АВТОВАЗ на момент начала второго полугодия 2020 года не увенчались успехом.

Сложности с закрытием вопросов по пред серийным поставкам и перепоставкам/недопоставкам возникшие с клиентом РЕНО возросли за первое полугодие и не уменьшились за старые периоды. Дело в том, что РЕНО требует дополнительные документы по перепоставкам или же недопоставкам, которые весьма трудозатратны для Форесии. На данный момент ведутся переговоры.

В безнадежной задолженности так и находится клиент «ИП Мурадова», данная задолженность будет списана в конце 2021 года.

По «Buy&Sell» поставщикам ситуация так и не стала понятной, задолженность в количественном выражении практически не изменилась.

В таблице ниже показана динамика дебиторской задолженности за первое полугодие 2020 года по сравнению с 2019 годом.

Таблица 34 – Сравнительная статистика дебиторской задолженности на 2019 год и на конец 1 полугодия 2020 года в разрезе по причинам возникновения

Причины возникновения	Сумма на 31.12.2019		Сумма на конец 1 полугодия 2020		Абсолютное изменение	Прирост/снижение
	в тыс. руб.	в %	в тыс. руб.	в %	в тыс. руб.	в %
неполный пакет документов	-7	0%	0	0%	7	0%
неправильный пакет документов	-443	0%	0	0%	443	0%
отсутствие пакета документов	-47 652	45%	0	0%	47 652	53%
некорректные цены	-3 004	3%	-3 004	19%	0	0%
непредоставленное доп. соглашение	-43 961	42%	0	0%	43 961	49%
предсерийные поставки	-2 521	2%	-3 443	22%	-922	-1%
недопоставка/перепоставка	-5 529	5%	-6 882	44%	-1 353	-2%
безнадежная задолженность	-108	0%	-108	1%	0	0%
необоснованная задолженность	-2 477	2%	-2 262	14%	214	0%
Итого	-105 700	100%	-15 699	100%	90 001	100%

Две наибольшие проблемы в 2019 году с суммарным удельным весом в 87% успешно устранены благодаря налаженной коммуникации, командной работе и следованию четким инструкциям по предотвращению задолженности. Каждый месяц присутствовали риски по возникновению задолженности, связанных с пакетами документов, однако их удалось успешно предотвратить. Изменение цен же в первое полугодие 2020 года проходили точно в срок, дополнительное соглашение поступало в отдел бухгалтерии с запасом времени для акцепта документов к оплате. Снижение задолженности на конец первого полугодия 2020 года по причине отсутствия пакета документов составила 53%, по причине непредоставления доп. соглашения - на 49%.

Таким образом, общая задолженность за полгода уменьшилась на 90 001 тыс.руб. Также определены проблемы, которые нужно решать во втором полугодии 2020 года.

Для расчета экономического эффекта от уменьшения дебиторской задолженности помимо выплат от клиентов, необходимо учесть и затраты. Определим, сколько денежных средств было затрачено на решение проблемы наибольшей доли дебиторской задолженности.

Таблица 35 – Затраты на решение проблемы отсутствия пакетов документов

Статьи	Зарботная плата в месяц/ставка за 1 раз	Количество необходимых дней/ частота в месяц	Сумма сверхурочно, в месяц, в тыс. руб.	Сумма, за 6 мес., в тыс. руб.
Общая заработная плата			17,57	99
финансист	47	2	8,95	54
логист	40	2	7,62	46
экспресс почта	0,5	2	1,00	6
Итого			18	105

В ситуации с дебиторской задолженностью по причине отсутствия пакетов документов со стороны завода Форесии задействованы 2 сотрудника, один финансист и один логист. В среднем в месяц каждый из сотрудников потратил 2 рабочих дня для работы по предотвращению дебиторской

задолженности. Так как сотрудники загружены в полном объеме, для осуществления данной деятельности сотрудники работали сверхурочно. Обновленные пакеты документов с целью недопущения появления долгов направляются в Москву на завод в отдел бухгалтерии РЕНО экспресс доставкой. Общая сумма затрат составила за полгода составила 105 тысяч рублей.

Таблица 36 – Затраты на решение проблемы не предоставления доп. соглашения в срок

Статьи	Заработная плата в месяц/ставка за 1 раз	Количество необходимых дней/ частота в месяц	Сумма сверхурочно, в месяц, в тыс. руб.	Сумма, за 6 мес., в тыс. руб.
Общая заработная плата			64,38	386
бухгалтер	53	2	10,10	61
логист	40	2	7,62	46
инженер отдела продаж	70	7	46,67	280
экспресс почта	0,5	4	2,00	12
Итого			66	398

В работе же по сокращению дебиторской задолженности из-за не предоставленного в срок дополнительного соглашения с измененными ценами в отдел бухгалтерии РЕНО со стороны завода Форесии задействованы 3 сотрудника, один бухгалтер, один логист и один инженер отдела продаж. В среднем в месяц бухгалтер и логист потратил 2 рабочих дня для работы по предотвращению дебиторской задолженности, в то время как инженер отдела продаж работал в среднем 7 дней в месяц по сокращению сроков подписания дополнительного соглашения и контроля всей ситуации со своевременными изменениями цен. Сотрудники до введения предотвращающих мер были приняты на полную ставку, поэтому для работы по оптимизации сроков внедрения цен и подписания дополнительного соглашения сотрудники работали сверхурочно. Оригиналы дополнительного соглашения и корректирующие документы с целью недопущения появления долгов направляются в Москву на завод в отдел бухгалтерии РЕНО экспресс

доставкой. Общая сумма затрат по минимизации рисков появления данной проблемы повторно составила за полгода 398 тысяч рублей.

Резюмируя, проблема образования большой доли дебиторской задолженности была решена путем привлечения сотрудников к контролю документации, оплачивая их дополнительное время работы. Эффективность данного решения подтверждена данными приведенными в таблице ниже.

Таблица 37 – Расчет экономического эффекта от реализации модели

	Отсутствие пакетов документов	Не предоставленное доп. соглашение	Остальные проблемы	Итого
Сумма дебиторской задолженности на 31.12.2019, тыс. руб.	-48 101	-43 961	-13 639	-105 700
Сумма дебиторской задолженности на конец 1 полугодия 2020 г., тыс. руб	0	0	-15 699	-15 699
Абсолютное изменение	48 101	43 961	-2 061	90 001
Доп. затраты на уменьшение ДЗ	-105	-398	0	-503
Экономия	48 206	44 359	-2 061	90 504

После внедрения концептуальной модели и решения проблемы образования большой доли дебиторской задолженности экономия завода «FAS» составила 90 504 тыс. руб., что сократило задолженность практически в семь раз. Данная модель с разбором на примере дебиторской задолженности была направлена финансистам других заводов Форесии с целью сокращения общей суммы дебиторской задолженности. Таким образом, разработанная автором концептуальная модель управления финансовыми рисками позволила добиться снижения дебиторской задолженности на 85 %. Данная модель может применяться в любой отрасли и для решения любой проблематики связанной с финансовыми рисками предприятий.



## **Заключение**

В современном мире деятельность организации сопровождается рисками. Финансовые риски являются одними из самых опасных рисков, так как он ведет к потере финансовых ресурсов, без которых не возможна деятельность организации.

В работе была рассмотрена методика, которая состоит из системы показателей оценки рисков организации. Методика состоит из 9 показателей, которые характеризуют уровень имущественного, финансово-экономического и производственного рисков организации.

Для проведения анализа была взята финансово-экономическая отчетность трех организаций: ООО «Форесия Аутомотив Девелопмент», ООО «Аутолив», ООО «ВСП».

Проведенный анализ рисков трех предприятий позволил выделить следующее:

1. Показатель удельного веса дебиторской задолженности в структуре ООО «Форесия» не стабилен, так как после среднего уровня в 2017 году, в 2018 риск стал низким, а в 2019 году вернулся к отметке «средний». Это говорит о том, что большая доля оборотных активов временно извлекается из оборота и не участвует в процессе текущей деятельности организации.

2. При анализе показателей деятельности ООО «ВСП» был выявлен финансово-экономический риск, так как показатель удельного веса дебиторской задолженности в структуре оборотных активов в 2017 и 2018 годах показывает средний уровень риска, а в 2019 году набрал обороты до высокого уровня.

3. В организации ООО «ВСП» существует производственный риск, так как показатель оборачиваемости запасов в 2017 и 2019 годах находится на среднем уровне риска, а в 2018 году – на высоком. Данный показатель характеризует качество запасов и эффективность управления ими, позволяет выявить остатки неиспользуемых, устаревших или некондиционных запасов.

4. На предприятии ООО «Аутолив» низкий уровень финансово-экономического риска, но есть имущественный риск, так как по показателю

рентабельности основной деятельности в 2018 году организация имеет средний уровень риска, а в 2019 – высокий. Данный показатель показывает негативную тенденцию из-за совокупности повышения затрат, снижения выручки и увеличения собственного капитала, ввиду спонсорства, а не наращивания доходов.

5. Также, как и у ООО «ВСП», на заводе Аутолив существует производственный риск, так как показатель оборачиваемости запасов указывает на средний тип рискованной ситуации. Разработка управленческой компании по уменьшению данного показателя также позволит улучшить ситуацию и с рентабельностью основной деятельности.

На основании наличия среднего уровня финансово-экономического риска по показателю удельного веса дебиторской задолженности в структуре оборотных активов автором была разработана концептуальная модель по управлению финансовыми рисками ООО «Форесия». Для этого был проведен анализ дебиторской задолженности и выявлены причины её формирования: неполный или неправильный пакет документов или его отсутствие, некорректные цены, непредоставленное доп. соглашение, предсерийные поставки, недопоставка/ перепоставка, безнадёжная задолженность, необоснованная задолженность.

Автором был выбран один тип дебиторской задолженности с наибольшим удельным весом, после чего для осуществления конкретных действий был проделан анализ выбранного типа задолженности в конкретном филиале по клиентам и срокам образования. Исходя из последних данных был выявлен проблемный клиент завода сидений, по которому был рассмотрен весь процесс работы, связанный с документами для отгрузки. Была разработана концептуальная модель по конкретной проблеме управления дебиторской задолженностью. Концептуальная модель управления финансовыми рисками была доработана автором на основе рефлексии получившейся концептуальной модели управления дебиторской задолженностью.

После внедрения концептуальной модели и решения проблемы образования наибольшей доли дебиторской задолженности экономия завода «FAS» составила 90 504 тыс. руб., что сократило задолженность практически в семь раз и позволило выявить концептуальную модель по предотвращению финансовых рисков на производственных предприятиях.

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

- показатель удельного веса дебиторской задолженности в структуре оборотных активов в 2017-2019 гг. был нестабилен;
- после внедрения концептуальной модели управления дебиторской задолженностью в первом полугодии 2020 года, сумма дебиторской задолженности уменьшилась на 85%;
- рефлексия получившейся концептуальной модели управления дебиторской задолженностью позволила разработать концептуальную модель управления финансовыми рисками.

### Список используемых источников

1. Азарченков Ф.А. Совершенствование управление развитием предприятия [Текст]: автореферат дисс. на соискание ученой степени к.э.н. / Ф.А. Азарченков // Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов. – Санкт-Петербург. – 2016. – с. 61-63
2. Андреева Л.Ю. Управление финансовыми рисками при реализации инфраструктурных проектов: международный опыт [Текст] / Л.Ю. Андреева, Г.А. Буряков, Е.В. Шевчук // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2017. – №12(91). – С. 53-56
3. Ануфриев С.И. Культурфилосовский статус понятий «неопределенность», «перемены» и «риск» в условиях коммуникативной социальности [Текст]/ С.И. Ануфриев // Современный научный вестник. – 2017. – №6. – С. 126-129
4. Арутоян С.А. Уровни риск-менеджмента [Текст] / С.А. Арутоян, М.А. Баранникова // Новая наука: современное состояние и пути развития. – 2016. – №12. – С. 20-23
5. Белоус О.Н. Оценка риск-менеджмента в сфере предпринимательства [Текст]: автореферат дисс. на соискание ученой степени к.э.н. / О.Н. Белоус // Санкт-Петербургский университет экономики и финансов. – Санкт-Петербург. – 2016. – с. 61-63
6. Бернстайн П. Против богов. Укрощение риска. – М.: Олимп-Бизнес. - 2008. – 400 с.
7. Бокова Н.А. Инструменты и способы управления финансовыми рисками [Текст] / Н.А. Бокова // Современный научный вестник. – 2016. – №1. – С. 40-45
8. Брутян М.Н. Некоторые особенности современного риск-менеджмента [Текст] / Брутян М.Н. // European Social Science Journal. – 2016. – №9. – С. 18-26

9. Галицкова К.В. Финансовая безопасность и риски в управлении предприятием [Текст] / К.В. Галицкова // Новая наука: стратегии и векторы развития. – 2016. – №3. – С. 130-133
10. Герасименко О.А. Теоретические подходы к управлению финансовыми рисками [Текст] / О.А. Герасименко, И.В. Осинцева / Экономика и предпринимательство. 2017. - №1. – С.82-89
11. Глуховцова А.А. Концепция трактовки понятия «риск деятельности субъекта» [Текст] / А.А. Глуховцева // Экономика и предпринимательство. – 2016. – №2. – С. 24-27
12. Голубева С.С. Особенности формирования системы риск-менеджмента предприятия [Текст] / С.С. Голубева // Бизнес и стратегия. – 2016. – №3. – С. 26-30
13. Гранатуров В.М., Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения [Текст]: учеб. пособие / В.М. Гранатуров – М.: «Дело и Сервис». – 2015. – С. 24
14. Гребенникова В.А. Подходы к управлению финансовыми рисками предприятий в секторе розничной торговли [Текст] / В.А. Гребенникова // Экономика и предпринимательство. – 2017. – №12. – С. 797-800
15. Гришаева А.А. Особенности торговой стратегии и управление рисками на финансовых рынках [Текст] / А.А. Гришаева, Г.Ф. Абрамов // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – №12(59). – С. 930-933
16. Гуров В.С. Структура капитала как индикатор управления финансовыми рисками [Текст] / В.С. Гуров, С.Г. Чеглакова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – №8. – С. 460-464
17. Давыдова Е.Ю. Финансовые риски: методы оценки и подходы к управлению. Серия Экономика и управление [Текст] / Е.Ю. Давыдова // Территория науки. -2016. – №3. – С. 70-75
18. Дементьев Д.В. Управление финансовыми рисками в период применения санкций и кризиса [Текст] / Д.В. Дементьев // Молодой ученый. – 2018. – №34. – С. 32-36

19. Денисова М.Л. Применение стандартов ИСО при реализации риск-менеджмента на предприятиях малого и среднего бизнеса [Текст] / М.Л. Денисова, А.С. Ли // Экономика и социум. – 2016. – №10. – С. 187-191
20. Жамьянова С.В. Стратегическое управление финансовыми рисками [Текст] / С.В. Жамьянова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. – №13. – С. 356-358
21. Закиржанов М.Р. Организационные особенности управления финансовыми рисками на предприятиях [Текст] / М.Р.Закиржанов // Молодой ученый. – 2016. – №8 – С. 543-546
22. Иванов М.С. Ключевые идеи книги: Против Богов: достопримечательная история риска. Питер Бернстайн [Текст] / М.С. Иванов // Смарт Ридинг. – 2020. – 23 с.
23. Игнатьева Е.В. Методы управления финансовыми рисками [Текст] / Е.В. Игнатьев, О.Ю. Фролова, С.Р. Шапагатов // Экономика и социум. – 2016. – №2(21). – С.383-386
24. Измайлович С.В. Применение концепций риск-менеджмента для устойчивого развития предприятий и регионов [Текст] / С.В. Измайлович // Наука 21 в.: актуальные направления развития. – 2016. – №2. – С. 226-230
25. Илышева Н.Н. Бухгалтерская (финансовая) отчетность в управлении финансовыми рисками [Текст] / Н.Н. Илышева, С.И. Крылов // Экономика и управление: проблемы и решения. – 2017. – №8. – С. 145-152
26. Киселева И.А. Риск-менеджмент в бизнесе [Текст] / И.А. Киселева // Проблемы современной науки и образования. – 2017. – №13. С. 59-62
27. Казак А.Ю.Деньги. Кредит. Банки: учебник для вузов, под. ред. проф. Казака А.Ю., проф. Марамыгина М.С. [Текст] А.Ю. Казак, М.С. Марамыгин, Е.Н Прокофьева, О.А Шатковская – М.: Экономистъ. – 2016 – С. 98
28. Колганова Т.С. Процесс управления рисками на основе механизма взаимодействия системы бюджетирования и риск-менеджмента [Текст] / Т.С. Колганова, Б.Р. Муратова // Наука и образование: хозяйство и экономика. – 2017. – №5(84). –С. 11-15

29. Конобеева Е.А. Предложения по управлению финансовыми рисками компании [Текст] / Е.А. Конобеева // Молодой ученый. – 2019. – №5. – С.117-120
30. Корнейчук В.И. Об организации управления бухгалтерским финансовым риском на предприятии [Текст] / В.И. Корнейчук // Финансовый бизнес. – 2017. – №3(188). – С. 17-20
31. Кузнецова Н.Н. Финансовые риски энергосистемных компаний и способы их минимизации [Текст] / Н.Н. Кузнецова, В.И. Чугунов // Новая наука: от идеи к результату. – 2016. – №5-1(84). –С. 124-131
32. Локтионова Ю.Н. Анализ методов управления финансовыми рисками [Текст] / Ю.Н. Локтионова, О.Н. Янина // Евразийское научное объединение. – 2019. – № 2(48). – С. 167-169
33. Малашихина Н.Н. Риск-менеджмент [Текст] / Н.Н. Малашихина, О.С. Белокрылова – М: Феникс. – 2004. – 320 с.
34. Маршалл А. Принципы экономической науки [Текст] / А. Маршалл – М: Прогресс. – 2015. – Т. 2. – С.12
35. Миэриль Л.А. Основы рискологии [Текст] / Л.А. Миэриль – М.: СПб. – 2018. - С. 35
36. Обухова А.С. Управление финансовыми рисками страховой организации [Текст] / А.С. Обухова // Известия Юго-Западного государственного университета. – 2016. – №1(64). – С. 136-143
37. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка [Текст]/ С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – 4-е изд., доп. – Москва: Азбуковник. – 2016 – С.234
38. Пальбин А.В. Теоретическое представление риск-менеджмента предпринимательской структуры [Текст] / А.В. Пальбин // Путеводитель предпринимателя. – 2017. – №33. – С. 160-173
39. Пальбин А.В. Подходы к повышению эффективности риск-менеджмента предпринимательской структуры [Текст] / А.В. Пальбин. – 2017. – №34. – С. 194-204
40. Панькова М.К. Управление финансовыми рисками [Текст] / М.К. Панькова, В.И Чугунов //Научный альманах. -2016. – №3-1(17). – С. 259-262

41. Петрушкан К.С. Ключевые показатели эффективности стратегии управления финансовыми рисками [Текст] / К.С. Петрушкан, С.В. Грицунова // Современные тренды развития науки и технологий. – 2016. – № 4. – С. 90-92
42. Понятова Н.В. Формирование системы риск-менеджмента на предприятии [Текст] / Н.В. Понятова, М.Н. Кабаненко // Экономика и социум. – 2017. – №1-2(32). –С. 374-379
43. Попова Е.А. Риски цифровой экономики в финансовом управлении предприятий [Текст] / Е.А. Попова // Центральный научный вестник. – 2018. – №235 – С. 20-21
44. Ратов А.Г. Внедрение системы риск-менеджмента в практику работы строительных организаций с целью повышения их устойчивости и конкурентоспособности [Текст] / А.Г. Ратов // Фотинские чтения. – 2015. – №1(3). – С. 290-294
45. Ренн О. Три десятилетия исследования риска: достижения и новые горизонты / О. Ренн // Вопросы анализа риска. — 2015 — Т. 1 — № 1 — 53 с.
46. Романюк Н.Ф. Научно-методологические подходы к управлению затратами как реакции на возникающие риски [Текст] / Н.Ф. Романюк // Известия ТулГУ: экономические и юридические науки. – Тула: ТулГУ. – 2015. – С. 129-137
47. Рыбина Ю.В. Формирование стратегии управления финансовыми рисками хозяйствующего субъекта в условиях рынка [Текст] / Ю.В. Рыбина // Экономика и управление; проблемы и решения. – 2016. – №4. – С. 169-172
48. Рыхтикова Н. А. Анализ и управление рисками организации [Текст] / Н. А. Рыхтикова. – М.: ИНФРА-М. – 2009. – 239 с.
49. Сахибгареева А.М. Роль и значение финансовых рисков в антикризисном управлении [Текст] / А.М. Сахибгареева // Экономика и социум. – 2015. – №24. – С. 258-264
50. Смит А. Исследование о природе и причине богатства народов [Текст] / А. Смит – М.: Соц.-экгиз. – 2016. – С. 45



51. Сорокабаткин В.В. Внутренний аудит и риск-менеджмент сопутствующей деятельности в хозяйственном процессе организации [Текст] / В.В. Сорокабаткин // Молодой ученый. – 2017. – №21 (155). – С. 244-246
52. Сорокина О.Г. Антикризисный риск-менеджмент транспортных компаний [Текст] / О.Г. Сорокина // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. – 2017. – №1(21). –С. 72-77
53. Теплякова Е.В. Финансовые риски: сущность, классификация, методы их оценки [Текст] / Е.В. Теплякова // Молодой ученый. – 2016. – №8(112). – С. 673-676
54. Тюрина Е.С. Управление финансовыми рисками на предприятиях пищевой промышленности [Текст] / Е.С. Тюрина // Теория и практика современной науки. – 2017. – №12(30). – С. 704-709
55. Шапкин А.С., Теория риска и моделирование рискованных ситуаций [Текст]: учебник/А.С. Шапкин, В.А. Шапкин – М.: «Дашков и К». – 2017. - С. 669
56. Шатковская Е.Г. Методологический подход к управлению финансовыми рисками хозяйствующих субъектов [Текст] / Е.Г. Шатковская // Вестник самарского государственного экономического университета. – 2016. - №2. – С. 42-46
57. Шрагер Э. Заходит экономист в публичный дом [Текст] / Э. Шрагер // МИФ. – 2020. – 230 с.
58. Ульянова О.В. Риск-менеджмент как система управления риском финансового мошенничества на предприятиях реального сектора экономики [Текст] / О.В. Ульянова // Экономика и предпринимательство. – 2016. – №12-3(77). – С. 483-487
59. Филатова О.А. Разработка и принятие управленческих решений в условиях риска [Текст] / О.А. Филатова // Проблемы развития экономики Дальнего Востока: материалы междунар. науч.-практ. конф. В 2 ч. –Изд.во: Хабаровский го. тех. ун-т. – 2017. – С. 297-304
60. Филиппов Л.А. Оценка риска по методу Вексичко [Текст] / Л.А. Филиппов – М.: Барнаул. – 2015. – С. 22

61. Хоминич И.П., Финансы организаций: управление финансовыми рисками [Текст]: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И.П. Хоминич, И.В. Пещанской – М.: Юрайт.- 2018. – С. 34-36
62. Чернова Г.В. Страхование и управление рисками: учебник для бакалавров [Текст] / Г. В. Чернова [и др.]; под редакцией Г. В. Черновой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт. - 2017. – 767 с.
63. Яркина Н.Н. Методологический подход к управлению финансовыми рисками как элемент обеспечения экономической безопасности предприятия [Текст] / Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – №11(63). – С. 61-68
64. Borch K. Risk and uncertainty. Proceedings of a coference held by the international economic assoc. Ed. By Karl Borch and Jan Mossin. London, Machillian, New Jork: St. Martin press, 2016. – p.67-69
65. Culp C. Hedging in the Theory of Corporate Finance / M. Miler. – 2015. – p.23-25
66. Hiles A. Enterprise risk assessment and Business impact analyses. Best practices. –Rothstein Associated Inc., 2016. – p.147-148
67. Keller A.Z. Uncertainty in risk and reliability. Appraisal in management. Contribution to a Symposium held at Bradford, Oct. 2011. Ed. By A.Z. Kellen. London: Hilger, 2015. – p.45
68. Solomon Brothers Inc. Risk management. – 2015. – p.84-85
69. Warzocha Grzegorz / Annual Financial Statements, the Importance of Other Comprehensive Income. – Financial Sciences. Nauki o Finansach, Sciendo, vol. 23(2), 2018, P. 90-101

## Приложение А

### Методологический подход к управлению рисками в организации

Таблица А.1 - Методологический подход к управлению рисками в организации

Уровень риска	Источники финансирования	Тип финансирования	Показатель	Пределы допустимого значения	Влияние на финансовый результат
Начальный уровень риска	Привлеченный	Гранты	$\frac{V_{\text{привл.ден.ср.}}}{\text{валюта баланса}}$	Больше 0,2	↑ выручки в части входящего денежного потока от финансовой деятельности → ↑ ЧП → ↑ финансовой устойчивости
		Субсидии		0,15-0,2	
		Краудфандинг		Менее 0,15	
	Собственный	Собственные средства предпринимателя или семьи	$\frac{\text{ЧП}}{\text{Прибыль}}$	Более 15%	↓ доли денежных средств на пополнение оборотных производственных фондов ↓ деловой активности ↓ прибыли
				0%-15%	
				Меньше 0%	
	Заемный	Лизинг	$\frac{\text{П}}{\text{затраты на оборуд.}}$	Менее 0%	платежи носят систематический характер ↑ остаточной стоимости вследствие анализа ↓ ЧП ↓ финансовой устойчивости
				0%-15%	
				Более 15%	
Потенциальный уровень риска	Собственный	Трансфертное ценообразование	$\frac{\text{цена} + \text{затраты}}{\text{количество}}$	До 25% от цены	сбой в операционном цикле ↓ ЧП ↓ финансовой устойчивости
				25%-50% от цены	
				Более 50% от цены	
	Резервный капитал		$\frac{\text{СК}}{\text{А}}$	Меньше 20%	↑ непредвиденных расходов ↓ ЧП ↓ финансовой устойчивости
				20%-50%	
				Более 50%	

# Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

	Заемный	Эмиссионные ценные бумаги	ЧП крат. и долг. обязат.	Исходя из нормативов отрасли	↑ обслуживание по займам ↑ риска невыполнения обязательств ↓ рыночной стоимости ↓ финансовой устойчивости
Фактический уровень риска	Заемный	Кредит	$\frac{\text{долг}}{\text{доход}} \times 100\%$	Менее 0,3	↑ денежных средств на выплату процентов по кредиту - ↓ ЧП - ↓ финансовой устойчивости
				0,4-0,6	
				Ближе к 1	
Сверх риск	Заемный	Венчурное финансирование (краудинвестинг, бизнес-ангелы)	$RS = \sum_{i=1}^n \frac{m^{r_{i/10}}}{E}$ RS- риск проекта, E – коэффициент успешности, m- коэффициент влияния факторов на уровень риска, $R_i$ – риск отдельного фактора из 10 балл.	менее 3	↓ СК - ↓ кредитоспособности - ↓ нераспределенной прибыли - ↓ финансовой устойчивости
				от 1,5-3	
				Менее 1,5	
		Микрозайм	стоимость заемных средств $EBITDA$	Меньше 3	↑ обязательств по займам - ↓ СК - ↓ ЧП - ↓ финансовой устойчивости → ↑ залогового имущества
				Более 3	

## Приложение Б

### Взаимосвязь видов финансовых рисков и методов их оценки

Таблица Б.1 - Взаимосвязь видов финансовых рисков и методов их оценки

Виды предпринимательских рисков												
Метод оценки риска	По источникам возникновения		По уровню финансовых потерь			По виду деятельности			По возможности страхования		По комплексности решения	
	Вн	Внутренний	Допустимый	Критический	Катастрофический	Финансовый	Производственный	Коммерческий	Страхуемый	Нестрахуемый	Простой	Сложный
Метод оценки вероятности событий	X		X	X	X	X	X		X	X	X	
Метод анализа вероятности распределений потоков платежей		X	X	X		X		X	X	X	X	X
Метод Дельфи	X	X	X			X	X	X	X	X	X	
Метод построения «дерева решений»		X	X	X		X	X	X	X		X	
Анализ чувствительности	X			X	X	X	X	X		X	X	X
Метод Монте Карло	X		X			X	X		X		X	X
Метод интегральной оценки рисков	X	X	X	X	X	X	X	X				X

## Приложение В

### Сравнительный анализ методов оценки рисков в организации

Таблица В.1 - Сравнительный анализ методов оценки рисков в организации

Критерии	Методы оценки риска					
	Метод оценки вероятности событий	Метод анализа вероятности и распределений потоков платежей	Метод Дельфи	Метод построения «дерева решений»	Анализ чувствительности	Метод интегральной оценки риска
Наглядность	Х	-	-	-	Х	Х
Сложность вычислений	Легко	Трудно	Легко	Нормально	Трудно	Очень трудно
Риск плохой модели	Плохо	Да	Плохо	Нет	Да	Да
Допущение о нормальности	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Да
Объем требуемой информации	Малый	Средний	Малый	Средний	Средний	Большой
Учет исторического распределения	-	Х	-	-	Х	Х
Измерение экстремальных событий	Плохо	Возможно	Плохо	Да	Да	Да

## Приложение Г

### Влияние риска снижения финансовых показателей на финансовый результат организации

Таблица Г.1 - Влияние риска снижения финансовых показателей на финансовый результат организации

Категории риска	Последствия риска на финансовый результат
<b>ВЫРУЧКА</b>	
Снижение выручки организации от реализации продукции / услуг	
Кредитный риск	Невозможность своевременного осуществления выплат заемщиком финансового актива → приобретение заемщиком дополнительного краткосрочного кредита на покрытие имеющего займа → ↓ нераспределенной прибыли → ↓ чистой прибыли → ↓ финансовой устойчивости
Налоговый риск	↑ величины налогов → ↑ себестоимости продукции → ↑ цена на единицу продукции → ↓ спроса на продукцию → ↓ ЧП → ↓ нераспределенной прибыли → ↓ финансовой устойчивости
Риск производства некачественной продукции	↑ дебиторской задолженности → ↑ недостатка денежных средств на производство продукции → ↑ операционного цикла → приобретение менее качественного сырья у другого поставщика → снижение спроса на продукции, качество которого ниже → ↓ прибыли от реализации продукции → ↓ чистой прибыли → ↓ финансовой устойчивости
Риск несвоевременного осуществления расчетно-кассовых операций с персоналом	↑ задержки по выплатам заработной платы перед персоналом → ↓ производительности труда работников → текучесть кадров → сбои в операционном цикле → ↑ краткосрочных кредитов на выплату заработной платы работникам → ↓ выпуска готовой продукции → ↓ прибыли от реализации продукции → ↓ чистой прибыли → ↓ финансовой устойчивости
<b>ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>	
Повышение доли внеоборотных активов	
Риск неплатежеспособности организации	↑ финансовых ресурсов на обслуживание внеоборотных активов → ↓ доли резервного фонда → ↑ краткосрочных кредитов и займов на покрытие расходов → ↑ краткосрочной задолженности → ↓ объема собственного капитала → ↓ нераспределенной прибыли → ↓ чистой прибыли → ↓ финансовой устойчивости
Риск повышения неликвидных активов в структуре активов	↑ доли имущества, оборудования → ↑ финансовых ресурсов на обслуживания → ↓ собственного капитала и резервного фонда → ↑ заемного капитала → ↓ чистой прибыли после вычета налогов и процентов по кредитам → ↓ финансовой устойчивости

# Продолжение приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

Операционный риск	↑ расходов на обслуживание внеоборотных активов → ↑ расходов на практически изношенные внеоборотные активы → ↓ свободных денежных средств в обороте организации → ↓ денежных средств на реализацию крупного инвестиционного проекта → ↓ потенциальной прибыли от реализации инвестиционного проекта → ↓ чистой прибыли → ↓ финансовой устойчивости
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	
Снижение оборотных активов	
Риск повышения затрат на производство продукции	↑ расходов на приобретение сырья и материалов → ↓ свободных денежных средств в обороте организации → ↑ износа, поломка производственного оборудования → ↑ длительности производственного цикла → ↑ краткосрочных кредитов и займов на приобретение, ремонт производственного оборудования → ↓ нераспределенной прибыли → ↓ чистой прибыли → ↓ финансовой устойчивости
Риск недостатка запасов на производство продукции	↓ доли сырья и материалов на складе → оптимизация денежных средств в организации → ↑ спроса на продукцию → недостаток запасов на производство продукции → ↓ производственного цикла, операционный сбой → ↓ готовой продукции → ↑ расходов на дополнительное приобретения сырья по более высокой цене → ↓ нераспределенной прибыли → ↓ чистой прибыли → ↓ финансовой устойчивости
Повышение оборотных активов	
Риск накопления сверхнормативных запасов	↑ расходов на приобретение сырья и материалов → ↑ доли запасов на складе → ↑ расходов на обслуживание склада → ↓ оборачиваемости активов → ↓ нераспределенной прибыли → ↓ чистой прибыли → ↓ финансовой устойчивости
КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	
Снижение капитала и резервов	
Кредитный риск	↑ расходов на приобретение оборотных средств → ↓ собственного капитала и резервов → ↑ кредиты и займы на восполнение денежных средств → ↓ нераспределенной прибыли → ↓ чистой прибыли → ↓ финансовой устойчивости



## Приложение Д

### Бухгалтерский баланс ООО «Форесия Аутомотив Девелопмент»

Таблица Д.1 Бухгалтерский баланс ООО «Форесия Аутомотив Девелопмент»

на	31 декабря	20 19	г.	Коды
				0710001
Организация	ООО ««Форесия Аутомотив Девелопмент»	по ОКПО	85627226	
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	7730579094	
Вид экономической деятельности	Производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств	по ОКВЭД	29.32	
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с Ограниченной Ответственностью	по ОКОПФ/ОКФС	123 00	23
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)		по ОКЕИ	384 (385)	

Местонахождение (адрес) 445141 Российская Федерация, Самарская обл., Ставропольский р-н, с. Русская Борковка, ул. Северная, 10 Е.

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 20 19 г.	На 31 декабря 20 18 г.	На 31 декабря 20 17 г.
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы	0	0	0
	Результаты исследований и разработок	390 946	472 050	418 505
	Основные средства	716 555	818 870	843 775
	Финансовые вложения	2 506 655	6 655	0
	Отложенные налоговые активы	195 845	375 825	512 301
	Прочие внеоборотные активы	93 182	79 041	46 727
	Итого по разделу I	3 903 183	1 752 441	1 821 308
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	792 318	1 065 588	707 777
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	46 709	45 336	28 643
	Дебиторская задолженность	1 881 355	2 146 637	2 145 307
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	406 816	1 428 790	0
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1 050 759	1 056 586	2 063 419
	Прочие оборотные активы	1 218	1 469	2 680
	Итого по разделу II	4 179 175	5 744 406	4 947 826
	<b>БАЛАНС</b>	<b>8 082 358</b>	<b>7 496 847</b>	<b>6 769 134</b>

Продолжение таблицы Д.1

	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	413 738	413 738	413 738
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	(0)	(0)	(0)
	Добавочный капитал (без переоценки)	6 269 419	6 269 419	6 269 419
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(455 943)	(1 579 440)	(2 526 191)
	Итого по разделу III	6 227 214	5 103 717	4 156 966
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	0	0	0
	Отложенные налоговые обязательства	0	0	0
	Оценочные обязательства	0	0	0
	Прочие обязательства	0	0	0
	Итого по разделу IV	0	0	0
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	0	0	0
	Кредиторская задолженность	1 616 227	2 087 153	2 375 081
	Доходы будущих периодов	0	0	0
	Оценочные обязательства	238 917	305 977	237 087
	Прочие обязательства	0	0	0
	Итого по разделу V	1 855 144	2 393 130	2 612 168
	БАЛАНС	8 082 358	7 496 847	6 769 134

# Приложение Е

## Бухгалтерский баланс ООО «ВАЛЕО СЕРВИС»

Таблица Е.1 Бухгалтерский баланс ООО «ВАЛЕО СЕРВИС»

на	31 декабря	20	19	г.	
					Форма по ОКУД
					Дата (число, месяц, год)
Организация	ООО "ВАЛЕО СЕРВИС"				по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщика					ИНН
Вид экономической деятельности	Торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями				по ОКВЭД
Организационно-правовая форма/форма собственности					
Общество с Ограниченной Ответственностью					по ОКОПФ/ОКФС
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)					по ОКЕИ
Местонахождение (адрес) <u>445051, САМАРСКАЯ ОБЛАСТЬ, ГОРОД ТОЛЬЯТТИ, УЛИЦА БОРКОВСКАЯ, ДОМ 17, ОФИС 1</u>					

Коды		
0710001		
86653409		
5036090350		
45.3		
123 00		23
384 (385)		

Пояснения	Наименование показателя	31 На <u>декабря</u> 20 <u>19</u> г.	На 31 декабря 20 <u>18</u> г.	На 31 декабря 20 <u>17</u> г.
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы	0	0	0
	Результаты исследований и разработок	215 547	109 607	65 548
	Основные средства	1 393 885	1 221 256	1 111 130
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы	42 828	52 909	54 509
	Прочие внеоборотные активы	16 159	30 317	42 701
	Итого по разделу I	1 668 419	1 414 089	1 273 888
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	741 249	1 021 066	725 606
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	3 769	48 053	25 105
	Дебиторская задолженность	1 204 136	1 498 249	1 185 968
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	2 950 000	1 750 000	350 000
	Денежные средства и денежные эквиваленты	114 016	163 448	923 859
	Прочие оборотные активы	16 208	14 662	14 310
	Итого по разделу II	5 029 378	4 495 478	3 224 848
	<b>БАЛАНС</b>	<b>6 697 797</b>	<b>5 909 567</b>	<b>4 498 736</b>

Продолжение таблицы Е.1

	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1 188 575	1 188 575	1 188 575
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	(0)	(0)	(0)
	Добавочный капитал (без переоценки)	1 593 599	1 593 599	1 593 599
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	2 430 879	1 285 914	279 442
	Итого по разделу III	5 213 053	4 068 088	3 061 616
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	0	0	0
	Отложенные налоговые обязательства	0	0	0
	Оценочные обязательства	0	0	0
	Прочие обязательства	0	0	0
	Итого по разделу IV	0	0	0
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	26 920	35 352	32 432
	Кредиторская задолженность	1 222 978	1 557 076	1 135 815
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства	234 846	249 051	268 873
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу V	1 484 744	1 841 479	1 437 120
	БАЛАНС	6 697 797	5 909 567	4 498 736

Таблица Ж.1 Бухгалтерский баланс ООО «АУТОЛИВ»

Форма по ОКУД  
Дата (число, месяц, год)

Идентификационный номер налогоплательщика ИНН

Вид экономической деятельности	Производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств	по ОКВЭД
--------------------------------	--	----------

Организационно-правовая форма/форма собственности

Общество с Ограниченной Ответственностью по ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) по ОКЕИ

Местонахождение (адрес) 445043, САМАРСКАЯ ОБЛАСТЬ, ГОРОД ТОЛЬЯТТИ, УЛИЦА  
ТРАНСПОРТНАЯ, ДОМ 26, СТРОЕНИЕ 2

Коды		
0710001		
85167003		
4703105420		
29.3		
123 00		23
384 (385)		

Пояснения	Наименование показателя	На <u>31 декабря</u> 20 <u>19</u> г.	На 31 декабря 20 <u>18</u> г.	На 31 декабря 20 <u>17</u> г.
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы	0	0	0
	Результаты исследований и разработок	57 565	67 921	79 471
	Основные средства	194 615	205 937	217 726
	Финансовые вложения	0	0	0
	Отложенные налоговые активы	0	0	0
	Прочие внеоборотные активы	0	0	0
	Итого по разделу I	252 180	273 858	297 197
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	211 124	177 612	194 358
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	40	32	254
	Дебиторская задолженность	182 457	176 336	226 379
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0	0
	Денежные средства и денежные эквиваленты	917 539	806 350	422 298
	Прочие оборотные активы	3 587	3 127	3 257
	Итого по разделу II	1 314 747	1 163 457	846 546
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1 566 927</b>	<b>1 437 315</b>	<b>1 143 743</b>

Продолжение таблицы Ж.1

	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	2 000	2 000	2 000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	(0)	(0)	(0)
	Добавочный капитал (без переоценки)	1 308 717	1 841 361	1 841 361
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	94 308	(532 644)	(794 254)
	Итого по разделу III	1 405 025	1 310 717	1 049 107
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	0	0	0
	Отложенные налоговые обязательства	3 500	4 588	9 411
	Оценочные обязательства	0	0	0
	Прочие обязательства	0	0	0
	Итого по разделу IV	3 500	4 588	9 411
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	0	0	0
	Кредиторская задолженность	157 702	109 079	85 225
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства	700	12 931	0
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу V	158 402	122 010	85 225
	БАЛАНС	1 566 927	1 437 315	1 143 743

# Приложение И

## Отчет о финансовых результатах ООО «Форесия Аутомотив Девелопмент»

Таблица И.1 Отчет о финансовых результатах ООО «Форесия Аутомотив Девелопмент»

на	31 декабря	20 19	г.	Форма по ОКУД	Коды
				Дата (число, месяц, год)	0710002
Организация	ООО ««Форесия Аутомотив Девелопмент»			по ОКПО	85627226
Идентификационный номер налогоплательщика				ИНН	7730579094
Вид экономической деятельности	Производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств			по ОКВЭД	29.32
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с Ограниченной Ответственностью			по ОКОПФ/ОКФС	123 00 23
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)				по ОКЕИ	384 (385)
Местонахождение (адрес) 445141 Российская Федерация, Самарская обл., Ставропольский р-н, с. Русская Борковка, ул. Северная, 10 Е.					

Показатель	2019 год	2018 год	2017 год
Выручка	12 033 855	12 119 287	9 610 341
Себестоимость продаж	9 955 335	9 736 291	7 937 597
Валовая прибыль (убыток)	2 078 520	2 382 996	1 672 744
Коммерческие расходы	79 736	75 339	63 566
Управленческие расходы	1 146 132	1 192 838	1 037 415
Прибыль (убыток) от продаж	852 652	1 114 819	571 763
Доходы от участия в других организациях	0	0	0
Проценты к получению	223 085	163 457	131 908
Проценты к уплате	0	0	0
Прочие доходы	594 931	230 647	244 858
Прочие расходы	217 494	288 355	237 239
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 453 174	1 220 568	711 290
Налог на прибыль	(330 213)	(290 613)	(79 160)
текущий налог на прибыль	149 697	137 437	79 160
отложенный налог на прибыль	(180 516)	(153 176)	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	13 031
Изменение отложенных налоговых активов	0	0	(95 220)
Прочее	536	16 796	19 362
Чистая прибыль (убыток)	1 123 497	946 751	569 303
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	0	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	0	0	0
Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	0	0	0
Совокупный финансовый результат периода	1 123 497	946 751	569 303

## Приложение К

### Отчет о финансовых результатах ООО «ВСП»

Таблица К.1 Отчет о финансовых результатах ООО «ВСП»

на <u>31 декабря</u> 20 <u>19</u> г.		Коды	
Форма по ОКУД		0710002	
Дата (число, месяц, год)			
Организация <u>ООО "ВАЛЕО СЕРВИС"</u> по ОКПО		86653409	
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	
Вид экономической деятельности <u>Торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями</u> по ОКВЭД		5036090350	
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Общество с Ограниченной Ответственностью</u> по ОКОПФ/ОКФС		45.3	
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)		123 00 23	
Местонахождение (адрес) <u>445051, САМАРСКАЯ ОБЛАСТЬ, ГОРОД ТОЛЬЯТТИ, УЛИЦА БОРКОВСКАЯ, ДОМ 17, ОФИС 1</u>		384 (385)	

Показатель	2019 год	2018 год	2017 год
Выручка	7 303 096	7 530 577	6 453 881
Себестоимость продаж	5 785 153	5 904 084	5 019 029
Валовая прибыль (убыток)	1 517 943	1 626 493	1 434 852
Коммерческие расходы	260 751	226 570	209 723
Управленческие расходы	241 037	190 256	196 881
Прибыль (убыток) от продаж	1 016 155	1 209 667	1 028 248
Доходы от участия в других организациях	0	0	0
Проценты к получению	171 404	83 282	31 575
Проценты к уплате	2 920	2 920	2 920
Прочие доходы	307 389	153 532	145 165
Прочие расходы	51 310	136 193	66 185
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 440 718	1 307 368	1 135 883
Налог на прибыль	(295 753)	(298 167)	(249 716)
текущий налог на прибыль	285672	296567	249716
отложенный налог на прибыль	(10 081)	(1 600)	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	0	0	9 278
Прочее	0	(2 729)	(6 700)
Чистая прибыль (убыток)	1 144 965	1 006 472	888 745
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	0	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	0	0	0
Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	0	0	0
Совокупный финансовый результат периода	1 144 965	1 006 472	888 745



## Приложение Л

### Отчет о финансовых результатах ООО «Аутолив»

Таблица Л.1 Отчет о финансовых результатах ООО «Аутолив»

на	31 декабря	20 19	г.				Коды
				Форма по ОКУД			0710002
				Дата (число, месяц, год)			
Организация	ООО "АУТОЛИВ"			по ОКПО			85167003
Идентификационный номер налогоплательщика				ИНН			4703105420
Вид экономической деятельности	Производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств			по ОКВЭД			29.3
Организационно-правовая форма/форма собственности							
Общество с Ограниченной Ответственностью				по ОКОПФ/ОКФС			123 00 23
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)				по ОКЕИ			384 (385)
Местонахождение (адрес) 445043, САМАРСКАЯ ОБЛАСТЬ, ГОРОД ТОЛЬЯТТИ, УЛИЦА ТРАНСПОРТНАЯ, ДОМ 26, СТРОЕНИЕ 2							

Показатель	2019 год	2018 год	2017 год
Выручка	1 656 197	1 704 046	1 697 163
Себестоимость продаж	1 416 430	1 418 793	1 355 862
Валовая прибыль (убыток)	239 767	285 253	341 301
Коммерческие расходы	8 614	6 916	6 233
Управленческие расходы	89 036	102 271	91 324
Прибыль (убыток) от продаж	142 117	176 066	243 744
Доходы от участия в других организациях	0	0	0
Проценты к получению	11 377	5 794	3 838
Проценты к уплате	0	0	0
Прочие доходы	46 435	134 977	16 323
Прочие расходы	94 479	25 089	16 270
Прибыль (убыток) до налогообложения	105 450	291 748	247 635
Налог на прибыль	(12 229)	(34 962)	(27 349)
текущий налог на прибыль	13 316	39 786	27 349
отложенный налог на прибыль	1 087	4 824	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	2 214
Изменение отложенных налоговых активов	0	0	114
Прочее	1 087	4 824	0
Чистая прибыль (убыток)	94 308	261 610	222 614
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	0	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	0	0	0
Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	0	0	0
Совокупный финансовый результат периода	94 308	261 610	222 614