

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)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Финансовый контроль и экономическая безопасность организаций

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

На тему Антикризисное управление как инструмент обеспечения экономической безопасности организации

Обучающийся

В.И. Майсюк

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.А. Шабанова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Майсюк В.И.

Тема работы: «Антикризисное управление как инструмент обеспечения экономической безопасности организации».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент О.А. Шабанова.

Цель исследования – анализ антикризисного управления, как инструмента обеспечения экономической безопасности организации.

Объект бакалаврской работы – ООО «Сеть медицинских центров».

Предметом бакалаврской работы является экономическая безопасность организации.

Методы исследования – факторный анализ, метод синтеза, метод прогнозирования, стратегическая обработка результатов.

Краткие выводы по бакалаврской работе: по результатам теоретического и практического исследования антикризисного управления на предприятии ООО «Сеть медицинских центров» были предложены мероприятия по его совершенствованию.

В первом разделе раскрывается понятие антикризисного управления, рассматриваются структуры системы экономической безопасности и их взаимосвязь.

Второй раздел работы содержит результаты оценки состояния экономической безопасности организации путем финансового анализа.

В третьем разделе работы сформированы основные мероприятия по совершенствованию антикризисного управления с целью обеспечения экономической безопасности ООО «Сеть медицинских центров».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников и двух приложений.

Содержание

Введение.....	4
1 Роль антикризисного управления в обеспечении экономической безопасности организации	6
1.1 Понятие антикризисного управления и его виды.....	6
1.2 Структура системы экономической безопасности организации.....	10
1.3 Взаимосвязь экономической безопасности организации и антикризисного управления.....	13
2 Анализ состояния экономической безопасности ООО «Сеть медицинских центров»	16
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации ООО «Сеть медицинских центров»	16
2.2 Оценка системы экономической безопасности организации.....	26
2.3 Оценка антикризисного управления в организации.....	43
3 Совершенствование антикризисного управления с целью обеспечения экономической безопасности.....	49
3.1 Рекомендации по улучшению антикризисного управления в условиях обеспечения экономической безопасности организаций.....	49
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	57
Заключение	65
Список используемых источников.....	67
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Сеть медицинских центров» ...	71
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «Сеть медицинских центров»	73

Введение

В современных условиях для успешного развития предприятия очень важно обеспечить его стабильное функционирование. Нынешняя рыночная ситуация в Российской Федерации требует от руководства компании постоянного контроля, прогнозирования и повышения качества управления предприятием. При этом важное значение имеет своевременная оценка угроз и рисков, возникающих в ходе ведения бизнеса.

Добиться этого можно только при создании эффективной системы экономической безопасности, которая считается таковой, если она обеспечивает оптимальное использование ресурсов предприятия для предупреждения внешних и внутренних угроз. А для этого могут быть использованы инструменты антикризисной политики.

Между системой экономической безопасности предприятия и антикризисным управлением прослеживается прямая взаимосвязь. Система экономической безопасности противодействует возникшим опасностям, а система антикризисного управления координирует ее действие.

Целью данной работы является анализ антикризисного управления, как инструмента обеспечения экономической безопасности организации.

Задачи исследования:

- раскрыть понятие кризиса в управлении организации и ее видов;
- определить понятие антикризисного управления и рассмотреть его виды;
- дать определение системе экономической безопасности организации и ее составляющих;
- определить взаимосвязь между экономической безопасностью организации и методами антикризисного управления;
- дать организационно–экономическую характеристику деятельности организации;

- провести оценку экономической безопасности организации и применяемых антикризисных мер;
- разработать рекомендации по улучшению антикризисного управления в условиях обеспечения экономической безопасности организации.

Объект исследования – коммерческая организация ООО «Сеть медицинских центров». Предметом исследования является экономическая безопасность организации.

Теоретическую и методическую основу исследования работы включают монографии и учебные пособия российских и зарубежных авторов, посвященные теме экономической безопасности организации.

Методы исследования – факторный анализ, метод синтеза, метод прогнозирования, стратегическая обработка результатов.

Информационная база исследования: материалы периодической печати, электронные базы данных и периодические электронные издания в сети Интернет, статические сборники, учебные пособия, монографии.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы из 38 источников и двух приложений. Общий объем работы, без приложений, составляет 73 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 20, рисунков – 6.

В первом разделе приведены теоретические основы системы экономической безопасности организации и антикризисного управления.

Во втором разделе проведена оценка системы экономической безопасности ООО «Сеть медицинских центров».

В третьем разделе предложены мероприятия по совершенствованию антикризисной политики организации.

В заключении представлены выводы, полученные в ходе исследования.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные проектные мероприятия могут быть использованы специалистами организации в своей дальнейшей работе.

1 Роль антикризисного управления в обеспечении экономической безопасности организации

1.1 Понятие антикризисного управления и его виды

Для того чтобы определить составляющие антикризисного управления в организации, необходимо сначала определить понятие дефиниции «кризиса» в контексте управления организации.

В переводе с греческого «кризис» означает либо резкое изменение, либо крутой перелом. Изначально данный термин активно применялся в медицине. Под кризисом понимали резкое изменение состояния здоровья больного, после которого он либо умирал, либо шел на выздоровление. Следовательно, кризис – это поворотный момент, какой-либо угрожающий ситуации, требующий немедленного решения [37, с. 23].

Относительно организации, кризисом можно назвать ситуацию, когда возникает хаотичное состояние в управлении, при котором во внешней среде организации разрушаются деловые связи, а во внутренней среде наблюдается падение производительности, мотивации и контроля управления.

Чаще всего кризисная ситуация для организации – это предбанкротное состояние, то есть абсолютная неспособность управленцев самостоятельно выйти из финансовой или ресурсной долговой ямы [4, с.126].

В тоже время при более глубоком анализе выясняется, что любой кризис таит в себе возможности выхода из него, то есть это не только и не столько чисто негативное явление, сколько перелом, переход в другое состояние – от упорядоченности предыдущего периода к упорядоченности следующего через хаос разрушения и преобразования отживших элементов.

Следовательно, первопричиной всех кризисов можно назвать такое состояние организации, при котором появляется потребность в реконструкции самой системы.

В самом общем виде все причины кризисов делятся на две группы – внешние и внутренние причины. При этом под внешними причинами понимаются события, которые не зависят от деятельности организации, а внутренние причины – это следствия деятельности самой организации, которые и привели к кризису.

Внешняя среда организации представляет собой совокупность экономических, политических, технологических, правовых, демографических и международных условий, оказывающих непосредственное влияние на деятельность компании. Среди внешних факторов, способных вызвать кризис, выделяют: повышение инфляционных процессов, недостатки налогового регулирования, уменьшение платежеспособности населения, чрезвычайные природные явления, сокращение внутреннего рынка, усиление монополистических тенденций или конкурентной борьбы, а также колебания валютных курсов под влиянием мировых финансовых потрясений.

Внутренние причины кризисных ситуаций подразделяются на три группы: управленческие, производственные и рыночные.

К управленческим факторам относятся: негибкость системы управления, нерациональное распоряжение финансовыми ресурсами, неэффективный контроль расходов, недостаточный анализ рыночной конъюнктуры, проблемы в организации бухгалтерского учета и отчетности [18, с. 45].

Производственные факторы включают: физический и моральный износ оборудования, низкую производительность трудовых ресурсов, чрезмерную энергоемкость производственных процессов, избыточную нагрузку социальными объектами.

Рыночные факторы характеризуются: ограниченным количеством поставщиков и потребителей, а также недостаточной конкурентоспособностью выпускаемой продукции.

Из всех перечисленных факторов в наибольшей степени на кризисную ситуацию в организации оказывают именно управленческие факторы.

Наиболее частой проблемой, приводящей организацию к банкротству, является именно не эффективное управление высшего менеджмента организации. Причинами могут быть, как низкая квалификация управленцев, так и неопытность, а также ориентация не на стратегические долговременные цели, а лишь на краткосрочный результат [38, с. 41].

Если рассматривать неэффективность финансового управления организации как следствие неверных управленческих решений, то здесь наиболее частыми ошибками являются следующие:

- рост диспропорции между собственными и заемными средствами и их распределением между оборотными и внеоборотными активами;
- разница в объеме произведенной продукции, и объеме продаваемой продукции;
- несоответствие цены продукции ее качеству;
- неправильно рассчитанная себестоимость продукции и установленная ценовая политика;
- разрыв между дебиторской и кредиторской задолженностью;
- разрыв в техническом оснащении организации и конкурентов [17, с. 59].

Следует отметить, что понимание причины кризиса, помогает разработать правильную стратегию и тактику антикризисного управления.

Зарождение первых теорий антикризисного управления в России относится к концу 1990-х годов [18, с. 45]. Разные авторы предлагали различные трактовки этого понятия: Г.В. Савицкая рассматривала его как управление предприятием в условиях экономического спада [18, с. 45], тогда как А.Г. Грязнова и М.А. Федотова связывали его с управлением компаниями на грани банкротства [18, с. 45].

Эволюция концепции прошла несколько этапов:

Первоначально антикризисное управление ассоциировалось исключительно с деятельностью арбитражных управляющих в процедурах банкротства.

Затем стало рассматриваться как инструмент преодоления финансовых трудностей при угрозе банкротства.

Впоследствии сформировалось понимание как системы мер по предотвращению кризисов, минимизации их последствий и ликвидации негативных результатов.

Современное антикризисное управление представляет собой комплексный процесс, включающий:

- прогнозирование возможных кризисов;
- своевременное выявление их признаков;
- разработку стратегий противодействия;
- реализацию профилактических мер;
- ликвидацию последствий кризисных ситуаций.

Выделяют три основных типа антикризисного управления:

Реактивное – применяется в условиях острого кризиса, направлено на быстрое восстановление платежеспособности.

Превентивное – ориентировано на предотвращение кризисов через:

- оценку потенциальных угроз;
- разработку антикризисных стратегий;
- повышение адаптационного потенциала организации.

Арбитражное – особая форма, реализуемая в рамках судебных процедур.

Эффективное антикризисное управление требует смещения акцентов с реагирования на уже возникшие кризисы к их прогнозированию и профилактике. Ключевая задача заключается в своевременной диагностике предкризисного состояния и принятии превентивных мер [4, с. 47]. При этом выбор конкретных управленческих подходов должен учитывать точность оценки ситуации, возможные последствия, специфику кризисного состояния, тип возникшего кризиса.

1.2 Структура системы экономической безопасности организации

Значение экономической безопасности всегда было велико для деятельности коммерческих организаций, а в последнее время еще больше усилилось. Суть экономической безопасности состоит в том, чтобы обеспечить оптимальное использование ресурсов, принадлежащих организации для нивелирования угроз его развитию и устойчивого получения прибыли [20, с. 5].

Так как тема экономической безопасности актуальна, то существует много исследований на эту тему, как и самих определений «экономическая безопасность». Проанализируем некоторые из них.

Чаще всего в понятие «безопасность» вкладывается значение сохранения стабильности внутренней и внешней системы как ключевого фактора [1, с. 4].

Ученый – экономист П.А. Герасимов утверждает, что под безопасностью следует понимать состояние субъекта в системе связей, при котором обеспечивается выживание и развитие в условиях внутренних и внешних угроз, исходящих из различных противоречий [9, с. 102].

По мнению Е.А. Олейникова, «экономическая безопасность предприятия (учреждения) – это состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и для обеспечения стабильного функционирования в настоящее время и в будущем» [21, с. 29].

Н.В. Матвеев предлагает следующее определение экономической безопасности: это «состояние организации, при котором обеспечивается стабильность его функционирования, финансовое равновесие и регулярное извлечение прибыли, возможность выполнения поставленных целей и задач, способность к дальнейшему развитию и совершенствованию» [19, с. 30].

По мнению Капустина Н.В., экономическая безопасность организации – это «состояние защищенности его жизненно важных интересов в финансово–

экономической, технологической сферах от различного рода угроз, в первую очередь социально–экономического плана, которое наступает благодаря принятой руководством и персоналом системы мер правового, организационного, социально–экономического и инженерно–технического характера [15, с. 45].

В целом, можно отметить, что данные трактовки наиболее полно раскрывают описываемое понятие.

Как и перед любой системой, перед экономической безопасностью организации стоят определенные задачи. Они представлены на рисунке 1.

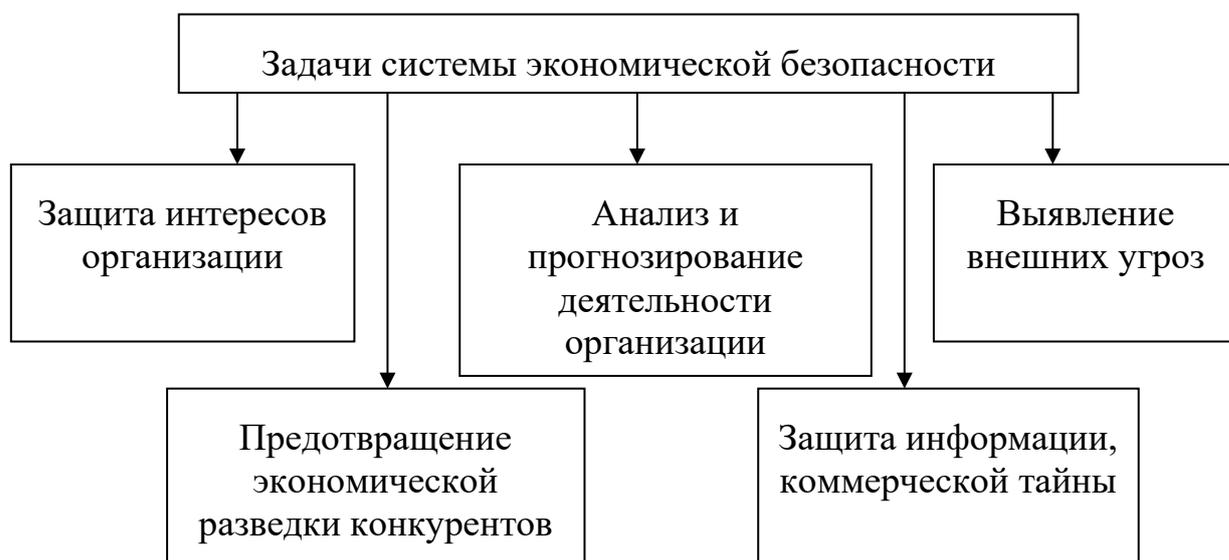


Рисунок 1 – Основные задачи системы экономической безопасности [6, с. 38].

Как видно из рисунка 1, одной из задач экономической безопасности является защита интересов организации [31, с. 67]. Можно даже выделить это, как цель самой системы.

Задача экономической безопасности в виде анализа и прогнозирования тоже очень важна, как и процедура выявления внешних угроз. Анализ позволяет представить стратегическое видение деятельности организации в дальнейшем и скорректировать систему экономической безопасности организации.

Также эффективная система экономической безопасности, не только должна анализировать угрозы, но и предотвращать их, например, от конкурентов, а также защищать коммерческую тайну [34, с. 52].

В целом можно отметить, что успешной система экономической безопасности будет считаться, если в ней представлены и выполняются все перечисленные задачи на рисунке 1.

В таблице 1 представлены внутренние и внешние угрозы, которые проявляясь в организации, могут влиять на ее экономическую безопасность.

Таблица 1 – Перечень внутренних и внешних угроз, влияющих на экономическую безопасность организации [9, с. 56].

Внутренние угрозы	Внешние угрозы
Действия или бездействия (в том числе умышленные и неумышленные) сотрудников предприятия	Противоправная деятельность криминальных структур
Система охраны и программного обеспечения	Деятельность конкурентов
	Несостоятельность деловых партнеров
	Нормативно-правовое обеспечение финансовой и хозяйственной деятельности предприятий
	Социальное обеспечение

Из таблицы 1 видно, что внутренние угрозы – это, прежде всего, действия самих сотрудников или руководства. А внешние угрозы – это работа конкурентов и государственных органов.

Как и любая система, экономическая безопасность состоит из составляющих. При этом эти составляющие охватывают все аспекты деятельности организации от правовых, до экологических. Каждое из этих направлений влияет на экономическую безопасность организации в целом [33, с. 68].

Наиболее значимым для организаций, будет являться правовая, финансовая и информационная безопасность. Так, первая составляющая

экономической безопасности отвечает, как соблюдение законов и нормативных актов организаций, что уменьшает вероятность правонарушений. К финансовой составляющей экономической безопасности относят ведение бизнеса по законодательным актам, без нарушений, а также отчетность доступную пользователям и контрагентам [11, с. 18].

Информационная составляющая экономической безопасности отвечает за то, чтобы в организации не происходили утечки информации к конкурентам, не было случаев взлома или вирусных атак [29, с. 128].

Подводя итог, можно определить, что значение экономической безопасности организации велико. Сама система экономической безопасности состоит из определенных составляющих и подвержена внешним и внутренним угрозам. И только создание единой концепции управления экономической безопасностью, приведение ее в систему, поможет организации эффективно функционировать в условиях высоко конкурентного рынка и получать прибыль.

1.3 Взаимосвязь экономической безопасности организации и антикризисного управления

В нынешней экономической среде организаций четко прослеживается взаимозависимость между экономической безопасностью компании и управлением в кризисных ситуациях. Экономическая безопасность организации направлена на предотвращение угроз, а антикризисное управление выполняет координирующую функцию в ее работе. Управление в условиях кризиса в компании подразумевает непрерывное отслеживание финансово-экономического положения, а также создание регламентов, гарантирующих достоверность и точность поступающих сведений [30, с. 115].

Экономическая устойчивость организации – это сложное и многогранное явление [12, с. 67]. Предполагается, что организация будет

стабильно генерировать и сохранять доход на всех этапах своего функционирования.

Управление в условиях кризиса – ключевой аспект обеспечения экономической защищенности, так как его главная цель – сохранение стабильности и функциональности организации.

Основная трудность состоит в предвидении кризисных явлений. Важно вовремя обнаруживать отрицательные факторы, которые могут нарушить деятельность организации. К сожалению, не все кризисы поддаются предотвращению, и не всегда их возникновение зависит от компетенций руководства [22].

Действия по укреплению экономической безопасности организации должны оцениваться с позиции их результативности и обоснованности. Для этого проводится сбор, анализ и обработка информации с целью выявления неэффективных мер. Безопасность всегда является итогом качественного управления и реализации принятых стратегий [3, с. 153].

Управление подразумевает процесс планирования и предвидения будущего развития экономической структуры [5, с. 123]. Формируется перечень целевых индикаторов. Разница между достигнутыми результатами и намеченными целями служит основанием для оценки действенности реализованных стратегий.

Основываясь на величине расхождений между фактическими значениями и установленными лимитами, можно констатировать следующее:

- устойчивое состояние, когда регистрируемые параметры укладываются в допустимые рамки;
- потенциально нестабильная ситуация, если лимиты превышены;
- нестабильная ситуация, когда отклонения зафиксированы по всем рассматриваемым параметрам;
- состояние глубокого кризиса, при котором преодолены все границы, разграничивающие стабильное функционирование от критического [10, с. 80].

Анализ эффективности базируется на комплексной оценке финансово-экономических показателей деятельности организации [7, с. 87]. Данный процесс предполагает:

Исследование структуры активов и пассивов.

Оценку показателей ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности и рентабельности.

Выявление потенциальных экономических угроз.

Ключевые аспекты анализа:

- зависимость платежеспособности и финансовой устойчивости от структуры капитала (соотношения собственных и заемных средств);
- анализ источников финансирования;
- оценка резервов и расходов (принцип: расходы \leq доходы);
- исследование степени воздействия угроз на экономическую безопасность [16, с. 54].

После диагностики кризисных явлений требуется:

Выявление внутренних резервов для оптимизации деятельности.

Подбор защитных механизмов с учетом специфики объекта (страхование рисков, диверсификация, создание финансовых резервов, внедрение систем безопасности).

Реализация указанных мер позволяет минимизировать негативное воздействие угроз и повысить устойчивость организации. В сущности, управление в кризисных ситуациях выступает составной частью процесса нейтрализации кризисных явлений. Не менее значимым аспектом успешного антикризисного менеджмента является отслеживание прогресса в реализации намеченного плана антикризисных действий. Эффективное построение системы антикризисного реагирования дает возможность обеспечить экономическую безопасность организации, оградив ее от воздействия как внешних, так и внутренних дестабилизирующих факторов, а также сбоя в информационном обмене.

2 Анализ состояния экономической безопасности ООО «Сеть медицинских центров»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации ООО «Сеть медицинских центров»

ООО «Сеть Медицинских центров» была основана в 2023 году, после ликвидации первоначальной компании ООО «Клиника «Инномед», открытой в 2018 году.

При регистрации организации присвоен ОГРН 1235200003587, ИНН 5259155145 и КПП 525801001.

Юридический и фактический адрес: 603011, обл. Нижегородская, ул. Июльских дней, д.21/96, помещ.П1.

ООО «Сеть медицинских центров» работает под брендом Клиника «Инномед» [23].

Клиника «Инномед» в Нижнем Новгороде – медицинское учреждение, предоставляющее широкий спектр услуг и обслуживающее пациентов с 2018 года. Она специализируется на диагностике, лечении и профилактике различных заболеваний. Здесь работают одни из лучших специалистов, для которых здоровье и благополучие пациентов стоят на первом месте.

Центр неотложной медицины Клиника «Инномед» – это:

- оснащенность полным спектром инновационного медицинского оборудования, что позволяет проводить высокоточные диагностические процедуры и эффективное лечение;
- оказание неотложной медицинской помощи, как в клинике, так и на дому;
- оформление больничных листов;
- оформление справок;
- полная диагностика состояния здоровья;
- курация пациентов на всем протяжении лечения.

Основной вид деятельности учреждения – общая врачебная практика (код по ОКВЭД 86.21).

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД:

ОКВЭД 85.42.9 – Деятельность по дополнительному профессиональному образованию прочая, не включенная в другие группировки;

ОКВЭД 86.10 – Деятельность больничных организаций;

ОКВЭД 86.23 – Стоматологическая практика;

ОКВЭД 86.90 – Деятельность в области медицины прочая;

ОКВЭД 86.90.1 – Деятельность организаций санитарно-эпидемиологической службы;

ОКВЭД 86.90.2 – Деятельность организаций судебно-медицинской экспертизы;

ОКВЭД 86.90.3 – Деятельность массажных салонов;

ОКВЭД 86.90.9 – Деятельность в области медицины прочая, не включенная в другие группировки;

ОКВЭД 87.10 – Деятельность по медицинскому уходу с обеспечением проживания.

Миссия медицинского центра – обеспечить высококачественную медицинскую помощь, заботясь о благополучии и здоровье каждого пациента, используя современные технологии и профессионализм сотрудников.

Одним из важнейших направлений работы медицинского центра является проведение профилактических мероприятий, направленных на предотвращение рецидива заболеваний. Более 70% обратившихся пациентов из города и области становятся постоянными клиентами клиники. Стратегии медицинского центра «Инномед»:

- поддержание высоких стандартов медицинской помощи и обеспечение безопасности пациентов;
- использование новейших медицинских технологий для повышения эффективности диагностики и лечения;

- повышение квалификации персонала;
- развитие спектра предоставляемых услуг, повышение их доступности;
- пациентоориентированность.

Организационная структура представляет собой систему взаимодействия сотрудников, отделов и подразделений компании. Она закрепляет зоны ответственности, определяет порядок коммуникации, распределяет полномочия по постановке задач и принятию решений.

Главная цель такой структуры – создать прозрачную систему управления, обеспечивающую слаженную работу всех участников. Это ключевой элемент эффективной организации, поскольку она позволяет:

- четко зафиксировать обязанности каждого сотрудника;
- оптимизировать распределение задач между отделами;
- планировать кадровую политику и подбор персонала;
- регламентировать внутренние коммуникации;
- выстраивать карьерные траектории для работников [27, с. 38].

ООО «Сеть медицинских центров» самостоятельно разрабатывало организационную структуру в соответствии с планами развития компании.

Организационная структура клиники «Инномед» ООО «Сеть медицинских центров» представлена на рисунке 2.

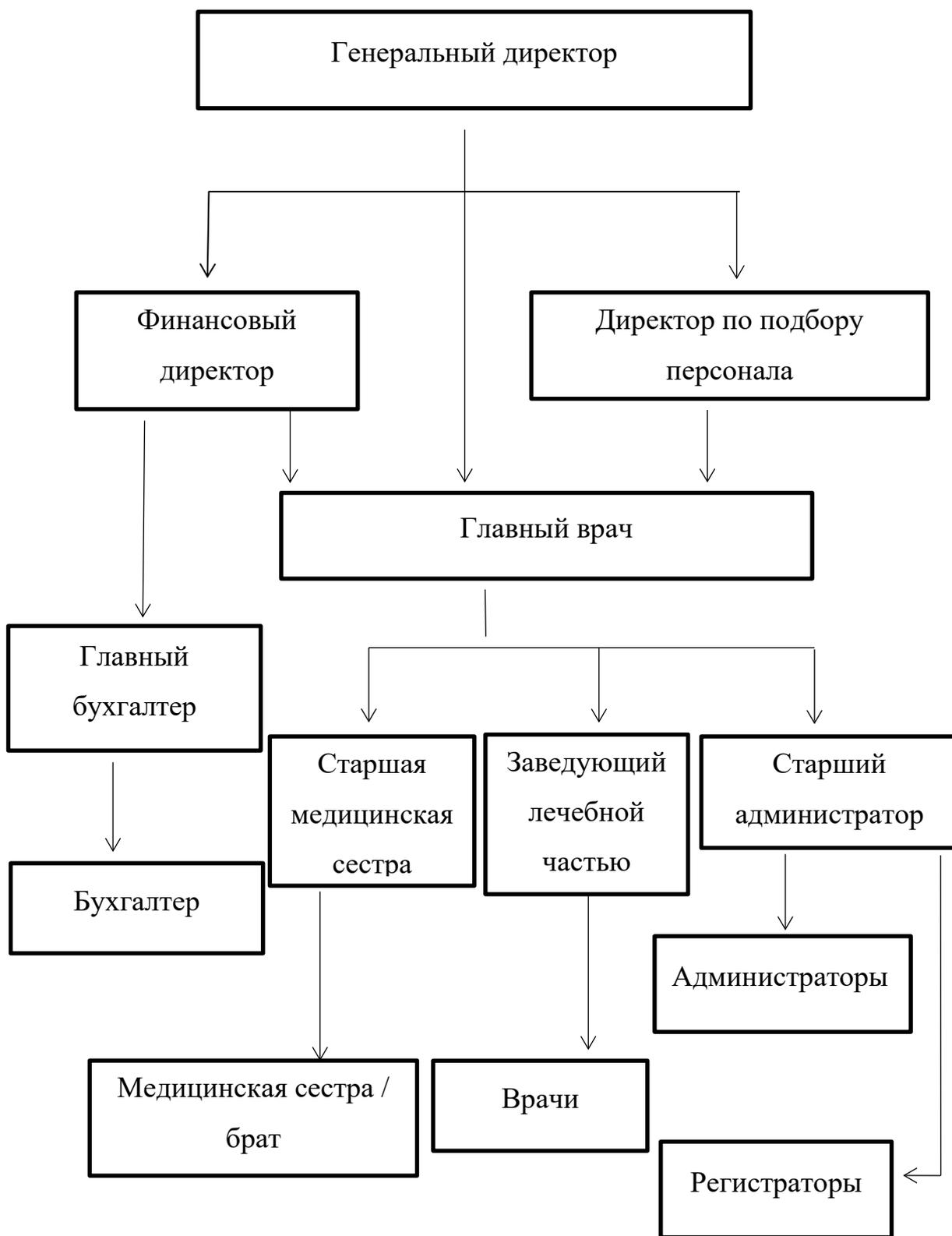


Рисунок 2 – Схема организационной структуры клиники «Инномед»

Такой тип структуры именуется линейным. Для линейной организационной системы управления характерно наличие единственного руководителя в каждом подразделении, который обладает всей полнотой власти и самостоятельно управляет подчиненными сотрудниками, концентрируя в своих руках все функции управления [27, с. 39].

В данной системе каждый сотрудник и структурное звено подчиняются только одному непосредственному начальнику, через которого поступают все управленческие распоряжения. Это означает, что руководители несут полную ответственность за работу своих подразделений.

Решения в линейной структуре передаются строго по вертикали – от вышестоящих руководителей к нижестоящим, образуя четкую управленческую иерархию. При этом руководители нижнего уровня подотчетны руководству более высокого ранга, что создает строгую систему подчиненности внутри организации [13, с. 34].

Руководителем учреждения является генеральный директор – Емельянов Александр Альбертович. Генеральный директор отвечает за руководство и стратегическое развитие клиники, управляет командой, взаимодействует с другими руководителями клиники. Финансовый директор – это руководитель, отвечающий за управление всеми финансами учреждения клиники. Он занимается анализом финансовых рисков и возможностей для оптимизации затрат, ведет контроль за финансовыми потоками и работой бухгалтерии. Его деятельность обеспечивает финансовую стабильность и поддержку достижения стратегических целей. Директор по подбору персонала – руководитель, отвечающий за подбор новых сотрудников, направление на ежегодное обучение и повышение квалификации ранее принятых сотрудников. Директор по подбору персонала играет ключевую роль в формировании эффективной команды и обеспечении соответствия набранных сотрудников требованиям и корпоративной культуре. Для этого он регулярно проводит тест-опросы, тренинги, тимбилдинги, регулярные собрания для

обмена мнениями и решения общих задач. Эти мероприятия помогают укрепить командный дух и улучшить рабочие отношения.

Главный врач является руководителем медицинского учреждения. Его основные функции:

- обеспечение качества медицинской помощи;
- управление и организация административными процессами;
- обеспечение соблюдения законодательства;
- клиническое руководство;
- управление персоналом.

Главный врач отвечает за эффективную работу медицинского учреждения, его развитие и качество предоставляемых услуг. В его подчинении находится заведующий медицинской частью, старший, средний, младший медицинский персонал и немедицинский персонал (администраторы, регистраторы).

Обязанности старшей медицинской сестры заключаются в следующем:

- контроль работы подчиненных сотрудников, в том числе своевременность проведенных пациентам инфузий и других манипуляций по врачебным назначениям, подготовку больных к диагностическим процедурам, правильные заборы биоматериала;
- контроль обеспеченности перевязочным материалом, средствами дезинфекции, медикаментами, инструментами и оборудованием;
- заполнение бланков на заказ лекарственных средств, утилизацию отходов, контролирует стерилизацию и дезинфекцию, ведение журналов, оформление маркировочных таблиц и много другое.

Обязанности медицинской сестры/брата заключаются в следующем:

- проведение оценки функционального состояния пациента, определение степени его самостоятельности и потребности в сестринском уходе;
- осуществление необходимых медицинских процедур в рамках оказания помощи больному;

- систематический мониторинг показателей здоровья пациента с последующей передачей информации лечащему врачу;
- подготовка медицинского инструментария и расходных материалов для диагностических и лечебных манипуляций;
- забор биологических образцов пациента для лабораторных исследований в соответствии с врачебными назначениями;
- прием, хранение, учет и правильное применение лекарственных средств, медицинских изделий и специализированного питания в строгом соответствии с нормативными требованиями и инструкциями производителя;
- оказание помощи врачу при проведении медицинских манипуляций;
- оказание неотложной медицинской помощи при острых состояниях, обострениях хронических патологий и травматических повреждениях;
- ведение установленной медицинской документации и отчетных форм.

Обязанности врачей, установленные Федеральным законом от 21.11.2011 №323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» [32]:

- оказание медицинской помощи в соответствии со своей квалификацией и должностными инструкциями;
- улучшать и совершенствовать знания и навыки через повышение квалификации и дополнительное обучение профильным предметам;
- назначать способы лечения, лекарственные препараты;
- взаимодействовать с руководителем клиники по административным вопросам. В профессиональной деятельности врача права и обязанности содержатся в трудовом договоре и должностной инструкции, утвержденной главным врачом.

Администратор клиники (медицинский регистратор) взаимодействует с клиентами – отвечает на звонки, записывает на прием, заводит медицинские карты, оформляет договора на оказание услуг и квитанции на их оплату.

Ключевая задача администратора – качественно обслужить посетителей, обеспечить комфортное и эффективное пребывание в клинике, чтобы пациент в будущем снова захотел обратиться в эту же медицинскую организацию [14, с. 7].

Следовательно, организационная структура клиники «Инномед» отвечает ее целям, стратегии развития и позволяет осуществлять эффективную деятельность. ООО «Сеть медицинских центров» является коммерческой организацией, которая оказывает платные медицинские услуги населению и получает прибыль. Организация находится на упрощенной системе налогообложения (УСН), с объектом налогообложения «доходы» 6%. Как и все ООО, ООО «Сеть медицинских центров» сдает годовую бухгалтерскую отчетность, которая состоит из бухгалтерского баланса (Приложение А таблица А.1) и отчета о финансовых результатах (Приложение Б таблица Б.1) [26, с. 12].

Произведем расчет основных экономических показателей организации на основе представленных данных из отчетности представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Экономические показатели деятельности ООО «Сеть медицинских центров», т. р.

Показатели	2022 год	2023 год	2024 год	Изменение			
				2023-2022 гг		2024-2023 гг	
				Абс .изм (+/-)	Темп приро ста, %	Абс .изм (+/-)	Темп приро ста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, т. р.	8252	17751	17540	9499	115,11	-211	-1,19
Себестоимость продаж, т. р.	4846	12630	14480	7784	160,63	1850	14,65
Валовая прибыль (убыток), т. р.	3406	5121	3060	1715	50,35	-2061	-40,25
Управленческие расходы, т. р.	222	125	325	-97	-43,69	200	160,00
Коммерческие расходы, т. р.	50	147	158	97	194,00	11	7,48
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	3134	4849	2577	1715	54,72	-2272	-46,86

Продолжение таблицы 2

Показатели	2022 год	2023 год	2024 год	Изменение			
				2023-2022 гг		2024-2023 гг	
				Абс.из м (+/-)	Темп приро ста, %	Абс.изм (+/-)	Темп приро ста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистая прибыль, т. р.	2906	4630	2371	1723	59,28	-2258,82	-48,79
Основные средства, т. р.	933	2750	3586	1817	194,75	836	30,4
Оборотные активы, т. р.	7013	10265	12450	3252	46,37	2185	21,29
Численность ППП, чел.	25	30	45	5	20,00	15	50,00
Фонд оплаты труда ППП, т. р.	756	1251	2343	495	65,48	1092	87,29
Производительность труда работающего, т. р. (стр1/стр.10)	330	592	390	261,62	79,26	-201,92	-34,13
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р. (стр11/стр10)	30	42	52	11,46	37,90	10,37	24,86
Фондоотдача (стр1/стр8)	8,84	6,45	4,89	-2,39	-27,04	-1,56	-24,17
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,18	1,73	1,41	0,55	46,61	-0,32	-34,10
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	37,98	27,32	14,69	-10,66	-28,07	-12,63	-46,23
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	61,23	37,58	17,22	-23,65	-38,62	-20,36	-54,18
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 копеек.)	62,02	72,68	85,31	10,66	17,19	12,62	17,37

Представленные данные в таблице, позволяют сделать следующие выводы. Выручка организации в 2023 году по сравнению с 2022 годом выросла на 9499 т. р. или на 115,11%. В 2024 году она снизилась по сравнению с 2023 годом на 211 т. р. или на 1,19%. Снижение выручки незначительно, однако оно говорит о том, что за 2024 год организация не нашла дополнительных стимулов для развития. У себестоимости оказанных услуг наблюдается стабильный рост. В 2023 году она повысилась на 7784 т. р. по сравнению с 2022 г., а в 2024 еще на 1850 т. р. по сравнению с 2023 годом. В целом за три анализируемых года наблюдается ее неуклонный рост. Также следует

отметить, что темп роста себестоимости опережает темпы роста выручки, а это говорит о том, что затраты растут быстрее чем прибыль. При сохранении данной тенденции рост затрат может превысить выручку, что приведет к убыткам в организации. Наглядно соотношение темпов роста выручки и себестоимости представлено на рисунке 3.

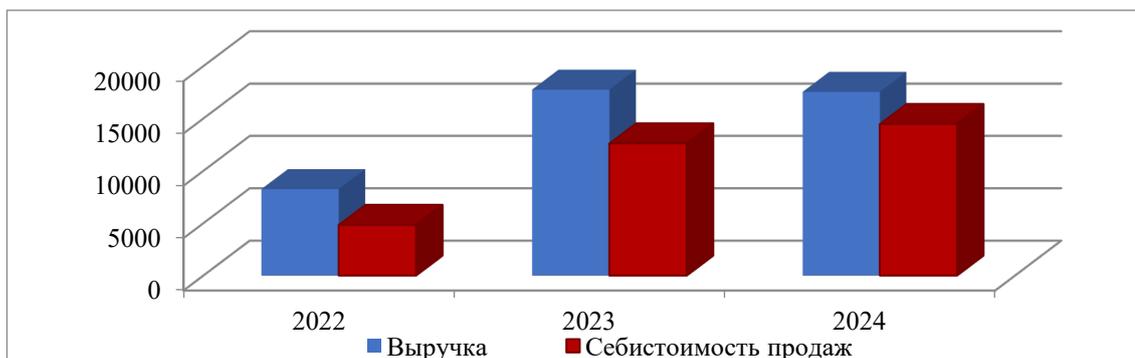


Рисунок 3 – Изменение выручки и себестоимости за 2022-2024 гг.

Другие расходные статьи за анализируемый период также выросли. Рост управленческих расходов в 2024 году по сравнению с 2023 годом составил 160%. Рост коммерческих расходов в 2024 году по сравнению с 2023 годом составил 7,48%. Наглядно их изменение представлено на рисунке 4.

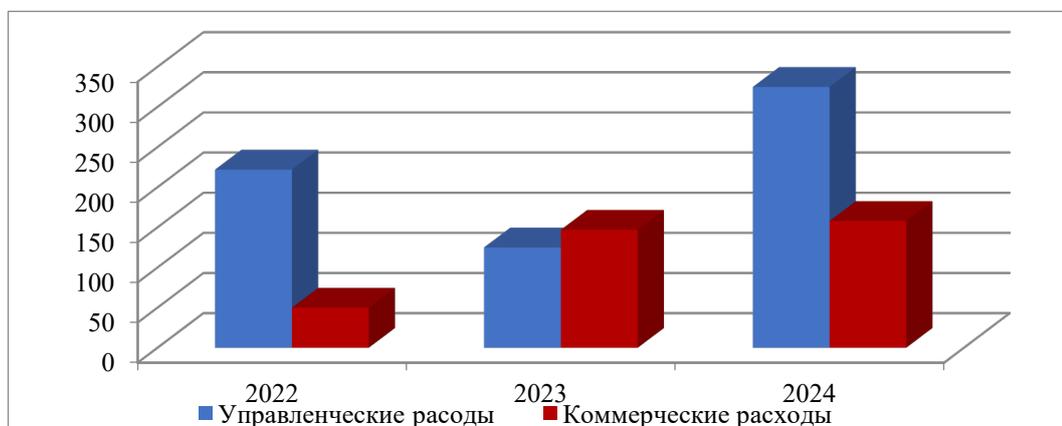


Рисунок 4 – Изменение показателей управленческих и коммерческих расходов за 2022 – 2024 гг.

Из-за роста себестоимости и прочих расходов показатели прибыли в разбивке по годам у организации не равномерные. В 2023 году валовая прибыль и прибыль от продаж увеличилась на 1715 т. р., чистая прибыль выросла на 1723 т. р. Однако в 2024 году по сравнению с 2023 годом наблюдается снова снижение почти до результатов 2022 года. Так валовая прибыль уменьшилась на 40,25%, прибыль от продаж на 46,86%, а чистая на 48,79%. На такое снижение, несомненно, повлиял рост затратной части при одновременном снижении выручки.

Анализ численности организации показал, что наблюдается ее рост. К 2024 году численность сотрудников составила 45 человек, увеличившись вдвое. Аналогично росту числа сотрудников расчет и фонд оплаты труда.

Между тем производительность труда снизилась в 2024 году по сравнению с 2023 годом на 201,92 т. р. Это говорит о том, что организации необходимо искать новые пути стимулирования персонала.

Показатели рентабельности из-за снижения прибыли от продаж в 2024 году снизились по сравнению с 2022 годом. Однако все равно остаются выше среднеотраслевых значений.

По результатам можно сделать вывод, что организация успешно развивается и получается прибыль, несмотря на замедление темпов развития в 2024 году.

2.2 Оценка системы экономической безопасности организации

Для оценки экономической безопасности организации необходимо провести полный финансовый анализ ее деятельности. Для этого необходимо анализировать данные бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах. Первоначально необходимо определить состояние активов организации и как они изменялись за три анализируемые года (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ активов ООО «Сеть медицинских центров» за 2022-2024 гг., т. р.

Показатели	Год			Абс.откл.		Отн. откл, %		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Основные средства	933	2750	3586	1817	836	194,75	30,4	284,35
Внеоборотные активы всего	933	2750	3586	1817	836	194,75	30,4	284,35
Запасы	4512	4562	3564	50	-998	1,11	-21,88	-21,01
Дебиторская задолженность	1245	5012	7729	3767	2717	302,57	54,21	520,8
Денежные средства и денежные эквиваленты	1256	691	1157	-565	466	-44,98	67,44	-7,88
Оборотные активы всего	7013	10265	12450	3252	2185	46,37	21,29	77,53
Баланс	7946	13015	16036	5069	3021	63,79	23,21	101,81

Анализ данной таблицы позволяет сделать вывод, что стоимость всех активов организации за период с 2022 по 2024 гг. значительно увеличилась. Баланс компании вырос на 101,81%. В абсолютных единицах увеличение составило 5069 т. р. в 2023 году по сравнению с 2022 годом., и на 3021 т. р. в 2024 году по сравнению с 2023 годом.

Рост активов наблюдается как по внеоборотным, так и по оборотным средствам. При этом рост внеоборотных средств преобладает на оборотными.

В контексте отдельных элементов, представленных в активной части баланса ООО «Сеть медицинских центров», положительное воздействие на общую сумму активов в 2022–2024 гг. имели:

- основные средства (выросли более чем в два раза);
- дебиторская задолженность (выросла более чем в пять раз).

Противоположный эффект, а именно подавляли рост объема привлеченного имущества ООО «Сеть медицинских центров», имели такие составляющие, как:

- запасы (уменьшились на 21,01%);
- денежные средства и денежные эквиваленты (уменьшились на 7,88%).

Наглядно это представлено на рисунке 5.

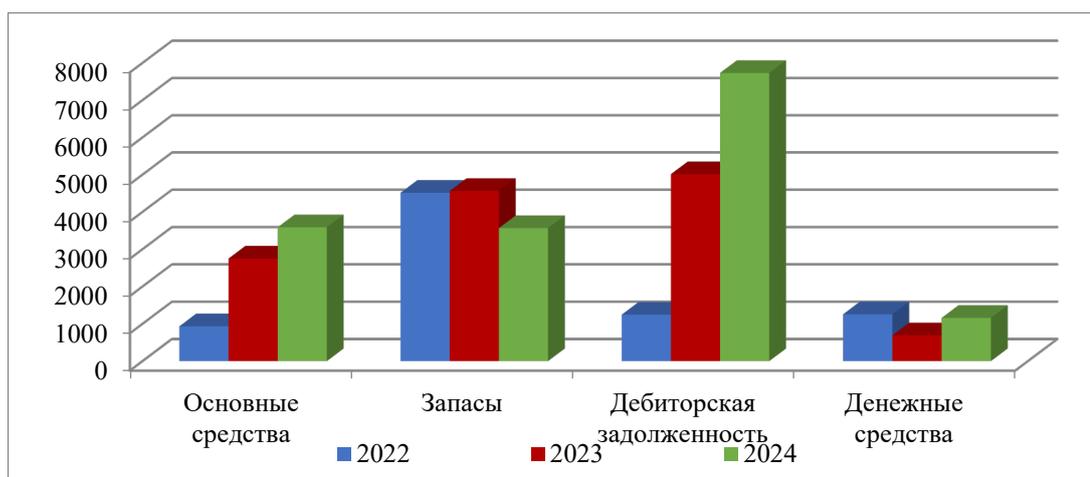


Рисунок 5 – Изменение состава актива баланса за 2022-2024 гг.

При закупке основных средств руководство клиникой предпочитает минимизировать риски остановки деятельности из-за проблем с неработающим оборудованием, необходимым для диагностики.

Поэтому клиника регулярно пополняет фонд основных средств, о чем свидетельствует рост объема основных средств на балансе с 933 т. р. в 2022 г. до 3586 т. р. в 2024 г.

Уровень запасов в 2024 году снижается, однако он все равно достаточный чтобы поддерживать работу клиники на должном уровне. Особенно хорошо, что снижение запасов идет одновременно с повышением выручки.

Отрицательным моментом является рост дебиторской задолженности, особенно при сравнении с объемом продаж.

Рост дебиторской задолженности связан с выходом клиники на рынок корпоративных услуг. Теперь она оказывает услуги не только розничным покупателям, но и крупным организациям, например, услуги по диагностике и профилактике заболеваний, или медосмотры сотрудников. В тоже время выход на новый рынок, характеризуется появлением отсрочек платежей.

В этой связи и наблюдается увеличение дебиторской задолженности с 1245 т. р. в 2022 г. и до 7729 т. р. в 2024 г.

Анализ капитала организации представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ источников финансирования активов ООО «Сеть медицинских центров», т. р.

Показатели	Год			Абс.откл.		Отн. откл, %		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Уставной капитал	10	20	20	10	0	100	0	100
Нераспределенная прибыль	2906	7536	9907	4630	2371	159,33	31,46	240,92
Собственный капитал и резервы	2916	7556	9927	4640	2371	159,12	31,38	240,43
Долгосрочные заемные средства	575	988	770	413	-218	71,83	-22,06	33,91
Долгосрочные обязательства всего	575	988	770	413	-218	71,83	-22,06	33,91
Кредиторская задолженность	4455	4471	5339	16	868	0,36	19,41	19,84
Краткосрочные обязательства всего	4455	4471	5339	16	868	0,36	19,41	19,84
Баланс	7946	13015	16036	5069	3021	63,79	23,21	101,81

Данные таблицы показывают, что собственный капитал организации увеличился за анализируемый период. Его рост составил 7001 т. р. в 2024 году

по сравнению с 2022 годом. В составе собственного капитала в наибольшей степени выросла нераспределенная прибыль, однако и уставной капитал увеличился в 2024 году на 10 т. р. Такой рост собственного капитала формирует имидж организации как надежного партнера, так как поставщики и прочие кредиторы могут быть уверены в наличии свободных денежных средств у организации.

Размер долгосрочных обязательств значительно не изменился. По сравнению с 2022 г. он вырос на 413 т. р., а по сравнению с 2023 г. в 2024 году даже снизился на 218 т. р. Это является положительным фактором, так как организация не увеличивает свою задолженность перед банками, а значит использует в деятельности полученную прибыль.

Кредиторская задолженность выросла на 868 т. р., темп роста составил 19,84 % в 2024 году. Это говорит о том, что организация увеличила свои обязательства перед кредиторами.

Наглядно изменение пассива баланса организации представлено на рисунке 6.

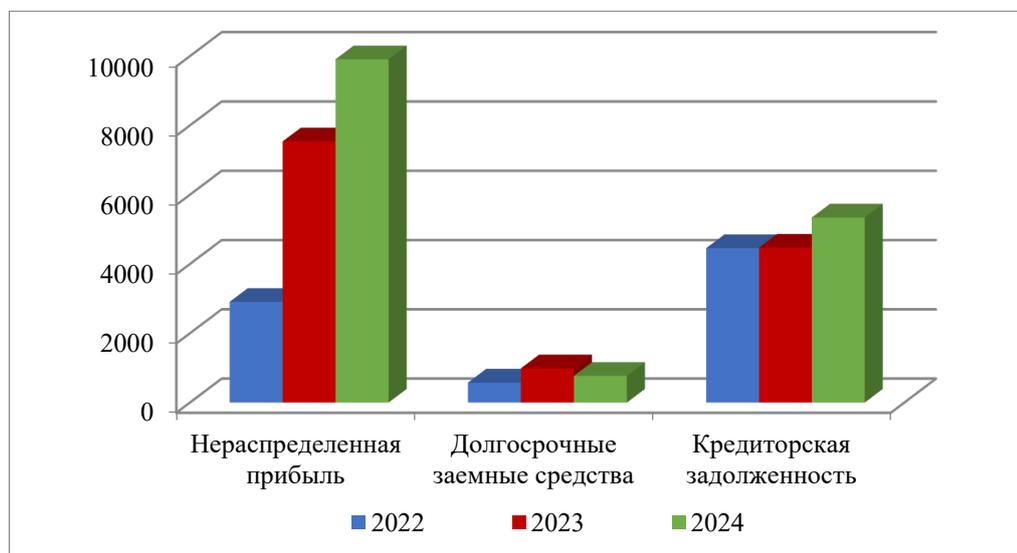


Рисунок 6 – Изменение пассива организации за 2022-2024 гг.

В таблице 5 представлена динамика доходов и расходов ООО «Сеть медицинских центров» согласно отчету о финансовых результатах.

Таблица 5 – Динамика доходов, расходов и финансовых результатов ООО «Сеть медицинских центров», т. р.

Показатели	Год			Абс.откл.		Отн. откл, %		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Выручка	8252	17751	17540	9499	-211	115,11	-1,19	112,55
Себестоимость продаж	4846	12630	14480	7784	1850	160,63	14,65	198,8
Валовая прибыль	3406	5121	3060	1715	-2061	50,35	-40,25	-10,16
Коммерческие расходы	222	125	325	-97	200	-43,69	160	46,4
Управленческие расходы	50	147	158	97	11	194	7,48	216
Прибыль от продаж	3134	4849	2577	1715	-2272	54,72	-46,86	-17,77
Прочие доходы	80	151	70	71	-81	88,75	-53,64	-12,5
Прочие расходы	122	75	125	-47	50	-38,52	66,67	2,46
Прибыль до налогообложения	3092	4925	2522	1833	-2403	59,28	-48,79	-18,43
Текущий налог на прибыль	186	295	151	109	-144	58,6	-48,81	-18,82
Чистая прибыль	2906	4630	2371	1724	-2259	59,33	-48,79	-18,41

За анализируемый период в ООО «Сеть медицинских центров» наблюдается значительный рост выручки. В 2024 году она составила 17 540 т. р., что на 9 288 т. р. больше чем в 2022 году.

Рост доходов от реализации на 112,55% укрепляет финансовую устойчивость компании, создавая дополнительный денежный поток для:

- обслуживания долговых обязательств;

- финансирования маркетинговых активностей;
- покрытия операционных расходов.

Однако анализ затратной политики выявляет негативную тенденцию:

- выручка увеличилась на 12,55% от уровня 2022 года;
- себестоимость возросла на 98,8% от базового показателя.

То есть затраты растут быстрее чем доходы. Такой дисбаланс снижает прибыльность бизнеса и ограничивает возможности:

- формирования доходов собственников;
- финансирования текущей операционной деятельности;
- создания резервных фондов.

При этом отмечается снижение прибыли от продаж на 17,77% за анализируемый период, что свидетельствует о недостаточной эффективности системы управления затратами и об отсутствии постоянного мониторинга возможностей оптимизации расходов.

Выявленные тенденции требуют пересмотра подходов к управлению затратами при сохранении конкурентных преимуществ в качестве услуг.

В таблице 6 представлена динамика стоимости чистых активов организации.

Таблица 6 – Динамика стоимости чистых активов ООО «Сеть медицинских центров», т. р.

Показатели	Год			Абс.откл.		Отн. откл, %		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Внеоборотные активы (итого по первому разделу баланса)	933	2750	3586	1817	836	194,75	30,4	284,35
Оборотные активы (итого по второму разделу баланса)	7013	10265	12450	3252	2185	46,37	21,29	77,53

Продолжение таблицы 6

Показатели	Год			Абс.откл.		Отн. откл, %		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Долгосрочные обязательства (итого по четвертому разделу баланса)	575	988	770	413	-218	71,83	-22,06	33,91
Краткосрочные обязательства (итого по пятому разделу баланса)	4455	4471	5339	16	868	0,36	19,41	19,84
Всего чистых активов	2916	7556	9927	4640	2371	159,12	31,38	240,43

Чистые активы компании за анализируемый период выросли, что говорит о том, что имущественное положение организации значительно улучшилось в 2024 году по сравнению с 2022 годом. В таблице 7 представлена оценка ликвидности баланса организации.

Таблица 7 – Оценка ликвидности баланса ООО «Сеть медицинских центров»

Раздел баланса	Тип	2022	2023	2024
Активы	А1 (денежные средства, эквиваленты и краткосрочные финансовые инвестиции)	1 256	691	1 157
	А2 (дебиторская задолженность и прочие оборотные активы)	1 245	5 012	7 729
	А3 (запасы и НДС по приобретенным ценностям)	4 512	4 562	3 564
	А4 (внеоборотные активы)	933	2 750	3 586
Пассивы	П1 (кредиторская задолженность и прочая краткосрочная задолженность)	4 455	4 471	5 339
	П2 (краткосрочные кредиты и займы)	0	0	0
	П3 (долгосрочные обязательства)	575	988	770
	П4 (собственный капитал и резервы)	2 916	7 556	9 927

Продолжение таблицы 7

Раздел баланса	Тип	2022	2023	2024
Излишек/ дефицит	A1-П1	-3 199	-3 780	-4 182
	A2-П2	1 245	5 012	7 729
	A3-П3	3 937	3 574	2 794
	A4-П4	-1 983	-4 806	-6 341
Кумулятивный излишек/ дефицит	$\Delta AП1 = A1-П1$	-3 199	-3 780	-4 182
	$\Delta AП2=A2-П2 + \Delta AП1$	-1 954	1 232	3 547
	$\Delta AП3=A3-П3 + \Delta AП2$	1 983	4 806	6 341
	$\Delta AП4=A4-П4 + \Delta AП3$	0	0	0

Анализ ликвидности ООО «Сеть медицинских центров» выявляет дефицит абсолютной ликвидности ($A1 < П1$ на 4 182 т. р.), то есть недостаток высоколиквидных активов для покрытия текущих обязательств.

В результате этого может возникнуть риск возникновения кассового разрыва в ближайшие 3 месяца, а также потенциальная необходимость привлечения дорогостоящего краткосрочного финансирования.

В тоже время наблюдаются следующие положительные аспекты:

Достаточная ликвидность в среднесрочной перспективе ($A2 \geq П2$);

Соответствие долгосрочных активов и обязательств ($A3 \geq П3$).

Наличие потенциала для реструктуризации задолженности.

Текущая ситуация требует оперативного вмешательства финансового менеджмента для предотвращения кризиса платежеспособности при сохранении имеющихся позитивных тенденций в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

В таблице 8 представлена динамика коэффициентов ликвидности организации.

Таблица 8 – Динамика показателей ликвидности ООО «Сеть медицинских центров»

Коэффициент	Год			Абс.отк.		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Коэффициент текущей ликвидности	1,57	2,3	2,33	0,72	0,04	0,76
Коэффициент быстрой ликвидности	0,56	1,28	1,66	0,71	0,39	1,1
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,28	0,15	0,22	-0,13	0,06	-0,07
Соотношение краткосрочной дебиторской и краткосрочной кредиторской задолженности	0,28	1,12	1,45	0,84	0,33	1,17

Анализ ликвидности и платежеспособности ООО «Сеть медицинских центров» показал следующие результаты:

Текущая ликвидность (коэффициент покрытия) показал рост с 1,57 до 2,33 (при норме ≥ 2). Это означает, что организация способна полностью погасить краткосрочные обязательства за счет оборотных активов. Улучшение показателя снижает риски задержек платежей перед поставщиками и кредиторами, а положительный тренд свидетельствует о росте финансовой устойчивости.

Быстрая (срочная) ликвидность показала рост с 0,56 по 1,66. Это означает, что компания стала лучше подготовлена к кризисным ситуациям в горизонте 6 месяцев и повысилась ее финансовая гибкость (возможность быстро реагировать на непредвиденные расходы).

Абсолютная ликвидность в 2024 г.: 21,7% (выше минимально рекомендуемого уровня 10 - 15%). Рост данного показателя дает возможность оперативно покрывать срочные расходы (например, ремонт оборудования).

Соотношение дебиторской и кредиторской задолженностиросло до 1,45 от 0,28. Такой рост вызывает следующие проблемы:

- кредиторы финансируют дебиторов – компания фактически кредитует клиентов за счет поставщиков;

– дефицит оборотного капитала – часть средств «заморожена» в долгах покупателей.

Можно сделать вывод, что компания демонстрирует улучшение платежеспособности, но требует корректировки управления оборотным капиталом для повышения эффективности.

В таблице 9 представлена динамика показателей финансовой устойчивости организации.

Таблица 9 – Динамика показателей финансовой устойчивости ООО «Сеть медицинских центров»

Коэффициент	Год			Абс. Откл.		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Собственные оборотные средства, т. р.	1983	4806	6341	2823	1535	4358
Коэффициент обеспечения оборотных активов собственными средствами	0,28	0,47	0,51	0,19	0,04	0,23
Маневренность собственных оборотных средств	0,63	0,14	0,18	-0,49	0,04	-0,45
Коэффициент обеспечения собственными оборотными средствами запасов	0,44	1,05	1,78	0,61	0,73	1,34
Коэффициент финансовой автономии	0,37	0,58	0,62	0,21	0,04	0,25
Коэффициент финансовой зависимости	2,72	1,72	1,62	-1	-0,11	-1,11
Коэффициент финансового левериджа	1,72	0,72	0,62	-1	-0,11	-1,11
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,68	0,64	0,64	-0,04	0	-0,04
Коэффициент краткосрочной задолженности	0,89	0,82	0,87	-0,07	0,05	-0,01
Коэффициент финансовой устойчивости (покрытия инвестиций)	0,44	0,66	0,67	0,22	0,01	0,23
Коэффициент мобильности активов	7,52	3,73	3,47	-3,78	-0,26	-4,04

Финансовое положение ООО «Сеть медицинских центров» демонстрирует устойчивую динамику развития, что подтверждается

существенным ростом собственных оборотных средств до 6 341 т. р. в 2024 году, что на 4 358 т. р. превышает показатель 2022 года.

Положительный объем собственных оборотных средств позволяет организации самостоятельно финансировать значительную часть текущей деятельности, включая формирование запасов материальных ресурсов и покрытие операционных расходов, снижая зависимость от внешних источников финансирования. Особенно важно отметить, что 50,93% оборотных активов, включая дебиторскую задолженность и запасы, сформированы именно за счет собственных средств, что свидетельствует о высокой финансовой автономии компании.

Значительная часть собственных оборотных средств (0,18 рублей на каждый рубль СОС) представлена в высоколиквидной денежной форме, что обеспечивает оперативную возможность реагирования на срочные финансовые потребности, такие как возможность воспользоваться выгодными предложениями поставщиков при условии немедленной оплаты.

При этом анализ структуры финансирования запасов показывает их полное покрытие собственными оборотными средствами с коэффициентом 177,92%, что создает существенный запас прочности и независимости от колебаний на кредитном рынке. За период 2022-2024 годов наблюдается увеличение доли собственных средств в финансировании запасов на 1,34 процентных пункта, что дополнительно укрепляет позиции компании в условиях потенциального роста стоимости заемных ресурсов.

В структуре капитала организации прослеживается консервативный подход к финансированию, где доля собственных средств достигает 61,9% по состоянию на 2024 год, что на 25,21 процентных пункта выше показателя 2022 года. Умеренное использование заемных средств подтверждается соотношением обязательств к собственному капиталу на уровне 0,62:1, что свидетельствует о взвешенной финансовой политике, минимизирующей риски при возможном ужесточении кредитных условий на рынке. Однако такая

осторожная позиция в определенной степени ограничивает потенциальные возможности для более активного развития бизнеса.

Особого внимания заслуживает структура заемных средств компании, где 87,4% составляют краткосрочные обязательства. Такой подход, с одной стороны, позволяет гибко управлять текущей ликвидностью и избегать долгосрочной долговой нагрузки, но с другой – требует постоянного контроля за сроками погашения и отвлекает управленческие ресурсы от решения стратегических задач развития. При этом организация поддерживает значительный объем денежных резервов, достигающий 63,88% от величины собственного капитала, что обеспечивает высокую степень финансовой маневренности, хотя и сопровождается определенными инфляционными потерями из-за низкой доходности монетарных активов в условиях высокой инфляции.

В таблице 10 представлен расчет типа финансовой устойчивости ООО «Сеть медицинских центров».

Таблица 10 – Определение типа финансовой устойчивости ООО «Сеть медицинских центров», т. р.

Показатели	2022	2023	2024
Собственный капитал и резервы предприятия	2916	7556	9927
Внеоборотные активы (первый раздел баланса)	933	2750	3586
Наличие собственных оборотных средств (стр. 1 – стр. 2)	1983	4806	6341
Долгосрочные кредиты и прочие долгосрочные обязательства	575	988	770
Наличие собственных и долгосрочных средств для формирования запасов и затрат (стр. 3 + стр. 4)	2558	5794	7111
Показатели	2022	2023	2024
Краткосрочные кредиты и прочие текущие обязательства	4455	4471	5339
Общая величина основных источников средств для формирования запасов (стр. 5 + стр. 6)	7013	10265	12450
Общая величина запасов	4512	4562	3564

Продолжение таблицы 10

Показатели	2022	2023	2024
Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств (стр. 3 – стр. 8)	-2529	244	2777
Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств и долгосрочных заемных средств для формирования запасов (стр. 5 – стр. 8)	-1954	1232	3547
Излишек (+), недостаток (-) общей величины основных источников средств для формирования запасов (стр. 7 – стр. 8)	2501	5703	8886

В 2022 году ООО «Сеть медицинских центров» столкнулось с существенными трудностями в обеспечении материальными ресурсами.

Финансовые показатели свидетельствовали о дефиците в размере 1 954 т. р. для формирования необходимых запасов – отсутствие достаточного объема собственных оборотных средств и долгосрочных обязательств создавало риск перебоев в операционной деятельности. Хотя текущая работа организации не прерывалась, существовала реальная угроза нарушения устойчивости бизнес-процессов в случае невозможности оперативного привлечения краткосрочного финансирования для пополнения оборотного капитала.

К концу 2024 года ситуация кардинально изменилась – компания достигла состояния абсолютной финансовой устойчивости в части формирования запасов. Превышение объема собственных оборотных средств над стоимостью требуемых материальных ресурсов демонстрирует качественное улучшение финансового положения. Такая трансформация стала результатом эффективной работы менеджмента по оптимизации структуры капитала и наращиванию внутренних финансовых резервов, что позволило организации не только преодолеть прежние проблемы с обеспечением, но и создать надежный запас прочности для бесперебойной деятельности в будущем. В результате, ООО «Сеть медицинских центров» сохраняет стабильное положение в 2024 году.

Следующим этапом является рассмотрение показателей оборачиваемости или деловой активности организации. Их расчет представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Показатели деловой активности ООО «Сеть медицинских центров»

Коэффициент	Год		Абс. откл
	2023	2024	2024/ 2023
Оборачиваемость собственного капитала	3,39	2,01	-1,38
Оборачиваемость активов, коэффициент трансформации	1,69	1,21	-0,49
Фондоотдача	9,64	5,54	-4,1
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (обороты)	2,05	1,54	-0,51
Период одного оборота оборотных средств (дней)	175,2	233,11	57,9
Коэффициент оборачиваемости запасов (обороты)	2,78	3,56	0,78
Период одного оборота запасов (дней)	129,32	101,01	-28,31
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (обороты)	5,67	2,75	-2,92
Период погашения дебиторской задолженности (дней)	63,45	130,75	67,3
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (обороты)	2,83	2,95	0,12
Период погашения кредиторской задолженности (дней)	127,21	121,95	-5,26
Период производственного цикла (дней)	129,32	101,01	-28,31
Период операционного цикла (дней)	192,77	231,77	39
Период финансового цикла (дней)	65,56	109,82	44,26

Анализ эффективности использования капитала ООО "Сеть медицинских центров" показывает неоднозначные результаты. В 2024 году показатель оборачиваемости собственного капитала составил 2,01 рубля

выручки на каждый вложенный рубль, что свидетельствует об умеренной эффективности использования средств собственников. При этом оборачиваемость активов находилась на уровне 1,21 рубля продаж на рубль активов, демонстрируя среднюю интенсивность использования всей ресурсной базы компании.

Особую озабоченность вызывает снижение эффективности использования основных средств. Показатель фондоотдачи в 2024 году составил 5,54 рубля выручки на рубль основных фондов, при этом наблюдается негативная динамика – уменьшение на доли единиц по сравнению с предыдущими периодами. Это указывает на снижение интенсивности эксплуатации производственных мощностей и может негативно отражаться на общей производительности предприятия.

Существенные проблемы выявлены в области управления дебиторской задолженностью. Средний срок инкассации долгов составил 131дней при оборачиваемости 2,75 раза в год, что на 2,92 оборота меньше по сравнению с предыдущим периодом. Такая ситуация свидетельствует о недостаточно эффективной кредитной политике компании в отношении клиентов. При этом дисбаланс между сроками погашения дебиторской (131дней) и кредиторской (122 дней) задолженности создает дополнительную нагрузку на оборотный капитал, вынуждая компанию привлекать дорогостоящие краткосрочные кредиты.

Операционный цикл компании увеличился на 39 дней и достиг 231,77 дня, что указывает на снижение эффективности управления производственными и сбытовыми процессами. Финансовый цикл, учитывающий сроки оплаты кредиторской задолженности, составил 110 дней. Такие показатели свидетельствуют о необходимости оптимизации как производственных, так и финансовых процессов компании для повышения общей эффективности бизнеса.

По результатам финансового анализа можно сделать следующие выводы об уровне экономической безопасности организации: совокупный размер

имущества, принадлежащий организации, значительно вырос за три года. В процентном соотношении рост составил 101,81%. Увеличились основные средства, показатели прибыли и уровень запасов. Однако к негативным факторам можно отнести рост дебиторской задолженности с одновременным ростом кредиторской задолженности. Это говорит о том, что у организации увеличиваются долговые обязательства, а неплатежи со стороны клиентов приводят к значительным финансовым потерям и отвлекают средства, которые могли бы быть пущены в оборот. Также наблюдается снижение роста темпов выручки, с одновременным ростом расходов. Наличие больших расходов приводит к снижению чистой прибыли в 2024 году по сравнению с 2023 годом.

В тоже время определение типа финансовой устойчивости показало, что организация стабильна и имеет «совершенно устойчивое» положение. Следовательно, перечисленные выше факторы в 2024 году не оказали сильного влияния на ее экономическую безопасность, но при сохранении тенденции могут вызвать угрозы в дальнейшем, например, в 2025 году.

2.3 Оценка антикризисного управления в организации

Антикризисное управление начинается с комплексной диагностики финансового состояния компании. Первоочередной задачей является оценка рисков банкротства, которая позволяет получить интегральную характеристику устойчивости бизнеса и выявить первые признаки кризисных явлений.

Важно учитывать, что оценка вероятности банкротства – это динамический процесс, требующий регулярного мониторинга и корректировки выводов по мере изменения ситуации [35, с. 125].

В практике оценки состояния банкротства используются как международные, так и российские модели. Рассмотрим на примере ООО «Сеть медицинских центров» самые распространенные из них.

В таблице 12 представлена двухфакторная модель Альтмана.

Таблица 12 – Двухфакторная модель Альтмана

Показатели	Год		
	2022	2023	2024
Коэффициент покрытия	1,57	2,3	2,33
Коэффициент концентрации заемного капитала	0,63	0,42	0,38
Z =	-1,71	-2,61	-2,67

В 2024 году значение показателя составляет -2,67. Это означает, что вероятность банкротства ООО «Сеть медицинских центров» низкая.

В таблице 13 приведена пятифакторная модель Альтмана.

Таблица 13 – Пятифакторная модель Альтмана

Показатели	Год		
	2022	2023	2024
Оборотный капитал к сумме активов предприятия	0,32	0,45	0,44
Соотношение нераспределенной прибыли к сумме активов	0,37	0,58	0,62
Прибыль до уплаты налогов к сумме активов	0,39	0,38	0,16
Отношение собственного капитала к задолженности	0,58	1,38	1,62
Отношение выручки к сумме активов	1,04	1,36	1,09
Z =	3,03	3,92	3,1

В 2024 году значение показателя Z составляет 3,1. ООО «Сеть медицинских центров» стабильное и устойчивое.

Одной из самой известной модели оценки риска банкротства, разработанной российскими ученым, является модель, представленная учеными ГЭА. Она представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Модель прогноза риска банкротства, разработанная учеными Государственной экономической академии (г. Иркутск)

Показатели	Год		
	2022	2023	2024
Доля оборотного капитала в общей сумме активов	0,32	0,45	0,44
Чистая прибыль к собственному капиталу	1	0,61	0,24
Отношение выручки к сумме активов	1,04	1,36	1,09
Чистая прибыль к суммарным расходам	0,55	0,36	0,16
Доля оборотного капитала в общей сумме активов	0,32	0,45	0,44

Z модели ИГЭА равен 4,11. Вероятность банкротства минимальная (до 10%).

В таблице 15 представлена расчет показателей уровня банкротства согласно модели оценок, разработанная А.В. Колышкиной.

Таблица 15 – Оценка уровня банкротства по модели Колышкиной А.В.

Показатели	Год		
	2022	2023	2024
К1 -Отношение рабочего капитала к активам	0,32	0,45	0,44
К2 - Соотношение чистой прибыли к собственному капиталу	1	0,61	0,24
К3 - Денежный поток к задолженности	1,64	3,25	2,87
Модель 1	0,93	1,56	1,36
К4 - Коэффициент покрытия	1,57	2,3	2,33
К5 - Соотношение чистой прибыли к активам	0,37	0,36	0,15
Модель 2	1,1	1,54	1,48
К4 - Коэффициент покрытия	1,57	2,3	2,33
К2 - Соотношение чистой прибыли к собственному капиталу	1	0,61	0,24
К6 - Рентабельность продаж	0,35	0,26	0,14

Продолжение таблицы 15

Показатели	Год		
	2022	2023	2024
КЗ - Денежный поток к задолженности	1,64	3,25	2,87
Модель 3	1,27	1,87	1,74

Уровень банкротства по первой модели составляет 1,36, что говорит о том, что финансовое состояние ООО «Сеть медицинских центров» хорошее.

Для второй модели уровень банкротства составляет 1,48, что означает благополучное финансовое положение организации.

Третья модель уровня банкротства составляет 1,74, что также является хорошим результатом и говорит о том, что компания не находится в кризисе.

Чтобы получить комплексную оценку финансового положения компании, рассчитаются основные финансовые показатели, которые затем сравниваются с рейтинговыми показателями и на основе весовых категорий присваивается рейтинг (таблица 16).

Таблица 16 – Рейтинговая оценка ООО «Сеть медицинских центров»

Показатель	Вес показателя	Рейтинговая оценка		Средняя оценка	Оценка с учетом веса
		Предпоследний период	2024		
1	2	3	4	5	6
Рентабельность реализованной продукции по чистой прибыли	0,15	1	1	1	0,15
Рентабельность активов	0,15	1	0	0,35	0,0525

Продолжение таблицы 16

Показатель	Вес показателя	Рейтинговая оценка		Средняя оценка	Оценка с учетом веса
		Предпоследний период	2024		
1	2	3	4	5	6
Финансовая автономия	0,15	1	1	1	0,15
Текущая ликвидность	0,1	1	1	1	0,1
Прирост сбыта (без НДС)	0,1	1	-1	-0,3	-0,03
Рентабельность реализованной продукции по прибыли от продаж	0,1	1	0	0,35	0,035
Темп прироста собственного капитала	0,1	1	1	1	0,1
Быстрая ликвидность	0,05	1	1	1	0,05
Коэффициент обеспечения оборотных активов собственными средствами	0,05	1	1	1	0,05
Коэффициент финансовой устойчивости	0,05	0	0	0	0
Итого	1	-	-	-	0,6575

Этот показатель можно сопоставить с таблицей 17.

Таблица 17 – Градация полученного результата

Балл		Рейтинг	Состояние
От (включительно)	До		
1	0,8	AAA	Отличное
0,8	0,6	AA	Очень хорошее
0,6	0,4	A	Хорошее
0,4	0,2	BBB	Положительное
0,2	0	BB	Нормальное
0	-0,2	B	Удовлетворительное
-0,2	-0,4	CCC	Неудовлетворительное
-0,4	-0,6	CC	Плохое
-0,6	-0,8	C	Критическое
-0,8	-1	D	Потенциальный банкрот

Принимая во внимание разнообразие грани особенностей финансово-хозяйственной системы организации, получена оценка ее текущего состояния на уровне: очень хорошее (AA). По результатам проведенного анализа можно сделать следующий вывод. Организация ООО «Сеть медицинских центров» не находится в кризисной ситуации, либо в ситуации близкой к банкротству. Анализ организации с использованием российских и зарубежных методик банкротства показал, что вероятность банкротства минимальная, а финансовое состояние – благополучное.

Однако, игнорирование негативных факторов, таких как рост дебиторской и кредиторской задолженности, а также рост расходов и их возможное превышение над доходами, может привести к дальнейшему снижению финансового положения организации. Поэтому, несмотря на стабильное финансовое положение в 2024 году, организации необходимо разрабатывать антикризисную политику на следующие годы.

3 Совершенствование антикризисного управления с целью обеспечения экономической безопасности

3.1 Рекомендации по улучшению антикризисного управления в условиях обеспечения экономической безопасности организаций

В современной научной литературе антикризисное управление трактуется как целенаправленный процесс профилактики и преодоления кризисных явлений, согласованный со стратегическими целями организации и закономерностями ее развития. Его ключевая особенность заключается в необходимости принятия управленческих решений в условиях:

- высокой степени неопределенности;
- снижения уровня контролируемости деятельности предприятия;
- противоречий между интересами различных stakeholder – групп, обострившихся вследствие кризиса [36, с.78].

Антикризисная политика представляет собой систему мер, нацеленных на нейтрализацию угроз бизнесу через:

- мобилизацию всего арсенала современных управленческих инструментов;
- разработку и внедрение стратегических стабилизационных программ.

Ее задачи включают:

- преодоление временных финансово-экономических трудностей;
- сохранение и укрепление конкурентных позиций компании;
- максимально эффективное использование внутренних ресурсов организации.

Основными задачами обеспечения экономической безопасности организации являются:

- обследование деятельности организации на регулярной основе;

- проведения финансово-хозяйственного анализа его деятельности как минимум раз в квартал;
- поддержание показателей ликвидности и платежеспособности на нормальном уровне;
- проверка организации на предмет финансовой устойчивости [8, с. 37].

В ООО «Сеть медицинских центров» вопросами управления финансами занимается финансовый директор. Он анализирует финансовые риски и возможности для оптимизации затрат, ведет контроль за финансовыми потоками и работой бухгалтерии. Его деятельность обеспечивает финансовую стабильность и поддержку достижения стратегических целей.

Проведенный анализ деятельности организации ООО «Сеть медицинских центров» выявил следующие положительные моменты.

Финансовое состояние ООО «Сеть медицинских центров» демонстрирует устойчивую положительную динамику, что существенно укрепляет деловую репутацию клиники. За период 2022-2024 гг. собственный капитал организации увеличился на 240,43%, достигнув к концу 2024 года значительной суммы в 9 927 т. р. Такой существенный рост собственных средств формирует доверие со стороны поставщиков и кредиторов, поскольку свидетельствует о наличии надежной финансовой подушки безопасности и повышает вероятность возврата заемных средств даже в случае временных трудностей.

Коммерческая эффективность медицинской клиники подтверждается впечатляющим ростом выручки – с 8 252 т. р. в 2022 году до 17 540 т. р. в 2024 году. Такой двукратный рост объема реализации услуг позволяет организации успешно конкурировать на динамичном рынке медицинских услуг, опираясь на качественные характеристики предоставляемого сервиса и расширяющийся спектр медицинских предложений. Особенно показательным является увеличение денежного потока от основной деятельности на 112,55%, что обеспечивает стабильное финансовое положение клиники.

Образовавшийся значительный объем денежных средств позволяет организации:

- своевременно обслуживать кредитные обязательства и выплачивать проценты;
- финансировать маркетинговые активности и продвижение услуг;
- направлять средства на развитие материально-технической базы;
- формировать резервы на непредвиденные расходы.

Такая финансовая стабильность создает прочную основу для дальнейшего развития медицинского центра, позволяя не только поддерживать текущие операционные процессы на высоком уровне, но и инвестировать в перспективные направления роста, что в конечном итоге способствует укреплению конкурентных позиций организации на рынке медицинских услуг [25, с. 269].

Другой проблемой в ООО «Сеть медицинских центров» является увеличение числа запасов. С одной стороны, уровень запасов, а именно, медицинских препаратов, должны быть оптимальным, чтобы обеспечивать бесперебойную работу клиники. С другой стороны, размер запасов не должен быть увеличен без необходимости, так как в сумме запасов храниться капитал, который мог бы быть потрачен на другие направления.

Финансовые показатели ООО «Сеть медицинских центров» демонстрируют устойчивое развитие организации. Значительный рост собственного капитала на 240,43% за 2022-2024 годы, достигший 9 927 т. р. к концу периода, свидетельствует о strengthening финансовой базы клиники. Этот рост капитализации повышает доверие контрагентов и инвестиционную привлекательность бизнеса.

Одновременно отмечается динамичное развитие операционной деятельности - выручка компании увеличилась более чем в два раза с 8 252 т. р. до 17 540 т. р. за анализируемый период. Такой рост доходов сопровождался увеличением денежного потока от основной деятельности на 112,55%, что обеспечило стабильное финансовое положение и возможность

финансирования текущих обязательств, маркетинговых активностей и развития материально-технической базы.

При этом в 2022 году клиника продемонстрировала способность генерировать стабильную прибыль, получив по итогам года 2 906 т. р. чистой прибыли. Этот показатель отражает эффективность бизнес-модели и качество управления в условиях конкурентного рынка медицинских услуг и экономической нестабильности. Положительный финансовый результат свидетельствует об оптимальном соотношении доходов и расходов, грамотной ценовой политике и контроле над издержками.

Совокупность этих факторов - рост капитала, увеличение выручки и стабильная прибыльность - формирует прочную основу для дальнейшего развития медицинской сети, укрепляя ее конкурентные позиции на рынке и создавая потенциал для масштабирования бизнеса. Устойчивые финансовые показатели позволяют организации не только поддерживать текущие операции на высоком уровне, но и инвестировать в перспективные направления роста, что особенно важно в динамично развивающемся сегменте медицинских услуг.

Сокращение чистой прибыли ООО «Сеть медицинских центров» на 18,41% в 2024 году означает, что менеджмент игнорирует рост затратной части, которая при увеличении выручки все же уменьшает весь финансовый результат за год.

Анализ управления дебиторской и кредиторской задолженностью ООО «Сеть медицинских центров» выявляет существенный дисбаланс в финансовой политике компании. Увеличение периода инкассации дебиторской задолженности до 131 дня при сокращении оборачиваемости на 2,92 оборота в год свидетельствует о снижении эффективности работы с должниками. Особую озабоченность вызывает растущий разрыв между сроками погашения дебиторской (131 день) и кредиторской (122 дня) задолженности, что создает дефицит оборотных средств в 9 дней.

Такая ситуация приводит к необходимости привлечения дорогостоящих краткосрочных кредитов для покрытия кассовых разрывов, увеличивая финансовые расходы компании. Однако предоставление клиентам рассрочки платежей одновременно служит инструментом стимулирования сбыта, позволяя медицинскому центру поддерживать объем продаж и конкурентные позиции на рынке.

В таблице 18 предоставлены основные результаты оценки финансового анализа деятельности организации.

Таблица 18 – Результаты оценки финансовой деятельности ООО «Сеть медицинских центров»

Положительные стороны	Отрицательные стороны
Рост собственного капитала и резервов	Снижение чистой прибыли
Рост выручки	Увеличение дебиторской задолженности
Снижение объема запасов материала	Рост дебиторской задолженности над кредиторской

Организация ООО «Сеть медицинских центров» не находится в кризисной ситуации, либо в ситуации близкой к банкротству. Анализ организации с использованием российских и зарубежных методик банкротства показал, что вероятность банкротства минимальная, а финансовое состояние – благополучное.

Однако игнорирование отрицательных факторов может привести к дальнейшему снижению финансового положения организации.

На основании проведенного анализа можно дать следующие рекомендации по улучшению антикризисного управления в условиях обеспечения экономической безопасности организаций.

Необходимо увеличивать объем продаж.

Для дальнейшего наращивания объема продаж ООО «Сеть медицинских центров» целесообразно использовать доступные маркетинговые инструменты, в том числе:

- формировать необходимую аналитику для принятия адекватных управленческих решений;
- находить новые эффективные каналы коммуникации с целевой аудиторией;
- постоянно отслеживать потребность клиентов и адаптировать имеющиеся продукты и услуги под трансформируемые вкусы и тренды;
- искать новые площадки для продажи, что позволит увеличить рыночную долю компании;
- работать над укреплением бренда, повышением лояльности потребителей для снижения их чувствительности к действиям конкурентов.

ООО «Сеть медицинских центров» известна на рынке медицинских услуг Нижнего Новгорода и области, но преимущество как медицинская клиника, работающая с физическими лицами. Между тем запущенное в 2024 году направление работы с юридическими лицами, показало высокую рентабельность и нуждается в активном развитии.

Клиника может предложить юридическим лицам такие услуги как:

- вакцинация сотрудников;
- периодический медицинский осмотр;
- программа «Врач офиса».

Заключение большего числа договоров с юридическими лицами приведет к стабильному финансовому потоку, так как эти договора имеют годичный период и в дальнейшем могут продлеваться. В тоже время, такие договора предполагают зачастую отсрочку платежа, что может привести к росту дебиторской задолженности. Поэтому компании также необходимо

будет пересматривать политику работы с дебиторами и составлять платежный календарь.

Снижение величины оборотных средств в балансе компании, а прежде всего дебиторской задолженности.

Оценка текущей политики управления задолженностью не позволяет сделать однозначных выводов о ее эффективности. На примере ООО «Сеть медицинских центров» в 2024 году можно наблюдать как преимущества, так и риски данного подхода.

Преимущества дебиторской задолженности:

- стимулирование сбыта за счет предоставления отсрочки платежа;
- повышение привлекательности предложения для корпоративных клиентов;
- возможность отказаться от системы скидок в пользу более гибких условий оплаты.

Ограничения и риски:

- отвлечение оборотных средств из хозяйственного оборота;
- необходимость привлечения дорогостоящих заемных ресурсов;
- дополнительные расходы на обслуживание кредитов.

Аналогичная ситуация с кредиторской задолженностью:

Положительные аспекты:

- сохранение ликвидности компании;
- снижение потребности в банковском финансировании;
- оптимизация денежных потоков.

Потенциальные негативные последствия:

- возможное удорожание закупаемых материалов;
- риск ухудшения условий сотрудничества с поставщиками;
- опасность потери репутации надежного партнера [28, с. 345].

Рекомендации по улучшению антикризисного управления.

Для принятия обоснованных управленческих решений необходимо провести:

Детальный анализ экономического эффекта от предоставляемых отсрочек.

Оценку стоимости альтернативных источников финансирования

Мониторинг изменения условий поставщиков.

Расчет оптимального соотношения дебиторской и кредиторской задолженности.

Такой подход позволит найти баланс между стимулированием продаж и поддержанием финансовой устойчивости компании. На текущий момент собственники ООО «Сеть медицинских центров» наращивают вложения в организацию, что следует считать рациональным в условиях достаточной прибыльности. Это позволяет усиливать положение компании, достигать других положительных эффектов. Однако важно вовремя сократить реинвестирование прибыли в пополнение собственного капитала, что будет необходимо в условиях, если вложение каждой дополнительной единицы будет давать все меньшую отдачу.

Поэтому организации ООО «Сеть медицинских центров» необходимо настраивать такую дебиторскую политику, которая бы при большем привлечении клиентов – юридических лиц, одновременно не отвлекала денежные средства из оборота компании на длительный период.

Разработка платежного календаря.

В рамках политики формирования определенной структуры финансирования целесообразно учитывать ряд факторов:

- текущая стоимость заемного капитала;
- объем доступного собственного капитала;
- стратегические цели бизнеса;
- возможности для дальнейшего развития.

На сегодняшний день ООО «Сеть медицинских центров» демонстрирует устойчивую платежеспособность, что подтверждается удовлетворительными показателями ликвидности. Однако для поддержания финансовой стабильности компании необходимо продолжать активное использование

платежного календаря как ключевого инструмента управления денежными потоками. Выдвинутые предложения по совершенствованию деятельности нуждаются в тщательной проработке и расчета их эффективности.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Рассмотрим поэтапно предложенные мероприятия.

Мероприятие 1 – Разработать единую политику работы с дебиторами, условия оплаты и отсрочки платежа.

В настоящее время все дебиторы организации делятся на два больших типа:

- юридические компании, которые заказывают комплексные услуги на длительный срок;
- физические лица, которым выполняют разовые процедуры.

Следует отметить, что физические лица не становятся дебиторами, так как оплачивают за свои услуги сразу по их выполнению. Поэтому основная часть дебиторской задолженности приходится на контракты с юридическими лицами.

С большинством фирм расчеты ведутся по предоплате, но если контракт большой, то оплата разбивается на ежемесячные платежи. И вот с получением второго этапа оплат за выполненные работы и начинаются проблемы.

Также есть контрагенты, которые работают без предоплаты, но работы по медицинским услугам ведутся месяцами, а оплата происходит через 10 дней после подписания акта выполненных услуг. Такие договоры также приводят к образованию дебиторской задолженности.

В настоящее время у организации нет единой системы работы с дебиторами, а она необходима для того, чтобы иметь возможность делать финансовое планирование входящих платежей от покупателей и отслеживать задолженность, не допуская ее просрочки.

Рекомендуемые методы управления дебиторской задолженностью для внедрения в ООО «Сеть медицинских центров»:

Регулярная инвентаризация долгов:

- позволяет своевременно выявлять сомнительные и безнадежные долги;
- снижает риск накопления просроченной задолженности;
- обеспечивает актуальность данных о состоянии расчетов.

Контроль сроков погашения:

- четкая фиксация дат платежей в договорах;
- система напоминаний контрагентам (электронные уведомления, смс-информирование);
- эскалация напоминаний при приближении сроков оплаты.

Экономическая оценка взыскания:

- анализ соотношения суммы долга и затрат на его взыскание;
- разработка критериев для принятия решений о целесообразности взыскания;
- особое внимание мелким долгам, где затраты могут превысить выгоду.

Анализ платежеспособности контрагентов:

- проверка финансового состояния должников перед заключением договоров;
- мониторинг текущей платежеспособности существующих контрагентов;
- использование кредитных историй и рейтингов надежности.

Система мониторинга и контроля:

- еженедельный/ежемесячный анализ структуры задолженности;
- сегментация дебиторов по срокам и объемам задолженности;
- автоматизированные отчеты и КРІ по эффективности управления.

Судебное взыскание как крайняя мера:

- разработка четкого алгоритма действий при невозврате долгов;
- фиксация всех этапов досудебного урегулирования;
- оценка перспектив судебного взыскания перед обращением в суд.

Данные меры позволяют систематизировать работу с дебиторской задолженностью, снизить финансовые риски и повысить оборачиваемость оборотных средств компании [24, с. 42].

Ответственность за внедрения этих методов можно возложить на финансового директора.

Можно предложить систему, при которой все юридические лица, являющиеся покупателями ООО «Сеть медицинских центров», будут делиться на два уровня по степени уплаты.

Допустим, что клиенты первой категории, заказавшие комплекс услуг и оплатившие его сразу или в течение двух рабочих дней, получают скидку при следующей покупке. В этом случае организация сразу получает свои денежные средства, которые она может отправить в оборот. Процентное соотношение таких клиентов к общему числу должно составлять 65%. Ко второй категории будут относиться клиенты, которые могут претендовать на отсрочку платежа при оказании услуг на суммы свыше 150 т. р., при условии аванса в размере 50%. Тогда отсрочка может быть предоставлена в размере двух недель после подписания акта выполненных работ. Численность таких клиентов должна составлять 35%. Такая «сортировка» покупателей позволит компании начать финансовое планирование входящих денежных потоков, при этом будут известны суммы, а главное время, на которое будут отвлечены деньги компании в дебиторскую задолженность [2, с. 15].

При расчете эффективности необходимо исходить из следующих показателей.

Сумма задолженности на конец 2024 года составляет 7729 т. р., она должна погаситься в 2025 году. Вероятность непогашения составляет 10% от этой суммы – 773 т. р.

Согласно стратегическим планам развития организации ее выручка в 2025 году планируется увеличиться на 20% за счет заключения договоров с новыми юридическими лицами – 21048 т. р.

При переходе на новую систему работы с дебиторами, только 35% от общей суммы заказов будет оставаться не оплаченной в течение месяца. Это и будет сумма дебиторской задолженности на конец года. Рассчитать ее можно следующим образом. В составе выручки 60% – это доходы физических лиц, которые не являются дебиторами, остальные 40% - это доходы юридических лиц. Итого сумма дебиторской задолженности на конец 2025 года при внедрении новой системы составит 2946 т. р.

В таблице 19 представлена оценка эффективности разработанных мероприятий.

Таблица 19 – Оценка эффекта от реализации предложенных мероприятий

Показатели	2024 год	планируемый 2025 год
Выручка, т. р.	17540	21048
Средняя величина дебиторской задолженности, т. р.	6371	5724
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	2,75	3,68
Средний период оборота дебиторской задолженности, дни	131	98
Высвобождение оборотных средств, т. р.	624	

Если в 2025 году ООО «Сеть медицинских центров» применит новую политику управления дебиторской задолженностью, то благодаря сокращению периода оборачиваемости дебиторской задолженности на 33 дня, организация высвободит оборотные средства в размере 624 т. р.

Это значительное экономическое достижение для компании, которая может быть направленно на различные цели:

- расширение бизнеса;
- увеличение производственных мощностей;

- повышение заработной платы сотрудникам.

Также, высвобождение оборотных средств позволит компании стать более устойчивой к экономическим колебаниям на рынке и обеспечить ее финансовую стабильность. Введение эффективной системы управления дебиторской задолженностью является одним из ключевых факторов, от которых зависит успешность бизнеса. Быстрая оборачиваемость дебиторской задолженности дает возможность компании более свободно распоряжаться своими финансовыми ресурсами и развиваться в соответствии с поставленными целями.

Мероприятие 2 – Разработка платежного календаря.

Платежный календарь – это инструмент эффективного управления денежными потоками.

Платежный календарь представляет собой оперативный финансовый план, который может быть реализован в различных форматах:

- Excel – таблица с ежедневной детализацией;
- специализированные бюджетные приложения (например, 1С, SAP);
- бухгалтерские программные комплексы.

Структура документа включает:

- остатки денежных средств на начало/конец дня;
- планируемые поступления от дебиторов;
- график предстоящих платежей;
- лимиты расходов по статьям бюджета.

Ключевые преимущества внедрения платежного календаря заключаются в следующем:

- прогнозирование кассовых разрывов за 7-30 дней;
- оптимизация переговорного процесса с контрагентами;
- сохранение деловой репутации за счет своевременных платежей;
- повышение точности финансового планирования.

Благодаря платежному календарю решаются следующие функциональные задачи:

Предотвращение кассовых разрывов, а именно:

- возможность моделирование различных сценариев денежных потоков;
- возможность корректировки дат платежей;
- интеграция с системой договоров (напоминание о критических датах).

Контроль бюджетной дисциплины, а именно:

- автоматическое сопоставление платежей с утвержденными лимитами;
- система предупреждений о превышении бюджетов;
- жесткий регламент для внеплановых расходов.

Обеспечение оперативной аналитики, а именно

- онлайн-доступ к актуальным данным;
- интеграция с учетными системами (исключение дублирования ввода);
- возможность формирования мгновенных отчетов.

Мероприятие 3 – Процесс внедрения платежного календаря в ООО «Сеть медицинских центров» состоит из следующих этапов:

Обучение персонала. Курс «Финансовый аналитик» в Education Academy продолжительность: 6 месяцев (3 часа/неделю) для главного бухгалтера.

Стоимость 89 832 рубля за полный курс. Формат: онлайн–обучение с практическими кейсами.

Внедрение регламента работы с платежами по следующему алгоритму.

Этап 1. Подготовка реестра:

- анализ счетов к оплате (10:00);
- проверка соответствия бюджету;
- определение приоритетности по критериям;
- налоговые обязательства;
- зарплатные выплаты;
- критические для основной деятельности;
- партнерские отношения.

Этап 2. Согласование:

- финансовый директор: проверка (до 10:15);
- генеральный директор: утверждение (до 10:30);
- автоматическое подтверждение при отсутствии возражений.

Этап 3. Исполнение:

- фиксация фактического движения средств;
- ежедневный контроль остатков;
- корректировка последующих платежей.

В результате внедрения платежного календаря ожидаются следующие результаты:

- снижение кассовых разрывов на 40-60%;
- увеличение точности прогнозирования до 90%;
- оптимизация оборотного капитала;
- повышение кредитного рейтинга компании;
- формирование единого информационного пространства для всех подразделений.

В таблице 20 представлен экономический эффект от внедрения автоматизации планирования финансовых потоков посредством платежного календаря.

Таблица 20 – Экономический эффект от внедрения автоматизации планирования финансовых потоков посредством платежного календаря

Показатели	До проекта	После проекта
Коэффициент затрат рабочего времени на план-фактный анализ	0,9	0,45
Время, которое затрачивается главным бухгалтером организации на план-фактный анализ	3	1,5

Продолжение таблицы 20

Показатели	До проекта	После проекта
Чистая прибыль, т. р.	2371	3750
Единовременные затраты на обучение в организации, т. р. (К)	-	89,83
Экономический эффект, т. р. (Рост чистой прибыли – единовременные затраты)	-	1290,17
Коэффициент эффективности, %	-	14,36

Согласно приведенным расчетам, коэффициент эффективности составляет 14,36%. Затраты на внедрение составят всего 6 месяц, то есть только потраченное время на обучение главного бухгалтера. Экономический эффект составит 1 290,17 т. р.

Платежный календарь позволит автоматизировать процессы принятия решений, а также данная система позволит организации оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры и принимать обоснованные финансовые решения, сохраняя стабильную платежеспособность.

Заключение

Значение экономической безопасности всегда было велико для деятельности коммерческих организаций, а в последнее время еще больше усилилось. Суть экономической безопасности состоит в том, чтобы обеспечить оптимальное использование ресурсов, принадлежащих организации для нивелирования угроз его развитию и устойчивого получения прибыли.

В нынешней экономической среде организаций четко прослеживается взаимозависимость между экономической безопасностью компании и управлением в кризисных ситуациях. Экономическая безопасность организации направлена на предотвращение угроз, а антикризисное управление выполняет координирующую функцию в ее работе.

Управление в условиях кризиса в компании подразумевает непрерывное отслеживание финансово-экономического положения, а также создание регламентов, гарантирующих достоверность и точность поступающих сведений.

Анализ эффективности антикризисного управления базируется на комплексной оценке финансово-экономических показателей деятельности организации.

По результатам финансового анализа можно сделать следующие выводы об уровне экономической безопасности организации ООО «Сеть медицинских клиник»: совокупный размер имущества, принадлежащий организации, значительно вырос за три года. В процентном соотношении рост составил 101,81%. Увеличились основные средства, показатели прибыли и уровень запасов. Однако к негативным факторам можно отнести рост дебиторской задолженности с одновременным ростом кредиторской задолженности. Это говорит о том, что у организации увеличиваются долговые обязательства, а неплатежи со стороны клиентов приводят к значительным финансовым потерям и отвлекают средства, которые могли бы быть пущены в оборот.

Также наблюдается снижение роста темпов выручки, с одновременным ростом расходов. Наличие больших расходов приводит к снижению чистой прибыли в 2024 году по сравнению с 2023 годом.

В тоже время определение типа финансовой устойчивости показало, что организация стабильна и имеет «совершенно устойчивое» положение. Следовательно, перечисленные выше факторы в 2024 году не оказали сильного влияния на ее экономическую безопасность, но при сохранении тенденции могут вызвать угрозы в дальнейшем, например, в 2025 году.

Организация ООО «Сеть медицинских центров» не находится в кризисной ситуации, либо в ситуации близкой к банкротству. Анализ организации с использованием российских и зарубежных методик банкротства показал, что вероятность банкротства минимальная, а финансовое состояние – благополучное.

Однако, игнорирование негативных факторов, таких как рост дебиторской и кредиторской задолженности, а также рост расходов и их возможное превышение над доходами, может привести к дальнейшему снижению финансового положения организации. Поэтому, несмотря на стабильное финансовое положение в 2024 году, организации необходимо разрабатывать антикризисную политику на следующие годы.

На основании проведенного анализа можно дать следующие рекомендации по улучшению антикризисного управления в условиях обеспечения экономической безопасности организаций:

Необходимо увеличивать объем продаж.

Снижать величины оборотных средств в балансе компании, а прежде всего дебиторской задолженности.

Разработка платежного календаря.

Выдвинутые предложения по совершенствованию деятельности нуждаются в тщательной проработке и расчете их эффективности.

Список используемых источников

1. Абалкин Л. И. Экономическая безопасность России : угрозы и их отражение / Л. И. Абалкина // Вопросы экономики. 2021. № 12. 4 с.
2. Абрамов В. Деловая разведка в системе обеспечения предприятия / В. Абрамов // БДИ. 2022. № 2. С. 14–16.
3. Алябьева М. В. Экономический и маркетинговый анализ в системе обеспечения экономической безопасности предприятия и его совершенствование: монография / М. В. Алябьева, В. Г. Владимирова. М : Ruscience. 2020. 153 с.
4. Антикризисное управление: учебник и практикум для вузов / Евграфова И. Ю., Красникова Е. В. М : Издательство Юрайт. 2021. 396 с.
5. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / Н. Д. Корягин ; под редакцией Н. Д. Корягина 2-е изд., перераб. И доп. М : Издательство Юрайт, 2024. 396 с. (Высшее образование)
6. Архипов А. А. Экономическая безопасность : оценки, проблемы, способы обеспечения / А. А. Архипов // Вопросы экономики. 2023. № 12. 38 с.
7. Васильев Г. А. Экономическая безопасность предприятия в современных условиях / Г. А. Васильев // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. VIII междунар. науч. - практ. конф. Новосибирск : СибАК, 2021. 800 с.
8. Гаранькова А. Н. Анализ и оценка экономической безопасности организаций здравоохранения / А. Н. Гаранькова // Международный научный журнал «Символ науки». 2020. № 11-1. С. 37-39.
9. Герасимов П. А. Экономическая безопасность хозяйствующих субъектов / П. А. Герасимов. М : Финансовая академия при Правительстве РФ, 2021. 376 с.
10. Глинская М. В. Обеспечение национальной энергетической безопасности как базовое условие повышения эффективности системы

международных экономических отношений / М. В. Глинская // Инновационная экономика. 2023. № 4 (37). С. 80-100.

11. Горьковенко Н. А., Костоманова А. В. Угрозы экономической безопасности предприятия: риски, источники и факторы // Право, экономика и управление: теория и практика. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Чебоксары, 2020. С. 18-21.

12. Грунин О. А. Экономическая безопасность организации / О. А. Грунин - СПб: Питер, 2022. 489 с.

13. Денисова Н. А. Методика анализа кадрового потенциала как инструмент обеспечения экономической безопасности организации / Н. А. Денисова, А. М. Филипченко // Вестник Екатеринбургского института. 2020. № 3 (51). С. 34-38.

14. Залозная Д. В. Подходы к оценке кадровой составляющей экономической безопасности организаций // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2021. № 3 (130). С. 7-12.

15. Капустин Н. В. Экономическая безопасность отрасли и фирмы / Н. В. Капустин // Бизнес-информ. 2023. № 11-12. С. 45-47.

16. Клокова М. И. Экономическая безопасность предприятия как необходимый элемент управления предприятием в современной рыночной экономике / М. И. Клокова // Системное управление. 2021. № 4 (25) С. 53-58.

17. Козырев А. П. Экономическая безопасность : теория и практика управления : монография / А. П. Козырев, О. В. Бойко. М : Инфра. М, 2021. 296 с.

18. Коротков Э. М. Антикризисное управление : учебник для вузов / Э. М. Коротков – М : Издательство Юрайт, 2025. 406 с. (Высшее образование) - ISBN 978-5-534-01066-4 - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт. - URL: <https://urait.ru/bcode/559685> (дата обращения: 20.05.2025).

19. Матвеев Н. В. Проблемы обеспечения экономической безопасности государства в сфере внешнеэкономической деятельности. / Н. В. Матвеев // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2023. № 8. С. 30-32.
20. Мошкова Р. А. Направления совершенствования управления экономической безопасностью транспортных предприятий: монография / Р. А. Мошкова. М : Русайнс, 2021. 642 с.
21. Олейников Е. А. Внешнеэкономические аспекты экономической безопасности Российской Федерации / Е. А. Олейников // Информационный сборник «Безопасность». 2023. № 3. С. 29-30.
22. Отт А. Современные тенденции в области контентной фильтрации / А. Отт // JetInfo. 2020. № 10. [Электронный ресурс]. URL: <https://alexott.net/ru/writings/cf/index.html#sec5>. (дата обращения 09.05.2025).
23. Официальный сайт ООО «Сеть Медицинских центров», клиника «Инномед» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://klinika-innomed.ru> (дата обращения - 03.05.2025).
24. Паньков В. Экономическая безопасность / В. Паньков // Интерлик. 2022. № 3. С. 42-56.
25. Платонова, С. Е. Обеспечение экономической безопасности в сфере здравоохранения / С. Е. Платонова. - Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2021. № 20 (362). С. 269-272. - URL: <https://moluch.ru/archive/362/80738/> (дата обращения: 10.05.2025).
26. Попов А. И. Малое предпринимательство : учеб. пособ.: в 2-х ч. - СПб: СПб ГУЭФ. 2022. 236 с.
27. Русецкая О.В., Трофимова Л.А., Песоцкая Е.В. Теория организации // учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2025. 56 с.
28. Самочкин В. Н. Экономическая безопасность промышленных предприятий / В. Н. Самочкин // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2022. № 3-1. С. 342-352.

29. Тарасова Н. В. Влияние информационных технологий на экономическую безопасность / Н. В. Тарасова // *Journal of Economy and Business*. 2020. № 2-2 (60). С. 128-133.
30. Уразгалиев В. Ш. Экономическая безопасность : учебник и практикум для вузов / В. Ш. Уразгалиев. М : Издательство Юрайт, 2021. 374 с.
31. Устинова Л. Н. Экономическая безопасность предприятия / Л. Н. Устинова // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2023. № 45. С. 67-71.
32. Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» // Режим доступа: <https://minzdrav.gov.ru>.
33. Шлыков В. В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия / В. В. Шлыков. М : Алетейя, 2021. 144 с.
34. Dess G.G., McNamara G., Eisne, A.B. & Lee S. *Strategic management: Creating competitive advantages* (9th ed.). McGraw-Hill Education. 2019. 256 p.
35. Hill C.W.L., Schilling M.A. & Jones G.R. *Strategic management: Theory: An integrated approach* (13th ed.). Cengage Learning. 2020. 542 p.
36. Hitt M.A., Ireland R.D. & Hoskisson R.E. *Strategic management: Competitiveness and globalization* (12th ed.). Cengage Learning. 2017. 321 p.
37. Shrivastava P. *Crisis theory/practice: Towards a sustainable future*. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*. 2023. 7(1), 23–42.
38. Wenzel M., Stanske S. & Lieberman M.B. *Strategic responses to crisis*. *Strategic Management Journal*, 2020. 41(2), V7–V18.

Приложение А

Бухгалтерский баланс ООО «Сеть медицинских центров»

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс

**Бухгалтерский баланс
на 31 марта 2025 гг.**

ИНН 5259155145

Форма по ОКУД 0710001

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2024г.	На 31 декабря 2023г.	На 31 декабря 2022г.
	Актив				
	I. Внеоборотные активы	1110	0	0	0
	Нематериальные активы				
	Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0
	Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
	Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
	Основные средства	1150	3586	2750	933
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0
	Финансовые вложения	1170	0	0	0
	Отложенные налоговые активы	1180	0	0	0
	Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	0
	Итого по разделу I	1100	3586	2750	933
	II. Оборотные активы				
	Запасы	1210	3564	4562	4512
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	0	0
	Дебиторская задолженность	1230	7729	5012	1245
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0	0
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1157	691	1256
	Прочие оборотные активы	1260	0	0	0
	Итого по разделу II	1200	12450	10265	7013
	Баланс	1600	16036	13015	7946

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2024г.	На 31 декабря 2023г.	На 31 декабря 2022г.
	Пассив				
	III. Капитал и резервы				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	20	20	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0	0	0
	Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0
	Резервный капитал	1360	0	0	0
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	9907	7536	2906
	Итого по разделу III	1300	9927	7556	2916
	IV. Долгосрочные обязательства				
	Заемные средства	1410	770	988	575
	Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0	0
	Оценочные обязательства	1430	0	0	0
	Прочие обязательства	1450	0	0	0
	Итого по разделу IV	1400	770	988	575
	V. Краткосрочные обязательства				
	Заемные средства	1510			
	Кредиторская задолженность	1520	5339	4471	4455
	Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
	Оценочные обязательства	1540	0	0	0
	Прочие обязательства	1560	0	0	0
	Итого по разделу V	1500	5339	4471	4455
	Баланс	1700	16036	13015	7946

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Сеть медицинских центров»

Таблица Б.1 Отчет о финансовых результатах

**Отчет о финансовых результатах
за Январь-Декабрь 2023 г.**

ИНН 5259155145

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь-Декабрь 2023г.	За Январь-Декабрь 2022г.
	Выручка	2110	17751	8252
	Себестоимость продаж	2120		(12630)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	5121	3406
	Коммерческие расходы	2210		(125)
	Управленческие расходы	2220		(147)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	4849	3134
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330		
	Прочие доходы	2340	151	80
	Прочие доходы			(75)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	4925	3092
	Налог на прибыль	2410		(296)
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411		
	отложенный налог на прибыль	2412		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	4630	2906

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

**Отчет о финансовых результатах
за Январь-Декабрь 2024 г.**

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь-Декабрь 2024г.	За Январь-Декабрь 2023г.
	Выручка	2110	17540	17751
	Себестоимость продаж	2120	/(14480)	/(12630)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	3060	5121
	Коммерческие расходы	2210	/(325)	/(125)
	Управленческие расходы	2220	/(158)	/(147)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	2577	4849
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330		
	Прочие доходы	2340	70	151
	Прочие доходы		/(125)	/(75)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2522	4925
	Налог на прибыль	2410	/(151)	(296)
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411		
	отложенный налог на прибыль	2412		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	2371	4630