

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)

Финансы и кредит

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Методы финансового оздоровления предприятия

Обучающийся

Я.С. Щелкова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Д-р наук, профессор Л.В. Шуклов

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

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Щелкова Я.С.

Тема работы: «Методы финансового оздоровления компании (на примере ООО «ТК Мираторг»»

Научный руководитель: д-р экон. наук., профессор, Шуклов Л.В.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в диагностике финансового состояния и разработке направлений финансового оздоровления компании.

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- изучить сущность, виды и причины банкротства организации;
- дать организационно-экономическую характеристику компании;
- представить оценку финансового состояния ООО «ТК Мираторг»;
- определить вероятность банкротства компании;
- разработать программу мероприятий финансового оздоровления;
- оценить эффективность плана финансового оздоровления компании.

Объектом исследования является финансовое состояние компании ООО «ТК Мираторг».

Предмет исследования: методы финансового оздоровления компании.

Теоретическая значимость заключается в обобщении и систематизации научных положений, методологических принципов оценки финансовой деятельности предприятия.

Практическая значимость заключается в том, что в результате выполнения настоящей работы будут разработаны рекомендации по совершенствованию финансовой деятельности ООО «ТК Мираторг» на основе программы финансового оздоровления. Данные мероприятия могут быть использованы в финансово-хозяйственной деятельности предприятия

при эффективном составлении бюджета и финансового планирования, и как следствие, повышения его финансовой устойчивости, прибыльности и рентабельности.

Как и любое другое обстоятельство неопределенности, ситуация упадка фирмы угрожает ее развитию и выживанию, поэтому тема того, как фирмы могут переломить ситуацию упадка, особенно важна для исследований в области менеджмента. Некоторые фирмы могут возродиться и избежать дальнейших трудностей, в то время как другие разоряются или исключаются из списка участников фондового рынка эти противоречивые выводы побудили нас задать вопрос нашего исследования: Каким образом фирмы могут эффективно осуществлять поворотные действия, чтобы обратить ситуацию спада?

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

## Содержание

Введение.....	5
1. Теоретические основы финансового оздоровления предприятия .....	8
1.1 Сущность и причины банкротства предприятия .....	8
1.2 Оценка финансового состояния предприятия, как условие необходимости ее финансового оздоровления .....	13
1.3 Общая характеристика методов финансового оздоровления предприятия и их эффективность.....	23
2. Анализ финансового состояния предприятия.....	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТК Мираторг»	28
2.2 Оценка финансового состояния ООО «ТК Мираторг».....	36
2.3 Определение вероятности банкротства предприятия .....	45
3. Направления финансового оздоровления ООО «ТК Мираторг».....	49
3.1 Разработка программы финансового оздоровления.....	49
3.2 Оценка эффективности плана финансового оздоровления предприятия	68
Заключение .....	82
Список используемой литературы .....	84
Приложение А Горизонтальный анализ баланса ООО «ТК «Мираторг» за период 2019-2021 г.г. (тыс. руб.) .....	88
Приложение Б Основные концепции контроллинга ООО «ТК Мираторг» ...	89
Приложение В Горизонтальный анализ финансовых результатов ООО «ТК «Мираторг» за 2019-2021 гг., (тыс. руб.).....	90
Приложение Г Вертикальный анализ баланса ООО «ТК «Мираторг» за период 2019 – 2021 гг. (тыс.руб.) .....	91
Приложение Д Меры по увеличению потока денежных средств .....	92
Приложение Е Архитектура БИТ.ФИНАНС по блокам .....	93
Приложение Ж Схема работы в подсистеме «Казначейство .....	94
Приложение Е Схема прохождения заявки на расходование денежных средств в БИТ.ФИНАНС .....	95
Приложение К Типы финансовой устойчивости.....	96
Приложение Л Анализ наличия форм финансового плана на предприятии ..	97

## Введение

«Любое предприятие в процессе осуществления своей деятельности сталкивается с трудностями, в связи с чем важно на регулярной основе проводить анализ финансового состояния, позволяющий вовремя выявить слабые места в деятельности предприятия, которые могут в результате привести предприятие к банкротству. Ключевыми показателями, характеризующими финансовое состояние предприятие, выступают показатели финансовой устойчивости и платёжеспособности, и качественно проведённый анализ этих финансовых показателей позволяет вовремя принять управленческие решения, направленные на улучшение данных показателей с целью улучшения финансового состояния предприятия. Это предопределяет актуальность темы настоящего исследования» [3].

Как и любое другое обстоятельство неопределённости, ситуация упадка фирмы угрожает ее развитию и выживанию, поэтому тема того, как фирмы могут переломить ситуацию упадка, особенно важна для исследований в области менеджмента. Обычно методы выхода из кризиса фокусировались на двух широких категориях ответных действий, включая действия по сокращению, такие как сокращение персонала или инвестиций в активы, которые направлены на снижение затрат и повышение эффективности; и стратегические действия, такие как внедрение новых продуктов или участие в слияниях и поглощениях, которые направлены на поиск новых возможностей. Однако, когда разные фирмы принимают схожие или одинаковые стратегии поворота, они, как правило, имеют разные результаты. Некоторые фирмы могут возродиться и избежать дальнейших трудностей, в то время как другие разоряются или исключаются из списка участников фондового рынка. Некоторые эмпирические исследования также обнаружили, что принятие стратегий поворота не оказывает существенной помощи фирмам в восстановлении после спада. Эти противоречивые выводы

побудили нас задать вопрос нашего исследования: Каким образом фирмы могут эффективно осуществлять поворотные действия, чтобы обратить ситуацию спада?

В последние годы экономика страны терпит большие изменения. В связи с изменениями в законодательной базе, внешней политики, научно-технического прогресса, обострения конкуренции в отрасли производства и торговли наблюдается особая динамичность. В последние несколько лет многие предприятия подверглись банкротству, нестабильное состояние негативно влияет на состояние как крупных, так и малых предприятий. В данных условиях предприятиям необходимо особо быстро реагировать на изменяющиеся условия. Именно поэтому тема «Методы финансового оздоровления предприятия» является столь актуальной.

Стабильное финансовое состояние компании указывает на отсутствие предпосылок банкротства или вероятности наступления кризисного состояния. Решить проблему банкротства позволит своевременный анализ и диагностика финансового состояния организации и реализация программы финансового оздоровления. Финансовое оздоровление поможет сохранить компанию.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в диагностике финансового состояния и разработке направлений финансового оздоровления компании.

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- изучить сущность, виды и причины банкротства организации;
- дать организационно-экономическую характеристику компании;
- представить оценку финансового состояния ООО «ТК Мираторг»;
- определить вероятность банкротства компании;
- разработать программу мероприятий финансового оздоровления;

– оценить эффективность плана финансового оздоровления компании.

Объектом исследования является финансовое состояние компании ООО «ТК Мираторг».

Предмет исследования: методы финансового оздоровления компании.

Теоретической и методологической основой исследования является системный и комплексный подход к определению понятия и сущности финансового состояния компании, как условия необходимости ее финансового оздоровления. «Для решения поставленных в выпускной квалификационной работе задач применялись общенаучные и проблемно-ориентированные методы исследования, такие как: анализ и синтез, метод экспертных оценок, логический метод; количественные методы финансового анализа, трендовый анализ, обобщение, сравнение, группировка при анализе действующих нормативных документов; графический метод, табличный метод при анализе финансовой отчетности предприятия, анализ коэффициентов, а также горизонтальный анализ, вертикальный анализ, сравнительный анализ» [4].

Практическая значимость заключается в том, что в результате выполнения настоящей работы будут разработаны рекомендации по совершенствованию финансовой деятельности ООО «ТК Мираторг» на основе программы финансового оздоровления. Данные мероприятия могут быть использованы в финансово-хозяйственной деятельности предприятия при эффективном составлении бюджета и финансового планирования, и как следствие, повышения его финансовой устойчивости, прибыльности и рентабельности.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

# **1. Теоретические основы финансового оздоровления предприятия**

## **1.1 Сущность и причины банкротства предприятия**

«Финансовая устойчивость и платёжеспособность выступают важнейшими показателями деятельности предприятия. В связи с чем необходимо раскрыть данные понятия более подробно» [5].

В русском языке понятия «банкротство» и «несостоятельность» синонимичны, поэтому в толковых словарях чаще всего значения одного слова трактуется посредством другого.

Платежеспособным считается компания, имеющая необходимое количество денежных средств для погашения всех краткосрочных обязательств, а также для продолжения процессов хозяйственной деятельности.

Утверждается, что независимо от того, какой вид действий по выходу из кризиса принят, ключ к успешному выходу из кризиса зависит от эффективного и результативного управления процессом фокального действия. Иными словами, хотя фирмы могут осуществлять одно и то же действие по выходу из кризиса, их знания и опыт существенно различаются, а это значит, что, то же самое действие в другой фирме может иметь значительно отличающийся результат. В худшем случае фирма может решить отказаться от активов, важных для выживания фирмы, потому что ей не хватает важных знаний для выявления избыточных активов, что в дальнейшем ставит под угрозу способность фирмы возродиться). Поэтому мы предполагаем, что для того, чтобы обратить вспять падающие показатели, фирмам необходимо обладать соответствующими знаниями для эффективной реализации конкретной стратегии поворота.

«Современные предприятия и фирмы представляют собой сложные организационные структуры, отдельные составляющие которых – основные и оборотные фонды, трудовые и материальные ресурсы и другие – постоянно

изменяются и находятся во взаимодействии друг с другом. Функционирование предприятий и организаций разного типа в условиях рыночной экономики поставило новые задачи, касающиеся совершенствования управленческой деятельности на основе комплексной автоматизации управления всеми производственными и технологическими процессами, а также трудовыми ресурсами» [23, с. 56].

Банкротство – признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. (ст.2 Закона № 127-ФЗ).

Согласно Федеральному закону Российской Федерации от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» признаками несостоятельности считаются [1]:

- а) обязательства не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда должны быть исполнены;
- б) сумма требований кредиторов к должнику составляет в совокупности не менее ста тысяч рублей.

В процессе изменения финансового состояния предприятия выделяют следующие этапы кризиса (рисунок 1):



Рисунок 1 – Этапы развития кризиса предприятия

Кризис стратегии. На этапе «Кризис стратегии» наблюдается несоблюдение задач предприятия, стратегия компании расходится с путем ее реализации. Особенности данного этапа являются:

- снижение спроса;
- снижение объема производства продукции;
- показатели финансового состояния не изменяются;
- кризис результатов деятельности. Этап «Кризис результатов деятельности» характеризуется снижением показателей финансовой эффективности (показатели ликвидности, рентабельности, деловой активности). Данный этап развивается из-за управленческих ошибок.

- кризис ликвидности. На этапе «Кризис ликвидности» предприятие теряет способность покрывать денежные обязательства, а также происходят производственные сбои.

Для того чтобы разработать план по финансовому оздоровлению предприятия необходимо выявить причины, факторы, а также симптомы кризиса. Причины кризиса – это явления, в результате которых появляются факторы кризиса, т.е. источники возникновения кризиса. Факторы кризиса - событие или состояние предприятия, которое свидетельствует о возникновении кризиса (рисунок 2). Симптомы кризиса – проявление кризисных ситуаций, которые проявляются в показателях анализа финансового состояния организации.



Рисунок 2 – Факторы кризисного развития организации

Данная структура факторов предложена С. Е. Метелевым и С. Т. Миермановой. В таблице 1 представлены внешние факторы кризисного развития предприятия, которые многие авторы делят на общэкономические, рыночные и прочие. Некоторые авторы выделяют отдельно политические.

Таблица 1 – Внешние факторы кризисного развития предприятия

Общэкономические	Рыночные	Прочие
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Инфляция</li> <li>– Безработица</li> <li>– Доходы населения</li> <li>– Нестабильная налоговая ситуация</li> <li>– Национальный доход</li> <li>– Регулирующая политика государства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Емкость рынка</li> <li>– Товары-субституты</li> <li>– Ситуация на валютном рынке</li> <li>– Спрос на рынке</li> <li>– Ситуация на финансовом рынке</li> <li>– Монополизм</li> <li>– Активность фондового рынка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Демографическая ситуация</li> <li>– Политическая ситуация</li> <li>– Стихийные бедствия</li> <li>– Развития науки и техники</li> </ul>

С. Е. Метелев и С. Т. Миерманова из внутренних факторов особенно выделяют [25]: доля собственного капитала, размер дебиторской задолженности, устаревшее оборудование, постоянные затраты и себестоимость. Классификация внутренних факторов приведена в таблица 2.

Таблица 2 – Внутренние факторы кризисного развития организации

Операционные	Финансовые	Инвестиционные
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Уровень использования основных фондов</li> <li>– Маркетинговая политика</li> <li>– Структура затрат</li> <li>– Ассортимент продукции</li> <li>– Производственный менеджмент</li> <li>– Система контроля</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Финансовый менеджмент</li> <li>– Доля краткосрочных заемов</li> <li>– Ликвидность активов</li> <li>– Дебиторская задолженность</li> <li>– Финансовые риски</li> <li>– Финансовая стратегия</li> <li>– Стоимость капитала</li> <li>– Доля заемного капитала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Инвестиционный менеджмент</li> <li>– Срок выполнения строительно-монтажных работ</li> <li>– Перерасход инвестиционных ресурсов</li> <li>– Фондовый портфель</li> </ul>

Помимо данной классификации, некоторые авторы разделяют внутренние факторы применительно к подсистемам организации (рисунок 3).



Рисунок 3 – Внутренние факторы развития кризиса применительно к подсистемам организации

Особенности кризиса организации схожи с кризисом в общем виде:

- Цикличность кризиса. Важно отметить, что кризис организации не совпадает с фазой цикла общеэкономической ситуации.
- Кризис предприятия является необходимым и неизбежным.

– Кризис возникает под действием внешних и внутренних факторов, которые возникают как в разное время, так и одновременно.

– Нарушение финансового состояния является формой проявления кризиса предприятия.

Временная неплатежеспособность (цепное банкротство) возникает у обычных должников (временно неплатежеспособные предприятия) поскольку дебиторская задолженность организации превышает кредиторскую.

Неосторожная несостоятельность возникает из-за непредвиденных обстоятельств, таких как банкротство должников, стихийные бедствия, кризис в стране. Подложная или злостная несостоятельность возникает по инициативе собственника, когда объем обязательств организации становится чрезмерным, и меры по улучшению финансового состояния организации не были приняты.

В Законодательстве РФ понятия несостоятельность и банкротство являются синонимами, однако во многих научных работах авторы разделяют данные понятия. По мнению авторов, несостоятельность является результатом неосторожных действий руководителей и характеризуется неудовлетворительным финансовым состоянием предприятия, тогда как банкротство является результатом умышленных действий (причинение вреда кредиторам). Таким образом, платежеспособность характеризуется состоянием финансовых ресурсов, которое соответствует рыночным условиям и показывает потребности развития предприятия.

## **1.2 Оценка финансового состояния предприятия, как условие необходимости ее финансового оздоровления**

«Согласно Федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)»:  
«Финансовое оздоровление - процедура, применяемая в деле о банкротстве к

должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности» [9].

В литературе финансовое оздоровление принято рассматривать как в широком, так и в узком смысле. В широком смысле финансовое оздоровление принято рассматривать как улучшение финансово - экономических показателей, вывод предприятия из кризисного состояния, комплекс антикризисных мер и т.д.

Так Мелехова Т.В. дает следующее определение: «Финансовое оздоровление – совокупность мероприятий, направленных на решение финансовых проблем предприятия, повышение платежеспособности, улучшение финансовой устойчивости, эффективности деятельности» [24].

С.В. Валдайцев характеризует финансовое оздоровление «как обеспечение в течение внешнего управления предприятием восстановления платежеспособности фирмы (в качестве промежуточной цели) и стабильной рентабельной работы предприятия, характеризующейся растущими денежными потоками компании» [13].

В Федеральном законе "О несостоятельности (банкротстве)" финансовое оздоровление рассматривается в узком смысле, поскольку определяется как одна из процедур банкротства и основной упор делается на погашении задолженности кредиторам, что нельзя назвать реабилитационной мерой. Если рассматривать финансовое оздоровление организации с данной точки зрения, то предприятие сможет восстановить свою платежеспособность, только в краткосрочном периоде, а настоящие причины возникновения кризисной ситуации останутся не затронутыми.

Постоянное развитие цифровых технологий практически во всех сферах человеческой жизни требует от любой компании переосмысления текущей деловой практики. Традиционные отрасли трансформируются или сливаются, офлайн-бизнес превращается в онлайн, меняются бизнес-модели, появляются новые компании, а некоторые корпоративные иконы исчезают. Эта тенденция цифровизации, известная как четвертая промышленная

революция, имеет столь широкое влияние, поскольку описывает технологию общего назначения, влияющую на отрасли, фирмы и поведение потребителей. Она позволяет фирмам оптимизировать существующие бизнес-процессы, изменяет организационную структуру фирмы и корректирует деятельность по созданию стоимости вверх и вниз по всей отраслевой цепочке создания стоимости. Таким образом, цифровизация не только повышает эффективность, но и может привести к изменениям в масштабах отрасли и организации, что приведет к появлению новых бизнес-моделей, которые заново определяют, развивают и расширяют существующие ценностные предложения.

В то время как цифровизация предоставляет широкие возможности для организационного предпринимательства по определению новых или модификации существующих бизнес-моделей, обратная сторона медали заключается в том, что она также представляет собой ключевые проблемы для действующих компаний. В самом деле, постоянная эволюция цифровых технологий усложняет поддержание ранее созданных «рентных механизмов», поскольку бизнес-логика некоторых отраслей рискует устареть вместе с ресурсами и возможностями компаний в этой отрасли. Таким образом, цифровизация создает дополнительный уровень сложности и требует большей оперативности в отношении стратегического предвидения, планирования и контроля. Для действующих компаний цифровизация часто требует идти по жесткому канату между использованием существующих деловых отношений и созданием новых возможностей для ведения бизнеса. Она нарушает экологический ландшафт компании, требуя от нее адаптации и соответствия новым реалиям бизнеса за короткий промежуток времени.

Пандемия COVID-19, приведшая к беспрецедентным глобальным ограничениям контактов, еще больше ускорила изменения в отрасли, поскольку заставила компании реагировать и решать вопросы цифровой трансформации в ускоренном режиме. Например, быстрое изменение поведения потребителей в сторону цифровых фитнес-приложений, таких как

прямые трансляции тренировок и подключенные к цифровым технологиям велотренажеры или беговые дорожки, серьезно повлияло на традиционные отрасли фитнеса и спортивных товаров после вспышки пандемии. Некоторые гиганты фитнес-индустрии, оказались неспособны преобразовать в цифровую форму свои предыдущие инвестиции в физические активы (т.е. аренду, фитнес-оборудование и т.д.) и поэтому были вынуждены подать заявление о банкротстве. Аналогичным образом, другие гиганты индустрии были вынуждены подать заявление о банкротстве, поскольку они оказались застигнуты врасплох усиливающим эффектом пандемии, связанным с покупкой товаров через установленные сети распространения интернет-магазинов (например, Amazon или Alibaba). Эти примеры подчеркивают необходимость создания бизнес-моделей, опирающихся на определенный уровень доступа к цифровым технологиям и данным, вместо того чтобы сосредоточиться исключительно на традиционных «офлайновых» активах. И ничто не указывает на то, что эта тенденция цифровизации замедлится в ближайшее время. Учитывая, что высокая степень неопределенности и волатильности окружающей среды также способствует упадку и турбулентности компаний, неудивительно, что некоторые отраслевые эксперты прогнозируют продолжение «перетряски» отраслей и участников рынка.

Эти изменения и вызовы, несомненно, повлияют на деловую практику и знания, касающиеся корпоративного разворота, под которым понимается восстановление финансовых показателей компании после угрожающей существованию ситуации спада. Однако по сравнению с ранее изученными контекстами спада и разворота, такими как экономические кризисы или экологический дефицит, контекст цифровизации демонстрирует некоторые уникальные особенности, которые, вероятно, существенно изменят наше текущее понимание устоявшейся мудрости разворота. Во-первых, хотя цифровизация затрагивает большое количество фирм, она влияет на них совершенно по-разному. Некоторые компании (например, банковские и

финансовые учреждения) могут использовать цифровизацию для замены существующих ресурсов и возможностей, в то время как другим (например, производственным предприятиям) цифровизация потребуется для дополнения таких ресурсов и возможностей. Такая цифровая адаптация может спровоцировать упадок фирмы, поскольку она требует переосмысления значительной части ее операций и бизнес-моделей. Кроме того, для большинства фирм процесс цифровизации вызывает необходимость в стратегических стратегиях обновления, которые могут выглядеть как стратегии восстановления оборота, причем не во времена дефицита и ограниченности ресурсов, а во времена процветания и роста. В некоторых исследованиях подчеркивается, что большинство предшествующих исследований, посвященных повороту, основываются на контекстах зрелых и/или упадочных отраслей, которые не дают исчерпывающих ответов для успешного управления стратегиями поворота в динамичных и растущих отраслевых средах. И наконец, поскольку он отличается от предыдущих контекстов разворота, контекст цифровизации, вероятно, будет иметь существенные последствия для границ фирмы, все больше размывая границы отрасли, объединяя и расширяя одни отрасли, в то время как другие сокращаются или стираются. В целом, цифровизация представляет собой уникальный контекст для развития нашего текущего теоретического понимания корпоративного упадка и преобразования.

Одна из основных проблем применения финансового оздоровления на практике является необходимость предоставления гарантий по выплате при предоставлении графика погашения задолженности. Так же важно отметить, что в Федеральном законе "О несостоятельности (банкротстве)" нет четко прописанных требований к плану финансового оздоровления, что так же, на наш взгляд, является минусом.

Большинство компаний в кризисном состоянии предпочитают полностью ликвидировать убыточное предприятие, поскольку на это требуется меньше ресурсов (материальных, трудовых, временных) чем на

реорганизацию. Для того чтобы считать финансовое оздоровление успешным важно не только восстановление платежеспособности, но и восстановление эффективной деятельности предприятия в условиях рынка в долгосрочной перспективе. Именно поэтому установленный законодательством максимальный срок проведения финансового оздоровления в 2 года, делает почти невозможным реализацию данной процедуры в полной мере для многих убыточных предприятий. Так, к примеру, в США максимальный срок финансового оздоровления составляет 5 лет, а во Франции 10 лет.

Еще одним фактором отказа от финансового оздоровления организации является отсутствие финансовой поддержки. Одним из наиболее распространенных мероприятий финансового оздоровления в США является «использование заемного капитала, выдаваемого банками компании, фактически подавшей заявление по Закону о банкротстве» [43]. В России данный способ не реализуется, поскольку для банков данный вид кредитования большой риск.

Астраханцева Е. А. предлагает следующее определение финансового оздоровления: «Процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с утвержденным планом посредством достижения конкурентоспособности организации» [9].

Данная формулировка, на наш взгляд, является более корректной по сравнению с Федеральным Законом "О несостоятельности (банкротстве)", поскольку именно повышение конкурентоспособности предприятия является гарантом успешного и финансово стабильного функционирования в долгосрочной перспективе.

«Финансовое оздоровление компании представляет собой комплекс последовательных взаимосвязанных мероприятий финансово-экономического, производственно-технического, организационного и социального характера, которые направлены на выведение субъекта

хозяйствования из кризиса и восстановления или достижения им положительного финансового результата и конкурентоспособности» [6].

«Финансовое оздоровление компании – это одна из процедур банкротства, которая направлена на повышение финансовой устойчивости и платежеспособности компании» [11].

«Значение финансового оздоровления можно рассматривать на макро- и микроуровне. Именно поэтому функции финансового оздоровления целесообразно, рассматривать с позиции макро- и микроуровне» [12].

«Так на микроуровне можно выделить перераспределительную, предупредительную (или предохранительную), функцию планирования, стимулирующую и контрольную функции.

Перераспределительная функция предполагает перераспределение финансовых ресурсов между субъектами финансового оздоровления (компанией-должником, кредиторами, владельцами, государством (в лице органов власти), работниками и другими заинтересованными лицами), которые возникают в процессе выполнения плана финансового оздоровления, реализации мероприятий и других процедур» [20].

«Данная функция направлена на достижение урегулирования задолженностей между всеми субъектами экономических отношений и предусматривает использование финансовых ресурсов как привлеченных средств только на коммерческих условиях (без льгот, рассрочек), причем заимствования осуществляются на рынке кредитных услуг у государства. На уровне компании она заключается в способности субъекта аккумулировать, использовать и перераспределять соответствующий объем финансовых ресурсов для выполнения обязательств перед работниками, собственниками, инвесторами, управляющим санацией и кредиторами.

Итак, перераспределительная функция предполагает перераспределение собственности на средства производства в хозяйстве, привлечения дополнительных активов в хозяйственной деятельности и накопления капитала на пользу отдельных субъектов отношений.

Предупредительная (предохранительная) функция финансового оздоровления направлена на недопущение банкротства и ликвидации компании, а все оздоровительные меры, выполняемые участниками данного процесса, носят превентивный характер» [9].

«Стимулирующая функция в компании обусловлена и заинтересованностью работников в эффективности проведения санации. Прежде всего, успешное оздоровление компании позволит сохранить рабочие места и слаженный трудовой коллектив, кроме того в процессе санации работники смогут получить задолженность по заработной плате, а после ее окончания иметь постоянный заработок в будущем» [6].

Решение о проведении финансового оздоровления компании принимается по результатам определения типа ее финансового состояния.

Финансовое состояние субъекта хозяйствования бывает следующих видов: устойчивым, неустойчивым и кризисным.

Типы финансовой устойчивости, предложенные Г.В. Савицкой, отражены в приложении Е.

Основными критериями платежеспособности и финансовой устойчивости компании являются:

- обеспеченность компании собственными средствами, находящимися в обороте и эффективность их использования;
- рентабельность всей деятельности;
- состояние расчетно-платежной дисциплины.

У компании выступают признаками платежеспособности:

- наличие денежных средств на счетах и в кассе;
- отсутствие задолженности по кредитам, которые являются просроченными.

«Ковалев В.В. подчеркивает тот факт, что анализ финансовой устойчивости позволяет получить ответ на сформулированные вопросы в отношении дел в исследуемой организации. В этой ситуации оценивается тот

факт, насколько независима анализируемая организация с точки зрения стабильности её финансовой системы, и является ли её текущее финансовое положение достаточно стабильным» [22].

По мнению Савицкой Г.В. финансовая устойчивость является собой такое состояние счетов исследуемого предприятия, которое гарантирует его неизменную платежеспособность [31].

Классификация факторов, негативно влияющих на финансовую устойчивость предприятия, подразделяет их на две группы и представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Факторы, негативно влияющие на финансовую устойчивость предприятия

В свою очередь, увеличение финансовой устойчивости предприятия достигается за счёт позитивных факторов, представленных на рисунке 5 [5].

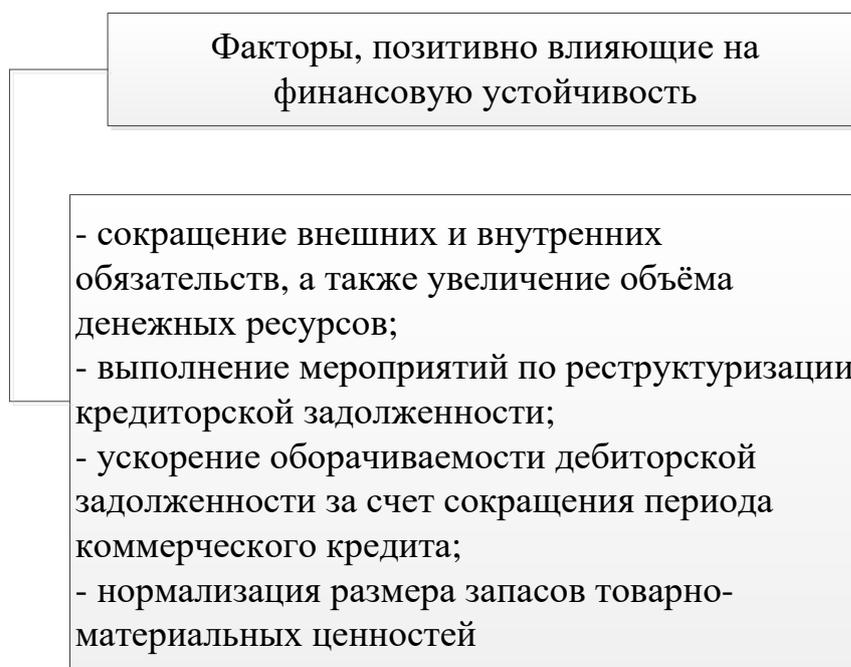


Рисунок 5 – Факторы, позитивно влияющие на финансовую устойчивость предприятия

В связи с этим представим наиболее известные трактовки этого явления.

«В.В. Ковалев трактует платежеспособность в долгосрочном и краткосрочном аспектах. В долгосрочном аспекте финансовая устойчивость, по его мнению, представляет собой постоянство деятельности компании с точки зрения долгосрочной перспективы. Она связана с общей финансовой структурой компании, а также уровнем его зависимости от инвесторов и кредиторов» [22].

«В тоже время стоит отметить трактовку Савицкой Г. В. Она дает более обширное и конкретное раскрытие сути финансовой устойчивости. Финансовая устойчивость по мнению Савицкой Г.В.: это эффективное формирование, а также распределение и умелое использование финансовых ресурсов хозяйствующего субъекта. Это осуществляется с целью повышения коммерческой выгоды в виде роста прибыли и капитала, развития и умения сохранять равновесие активов и пассивов предприятия в изменяющейся внутренней и внешней среде» [11].

Для определения необходимости финансового оздоровления компании осуществляется оценка финансового состояния и диагностика несостоятельности (банкротства) компании, по результатам чего принимаются решения о методах финансового оздоровления.

Таким образом, одним из основных методов и инструментов диагностики состояния предприятия выступает финансовый анализ. Непосредственно оценка финансового состояния позволят выявить проблемы и предотвратить банкротств предприятия. На основе проведенного анализа разрабатываются программ финансового оздоровлена предприятия с целью предотвращения ее банкротства.

### **1.3 Общая характеристика методов финансового оздоровления предприятия и их эффективность**

Финансовое оздоровление компании позволяет улучшить финансовое состояние предприятия и предотвратить процедуру банкротства, который направлен на восстановление финансовой устойчивости и платёжеспособности предприятия, а также погашение задолженности согласно установленному графику [27].

«Санация считается исполненной сразу после установления факта налаженной хозяйственной структуры. В этом случае наступает окончание всех восстановительных мероприятий по оздоровлению. Ведение финансово-оздоровительных мероприятий, минуя решение арбитражного суда, имеет свои положительные стороны: сроки устанавливаются по договоренности и согласно реальному плану, инструменты возрождения компании подбираются с учетом всех интересов, есть возможность внести коррективы в план по предварительному согласию с кредиторами.

Санация компании – это грамотный стратегический ход, который позволяет и сохранить компанию, находящуюся на грани банкротства, и вывести ее из тяжелого положения» [29].

Бобылева А. З. разделяет мероприятия по финансовому оздоровлению предприятия 2 этапа: оперативные и стратегические (рисунок 6). Оперативные мероприятия направлены на наиболее отзывчивые участки работы, которые дают быстрый результат. Главная проблема на данном этапе заключается в отсутствии денежных средств. Для того чтобы решить данную проблему чаще всего на практике прибегают к средствам акционеров, реструктуризации задолженности и продаже имущества.



Рисунок 6 – Мероприятия финансового оздоровления предприятия

Стратегические мероприятия подразумевают глубинные изменения на предприятии и обеспечивают устойчивое финансовое развитие в долгосрочной перспективе. Для того чтобы выбрать мероприятия на этапе

стратегических изменений необходимо четко определить будущее направление для предприятия.

Бобылева А.З. отмечает, что существует ряд мероприятий [11], которые имеют признаки, как операционных, так и стратегических мероприятий:

- выпуск продукции, рентабельность которой снижается или продукция, которая имеет рынок сбыта, но производство является убыточным;
- диверсификация деятельности предприятия;
- ликвидация непроизводственных объектов;
- реструктуризация уставного капитала.

Данные мероприятия в зависимости от различных факторов имеют разный период времени реализации и эффект от данных мероприятий может быть, как быстрым, так и замедленным.

Самым важным этапом является определение стратегии предприятия, поскольку именно на основе информации полученной на данном этапе составляется программа и план финансового оздоровления. Составление стратегии финансового оздоровления схоже с общей стратегией компании.

На данном этапе определяется позиционирование компании, методы приспособления к изменениям и цели функционирования. Важно поставить срок стратегии, и отталкиваясь от этого ставить цели и прорабатывать план финансового оздоровления. Поставленные цели должны согласовываться с общей стратегией компании, иметь четкую формулировку и выражаться в конкретных показателях. Так же поставленные цели необходимо делить на подцели для успешной реализации.

На основании причин кризисного состояния, анализа финансового состояния и потенциала организации составляется программа финансового оздоровления - система взаимосвязанных мероприятий, направленных на выход предприятия из кризиса [12].

Для выбора наиболее эффективного проекта можно использовать следующие критерии (рисунок 7).

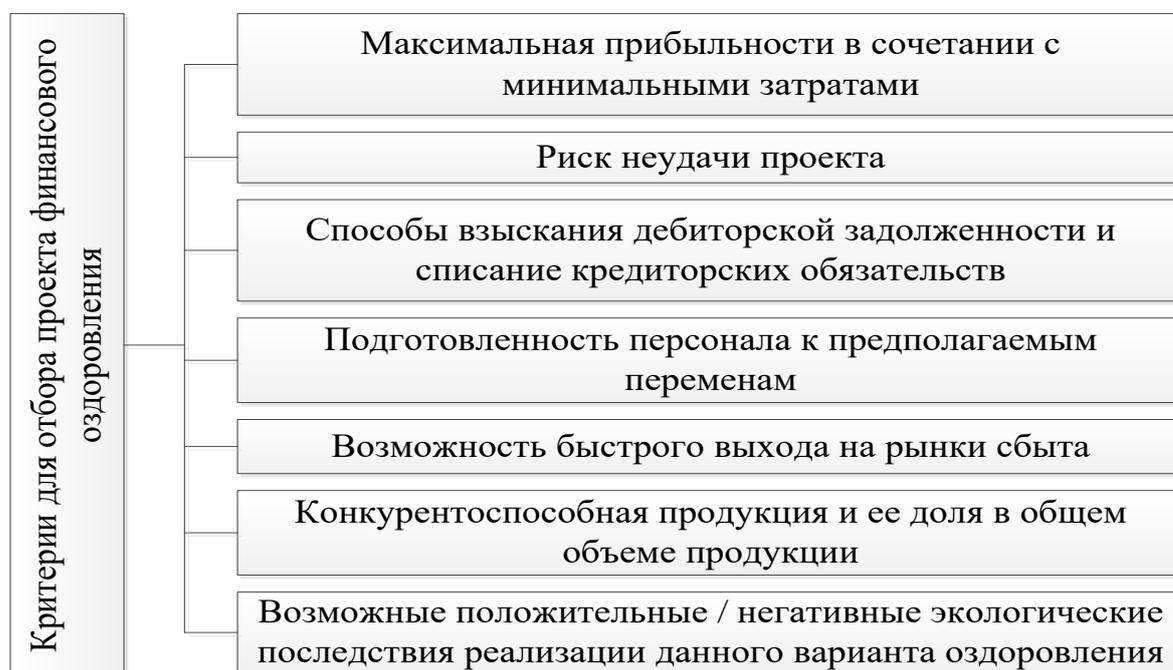


Рисунок 7 – Критерии для отбора варианта финансового оздоровления предприятия

На основании поставленной стратегии, проведенного комплексного анализа предприятия и программы оздоровления разрабатывается проект по финансовому оздоровлению, который включает в себя:

- расчет финансовых ресурсов, требуемых для реализации программы финансового оздоровления;
- экономическое обоснование;
- график погашения задолженностей;
- сроки окупаемости проводимых мероприятий;
- прогноз результатов от выполнения проекта.

«План финансового оздоровления организации является инструментом планирования финансово-экономических, управленческих, технических мероприятий по реформированию несостоятельного предприятия в соответствии с потребностями рынка» [30]. Целями финансового

оздоровления организации являются: повышение конкурентоспособности и восстановление платежеспособности. План финансового оздоровления предприятия выполняет следующие функции [24]:

а) Создает имидж стабильного предприятия, с помощью мероприятий финансового оздоровления.

б) Обеспечивает вовлечение всего персонала.

в) Является необходимым документом для привлечения инвестиций.

г) Помогает оценить текущее и будущее состояние предприятие для кредиторов или инвесторов, необходимость применения мер по финансовому оздоровлению, произвести контроль реализации данного плана.

Важным моментом является то, что для каждой компании, в которой наблюдаются проблемы с финансовыми показателями, необходимо разрабатывать собственные стратегии по выходу из кризисных ситуаций, основываясь на конкретные проблемы (увеличение дебиторской задолженности, уменьшение показателей ликвидности активов). Ввиду этого выделяют комплексные стратегии, которые охватывают в себя, как и наступательные мероприятия, так и защитные.

Таким образом, процедура финансового оздоровления позволяет предотвратить банкротство юридического лица. Финансовое планирование, бюджетирование, а также прогнозирование - направления деятельности менеджмента, исключительно значимые для стабильного финансового развития предприятия. В настоящее время методы оценки и анализа эффективности финансового оздоровления организации являются малоизученными и неоднозначными. Мероприятия по оздоровлению предприятия приводят не только к финансовым изменениям, но и к организационным, технологическим, социальным, что усложняет оценку эффективности, поскольку некоторые изменения невозможно измерить. В широком смысле оценка эффективности рассматривается как успешное достижение целей плана финансового оздоровления компании.

## **2. Анализ финансового состояния предприятия**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТК Мираторг»**

«ООО «ТК «Мираторг» является материнской компанией для предприятий, занимающихся растениеводством, производством комбикормов, свиноводством, птицеводством и выращиванием КРС, первичной и вторичной переработкой мяса, транспортной и складской логистикой и дистрибуцией продуктов питания (далее совместно – «Группа»). Компании Группы зарегистрированы и осуществляют свою деятельность на территории Российской Федерации.

Непосредственной материнской компанией Группы является компания «Агромир Лимитед» с долей владения 99,99%, зарегистрированная в республике Кипр. Конечными контролирующими бенефициарами Группы являются Виктор Линник и Александр Линник» [6].

«Цель компании – повышение качества жизни людей, развитие культуры потребления мяса в стране и обеспечение потребителей высококачественным отечественным доступным питанием.

В 1997 году происходит открытие филиала в Калининграде для эффективного управления товарными потоками.

1999 год – установление эксклюзивных отношений с Sadia, крупнейшим бразильским производителем мяса и мясных полуфабрикатов.

2000 год – установление эксклюзивных отношений с компанией Minerva, ведущим производителем говядины в Южной Америке.

В 2003 году «Мираторг» принимает новую стратегию развития: вертикально интегрированное производство мяса от «поля до полки».

2004 год характерен первыми инвестициями в сельскохозяйственные активы. Создание зерновой компании в Белгородской области.

2005 год – начало строительства свинокомплексов, комбикормовых заводов, мясоперерабатывающего комплекса Белгородской области.

2007 год – запуск автоматизированных низкотемпературных дистрибьюторских центров в Московской области и Санкт-Петербурге, открытие филиалов в Екатеринбурге и Ростове-на-Дону.

В 2008 году происходит начало тестового производства на СК «Короча», крупнейшем в России предприятии по убою и переработке свинины мощностью 3 млн. голов.

2009 год – холдинг произвел 116 тыс. тонн свинины и вошел в топ пятерку крупнейших производителей России.

В 2010 году «Мираторг» стал крупнейшим производителем свинины в стране: 137,6 тыс. тонн в живом весе и доля 8,2 % в отечественном промышленном производстве этого вида мяса» [10].

«В августе 2017 года Группа приобрела у компании под общим контролем 100% долей в уставном капитале ООО «Мираторг-Курск». Стоимость приобретения ООО «Мираторг-Курск» составила 710 млн рублей.

Финансовый результат указанной компании включен в консолидированную финансовую отчетность Группы на начало наиболее раннего периода, представленного в отчетности, так как компания к этому моменту уже находилась под общим контролем.

Миссией предприятия «Мираторг» является организация снабжения россиян высококачественными продуктами питания по доступным ценам.

Заводы оснащены современным оборудованием последнего поколения. Благодаря высокой автоматизации производства на заводах работает в несколько раз меньше сотрудников, чем на аналогичных российских предприятиях» [6].

В ООО «ТК «Мираторг» организационная структура управления линейно-функциональная, что главным на предприятии является директор предприятия.

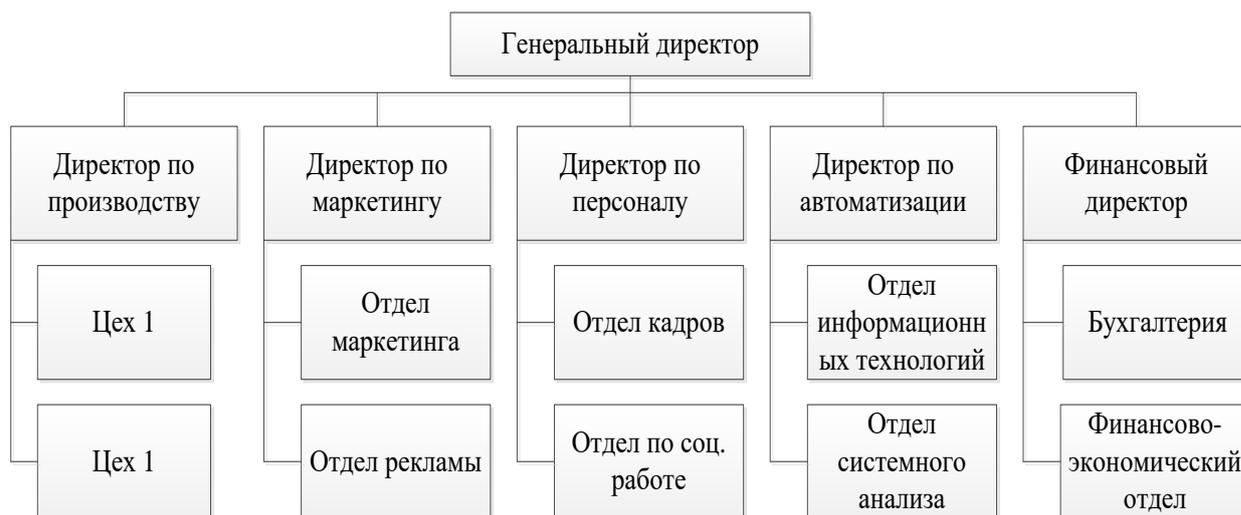


Рисунок 8 - Организационная структура компании ООО «ТК «Мираторг»

Коммерческому директору подчиняются бухгалтер и менеджеры.

Бухгалтер ведет на предприятии полную финансовую, операционную и отчетную деятельность, контролирует финансовую деятельность предприятия в течение всего его существования, также следит за движением финансовой деятельности предприятия, контролирует все расходы, доходы, поступления на счета предприятия и отчисления на различные нужды. Деятельность менеджеров заключается в международной экспертизе и понимании стратегий организации.

По данным таблицы 3 можно сделать вывод, что организация нестабильно развивает свою деятельность. В 2021 году по сравнению с 2020 годом снизились показатели: выручка, себестоимость продаж. Наряду с этим в этот период наблюдается повышение многих показателей, в том числе и заемного капитала (долгосрочные и краткосрочные заемные средства). Долгосрочных заемных средств у организации нет, краткосрочные обязательства увеличились на 2663530 тыс. руб., это говорит об увеличении кредиторской задолженности ООО «ТК «Мираторг».

Таблица 3 – Характеристика основных экономических показателей ООО «ТК «Мираторг» за 2019-2021 гг., тыс. руб.

Показатели	2019г	2020г	2021г	Изменение (+,-)			Темп роста, %		
				2020-2019	2021-2020	2021-2019	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Выручка	97546 500	98806 900	95720 400	811160 2	126040 0	- 30865 00	109,1	101,3	96,9
Себестоимость	85576 100	88415 500	85080 000	695048 4	283940 0	- 33355 00	108,8	103,4	96,2
Чистая прибыль	22275	18139	11440 7	-2513	-4136	96268	89,9	81,4	630,7
Внеоборотные активы	38122 3	57792 3	56318 8	231224	196700	- 14735	254,2	151,4	97,5
Оборотные активы	56888 900	54530 600	57889 700	147826 58	- 235830 0	33591 00	134,9	96,0	106,1
Собственный капитал	12924 10	13105 50	14249 60	22271	18140	11441 0	101,6	101,6	108,4
Заемный капитал	55977 672	53797 990	57027 977	149912 570	- 217968 2	32299 87	136,7	96,1	105,9

Выручка организации ООО «ТК «Мираторг» снизилась. Так, в 2021 году по сравнению с 2020 годом снижение на 3086500 тыс. руб. или на 3,1% и составила 95720400 тыс. руб. Себестоимость снижается более быстрыми темпами в 2021 году - на 3335500 тыс. руб. или на 3,8%. Чистая прибыль, наоборот - в 2021 году значительно увеличилась на 96268 тыс. руб. или на 530,7%, (при этом, в 2019,2020 гг. она имела снижение из года в год).

«Существенным моментом управления деятельностью ООО «ТК «Мираторг» является контроль за соблюдением сметных (плановых) значений затрат на реализацию работ услуг» [13].

Проведем анализ влияния основных производственных затрат на рост прибыли от продаж ООО «ТК «Мираторг» (таблица 4).

Таблица 2 - Анализ плана производства на реализацию услуг, работ ООО «ТК «Мираторг», тыс. руб.

Показатели	2019г.	2020г.	2021 г.	Отклонение, +/-			Темп роста, %		
				2020-2019	2021-2020	2021-2019	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Выручка от продаж, тыс. руб.	97546500	98806900	95720400	1260400	-3086500	-1826100	101,3	96,9	98,1
Себестоимость, тыс. руб.	85576100	88415500	85080000	2839400	-3335500	-496100	103,4	96,2	99,4
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2246180	-1406720	-1648940	-3652900	-242220	-3895120	-	-	-

Анализ, показал, что себестоимость увеличивается: в период с 2019 по 2020 год увеличение произошло на 2839400 тыс. руб. или на 3,4%. Также выручка от продаж за весь анализируемый период увеличивается: на 1260400 тыс. руб. или на 1,3%. Но уже в 2021 году показатели выручки снижаются на 3086500 тыс. руб. или на 3,1%. Прибыль от продаж с 2019 по 2021 годы значительно снижается: на 3652900 тыс. руб. в 2020 году и еще на 242220 тыс. руб. в 2021 году.

По итогам проведенного анализа, можно сделать вывод, что предприятие ООО «ТК «Мираторг» развивается не стабильно. Показатели выручки имеют положительную тенденцию в 2020 году, но уже в 2021 году выручка снижается. Показатели прибыли от продаж в 2020-2021 гг. имеют отрицательные значения - это крайне негативная ситуация.

Руководству предприятия необходимо разработать ряд мероприятий, направленных на увеличение рынка сбыта, роста продаж, чтобы показатели в плановом периоде увеличились на 10%.

Прибыль это один из основных финансовых результатов деятельности предприятия, ради чего собственно оно и существует. Основные показатели состава и структуры прибыли представлены в приложении В.

По данным приложению В можно сделать вывод о том, что выручка от реализации товаров снизилась в 2021 г. по сравнению с предыдущим годом на 3086500 тыс. руб. или на 3,12 %. Соответственно себестоимость продаж также снизилась на 3335500 в 2021 г. и на 3,77 %.

В 2021 г. в ООО «ТК «Мираторг» прибыль до налогообложения составляла 194013 тыс. руб., что на 161957 тыс. руб. выше показателя 2020 г.

По показателю чистой прибыли можно сделать вывод о том, что деятельность ООО «ТК «Мираторг» не стабильна в анализируемых периодах. Так в 2020 г. она составила 18139 тыс. руб., а в 2021 г. увеличение до 114407 тыс.руб. Это связано с небольшой прибылью до налогообложения и увеличением прочих доходов предприятия.

Таким образом, анализ финансовых результатов деятельности показал, что за период с 2019 по 2021 гг. наблюдается снижение себестоимости продаж, что непосредственно влияет на прибыль организации. Также в отдельные периоды (2020г.) наблюдается увеличение прочих расходов организации.

Рассмотрим структуру доходов по обычным видам деятельности предприятия ООО «ТК «Мираторг» (таблица 5).

Таблица 5 - Анализ и структура доходов по обычным видам деятельности предприятия ООО «ТК «Мираторг» за 2019-2021 гг., в тыс. руб.

Наименование статьи	2021 г. тыс. руб.	Уд. вес (%)	2020г. тыс. руб.	Уд. вес (%)	2019 г. тыс. руб.	Уд. вес (%)
Выручка	95720400	92,93	98806900	92,31	97546500	94,55
Прочие доходы	7284310	7,07	8229570	7,69	5624030	5,45
Всего	103004710	100	107036470	100	103170530	100

Из данных таблицы 5 следует, что высокий удельный вес в структуре доходов занимает выручка (в 2021 г. 92,93%, в 2020 г. 92,31% и в 2019 г. – 94,55%), далее следуют прочие доходы (в 2019м 7,07%). На протяжении анализируемых периодов наблюдается изменение показателей, входящих в структуру доходов предприятия. Так, в 2020 году, наблюдается снижение

удельного веса выручки от продажи товаров, однако происходит увеличение прочих доходов предприятия. Прочие доходы отражают, прежде всего, результаты от инвестиционной, финансовой деятельности предприятия и от операций с имуществом. В 2021 г. наблюдается увеличение выручки от продаж по сравнению с предыдущим годом на 0,62 %. Данные изменения свидетельствуют об увеличении объемов продаж. Выручка от продаж является основным источником покрытия расходов, понесенных предприятием в ходе создания нового продукта. Таким образом, систематический рост дохода говорит об эффективной системе экономики в организации.

Анализ структуры и динамики основных фондов ООО «ТК «Мираторг» за 2019-2021 годы представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Динамика основных фондов ООО «ТК «Мираторг» за 2019-2021 гг., тыс. руб.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение +/-		Темп роста, %	
				2020-2019	2021-2020	2020-2019	2021-2020
Машины и оборудования	200000	0	0	-200000	-	-	-
Транспортные средства	154076	0	0	-154076	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	37550	0	0	-37550	-	-	-
Итого	391626	0	0	-391626	-	-	-

В составе внеоборотных активов имеются основные средства в виде машин и оборудования, транспортных средств и прочие внеоборотные активы.

На начало 2019 г. сумма основных фондов составила 270344 тыс. руб., на 2020 года их сумма увеличилась на 121282 тыс. руб. или на 44,9% и

составила 391626 тыс.руб.. В 2020-2021 гг. сумма основных средств предприятия составила 0 тыс.руб.

Таблица 7 - Структура основных фондов ООО «ТК «Мираторг», %

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021г .	Абсолютное отклонение +/-	
				2020-2019	2021-2020
				Машины и оборудования	51,1
Транспортные средства	39,3	0	0	-	-
Прочие внеоборотные активы	9,6	0	0	-	-
Итого	100	0	0	-	-

Таким образом, в общем составе основных фондов преобладают машины и оборудование 51,1 в 2019 году.

На предприятии при начислении амортизации по всем основным фондам используется линейный метод.

Для обобщающей характеристики интенсивности и эффективности использования основных средств служат следующие показатели, представленные в таблице 8.

Таблица 8 - Анализ эффективности использования основных фондов ООО «ТК «Мираторг» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение +/-		Темп роста, %	
				2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
Выручка, тыс. руб.	97546500	98806900	95720400	1260400	-3086500	101,3	96,9
Стоимость основных средств, тыс. руб.	391626	0	0	-391626	-	-	-
Чистая прибыль, тыс. руб.	22275	18139	114407	-4136	96268	81,4	630,7
Численность работников, чел.	1524	1520	1534	-4	+14	99,7	100,9
Фондоотдача, руб.	248,1	-	-	-248,1	-	-	-
Фондоемкость, руб.	0,004	-	-	-0,004	-	-	-

## Продолжение таблицы 8

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение +/-		Темп роста, %	
				2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
Фондорентабельность, %	5,7	-	-	-5,7	-	-	-
Фондовооруженность, тыс. руб.	257,0	-	-	-257,0	-	-	-

В 2020-2021 гг. из-за отсутствия основных средств на предприятии фондоемкость и фондоотдача равна нулю. Фондоотдача снизилась в результате более низких темпов выручки от реализации по сравнению с темпами роста годовой стоимости основных фондов. На увеличение фондорентабельности повлияло изменение чистой прибыли. В целом представленные показатели характеризуют отсутствие основных средств в организации.

### 2.2 Оценка финансового состояния ООО «ТК Мираторг»

Для проведения полного анализа финансового состояния предприятия, составим таблицу вертикального и горизонтального анализа баланса предприятия, которые представлены в приложении Г.

«В работе экспресс-анализ проведен по обобщенным приемам на основе используемой методологии исследования. По результатам ознакомления с бухгалтерской отчетностью ООО «ТК «Мираторг» можно сделать следующие выводы. Увеличение имущества в 2019-2021 гг. обусловлено, главным образом, наращиванием величины оборотных активов (в частности - ростом дебиторской задолженности)»» [13].

«Величина оборотных активов предприятия увеличивалась в течение 2019-2021 гг. за счет роста запасов и финансовых вложений (дебиторская задолженность в этот период - снижается). Кредиторская задолженность

ООО «ТК «Мираторг» возросла в 2021 году при одновременном увеличении запасов и суммы финансовых вложений, следовательно, оборотные активы приобретены с отсрочкой платежа. При этом, в 2020 году произошло снижение оборотных активов за счет снижения дебиторской задолженности и запасов»» [15].

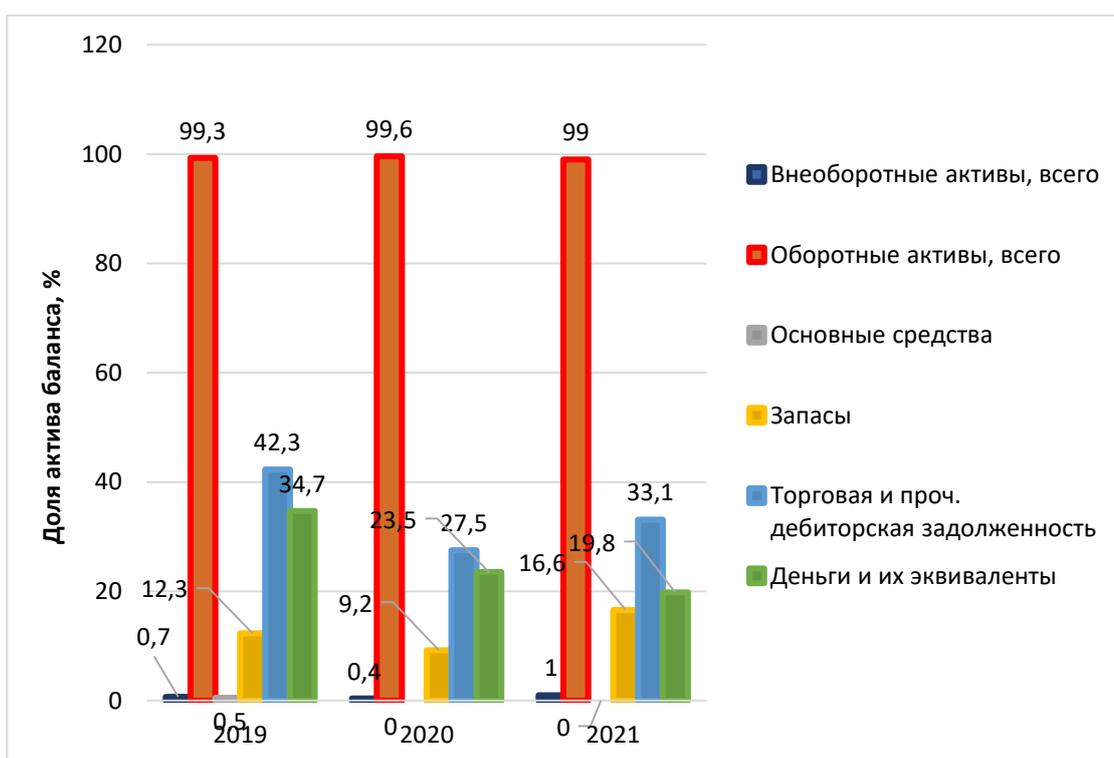


Рисунок 9 - Вертикальный анализ активов ООО «ТК «Мираторг» за 2019-2021 гг., в %

Из рисунка 9 видно, что на протяжении всего рассматриваемого периода оборотные активы преобладают над основными. В период с 2019 по 2021 год доля основных средств увеличивается с 0,3% до 1,0%, а доля оборотных активов уменьшается с 99,7% до 99,0%. Уменьшение доли оборотных активов в 2019-2021 годах обусловлено уменьшением доли торговой и другой дебиторской задолженности (с 60,2% до 33,1%).

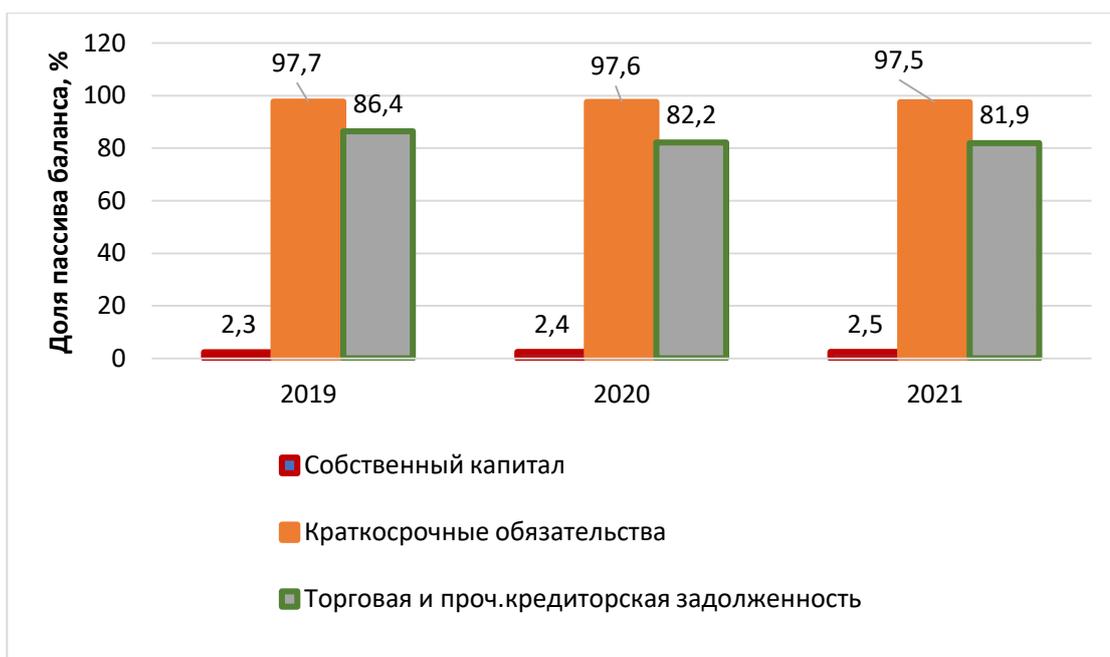


Рисунок 10 – Вертикальный анализ собственного капитала и обязательств ООО «ТК «Мираторг» за 2019-2021 г.г. в %

На рисунке 10 видно, что преобладает значительная доля краткосрочных обязательств, и на протяжении всего исследуемого периода наблюдается увеличение обязательств и снижение доли собственного капитала.

«Собственный капитал уменьшился с 3,0% до 2,5%, что говорит о стабильном снижении финансовой устойчивости компании. А краткосрочные обязательства увеличились с 89,9% до 97,5%, следовательно, и выросли финансовые риски, которые связаны с осуществлением инвестирования. Эти два показателя показывают динамику в негативную сторону.

Динамика торговой и прочей кредиторской задолженности имеет место к росту с 62,6% в 2019 году до 81,9% к 2021 году, что сказывается на росте (зависимости компании) обязательств в целом» [9]. (Приложение А)

«Долгосрочные обязательства в 2019-2021 гг. отсутствуют; краткосрочные обязательства в 2021 году по сравнению с 2020 годом увеличились на 3229987 тыс. руб. или на 6,0%, это является негативным

показателем. Нужно отметить, что обязательства представлены в основном кредиторской задолженностью.

Нераспределенная прибыль за исследуемый период увеличивается. Так в 2020 по отношению к 2019 году 1,6%, а в 2021 году увеличилась еще на 8,4%. Такие показатели говорят о достаточной финансовой устойчивости компании. При этом, структурно-динамический анализ имущества предприятия и источников его образования выявил серьезную проблему, связанную с высокими суммами дебиторской и кредиторской задолженностей (хотя дебиторская задолженность имеет тенденцию к снижению)» [8].

Далее рассмотрим состав и структуру оборотных средств предприятия.

Таблица 9 – Состав и структура оборотных средств за 2019-2021 гг., тыс. руб.

Показатель	2019	Уд. вес, %	2020	Уд. вес, %	2021	Уд. вес, %	Абсолютное отклонение 2021г. к 2019 г., тыс. руб.	Темп прироста, % 2021г. к 2019г., %
Запасы	6996480	12,3	5028410	9,2	9697390	16,8	2388185	132,8
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	279094	0,49	171302	0,3	1738750	3,00	-972867	64,1
Дебиторская задолженность	24199200	42,5	15120000	27,7	19310400	33,4	-6112375	76,0
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	4608100	8,1	20798300	38,1	15494900	26,8	8636264	226,0
Денежные средства и денежные эквиваленты	19843300	34,9	12951800	23,8	11546900	19,9	9795522	659,3

Продолжение таблицы 10

Показатель	2019	Уд. вес, %	2020	Уд. вес, %	2021	Уд. вес, %	Абсолютное отклонение 2021г. к 2019 г., тыс. руб.	Темп прироста, % 2021г. к 2019г., %
Прочие оборотные активы	962746	1,7	460776	0,8	101351	0,2	-391280	20,6
Итого - Оборотные активы	56888900	100	54530600	100	57889700	100	15783458	137,5

Таким образом, основную долю в 2021 г. оборотных средствах составляет дебиторская задолженность 33,4%, а финансовые вложения 26,8%. Также, оборотные средства предприятия представлены в виде денежных средств и запасов, доля которых в структуре оборотных средств составила на 19,9% и 16,8%.

Для определения эффективности использования оборотных средств рассчитаем показатели оборачиваемости (таблица 10).

Таблица 10 - Показатели эффективности использования оборотных средств за 2019-2021 гг., в оборотах

Показатели	2019	2020	2021	Отклонения, (+,-)	
				2020-2019	2021-2019
Оборачиваемость оборотных средств	3,12	2,83	2,33	-0,29	-0,50
Коэффициент отдачи собственного капитала	75,5	75,4	67,2	-0,1	-8,2
Продолжительность оборота оборотных средств, дней	115	127	154	12	27
Оборачиваемость кредиторской задолженности	3,41	3,06	2,45	-0,35	-0,61
Оборачиваемость дебиторской задолженности	6,73	5,49	4,79	-1,24	-0,7
Оборачиваемость денежных средств	45,8	89,5	20,7	43,7	-68,8
Оборачиваемость материальных оборотных средств	7,07	6,48	5,14	-0,59	-1,34

Анализ таблицы 11 показывает, что снизилась оборачиваемость оборотных средств, оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности. Поэтому можно говорить о снижении деловой активности предприятия.

Таким образом, за счет уменьшения времени обращения активов на 12 дней произошло высвобождение средств из оборота.

Анализ коэффициентов ликвидности ООО «ТК «Мираторг» представим в таблице 11.

Таблица 11 – Показатели ликвидности ООО «ТК «Мираторг» за 2016-2019 гг., в ед.

Наименование показателя	Норм. значение	Значения по годам			Отклонение, +/-		Темп роста, %	
		2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020-2019	2021-2020
Коэффициент текущей (общей) ликвидности.	$\geq 2$	1,02	1,01	1,02	-0,01	+0,01	99,1	101,0
Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	$\geq 1$	0,45	0,64	0,48	0,19	-0,16	142,3	75,0
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,2$	0,44	0,63	0,48	0,19	-0,15	143,2	76,2

Представим значение показателей ликвидности ООО «ТК «Мираторг» в сравнении с нормативными значениями на рисунок 11.

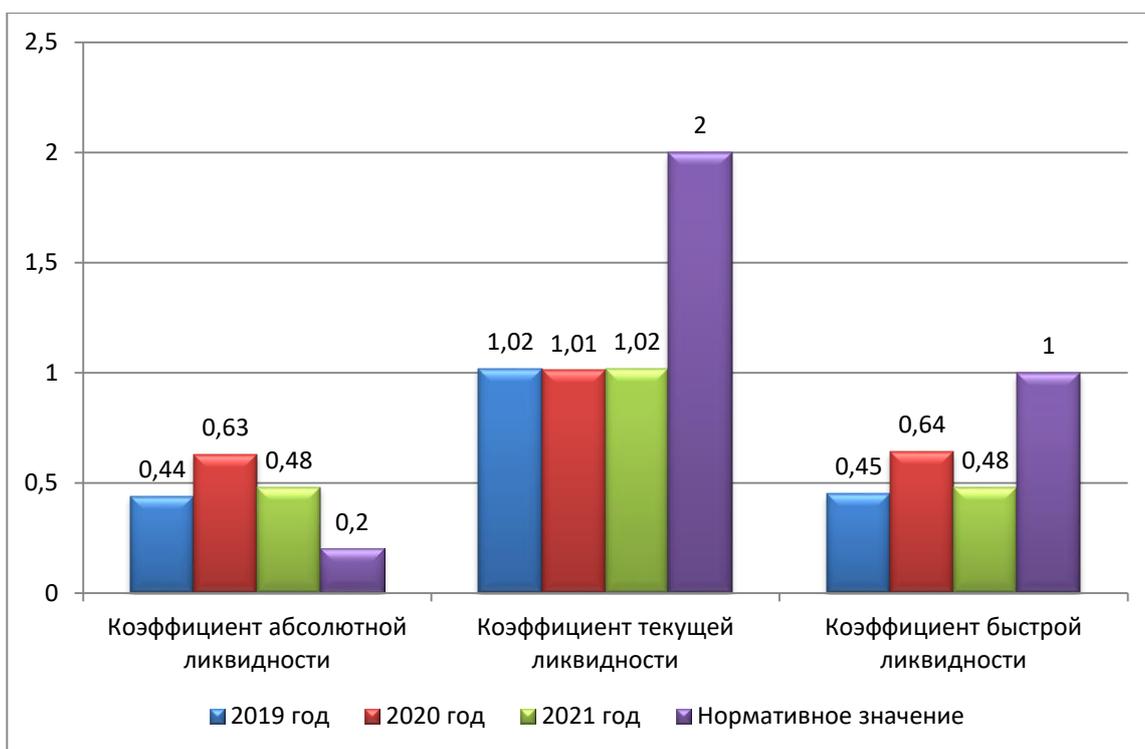


Рисунок 11 - Показатели ликвидности ООО «ТК «Мираторг» в сравнении с нормативными значениями в 2019-2021 гг., в ед.

Рассчитав показатели ликвидности, можно сделать следующие выводы.

«Коэффициент текущей ликвидности на всём протяжении рассматриваемого периода не соответствует нормативному значению - это значит, что платежеспособность не высокая и снижается на протяжении рассматриваемого периода.

Коэффициент быстрой ликвидности также на всём протяжении рассматриваемого периода не соответствует нормативному значению - это значит, предприятием не способно погашать свои текущие обязательства в случае возникновения трудностей с продажей и сбытом продукции и услуг.

Только коэффициент абсолютной ликвидности соответствует нормативному значению в 2019-2021 годах - это значит, что потенциально могут быть оплачены срочные обязательства» [15].

Основные показатели, характеризующие финансовую устойчивость (структуру капитала) представим в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели финансовой устойчивости ООО «ТК «Мираторг» в 2019-2021 гг., в ед,

Показатель	2019	2020	2021	Отклонение, +/-	
				2020-2019	2021-2020
Коэффициент концентрации собственного капитала (автономии)	0,02	0,02	0,03	-	+0,01
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	43,3	41,1	40,0	-2,2	-1,1
Коэффициент маневренности собственных средств	0,71	0,56	0,61	-0,15	+0,05
Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования	0,02	0,01	0,02	-0,01	+0,01

«Из проведённых расчётов можно сделать следующие выводы:

В 2019-2021 гг. коэффициент автономии не соответствует нормативному значению - это значит, что предприятие финансово неустойчиво (зависимо от кредиторов). Коэффициент соотношения заемных и собственных средств отвечает нормативному значению - это значит, что организация финансирует свои активы за счет своих средств. Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования в 2019-2021 гг. не соответствует нормативному значению - это значит, что организация наращивает свою зависимость от краткосрочных обязательств, которые требуют срочного погашения. Коэффициент маневренности собственного капитала на всём протяжении рассматриваемого периода превосходит нормативный показатель что является негативным обстоятельством» [41].

Анализ рентабельности представим в таблице 14.

Таблица 13 – Показатели рентабельности ООО «ТК «Мираторг» в 2016-2019 гг., %

Показатель	2019	2020	2021	Отклонение, +/-	
				2020-2019	2021-2020
Рентабельность продаж, %	2,3	-1,5	-1,8	-3,8	-0,3
Рентабельность основной деятельности, %	0,03	0,02	0,14	-0,01	0,12
Коэффициент рентабельности продаж (ROS), %	0,03	0,02	0,12	-0,01	0,10
Рентабельность активов предприятия (ROA), %	0,04	0,04	0,2	-	0,16
Коэффициент рентабельности собственного капитала (ROE), %	1,73	1,39	8,03	-0,34	6,64
Период окупаемости собственного капитала, раз	0,58	0,72	0,12	0,14	-0,6

«Практически по всем показателям организация рентабельна, но при этом - рентабельность очень низкая.

Итак, мы можем сделать следующие выводы: с 2019 по 2021 год ликвидность баланса можно признать в качестве недостаточной. Динамика коэффициентов платежеспособности (ликвидности) в рассматриваемом периоде неустойчива. В 2021 году нормативному значению не соответствует только лишь коэффициент обеспеченности своими средствами. Финансовое положение в 2021 году характеризуется как тип финансовой ситуации с абсолютной независимостью. В анализируемом периоде почти все показатели финансовой устойчивости соответствуют нормативному уровню, из-за концентрации привлеченных средств для финансирования своих активов» [17].

## 2.3 Определение вероятности банкротства предприятия

Анализ вероятности банкротства ООО «ТК «Мираторг» по системе Бивера проведен в таблице 14.

Таблица 14 – Диагностика банкротства ООО «ТК «Мираторг» по системе Бивера за 2021 год

Показатель	2021 г.		Отклонение	Группа банкротства
	на начало года	на конец года		
Коэффициент Бивера	0,0004	0,002	+0,0016	III (за 1 год до банкротства)
Коэффициент текущей ликвидности	1,01	1,02	+0,01	II (за 5 лет до банкротства)
Экономическая рентабельность активов	0,04	0,2	0,16	II
Финансовый леверидж (рычаг)	0,97	0,98	+0,01	III
Коэффициент покрытия активов собственными оборотными средствами	0,013	0,015	+0,002	III

Данные таблицы 14 показывают, что по системе вероятности банкротства Бивера ООО «ТК «Мираторг» относится по большинству показателей ко второй и третьей группы – за 5 лет и за 1 год до банкротства соответственно. Такая оценка связана с не совсем удовлетворительной структурой активов.

«Одной из немногих отечественных моделей, призванных оценить вероятность наступления банкротства является R-модель, разработанная в Иркутской государственной экономической академии. Данная модель, по замыслу авторов, должна была обеспечить более высокую точность прогноза банкротства предприятия, так как по определению (модель все-таки российская) лишена недостатков присущих иностранным разработкам» [19].

«Формула расчета модели ИГЭА имеет вид:

$$R = 8,38 * X1 + X2 + 0,054 * X3 + 0,63 * X4 \quad (1)$$

где, X1 - чистый оборотный (работающий) капитал / активы;

X2 - чистая прибыль / собственный капитал;

X3 - чистый доход / валюта баланса;

X4 - чистая прибыль / суммарные затраты» [19].

В 2020 году =  $8,38 * 0,0133 + 0,0139 + 0,054 * 0,0004 + 0,63 * 0,0002 = 0,273$

В 2021 году =  $8,38 * 0,0148 + 0,0803 + 0,054 * 0,002 + 0,63 * 0,0014 = 0,4006$

Согласно расчетам вероятности банкротства по модели Иркутских ученых, вероятность наступления банкротства максимальная (менее 10%), так как все расчетные показатели ниже 0,42. Можно предположить, что данная методика годится для прогнозирования кризисной ситуации, когда уже заметны очевидные ее признаки, а не заранее, еще до появления таковых.

Более углубленную оценку банкротства можно провести по модели Альтмана, т.к. его модель учитывает также объемы продаж предприятия, а не только чистую прибыль.

Расчет модели Альтмана показал разные интервалы показателя Z. Так, в 2019 году его значение составило 1,7396, указывая на вероятность банкротства, на конец 2021 г. показатель составил 1,6829, что свидетельствует о высокой вероятности банкротства.

Неплатежеспособность предприятия является одним из критериев банкротства. При условии, что коэффициенты ликвидности имеют тенденцию к снижению или же ниже нормы, то существует невысокий риск банкротства предприятия. В таблице 15 спрогнозируем вероятность банкротства предприятия.

Таблица 15 – Расчет вероятности банкротства ООО «ТК «Мираторг» в 2019-2021 годах

Показатели	Формула расчета	Период		
		2019	2020	2021
x1	собственные оборотные средства / всего активов	0,016	0,0133	0,0148
x2	чистая нераспределенная прибыль / всего активов (показывает уровень генерирования прибыли)	0,0004	0,0004	0,002
x3	прибыль до уплаты налогов и процентов / всего активов	0,0013	0,0006	0,0034
x4	собственный капитал (рыночная оценка) / привлеченный капитал	0,0231	0,0244	0,025
x5	выручка (нетто) от реализации / всего активов	1,7033	1,793	1,6376
Z	$1,2X1+1,4X2+3,3X3+0,6X4+0,999$ $X5$	1,7396	1,8245	1,6829

Модель Альтмана:

$$Z = 1.2x + 1,4x + 3,3x + 0,6x + 0,999x \quad (2)$$

«Отнесение организации к определенному классу надежности производится на основании следующих значений индекса Z:

$Z < 1,81$  – предприятие станет банкротом: через один год с вероятностью 95%, через два года – с вероятностью 72%, через 3 года - с вероятностью 48%, через 4 года - с вероятностью 30%, через 5 лет - с вероятностью 30%,

$1,81 < Z < 2,765$  - вероятность банкротства средняя,

$2,765 < Z < 2,99$  - вероятность банкротства невелика, предприятие отличается исключительной надежностью,

$Z > 2,99$  - вероятность банкротства ничтожно мала.

Факт банкротства на один год можно установить с точностью до 95%, на два года –83%» [13].

В ООО «ТК «Мираторг»  $Z_{2019} = 1,7396$ ,  $Z_{2020} = 1,8245$ ,  $Z_{2021} = 1,6829$ , то есть вероятность наступления банкротства достаточно высока (Если  $Z < 1,8$  – зона финансового риска («красная» зона).).

Показатели рентабельности по видам деятельности и другие расчетные показатели рентабельности снижаются в 2019 году, что также является негативным фактором платежеспособности предприятия.

Таким образом, предприятию необходимо принятие срочных мер по восстановлению платежеспособности и предотвращению банкротства в рамках программы финансового оздоровления. Чтобы избежать банкротства руководству предприятия нужно систематически проводить финансовый анализ предприятия

### **3. Направления финансового оздоровления ООО «ТК Мираторг»**

#### **3.1 Разработка программы финансового оздоровления**

«В компании ООО «ТК Мираторг» выстроена система управления финансовой и производственной деятельностью, которая оценивает доходную и расходные части структурных подразделений и производственных участков в целом и по отдельности, своевременно просчитывать экономическую составляющую производства отдельных видов продукции и реагировать на конъюнктуру рынка» [9]

«Планированием и управлением финансами в данной компании занимаются финансово-экономический отдел и бухгалтерия. Финансовое планирование необходимо для воплощения стратегических и тактических целей, поставленных руководителем ООО «ТК Мираторг»» [10].

Общее управление финансовой деятельностью компании в рамках антикризисного управления, включает в себя важнейшие функции, а именно: планирование, организация, руководство и контроль.

Анализ наличия форм финансового плана показан в приложении Л.

Анализ выполнения БДДС проводится каждый месяц, квартал, полугодие, 9 месяцев, календарный год за соответствующий период.



Рисунок 12 – Особенности механизма управления финансами с позиции антикризисного управления ООО «ТК Мираторг»

На основании проведенного выше анализа на рисунке 17, рассмотрим кратко графически особенности механизма управления финансами.

Представим слабые места процесса финансового планирования ООО «ТК Мираторг» на схеме (рисунок 13).



Рисунок 13 – Этапы финансового планирования ООО «ТК Мираторг»

«Выделим наиболее слабые места системы оценки финансовой деятельности ООО «ТК Мираторг» в рамках недопущения банкротства:

- разработка финансовой стратегии и составление всех прогнозных значений. Этот этап является наиболее важным, так как от него зависит эффективность и результативность финансового планирования в целом. Он

является проблемным для компании в связи с тем, что в компании отсутствуют специалисты по финансовому планированию и прогнозированию;

– учитывая, что компания ООО «ТК Мираторг» - это торгово-производственное предприятие среднего бизнеса, с достаточно большими оборотами, поэтому никого в компании не интересует бюджет расходов. У сотрудников нет мотивации сократить расходы, никто из персонала не понимает куда Компания идет, какой финансовый результат имеет и тем самым появляется возможность для хищений и воровства, как на складе, так и при расчетах с поставщиками;

– нет общей программы по эффективному управлению финансами, не определены даты подготовки планов расходов, нет идентичных статей по расходам, каждый филиал ведет свой бюджет по кассовому методу, т.е. всех интересуют исключительно поступления от покупателей и их своевременные оплаты;

– высокие суммы дебиторской и кредиторской задолженностей, что значительно негативно влияет на финансовую устойчивость компании и её платежеспособность, что может привести к банкротству;

– также слабым местом оценки финансовой деятельности в общем и в системе финансового планирования, в частности ООО «ТК Мираторг» реализация контроля при исполнении финансовых планов антикризисного управления компанией» [9].

«Целесообразно сосредоточить внимание на общей финансовой стратегии финансового оздоровления предприятия при формировании оптимальной модели оценки финансовой деятельности и различных финансовых показателей для избежания финансово-экономического и производственных кризисов» [42].

Из выявленных недостатков по управлению финансовой устойчивости мы сделали вывод, что на предприятии есть проблемы по управлению

дебиторской и кредиторской задолженностью. А также выявлен рост запасов и снижение денежных средств предприятия.

Поэтому, предлагаются следующие мероприятия, представленные в виде схемы.



Рисунок 14 – Мероприятия по решению выявленных проблем в рамках программы финансового оздоровления компании

Мероприятие 1. Разработка программы эффективного управления дебиторской задолженностью.

а) «Факторинг. Комплекс финансовых услуг, оказываемых факторинговой компанией (фактором) своему клиенту в обмен на уступку дебиторской задолженности» [6] – именно так звучит описание факторинга в учебниках по экономической теории. В реальной жизни это всего лишь возможность получить беззалоговое финансирование под дебиторскую задолженность, которая сформировалась (появилась) только сейчас и срок оплаты по которой наступает, к примеру, через 30 дней.

б) Реестр старения счетов дебиторов. «Контроль расчетов с дебиторами по отсроченным задолженностям предполагает классификацию клиентов по категориям в зависимости от степени риска невозврата долгов и составление реестра старения дебиторской задолженности.

Реестр старения содержит перечень основных дебиторов в порядке убывания дебиторской задолженности с указанием ее удельного веса в составе текущих активов предприятия» [20].

в) Разработка современного регламента по управлению дебиторской задолженностью в компании ООО «ТК Мираторг».

Регламент по управлению дебиторской задолженностью решает следующие задачи:

- 1) внедрение единого подхода к управлению задолженностью;
- 2) конкретизирование процессов и мероприятий по возврату дебиторки;
- 3) установление порядка взаимодействия сотрудников;
- 4) определение функционирования комиссии по работе с дебиторкой.

г) Претензионная работа с дебиторами и дебиторской задолженностью.

«Претензионная работа (с дебиторами) состоит во взыскании долга в пользу клиента и заключается в проведении переговоров с лицом, задолжавшим клиенту определенную сумму. Претензионная работа (с дебиторами) должна начаться сразу же, как только был нарушен договор о возврате долге. Время в данной ситуации работает не в пользу кредитора, лишая его возможности собрать необходимые доказательства и, как следствие, вернуть свои средства» [21].

«Принудительное взыскание задолженности в соответствии с российским законодательством возможно только в установленные для этой процедуры сроки. Целевая установка стратегии управления дебиторской задолженностью предприятий – обеспечение компромисса соотношений

абсолютных и относительных показателей дебиторской и кредиторской задолженностей, используемых в качестве индикаторов при оценке ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости» [27].

Управление дебиторской задолженностью занимает важное место в системе финансового менеджмента каждого предприятия по следующим причинам.

«Во-первых, соотношение между двумя видами задолженности непосредственно формирует ликвидность баланса. У коммерческих организаций признаком банкротства выступает не утрата капитала, а факт потери ликвидности, что заставляет руководителей компаний переориентироваться с показателя прибыли на показатель денежного потока» [17].

Во-вторых, грамотная политика управления оборотными средствами за счет эффекта временной стоимости денег способствует получению доходов.

И напротив, непродуманная политика или ее отсутствие могут привести к расходам (из-за превышения средней ставки по привлечению кредиторской задолженности над ставкой по размещению дебиторской задолженности) и убыткам (из-за списания безнадежных долгов).

В-третьих, работа с двумя видами задолженности - это повседневный труд финансовой (бухгалтерской) службы. Даже если в целом финансовый менеджмент в коммерческой организации недостаточно развит, исполнения функции управления платежами никак не избежать.

«Планирование дебиторской задолженности должно определить желаемую цель (максимальный денежный поток, максимальную прибыль, максимальную выручку, минимальные убытки) и способы ее достижения. Последние закрепляются в политике в области закупок и политике кредитования покупателей. На этапе планирования также проводится анализ макроэкономического окружения и конъюнктуры рынка» [29].

Мероприятие 2. Эффективное управление кредиторской задолженностью.

Основные мероприятия по повышению потока денежных средств и снижения сумм кредиторской задолженности представим в приложении Д.

Мероприятие 3. Разработка антикризисной финансовой стратегии для стабилизации финансового состояния компании ООО «ТК Мираторг».

«Создаваемая антикризисная стратегия оценки и управления финансовой деятельностью ООО «ТК Мираторг» должна давать возможность решать следующие задачи управления финансами:

- оценка финансового состояния организации;
- экономическая оценка ключевых направлений работы (расходы, прибыль, рентабельность и другие характеристики по продукции и услугам, подразделениям, контрагентам);
- составление бюджетов подразделений и контроль их исполнения;
- проектирование и контроль экономических потоков;
- мониторинг и предупреждение разорения (банкротства) и форс - мажорных обстановок;
- определение сроков, размеров и необходимости взятия кредитов;
- анализ, планирование и контроль доходов и расходов;
- анализ, планирование и контроль изменения структуры баланса»

[17].

«В следствии улучшения системы оценки и управления финансовой деятельностью в организации и её подразделениях, отчетность ООО «ТК Мираторг» обязана быть наиболее прозрачной для руководства и инвесторов, что собственно даст возможность увеличить своевременность работы и инвестиционную привлекательность компании.

Система финансового антикризисного управления содержит проектирование и контроль последующих объектов:

- эффектов производственной работы;
- перемещения материальных потоков, количества персонала и объектов управления;

- прибылей, затрат и экономических эффектов;
- перемещения обязанностей и экономических ресурсов;
- инвестиционной деятельности» [16].

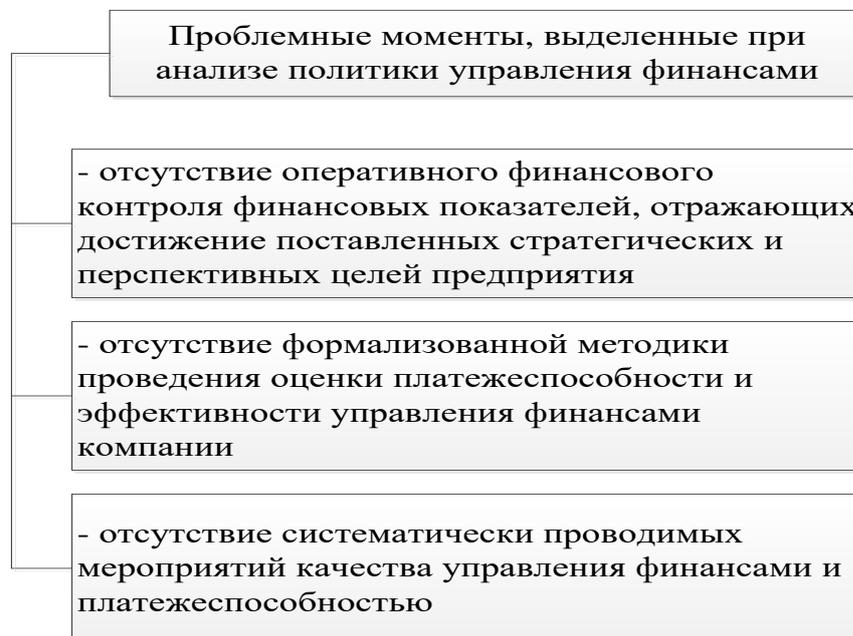


Рисунок 15 – Проблемные моменты, выделенные при анализе политики управления финансами

«Одной из проблем является несовершенство методических основ перспективного финансового планирования предприятия с учетом специфики. Как на уровне государства, так и на уровне ООО «ТК Мираторг» нет утвержденного инструментария оценки финансового положения и платежеспособности организации. Использование общих нормативов и рекомендаций законодательства по оценке вероятности банкротства дает только результат сложившейся ситуации. При этом, исполнителю анализа остается лишь на основании собственных знаний и умений делать выводы и осуществлять поиск вероятных путей улучшения ситуации» [9].

«Отсутствие внутреннего нормативного документа по организации оценки финансового состояния и финансовой деятельности организации также негативно влияет на рыночное положение организации. Каждое подразделение организует анализ и общее управление по различным

методикам, что, безусловно, не дает реальной картины финансового состояния. Необходимо утверждение приказа или методических рекомендаций с указанием конкретного инструментария формирования и планирования перспективной финансовой деятельности предприятия» [31].

Таким образом, во-первых, принятие нормативного акта или методических рекомендаций, определяющих конкретные инструменты оценки финансовых результатов деятельности учреждения, обеспечит сопоставимость результатов деятельности отдельных подразделений и учреждения в целом на основе единых инструментов. Во-вторых, определяя конкретные характеристики услуг, он обеспечит четкую процедуру действий в случае кризиса финансового управления.

«Документальное закрепление основных правил и критериев оценки эффективности финансовой деятельности ООО «ТК Мираторг» позволит упорядочить данный процесс и обеспечит достоверность, точность, сопоставимость и реальность результатов. А уже полученные по результатам расчетов коэффициенты и показатели можно использовать для поиска наиболее приемлемых и адекватных управленческих шагов для укрепления общего финансового положения ООО «ТК Мираторг» на рынке» [16].

«В связи с тем, что компания сильно зависима от внешних источников финансирования, предприятию рекомендуется рассмотреть другие источники привлечения заемного капитала» [17]. (рисунок 16)

Для роста финансовой устойчивости и эффективного управления финансами ООО «ТК Мираторг», необходимо:

- проводить оптимизацию структуры и величины собственного капитала. Одним из направлений оптимизации компании является системы планирования и системы финансового за выполнением показателей. оптимизации структуры и заемного капитала, в структуру собственного - резервный капитал. Резервный является страховочным источником, используемым всего для образовавшихся убытков. Рост собственных средств будет способствовать и расширению инвестиционной активности компании, так как это даст возможности вкладываться в более рисковый, но и существенно более доходный финансовый инструмент;

- снижать себестоимость предоставляемых продукции и услуг;

- проводить расширение ассортимента продукции и спектра услуг;

- проводить расширение инвестиционной деятельности;

- управлять финансами компании на основании перспективного финансового планирования.

Рисунок 16 – Мероприятия для роста финансовой устойчивости

Таким образом, имеет смысл реализовать ряд рекомендаций для мероприятия №3, направленных на совершенствование системы управления финансовой деятельностью ООО «ТК Мираторг» в рамках программы финансового оздоровления и антикризисного управления, а именно:

а) «Разработать систему перспективного планирования ООО «ТК Мираторг». Подобная система позволит компании реализовать идею по организации четкого процесса закупки готовой продукции, доставке его в определенное время и место с учетом потребностей холдинга и его основных заказчиков. Перспективное планирование позволит руководству ООО «ТК Мираторг» спроектировать основные цели предприятия на ближайшие пять-десять лет. Для этого специалистами финансово-экономического отдела будут разрабатываться четкие планы, в которых будут прописаны планируемые результаты по годам» [28].

«Первоочередными задачами разработки системы перспективного финансового планирования компании ООО «ТК Мираторг» должны стать:

- обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее структурных подразделений;
- ориентация и раннее распознавание проблем организации;
- координация деятельности сотрудников отдела учета, путем создания системы перспективного финансового планирования и контроллинга;
- мотивация трудовой активности сотрудников отдела» [28].

б) «Сформировать способы контроля по выполнению поставленных целей и планов предприятия. Любое планирование невозможно без контроля, поэтому руководству ООО «ТК Мираторг» рекомендуется назначить ответственных лиц не только за оперативное и стратегическое планирование, но и за контроль разрабатываемых мероприятий. Требуется издать приказы, в которых будут прописаны должностные лица, на которых возлагается контроль по оперативному и стратегическому (перспективному) планированию» [28].

в) «Внедрение современного программного продукта БИТ.ФИНАНС. Внедрение автоматизированных систем учета и управления финансами позволит значительно сократить количество времени, затрачиваемого на осуществление сбора, подготовки и анализа данных, а также предоставит возможность повысить качество формируемой отчетности и степень ее детализации, позволит осуществлять сценарное планирование без больших затрат рабочего времени, также увеличит качество проводимого анализа многочисленных форм отчетности группы, что в свою очередь создаст основу для принятия более взвешенных и обоснованных управленческих решений» [28].

Мы утверждаем, что цифровизация играет жизненно важную роль в том, чтобы помочь компаниям построить тесные отношения с различными

заинтересованными сторонами. Благодаря цифровизации фирмы могут значительно улучшить свое взаимодействие с заинтересованными сторонами для более эффективного поиска, обмена, хранения и анализа информации и ресурсов. Утверждается, что различные средства информационных технологий и коммуникаций позволяют фирмам координировать широко разбросанные знания и возможности. Например, благодаря внутренней цифровизации фирмы могут установить тесную связь с участниками цепи поставок и добиться обмена точной информацией в режиме реального времени, что поможет фирмам эффективно выявлять избыточные активы и неэффективные операционные звенья. Кроме того, внешняя цифровизация может устранить ограничения по расстоянию и времени и помочь фирмам более тесно общаться с ключевыми клиентами. Это может позволить потребителям участвовать в разработке и проектировании продуктов или услуг компании. Таким образом, мы предполагаем, что внутренняя и внешняя цифровизация позволяет сокращающимся фирмам получить доступ к соответствующим знаниям и информации о том, как эффективно проводить ретрансляцию и/или стратегические действия по развороту для достижения успешного разворота фирмы.

«Внедрение программного продукта «1С: Предприятие, Конфигурация «Финансовое планирование» для совершенствования системы бюджетирования и повышения эффективности деятельности ООО «ТК Мираторг» в области финансового планирования» [38].

Также, в рамках данного мероприятия предлагаем внедрить современную информационную систему AnyLogik (имитационное моделирование бизнес-процессов для эффективного планирования бюджетов различных уровней в компании ООО «ТК Мираторг» и его подразделениях, разработка и применение модели результативного бюджетирования).

«Проведенный анализ текущей организации системы управления финансами ООО «ТК Мираторг» выявил существенные ее недостатки, основа которых заключается в отсутствии единого информационного

пространства, позволяющего совершать ввод данных, выгрузку, создание бюджетов, согласования, контроля, утверждения и анализа полученных данных, а также проведения оперативного учета и оценки финансовой деятельности предприятия для принятия обоснованных управленческих решений.

При имеющемся большом массиве финансово-экономических данных используемый программный продукт MS Excel не обеспечивает необходимую скорость формирования требуемой финансово-аналитической отчетности и в значительной степени проигрывает всем программным продуктам комплексной автоматизации на различных платформах» [37].

Таким образом, основным недостатком в схеме работы экономических и финансовых служб ООО «ТК Мираторг» является отсутствие базы для обеспечения целостности данных и оперативности доступа к ним.

«С целью повышения качества, уровня детализации и сокращения времени на подготовку финансово-экономической и аналитической информации необходимо провести автоматизацию бизнес-процессов:

- формирования заявок на расходование денежных средств для целей формирования годового и текущего БДДС;
- формирования заявок для составления годового и текущего БДР;
- процесса согласования заявок на расходование денежных средств и бюджета доходов и расходов;
- формирования платежного календаря и ежедневного реестра платежей;
- формирования прогнозного отчета о движении денежных средств;
- формирования прогнозного отчета бюджета доходов и расходов;
- формирования фактического отчета по ДДС и БДР;

- проведения план-фактного анализа ДДС и БДР по месяцам, кварталам, за год в разрезе статей, центров финансовой ответственности, проектов, договоров, контрагентов и других аналитик;
  - формирования прогнозного баланса;
  - формирования необходимых произвольных отчетов по финансово-экономической деятельности предприятия;
  - моделирования БДДС, БДР и прогнозного баланса при различных сценарных условиях;
  - формирования консолидированной отчетности по компании;
  - формирования и согласования проектов договоров предприятия»
- [26].

Осуществить совершенствование финансово-аналитической деятельности ООО «ТК Мираторг» целесообразно с помощью внедрения программного продукта БИТ.ФИНАНС (рисунок 17).

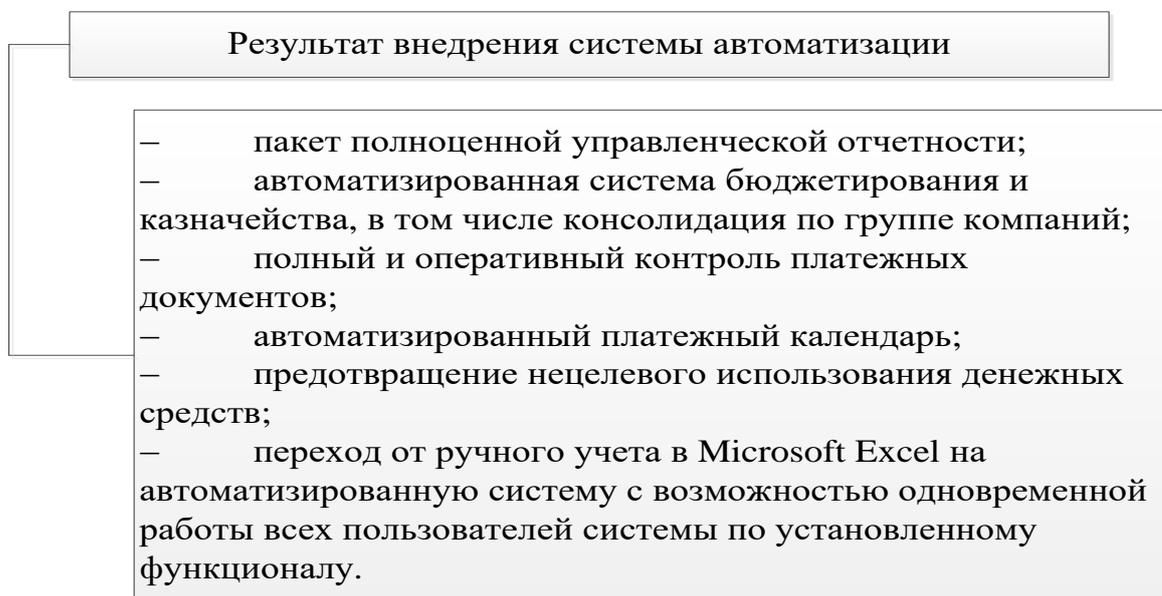


Рисунок 17 – Результат внедрения системы автоматизации

«Внедрение предлагаемой автоматизированной системы позволит вывести процессы оценки финансовой деятельности и финансового

планирования, формирования отчетности и анализа на концептуально иной уровень, позволяющий всем пользователям программного продукта осуществлять свои действия слаженно и эффективно, действуя параллельно и не мешая друг другу, экономя время и ресурсы компании» [34].

Данное решение обладает мощным функционалом и сочетается с интуитивно понятным интерфейсом. На рисунке 18 представлена общая схема работы в программе БИТ. ФИНАНС.



Рисунок 18 – Общая схема работы в программе БИТ.ФИНАНС

Более детально функционирование бизнес-процессов по управлению финансами (по блокам) в программе БИТ.ФИНАНС представлена в приложение Е.

«БИТ.ФИНАНС позволит решить широкий спектр ключевых задач по управлению корпоративными финансами, автоматизируя процесс финансового планирования и бюджетирования на предприятии.

БИТ.ФИНАНС.ХОЛДИНГ предназначено для формирования бюджетов:

- планирование бюджета доходов и расходов (БДР),
- бюджета движения денежных средств (БДДС),
- прогнозного баланса,
- а также осуществления консолидации по предприятию» [22].

«Автоматизация бюджетирования позволит осуществлять долгосрочное планирование, актуализацию и корректировку бюджетов, формирование план-фактного анализа деятельности компании с детализацией данных до первичных документов, в том числе в разрезе проектов компании, а также формировать платежный календарь. Автоматизированная система бюджетирования БИТ.ФИНАНС включает в себя мобильное приложение «Ключевые показатели», с помощью которого возможно отслеживать все важные финансовые и другие показатели компании в режиме онлайн непосредственно с мобильного устройства. Автоматизация казначейства с помощью системы БИТ.ФИНАНС, включающей мобильное приложение «Визирование» позволит согласовывать заявки, не заходя в программу, в любое время непосредственно с мобильного телефона или планшета, находясь вне офиса, в командировке или дороге, что позволяет выстраивать более оперативный процесс работы с заявками. В предлагаемой системе реализован механизм управления договорами» [28].

Схема управления договорами, реализованная в БИТ.ФИНАНС представлена на рисунке 19.

«Наличие встроенного блока управления договорами обеспечивает возможность формирования графиков платежей и начислений, а также производить оперативный контроль соблюдения договорных обязательств компании. На первой стадии происходит подготовка проекта договора, который проходит стадию согласования ответственных лиц. В системе имеются шаблоны для оперативной работы по созданию договоров, такие как договор поставки, договор подряда, договор возмездного оказания услуг, также программа предусматривает формирование собственного шаблона договоров, позволяющего учесть специфику компании» [15].

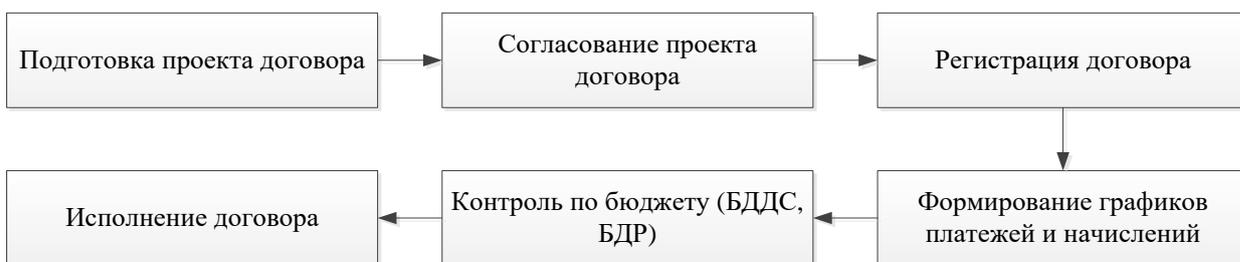


Рисунок 19 – Схема управления договорами

«В подсистеме БИТ.ФИНАНС предусмотрены разрезы планирования: период, сценарии, ЦФО, статья оборотов по бюджету, контрагент, договор, проект, номенклатурная группа, номенклатура, банковский счет, произвольные аналитики (склады, организации, объекты строительства). В справочнике «Статьи оборотов» задаются параметры: кодификатор и наименование, ставка НДС по статье, тип, вид и направление статьи, параметры учета по статье, аналитики планирования, шаблоны проводок, принадлежность статьи к ЦФО, а также имеется возможность произвольного описания. Справочник «Бюджеты» предназначен для хранения списка бюджетов, которые планируется составлять в организации (БДР, БДДС и т.д.), и их структуры. Бюджетные формы заполняются автоматически:

- загрузки из Excel;
- копирования данных, например, данных бюджета или факта за прошлый год;
- получения данных из произвольных источников в базе данных;
- на основании графиков договоров» [23].

«Программный комплекс предусматривает различные сценарии планирования: оптимистический, пессимистический, реалистичный, антикризисный и иная произвольная форма сценария, что позволяет формировать бюджеты разного уровня при различных обстоятельствах под любые условия. Автоматизация бюджетирования предоставит возможность создания гибкой аналитической отчетности. Конструктор произвольных отчетов позволяет строить отчеты любой формы, исходя из форм

корпоративной отчетности. Универсальные отчеты позволяют анализировать данные во всех имеющихся разрезах, с функцией «drill-down» до первичных документов. В БИТ.ФИНАНС встроена панель индикаторов (Dashboards), позволяющая создавать графические аналитические материалы (приложение С), например, диаграммы, гистограммы, гистограммы с накоплением, графики и др.» [23]. В предлагаемой подсистеме «Казначейство» предлагается следующая схема работы, которая представлена в приложении Ж.

В процессе визирования и исполнения Заявки на расходование денежных средств проходят по нескольким последовательным состояниям (Приложение Е).

«Инициатор Заявки может сам отслеживать процесс прохождения своей Заявки на всех этапах согласования. Заявка предусматривает большое количество данных, обеспечивая ее максимальную информативность. Заявка имеет свой индивидуальный номер, предполагает наименование юридического лица (система предусматривает учет по нескольким организациям холдинговых структур), статус заявки.

В системе установлены следующие статусы заявок: «черновик», «рабочая», «утверждена», «оплачена», «частично оплачена» и «отклонена».

Также в заявке отражается вид операции, дата изменения статуса заявки, основание. Основание предусматривает прикрепление к заявке файла с обоснованием, что позволяет оперативно согласовывать заявки, не производя дополнительных поисков документов имея обоснование и заявку в одном информационном поле. Также указан типа заявки: плановая заявка, график платежей, в заявке указывается форма расчетов (безналичные, наличные). Важным является статус заявки, отражающий информацию о превышении бюджета, проставляется галочка «Сверх бюджета», указывается дата расхода, в отдельных случаях срок не позднее которого заявка должна быть оплачена, обязательное поле валюта, сумма, ставка НДС, наименование сценария для которого создана заявка, статья оборотов, ЦФО, проект,

исполнитель, ответственный, степень важности, номенклатурная группа, наименование контрагента, номер договора, назначение платежа.

В программе предусмотрен механизм установления неснижаемых остатков денежных средств. На основе согласованных заявок и реестра платежей осуществляется автоматическое формирование платежных документов. Таким образом, документ «Реестр платежей» позволяет формировать платежные документы на основании списка утвержденных Заявок на расходование денежных средств. При формировании платежных документов автоматически заполняется управленческая аналитика, а при проведении документов – формируются записи по управленческому учету в on-line режиме» [23].

«Документ «Заявка на затраты» вводится ответственным сотрудником ЦФО для планирования необходимой закупки или заказа услуги.

После того, как Заявка на затраты согласована, на основании документа можно создать один из следующих документов бухгалтерского и управленческого учета:

- поступление товаров и услуг,
- авансовый отчет,
- поступление дополнительных расходов» [23].

«На основе согласованных заявок можно сформировать годовой бюджет компании, а также составить оперативный план на месяц (на любой из требуемых периодов: месяц, квартал, полугодие, год). После проведения платежей и проведения «закрывающих» документов получим отчетные данные по бюджетам в различных разрезах, что позволит проводить всесторонний план-фактный анализ в разрезе всех требуемых аналитик.

Исходя из предлагаемых выше мероприятий, компании ООО «ТК Мираторг» для реализации проекта целесообразно приобрести версию БИТ.ФИНАНС.ХОЛДИНГ, которая будет включать блок «Казначейство», блок «Бюджетирование», блок по управлению договорами, а также

предусматривать механизм консолидации и контроля за процессом сверки между компаниями.

Внедрение системы бюджетирования в ООО «ТК Мираторг» даст возможность значительно облегчить работу сотрудников Департамента финансового планирования и анализа, и ускорить процесс контроля финансов при одновременном повышении точности подсчетов.

Таким образом, основным мероприятием повышения эффективности управления финансами предприятия и роста его финансовой устойчивости является программа финансового оздоровления, основу которой составляет финансовая антикризисная стратегия, включающая» [32]:

- увеличение потока денежных средств;
- минимизация текущих финансовых потребностей;
- управление дебиторской и кредиторской задолженностью;
- разработка алгоритма финансового планирования и контроля.

Автоматизированная система учета и планирования не только повышает качество и своевременность различных управленческих отчетов, но и значительно сокращает расходы организации.

### **3.2 Оценка эффективности плана финансового оздоровления предприятия**

В данном разделе представим затраты и эффективность для проекта предлагаемых мероприятий.

Мероприятие 1. Разработать систему перспективного планирования в компании ООО «ТК Мираторг».

По своей сути, перспективное финансовое планирование в рамках бюджетирования: «это финансовая антикризисная стратегия на долгосрочную перспективу» [13].

«В процессе разработки финансовой антикризисной стратегии особое внимание уделяется реализации программы финансового оздоровления компании, полноте выявления денежных доходов, мобилизации внутренних ресурсов, максимальному снижению себестоимости продукции, формированию и распределению прибыли, определению оптимальной потребности в оборотных средствах, рациональному использованию привлеченных средств, эффективному использованию капитала предприятия.

Исходным этапом планирования является прогнозирование основных направлений финансовой деятельности предприятия, которое осуществляется в процессе перспективного финансового планирования» [33].

«Результатом перспективного финансового планирования является разработка трех основных прогнозов:

- финансовых результатов (прибыли и убытка);
- движения денежных средств (баланс денежных потоков);
- бухгалтерского баланса предприятия.

Система перспективного финансового планирования является наиболее сложной и требует для своей реализации высокой квалификации исполнителей, так как со стороны методического подхода к осуществлению планирования является - прогнозированием (минимум - до 3-х лет)» [33].

В рамках выпускной квалификационной работы предлагаем разработку долгосрочного финансового плана по важному направлению финансовой деятельности компании ООО «ТК Мираторг» – отчет о финансовых результатах, так как показатели выручки и прибыли имеют тенденцию к снижению на протяжении рассматриваемого периода во втором разделе настоящего исследования.

Для того, чтобы спланировать показатели в перспективе, необходимо построить линию тренда показателей компании ООО «ТК Мираторг» за предыдущий проанализированные ранее период (рисунок 20-21).



Рисунок 20 - Динамика выручки от реализации в ООО «ТК Мираторг» по линии тренда (тыс. руб.)

Из рисунка 20 видно, что динамика роста выручки стремится к росту по линии тренда (если сценарий развития деятельности будет развиваться реалистично). Темп снижения выручки в 2021 году относительно 2020 год составил 3,1%. На рисунке 21 наглядно представлена динамика финансовых результатов деятельности ООО «ТК Мираторг» в период с 2019-2021 г.г.

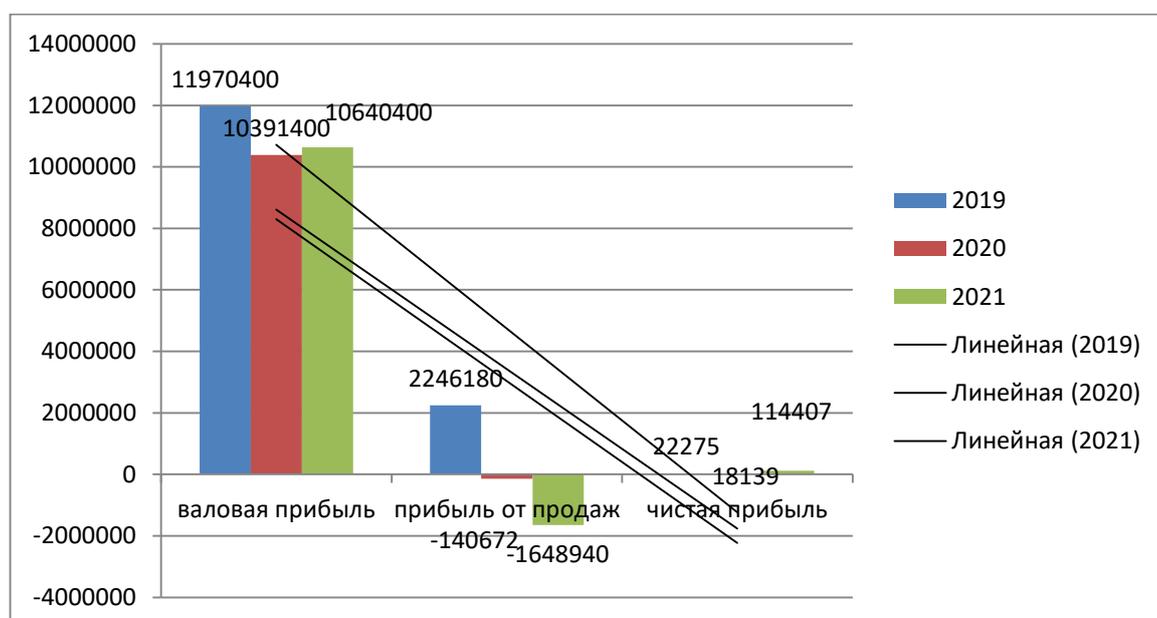


Рисунок 21 - Динамика финансовых результатов деятельности ООО «ТК Мираторг» в период 2019-2021 года (тыс. руб.)

Прибыль от продаж по ООО «ТК Мираторг» в 2020-2021 гг. имеет отрицательные значения (крайне негативная тенденция). Чистая прибыль по ООО «ТК Мираторг» уменьшилась с 22275 тыс. руб. в 2019 году до 18139 тыс. руб. в 2020 году или на 18,6%. Снижение прибыли от реализации производимой продукции обусловлены превышением себестоимости реализации над ценой, высокими закупочными ценами и коммерческими расходами.

Таким образом, в компании ООО «ТК Мираторг» необходимо принятие мер по повышению его платежеспособности, что позволит достичь необходимого уровня финансового состояния. В противном случае, длительное сохранение неплатежеспособности приведет к убыткам и несостоятельности предприятия (банкротству).

Предлагаем составить прогнозный на 2020 год отчет о финансовых результатах для ООО «ТК Мираторг» с учетом перспективного планирования в трех вариантах - оптимистичный, реалистичный, пессимистичный.

Таблица 16 – Основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «ТК Мираторг» в перспективе на 2020 год

Наименование	2019 год	2020 год Вариант оптимистичный (рост на 10%)	2020 год Вариант реалистичный (рост на 5%)	2020 год Вариант пессимистичный (снижение на 5%)
Выручка	95720400	105292440	100506420	90934380
Валовая прибыль (убыток)	10640400	11704440	11172420	10108380
Убыток от продаж	-1648940	-1484046	-1566493	-1813834
Чистый убыток (прибыль)	114407	125848	120127	108687

Исходя из представленных расчетов, чтобы предприятию выйти на увеличение показателей прибыли от продаж и чистой прибыли уровня 2019 года (начало рассматриваемого периода), необходимо разработать

перспективный план на 3 года - оптимистичный или на 5-7 лет - реалистичный.

«Основные расходы по внедрению предлагаемого мероприятия - внедрение системы перспективного планирования на предприятии, это затраты на персонал, который будет непосредственно заниматься в компании разработкой планов на будущее, составлять эффективные бюджеты расходов/доходов» [14] (рисунок 22).

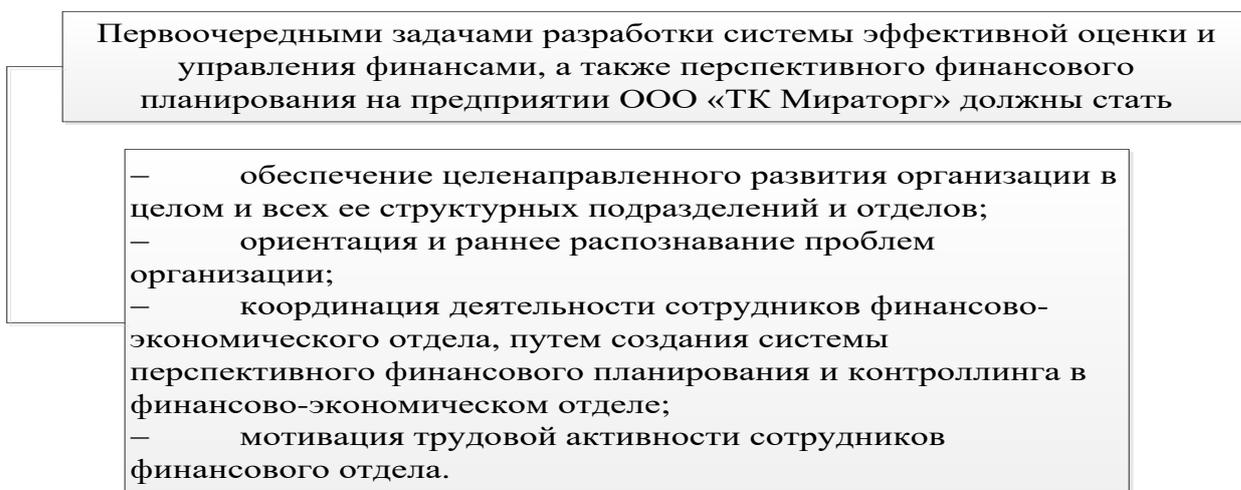


Рисунок 22 – Задачи разработки системы эффективной оценки и управления финансами

Разработкой стратегического перспективного плана финансового оздоровления компании будет заниматься начальник ФЭ отдела (затраты составят - 250 тыс. руб.).

Таким образом, данное мероприятие взаимосвязано со следующим мероприятием 2. Сформировать способы контроля по выполнению поставленных целей и планов предприятия.

С учетом вышеизложенного, в организации предлагается внедрить систему контроллинга, представленную на рисунке 23.



Рисунок 23 – Рекомендуемый процесс контроллинга для ООО «ТК Мираторг»

«При помощи финансового контроллинга реализуется главный принцип рационального ведения дела. Данный принцип является проверкой работы каждой структурной службы организации по соотношению расходов и доходов. При внедрении системы финансового контроллинга в ООО «ТК Мираторг» особое внимание нужно уделить этапу «контроль»» [28]. (Приложение Б)

«Перспективное финансовое планирование, четкая постановка задач и контроллинг в ООО «ТК Мираторг» необходимо для того, чтобы увеличить объем продаж, усовершенствовать систему продаж и определить пути достижения эффективной работы предприятия. Для того, чтобы сделать более эффективной работу финансового отдела, организуется грамотный контроллинг. Для этого необходимо четко поставить задачу, т.е. в каком виде предоставлять отчетную информацию руководству. Затраты на контроллинг составят - 534 тыс. руб. (годовая заработная плата экономиста финансово-экономического отдела).

Для осуществления текущего контроля деятельности ООО «ТК Мираторг» рекомендуется использовать административный контроль (сформировать способы контроля по выполнению поставленных целей и планов предприятия), который отражает своевременность выполнения задач и включает в себя ежемесячные, недельные схемы отчетности для каждого

сотрудника. Должен быть введен определенный день в конце месяца, когда сотрудники отчитываются перед вышестоящими руководителями» [43].

«В отчетах отражается выявление отклонений плановых с фактическими финансовыми показателями. Грамотно организованный контроллинг и перспективное финансовое планирование, особенно в деятельности компании ООО «ТК Мираторг» позволяет не только своевременно обнаружить недостатки в финансовой деятельности, но и вовремя принять меры к их устранению. Предложен результативный инструмент оценки эффективности финансовой работы ООО «ТК Мираторг» в области бюджетирования и финансового планирования» [19].

Таким образом, с учетом рекомендаций, организационный процесс финансового планирования ООО ТК «Мираторг» состоит из нескольких этапов, в ходе которых специалисты должны оценить финансовое положение предприятия, разработать проект бюджета движения денежных средств, разработать проект бюджета доходов и расходов, проанализировать полученные показатели и утверждение этих бюджетов, внести необходимые корректировки в показатели, реализовать эти бюджеты, проконтролировать выполнение планов, проанализировать отклонения от показателей. Изучение конкретных условий финансово-хозяйственной деятельности анализируемой компании позволит сделать вывод о наличии возможностей для совершенствования системы финансового менеджмента за счет программы финансового оздоровления компании.

«Результатом выполнения указанных рекомендаций станет формирование эффективной системы организации бюджетирования и финансового планирования ООО «ТК Мираторг», и в дальнейшем – рационализация осуществления деятельности компании, стабилизация всех важнейших финансовых показателей» [26].

Мероприятие 3. Внедрение современного программного продукта БИТ.ФИНАНС.

Программное обеспечение проекта по совершенствованию финансово-аналитической деятельности ООО «ТК Мираторг» включает в себя программный продукт компании «Первый Бит» БИТ.ФИНАНС.

«Для реализации проекта финансового оздоровления по совершенствованию финансово-экономической деятельности ООО «ТК Мираторг» очень важно предоставить всем участникам бизнес-процессов всестороннее информационное обеспечение. Во многом базой информационного обеспечения будет являться сам программный продукт БИТ.ФИНАНС, так как данная программа дает полную информацию о деятельности компании в плоть до первичной документации, включая договоры компании, а также позволяет видеть и отслеживать все процессы от формирования заявок, согласования и их реализации. Преимуществом предлагаемой к внедрению автоматизированной современной системы - это то что, в системе могут работать одновременно все пользователи программы, что позволяет оперативно осуществлять работу по формированию финансово-экономической отчетности» [14].

В таблице 17 представлена информация по стоимости программного продукта для проекта автоматизации финансово-аналитической работы ООО «ТК Мираторг».

Таблица 17 – Стоимость программного обеспечения проекта автоматизации финансово-аналитической работы ООО «ТК Мираторг»

Наименование	Цена, руб.	Кол-во, шт.	Стоимость, руб.
БИТ: Финанс ХОЛДИНГ	500 000	1	500 000
Сопровождение БИТ Финанс	24 000р\год	1	24 000р\год
Итого			524 000

В таблице 18 представлены этапы внедрения проекта автоматизации финансово-аналитической работы инструментами БИТ.Финанс в блоке «Казначейство», с указанием вида работ, трудоёмкости и стоимости внедрения в ООО «ТК Мираторг».

Таблица 18 - Этапы и стоимость внедрения блока «Казначейство» БИТ.Финанс в ООО «ТК Мираторг»

Наименование этапа	Прогнозный объем работ, ч.	Сумма, руб.
Моделирование	12	22 800
Сбор информации о текущих бизнес процессах заказчика. Сбор требований, собеседование с ключевыми сотрудниками.	9	17 100
Составление план графика работ. Оценка перечня доработок	3	5 700
Проектирование	65	123 500
Настройка механизма планирования казначейства (заявки, реестры, фактические платежи)	23	43 700
Настройка сбора фактических данных	23	43 700
Визирование документов + контроль лимитов на расходование	9	17 100
Подготовка отчетов системы для анализа данных казначейства. (Платежный календарь, план-факт по заявкам)	11	20 900
Внедрение	44	83 600
Настройка прав пользователей	11	20 900
Обучение пользователей	9	17 100
Консультации по ведению блока	24	45 600
Итого	120	228 000

Таким образом, подготовка и внедрение блока «Казначейство» БИТ.Финанс составит 228 тыс. руб.

В таблице 19 представлены этапы внедрения проекта автоматизации финансово-аналитической работы инструментами БИТ.Финанс в блоке «Бюджетирование», с указанием вида работ, трудоёмкости и стоимости внедрения в ООО «ТК Мираторг».

Таблица 19 - Этапы и стоимость внедрения блока «Бюджетирование» БИТ.Финанс в ООО «ТК Мираторг»

Наименование этапа	Прогнозный объем работ, часов	Сумма, руб.
Моделирование	16	30 400
Сбор информации о текущих бизнес-процессах заказчика. Сбор требований, собеседование с ключевыми сотрудниками.	12	22 800
Составление план графика работ. Оценка перечня доработок	4	7 600

Продолжение таблицы 19

Наименование этапа	Прогнозный объем работ, часов	Сумма, руб.
Проектирование	110	209 000
Определение перечня объектов планирования закупок и аналитик планирования. Определение параметров договоров для внесения в систему.	30	57 000
Настройка основных алгоритмов планирования. Создание алгоритмов согласования заявок. Формирование фактических данных на основании документов БУ.	60	114 000
Подготовка отчетов системы для анализа данных план-факта по закупкам, выполнения условий по договорам.	20	38 000
Внедрение	68	129 200
Настройка прав пользователей, ввод начальных остатков по заявкам и договорам	16	30 400
Обучение пользователей	12	22 800
Консультации по вводу заявок, плановых данных, внесению факта	40	76 000
Итого	194	368 600

Таким образом, подготовка и внедрение блока «Бюджетирование» БИТ.Финанс составит 368,6 тыс. руб.

Кроме этого стоимость работ по внедрению блока «Управления Договорами» составит 100 тыс. руб., работ для отладки механизмов консолидации и проверки внутригрупповых оборотов – 300 тыс. руб.

Таким образом, общая стоимость внедрения проекта по автоматизации финансового планирования и бюджетирования в ООО «ТК Мираторг» составит 1 520,6 тыс. руб., в том числе стоимость программного продукта Бит.Финанс.Холдинг – 500 тыс. руб., стоимость внедрения всех блоков 996,6 тыс. руб., стоимость сопровождения 24 тыс. руб. в год.

Внедрение автоматизированной системы учета позволит оптимизировать численность персонала, в количестве 4 штатных единиц по финансово-экономическому отделу (всего в отделе компании работает в настоящее время - 17 чел.).

Рассчитаем экономический эффект от автоматизации системы управления финансами, финансового планирования и бюджетирования.

Средний уровень заработной платы персонала в ООО «ТК Мираторг» составляет 47,2 тыс. руб. Годовая величина экономии фонда оплаты труда составит:

$$\text{Эфот} = 47,2 * 4 * 12 = 2265,6 \text{ тыс. руб.}$$

Экономия по отчислениям на социальное страхование:

$$\text{Эст} = 2265,6 * 30\% = 679,7 \text{ тыс. руб.}$$

Экономия от перехода на электронный документооборот будет складываться из экономии на покупку канцелярских товаров, преимущественно от сокращения затрат на приобретение бумаги, а также экономии на техническое обслуживание печатной техники.

В среднем ежемесячная экономия составит по каждому юридическому лицу 11-13 тыс. руб. Общая годовая величина экономии от перехода на электронный документооборот по 18 юридическим лицам (числа постоянных заказчиков компании) составит 2376 тыс. руб. ( $11 * 12 * 18$ ).

Таким образом, в результате внедрения автоматизированной системы бюджетирования в ООО «ТК Мираторг» ежегодная величина сокращения затрат составит 5321,3 тыс. руб. при единовременных вложениях в реализацию проекта 1520,6 тыс. руб.

Годовой экономический эффект составит 3800,7 тыс. руб. За 5 лет организация может сэкономить без учета инфляции 19003,5 тыс. руб., в том числе:

- по оплате труда – 11328 тыс. руб. ( $2265,6 \text{ руб.} * 5 \text{ лет}$ ),
- по затратам на социальные страховые взносы - 3398,5 тыс. руб. ( $679,7 \text{ тыс. руб.} * 5 \text{ лет}$ ),
- по затратам на канцелярские товары и ТО оргтехники – 11880 тыс. руб. ( $2376 \text{ тыс. руб.} * 5 \text{ лет}$ ).

Затраты на сопровождение программного продукта за 5 лет составят 120 тыс. руб. ( $24 \text{ тыс. руб.} * 5 \text{ лет}$ ). Совокупные затраты на внедрение и

сопровождение программного продукта составят за 5 лет 1616,6 тыс. руб. (500+996,6+120).

Экономический эффект от осуществления автоматизации бизнес-процессов за 5 лет составит 17386,9 тыс. руб. (19003,5 - 1616,6), что позволит значительно увеличить финансовый результат ООО «ТК Мираторг».

Внедрение системы финансового планирования в ООО «ТК Мираторг» даст возможность ускорить процесс контроля финансовой деятельности при одновременном повышении точности подсчетов для недопущения банкротства в ближайшем периоде.

«Совершенствования системы финансового планирования и оздоровления в комплексе предлагаемых мероприятий для ООО «ТК Мираторг» позволит структурировать систему разграничения полномочий и ответственности, повышение ответственности за финансовые результаты деятельности и повысить эффективность использования основных фондов, материальных и финансовых ресурсов» [31].

По прогнозам, вследствие внедрения комплекса мероприятий по совершенствованию системы финансового оздоровления, а также внедрения автоматизированной системы финансового планирования увеличится также контроль над материальными затратами предприятия, за счет этого произойдет снижение себестоимости. Предполагаем, что себестоимость может снизиться на 1-5%.

При этом, затраты на предлагаемые затраты представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Затраты на реализацию предлагаемых мероприятий

Мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Срок реализации	Ответственный
Разработать систему (регламент) перспективного и стратегического планирования ООО «ТК Мираторг»	250	01.06.2020- 30.06.2020	Главный бухгалтер, начальник финансово- экономического отдела
Внедрение системы контроллинга для предприятия ООО «ТК Мираторг»	534,0	01.06.2020- 01.06.2021	Главный бухгалтер, начальник финансово- экономического отдела
Внедрение современного программного продукта БИТ.ФИНАНС для эффективной оценки и управления финансовой деятельностью ООО «ТК Мираторг»	1520,6	01.06.2020- 01.07.2020	Управляющий директор, бухгалтерия, начальник финансово- экономического отдела
<b>ИТОГО</b>	<b>2304,6</b>		

Таким образом, общие затраты на реализацию предлагаемых мероприятий составят 2304,6 тыс. руб.

«Внедрение системы финансового планирования и оздоровления в компании ООО «ТК Мираторг» даст возможность значительно облегчить работу сотрудников бухгалтерского отдела и ускорить процесс контроля финансов при одновременном повышении точности подсчетов» [35].

В заключение произведем пересчет основных технико-экономических показателей работы предприятия внедрения автоматизированной системы, результаты оформим в таблице 21.

Таблица 21 – Основные технико-экономические показатели до и после реализации проекта внедрения автоматизированной системы

Показатели	До мероприятия	После мероприятия	Изменения
Доходы, тыс.руб.	95720400	95725721	+5321
Расходы, тыс.руб.	85080000	85072307	+2307
Валовая прибыль, тыс.руб.	10640400	10643414	+3014
Чистая прибыль, тыс.руб.	114407	116818	+2411
Среднесписочная численность, чел.	1534	1530	-4
Производительность, тыс.руб. / чел.	62399,2	62565,8	+166,6
Чистая прибыль на одного работника, тыс.руб./чел.	74,6	76,4	+1,8
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	0,12	0,13	+0,01

В ходе реализации мероприятия повысилась чистая прибыль на одного работника на 1,8 тыс. руб. Доходы увеличились на 5321 тыс. руб., это произошло вследствие внедрения ряда мероприятий.

Предложенное мероприятие считается эффективным, так как показатель рентабельности продаж по чистой прибыли увеличился на 0,1%, и его значение после реализации проекта составит 0,13%.

«Совершенствования оценки и эффективного управления финансовой деятельностью предприятия, а также внедрение проекта мероприятий по финансовому оздоровлению в компании ООО «ТК Мираторг» позволит структурировать систему разграничения полномочий и ответственности, повышение ответственности за финансовые результаты деятельности и повысить эффективность использования основных фондов, трудовых, материальных и финансовых ресурсов, позволит снизить вероятность наступления банкротства при выстроенной системе контроля» [32].

## Заключение

Таким образом, в ходе выполнения выпускной квалификационной работы, можно сделать ряд выводов.

Большинство компаний в кризисном состоянии предпочитают полностью ликвидировать убыточное предприятие, поскольку на это требуется меньше ресурсов (материальных, трудовых, временных) чем на реорганизацию. Для того чтобы считать финансовое оздоровление успешным важно не только восстановление платежеспособности, но и восстановление эффективной деятельности предприятия в условиях рынка в долгосрочной перспективе.

Проанализировав данные предприятия ООО «ТК «Мираторг» можно сделать такой вывод, что за последний год показатель чистой прибыли в 2019 году, составил 114407 тыс. руб. Проанализировав состояние оборотных средств, определили, что происходит их уменьшение. Это уменьшение не является положительным и негативно влияет на финансовое состояние предприятия. Из анализа собственных оборотных средств, определили, что предприятие не является хорошо обеспеченным собственными оборотными средствами.

Проведенный анализ ликвидности и платежеспособности можно констатировать, что ООО «ТК «Мираторг» является неликвидным. Относительно показателей финансовой устойчивости предприятия определили, что предприятие не является финансово устойчивым и зависит от внешних источников финансирования.

Итак, определили, что полученные показатели, которые имеют низкие значения, но не все. В целом можем сказать финансовое состояние данного предприятия не низкое, но требует повышения и улучшения, потому что все-таки имеет тенденцию к снижению.

Следовательно, улучшение финансового состояния ООО «ТК «Мираторг» возможно путем совершенствования оценки и эффективного управления финансовой деятельностью предприятия, позволит структурировать систему разграничения полномочий и ответственности, повышение ответственности за финансовые результаты деятельности и повысить эффективность использования основных фондов, трудовых, материальных и финансовых ресурсов торговой компании.

«Целесообразно сосредоточить внимание на общей финансовой стратегии финансового оздоровления предприятия при формировании оптимальной модели оценки финансовой деятельности и различных финансовых показателей для избежания финансово-экономического и производственных кризисов» [39].

Таким образом, основным мероприятием повышения эффективности управления финансами предприятия и роста его финансовой устойчивости является программа финансового оздоровления, основу которой составляет финансовая антикризисная стратегия, включающая:

- увеличение потока денежных средств;
- минимизация текущих финансовых потребностей;
- управление дебиторской и кредиторской задолженностью;
- разработка алгоритма финансового планирования и контроля.

Внедрение мероприятий ООО «ТК Мираторг» даст возможность облегчить работу сотрудников бухгалтерского отдела и ускорить процесс контроля финансов при одновременном повышении точности подсчетов.

Совершенствования системы финансового планирования и оздоровления в комплексе предлагаемых мероприятий для ООО «ТК Мираторг» позволит структурировать систему разграничения полномочий и ответственности, повышение ответственности за финансовые результаты деятельности и повысить эффективность использования основных фондов, материальных и финансовых ресурсов.

## Список используемой литературы

1. Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 27.12.2018) "О несостоятельности (банкротстве)" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2019)
2. Методические рекомендации по составлению плана (программы) финансового оздоровления. Утверждены Приказом Минпромэнерго России, Минэкономразвития России от 25 апреля 2007 г. N 57/134
3. Абрютин М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебно-практическое пособие.- 2-е изд., испр.- М.: Издательство «Дело и Сервис», 2016 – 256 с.
4. Анализ финансовой отчетности: учебник/ Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. 5 – изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2016. – 368 с.
5. Анализ финансовой отчетности: учебник/Б. Т. Жарылгасова, А. Е. Суглобов. – М.: КНОРУС, 2017. – 312 с.
6. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: уч.-практ. Пособие / Отв.ред. Г.А.Александров – М.: Издательство БЕК, 2016. – 544 с.
7. Антикризисное управление: учебник / Р.А.Попов – М.: Высш.шк., 2017. – 429 с.
8. Антикризисный менеджмент. Учебник / под. ред. проф. Грязновой А.Г. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 2017. – 415 с.
9. Астраханцева Е. А. Финансовое оздоровление организации. М.: - «Директ-Медиа», 2015.
10. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учеб. пособие. / Т.Б. Бердникова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 215 с.

11. Бобылева А.З. Финансовое оздоровление фирмы: Теория и практика: Учеб. пособие. – 4-е изд., испр. – М.: Дело, 2020.
12. Буреш О. В. Стратегия и тактика финансового оздоровления и предупреждения банкротства. – М.: Бибком, 2016.
13. Валдайцев С.В. Антикризисное управление на основе инноваций: Учебник. М.: Проспект, 2015.
14. Губарев А.Р. Повышение эффективности процедур финансового оздоровления российских предприятий // Эффективное Антикризисное Управление. – 2015. - № 2. - С. 80–85.
15. Демчук О.Н. Антикризисное управление [Электронный ресурс]: учеб. пособие. – М.: Флинта, 2017.
16. Егорова Л.И. Методика финансового оздоровления экономического субъекта//Финансовый менеджмент. - 2015. - № 4. - С. 25-39.
17. Жарковская П., Бродский Б.Е. Антикризисное управление. Учебник.- М. Омега Л, 2016. – 480 с.
18. Згонник Л. В. Антикризисное управление: учебник. – М.: Дашков и Ко, 2015.
19. Зотов В.П. Комплексный экономический анализ: Учебное пособие.- Кемерово: Кузбассвузиздат, 2017. – 260 с.
20. Зуб А.Т. Антикризисное управление. Учебное пособие. - М.: Аспект Пресс, 2017. – 319 с.
21. Кайгородова А.Г, Хомякова А.А., Методические аспекты разработки стратегии финансового оздоровления предприятия/Аудит и финансовый анализ. - 2016. -№ 5. – с. 56-59.
22. Ковалев В.В. Финансовый анализ - М.: Финансы и статистика, 2016. - 511 с.
23. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст]. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 312 с.

24. Мелехова Т.В. Практика финансового оздоровления предприятий в России и за рубежом // Научные записки ОрелГИЭТ. Орел: Орловский государственный университет экономики и торговли, 2018.

25. Метелев С.Е., Миерманова С.Т. Учет и анализ банкротств: учебное пособие – Омск: Издательство: Омский институт (филиал) РГТЭУ – 2015.

26. Орехов В.И., Балдин К.В., Орехова Т.И. Антикризисное управление: 2-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 268 с.

27. Пасько Е.А., Кузьменко В.В. Стратегические аспекты финансового оздоровления организации./Сборник научных трудов СевКавГТУ. Серия «Экономика». - 2017. - № 6. – с. 78-79.

28. Пирогова Е. С. Правовое регулирование несостоятельности (банкротства): учебник для бакалавриата и магистратуры. – М.: Издательство Юрайт, 2015.

29. Попов В.Л. Стратегия оздоровления предприятия: учеб. Пособие/В.Л. Попов. -Пермь: Из-во ПГТУ, 2018. -117 с.

30. Рудакова О.Ю., Рудакова Т.А. Финансовое оздоровление как процедура банкротства или результат ее проведения // ЕСМ. 2017. - №2 (101). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovoe-ozdorovlenie-kak-protsedura-bankrotstva-ili-rezultat-ee-provedeniya> (дата обращения: 24.04.2020).

31. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2019. - 784 с.

32. Скачко Г.А., Никандрова Л.К. Роль анализа и диагностики финансово-хозяйственной деятельности в оценке экономической безопасности организации [Текст]// Аудиторские ведомости. 2016. - № 7. - С. 54 – 63.

33. Солодов А.К. Технологии финансового оздоровления: учебник и учебное пособие / А.К. Солодов; Финуниверситет. — Москва: Издание Александра К. Солодова, 2017.

34. Татарников Е.А. Антикризисное управление предприятием. Учебное пособие. - М.: Экзамен, 2017. – 256 с.

35. Финансовый анализ: учебник[Текст]/ Л.С. Васильева, М.В. Петровская. – 3-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2016. - 779 с.
36. Финансы коммерческих организаций[Текст]/ под ред. Проф. Мингалиева К.Н., 2017.
37. Финансы предприятий: Учебник / Н.В, Колчина, Г.Б. Поляк, Л.П. Павлова и др.: Под ред.проф. Н.В, Колчиной. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 2016. - 422 с.
38. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа [Текст]. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 208 с.
39. Шацкая И.В. Антикризисное управление: учебное пособие – М.: МИРЭА - Российский технологический университет, 2018.
40. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА –М, 2016. – 208 с.
41. Шуляк П.Н. Финансы предприятия: Учебник. – М.: Издательский дом «Дашков и К», 2016. – 752 с.
42. Экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник Э. А, Маркарьян, Г. П. Герасименко, С. Э. Маркарьян. – Изд. 2-е, исправ. и доп. – Ростов н/Д: Феникс, 2017. – 560 с.
43. U.S. Bankruptcy Courts—Business and Nonbusiness Cases Commenced, by Chapter of the Bankruptcy Code, During the 12-Month Period Ending June 30, 2015. [Электронный ресурс] URL: [http://www.uscourts.gov/sites/default/files/0615\\_f2\\_0.pdf](http://www.uscourts.gov/sites/default/files/0615_f2_0.pdf). Дата обращения: 22.04.2020.

Приложение А

Горизонтальный анализ баланса ООО «ТК «Мираторг» за период 2019-2021 г.г. (тыс. руб.)

Показатель	2019	2020	2021	Отклонение, +/-		Темп роста, %	
				2020-2019	2021-2020	2020-2019	2021-2020
1. Внеоборотные активы	381223	186297	563188	-194926	376891	48,9	302,7
в том числе: основные средства	268637	-	-	-268637	-	-	-
нематериальные активы	100879	540373	517056	439494	-23617	540,0	95,8
прочие внеоборотные активы	11707	37550	46132	25843	8582	320,6	123,0
2. Оборотные, всего	56888863	54530620	57889749	-2358243	3359129	95,8	101,8
в том числе: запасы	6996484	5028410	9697388	-1968074	4668978	71,9	193,1
НДС	279094	171302	1738748	-107792	1567446	61,4	1015,1
дебиторская задолженность	24199166	15119953	19310444	-9079213	4190491	62,7	127,9
краткосрочные финансовые вложения	4608100	20798345	15494896	16190245	-5303449	45,0	74,6
денежные средства	19843273	12951834	11546922	-6891439	-1404912	65,2	89,2
прочие оборотные активы	982746	460776	101351	-501970	-359425	47,9	22,0
3. Собственный капитал	1292414	1310553	1424960	18139	114407	101,6	108,4
уставный капитал	200	200	200	-	-	-	-
нераспределенная прибыль	1292214	1310353	1424760	18139	114407	101,6	108,4
4. Долгосрочные обязательства	-	-	-	-	-	-	-
5. Краткосрочные обязательства, всего	55977672	53797990	57027977	-2179682	3229987	96,1	106,0
в том числе: заемные средства	6508762	8525412	9170290	2018650	644878	131,1	107,7
кредиторская задолженность	49470910	45272578	47857687	-4198332	2585109	91,6	105,8
БАЛАНС	57270086	55108543	58452937	-2161543	3344394	96,4	106,0

Рисунок А.1 – Горизонтальный анализ баланса ООО «ТК «Мираторг» за период 2019-2021 г.г. (тыс. руб.)

## Приложение Б

### Основные концепции контроллинга ООО «ТК Мираторг»

Ориентация концепции	Сущность и основные задачи контроллинга
На систему учета	<p>Переориентация системы учета ООО «ТК Мираторг» из нейтрального состояния в активное в условиях финансово-экономического кризиса. Учет и минимизация всех издержек предприятия. Создание на базе учетных данных информационной системы поддержки предприятия в активной форме. Создание планово-отчетных форм учета издержек ООО «ТК Мираторг».</p>
На управленческую учетную систему	<p>Создание общей информационной системы управления финансами ООО «ТК Мираторг». Разработка концепции единой автоматизированной информационной системы финансового планирования и контроллинга финансовой деятельности в области производства, системы продаж и сбыта. Оптимизация финансовых потоков за счет введения в эксплуатацию инновационного программного обеспечения работы отдела финансов компании.</p>
<p>На систему управления финансами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- с акцентом на планирование работы отдела;</li> <li>с акцентом на контроль работы отдела;</li> <li>- с акцентом на координацию работы отдела в условиях финансово-экономического кризиса.</li> </ul>	<p>Тактическое годовое и перспективное финансовое планирование в организации. Установление единых плановых норм (сумы прибыли, даты сдачи планов, объектов, заказов и т.п.). Количественная и качественная оценка и учет результатов работы отдела. Наблюдение за работой сотрудников Департамента, проверка всех сторон их деятельности, учет и анализ действий сотрудников финансового отдела в условиях финансово-экономического кризиса.</p> <p>Координация деятельности сотрудников финансово-экономического отдела, направления их работы. Установление рациональных связей между всеми отделами и подразделениями ООО «ТК Мираторг».</p>

Рисунок Б.1 – Основные концепции контроллинга ООО «ТК Мираторг»

## Приложение В

### Горизонтальный анализ финансовых результатов ООО «ТК «Мираторг» за 2019-2021 гг., (тыс. руб.)

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение, +/-		Темп прироста, %	
				2020- 2019	2020- 2019	2020- 2019	2020- 2019
Выручка от продажи товаров, работ, услуг	97546500	98806900	95720400	1260400	-3086500	101,3	96,9
Себестоимость продаж	85576100	88415500	85080000	2839400	-3335500	103,4	96,2
Валовая прибыль	11970400	10391400	10640400	-1579000	249000	86,8	102,4
Коммерческие расходы	9724260	11798100	12289300	2073840	491200	121,3	104,2
Прибыль (убыток) от продаж	2246180	-1406720	-1648940	3652900	-242220	-	-
Проценты к получению	1169110	2189610	1662330	1020500	-527280	187,3	75,9
Проценты к уплате	752754	614805	922786	-137949	307981	81,7	150,2
Прочие доходы	3033400	8093530	8387720	5060130	294190	267,0	103,6
Прочие расходы	5624030	8229570	7284310	2605540	-945260	146,3	88,5
Прибыль (убыток) до налогообложения	71903	32056	194013	-39847	161957	44,6	605,2
Текущий налог на прибыль	49495	13841	79539	-35654	65698	28,0	574,7
Чистая прибыль	22275	18139	114407	-4136	96268	81,4	630,7

Рисунок В.1 – Горизонтальный анализ финансовых результатов ООО «ТК «Мираторг» за 2019-2021 гг., (тыс. руб.)

Приложение Г

**Вертикальный анализ баланса ООО «ТК «Мираторг» за период 2019 – 2021 гг. (тыс.руб.)**

Показатели	2019 г.		2020 г.		2021г.	
	Тыс. руб.	Уд. вес к итогу	Тыс. руб.	Уд. вес к итогу	Тыс. руб.	Уд. вес к итогу
1. Внеоборотные активы	381223	0,7	186297	0,4	563188	1,0
в том числе:						
основные средства	268637	0,5	-	-	-	-
нематериальные активы	100879	0,2	540373	1,0	517056	0,9
прочие оборотные активы	11707	0,1	37550	0,05	46132	0,1
2. Оборотные, всего	56888863	99,3	54530620	99,6	57889749	99,0
в том числе:						
запасы	6996484	12,3	5028410	9,2	9697388	16,6
НДС	279094	0,5	171302	0,4	1738748	3,0
дебиторская задолженность	24199166	42,3	15119953	27,5	19310444	33,1
краткосрочные финансовые вложения	4608100	8,1	20798345	37,8	15494896	26,5
денежные средства	19843273	34,7	12951834	23,5	11546922	19,8
прочие оборотные активы	962746	1,7	460776	0,9	101351	0,2
3. Собственный капитал	1292414	2,3	1310553	2,4	1424960	2,5
уставный капитал	200	-	200	-	200	-
нераспределенная прибыль	1292214	2,3	1310353	2,4	1424760	2,5
4. Долгосрочные обязательства	-	-	-	-	-	-
5. Краткосрочные обязательства, всего	55977672	97,7	53797990	97,6	57027977	97,5
в том числе:						
заемные средства	6506762	11,4	8525412	15,5	9170290	15,7
кредиторская задолженность	49470910	86,4	45272578	82,2	47857687	81,9
Валюта баланса	57270086	100%	55108543	100%	58452937	100%

Рисунок Г.1 – Вертикальный анализ баланса ООО «ТК «Мираторг» за период 2019 – 2021 гг. (тыс.руб.)

## Приложение Д

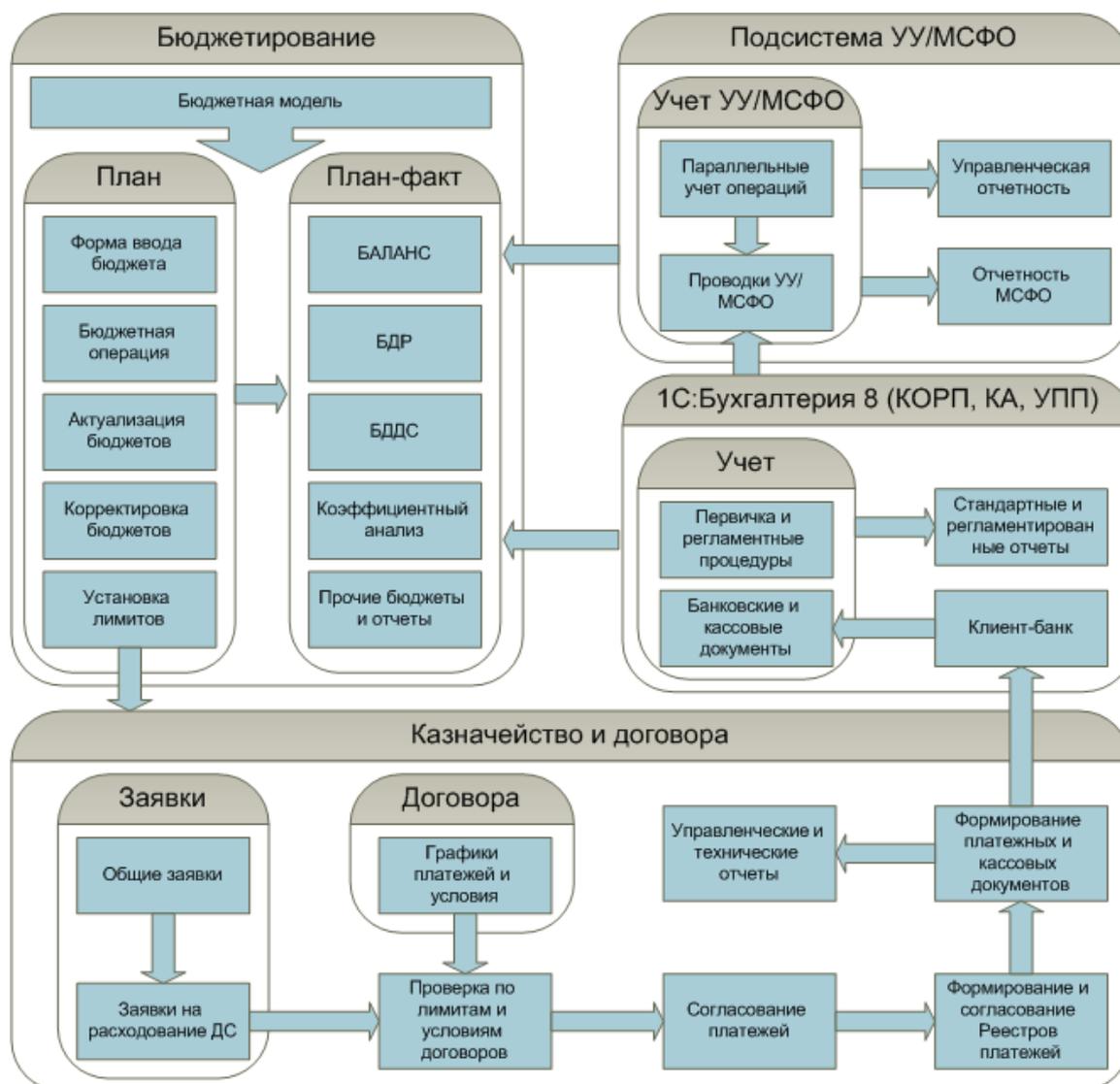
### Меры по увеличению потока денежных средств

Меры	Обеспечение притока денежных средств	Сокращение оттока денежных средств
Краткосрочные меры	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управление ассортиментом;</li> <li>- Реструктуризация кредиторской задолженности;</li> <li>- Изменение кредитной системы продаж;</li> <li>- Разработка системы скидок для клиентов;</li> <li>- Договорные отношения;</li> <li>- Стимулирование сбыта.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Снижение затрат;</li> <li>- Использование скидок поставщиков;</li> <li>- Налоговое планирование.</li> </ul>
Долгосрочные меры	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка и реализация финансовой стратегии;</li> <li>- Поиск стратегических партнеров на взаимовыгодных условиях.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Долгосрочные контракты либо договоры, в которых предусмотрены скидки или отсрочки платежей.</li> </ul>

Рисунок Д.1 – Меры по увеличению потока денежных средства

## Приложение Е

### Архитектура БИТ.ФИНАНС по блокам



Е.1 - Архитектура БИТ.ФИНАНС по блокам

## Приложение Ж

### Схема работы в подсистеме «Казначейство»

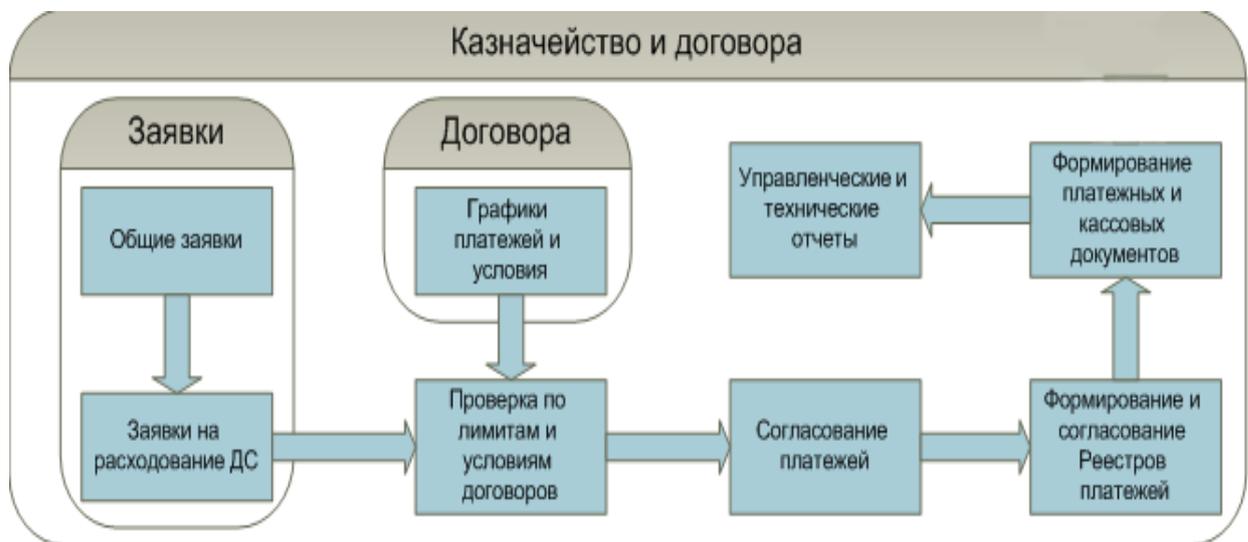


Рисунок Ж.1 - Схема работы в подсистеме «Казначейство»

## Приложение Е

### Схема прохождения заявки на расходование денежных средств в БИТ.ФИНАНС



Рисунок Е.1 - Схема прохождения заявки на расходование денежных средств в БИТ.ФИНАНС

## Приложение К

### Типы финансовой устойчивости

Тип финансовой устойчивости	Характеристика финансового состояния
Абсолютная финансовая устойчивость	Все запасы и затраты полностью покрываются собственными оборотными средствами, и компания не зависит от внешних кредиторов, тем самым снижая риски, характерные для компаний, привлекающих внешние кредиты
Нормальная финансовая устойчивость	Характеризуется успешным функционированием компании и использованием для покрытия запасов различных источников, как собственных, так и привлеченных. Данная ситуация свидетельствует о допустимом риске деятельности компании
Неустойчивое финансовое положение	Компания с целью покрытия запасов использует дополнительные источники финансирования. В данном случае риск деятельности компании будет довольно высоким
Критическое финансовое положение	Компания не может своевременно провести расчеты с кредиторами. Для такой компании характерен высокий риск банкротства

Рисунок К.1 – Типы финансовой устойчивости

## Приложение Л

### Анализ наличия форм финансового плана на предприятии

План	Присутствие на предприятии	Примечание
Перспективный план	Отсутствует	Необходим для разработки
План продаж	Присутствует	–
План коммерческих расходов	Присутствует	–
Производственный план	Присутствует	–
План закупки/использования материалов	Отсутствует	Необходим для разработки
План трудовых затрат	Присутствует	–
План общепроизводственных расходов	Отсутствует	Необходим для разработки
План общих и административных расходов	Присутствует	–
Долгосрочный финансовый план	Отсутствует	Необходим для разработки
Прогнозный отчет о финансовых результатах	Отсутствует	Необходим для разработки
План движения денежных средств	Присутствует	–
Прогнозируемый баланс	Отсутствует	Необходим для разработки

Рисунок Л.1 – Анализ наличия форм финансового плана на предприятии