

ВВЕДЕНИЕ

Экономический рост и благосостояние любого государства, в том числе и России, зависят, с одной стороны, от эффективности государственного регулирования экономики, с другой стороны, от качества менеджмента на уровне хозяйствующих субъектов. Недостатки в управлении на обоих уровнях приводят к финансовым кризисам предприятий. Одной из современных концепций управления, которая обеспечивает эффективную работу предприятия в условиях рынка, является антикризисное управление.

Финансовая диагностика выступает первым этапом антикризисного менеджмента, по результатам которой оценивается жизнеспособность предприятия, перспективы его развития. Диагностика банкротства - одно из основных направлений финансовой диагностики. Именно на этой стадии принимаются решения о дальнейших мероприятиях финансового оздоровления. На нынешнем этапе развития российской экономики выявление неблагоприятных тенденций развития предприятия, предсказание банкротства имеют достаточно важное значение. Вместе с тем, методик, позволяющих с достаточной степенью достоверности прогнозировать неблагоприятный исход, практически нет.

В настоящее время в России более 1/3 всех отечественных предприятий, не сумевших приспособиться к рыночным отношениям, оказались в тяжелом экономическом положении. Проблема неплатежеспособности, несостоятельности и банкротства должника, не исполняющего свои обязательства, - одна из наиболее актуальных проблем рыночной экономики.

Причиной банкротства российских предприятий в период общего кризиса являлись слишком неблагоприятные макроэкономические условия: спад производства, резкие, трудно прогнозируемые изменения экономической политики правительства, гиперинфляция, политическая нестабильность, разбалансированность финансового рынка.

Более глубокие причины следует искать в невозможности предвидеть состояние рынка в перспективе. Рынок требует от предпринимателя гибкости и приспособления. Слабость механизма адаптации предприятия к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды лежит в основе возможности банкротства. Рыночная экономика и банкротство тесно связаны между собой. Без процедуры банкротства экономика ста-

лается некое обоснованное заключение о состоянии организации. В интегральных подходах используется некий достаточно четкий алгоритм преобразования множества исходных показателей или результатов их сравнительного анализа в единый показатель, который может представлять собой любое численное значение, либо балл, либо класс или в крайнем случае бинарную переменную, имеющую явный управленческий смысл [23; 24].

К общеизвестным интегральным показателям прогнозирования возможного банкротства относятся модель Э. Альтмана, модель Г. Спрингейта, модель У. Бивера, модель Р. Лиса, модель кредитного скоринга Д. Дюрана, модель Г.В. Савицкой, модель Беликова-Давыдовой, модель Р. Таффлера, модель Д. Фулмера, модели Донцовой Л.В. и Никифоровой Н.А. и многие другие. В эту группу методов относятся методы дискриминантного анализа, методы скорингового анализа, а также методы расчетно-аналитического характера, позволяющие сгруппировать предприятия по классам платежеспособности.

К простому методу анализа можно отнести метод, основанный на коэффициентах, утвержденных Постановлением правительства РФ от 25.06.2003 г. № 367 «Об утверждении правил проведения арбитражными управляющими финансового анализа».

В рамках указанного документа арбитражный управляющий анализирует финансовое состояние должника, его финансовую, операционную и инвестиционную деятельность, положение на товарных рынках, безубыточность производства [25, с. 17]. Осуществляется анализ как внутренних, так и внешних условий деятельности. Производится оценка следующей системы коэффициентов - коэффициенты, характеризующие платежеспособность должника; коэффициенты характеризующие финансовую устойчивость должника; коэффициенты, характеризующие деловую активность должника и другие.

Расчет коэффициентов, определенных Постановлением Правительства РФ от 25.06.2003 г. № 367, производится на основании:

а) статистической отчетности, бухгалтерской и налоговой отчетности, регистров бухгалтерского и налогового учета, а также (при наличии) материалов аудиторской проверки и отчетов оценщиков;

б) учредительных документов, протоколов общих собраний участников организации, заседаний совета директоров, реестра акционеров, договоров, планов, смет, калькуляций;

в) положения об учетной политике, в том числе учетной политике для целей налогообложения, рабочего плана счетов бухгалтерского учета, схем документооборота и организационной и производственной структур;

В структуре баланса ООО «Дотель» преобладают оборотные активы, на 2015 г. они составляют около 80,71% в валюте баланса. Это связано с видом деятельности предприятия (создание и наполнение интерьеров объектов гостеприимства (отели, рестораны), а также офисных, учебных и системы здравоохранения), для обеспечения которой предприятие не нуждается в большом количестве внеоборотных активов.

За 2014 г. коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов изменился на 12%, с 4,48 за 2013 год до 5,03 за 2014 год, за 2015 г. он изменился на 20% - с 5,03 до 4,18. Из этого следует, что резких изменений структуры активов не произошло.

Предварительный анализ структуры и динамики пассивов предприятия включает расчет абсолютных величин, удельного веса собственного и заемного капитала в общей величине пассивов и изменение абсолютных величин и удельных весов. Расчеты показателей проводятся по аналогии с расчетами, которые осуществлялись при анализе активов. Укрупненный анализ структуры и динамики пассивов предприятия представлен в таблице 2.3.

Изменения в структуре пассивов предприятия за отчетные периоды произошли незначительные, удельный вес собственного капитала и заемных средств изменился лишь на 1,02% за 2014 год и на 3,75% за 2015 год. Значительно преобладают заемные средства, она составили 94,24% на 2013 г., 93,22% на 2014 г. и 89,47% на 2015 г., в то время как собственный капитал составил всего 5,76%, 9,78% и 10,53% соответственно.

Значения коэффициента автономии и коэффициента соотношения заемных и собственных средств за исследуемый период изменились незначительно и находились на достаточно низком уровне, за пределами зоны допустимых значений: коэффициент автономии был равен 0,06 в 2013 г., 0,07 в 2014 г. и 0,11 в 2015 г. при нормальном значении $\geq 0,5$, а коэффициент соотношения заемных и собственных средств был равен 16,37, 13,75 и 8,5 соответственно при нормальном значении ≤ 1 . Из этого следует, что обязательства предприятия не могут быть покрыты собственными средствами.

2.3 Анализ имущественного положения предприятия

Для анализа имущественного положения предприятия осуществляется трансформация исходной бухгалтерской отчетности. Она заключается в представлении баланса в форме облегчающей расчет основных аналитических коэффициентов, обеспечивающего наглядность и пространственно-временную сопоставимость. Это достигается построением уплотненного (свернутого) баланса путем агрегирования некоторых однородных по составу элементов балансовых статей и их перекомпоновки [33, с. 269]. Агрегированный баланс представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 Агрегированный баланс (в тыс. руб.)

Разделы и статьи баланса	Значение статей, тыс. руб.		
	2013	2014	2015
1. Внеоборотные активы (стр. 1100)	1827339	1708799	1594366
2. Оборотные активы (стр. 1200)	8178083	8590402	6671591
2.1. Запасы (стр. 1210, 1220)	2937042	1311556	2169214

На начало отчетного периода (конец 2013 г.) финансовую ситуацию на предприятии можно классифицировать как неустойчивую. Наблюдается недостаток собственных оборотных средств (- 4188 316,00 тыс. руб.), недостаток долгосрочных источников формирования запасов (- 320021,00 тыс. руб.) и излишек общей величины источников формирования запасов (+ 3133883,00 тыс. руб.).

На конец 2014 г. финансовая ситуация улучшилась до нормально устойчивой. Недостаток собственных оборотных средств сократился до - 2322099,00 тыс. руб. Наблюдается излишек долгосрочных источников формирования запасов, который составил 897885,00 тыс. руб., и излишек общей величины источников формирования запасов в размере 4370563,00 тыс. руб.

На последнюю отчетную дату (2015 г.) ситуация ухудшилась и оценивается как неустойчивая. Недостаток собственных оборотных средств увеличился на 571005 тыс. руб. Также появился недостаток долгосрочных источников формирования запасов, в связи с их сокращением на 2172891 тыс. руб. А излишек общей величины источников формирования запасов уменьшился на 1422147,00 тыс. руб.

В целом, финансовую ситуацию ООО «Дотель» можно охарактеризовать как неустойчивую, тем не менее сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств и увеличения собственных оборотных средств.

Анализ финансового положения на базе относительных показателей.

Наряду с абсолютными показателями финансовое положение характеризуют финансовые коэффициенты, которые делятся на следующие группы:

- коэффициенты ликвидности;
- коэффициенты финансовой устойчивости;
- коэффициенты рыночной устойчивости;
- коэффициенты платежеспособности.

Результаты расчета коэффициентов представлены в таблицах 2.10, 2.11.

Коэффициент маневренности, коэффициент автономии источников формирования запасов и коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками находились значительно ниже нормы и, более того, имели отрицательные значения на протяжении всего исследуемого периода.

Коэффициент обеспеченности запасов долгосрочными источниками на 2014 год имел значение 1,69, что свидетельствовало о финансовой устойчивости предприятия. Однако, за последний отчетный период этот показатель сократился более чем в 4 раза и на 2015 год его значение было ниже рекомендуемого 1.

Обобщив все полученные нами показатели, можем сделать вывод, что динамика изменений значений коэффициентов имеет, в основном, отрицательный характер и прослеживается снижение финансовой устойчивости предприятия. Для предотвращения ухудшения финансового состояния предприятия следует увеличить долю основных источников формирования запасов.

2.5 Анализ результативности деятельности предприятия

Анализ факторов формирования прибыли.

Цель анализа прибыли – обоснование вариантов управленческих решений, реализация которых позволит обеспечить устойчивый рост финансовых результатов. Финансовые результаты деятельности предприятия за отчетный период характеризуются системой взаимосвязанных отчетных показателей [36, с. 80]. К ним относятся: валовая прибыль (убыток), прибыль (убыток) от продаж, прибыль (убыток) до налогообложения, чистая прибыль. Расчет показателей прибыли представлен в таблице 2.12.

Также наблюдается отрицательная динамика изменения коэффициента оборачиваемости оборотных активов и увеличение среднего размера стоимости оборотных средств, приходящихся на 1 рубль объема реализованной продукции, что подтверждает снижение эффективности использования оборотных активов.

Факторный анализ рентабельности собственного капитала.

Показатель рентабельности собственного капитала отражает эффективность инвестиций с позиции собственников предприятия. Расчет показателей рентабельности, оборачиваемости и коэффициента автономии представлены в таблице 2.15, на основании которой проводится факторный анализ рентабельности собственного капитала. Проведенный анализ позволяет установить общую структурную картину влияния изменений факторов на изменение рентабельности собственного капитала в отчетном периоде по сравнению с предыдущим, и определить, какой из факторов оказал наибольшее влияние на изменение результирующего показателя.

Таблица 2.15 – Расчет показателей рентабельности собственного капитала

Показатели	Значение в предыдущем периоде	Значение в отчетном периоде	Изменение показателя
Коэффициент рентабельности собственного капитала	0,19	0,22	0,03
Коэффициент рентабельности продаж	0,0027	0,0277	0,025
Коэффициент оборачиваемости активов	2,97	2,26	-0,71
Коэффициент автономии	0,07	0,11	0,04

Рентабельность предприятия увеличилась на конец 2015 г. по сравнению с 2014 г. Это произошло, за счет увеличения коэффициента рентабельности продаж и коэффициента автономии.

Таблица 3.2 – Обобщающая оценка финансовой устойчивости анализируемого предприятия

Номер показателя	На начало года		На конец года	
	Фактический уровень показателя	Количество баллов	Фактический уровень показателя	Количество баллов
1	0,03	0	0,08	6,4
2	0,03	0	0,08	0
3	1,2	4,5	1,4	7,5
4	0,1	0	0,07	0
5	-0,1	0	-0,1	0
6	-0,3	0	-0,8	0
Итого	-	4,5	-	13,9

Таким образом, по степени финансового риска, исчисленной с помощью данной методики, анализируемое предприятие относится к VI классу, т.е. предприятие с высоким уровнем вероятности банкротства.

3.2 Оценка вероятности банкротства ООО «Дотель» с использованием методов зарубежных источников

Практикой финансового анализа зарубежных специалистов разработано большое количество методик прогнозирования несостоятельности организаций. Первые исследования в этой области проводились в США в начале 30-х гг. XX в.

В западной практике прогнозирования банкротства используются формализованные и неформализованные модели. Формализованные модели базируются на финансовых данных и включают расчет определенных коэффициентов [38, с. 147].

Ниже приведены наиболее известные модели прогнозирования банкротства зарубежных предприятий и комментарии к ним. Рассмотрены модели банкротства США, Великобритании и Канады. Все они были построены с помощью множественного дискриминантного анализа, но на различных выборках предприятий, а также с использованием различных финансовых коэффициентов. Первая модель была построена Э. Альтманом для предприятий США в 1968 году.

США в 1983 году. Для разработки модели он использовал финансовые отчеты от 60 предприятий США, 30 из которых стали банкротами, а 30 остались финансово устойчивыми.

Уравнение для расчета модели банкротства Фулмера:

$$Z = 5.528xK1 + 0.212xK2 + 0.073xK3 + 1.27xK4 + 0.12xK5 + 2.235xK6 + 0.575xK7 + 1.083xK8 + 0.984xK9 - 3.075 . \quad (7)$$

Расчет коэффициентов модели Фулмера приведен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 Расчет коэффициентов модели Д. Фулмера

Коэффициент	Формула расчета	Расчет по РСБУ	Расчет по МСФО	Значение коэффициента ООО «Дотель» на начало года	Значение коэффициента ООО «Дотель» на конец года
K_1	$K_1 = \text{Нераспределенная прибыль прошлых лет} / \text{Активы}$	стр. 1370 / стр. 1600	Average retained earning / Average total assets	-0,043	-0,032
K_2	$K_2 = \text{Выручка от продаж} / \text{Активы}$	стр. 2110 / стр. 1600	Revenues / Average total assets	0,923	0,538
K_3	$K_3 = (\text{Прибыль до налогообложения} + \text{Проценты к уплате}) / \text{Собственный капитал}$	стр. 2300 / стр. 1300	ЕБИТ / Total equity (market cap + preferred stock equity + non-controlling interests);	0,237	0,254

для наиболее точного описания системы достаточно 4-6 показателей. Здесь же автор использует 9.

$$Z_{\text{нп}} = 5.528 \times (-0,043) + 0.212 \times 0,923 + 0.073 \times 0,237 + 1.27 \times 0,013 + 0.12 \times 0,313 + 2.235 \times 0,62 + 0.575 \times 1,284 + 1.083 \times 0,23 + 0.984 \times 0,1 - 3.075 = -0,574$$

$$Z_{\text{кп}} = 5.528 \times (-0,032) + 0.212 \times 0,538 + 0.073 \times 0,254 + 1.27 \times 0,023 + 0.12 \times 0,196 + 2.235 \times 0,699 + 0.575 \times 1,374 + 1.083 \times 0,121 + 0.984 \times 0,102 - 3.075 = -0,485$$

Оценка предприятия по модели банкротства Фулмера:

Если $Z < 0$ – банкротство предприятия вероятно.

Если $Z > 0$ – банкротство предприятия маловероятно.

Расчет модели банкротства Фулмера также дал отрицательный результат. На начало года Z равняется $-0,574$ и на конец года – $-0,485$. Данные значения являются < 0 , что свидетельствует, согласно Фулмеру, о высокой вероятности банкротства предприятия.

Все эти модели построены с помощью множественного дискриминантного анализа. Отличает их только статистическая выборка. Каждый ученый старался подобрать свои финансовые коэффициенты, наилучшим образом описывающие предприятия. Есть одно сходство – все (кроме Фулмера) авторы обращали большое внимание на продажи предприятия. Чем выше продажи предприятия, тем выше финансовая устойчивость [33, с. 395].

На мой взгляд, применение данных моделей для оценки риска банкротства предприятий сомнительно. Использование возможно более рекомендательно для экспресс-оценки финансового состояния предприятия. Это связано с тем, что сейчас трудно оценить выборку, которую использовали авторы моделей, а также различия в ведении бухгалтерской отчетности. Как отмечают многие исследователи данной проблемы, практика применения этих методик в развитых странах показывает, что вес в Z -индексах и пороговые значения сильно различаются не только от страны к стране, но и год от года, а также по отраслям экономики в рамках одной страны. Это свидетельствует о том, что методики, основанные на построении Z -моделей, не обладают устойчивостью к вариациям в исходных данных.

Зарубежные модели прогнозирования банкротства предприятий в чистом виде не приемлемы для использования в российских условиях по следующим причинам:

1) весовые константы зарубежных моделей установлены на основе статистических данных, отражающих динамику развития предприятий в иных экономических условиях, которые коренным образом отличаются от современных российских условий;

2) специфичные условия функционирования организаций различных отраслей экономики делают некорректной для диагностики вероятности их банкротства применяемую систему коэффициентов, которая у зарубежных аналитиков имеет унифицированный характер, без дифференциации по отраслям;

3) существующие различия в системе бухгалтерского и налогового учета;

4) различные условия налогообложения;

5) иные условия кредитования;

6) разные темпы инфляции;

7) не соответствуют специфике современной экономической ситуации.

Также следует учитывать состояние цикличности в макро- и микроэкономике, фондоемкость, энергоемкость и трудоемкость производства, производительность труда, налоговое бремя. Поэтому зарубежные модели прогнозирования банкротства не могут обеспечить достоверность оценки финансового состояния российских предприятий в современных условиях, а их применение может привести к отклонениям прогноза развития событий в финансовой деятельности от реальных оценок.

3.3 Прогнозирование вероятности банкротства ООО «Дотель» на основе моделей отечественных источников

Разберем отечественные модели прогнозирования банкротства, построенные с помощью инструментария множественного дискриминантного анализа (MDA). Российские ученые и эксперты также разрабатывали и разрабатывают свои интегральные модели для оценки и прогнозирования финансовой устойчивости предприятия.

MDA-модели прогнозирования банкротства позволяют классифицировать наше анализируемое предприятие в один из двух классов (банкрот/ небанкрот). Если предприятие попадает в класс банкротов, то это означает, что высока вероятность того, что оно станет банкротом через 1 год (как правило, все MDA-модели делают прогнозный вывод на 1 год).

Рассчитав модель Беликова-Давыдовой, получено значение $Z = 0,118$ на начало года и $Z = 0,141$ на конец года. Оба показателя являются меньше 0,18, что говорит о том, что риск банкротства предприятия достаточно высокий.

Модель прогнозирования вероятности банкротства Зайцевой.

Следующая модель прогнозирования вероятности банкротства была предложена профессором О.П. Зайцевой (Сибирский университет потребительской коммерции, 1998 г.). Регрессионное уравнение расчета следующая:

$$K_{факт} = 0.25xK1 + 0.1xK2 + 0.2xK3 + 0.25xK4 + 0.1xK5 + 0.1xK6. \quad (9)$$

Расчет коэффициентов модели Зайцевой приведен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 Расчет коэффициентов модели Зайцевой

Коэффициент	Формула расчета	Расчет по РСБУ	Норматив	Значение коэффициента ООО «Дотель» на начало года	Значение коэффициента ООО «Дотель» на конец года
K_1	$K_1 = \text{Прибыль (убыток) до налогообложения} / \text{Собственный капитал}$	стр. 2300 / стр. 1300	$K_1 = 0$	0,237	0,254
K_2	$K_2 = \text{Кредиторская задолженность} / \text{Дебиторская задолженность}$	стр. 1520 / стр. 1230	$K_2 = 1$	0,43	0,358
K_3	$K_3 = \text{Краткосрочные обязательства} / \text{Наиболее ликвидные активы}$	(стр.1520+стр.1510)/стр. 1250	$K_3 = 7$	35,879	49,932
K_4	$K_4 = \text{Прибыль до налогообложения} / \text{Выручка}$	стр. 2300 / стр. 2110	$K_4 = 0$	0,006	0,011

загрузки за предыдущие периоды, что ограничивает возможности использования модели при проведении внешнего анализа.

Исходя из расчета модели Зайцевой, риск вероятности банкротства ООО «Дотель» находится на высоком уровне, так как Кфакт на начало и на конец года имеет значение больше К норматив.

Модель прогнозирования вероятности банкротства Савицкой.

Модель построена на 200 производственных предприятиях за период 3 года. Формула расчета интегрального показателя следующая:

$$Z = 0.111xK1 + 13.23xK2 + 1.67xK3 + 0.515xK4 + 3.8xK5 \quad (10)$$

Расчет коэффициентов модели Савицкой приведен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 Расчет коэффициентов модели Савицкой

Коэффициент	Формула расчета	Расчет по РСБУ	Значение коэффициента ООО «Дотель» на начало года	Значение коэффициента ООО «Дотель» на конец года
K_1	$K_1 = \text{Собственный капитал} / \text{Оборотные активы}$	стр.1300 / стр.1200	0,081	0,1305
K_2	$K_2 = \text{Оборотный капитал} / \text{Капитал}$	(стр.1200-стр.1500)/ стр.1300	0,064	0,0273
K_3	$K_3 = \text{Выручка} / \text{Среднегодовая величина активов}$	стр. 2110 / 0,5 x (стр.1600 _{на начало периода} + стр.1600 _{на конец периода})	0,965	0,2602
K_4	$K_4 = \text{Чистая прибыль} / \text{Активы}$	стр.2400/стр.1600	0,012	0,0208

К ₅	К ₅ = Соб- ственный ка- питал / Ак- тивы	стр.1300 стр.1600	/	0,068	0,1053
----------------	--------------------------------------------------------------	----------------------	---	-------	--------

Коэффициент К₃ называется коэффициентом оборачиваемости совокупного капитала. В формуле его расчета присутствует усредненное значение величины активов. Берутся значения активов на начало отчетного периода и конец периода и делятся на 2. В регрессионном уравнении большой вес имеет К₂ (13,2). На мой взгляд, это слишком большое значение удельного веса при коэффициенте, и оно может сильно исказить интегральное значение. Получается так, что остальные коэффициенты не сильно влияют интегральный расчет и, по сути, могут быть убраны из формулы.

$$Z_{нп} = 0,111 \times 0,081 + 13,23 \times 0,64 + 1,67 \times 0,965 + 0,515 \times 0,012 + 3,8 \times 0,068 = 2,74$$

$$Z_{кп} = 0,111 \times 0,131 + 13,23 \times 0,027 + 1,67 \times 0,26 + 0,515 \times 0,021 + 3,8 \times 0,105 = 1,22$$

Оценка предприятия по модели прогнозирования банкротства Савицкой:

$Z > 8$, риск банкротства отсутствует,

$5 < Z < 8$, риск банкротства небольшой,

$3 < Z < 5$, риск банкротства средний,

$1 < Z < 3$, риск банкротства большой,

$Z < 1$, риск банкротства предприятия максимальный.

Достоинства:

Механизм разработки и все основные этапы расчетов подробно описаны, что облегчает практическое применение модели.

Недостатки:

Методика прогнозирует кризисную ситуацию, когда уже заметны очевидные ее признаки, а не заранее, еще до их появления.

Исходя из методики расчета вероятности банкротства предприятия Савицкой, можно сказать о наличии у ООО «Дотель» высокого риска банкротства, т.к. $Z_{нп}$ равен 2,74 и $Z_{кп}$ – 1,22.

Итак, разобрав наиболее известные зарубежные и отечественные модели прогнозирования банкротства, можно сказать, что вероятность наступления банкротства ООО «Дотель» в течение 1 года находится на высоком уровне.

4 РАЗРАБОТКА ПЛАНА ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ И УКРЕПЛЕНИЯ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1 Разработка мероприятий по снижению вероятности банкротства предприятия и укреплению его платежеспособности

Тесно взаимосвязанные и взаимообусловленные задачи комплексного оперативного управления текущими активами и текущими пассивами предприятия сводятся к:

- 1) превращению текущих финансовых потребностей предприятия в отрицательную величину;
- 2) ускорению оборачиваемости оборотных средств предприятия;
- 3) выбору наиболее подходящего для предприятия типа политики комплексного оперативного управления текущими активами и текущими пассивами.

В текущей хозяйственной деятельности предприятие испытывает краткосрочные потребности в денежных средствах: необходимо закупать сырье, оплачивать топливо, формировать запасы, предоставлять отсрочки платежа заказчикам и т.д. Разница между текущими активами и текущими пассивами представляет собой чистый оборотный капитал предприятия. Его еще называют работающим, рабочим капиталом или собственными оборотными средствами. Текущие финансовые потребности – это разница между текущими активами (без денежных средств) и кредиторской задолженностью, или, что то же, недостаток собственных оборотных средств (потребность в кредите).

Нехватка собственных оборотных средств предприятия для осуществления текущей деятельности составила 723890 руб. на конец 2015 г. При этом значение текущих финансовых потребностей покрывает ее на 123.5% и формирует недостаток денежных средств в размере 170390 руб.

Таблица 4.1 - Определение текущих финансовых потребностей ООО «Дотель» для осуществления операционной деятельности

Наименование показателя	за 2014 г.	за 2015 г.	Изменение
1. Среднедневная выручка от реализации, руб.	452218,94	408415,68	-43803,26
2. Запасы сырья и готовой продукции, руб.	1672542	1271314	-401228
3. Долговые права к клиентам, руб.	58440100	63245864	4805764

Окончание таблицы 4.1

4. Долговые обязательства поставщикам, руб.	68592816	71743960	3151144
5. Текущие финансовые потребности, руб.	-8480174	-7226782	1253392
6. Текущие финансовые потребности, дней	-18,75	-17,69	1,06
7. Текущие финансовые потребности, %	-5,2	-4,91	0,29

Предприятию не хватает постоянных ресурсов, чтобы финансировать постоянные активы. Приходится обращаться к другому источнику финансирования – излишку текущих ресурсов над текущими потребностями. Часть этого излишка идет на дофинансирование постоянных активов, остаток представляет собой денежные средства.

Недосток собственных оборотных средств является рискованным, поскольку часть иммобилизованных активов не финансируется стабильно и долгосрочно. Финансирование постоянных активов тесно связано с повседневным операционным процессом, потому что в данной ситуации именно отрицательная величина текущих финансовых потребностей примиряет между собой стратегию и тактику управления финансами предприятия. Благодаря хорошему регулированию дебиторской и кредиторской задолженности, скрупулезному управлению запасами, а также удачным внереализационным мероприятиям, предприятие имеет шанс получить излишек текущих ресурсов по сравнению с текущими потребностями. Необходимо отметить, что финансовое положение предприятия слишком сильно зависит от третьих лиц: в финансировании части иммобилизованных активов приходится опираться на благожелательное и добросовестное отношение клиентов и поставщиков. Это указывает на высокий риск потери контроля в управлении важнейшими сферами деятельности предприятия. Задержка в платежах от дебиторов или неблагоприятное изменение в условиях расчетов с кредиторами могут поставить предприятие в критическое положение и спровоцировать неплатежеспособность.

Пока ситуация видится уравновешенной: избыток текущих ресурсов над текущим потреблением достаточен для финансирования недостатка собственных оборотных средств и дает некоторый остаток денежных средств. Но неуверенность в финансировании внеоборотных активов налицо.

Таким образом, можно рекомендовать предприятию следующие действия по увеличению собственных оборотных средств:

1) нарастить собственный капитал увеличением уставного капитала, увеличением нераспределенной прибыли и резервов, подъемом рентабельности;

2) получить дополнительный долгосрочный кредит;

3) уменьшить иммобилизацию средств во внеоборотных активах, но только не в ущерб производству.

На изменение размера чистого рабочего капитала соотношение источников финансирования оборотных активов оказывает существенное влияние. Если при неизменном объеме краткосрочных финансовых обязательств будет расти доля оборотных активов, финансируемых за счет собственных источников и долгосрочного заемного капитала, то размер чистого рабочего капитала будет увеличиваться.

Выбор соответствующих источников финансирования оборотных активов в конечном итоге определяет соотношение между уровнем эффективности использования капитала и уровнем риска финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия. С учетом этих факторов и строится политика управления финансированием оборотных активов.

Суть политики комплексного оперативного управления текущими активами и текущими пассивами состоит, с одной стороны в определении достаточного уровня и рациональной структуры текущих активов, а с другой стороны – в определении величины и структуры источников финансирования текущих активов.

Таблица 4.2 - Определение типов политики управления текущими активами и политики управления текущими пассивами на ООО «Дотель»

Наименование показателя	за 2014 г.	за 2015 г.	Изменение
1. Выручка от продаж	30108528	20980429	-9128099
2. Чистая прибыль	122191	172219	50028
3. Текущие активы	8590402	6671591	-1918811
4. Основные активы	1708799	1594366	-114433
5. Общая сумма активов	10299201	8265957	-65726753
6. Собственный капитал	698256	870476	-2033244
7. Краткосрочный кредит	6380961	5777311	-603650

Окончание таблицы 4.2

8. Удельный вес текущих активов в общей сумме всех активов, %	83,41	80,71	-2,7
9. Экономическая рентабельность активов, %	0,016	0,023	0,007
10. Период оборачиваемости оборотных средств, оборотов	3,59	2,75	-0,84
11. Собственные оборотные средства	-1010543	-723890	286653
12. Удельный вес краткосрочных кредитов в общей сумме всех пассивов, %	33,74	51,11	17,37
13. Тип политики управления текущими активами	агрессивная	агрессивная	-
14. Тип политики управления текущими пассивами	консервативная	умеренная	-

На предприятии ведется агрессивная политика управления текущими активами и умеренная политика управления текущими пассивами. Это обусловлено тем, что экономическая рентабельность активов, риск технической неплатежеспособности, и период оборачиваемости оборотных средств находятся на низких уровнях. А удельный вес краткосрочных кредитов в пассивах составил чуть больше 50%, т.е. нет абсолютного преобладания в общей сумме всех пассивов. Таким образом, комплексную политику оперативного управления можно также охарактеризовать как умеренную. Матрица выбора комплексной политики представлена в таблице 4.3.

Таблица 4.3 - Матрица выбора политики комплексного оперативного управления текущими активами и текущими пассивами

Политика управления текущими пассивами	Политика управления текущими активами		
	Консервативная	Умеренная	Агрессивная
Агрессивная	Не сочетается	Умеренная ПКОУ	Агрессивная ПКОУ
Умеренная	Умеренная ПКОУ	Умеренная ПКОУ	Умеренная ПКОУ
Консервативная	Консервативная ПКОУ	Умеренная ПКОУ	Не сочетается

Для того, чтобы увеличить размер чистого оборотного капитала, необходимо сменить политику управления текущими активами с агрессивной на умеренную, т.е. снизить долю оборотных средств в общей сумме активов. В этом случае при незначительном снижении финансовой устойчивости и платежеспособности увеличится эффективность использования собственного капитала, а также снизится средневзвешенная стоимость всего капитала предприятия.

В качестве основных функций управления в ООО «Дотель» выделяют: планирование, организацию, мотивация и контроль. Рассмотрим данные функции детально.

Финансовое планирование в ООО «Дотель» характеризуется набором решений и действий, который осуществляется руководством организаций для достижения целей организации.

Финансовое планирование ООО «Дотель» включает проведение четырёх основных видов управленческой деятельности по:

1. Распределению ресурсов: распределение имеющихся в наличии фондов, высококвалифицированного персонала, а также технологического опыта, которым обладает организация.

2. Адаптацией к внешней среде: действия, которые способны улучшить совокупность отношений организации с окружающей внешней средой, то есть взаимоотношения с общественностью, властью, различными государственными учреждениями.

3. Внутренней координации работы всех отделов и подразделений. Данный этап заключается в выявлении сильных и слабых сторон организации по достижению эффективных интеграционных операций во внутренней среде организации.

4. Осознанию организационных стратегий. На данном этапе необходимо учитывать опыт прошедших стратегических решений, ко-

торый способен определить возможности по прогнозированию будущего организации.

Для определения финансового потенциала на текущий и долгосрочный периоды ООО «Дотель» следует рассмотреть несколько видов финансовых планов.

Необходимо выделить совокупность основных направлений по совершенствованию финансового планирования в ООО «Дотель»:

1. Сокращение временных отрезков планирования с поквартального на ежемесячное.

2. Разработка планов по движению кассовой наличности и внедрению их в практическую деятельность по финансовому планированию в ООО «Дотель».

3. Разработка комплекса мероприятий относительно планирования состояний дебиторской задолженности и контрольных действий по его исполнению.

4. Расширение ассортимента предоставляемых услуг, с целью привлечения новых клиентов, а также повышения качества и полноты выполняемых проектов.

5. Автоматизация учета и финансового планирования.

Внедрение совокупности данных мероприятий будет способствовать:

1. Устранению кассовых разрывов в течении года.

2. Повышению степени достоверности отчетов.

3. Своевременному использованию свободных денежных средств и избеганию всякого рода «замораживаний» наличных денежных средств.

4. Снижению дополнительных расходов, которые требуются для покрытия дефицита наличности по месяцам.

5. Автоматизации учета и финансового планирования, которая позволит сократить размеры затрат на оплату труда, увеличить показатели производительности труда и точности расчетов.

Реализация предложения по автоматизации финансового планирования позволит снизить расходы на оплату труда финансовых работников 120000 руб. Так за проведение расчетов по финансовому планированию в организации производились доплата 3 сотрудникам по 40000 руб. (по 20000 руб. один раз за полгода).

Стоимость внедрения программы учета и финансового планирования в ООО «Дотель»:

1. Стоимость программного продукта: 36000 руб.

2. Стоимость установки и адаптации его к условиям ООО «Дотель»: 15000 руб.

Итого расходов: 51000 руб.

Экономия от внедрения автоматизации труда в отделе бухгалтерии ООО «Дотель» составит: $120000 - 51000 = 69000$ руб. Пути повышения финансовой устойчивости предприятия представлены в таблице 4.4.

Таблица 4.4 - Комплекс мероприятий, повышения финансовой устойчивости ООО «Дотель»

Состав мероприятий	Внутренний эффект получаемый предприятием
Создание резервов из валовой и чистой прибыли	Увеличение стоимости имущества доли собственного капитала, увеличение размера источников собственных оборотных средств
Усиление работы по взысканию дебиторской задолженности	Повышение доли денежных средств, ускорение периода оборачиваемости оборотных средств, повышение обеспеченности собственными оборотными средствами
Снижение издержек производства	Снижение показателя величины запасов и затрат, повышение показателей рентабельности
Ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности	Ритмичности поступления денежных средств от дебиторов, большой «запас прочности» относительно показателей платёжеспособности

Ускорение оборота оборотных средств можно достигнуть за счет использования совокупность следующих факторов: опережающих темпов роста выручки продаж в сравнении с темпами роста показателя оборотных средств; совершенствованием системы по снабжению и сбыту; уменьшение размеров материалоемкости и энергоемкости продукции; повышения качества продукции и её конкурентоспособности; уменьшение длительности производственных циклов и др.

К основным направлениям по совершенствованию системы управления дебиторской задолженностью можно быть следующие:

- разработка картотеки напоминаний дебиторам об имеющемся долге;
- разработка резерва сомнительных долгов;
- применение факторинговой схемы расчетов с покупателями;

- разработка эффективной системы расчетов с покупателями и заказчиками с использованием инструмента скидок при досрочной оплате.

Таким образом, для более эффективного управления дебиторской задолженностью ООО «Дотель» следует провести внедрение комплексной системы управления ею, в связи с чем, может произойти повышение цикла оборота дебиторской задолженностью и оптимизация её величины.

В процессе осуществления управления оборотными средствами, следует особое внимание уделять проблеме по сокращению продолжительности финансового цикла с использованием политики управления дебиторской задолженностью, так как одним из важных элементов, которые способны оказывать значительное влияние на продолжительность финансового цикла является показатель периода оборота дебиторской задолженности.

Для эффективного управления дебиторской задолженностью необходимо анализировать поведение дебитора по отношению к долгу и создавать на его основе картотеку напоминаний об имеющемся долге. Так, например, можно выделить три группы поведения дебиторов:

- 1) деловая порядочность;
- 2) безразличие;
- 3) непорядочность.

Для первой группы характерно следующее поведение;

- намерение своевременно оплатить долг;
- честное предупреждение об отсрочке платежа;
- явное желание сохранить связь.

Для второй группы дебиторов:

- неопределенное безразличное поведение;
- нарушение сроков оплаты до предъявления претензии (до 30 дней);

- серьезные изменения на предприятии у покупателя.

Для третьей группы дебиторов:

- пренебрежение деловыми обязательствами;
- уверенность в безнаказанности;
- явная незаинтересованность в партнерстве;
- уверенность в отсутствии будущих связей.

Необходимо разделить дебиторов по этим группам и разработать методы по работе с каждым из них. В связи с этим ООО «Дотель» можно использовать следующие методы воздействия на дебиторов различных групп в зависимости от отношения к долгу, представленные в таблице 4.5.

Таблица 4.5 - Рекомендуемые методы воздействия на различные группы дебиторов ООО «Дотель»

Группа дебиторов	Методы воздействия на группы дебиторов
Деловая порядочность	Звонок-напоминание по истечении срока оплаты по договору Письменное напоминание через 3-5 дней после звонка
Безразличие	Давление звонками, факсами после письменного напоминания через 5-10 дней. Вежливое письмо после письменного напоминания через 10 дней. Предложение о сотрудничестве, бартере, взаимозачете после письменного напоминания через 5-10 дней. Претензионное письмо через 30 дней после истечения срока оплаты.
Непорядочность	Приостановка и разрыв деловых связей. Силовая переуступка долга. Факторинг, т.е. переуступка долга банку.

Управление дебиторской задолженностью в ООО «Дотель» с целью создания резерва сомнительных долгов должно включать следующие основные этапы:

1. Учет заказов и установление характера дебиторской задолженности.

2. Проверка реализации по группам дебиторской задолженности. Вся дебиторская задолженность разбивается на 3 группы:

- группа «А» – самые крупные должники с задолженностью более 800000 руб., с ними прежде всего надо работать;

- группа «В» – менее важные дебиторы с задолженностью от 800000 до 500000 руб.;

- группа «С» – дебиторы с задолженностью менее 500000 руб.

3. Оценка реальной стоимости существующей задолженности и определение величины безнадежных долгов.

4. Отчисление просроченной дебиторской задолженности покупателей и заказчиков в резерв сомнительных долгов.

На рисунке 4.1 приведена группировка дебиторов ООО «Дотель» по размеру задолженности по состоянию на 31 декабря 2015 г.

Таким образом, можно отметить, что на долю дебиторов ООО «Дотель» группы «А» с задолженностью более 800000 руб. приходится около 69%. Среди основных дебиторов можно выделить компании ООО «Веста», ООО «Бастион» и ООО «Дотель Эл-Эл-Си». На данных покупателей и заказчиков должно быть направлено основное внимание при управлении дебиторской задолженностью. На долю дебиторов групп «В» и «С» по состоянию на 31 декабря 2015 г. соответственно приходится около 31%.

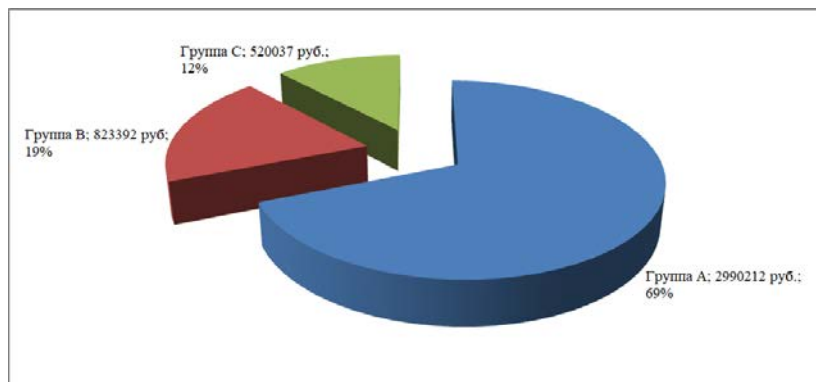


Рисунок 4.1 – Группировка дебиторов ООО «Дотель» по размеру задолженности на 31 декабря 2015 г., %

Разработаем следующие критерии безнадежности долгов покупателей и заказчиков в зависимости от их срока:

- дебиторская задолженность со сроком до просрочки 60 дней, безнадежность 25%;
- дебиторская задолженность со сроком до просрочки от 61-90 дней, безнадежность 50%;
- дебиторская задолженность со сроком до просрочки от 91-360 дней, безнадежность 75%;
- дебиторская задолженность со сроком до просрочки свыше 360 дней, безнадежность 95%.

Согласно приведенным критериям в таблице 4.6 представлена структура имеющейся дебиторской задолженности покупателей и заказчиков ООО «Дотель» по состоянию на 31 декабря 2015 г. При создании резерва в бухгалтерском балансе дебиторскую задолженность показывают за минусом суммы образованного резерва. Сам резерв в балансе не отражается. Поэтому в плановом периоде ее сумма составит

1462603,50 руб. Следовательно, создание резерва сомнительных долгов эффективно для ООО «Дотель».

Таблица 4.6 - Расчет отчислений в резерв сомнительных долгов компании ООО «Дотель» на 31 декабря 2015 г., руб.

Наименование показателей	Уровень безнадёжности, %	Сумма долга, руб.	Сумма резерва, руб.	Сумма задолженности по балансу, руб.
Дебиторская задолженность со сроком просрочки менее 60 дней	25,0	3163557,00	790889,25	2372667,75
Дебиторская задолженность со сроком до просрочки от 61 до 90 дней	50,0	823392,00	411696,00	411696,00
Дебиторская задолженность со сроком до просрочки от 91 до 360 дней	75,0	346691,00	260018,25	86672,75
Дебиторская задолженность со сроком до просрочки свыше 360 дней	95,0	0,0	0,0	0,0
Итого	-	4333640,00	1462603,50	2871036,50

Компания ООО «Дотель» периодически сталкивается с проблемами несвоевременных платежей, риск которых особенно возрастает в условиях финансовой нестабильности. В свою очередь, это увеличивает затраты на обслуживание заемного капитала, повышает издержки организации и негативно сказывается на финансовой устойчивости компании.

Таким образом, целью управления кредиторской задолженностью в условиях посткризисной экономики можно считать сокращение ее величины, поскольку ее рост приводит к падению платежеспособности и ликвидности. В качестве основного мероприятия по улучшению финансового состояния ООО «Дотель» предлагается использование факторинговой схемы расчетов с основными дебиторам группы «А» с последующим направлением истребованных денежных средств на погашение имеющейся кредиторской задолженности ООО «Дотель».

При факторинге предприятие должно уступить перечень своих требований к заказчикам, а банк в свою очередь должен принять обязательство по кредитованию предприятия.

Главное назначение факторинговых операций в том, что они способны гарантировать бесперебойное обеспечение компании оборотными средствами непосредственно сразу после совершения поставки. Согласно договору факторингового обслуживания, который заключается между банком и поставщиком, а также в соответствии с главами 24 и 43 Гражданского кодекса Российской Федерации, поставщик (клиент) должен уступить банку (финансовому агенту) свое право на предъявление денежных требований по всем своим поставкам в адрес указанного списка покупателей, а банк в свою очередь принимает обязательство по оплате данных поставок.

Например, банк предоставляет услуги факторингового обслуживания. Согласно заключенному договору, банковское учреждение обязано принять обязательство по выплате определенных сумм от номинала поставки (80% - 90%) в виде авансовых платежей непосредственно сразу после произведения фактических отгрузок, а остаток средств (за вычетом комиссии) переводятся на расчетный счет по мере того, как покупатель производит оплату поставок на специально открытый банком транзитный (факторинговый) счет. В данном случае банковское учреждение выступает в качестве лица, которое авансирует товарный кредит, который предоставляется поставщику покупателем, исходя из последующего возврата ему остатка суммы поставки. Таким образом, ООО «Дотель» получит возможность осуществлять планирование своих финансовых потоков.

Комиссия банка находится в прямой зависимости от срока товарного кредита и может составлять в среднем 18,88-24%. Так, при расщорчке платежа на один месяц комиссия составляет 18,88% годовых, на два месяца – 21,24%.

Однако, банк не берет на себя кредитные риски, которые могут возникнуть в случае неоплаты поставки покупателем. Чтобы защитить свои интересы, банку необходимо заключить с поставщиком договор на безакцептное списание с его расчетного счета средства, которые были перечислены ранее, в случае, если поставка не будет оплачена. Поэтому при заключении данного договора со банком необходимо учитывать состояние и платежную дисциплину своих покупателей продукции.

Ознакомившись с условиями, мы сделали выбор и заключили договор с банком на право взыскания просроченной дебиторской задолженности, на сумму 2990212 руб. на следующих условиях:

- комиссионная плата за осуществление факторинговой операции взимается банком в размере 1,3 % от суммы долга;

- банк предоставляет предприятию-продавцу кредит в форме предварительной оплаты его долговых требований в размере 90% от суммы долга; процентная ставка за предоставляемый банком кредит составляет 10 % в год;

- средний уровень процентной ставки на рынке денег (рынке краткосрочных кредитов) составляет 21,0 % в год.

Исходя из этих данных, в первую очередь, определим дополнительные расходы предприятия по осуществлению факторинговой операции. Они составляют:

- а) комиссионная плата $2990212 \times 0,13 = 388727,56$ руб.;

- б) плата за пользование кредитом $2990212 \times 0,9 \times 0,10 = 269119,08$ руб.

Итого расходы – 657846,64 руб.

С учетом рассчитанной суммы дополнительных расходов определим их уровень по отношению к дополнительно полученным денежным активам. Он составит: $(657846,64 / 2990212,00 \times 0,9) \times 100 = 19,8\%$.

$19,8\% < 21,0\%$ – операция выгодна.

$2990212,00 - 657846,64 = 2332365,36$ руб. Эта сумма может быть отнесена на прочие расходы, что уменьшит налогооблагаемую прибыль организации. Экономия на налоге на прибыль составит:

$2332365,56 \times 20\% = 466473,07$ руб.

В результате проведения данного мероприятия предприятие сэкономит 466473,07 руб. прибыли организации.

Кроме того, преимущества факторинга для ООО «Дотель» заключаются в том, что погашение дебиторской задолженности производится своевременно, сокращаются потери из-за задержки платежей,

предотвращается возникновение сомнительных долгов, повышается ликвидность организации; недостаток – в том, что оплата услуг посредника производится в счет получаемой задолженности, в результате чего сумма долга оказывается ниже первоначальной.

Планирование объема привлеченных средств. Предприятию ООО «Дотель» необходимо обезопасить предприятие от риска неплатежеспособности, сохранив финансовую устойчивость путем:

- проведение мероприятий, связанных с планированием объемов долговых обязательств, по удовлетворению собственных потребностей;

- осуществление правильных расчетов предельных размеров заимствований, определение которых исходит из показателей кредитоспособности предприятия (лимит по суммам ликвидных активов, лимит собственных средств). Данные виды лимитов следует подвергать пересмотрам, учитывая при этом совокупность особенностей деятельности предприятия.

Проведение постоянных мониторингов и анализов состояния дебиторского счета согласно временных диапазонах - по месяцам и за более короткий период времени, сравнение которых может способствовать оперативному принятию решений по улучшению позиций с кредиторскими долгами внутри года, квартала или месяца.

Автоматизация учета дебиторской задолженности предполагает использование «Календаря инкассации дебиторской задолженности» — платежи включаются в календарь в суммах и сроках, предусмотренных соответствующими контрактами с контрагентами. Он будет обеспечивать ежедневное управление поступлением денежных средств. Рекомендуется вести данный календарь в компьютерном варианте, что ускорит процесс учета дебиторской задолженности и повысит возможность ее оперативного изъятия.

Использование компьютерных технологий при управлении дебиторской задолженностью приведет к ускорению ее учета, что в свою очередь даст возможность больше времени тратить на анализ информации о возможных клиентах ООО «Дотель». Также проектом предлагается полностью автоматизировать управление дебиторской задолженностью. К примеру, автоматически осуществлять рассылку писем с предупреждением о сроках платежа и информацией о том, какие меры будут применены к должнику при неисполнении обязательств в срок; автоматически блокировать отгрузку, если период просрочки исполнения обязательств по предыдущей поставке превысил допустимые значения и т.д.

Автоматический учет, предоставление информации о просроченной дебиторской задолженности ООО «Дотель», а также о наступлении сроков выплаты по обязательствам приведет к ускорению ее оборачиваемости.

Большое значение необходимо уделить определению возможной суммы финансовых средств, инвестируемых в дебиторскую задолженность. Для ее расчета предлагается использовать следующую формулу:

$$И_{дз} = \frac{Q_{пл} \times Z_{1р} \times (Пср + Ппр)}{360}, \quad (11)$$

где ИДЗ — необходимая сумма финансовых средств, инвестируемых в дебиторскую задолженность;

QПЛ — планируемый объем реализации продукции в кредит;

Z1P — затраты на 1 рублю реализации, т.е. коэффициент соотношения себестоимости и цены, выражены десятичной дробью;

Пср — средний период предоставления отсрочки в днях;

Ппр — средний период просрочки платежей.

В том случае, если финансовые возможности ООО «Дотель» не позволят инвестировать расчетную сумму средств в полном объеме, то необходимо будет скорректировать планируемый объем реализации с отсрочкой платежа.

Продажи – это залог выживания любой компании в финансовый кризис. Предшествует продаже поиск клиента, получение заявки. Поэтому у ООО «Дотель», как и любой другой организации, возникает потребность привлечения новых клиентов.

Проведение рекламных мероприятий в рамках стимулирования сбыта ООО «Дотель» должно включать следующие мероприятия:

1. Рекламная политика.

Проведение рекламных мероприятий в г. Москва. Комплексное изучение рынка:

- проведение мероприятий по изучению общих условий деятельности и емкости рынка;

- проведение мероприятий по изучению правовых, политических и транспортных условий деятельности и коммерческой практики на рынке;

- повседневное изучение реализованного, неудовлетворенного и формирующегося спроса;

- анализ сложившихся рыночных цен на лекарственные препараты, тенденций их изменения;

- анализ эффективности проведения рекламных кампаний;

- анализ перспектив развития рынка.

2. Производственная часть.

Изучение потребителей:

- кто является клиентами ООО «Дотель», их численность, осуществление ранжирования потребителей по степени важности и по уровню платежеспособности;

- изучение мотивов потребителей предъявляющих спрос на услуги ООО «Дотель»;

- изучение степени удовлетворенности потребителей предлагаемой продукцией.

В целях повышения платежеспособности и улучшения финансового состояния предлагается реализация следующих маркетинговых мероприятий:

- создание продвижение Интернет-сайта;

- участие в выставках.

Для эффективного продвижения сайта необходимо:

- провести оптимизацию внешнего вида сайта;

- провести оптимизацию информации сайта;

- увеличить посещаемость сайта за счет размещения объявлений на сотнях тематических ресурсов и в различных поисковых системах.

Экономическая эффективность интернет рекламы просчитывается и отслеживается с помощью счетчиков ежедневно. С помощью статистики переходов со странички на страницу, времени пребывания на сайте можно будет определить причины отказов клиентов от ваших услуг, заинтересованность клиентов и пр. Можно быстро вносить изменения в политики компании. ООО «Дотель» получит не только рекламу, но и качественную обратную связь от рынка. Это наиболее актуально в период экономического кризиса, когда состояние рынка нестабильно.

4.2 Экономическое обоснование мероприятий по укреплению финансового состояния предприятия

В целях увеличения финансовой устойчивости предприятия были разработаны мероприятия по улучшению финансового состояния. Для обоснования эффективности данных мероприятий рассмотрим два варианта развития событий.

1. Использование эффективных средств рекламы при продвижении услуг на рынке.

Для того чтобы обеспечить высокую эффективность работы ООО «Дотель», а также увеличение объемов реализации продукции, необходимо использовать различные формы активизации и стимулирования сбыта.

В частности, активизации сбыта во многом способствует участие в тематических выставках-продажах, конференциях, ярмарках и т.д. Участие в выставках, ярмарках, конференциях и презентациях даст возможность сбыту выйти за рамки предприятия и предстать на обзор потенциальных потребителей, завоевать большую долю рынка сбыта.

Также ООО «Дотель», получит возможность усовершенствовать ассортимент услуг и установить новые хозяйственные связи путем заключения договоров поставок продукции. Проведем расчет эффективности участия в специализированных мероприятиях (ярмарках, выставках-продажах и презентациях).

Использование эффективных средств рекламы при продвижении продукции на рынок сбыта, позволит предприятию не только увеличить количество заказчиков и, соответственно, объем продаж, но и по-новому «заявить» о себе ООО «Дотель» в 2016 г. необходимо провести эффективную рекламную кампанию с бюджетом 950000 руб. в год.

Итого планируемые затраты на проведение рекламной кампании ООО «Дотель» составляют 500000 руб.: из них реклама в СМИ – 365000 руб.; оформление рекламных щитов и указателей – 135000 руб.

Рассчитаем экономический эффект от рекламной компании, направленной на приток денежных средств.

Определим, как изменятся показатели деятельности от проведения данных мероприятий.

Выручка после проведения проектных мероприятий увеличиться на 15%: $20980429 \times 1,15 = 24127493$ руб.

Структура себестоимости до проведения мероприятия составила 19652758 руб., в том числе постоянные затраты 12184710 руб., и переменные – 7468048 руб.

Расчет себестоимости после внедрения мероприятия: переменные затраты $7468048 + 1120207 = 8588255$ руб., а также постоянные затраты увеличатся на сумму, необходимую для проведения мероприятия: 950 тыс. руб., и составят: $12184710 + 950000 = 13134710$ руб.

Таким образом, планируемая себестоимость после внедрения рекламных мероприятий составит: $8588255 + 13134710 = 21722965$ руб.

Представим полученные результаты по оценке экономической эффективности направлений совершенствования финансовой деятельности в таблице 4.7.

Таблица 4.7 - Оценка экономической эффективности использования эффективных средств рекламы при продвижении услуг на рынке, руб.

Показатели эффективности финансовой деятельности	2015 год	Прогнозное значение		
			Изменения +/-	Темпы роста, %
Выручка от продаж	20980429	24127493	3145064	15,0
Себестоимость	19652758	21722965	2947914	10,5
Стоимость основных производственных фондов	1540467	1540467	0	0
Балансовая прибыль	1327671	2404528	1076857	81,1
Рентабельность производства	6,76	11,07	4,31	63,8
Рентабельность продаж	6,33	9,97	3,64	57,5
Фондоотдача	14,9	15,7	0,8	5,4

Произведенные расчеты показывают, что вследствие роста выручки и увеличения себестоимости, произошло увеличение следующих показателей: балансовая прибыль – на 81,1%, рентабельность производства на 63,8%, рентабельность продаж на 57,5%. Кроме того, увеличение выручки повлияло на рост фондоотдачи на 5%. Наличие положительных изменений показывает, что мероприятие по проведению рекламной кампании будет экономически эффективным.

2. Расширение ассортимента предоставляемых услуг, добавив к основным видам деятельности организации создание 3D-визуализацию интерьеров.

Архитектурная визуализация с каждым годом становится популярнее среди компаний, работающих на рынке проектирования и строительства. 3D-визуализация требуется на любой стадии проекта: от первых идей до продажи недвижимости конечному покупателю. Благодаря развитию 3D-технологий возможно получение фотореалистичного изображения будущего помещения задолго до того, как оно будет построено. Архитектурная визуализация является важным инструментом

привлечения заказчиков, поскольку заказчик видит не просто сухие расчеты, но и яркий образ будущего помещения. Порой бывает очень сложно раскрыть концепцию проекта, используя только традиционные инструменты, например, чертежи, эскизы или фотографии аналогов.

3D-визуализация в последнее время стала стандартом при разработке дизайн-проекта интерьера. Архитектурная визуализация в дизайне интерьеров активно используется как при строительстве частных домов, так и общественных зданий. Преимуществами являются наглядное представление о будущем интерьере, экономия времени на объяснение заказчику, что и как будет выглядеть в его помещении.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения 3D-визуализации и определим, как изменятся показатели деятельности от проведения данных мероприятий.

Выручка после проведения проектных мероприятий увеличится на 23%: $20980429 \times 1,23 = 25805927,70$ руб.

Структура себестоимости до проведения мероприятия составила 19652758,00 руб., в том числе постоянные затраты 12184710,00 руб., и переменные – 7468048,00 руб.

Расчет себестоимости после внедрения мероприятия: переменные затраты $7468048,00 + 1717651,10 = 9185699,10$ руб., а также постоянные затраты увеличатся на сумму, необходимую для проведения мероприятия: 1000000 руб., и составят: $12184710,00 + 1000000,00 = 13184710,00$ руб.

Таким образом, планируемая себестоимость после внедрения рекламных мероприятий составит: $9185699,10 + 13184710,00 = 22370409,10$ руб.

Представим полученные результаты по оценке экономической эффективности направлений совершенствования финансовой деятельности в таблице 4.8.

Таблица 4.8 - Оценка экономической эффективности расширения ассортимента предоставляемых услуг путем внедрения 3D-визуализации, руб.

Показатели эффективности финансовой деятельности	2015 год	Прогнозное значение		
			Изменения +/-	Темпы роста, %
Выручка от продаж	20980429	25805927,7	4825498,7	23,0
Себестоимость	19652758	22370409,1	2717651,1	13,8

Окончание таблицы 4.8

Стоимость основных производственных фондов	1540467	1713667	173200	11,2
Балансовая прибыль	1327671	3435518,6	2107847,6	158,7
Рентабельность производства	6,76	15,36	8,6	127,2
Рентабельность продаж	6,33	13,31	6,98	110,3
Фондоотдача	14,9	15,1	0,2	1,3

Вследствие расширения ассортимента предоставляемых услуг путем внедрения 3D-визуализации, исходя из произведенных расчетов, балансовая прибыль увеличится на 158,7%, рентабельность производства – на 127,2%, а рентабельность продаж – на 110,3%. Из чего следует, что данное мероприятие также будет экономически эффективным.

Таким образом, можно отметить следующее, мероприятия по проведению рекламной компании способны увеличить выручку и прибыль от продаж, следовательно, за счет данных показателей следующем году произойдет увеличение притока денежных средств и повышение финансовой устойчивости ООО «Дотель».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одной из главных задач, которая была поставлена передо мной при написании данной работы, являлась проведение диагностики вероятности банкротства предприятия на примере ООО «Дотель».

Финансовое состояние организации оценивается показателями, характеризующими наличие, размещение и использование финансовых ресурсов. Эти показатели отражают результаты экономической деятельности предприятия, определяют его конкурентоспособность, деловой потенциал, позволяют просчитать степень гарантий экономических интересов предприятия и его партнеров по финансовым и другим отношениям. По степени детализации анализ финансового состояния может проводиться:

- по небольшому количеству оценочных показателей - коэффициентов - экспресс-анализ;
- в несколько этапов - углубленный анализ.

Основными процедурами экспресс-анализа являются: просмотр отчета по формальным признакам, ознакомление с заключением аудитора (если имеется), выявление "больных" статей в отчетности и их оценка в динамике, ознакомление с ключевыми индикаторами, формулирование выводов по результатам анализа. Проведение углубленного анализа предполагает построение взаимосвязанных аналитических таблиц; детализированный анализ статей баланса; факторный анализ изменения показателей финансового состояния.

Устойчивость финансового положения предприятия в значительной степени зависит от целесообразности и правильности вложения финансовых ресурсов в активы. Наиболее общее представление об имевших место качественных изменениях в структуре средств и их источниках, а также динамике этих изменений можно получить с помощью горизонтального и вертикального анализа отчетности.

Смысл горизонтального анализа заключается в построении одной или нескольких аналитических таблиц, в которых абсолютные показатели дополняются относительными темпами роста (снижения). В частности, если проводится горизонтальный анализ баланса, данные баланса на некоторую дату (база отчета) берутся за 100%; далее строятся динамические ряды статей и разделов баланса в процентах к их базисным значениям. Горизонтальный анализ дополняется вертикальным анализом изучения финансовых показателей.

Вертикальный анализ баланса показывает структуру средств предприятия и их источников, когда суммы по отдельным статьям или разделам берутся в процентах к валюте.

Одним из важных этапов анализа финансовой устойчивости предприятия является анализ финансовой устойчивости на базе абсолютных показателей, где видно соотношение стоимости запасов и величины собственных и заемных источников их формирования, что является одним из важнейших факторов устойчивости финансового состояния предприятия.

Целью проведения анализа факторов формирования прибыли является обоснование вариантов управленческих решений, реализация которых позволит обеспечить устойчивый рост финансовых результатов.

Зарубежные и отечественные ученые предлагают большой выбор моделей банкротства, например, Таффлера, Альтмана, Беликова – Давыдова. Модели были разработаны на опыте предприятий, которые обанкротились за последние 50 лет. Главной особенностью построения данных моделей является выведение коэффициентов, у каждой страны свой производственный опыт, свое законодательство, поэтому применение зарубежных моделей может привести к неточному описанию вероятности банкротства.

Процедура финансового оздоровления предполагает максимизацию денежных средств, при этом она может и должна осуществляться мерами, не приемлемыми с позиций обычного управления. Антикризисное управление допускает любые потери (в том числе и будущие), ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности предприятия сегодня. Примерами методов антикризисного управления могут быть: продажа краткосрочных финансовых вложений, продажа дебиторской задолженности, продажа запасов готовой продукции, продажа избыточных производственных запасов, продажа инвестиций, продажа нерентабельных производств и объектов непромышленной сферы.

ООО «Дотель» - российское предприятие, которое работает над созданием и наполнением интерьеров объектов гостеприимства (отелей, ресторанов), а также офисных, учебных и системы здравоохранения.

Был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия с 2013 по 2015 год, по результатам которого были сделаны

основные выводы: темпы прироста активов и выручки имеют отрицательные значения, что говорит о снижении эффективности деятельности предприятия; на балансе предприятия большую долю занимают оборотные активы, что обусловлено видом деятельности предприятия; доля заемных средств в структуре пассивов находится на достаточно высоком уровне и составляет около 80%, а значения коэффициентов автономии и соотношения заемных и собственных средств значительно ниже допустимых, что свидетельствует о нехватке собственного капитала; показатели деловой активности, в основном, ухудшили свои значения; значения показателей абсолютной, быстрой и текущей ликвидности находятся ниже нормального ограничения, что говорит о необходимости пополнения реального собственного капитала предприятия и обоснованного сдерживания роста долгосрочной дебиторской задолженности; на балансе предприятия наблюдается большая доля краткосрочных обязательств, часть которых следует перевести в долгосрочные; наблюдается рост запасов и сокращение дебиторской задолженности, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев, что свидетельствует о положительной тенденции в работе с активами, но ее доля по-прежнему находится на высоком уровне. В целом, финансовое состояние ООО «Дотель» можно охарактеризовать как неустойчивое.

По всем моделям банкротства, предложенным в третьей главе, были проведены соответствующие расчеты, большинство из которых позволили сделать вывод о том, что вероятность наступления банкротства предприятия в течение 1 года находится на высоком уровне. Также, в следствие проведения финансового анализа видно, что финансовое состояние ООО «Дотель» достаточно неустойчиво, что может привести к банкротству предприятия в достаточно скором времени.

Были предложены мероприятия по снижению вероятности банкротства предприятия и укреплению его платежеспособности, основными из которых являются: сокращение временных отрезков планирования с поквартального на ежемесячное, разработка планов по движению кассовой наличности и внедрению их в практическую деятельность по финансовому планированию, разработка комплекса мероприятий относительно планирования состояний дебиторской задолженности и контрольных действий по его исполнению, автоматизация учета и финансового планирования.

Также было приведено экономическое обоснование двух мероприятий по укреплению финансового состояния ООО «Дотель». Перовое мероприятие предполагает использование эффективных средств

рекламы при продвижении услуг на рынке, второе – расширение ассортимента предоставляемых услуг, добавив к основным видам деятельности организации создание 3D-визуализацию интерьеров.

После проведения всех расчетов, считаю, что на данном предприятии лучше провести второе мероприятие по улучшению финансового состояния, так как оно является более экономически эффективным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. О несостоятельности (банкротстве) [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ (действующая редакция, 2016). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Авдошина З.А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики. – СПб.: СПбГМТУ, 2013. – 216 с.
3. И.И. Мазурова, Н.П. Белозерова, Т.М. Леонова, М.М. Подшивалова. Методы оценки вероятности банкротства предприятия: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 182 с.
4. В.Э. Керимова. Бухгалтерский учёт в условиях антикризисного управления: Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2014. – 195 с.
5. Е.А. Повага, А.В. Белокопытов. Финансово-экономический анализ деятельности предприятия. – М.: Проспект, 2013. – 211 с.
6. И.В. Розмаинский, К.А. Холодилин. История экономического анализа на Западе. – М.: Директ-Медиа, 2013. – 364 с.
7. К.К. Белов. Банкротство и финансовое оздоровление организации. – М.: Лаборатория книги, 2013. – 61 с.
8. В.Э. Чернова, Т.В. Шмулевич. Анализ финансового состояния предприятия: Учебное пособие. – СПб.: СПбГТУРП, 2012. – 112 с.
9. В.А. Боровкова. Управление коммерческими рисками. – СПб.: Питер, 2014.- 324 с.
10. Т.А. Пожидаева. Анализ финансовой отчетности: Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2012. – 265 с.
11. Н.А. Львова. Финансовая диагностика предприятия. – СПб.: Проспект, 2015. – 153 с.
12. К.В. Кондратьева, Ю.А. Чурсина. Диагностика банкротства предприятия в современных условиях: Выявление эффективной методики диагностики банкротства как инструмента опережающего антикризисного управления. – М.: Ламберт академик паблишинг, 2013. – 334 с.
13. М.А. Вахрушина. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. – М.: Вузовский учебник, 2012. – 72 с.
14. В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин. Антикризисное управление. Теория и практика. 2-е издание. – М.: Юнити, 2012. – 170 с.

15. А.П. Гарнов. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Инфа-М, 2016. – 411 с.
16. И.С. Зубарев. Анализ несостоятельности (банкротства) в условиях современной действительности. – Пермь: Пермский аграрный вестник, №4 (8), 2014. – 281 с.
17. Савицкая Г.В. Экономический анализ. – М.: Инфа-М, 2011. – 196 с.
18. Савицкая Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности. – М.: Инфа-М, 2012. – 138 с.
19. Балабанов И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта: учебник /И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 215 с.
20. Банк В. Р. Финансовый анализ: учеб. пособие / В.Р. Банк, С. В. Банк. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 321 с.
21. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Т.Б. Бердникова. – М.: Инфра-М, 2014. – 565 с.
22. Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация: Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 123 с.
23. Васильева Л. С. Финансовый анализ: учебник / Л. С. Васильева, МВ. Петровская. – М.: КНОССРТ, 2014. – 456 с.
24. Гермалович Н.А. Анализ хозяйственной деятельности предприятия /Н.А. Гермалович. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 55 с.
25. Об утверждении правил проведения арбитражными управляющими финансового анализа [Электронный ресурс]: Постановление правительства РФ от 25.06.2003 г. № 367. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
26. О бухгалтерском учете [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ (действующая редакция, 2016). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
27. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" (ПБУ 4/99) [Электронный ресурс]: Приказ Минфина РФ от 06.07.1999 N 43н (ред. от 08.11.2010). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

28. Донцова Л.В. Анализ финансовой отчетности: Практикум/ Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2012. – 56 с.
29. Гиляровская Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Л.Т. Гиляровская и др. – М.: ТК Велби, Проспект, 2012. – 785 с.
30. Заяц, Н.Е. Финансы предприятий: учеб. пособие/ Н.Е. Заяц. - М.: Выш. шк., - 2015. – 369 с.
31. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 48 с.
32. Колпина Л.Г. Финансы организаций (предприятий): учеб. Пособие для студентов вузов / Л.Г. Колпина - М.: Асвета, 2011. – 698 с.
33. Куценко М.П. Анализ методик определения вероятности банкротства субъектов хозяйствования / М.М. Куценко – СПб.: Новая экономика, 2012. – 478 с.
34. Мазурова, И.И. Методы оценки вероятности банкротства предприятия: учеб. пособие / И.И. Мазурова, Н.П. Белозерова, Т.М. Леонова, М.М. Подшивалова. - СПб.: СПбГУЭФ, 2012. – 288 с.
35. Пястолов С.М. Экономический анализ деятельности предприятия: учебник /С.М. Пястолов. – М.: Академический Проект, 2016. – 576 с.
36. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник/Г.В. Савицкая. – Минск: ООО «Новое знание», 2011. – 115 с.
37. Черкасова И.О. Анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / И.О. Черкасова. – СПб.: Нева, 2014. – 35 с.
38. Смирнова И.И. Сравнительная характеристика методов прогнозирования банкротства. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 589 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А. Бухгалтерский баланс ООО «Дотель»

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы	1684	41	46
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	1540467	1605529	1678699
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы	49700	101388	146836
	Прочие внеоборотные активы	2515	1841	1758
	Итого по разделу I	1594366	1708799	1827339

Продолжение приложения А

	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	2144302	1310786	2935201
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	24912	770	1841
	Дебиторская задолженность	4333640	6767871	5051348
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	43900	333180	112741
	Денежные средства и денежные эквиваленты	115676	177795	76773
	Прочие оборотные активы	9161		179
	Итого по разделу II	6671591	8590402	8178083
	БАЛАНС	8265957	10299201	10005422
Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	135000	135000	135000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	()	()	()
	Переоценка внеоборотных активов	353037	353037	353037

Окончание приложения А

	Добавочный капитал (без переоценки)	650000	650000	650000
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-267561	-439781	-561972
	Итого по разделу III	870476	698256	576065
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	1538520	3137280	3783387
	Отложенные налоговые обязательства	79650	82704	84908
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV	1618170	3219984	3868295
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	4223350	3472678	3433904
	Кредиторская задолженность	1552546	2906469	2125346
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства	1415	1814	1812
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу V	5777311	6380961	5561062
	БАЛАНС	8265957	10299201	10005422

Приложение Б. Отчет о финансовых результатах

Пояснения	Наименование показателя	За Январь – Декабрь 2015 г.	За Январь – Декабрь 2014 г.
	Выручка	20980429	30108528
	Себестоимость продаж	(19652758)	(29124053)
	Валовая прибыль (убыток)	1327671	984475
	Коммерческие расходы	(747432)	(903335)
	Управленческие расходы	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	580239	81140
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	7077	4013
	Проценты к уплате	(838726)	(641705)
	Прочие доходы	2119472	2767971
	Прочие расходы	(1647100)	(2045624)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	220962	165795
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	4442	10085

Окончание приложения Б

	Изменение отложенных налоговых обязательств	3054	2204
	Изменение отложенных налоговых активов	-51688	-45448
	Прочее	109	360
	Чистая прибыль (убыток)	172219	122191