

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Финансовые технологии»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор  
ООО «Крона»

\_\_\_\_\_ А.В. Шеметов  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.

\_\_\_\_\_ И.А. Баев  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Повышение эффективности использования финансовых ресурсов организации на  
примере ООО «Крона»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.04.08.2021.(654).ВКР

Руководитель работы, д.э.н., проф.

\_\_\_\_\_ М.С. Кувшинов  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор

студент группы ЭУз – 369

\_\_\_\_\_ И.В. Михеев  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель

\_\_\_\_\_ Е.Ю. Куркина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

## АННОТАЦИЯ

Михеев И.В. Повышение эффективности использования финансовых ресурсов организации на примере ООО «Крона». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУз-369, 78 с., 4 ил., 14 табл., библиограф. список – 40 наим. 2 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки мер по улучшению финансового состояния ООО «Крона».

В работе рассмотрены теоретические и методические аспекты управления финансовым состоянием строительной организации, проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Крона». В завершение предложены рекомендации по улучшению финансового состояния ООО «Крона» совместно с расчетом экономического эффекта от их исполнения.

## ABSTRACT

Mikheev I.V. Improving the efficiency of using the organization's financial resources on the example of LLC «Krona». – Chelyabinsk: SUSU, EUz-369, 79 pages, 4 drawings, 14 tables, bibliography – 40 names, 2 applications.

The final qualification work was carried out in order to develop measures to improve the financial condition of LLC «Krona».

The paper considers the theoretical and methodological aspects of managing the financial condition of a construction organization, analyzes the financial and economic activities of LLC «Krona». In conclusion, recommendations for improving the financial condition of LLC «Krona» together with the calculation of the economic effect of their implementation are proposed.

## ОГЛАВЛЕНИЕ:

|  |           |
|--|-----------|
| ВВЕДЕНИЕ .....   | 8         |
| <b>1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ<br/>ФИНАНСОВЫМ СОСТОЯНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ</b>                              |           |
| 1.1. Основные источники формирования финансовых ресурсов .....   | 10        |
| 1.2. Методика анализа эффективности использования финансовых<br>ресурсов .....   | 15        |
| 1.3. Направления совершенствования использования финансовых<br>ресурсов .....  | 31        |
| <b>2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ И РЕЗУЛЬТАТОВ<br/>ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «КРОНА»</b>   |           |
| 2.1. Краткая характеристика организации ООО «Крона» .....  | 35        |
| 2.2. Анализ финансовых показателей организации ООО «Крона» .....   | 40        |
| 2.3. Направления совершенствования использования финансовых<br>ресурсов .....  | 45        |
| <b>3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ<br/>ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ<br/>ООО «Крона»</b> |           |
| 3.1 Совершенствование управления финансовыми ресурсами<br>ООО «Крона» .....  | 52        |
| 3.2 Пути снижения кредиторской задолженности и оптимизации структуры<br>баланса ООО «Крона» .....                          | 56        |
| 3.3 Мероприятия по улучшению эффективности использования оборотных<br>средств ООО «Крона» .....                            | 64        |
| <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>  | <b>71</b> |
| <b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....</b>  | <b>74</b> |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>  |           |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерский баланс ООО «Крона» .....   | 77        |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Отчет о финансовых результатах ООО «Крона» .....   | 78        |

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы работы обусловлена тем, что трудно оценить роль анализа финансового состояния организации, позволяющего объективно оценивать результаты деятельности предприятия в целом и его структурных подразделений, определять влияние различных внешних и внутренних факторов на основные показатели деятельности организации, формировать основу его финансовой политики.

Развитием рыночной экономики предъявляет повышенные требования к принятию управленческих решений в хозяйствующих субъектах. Процесс принятия этих решений невозможен без тщательной оценки финансового состояния организации.

Анализ финансового состояния организации с одной стороны является ключевым понятием, который является результатом деятельности организации и свидетельствует о ее достижениях, а с другой стороны, определяет предпосылки развития организации на перспективу.

Целью работы является разработка мер по улучшению финансового состояния ООО «Крона». Для достижения этой цели необходимо провести анализ финансового состояния организации, который заключается в расчете основных показателей: анализа ликвидности баланса, оценки финансовой устойчивости и деловой активности организации.

В процессе выполнения работы необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты финансового анализа организации;
- выявить тенденции и причины изменения финансовых показателей;
- разработать рекомендации по улучшению финансового состояния предприятия.

Предметом исследования являются показатели финансового состояния предприятия.

Объектом исследования является финансово–хозяйственная деятельность ООО «Крона».

Теоретической базой работы являются труды таких известных авторов, как: Бочаров В.В., Ефимова О.В., Ковалев В.В., Лукасевич И.Я., Шермет А.Д., Негашев Е.В. и др., законодательные и нормативные акты, учебники и учебные пособия по теории финансового анализа, статьи в ведущих бухгалтерских и финансовых изданиях, годовая бухгалтерская отчетность опубликованная за анализируемый период с 2018 года по 2019 год компанией ООО «Крона», находящаяся в открытом доступе в интернете.

Методологическая и методическая основа исследования – диалектический метод познания, системный подход, анализ и синтез, методы группировок, логического анализа и обобщения.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности использования организацией основных выводов и рекомендаций работы с целью укрепления ее финансового состояния.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Основные источники формирования финансовых ресурсов

Финансовые ресурсы предприятия представляют собой совокупность всех видов денежных средств, финансовых активов, которыми хозяйствующий субъект располагает и может распоряжаться, предназначенные для выполнения финансовых обязательств, осуществления затрат по расширенному воспроизводству и экономическому стимулированию работающих. Они являются результатом взаимодействия поступления, расходов и распределения денежных средств, их накопления и использования [20].

Формирование финансовых ресурсов производится в процессе создания предприятий и реализации их финансовых отношений при осуществлении хозяйственно–финансовой деятельности.

При создании предприятий источники формирования финансовых ресурсов зависят от формы собственности, на основе которой создается предприятие. Так, при создании государственных предприятий финансовые ресурсы формируются за счет бюджета, средств вышестоящих органов управления, средств других аналогичных предприятий при их реорганизации и др. При создании коллективных предприятий они формируются за счет паевых (долевых) взносов учредителей, добровольных взносов юридических и физических лиц и т.д. Все эти взносы (средства) представляют собой уставный (первоначальный) капитал и аккумулируются в уставном фонде созданного предприятия [7].

По источникам образования финансовые ресурсы подразделяются на собственные (внутренние) и привлеченные на разных условиях (внешний) мобилизуемые на финансовом рынке и поступающие в порядке перераспределения, что показано на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Состав финансовых ресурсов организации

Чтобы предприятие могло осуществлять хозяйственную деятельность, необходимо наличие соответствующего финансового обеспечения. Одним из основных источников финансовых ресурсов предприятия является первоначальный капитал, который формируется из вкладов учредителей предприятия и принимает форму уставного капитала.

Следовательно, уставный капитал – это зафиксированная в учредительных документах общая стоимость активов, которые являются взносами собственников в капитал предприятия. Уставный капитал является основной частью собственного капитала и основным источником собственных финансовых ресурсов предприятия [21].

Способы образования уставного капитала зависят от организационно–правовой формы предприятия. Средства уставного капитала направляются на приобретение основных фондов и формирование оборотных средств в размерах, необходимых для ведения нормальной производственно–хозяйственной деятельности, на приобретение лицензий, патентов, ноу–хау и т.п.

Первоначальный капитал, инвестированный в производство, создает стоимость, выражающуюся в цене реализованной продукции. После реализации продукции она принимает денежную форму – форму выручки.

Однако выручка – это еще не доход, хотя и является источником возмещения затраченных на производство продукции средств и формирования денежных



фондов и финансовых резервов предприятия. В процессе использования выручка делится на качественно разные составные части.

Одно из направлений использования выручки – формирование амортизационного фонда. Он образуется в виде амортизационных отчислений после того, как износ основных производственных фондов и нематериальных активов примет денежную форму. Обязательным условием образования амортизационного фонда является продажа произведенных товаров потребителю и поступление выручки [14].

Создавая товар, предприятие расходует сырье, материалы, покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты. Их стоимость наряду с другими материальными затратами, износом основных производственных фондов, заработной платой работников составляет издержки предприятия по производству продукции, принимающие форму себестоимости. До поступления выручки эти издержки финансируются за счет оборотных средств предприятия, которые не расходуются, а авансируются в производство. После поступления выручки от реализации товара оборотные средства восстанавливаются, а понесенные предприятием издержки по производству продукции возмещаются.

Обособление издержек в виде себестоимости дает возможность сопоставить полученную от реализации продукции выручку и производственные затраты. Смысл инвестирования средств в производство продукции состоит в получении чистого дохода, и если выручка превышает себестоимость, то предприятие получает его в виде прибыли.

Как прибыль, так и амортизационные отчисления являются результатом кругооборота средств, которые были вложены в производство, и собственными финансовыми ресурсами предприятия, которыми оно распоряжается самостоятельно.

Полученная предприятием прибыль не остается полностью в его распоряжении: часть ее в виде налогов поступает в бюджет.

Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, является главным источником финансирования его потребностей, которые можно определить, как

накопление и потребление. Именно пропорции распределения прибыли на накопление, и потребление определяют перспективы развития предприятия [7].

Средства, направленные на накопление (амортизационные отчисления и часть прибыли), составляют денежные ресурсы предприятия, используемые на его производственное и научно–техническое развитие. На этой основе происходит формирование финансовых активов – приобретение ценных бумаг, долей участия в других предприятиях и т.п. Другая часть прибыли направляется на социальное развитие предприятия, в том числе на потребление.

В процессе дальнейшей работы финансовые ресурсы предприятий могут пополняться за счет дополнительно создаваемых собственных источников, привлеченных и заемных средств. При этом в состав дополнительно формируемых собственных финансовых ресурсов (собственного капитала) включают: резервный капитал, дополнительный вложенный капитал, прочий дополнительный капитал, нераспределенную прибыль, целевое финансирование и др.

Резервный капитал – это сумма резервов, созданных за счет нераспределенной прибыли предприятия в соответствии с действующим законодательством или учредительными документами.

Дополнительный вложенный капитал – сумма превышения стоимости реализации выпущенных акционерным обществом акций над их номинальной стоимостью.

Прочий дополнительный капитал – сумма до оценки внеоборотных активов; стоимость активов, полученных бесплатно предприятием от других юридических или физических лиц, и прочие виды дополнительного капитала.

В состав привлеченных финансовых ресурсов включают кредиторскую задолженность за товары, работы, услуги и все виды текущих обязательств предприятия по расчетам:

- 1) сумма авансов, полученных от юридических и физических лиц в счет последующих поставок продукции, выполнения работ, предоставления услуг;

2) сумма задолженности предприятия по всем видам платежей в бюджет, включая налоги, удерживаемые из доходов работников;

3) задолженность по взносам во внебюджетные фонды (в фонд социального страхования, в пенсионный фонд, фонд по страхованию имущества предприятия и индивидуальному страхованию его работников);

4) задолженность предприятия по выплате дивидендов его учредителям;

5) сумма векселей, которые выдало предприятие поставщикам, подрядчикам в счет обеспечения поставок продукции, выполнения работ, оказания услуг и т.д. [20].

В состав заемных финансовых ресурсов входят долгосрочные и краткосрочные кредиты банков, другие долгосрочные финансовые обязательства, связанные с привлечением заемных средств (кроме кредитов банков), на которые начисляются проценты, и др.

Собственный, заемный и привлеченный капитал, который формирует, с одной стороны, финансовые ресурсы предприятия и принимает участие в финансировании их активов, с другой стороны, он представляет собой обязательства (долгосрочные и краткосрочные) перед конкретными собственниками – государством, юридическими и физическими лицами.

Состав финансовых ресурсов, их объемы зависят от вида и размера предприятия, рода его деятельности, объема производства. При этом объем финансовых ресурсов тесно связан с объемом производства, эффективной работой предприятия. Чем больше объем производства и выше эффективность работы предприятия, тем больше величина собственных финансовых ресурсов, и наоборот [9].

Наличие в достаточном объеме финансовых ресурсов, их эффективное использование, определяют хорошее финансовое положение предприятия платежеспособность, финансовую устойчивость, ликвидность. В этой связи важнейшей задачей предприятий является изыскание резервов увеличения собственных финансовых ресурсов и наиболее эффективное их использование в целях повышения эффективности работы предприятия в целом [20].

Особыми источниками формирования финансовых ресурсов в потребительской кооперации являются вступительный и паевой фонды, суммы заёмных средств населения.

Целесообразно привлекать заемные средства населения и пайщиков как относительно дешевый и стабильный источник краткосрочного финансирования, поступления денежных ресурсов, косвенно формирующий постоянный круг потребителей [20].

## 1.2 Методика анализа эффективности использования финансовых ресурсов

Результаты в любой сфере бизнеса зависят от наличия и эффективности использования финансовых ресурсов, которые приравниваются к кровеносной системе, обеспечивающей жизнедеятельность предприятия. Поэтому забота о финансах является отправным моментом и конечным результатом деятельности любого субъекта хозяйствования. В условиях рыночной экономики эти вопросы имеют первостепенное значение. Выдвижение на первый план финансовых аспектов деятельности субъектов хозяйствования, возрастание роли финансов являются характерной чертой и тенденции во всём мире [11].

В условиях рыночной экономики повышается значимость финансовых ресурсов, с помощью которых осуществляется формирование оптимальной структуры и наращивание производственного потенциала предприятия, финансирование текущей хозяйственной деятельности. От кого, каким капиталом располагает субъект хозяйствования, насколько оптимальна его структура, насколько целесообразно он трансформируется в основные и оборотные фонды зависит финансовое благополучие предприятия и результаты его деятельности.

Профессиональное управление финансами неизбежно требует глубокого анализа, позволяющего наиболее точно оценить неопределенность ситуации с помощью количественных методов исследования.

В процессе анализа необходимо:

- изучить состав, структуру и динамику источников формирования капитала предприятия;
- установить факторы изменения их величины;
- определить стоимость отдельных источников привлечения капитала и его средневзвешенную цену, факторы изменения последней;
- оценить уровень финансового риска (соотношение собственного и заемного капитала).

Капитал – это средства, которыми располагает субъект хозяйствования для осуществления своей деятельности с целью получения прибыли [6].

Формируется капитал предприятия как за счет собственных (внутренних), так и за счет заемных (внешних) источников. Поскольку капитал предприятия формируется за счет разных источников, в процессе анализа необходимо оценить роль каждого из них и произвести сравнительный анализ.

Одним из основных источников формирования экономического потенциала является собственный капитал. В его состав входят уставный капитал, накопительный капитал (резервный и добавленный капитал, фонд накопления, нераспределенная прибыль) и прочие поступления [20].

Стоимость собственного капитала предприятия в отчетном периоде определяется по формуле 1:

$$Ц_{СК} = \frac{\sum \text{чистой прибыли выплаченная в отчетном периоде}}{\text{Средняя } \sum \text{ собственного капитала в отчетном периоде}} \quad (1)$$

При проведении анализа собственного капитала решаются две задачи:

- 1) проверка обеспеченности собственным капиталом предприятия;
- 2) изучение эффективности использования источников собственных средств.

В зарубежной и отечественной аналитической практике рассчитывают и изучают показатели обеспеченности собственным капиталом.

Коэффициент обеспеченности собственным капиталом рассчитывают и изучают как отношение источников собственных оборотных средств к итогу второго раздела актива бухгалтерского баланса.

Одним из основных показателей оценки эффективности использования собственного капитала является рентабельность, определяемая отношением прибыли к среднегодовым остаткам источников собственных средств.

Рентабельность собственного капитала замыкает всю пирамиду показателей эффективности функционирования предприятия, вся деятельность которого должна быть направлена на увеличение суммы собственного капитала и повышению уровня его доходности.

Достаточно эффективным способом оценки является использование жестко детерминированных факторных моделей; один из вариантов подобного анализа как раз и выполняется с помощью модифицированной факторной модели Дюпона [6].

В основу модели заложена следующая жестко детерминированная трехфакторная зависимость, представленная в формуле 2.

$$ROE = \frac{P_n}{S} \times \frac{S}{A} \times \frac{A}{E}, \quad (2)$$

где,  $P_n$  – чистая прибыль;

$S$  – выручка от реализации;

$E$  – собственный капитал;

$A$  – стоимость оценки совокупных активов предприятия.

Из представленной модели видно, что рентабельность собственного капитала зависит от трех факторов: рентабельности продаж, ресурсоотдачи и структуры источников средств, авансированных в данное предприятие.

При проведении анализа используют и матричный метод, который позволяет дать обобщающую оценку эффективности использования имеющихся ресурсов и выявлению неиспользованных резервов. С помощью матрицы можно выявить основные резервы дальнейшего повышения эффективности хозяйственной

деятельности предприятия посредством роста коэффициента рентабельности использования его активов за счет оптимизации отдельных экономических и финансовых показателей в перспективе на рисунке 1.2, где  $R_{рто}$  – коэффициент рентабельности товарооборота, а  $K_{оа}$  – оборачиваемость общей суммы активов.

|   |  |
|---|--|
| Низкое значение коэффициента рентабельности активов (при низком значении $R_{рто}$ и низком значении $K_{оа}$ )   | Среднее значение коэффициента рентабельности активов (при низком значении $R_{рто}$ и высоком значении $K_{оа}$ )  |
| Среднее значение коэффициента рентабельности активов (при высоком значении $R_{рто}$ и низком значении $K_{оа}$ ) | Высокое значение коэффициента рентабельности активов (при высоком значении $R_{рто}$ и высоком значении $K_{оа}$ ) |

Рисунок 1.2 – Матрица оценки интегрального результата финансового состояния предприятия

В процессе анализа можно выяснить снижение или увеличение рентабельности собственного капитала и за счет каких факторов это произошло.

В условиях рыночных отношений ввиду недостаточного наличия собственного капитала у предприятий возникает потребность в привлечении заемных (внешних) источников финансирования.

Заемный капитал – это кредиты банков и финансовых компаний, займы, кредиторская задолженность, лизинг, коммерческие бумаги.

Расчет потребности в объемах краткосрочных и долгосрочных заемных средств основывается на целях их использования в предстоящем периоде. На долгосрочной основе заемные средства привлекаются обычно для расширения объема собственных основных средств и формирования недостающего объема инвестиций в различные объекты. На краткосрочный период заемные средства привлекаются для закупки товаров, пополнения оборотных средств и других целей их использования [14].

Оптимальные размеры привлеченного капитала способны повышать рентабельность экономического потенциала, а чрезмерные – нарушить финансовую структуру хозяйственных ресурсов предприятия, снизить эффективность его функционирования. В мировой практике менеджмента используют понятие «финансовый левэридж», который раскрывает влияние

заемного капитала на прибыль собственника. Одним из основных показателей «финансового левериджа» является коэффициент финансового риска (формула 3).

$$K_{\text{фин.рис}} = \frac{\text{Краткосрочные обязательства}}{\text{Собственный капитал}}, \quad (3)$$

Высокий коэффициент финансового риска (больше 1) указывает на неблагоприятную ситуацию, когда предприятию нечем платить кредиторам. В условиях развития рыночных отношений многие предприятия «живут не с прибыли», а с оборота, то есть стремятся максимально увеличивать основные и оборотные средства за счет заемного капитала и прежде всего кредитов. В дальнейшем некоторые из них не в состоянии не только вернуть кредиты, но и выплачивать по ним проценты. Предприятие, использующее кредит, увеличивает либо уменьшает эффективность хозяйствования не только от соотношения заемного и собственного капитала, но и от уровня рентабельности и процентных ставок за кредит.

Одним из показателей, применяемых для оценки эффективности заемного капитала, является эффект финансового рычага (ЭФР), рассчитываемый по формуле 4:

$$\text{ЭФР} = (\text{ROA}(1 - K_n) - \text{СП}) \times \frac{\text{ЗК}}{\text{СК}}, \quad (4)$$

где, ROA – экономическая рентабельность совокупного капитала до уплаты налогов;

$K_n$  – коэффициент налогообложения;

СП – ставка ссудного процента;

ЗК – заемный капитал;

СК – собственный капитал.

Эффект финансового рычага (ЭФР) показывает, на сколько процентов увеличивается рентабельность собственного капитала за счет привлечения



заемных средств в оборот предприятия. Он возникает в тех случаях, если экономическая рентабельность капитала выше ссудного процента [6].

Эффект финансового рычага состоит из двух компонентов:

1) Разности между рентабельностью совокупного капитала после уплаты налога и ставкой процента за кредиты, формула 5:

$$(ROA(1-K_n)-СП), \quad (5)$$

2) плеча финансового рычага, представленном на формуле 6:

$$\frac{ЗК}{СК}, \quad (6)$$

Положительный ЭФР возникает, если  $ROA(1 - K_n) - СП > 0$ .

Если  $ROA(1 - K_n) - СП < 0$ , создается отрицательный ЭФР, в результате чего происходит «проедание» собственного капитала и это может стать причиной банкротства предприятия.

Эффект финансового рычага в управлении капиталом предприятия используется следующим образом:

1) если предприятие использует только собственные средства, то их рентабельность оценивается как доля в экономической рентабельности активов с учетом налогообложения прибыли по следующей формуле 7:

$$PCC=(1-N) \times Pa, \quad (7)$$

где, PCC – рентабельность собственных средств предприятия, измеряемая отношением прибыли к их сумме;

N – ставка налогообложения прибыли в долях единицы, на данный момент составляет 24%;

Pa – рентабельность активов предприятия.

2) если предприятие использует помимо собственных средств и кредиты банка, то это увеличивает или снижает рентабельность собственных средств в зависимости от эффекта финансового рычага. В этом случае рентабельность собственных средств рассчитывается по формуле 8:

$$PCC=(1-N)\times Pa+\text{ЭФР}, \quad (8)$$

Зная расчетную величину собственного капитала на планируемый период, коэффициент финансового левериджа, обеспечивающего его максимальный эффект, можно определить предельный объем заемных средств (кредита) по формуле 9:

$$ЗК_{пл}=Пфр+СК_{пл}, \quad (9)$$

где,  $ЗК_{пл}$  – сумма заемных средств на планируемый период;  
 $Пфр$  – сумма собственных средств на планируемый период;  
 $СК_{пл}$  – «плечо» финансового рычага, в%.

В условиях инфляции, если долги и проценты по ним не индексируются, ЭФР и ROE увеличиваются, поскольку обслуживание долга и сам долг оплачиваются уже обесцененными деньгами. Тогда ЭФР будет рассчитываться по формуле 10:

$$\text{ЭФР}=\left(\text{ROA}-\frac{\text{СП}}{1+\text{И}}\right)\times(1=K_n)\times\frac{ЗК}{СК}+\frac{\text{И}\times ЗК}{(1+\text{И})\times СК}\times 100\%, \quad (10)$$

где, И – темп инфляции в виде десятичной дроби.

Соотношение собственных и заемных средств предприятия зависит от различных факторов, обусловленных внутренними и внешними условиями деятельности и выбранной им финансовой стратегии. К числу важнейших факторов могут быть отнесены:

1) различие величины процентных ставок на дивиденды (если процентные ставки за пользование кредитами и займами будут ниже ставок на дивиденды, то следует повышать долю заемных средств; соответственно увеличивать долю собственных средств можно в случае, если проценты на дивиденды будут, ниже процентных ставок за пользование кредитами и займами);

2) изменение объема деятельности предприятия, которое вызывает необходимость сокращения или увеличения потребности в привлечении заемных средств;

3) накопление излишних или слабо используемых запасов товарно-материальных ценностей, устаревшего оборудования, отвлечение средств в дебиторскую задолженность сомнительного характера с высоким фактором риска.

Основные фонды и оборотные средства занимают основной удельный вес в общей сумме капитала. От их количества, стоимости, технического уровня, эффективности использования во многом зависят конечные результаты деятельности предприятия.

Важное значение в системе показателей оценки движения основных фондов имеет и характеристика интенсивности их обновления. Для этого рассчитывают коэффициент обновления основных фондов за определенный период, формула 11:

$$K_{обн} = \frac{\text{Стоимость поступивших основных средств}}{\text{Стоимость основных средств на конец периода}}, \quad (11)$$

Процесс обновления основных фондов предполагает изучить и характер их выбытия. Оценку этого процесса проводят по коэффициенту выбытия основных фондов за определенный период по формуле 12:

$$K_{в} = \frac{\text{Стоимость выбывших основных фондов}}{\text{Стоимость основных средств на начало периода}}, \quad (12)$$

Процессы обновления и выбытия основных фондов должны быть взаимно оценены. Для этого изучают коэффициент прироста основных фондов по формуле 13:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\sum \text{прироста основных средств}}{\text{Стоимость ОС на начало периода}}, \quad (13)$$

Обобщающими показателями технического состояния основных фондов являются коэффициенты износа и годности. Величину коэффициента износа исчисляют по различным видам и группам основных фондов за определенный период и рассчитывают по формуле 14:

$$K_{\text{из}} = \frac{\sum \text{Износа основных фондов}}{\text{первоначальная стоимость основных фондов}}, \quad (14)$$

Коэффициент годности рассчитывают, как отношение остаточной стоимости основных фондов к их первоначальной стоимости [6].

Для обобщающей характеристики эффективности использования основных средств служат показатели рентабельности, фондоотдачи, фондоемкости, фондооснащенности, фондовооруженности, удельных капитальных вложений на один рубль прироста продукции, рассчитанных по формулам 15, 16, 17

$$\Phi_o = \frac{R_{\text{п}}}{O_{\text{ф}}}, \quad (15)$$

где,  $\Phi_o$  – фондоотдача,  
 $R_{\text{п}}$  – общий объем реализованной продукции,  
 $O_{\text{ф}}$  – объем реализованной продукции на 1 рубль средней стоимости основных фондов.

$$\Phi_E = \frac{O_{\text{ф}}}{R_{\text{п}}}, \quad (16)$$

где, ФЕ – фондоемкость.

$$\Phi_p = \frac{O_f}{\Gamma_{cp}}, \quad (17)$$

где, Фр – фондовооруженность,  
Гср – среднегодовая численность работников.

Наиболее обобщающим показателем эффективности использования основных фондов является фондорентабельность. Ее уровень зависит не только от фондоотдачи, но и от рентабельности продукции.

Оборотные средства относятся к мобильным активам предприятия, которые являются денежными средствами или могут быть обращены в них в течении производственного цикла. В оборотные средства направляется большая часть финансовых ресурсов организаций потребительской кооперации. Наличие и состояние оборотных средств определяет их финансовое благополучие [14].

Величину оборотных средств оценивают по числу их оборотов за определенный период и измеряют по количеству дней, когда их запасы позволят обеспечить функционирование предприятия. Величину запасов в днях исчисляют по формуле 18:

$$T_{дн} = \frac{\text{Запасы необходимого вида ресурсов}}{\text{Среднегодовой расход необходимого материала}}, \quad (18)$$

Одним из основных показателей эффективности использования оборотных средств является их оборачиваемость рассчитанная по формуле 19.

$$O_d = \frac{O_b}{\frac{P_n}{\Gamma_b}}, \quad (19)$$

где, Од – оборачиваемость оборотных средств;

Об – объем реализованной продукции на 1 рубль средней величины оборотных средств;

Рн = объем реализованной продукции;

Гб – число дней в периоде.

Ее определяют в днях оборота делением средних остатков оборотных средств на среднедневной товарооборот или умножением средних остатков оборотных средств на число дней анализируемого периода и делением на товарооборот за этот период.

Для оценки управления запасами исчисляют их оборачиваемость в днях по формуле 20 :

$$T_{об} = \frac{\sum \text{средних запасы за определенный период}}{\text{Однодневный расход}}, \quad (20)$$

А так же исчисляют их оборачиваемость в разгах по формуле 21:

$$T_p = \frac{\text{Объем реализации за определенный период}}{\sum \text{средних запасы за определенный период}}, \quad (21)$$

Расчет средней оборачиваемости – это отношение себестоимости реализованной продукции к средней величине запасов в одних и тех же ценах. Другой показатель – число дней, необходимых на один оборот запасов: 360 дней делится на среднюю оборачиваемость запасов в разгах.

Сумма оборотных средств, высвобожденных в процессе ускорения их оборота, рассчитывается по формуле 22:

$$Эос = Оф - Оо \times Ро, \quad (22)$$

где, Эос – достигаемая сумма экономии оборотных средств;

Оф – фактическая оборачиваемость за отчетный период, в днях;

Оо – оборачиваемость в предшествующем периоде, в днях;

Ро – однодневный объем реализации за рассматриваемый период.

Ускорение оборачиваемости оборотных средств предприятия позволяет ему существенно снизить потребность в них, так как между скоростью оборота и размером этих средств существует обратно пропорциональная зависимость [6].

Искусство управления оборотными активами состоит в том, чтобы держать на счетах минимально необходимую сумму денежных средств, которые нужны для текущей оперативной деятельности. Сумма денежных средств, которая необходима хорошо управляемому предприятию, – это, по сути дела, страховой запас, предназначенный для покрытия кратковременной несбалансированности денежных потоков. Поскольку денежные средства, находясь в кассе или на счетах в банке, не приносят дохода, а их эквиваленты – краткосрочные финансовые вложения имеют невысокую доходность, их нужно иметь в наличии на уровне безопасного минимума.

Увеличение или уменьшение остатков денежной наличности на счетах в банке обуславливается уровнем несбалансированности денежных потоков, т.е. притоком и оттоком денег. Превышение положительного денежного потока над отрицательным денежным потоком увеличивает остаток свободной денежной наличности, и наоборот, превышение оттоков над притоками приводит к нехватке денежных средств и увеличению потребности в кредите.

Как дефицит, так и избыток денежных ресурсов отрицательно влияют на финансовое состояние предприятия. При избыточном денежном потоке происходит потеря реальной стоимости временно свободных денежных средств в результате инфляции; теряется часть потенциального дохода от недоиспользования денежных средств в операционной или инвестиционной деятельности; замедляется оборачиваемость капитала в результате простоя денежных средств [20].

Дефицит денежных средств приводит к росту просроченной задолженности предприятия по кредитам банку, поставщикам, персоналу по оплате труда, в результате чего увеличивается продолжительность финансового цикла и снижается рентабельность капитала предприятия.

Уменьшить дефицит денежного потока можно за счет мероприятий, способствующих ускорению поступления денежных средств и замедлению их выплат. Ускорить поступление денежных средств можно путем перехода на полную или частичную предоплату продукции покупателями, сокращения сроков предоставления им товарного кредита, увеличения ценовых скидок при продажах за наличный расчет, применения мер для ускорения погашения просроченной дебиторской задолженности (учета векселей, факторинга и т.д.), привлечения кредитов банка, продажи или сдачи в аренду неиспользуемой части основных средств, дополнительной эмиссией акций с целью увеличения собственного капитала и т.д.

Замедление выплаты денежных средств достигается за счет приобретения долгосрочных активов на условиях лизинга, переоформлением краткосрочных кредитов в долгосрочные, увеличения сроков предоставления предприятию товарного кредита по договоренности с поставщиками, сокращения объемов инвестиционной деятельности и др.

Поддержанию оптимального остатка денежных средств на предприятии способствует сбалансированность их поступления и выплат. Оценку сбалансированности денежных потоков предприятия можно с помощью показателя «Уровень достаточности поступления денежных средств» (Кд), который рассчитывается по формуле 23 [6]:

$$K_d = \frac{\text{Поступило ДС за исследуемый период}}{\text{Израсходовано ДС за исследуемый период}}, \quad (23)$$

Наиболее приемлемым является вариант, когда на определенный момент времени денежных средств поступает столько, сколько их требуется в этот момент для осуществления определенных выплат. Поэтому оптимальное значение данного показателя 100%. Если значение исследуемого показателя больше 100 %, это свидетельствует о превышении поступления денежных средств над их выплатой, следовательно, о возможно неэффективном использовании данного



вида активов предприятия, особенно если это превышение имеет длительный характер. Если уровень достаточности поступления денежных средств меньше 100 % это свидетельствует о несбалансированности денежных потоков предприятия.

В процессе анализа необходимо изучить динамику остатков денежной наличности на счетах в банке и период нахождения капитала в данном виде активов. Период нахождения капитала в денежной наличности определяется по формуле 24:

$$Пдс = \frac{\text{Ср. остаток свободной денежной наличности} \times \text{дни периода}}{\text{Объем денежного оборота}}, \quad (24)$$

Количество оборотов среднего остатка денежных средств рассчитывается по формуле 25:

$$КОдс = \frac{\text{Объем денежного оборота}}{\text{Ср. остаток свободной денежной наличности}}, \quad (25)$$

Предприятия имеют многообразные экономические связи с другими субъектами хозяйствования, непосредственно вступая с ними в расчеты. Соблюдение платежной дисциплины предполагает своевременное выполнение обязательств по платежам за товары и услуги, расчетам с банком, финансовыми органами, со всеми юридическими и физическими лицами. Нормальной считается дебиторская кредиторская задолженность, возникшая в связи с установленной системой расчетов, срок погашения которой не наступил. В условиях рыночного механизма хозяйствования существуют определенные принципы взаимоотношения с покупателями и поставщиками, которые упрощенно можно изложить следующим образом: продавай с немедленной последующей или предварительной оплатой; покупай в кредит; кредитуй покупателя на срок

меньший, чем тот, на который получаешь кредит у поставщика; при сделке обязательно определяй и изучай платежеспособность партнера.

Наличие дебиторской задолженности, а тем более её рост ведут к возникновению потребности в дополнительных источниках средств, ухудшают финансовое состояние предприятия. Целью анализа является выявление путей, возможностей и резервов оптимизации расчетов, совершенствования их учета, обеспечения сохранности средств, вложенных в расчеты, и на этой основе – предупреждение образования и роста дебиторской задолженности. Особое внимание уделяют изучению дебиторской задолженности с длительными сроками и прежде всего просроченной [12].

Для оценки эффективности использования денежных средств денежные потоки предприятия и их результат необходимо сопоставить с полученным финансовым результатом, т.е. определить их рентабельность. Можно выделить три группы показателей рентабельности денежных средств:

Рентабельность остатка денежных средств представленный в формуле 26:

$$\text{Эо} = \frac{\text{Финансовый результат деятельности предприятия}}{\text{Ср. остаток денежных средств}} \times 100\%, \quad (26)$$

Рентабельность израсходованных денежных средств на формуле 27:

$$\text{Эр} = \frac{\text{Финансовый результат деятельности предприятия}}{\text{Израсходовано ДС за исследуемый период}} \times 100\%, \quad (27)$$

Рентабельность поступивших денежных средств, показанная на формуле 28:

$$\text{Эп} = \frac{\text{Финансовый результат деятельности предприятия}}{\text{Поступило денежных средств за исследуемый период}} \times 100\%, \quad (28)$$

Одним из показателей, используемых для изучения качества и ликвидности дебиторской задолженности, является период оборачиваемости дебиторской

задолженности (Пдз), или период инкассации долгов. Он равен времени между отгрузкой товаров и получением за них наличных денег от покупателей и показан на формуле 29:

$$Пдз = \frac{\text{Средний остаток ДЗ} \times \text{Дни отчетного периода}}{\sum \text{погашенной ДЗ за отчетный период}}, \quad (29)$$

Особую актуальность проблема неплатежей приобретает в условиях инфляции, когда происходит обесценение денег. Чтобы подсчитать, на сколько уменьшилась величина собственного капитала (СК) от несвоевременной оплаты счетов дебиторами, необходимо от просроченной дебиторской задолженности (ДЗпр) вычесть ее сумму, скорректированную на индекс инфляции за этот срок (Иц), воспользуемся формулой 30:

$$СК = ДЗпр - ДЗпр \times Иц, \quad (30)$$

В условиях становления и развития рыночной экономики кредиторская задолженность обычно является разновидностью коммерческого кредита и важным фактором стабилизации финансового состояния предприятия. Кредиторскую задолженность, как и дебиторскую, изучают в динамике по предприятию в целом, по отдельным её видам и суммам. Для оценки кредиторской задолженности определяют удельный её вес в формировании финансовых ресурсов предприятия, выделив ту часть кредиторской задолженности, которая является одним из основных источников формирования товарных запасов, покрытия оборотных активов [21].

Для оценки кредиторской задолженности необходимо определить и проанализировать среднюю продолжительность её использования. Средняя продолжительность использования кредиторской задолженности рассчитывается отношением средних её остатков на среднедневную сумму погашения

кредиторской задолженности. Средние сроки погашения кредиторской задолженности обычно изучают в динамике за ряд лет.

Одним из показателей, используемым для оценки состояния кредиторской задолженности, является средняя продолжительность периода ее погашения, показанная на формуле 31:

$$P_{кр.з} = \frac{\text{Средний остаток КЗ} \times \text{Дни отчетного периода}}{\sum \text{погашенной задолженности}}, \quad (31)$$

Дебиторская и кредиторская задолженности должны анализироваться комплексно, что позволяет полнее и глубже их изучить и оценить [6].

### 1.3 Направления совершенствования использования финансовых ресурсов

Эффективность работы каждого предприятия во многом зависит от полной и своевременной мобилизации финансовых ресурсов и правильного их использования для обеспечения нормального процесса производства и расширения производственных фондов. В этой связи для каждого предприятия важное значение имеет правильная организация финансовой работы.

Финансовая работа представляет собой систему экономических мероприятий по определению финансовых ресурсов в объемах, необходимых для обеспечения выполнения планов экономического и социального развития предприятий, осуществления контроля за их целевым и эффективным использованием [20].

Основными задачами финансовой работы являются:

- мобилизация финансовых ресурсов в размере, необходимом для обеспечения нормального процесса производства и расширения производственных фондов в объемах, установленных планами;
- изыскание путей увеличения прибыли и повышения рентабельности производства;

- своевременное выполнение обязательств перед различными звеньями финансово кредитной системы перед бюджетом по внесению установленных налогов и платежей, перед централизованными внебюджетными фондами – по оплате установленных платежей, перед банками – по возврату кредитов и уплаты процентов за них;

- своевременное выполнение обязательств перед поставщиками по оплате товарно–материальных ценностей, перед работниками – по оплате их труда;

- контроль за сохранностью, использованием оборотных активов и ускорением их оборачиваемости;

- контроль за рациональным и целевым использованием финансовых ресурсов.

Финансовая работа состоит из:

- финансового планирования и прогнозирования;

- оперативной финансовой работы;

- анализа и контроля за финансовой деятельностью предприятий.

Финансовое планирование, являясь одной из важнейших функций управления предприятием, предусматривает составление финансовых планов (включая кредитные и кассовые) и других финансово–экономических расчетов по определению затрат и источников покрытия по различным сферам деятельности предприятия [21].

Назначение финансового планирования и прогнозирования состоит в определении потребностей предприятий в финансовых ресурсах в размерах, необходимых для выполнения плана экономического и социального развития и изыскании резервов увеличения доходности и повышения рентабельности предприятия.

Финансовое планирование (работа) в предприятиях, практически, выражается в определении размера выручки от реализации продукции, от предоставления услуг на сторону и конечных результатов деятельности предприятия, в распределении полученных доходов по соответствующим каналам, в установлении потребности в оборотных активах, капитальных вложениях,

капитальном ремонте и источниках их покрытия, в составлении финансового плана (баланса доходов и расходов). Кроме того, к финансовой работе относятся: составление смет по содержанию детских дошкольных учреждений, объектов жилищно–коммунального хозяйства, разработка и доведение до производственных подразделений и различных служб предприятия лимитов затрат, норм расхода материалов и ценностей, разработка и осуществление различных мероприятий, направленных на увеличение денежных доходов и накоплений и повышение эффективности производства [14].

Оперативная финансовая работа состоит из комплекса мероприятий по мобилизации финансовых ресурсов, необходимых для осуществления бесперебойного процесса производства и реализации продукции, расчетов и своевременного выполнения финансовых обязательств перед бюджетом, централизованными фондами, поставщиками, работниками предприятия и т.д. Конкретно текущая финансовая работа выражается в своевременности оформления продаваемой продукции и взимании платы за нее с покупателей, взимании просроченной дебиторской задолженности, получении средств в порядке возмещения за погибшее имущество, кредитов банка, в перечислении платежей в бюджет, органам страхования, в погашении ссуд банка и процентов по ним, в осуществлении расчетов с поставщиками, в получении средств на оплату труда и другие хозяйственные расходы.

Финансовый контроль за деятельностью предприятий выражается в проверке выполнения финансовых, кредитных и кассовых планов, целевого использования средств, платежеспособности предприятия и т.д. Осуществляется он путем проверки своевременности и правильности проведения финансово–кредитных операций, анализа месячных, квартальных, годовых балансов и отчетов [14].

Финансовый контроль за деятельностью предприятий в течение года имеет своей целью проверку своевременности и полноты поступления средства, правильности их расходования в соответствии с планом и финансовыми обязательствами, вскрыть нарушения, выявить резервы увеличения финансовых ресурсов [3].

Осуществляя контроль и анализ финансовой деятельности предприятий за год, устанавливают степень выполнения финансового плана по прибыли, по отдельным видам доходов и расходов денежных средств, эффективность использования оборотных активов, платежеспособность предприятия, ликвидность его баланса, финансовая устойчивость работы.

Результаты контроля и анализа, как правило, используются руководителями предприятий для принятия мер по улучшению финансовой работы в следующем периоде.

Финансовая работа на предприятиях осуществляется на основании законов Российской Федерации «О предприятиях в РФ», «О предпринимательстве», уставов предприятий, на основе специальных инструкций и указаний финансовых и банковских органов по различным финансово–кредитным вопросам.

Выполняется финансовая работа на предприятиях работниками финансового отдела, а где его нет – работниками бухгалтерии.

Распорядителем финансовых ресурсов, денежных средств и товарно–материальных ценностей, принадлежащих предприятию, является его руководитель, имеющий право первой подписи на всех денежных и расчетно–платежных документах [18].

#### Выводы по разделу один

Таким образом, были рассмотрены основные источники формирования финансовых ресурсов предприятия, способы образования собственного и привлеченного капитала. Изучена методика анализа эффективности использования финансовых ресурсов, что позволит в дальнейшем проанализировать такие показатели как эффект финансового рычага, рентабельность, предельный объем заемных средств, коэффициенты оборачиваемости, дебиторскую и кредиторскую задолженности.

## 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ И РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «КРОНА»

### 2.1 Краткая характеристика организации ООО «Крона»

Годом официального основания ООО «Крона» является 2004 год. Это предприятие осуществляет строительно–монтажные, отделочные, ремонтные работы, торгово – закупочную деятельность.

ООО «Крона» находится недалеко от центра города Магнитогорска, по адресу ул. Труда 31А, работает с 9 утра до 6 вечера, пять дней в неделю и предлагает достаточно широкий ассортимент услуг.

Предметом деятельности ООО «Крона» являются:

- производство натяжных потолков;
- проведение ремонтных–монтажных работ;
- производство пиломатериалов, профилированных по кромке;
- производство древесного полотна, древесной муки;
- производство технологической щепы или стружки;
- производство древесины, пропитанной или обработанной защитными или другими веществами;
- производство деревянной тары;
- производство изделий из бетона для использования в строительстве;
- производство сборных строительных конструкций из бетона, цемента и искусственного камня;
- производство работ по внутренней отделке зданий (включая потолки, раздвижные и съемные перегородки и т.д.);
- торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно–техническим оборудованием;
- торговля розничная скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и стеклом в специализированных магазинах;
- торговля розничная бытовыми электротоварами в специализированных магазинах.



Основными поставщиками являются организации ИП Абдуллин (ТД Ладья, г. Челябинск), ООО «СПК Трейд» (г. Челябинск), ООО «Пилот Про» (г. Москва).

В офисе находится приемная, где находится менеджер по продажам, который помимо приема платежей, по просьбе клиента может помочь в выборе того или иного товара в виде недвижимости.

ООО «Крона» относится к обществу с ограниченной ответственностью на критериях, установленных Федеральным агентством по строительству и жилищно – коммунальному хозяйству от 3 апреля 2006 года № 13/02 и поддерживается на территории РФ. Численность работников 10 человек:

- 1) директор;
- 2) главный бухгалтер;
- 3) 2 менеджера по продажам;
- 4) 2 монтажника;
- 5) 2 гарпунщика;
- 6) 2 раскройщика.

На стройке работают приблизительно 50 наемных работников различных строительных фирм, потому в основной штат сотрудников не входят и работают по трудовому договору. На счету данного предприятия ежемесячно происходит производство более 15 тысяч квадратных метров конечных изделий в виде натяжных потолков и пиломатериалов.

Целью деятельности общества является извлечение прибыли. ООО «Крона» в течение анализируемого периода осуществляло следующие виды деятельности:

- реализация жилых и нежилых помещений;
- реализация строительных материалов;
- гарантийное пользование;
- оказание услуг гражданам и юридическим лицам в предпродажной подготовке и ремонте жилых и нежилых помещений;
- посредническая деятельность;
- сдача имущества в аренду.

Объемы производства и реализации продукции являются взаимозависимыми

показателями.

Выручка от реализации является основным доходом предприятия, от которого зависит образование прибыли и возможность финансирования нового витка производства, то есть объем продаж и выручка являются теми факторами, от которых зависят остальные результатные показатели деятельности предприятия.

В настоящее время одним из основных видов деятельности предприятия является производство, установка и продажа натяжных потолков и продажа строительных материалов.

Миссия предприятия ООО «Крона»: профессионализм во всех сферах деятельности строительства – наш стиль работы с нашими клиентами, партнерами и сотрудниками.

Политика предприятия – качественные услуги и товар по доступным ценам. Проводится контроль за появляющимися на рынке новыми конкурентами. Стремление не только привнести использование новых технологий во все производственные процессы у себя на предприятии, но и поделится своими знаниями и достижениями с другими. Ценности предприятия – это персонал, репутация и инновационность.

Внутренняя политика предприятия базируется на кадровой, финансовой политике и политике безопасности. Она ориентирована на максимальную клиентоориентированность и создание атмосферы, в которой каждый сотрудник может реализовать свой потенциал для достижения стратегических целей корпорации.

Внешняя политика базируется на политике взаимодействия с клиентами, партнерами, обществом и конкурентами. Она ориентирована на развитие стабильных, долгосрочных и взаимовыгодных отношений с клиентами, партнерами и обществом, на цивилизованные взаимоотношения с конкурентами.

Управление предприятием осуществляется на базе определенной организационной структуры. Структура определяется самостоятельно. При разработке организационной структуры управление необходимо обеспечить эффективное распределение функций управления по подразделениям. При этом

важно выполнение следующих условий:

- 1) решение одних и тех же вопросов не должно находиться в ведение разных подразделений;
- 2) все функции управления должны входить в обязанности управляющих подразделений;
- 3) на данное подразделение не должно возлагаться решение вопросов, которые эффективнее решать в другом.

Структура управления может изменяться в соответствии с динамикой масштабов и содержания функций управления.

Аппарат управления предприятием должен быть построен таким образом, чтобы обеспечить в техническом, экономическом и организационном отношениях взаимосвязанное единство всех частей предприятия, наилучшим образом использовать трудовые и материальные ресурсы.

Структура аппарата управления предприятия показана на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Структура аппарата управления предприятия состояния ООО «Крона»

Организационная структура предприятия вследствие небольшой численности персонала очень простая.

Главным руководителем является генеральный директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед государством и трудовым коллективом. Директор – Шеметов А.В. представляет предприятие ООО «Крона» во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию в соответствии с трудовым законодательством, принимает и увольняет работников, принимает меры поощрения и налагает

взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия.

Директору подчиняется главный бухгалтер и 2 менеджера по продажам. Главный бухгалтер в пределах своей компетенции принимает самостоятельно решения по проблемам, которыми занимается, регулярно информирует руководителя о результатах, возникающих трудностях и проблемах и при необходимости советуется с ним. Менеджеры по продажам занимаются подписанием договоров, закупкой и продажей товара. У них в подчинении находятся 2 монтажника–замерщика, 2 гарпунщика, 2 раскройщика.

Описание бизнес–процессов ООО «Крона»:

- 1) от заказчика поступает заявка, которая передается замерщику;
- 2) после произведения замеров передается менеджеру по продажам на расчет стоимости заявки,
- 3) заключается договор и вносится предоплата 100 %;
- 4) после заключения договора и внесения предоплаты, заявка передается в цех на изготовление;
- 5) после изготовления монтажник производит установку.

Таким образом, можно сделать вывод, что организационная структура ООО «Крона» является иерархической линейной структурой управления.

Линейная система – представляет собой схему непосредственного подчинения по всем вопросам нижестоящих подразделений вышестоящим. Это система достаточно проста и эффективна, если не велико число рассматриваемых вопросов и по ним могут быть даны решения директором или уполномоченными лицами.

В ООО «Крона» существует материальное стимулирование работников. Кроме обязательной заработной платы, предприятие выплачивает сотрудникам дополнительную премию, которая зависит от личных достижений работника и перед каждым государственным праздником.

Между отдельными сотрудниками предприятия существуют вертикальные и горизонтальные связи.

Исходя из организационной структуры предприятия ООО «Крона» и линейной

структурой управления можно сделать вывод, что на данной организации преимущественно между сотрудниками существуют вертикальные связи.

## 2.2 Анализ финансовых показателей организации ООО «Крона»

При проведении анализа финансового состояния предприятия необходим бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах ООО «Крона», которые представлены в приложениях А и Б соответственно.

Показатели платежеспособности отражены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Показатели платежеспособности ООО «Крона»

| Показатель                                   | Абсол. вел., доли ед. |                  | Изменение               |                        |
|--|-----------------------|------------------|-------------------------|------------------------|
|  | На<br>31.12.2018      | На<br>31.12.2019 | абсл. вел.,<br>доли ед. | темп<br>прироста,<br>% |
| Коэффициент текущей ликвидности, $K_{тл}$    | 0,99                  | 0,98             | -0,01                   | -1,01                  |
| Коэффициент быстрой ликвидности, $K_{бл}$    | 0,98                  | 0,98             | 0,00                    | 0,00                   |
| Коэффициент абсолютной ликвидности, $K_{ал}$ | 0,08                  | 0,08             | 0,00                    | 0,00                   |

В начале 2019 года данное предприятие было способно покрыть 0,99 краткосрочных обязательств мобилизовав все оборотные активы. На конец 2019 года этот показатель несущественно уменьшился на 0,01, что составляет 1,01 % от его значения на начало года, и к концу 2019 года стал равен 0,98.

В начале 2019 года данное предприятие было способно покрыть 0,98 краткосрочных обязательств денежными средствами, финансовыми вложениями и поступлениями по платежам. На конец 2019 года этот показатель не изменился.

В начале 2019 года данное предприятие было способно покрыть 0,08 часть краткосрочных обязательств за счет денежных средств, их эквивалентов и финансовых вложений. На конец 2019 года этот показатель не изменился.

Значения показателей платежеспособности на конец 2019 года не входят в предел рекомендуемых значений.

В таблице 2.2 представлены показатели финансовой устойчивости.

Таблица 2.2 – Показатели финансовой устойчивости ООО «Крона»

| Показатель  | Абсол. вел., доли ед. |               | Изменение            |                  |
|---|-----------------------|---------------|----------------------|------------------|
|   | На 31.12.2018         | На 31.12.2019 | абсл. вел., доли ед. | темп прироста, % |
| Коэффициент концентрации собственного капитала, $K_{авт}$ | -0,02                 | -0,02         | 0,00                 | 0,00             |
| Коэффициент финансовой зависимости, $K_{фз}$              | 1,02                  | 1,02          | 0,00                 | 0,00             |
| Коэффициент финансирования, $K_{фин}$                     | -0,02                 | -0,02         | 0,00                 | 0,00             |
| Уровень финансового левериджа, $У_{фл}$                   | -53,76                | -44,37        | 9,39                 | 17,47            |

По результатам, представленным в таблице 2.2 можно сделать вывод о том, что на начало и конец 2019 года:

- коэффициент концентрации собственного капитала составлял – 0,02;
- коэффициент финансовой зависимости составлял – 1,02;
- коэффициент финансирования составлял – 0,02.

На начало года уровень финансового левериджа составлял –53,76. За год произошло существенное уменьшение на 9,39, что составляет 17,47 % от величины данного показателя на начало года. В результате на конец года его величина составила –44,37.

Показатели оборачиваемости (деловой активности) представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Показатели оборачиваемости ООО «Крона»

| Показатель  | Абсол. вел., доли ед. |             | Изменение             |                  |
|---|-----------------------|-------------|-----------------------|------------------|
|   | за 2018 год           | за 2019 год | абсол. вел., доли ед. | темп прироста, % |
| Коэффициент оборачиваемости активов (ресурсоотдача), $K_{об А}$     | 1,06                  | 0,72        | -0,34                 | -32,05           |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, $K_{об ОА}$          | 1,06                  | 0,72        | -0,34                 | -32,05           |
| Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, $K_{об СК}$      | -55,98                | -31,20      | 24,77                 | -44,25           |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, $K_{об ДЗ}$  | 1,15                  | 0,79        | -0,36                 | -31,29           |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, $K_{об КЗ}$ | 1,09                  | 0,68        | -0,41                 | -37,61           |

По результатам, полученным в таблице 2.3, можно сделать вывод о том, что в

течение анализируемого периода существенно уменьшились все показатели оборачиваемости.

В целом наблюдается ухудшение финансового положения ООО «Крона» поскольку собственный капитал не увеличивается и увеличивается заемный, то есть осуществление текущей деятельности за счет заемных средств.

Уменьшение данных показателей свидетельствует об ухудшении управления активами (каждый рубль актива организации приносит меньше прибыли), дебиторской и кредиторской задолженностями (увеличение коммерческого кредита), собственный капитал предприятия недостаточно эффективно используется.

Таким образом, при проведении анализа финансового состояния ООО «Крона» были рассмотрены показатели платежеспособности, показатели финансовой устойчивости и показатели оборачиваемости, но необходимо рассмотреть анализ финансовых результатов.

При проведении анализа финансовых результатов предприятия необходим отчет о финансовых результатах ООО «Крона», который представлен в приложении Б.

В таблицах 2.4–2.5 представлены показатели структуры и динамики общих доходов и расходов ООО «Крона».

Таблица 2.4 – Показатели структуры и динамики общих доходов ООО «Крона»

| Показатель                     | Абсол. вел., тыс.руб. |             | Доля в общих доходах, % |             | Изменение |                        |                  |
|--------------------------------|-----------------------|-------------|-------------------------|-------------|-----------|------------------------|------------------|
|                                | за 2018 год           | за 2019 год | за 2018 год             | за 2019 год | доли, %   | абсол. вел., тыс. руб. | темп прироста, % |
| 1. Общие доходы всего, в т.ч.: | 110 619               | 89 938      | 100,00                  | 100,00      | 0,00      | –20 681                | –18,70           |
| 1.1. Выручка                   | 102 828               | 87 208      | 92,96                   | 96,96       | 4,00      | –15 620                | –15,19           |
| 1.2. Прочие доходы             | 7 791                 | 2 730       | 7,04                    | 3,04        | 4,00      | –5 061                 | –64,96           |

По результатам, полученным в таблице 2.4, можно сделать вывод о том, что общие доходы за 2019 год составили 89 938 тыс. руб. По сравнению с предыдущим годом доходы существенно уменьшились на 20 681 тыс. руб. что

составляет 18,70 %.

Существенной и наиболее значимой частью доходов является выручка. Доля выручки в стоимости доходов составила 96,96 %.

Таблица 2.5 – Показатели структуры и динамики общих расходов ООО «Крона»

| Показатель                      | Абсол. вел., тыс.руб. |             | Доля в общих расходах, % |             | Изменение |                        |                   |
|---------------------------------|-----------------------|-------------|--------------------------|-------------|-----------|------------------------|-------------------|
|                                 | за 2018 год           | за 2019 год | за 2018 год              | за 2019 год | доли, %   | абсол. вел., тыс. руб. | темпы прироста, % |
| 1. Общие расходы всего, в т.ч.: | 111 602               | 90 678      | 100                      | 100         | 100       | -20 924                | -18,75            |
| 1.1. Себестоимость продаж       | 100 120               | 78 001      | 89,71                    | 86,02       | -3,69     | -22 119                | -22,09            |
| 1.2. Управленческие расходы     | 11 198                | 11 719      | 10,03                    | 12,92       | 2,89      | 521                    | 4,65              |
| 1.3. Проценты к уплате          | 0                     | 0           | 0,00                     | 0,00        | 0,00      | 0                      | 0,00              |
| 1.4. Прочие расходы             | 284                   | 958         | 0,25                     | 1,06        | 0,80      | 674                    | 237,32            |

Общие расходы за 2019 год составили 90 678 тыс.руб. По сравнению с предыдущим годом расходы уменьшились на 20 924 тыс. руб. или на 18,75 %.

Существенной и наиболее значимой частью расходов является статья себестоимость продаж. Доля себестоимости продаж в стоимости расходов за 2019 год составила 86,02 %.

В таблице 2.6 представлены показатели результатов обычных видов деятельности ООО «Крона»

Таблица 2.6 – Показатели динамики результатов обычных видов деятельности ООО «Крона»

| Показатель                 | Абсол. вел., тыс. руб. |             | Изменение              |                   |
|----------------------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------------|
|                            | за 2018 год            | за 2019 год | абсол. вел., тыс. руб. | темпы прироста, % |
| Выручка                    | 102 828                | 87 208      | -15 620                | -15,19            |
| Себестоимость продаж       | 100 120                | 78 001      | -22 119                | -22,09            |
| Валовая прибыль (убыток)   | 2 708                  | 9 207       | 6 499                  | 239,99            |
| Коммерческие расходы       | 0                      | 0           | 0                      | 0                 |
| Управленческие расходы     | 11 198                 | 11 719      | 521                    | 4,65              |
| Прибыль (убыток) от продаж | -8 490                 | -2 512      | 5 978                  | 70,41             |

Выручка за 2018 год составила 102 828 тыс. руб. За 2019 год произошло



существенное ее уменьшение на 15 620 тыс. руб., что составляет 15,19 % от величины за 2018 год. В результате за 2019 год стоимость выручки составила 87 208 тыс. руб.

Валовая прибыль за 2018 год составил 2 708 тыс. руб. За 2019 год произошло существенное ее увеличение на 6 499 тыс. руб., что составляет 239,99 % от величины за 2018 год. В результате на конец 2019 года валовая прибыль составила 9 207 тыс. руб.

Убыток от продаж за 2018 год составил 8 490 тыс. руб. За 2019 год произошло существенное ее увеличение на 5 978 тыс. руб., что составляет 70,41 % от величины за 2018 год. В результате на конец 2019 года убыток от продаж составил 2 512 тыс. руб.

В таблице 2.7 представлены показатели результатов прочих видов деятельности ООО «Крона».

Таблица 2.7 – Показатели динамики результатов прочих видов деятельности ООО «Крона»

| Показатель                                 | Абсол. вел., тыс. руб. |             | Изменение              |                  |
|--|------------------------|-------------|------------------------|------------------|
|  | за 2018 год            | за 2019 год | абсол. вел., тыс. руб. | темп прироста, % |
| Проценты к получению                       | 0                      | 0           | 0                      | 0                |
| Проценты к уплате                          | 0                      | 0           | 0                      | 0                |
| Прочие доходы                              | 7 791                  | 2 730       | -5 061                 | -64,96           |
| Прочие расходы                             | -284                   | -958        | -674                   | 237,32           |
| Прибыль (убыток) прочих видов деятельности | 7 507                  | 1 772       | -5 735                 | -76,40           |

Прибыль от прочих видов деятельности за 2018 год составила 7 507 тыс. руб. За 2019 год произошло существенное ее уменьшение на 5 735 тыс. руб., что составляет 76,40 % от величины за 2018 год. В результате на конец 2019 года прибыль от прочих видов деятельности составил 1 772 тыс. руб.

Чистый убыток за 2018 год составил 983 тыс. руб. За 2019 год произошло несущественное его увеличение на 25 тыс. руб., что составляет 2,54 % от величины за 2018 год. В результате на конец года чистый убыток составил 958 тыс. руб.

Показатели рентабельности не рассчитывались из-за полученного убытка.

Таким образом, был рассмотрен анализ финансовых результатов ООО «Крона» Данные анализа необходимы для оценки финансового состояния предприятия и разработки рекомендаций по его улучшению.

### 2.3 Оценка эффективности использования финансовых ресурсов предприятия

Профессиональное управление финансами неизбежно требует глубокого анализа, позволяющего наиболее точно оценить неопределенность ситуации с помощью количественных методов исследования.

При анализе эффективности использования финансовых ресурсов предприятия обычно начинают с общего ознакомления с активами и их источниками (собственным и заемным капиталом), используя данные бухгалтерского баланса, других форм отчетности и текущего учета. Финансовая стабильность предприятия зависит от обеспеченности, сохранности и приумножения собственного капитала, эффективности использования оборотных активов и кредитов банка.

Размер источников собственных средств предприятия зависит от специфики и объемов хозяйственной, финансовой и другой его деятельности, скорости обращения активов и пассивов, возможностей и целесообразности привлечения кредитов банка, кредиторской задолженности и других заемных источников средств.

Зарубежные и отечественные экономисты к источникам собственных средств приравнивают долгосрочные кредиты банков и долгосрочные займы, так как они выдаются на длительный срок. Собственный капитал плюс долгосрочные кредиты и займы в совокупности составляют перманентный капитал предприятия.

Собственный капитал ООО «Крона» по данным 2019 составил 11 тысяч рублей, и не изменился по сравнению с 2018 годом.

Правилами по анализу финансового состояния и платежеспособности субъектов предпринимательской деятельности доходы будущих периодов не включаются в собственный капитал, а относятся к прочим активам, что

значительно снижает собственный капитал предприятия.

При проведении анализа собственного капитала решаются две задачи:

- 1) проверяют обеспеченность собственным капиталом предприятия;
- 2) изучают эффективность использования источников собственных средств.

В зарубежной и отечественной аналитической практике рассчитывают и изучают показатели обеспеченности собственным капиталом. При решении первой задачи определяют оптимальную потребность в собственном капитале и сравнивают ее с фактическим наличием источников собственных средств. Излишек собственного капитала нередко ведет к неэффективному его использованию, недостаток – вызывает финансовые затруднения.

Коэффициент обеспеченности собственным капиталом ООО «Крона» коэффициент обеспеченности собственным капиталом составил в 2018 году – 0,04, в 2019 году – 0,04, что свидетельствует о наметившейся тенденции снижения обеспеченности собственным капиталом.

Рекомендуется рассмотреть коэффициент покрытия активов собственным капиталом, как отношение текущих активов в общей сумме источников собственных средств.

В 2019 году коэффициент покрытия активов собственным капиталом составил 131,9 %, в 2018 году 128,5 %. Маневренность собственного капитала в 2019 году повысилась на 3,4 % по сравнению с 2018 годом. Необходимо определить и изучить коэффициент долгосрочного привлечения заемного капитала как отношение долгосрочных кредитов и займов к перманентному капиталу. По ООО «Крона» коэффициент долгосрочного привлечения заемного капитала составил: в 2018 году и 2019 году – 2 %.

Собственный капитал данной организации расходуется на формирование основного и оборотного капиталов. В ООО «Крона» наблюдается тенденция увеличения вложения собственных источников формирования средств на пополнение оборотных активов.

Однако, в процессе анализа использования собственного капитала организации недостаточно рассматривать уровень обеспеченности собственным

капиталом и источники их пополнения, необходимо оценивать степень эффективности их использования. Поэтому в качестве критерия оценки эффективности использования собственного капитала нами предложен показатель рентабельности капитала.

Как свидетельствует рентабельность собственного капитала увеличилась в 2019 году по сравнению с прошлым годом на 0,87%. Сравнивая с рентабельностью продаж, можно заметить более высокую отдачу от использования собственных средств ООО «Крона».

Необходимо отметить, что кредиторская задолженность поставщикам и покупателям за товары одновременно является источником покрытия соответствующей дебиторской задолженности, что следует учитывать при определении долевого участия собственного капитала в формировании товарных запасов.

Очень важно в процессе анализа оценивать соотношение заемного и собственного капитала в формировании активов предприятия. Для этого определяют коэффициент финансового риска, который показывает, какая часть активов предприятия финансируется банками и кредиторами. Если отношение привлеченных источников средств к собственному капиталу равно 1, это значит, что половина активов предприятия формируются за счет заемного капитала. Высокий коэффициент финансового риска (больше 1) – неблагоприятная с экономической точки зрения ситуация, когда значительная часть доходов предприятие вынуждено отдавать в виде процентов по кредитам и займам.

Значение коэффициента финансового риска по ООО «Крона» за анализируемый период колеблется в пределах от 0,7 – 0,8, то есть на 1 рубль собственного капитала приходится 0,7–0,8 рублей заемных средств.

Предприятие, использующее кредит, увеличивает либо уменьшает эффективность хозяйствования не только от соотношения заемного и собственного капитала, но и от уровня рентабельности и процентных ставок за кредит. При этом возникает эффект финансового рычага. Для расчета влияния эффекта финансового рычага использована таблица 2.8.

Таблица 2.8 – Расчет эффекта финансового рычага для за 2018–2019 гг.

| № п/п | Показатели   | 2018 год | 2019 год | Изменение |
|-------|--|----------|----------|-----------|
| 1.    | Собственный капитал, тыс. руб.                           | -919     | -2 316   | -1 397    |
| 2.    | Заемный капитал, тыс. руб.                               | 182      | 182      | 0         |
| 3.    | Проценты за пользование заемными средствами (13 %), %    | 119,89   | 144,37   | 24,48     |
| 4.    | Чистая прибыль, тыс. руб.                                | -983     | -740     | 243       |
| 5.    | Операционная прибыль с учетом налогообложения, тыс. руб. | 4 521,53 | 6 731,32 | 2 209,79  |
| 6.    | Рентабельность инвестиций, %                             | 133,38   | 34,67    | -98,71    |
| 7.    | Плечо финансового рычага                                 | -0,20    | -0,08    | 0,12      |
| 8.    | Чистая рентабельность собственного капитала, %           | 107,02   | 31,95    | -75,07    |
| 9.    | Эффект финансового рычага, %                             | -26,36   | -2,72    | 23,64     |
| 10.   | Эффект привлечения заемных средств                       | 12       | 5        | 7         |

Эффект финансового рычага оказывает позитивное влияние на рентабельность собственного капитала, если значение показателя, отражаемого по строке 10  $> 0$ . Если значение показателя 10  $= 0$ , то влияние эффекта финансового рычага нейтрально. Если значение показателя 10  $< 0$ , то влияние эффекта финансового рычага оказывает негативное воздействие на рентабельность собственного капитала.

По ООО «Крона» эффект финансового рычага на уровне двух лет остается положительным, что говорит о позитивном воздействии финансового рычага на рентабельность собственного капитала.

Чем больше у организации источников собственных средств, тем легче ему справиться с неурядицами рыночной экономики. Многие западные экономисты считают, что собственный капитал должен составлять не менее 50% в активах предприятия. Стандарт Европейского экономического сообщества предусматривает долю источников собственных средств в активах предприятия не ниже 60%. В этом случае кредиторы будут чувствовать себя спокойно, так как все заемные средства могут быть полностью компенсированы собственностью предприятия.

Следовательно, в ООО «Крона» сложилась неблагоприятная ситуация по соотношению собственных и заемных средств, что, в свою очередь, способствует ухудшению финансового положения организации.

Основные фонды и оборотные средства занимают основной удельный вес в общей сумме капитала предприятия, от их количества, стоимости, эффективности использования зависят конечные результаты деятельности предприятия: выпуск и реализация продукции, её себестоимость, прибыль, рентабельность, финансовое состояние.

При анализе основных фондов изучают их состав, структуру, динамику; оценивают техническое состояние, степень обновления и технического совершенствования; выявляют обеспеченность основными фондами; определяют имеющиеся резервы лучшего использования фондов.

Показатели эффективности использования основных фондов и оборотных средств приведены в таблице 2.9 и 2.10.

Таблица 2.9 – Расчет показателей эффективности использования основных фондов

| Показатель  | 2018 год | 2019 год | Абсолютное отклонение. |
|---|----------|----------|------------------------|
| Выручка от реализации, тыс. руб.                                    | 102 828  | 87 208   | -15 620,00             |
| Прибыль (убыток) от реализации продукции, тыс. руб.                 | (983)    | (958)    | 25,00                  |
| Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб. | 78 744   | 142 961  | 64 217,00              |
| Среднесписочная численность, чел.                                   | 10       | 8        | -2,00                  |
| Фондоотдача, тыс. руб.  | 108,60   | 54,34    | -54,26                 |
| Материалоёмкость, тыс. руб.   | 0,97     | 0,89     | -0,08                  |
| Рентабельность продаж по прибыли от продаж, %                       | 0,02     | 0,03     | 0,01                   |

Как свидетельствует таблица 2.9 – фондоотдача уменьшилась в 2019 году по сравнению с 2018 годом на 54,26 тыс. руб., и материалоёмкость уменьшилась, что говорит о не эффективном использовании основных фондов.

Показатели их эффективного использования приведены в таблице 2.10. По данным таблицы 2.10 можно сделать вывод о том, что оборачиваемость оборотных средств в 2019 году по сравнению с 2018 годом понизилась на 2,74, коэффициент загрузки в анализируемом периоде не колебался, что свидетельствует о неэффективном использовании оборотных средств.

Таблица 2.10 – Показатели эффективности использования оборотных средств

| Показатель                                       | 2018    | 2019    | Абсолютное отклонение |
|--|---------|---------|-----------------------|
| Выручка от реализации, тысяч рублей              | 102 828 | 87 208  | -15 620,00            |
| Средняя величина оборотных средств, тысяч рублей | 88 162  | 109 076 | 20 914,00             |
| Коэффициент оборачиваемости, рублей              | 4,82    | 2,08    | -2,74                 |
| Коэффициент загрузки, %                          | 0,09    | 0,09    | 0,00                  |
| Однодневный товароборот, тысяч рублей            | 1 028   | 806     | -222,00               |
| Период оборачиваемости, дни                      | 75      | 173     | 98                    |

Период оборачиваемости за отчетный период увеличился на 98 дней, что является отрицательным фактором в деятельности предприятия.

Основной целью анализа денежных средств предприятия является выявление уровня достаточности формирования денежных средств, эффективности их использования, сбалансированности положительного и отрицательного денежных средств предприятия по объему и во времени.

Анализ денежных средств может выполняться как прямым, так и косвенным методом. Прямой метод является наиболее простым и удобным для расчета чистого денежного потока, так как основан на поступлении денежных средств от основной текущей деятельности и включает главный источник доходов в виде выручки от реализации товаров и оказанных услуг населению. При косвенном методе за основу берется не выручка от реализации товаров, а чистая прибыль предприятия за отчетный год. Данный метод расчета широко популярен в развитых странах рыночной экономики, так как он наиболее объективно отражает весь процесс кругооборота денежных средств.

В условиях становления рыночных отношений и нестабильности экономического роста предприятия испытывают недостаток собственных оборотных средств и дефицит финансовых ресурсов в целом. В таких условиях у предприятия не всегда может образоваться чистая прибыль, являющаяся основой косвенного метода расчета потока денежных средств. В этом случае предпочтительнее первый метод расчета.

## Выводы по разделу два

Исходя из изложенного, можно подвести итоги, организационная структура ООО «Крона» является иерархической линейной структурой управления с небольшим количеством работников, эффект финансового рычага на уровне двух лет остается положительным, что говорит о позитивном воздействии финансового рычага на рентабельность собственного капитала.

Фондоотдача уменьшилась в 2019 году по сравнению с 2018 годом, и материалоёмкость уменьшилась, что говорит о не эффективном использовании основных фондов.

В ООО «Крона» сложилась неблагоприятная ситуация по соотношению собственных и заемных средств, что, в свою очередь, способствует ухудшению финансового положения организации. Доходы существенно уменьшаются, что приводит к убытку от продаж.

Необходимо разработать рекомендации для ООО «Крона» для исправления сложившейся ситуации.



### 3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ ООО «КРОНА»

#### 3.1 Совершенствование управления финансовыми ресурсами ООО «Крона»

Успешная деятельность предприятия не возможна без разумного управления финансовыми ресурсами. Нетрудно сформулировать цели, для достижения которых необходимо рациональное управление финансовыми ресурсами [12]:

- выживание фирмы в условиях конкурентной борьбы;
- избежание банкротства и крупных финансовых неудач;
- лидерство в борьбе с конкурентами;
- максимизация рыночной стоимости фирмы;
- приемлемые темпы роста экономического потенциала фирмы;
- рост объемов производства и реализации;
- максимизация прибыли;
- минимизация расходов;
- обеспечение рентабельной деятельности и т.д.

Приоритетность той или иной цели может выбираться предприятием в зависимости от отрасли, положения на данном сегменте рынка и от многого другого, но удачное продвижение к выбранной цели во многом зависит от совершенства управления финансовыми ресурсами предприятия.

Организационная структура системы управления финансами хозяйствующего субъекта, в том числе ее кадровый состав могут быть построены различными способами в зависимости от размеров предприятия и вида его деятельности. Для крупной компании наиболее характерно обособление специальной службы, руководимой вице–президентом по финансам (финансовым директором) и, как правило, включающей бухгалтерию и финансовый отдел.

Работа финансового менеджера требует гибкости ума, это должна быть натура творческая, способная рисковать и оценивать степень риска, воспринимать новое в быстро меняющейся внешней среде.

Сегодня предприятие при организации адекватной времени финансовой работы сталкивается с большими трудностями. Опыт успешно работающих фирм показал, что кратчайший путь разрешения этой проблемы находится в руках руководителя предприятия. Сегодня признание получили два подхода к реорганизации финансовой службы фирмы:

- если руководитель – профессиональный финансист, он сам координирует реорганизацию финансовой службы (это оптимальный вариант, но в отечественной практике это скорее исключение, чем правило);

- руководитель, понимающий задачи и функции современной финансовой службы фирмы, но не будучи профессиональным финансистом, не знающий тонкостей этой профессии, привлекает стороннюю организацию для постановки и внедрения на практике необходимой модели организации финансовой работы.

В условиях рыночной экономики финансовый менеджер становится одной из ключевых фигур на предприятии. Он ответственен за постановку проблем финансового характера, анализ целесообразности использования того или иного способа их решения и иногда за принятие окончательного решения по выбору наиболее приемлемого варианта действий. Однако если поставленная проблема имеет существенное значение для предприятия, он может быть лишь советником высшего управленческого персонала.

Финансовый менеджер осуществляет оперативную финансовую деятельность. В общем случае деятельность финансового менеджера может быть структурирована следующим образом [5]:

- общий финансовый анализ и планирование;
- обеспечение предприятия финансовыми ресурсами (управление источниками средств);
- распределение финансовых ресурсов (инвестиционная политика и управление активами).

Выделенные направления деятельности одновременно определяют и основные задачи, стоящие перед менеджером. Состав этих задач может быть детализирован следующим образом.

В рамках первого направления осуществляется общая оценка:

- активов предприятия и источников их финансирования;
- величины и состава ресурсов, необходимых для поддержания достигнутого экономического потенциала предприятия и расширения его деятельности;
- источников дополнительного финансирования;
- системы контроля за состоянием и эффективностью использования финансовых ресурсов.

Второе направление предполагает детальную оценку:

- объема требуемых финансовых ресурсов;
- формы их представления (долгосрочный или краткосрочный кредит, денежная наличность);
- степени доступности и времени представления (доступность финансовых ресурсов может определяться условиями договора; финансы должны быть доступны в нужном объеме и в нужное время);
- стоимости обладания данным видом ресурсов (процентные ставки, прочие формальные и неформальные условия предоставления данного источника средств);
- риска, ассоциируемого с данным источником средств (так, капитал собственников как источник средств гораздо менее рискован, чем срочная ссуда банка).

Принятие финансовых решений с использованием приведенных оценок выполняется в результате анализа альтернативных решений, учитывающих компромисс между требованиями ликвидности, финансовой устойчивости и рентабельности.

Основу информационного обеспечения системы финансового управления составляет любая информация финансового характера:

- бухгалтерская отчетность;
- сообщения финансовых органов;
- информация учреждений банковской системы;

- информация товарных, фондовых, валютных бирж;
- прочая информация.

Техническое обеспечение системы финансового управления является самостоятельным и весьма важным ее элементом. Многие современные системы, основанные на безбумажной технологии (межбанковские расчеты, взаимозачеты, расчеты с помощью кредитных карточек и др.), невозможны без применения компьютерных сетей, прикладных программ.

Функционирование любой системы финансового управления осуществляется в рамках действующего правового и нормативного обеспечения. Сюда относятся: законы, указы Президента, постановления правительства, приказы и распоряжения министерств и ведомств, лицензии, уставные документы, нормы, инструкции и методические указания.

Эффективность использования финансовых ресурсов характеризуется оборачиваемостью активов и показателями рентабельности. Следовательно, эффективность управления можно повышать, уменьшая срок оборачиваемости и повышая рентабельность за счет снижения издержек и увеличения выручки.

Инструменты повышения эффективности управления финансовыми ресурсами ООО «Крона»:

1. Ускорение оборачиваемости оборотных средств: совершенствование управления запасами. Повышение оборачиваемости оборотных средств сводится к выявлению результатов и затрат, связанных с хранением запасов, и подведению разумного баланса запасов и затрат. Для ускорения оборачиваемости оборотных средств на предприятии целесообразно:

- планирование закупок необходимых товаров;
- использование современных складов;
- совершенствование прогнозирования спроса;
- быстрая доставка товаров покупателям (как оптовым, так и розничным).

2. Уменьшение счетов дебиторов: управление дебиторской задолженностью предполагает прежде всего контроль за оборачиваемостью средств в расчетах

(ускорение оборачиваемости в динамике рассматривается как положительная тенденция).

3. Рациональное использование наличных денег:

– во–первых, необходим базовый запас денежных средств для выполнения текущих расчетов;

– во–вторых, необходимы определенные денежные средства для покрытия непредвиденных расходов;

– в–третьих, целесообразно иметь определенную величину свободных денежных средств для обеспечения возможного или прогнозируемого расширения деятельности.

4. Управление основными производственными фондами предприятия и нематериальными активами (основным вопросом в управлении ими является выбор метода начисления амортизации).

5. Оптимизация структуры капитала предприятия: соотношение заемных средств и рискованного капитала должно быть таким, чтобы обеспечить удовлетворительную отдачу от вложений.

Гибкость в изменении структуры капитала может быть необходимым элементом успеха. Обычно легче договориться о краткосрочных займах, чем о среднесрочных и долгосрочных. Краткосрочный капитал может обеспечить ожидаемые и неожиданные колебания потока наличных, тогда как средний долгосрочный капитал требуется в основном для длительных проектов (например, программы зарубежной экспансии).

### 3.2 Пути снижения кредиторской задолженности и оптимизации структуры баланса ООО «Крона»

Значительную роль в финансовом оздоровлении предприятий сыграла реструктуризация кредиторской задолженности.

Несмотря на улучшение экономической ситуации в стране, задолженность налогоплательщиков не уменьшается. «Зависшие» долги предприятий являются

фактором их недостаточной финансовой устойчивости и инвестиционной непривлекательности. В связи с этим, одним из путей разрешения проблемы неплатежей является реструктуризация. Она выгодна не только государству, но и самой организации. В процессе реструктуризации сумма задолженности предприятий распределяется во времени, составляется график реструктурируемых сумм. Кроме того, существует возможность списания долгов по пени при полной уплате задолженности.

В процессе финансово–хозяйственной деятельности у предприятия постоянно возникает потребность в проведении расчетов со своими контрагентами, бюджетом, налоговыми органами. Отгружая произведенную продукцию или оказывая некоторые услуги, предприятие, как правило, не получает деньги в оплату немедленно, то есть по сути оно кредитует покупателей. Поэтому в течение периода от момента отгрузки продукции до момента поступления платежа средства предприятия омертвлены в виде дебиторской задолженности, уровень которой определяется многими факторами: вид продукции, емкость рынка, степень насыщенности рынка данной продукцией, условия договора, принятая на предприятии схема расчетов и другое. Последний фактор особенно важен для финансового менеджера.

Основными видами расчетов за поставленную продукцию являются продажа за наличные деньги и в виде безналичных платежей. Правила проведения и формы безналичных расчетов, в общем, регулируются законодательством РФ, а по технике исполнения – Центральным банком.

На основе проведенного анализа показателей ООО «Крона» во второй главе было выявлено, что необходимо улучшить кредиторскую и дебиторскую задолженности. Таким образом, предлагается использование следующих мероприятий:

- реструктуризация кредиторской задолженности;
- взаимозачёты;
- аренда имущества дебиторов.

Схематически мероприятия представлены на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Мероприятия по устранению кредиторской и дебиторской задолженности.

Основное правило для начала процесса реструктуризации – полная уплата текущих платежей. Решение о реструктуризации принимается налоговым органом по месту постановки на учёт налогоплательщика.

При принятии решения о реструктуризации задолженности организации по обязательным платежам в федеральный бюджет ей предоставляется право равномерной уплаты задолженности по налогам и сборам в течение 6 лет, по пени и штрафам – в течение 4 лет после погашения задолженности по налогам и сборам. С суммой задолженности по налогам и сборам организация должна будет ежеквартально уплачивать проценты за пользование бюджетными средствами.

Организации, не имевшей задолженности по налогам и сборам, предоставляется право погашения задолженности по пени и штрафам в течение 10 лет.

Организация должна будет при этом в полном объёме вносить начисленные текущие налоговые платежи и осуществлять платежи по утверждённому графику погашения реструктуризированной задолженности.

Рассмотрим данное мероприятие на примере ООО «Крона».

У предприятия всего кредиторов на общую сумму задолженности – 114,7 тыс. рублей.

Предлагается реструктуризировать данную сумму задолженности, то есть, если предприятие погашает сумму этой задолженности – недоимка по налогам и сборам в 2018 году составит 51% или 58,5 тыс. руб., в течение четырёх лет, то ему полностью спишут задолженность по пеням и штрафам, сумма которых составит 56,2 тыс. руб., (таблица 3.1.).

Таблица 3.1 – Расчёт эффективности после проведения реструктуризации кредиторской задолженности

| № п/п | Показатели   | До внедрения | После внедрения | Изменения               |                    |
|-------|--|--------------|-----------------|-------------------------|--------------------|
|       |  |              |                 | Абсолютные, в тыс. руб. | Относительные, в % |
| 1.    | Объём реализованной продукции, тыс. руб.             | 1 016,7      | 1 525,1         | 508,4                   | 150                |
| 2.    | Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.     | 1 000,1      | 1 500,2         | 500,1                   | 150                |
| 3.    | Затраты на 1 руб. реализованной продукции, тыс. руб. | 0,48         | 0,48            | 0,0                     | 100                |
| 4.    | Прибыль от реализованной продукции, тыс. руб.        | 16,6         | 24,9            | 8,3                     | 150                |
| 5.    | Чистая прибыль, тыс. руб.                            | (983)        | (490)           | 491,5                   | 149                |
| 6.    | Кредиторская задолженность, тыс. руб.                | 114,7        | 58,5            | – 56,2                  | 51                 |

По данным таблицы 3.1 можно сказать, что, реализовав данное мероприятие в ООО «Крона» его кредиторская задолженность снизится на 49 %. Объём реализованной продукции увеличится на 49 %, или на 508,4 тыс. руб.; затраты на 1 рубль реализованной продукции останутся на прежнем уровне и составят 0,48 рубля. Прибыль от реализованной продукции увеличится на 8,3 тыс. руб., или на 50 %, а прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты налогов, увеличится на 491,5 тыс. руб. или на 49 %. Показатели рентабельности не рассчитывались из-за полученного убытка.

В течение всего анализируемого периода в структуре активов ООО «Крона» наибольший удельный вес принадлежит оборотным активам (более 50 %), а в структуре пассивов – кредиторской задолженности (более 50 %).

Анализ ликвидности баланса показал, что на предприятии в течение всего анализируемого периода наблюдается платежный недостаток по наиболее срочным обязательствам. В течение анализируемого периода показатель текущей ликвидности ухудшался и выражался отрицательной величиной. Показатель перспективной ликвидности имеет положительную динамику, за исключением 2019 года. На конец 2018 года коэффициент текущей ликвидности меньше минимально возможного на 0,01, на конец 2019 года – на 0,02. Это говорит о высоком финансовом риске, связанном с тем, что организация не в состоянии



оплатить свои счета. Принимая во внимание различную степень ликвидности активов, притом, что большая часть средств предприятия размещена в активах низкой ликвидности, можно предположить, что не все активы могут быть реализованы в срочном порядке, а, следовательно, возникнет угроза финансовой стабильности организации.

Коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом на начало 2018 года меньше минимально возможного на 0,43, на начало 2019 года – на 0,41. Это говорит о том, что оборотные средства предприятия практически не подкреплены свободными собственными и приравненными к ним средствами, а формируются целиком за счет заемных источников.

В данной ситуации, предприятие является финансово неустойчивым. Из вышесказанного, можно сделать заключение о неудовлетворительной структуре активов и пассивов и платежеспособности организации.

Значение коэффициента восстановления платежеспособности 0,37, рассчитанного на шесть месяцев, свидетельствует о том, что у организации нет возможности в ближайшее время восстановить свою платежеспособность.

По абсолютным показателям финансовой устойчивости, с начала 2018 года по 2019 год финансовое положение предприятия неустойчивое, сопряженное с нарушением платежеспособности. Предприятие вынуждено привлекать дополнительные источники покрытия запасов и затрат, наблюдается снижение доходности производства. Тем не менее, еще имеются возможности для восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств за счет сокращения дебиторской задолженности, ускорения оборачиваемости запасов.

Предприятию ООО «Крона» для улучшения финансового состояния необходимо ускорить постановку бюджетирования и принять следующие меры по оптимизации структуры баланса.

Провести инвентаризацию и оценку внеоборотных активов. При реализации таких основных средств, предприятие сможет увеличить стоимость оборотных или погасить часть кредиторской задолженности, что положительно скажется на

показателях ликвидности и платежеспособности.

Необходимо провести инвентаризацию дебиторской задолженности на предмет обнаружения просроченной задолженности. Так как дебиторская задолженность ООО «Крона» составляет 45 % по отношению к сумме кредиторской задолженности, при погашении дебиторской задолженности предприятие может погасить большую часть текущей кредиторской задолженности. Необходимо принять меры по сокращению дебиторской задолженности ускорить оборачиваемость активов, что положительно скажется на финансовом состоянии предприятия.

Эффективность управления текущими активами и текущими пассива можно повысить разумно, используя факторинг с целью ускорения оборачиваемости оборотных средств. Это один из методов финансового обеспечения и регулирования денежного оборота предприятия.

Применяя факторинг, учитывая высокий процент дебиторской задолженности предприятия ООО «Крона», можно получить финансовые выгоды:

- 1) предприятие получит большую возможность применения денежных средств, что повысит рентабельность;
- 2) нехватку оборотных средств, возникающую вследствие отсрочки платежей, предприятие пополняет за счет кредитов, а стоимость кредита превышает банковский учетный процент и стоимость факторинга;
- 3) потери от инфляции превышают расходы по факторингу.

Факторинговое обслуживание включает подробный учет дебиторской задолженности предприятия. Этот учет необходим для формирования фонда риска на погашение сомнительных долгов. Фактор–компании могут предоставлять информацию о платежеспособности покупателя, гарантии за платежи. С факторинговой компанией возможно заключать долгосрочные договорные отношения на выгодных условиях для предприятия.

Необходимо тщательно планировать закупку расходных материалов, так как их излишки замораживают средства в запасах. Конкретизация годового плана по приобретениям материалов с помощью бюджетов, рассчитанных на месяц,

квартал сведет к минимуму вероятность поспешных решений, принимаемых экспромтом и определяемых только текущей целесообразностью.

Сохранение и снижение уровня затрат связано с управлением затратами уже на производственной стадии. Это возможно обеспечить через единую для всей организации систему финансирования, формируемую с помощью бюджетирования – процесса составления финансовых планов (бюджетов) и смет. Для достижения положительной динамики финансовых результатов в управления затратами ООО «Крона» можно выделить следующие этапы управления затратами:

- 1) планирование затрат;
- 2) установление уровня затрат;
- 3) улучшение стоимостных показателей на каждом этапе деятельности.

Разработка с помощью бюджетирования показателей для конкретных групп работников повысит их ответственность. Кроме того, участие сотрудников предприятия в составлении бюджетов и смет повышает мотивационный эффект. Хорошо поставленная бюджетная система для такого крупного предприятия, как ООО «Крона» поможет усовершенствовать координацию всех подразделений, избежать кризисных ситуаций, улучшить мотивацию, повысить ответственность управленцев всех уровней, предсказать финансовый результат, предотвратить нежелательные ситуации и в итоге – улучшение финансового состояния.

Финансовое положение предприятия требует немедленного вмешательства и принятия экстренных мер по стабилизации финансового состояния. Предприятию ООО «Крона» для улучшения финансового состояния необходимо принять следующие меры по оптимизации структуры баланса:

- 1) провести инвентаризацию и оценку внеоборотных активов (при реализации основных средств с низкой фондоотдачей, предприятие сможет увеличить стоимость оборотных или погасить часть кредиторской задолженности, что положительно скажется на показателях ликвидности и платежеспособности);

- 2) провести инвентаризацию дебиторской задолженности на предмет обнаружения просроченной задолженности, при ее погашении предприятие

может погасить большую часть текущей кредиторской задолженности;

3) необходимо принять меры по сокращению дебиторской задолженности;

4) необходимо ускорить оборачиваемость активов, что положительно скажется на финансовом состоянии организации;

5) необходимо тщательно планировать закупку расходных материалов (их излишки замораживают средства в запасах).

Необходимую прибыль предприятие получает от дополнительных видов деятельности, что позволяет ему развивать производство и финансировать социальные программы. Существует необходимость ускорить постановку бюджетирования и внедрение программы «Бюджетирования». Введение бюджетного планирования как инструмента достижения основных целей (получение максимальной прибыли), позволит решить некоторые задачи: прогнозирование, анализ, оценка различных видов хозяйственной деятельности Общества и в итоге – улучшение финансового состояния.

В современной рыночной экономике при неустойчивом финансовом состоянии предприятие может прибегнуть к новой, прогрессивной форме финансирования текущих потребностей – факторингу. Возможность инкассирования дебиторской задолженности, т.е. получение денег по неоплаченным требованиям и счетам–фактурам, особенно привлекательно для ООО «Крона», так как основной его проблемой является недостаток ликвидных средств и недополучение прибыли из-за неплатежеспособности должников. К сожалению, представители банковской системы, осуществляющие свою деятельность на территории Магаданской области, не предоставляют услуги факторинга, что в целом отрицательно сказывается на развитие всего бизнеса в регионе.

Одним из основных и наиболее радикальных направлений финансового оздоровления предприятия является поиск внутренних резервов по увеличению прибыльности производства и достижению безубыточной работы за счет более полного использования производственной мощности предприятия, повышения качества и конкурентоспособности продукции, снижения ее себестоимости,

рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сокращения непроизводительных расходов и потерь.

Основное внимание при этом необходимо уделить вопросам ресурсосбережения: внедрения прогрессивных норм, нормативов и ресурсосберегающих технологий, организации действенного учета и контроля над использованием ресурсов, изучения и внедрения передового опыта в осуществлении режима экономии, материального и морального стимулирования работников за экономию ресурсов и сокращение непроизводительных расходов и потерь от внедрения социальных программ по улучшению мотивации работников, учитывая роль каждого работника в организации и выполняемые им функции, степень его ответственности, внедрять косвенное материальное стимулирование (социальный пакет) – это оплата питания работников, оплата транспорта и т.д.

### 3.3 Мероприятия по улучшению эффективности использования оборотных средств организации

Очень важным для предприятия является использование оборотных средств, поддержание их в размере, оптимизирующем управление текущей деятельностью.

Анализ эффективности использования средств является важнейшим инструментом деятельности предприятия. Насколько глубоко и детально в предприятии проводится такой анализ, настолько и эффективной, успешной будет финансово-хозяйственная деятельность предприятия.

Увеличение активной части собственных средств, произведется за счет кредита банка размером 500 000 рублей. Рассчитаем влияние увеличения оборотных средств на показатели эффективного его использования, результаты расчетов занесем в таблицу 3.2. Предполагается увеличение выручки от реализации в 2020 году на 20 % по сравнению с отчетным годом и увеличение прибыли на 20 % согласно средним темпам прироста по данным показателям за последние 2 года.

Согласно предполагаемым затратам показатели эффективности

увеличиваются.

Предполагаемое увеличение основных средств несомненно повлияет на себестоимость реализуемых в будущем работ, однако за счет ускоренной амортизации можно будет максимально снизить себестоимость. Снижение себестоимости работ можно достичь за счет изменений в закупочной политике фирмы – предприятию необходимо выходить на поставщиков изготовителей строительных материалов, что снизит закупочные цены на материалы.

Таблица 3.2 – Расчет влияния вводимых новых общепроизводственных фондов на ООО «Крона»

В тысячах рублей

| Показатели                 | 2018    | 2019     | 2020     | Темпы роста<br>2019/2018 | Темпы роста<br>2020/2019 |
|----------------------------|---------|----------|----------|--------------------------|--------------------------|
| Выручка от реализации      | 102 828 | 87 208   | 78 458   | -17,91                   | -11,15                   |
| Прибыль                    | (983)   | (958)    | (901)    | 2,61                     | -6,33                    |
| Общепроизводственные фонды | 522,5   | 489,2    | 422,4    | -6,8                     | -15,81                   |
| Фондовооруженность         | 50,84   | 337,12   | 497,77   | 563,09                   | 47,65                    |
| Фондоотдача                | 6,89    | 6,43     | 10,31    | -6,76                    | 60,34                    |
| Производительность труда   | 350,79  | 2 170,86 | 5 134,50 | 518,84                   | 136,51                   |

Поскольку для пополнения средств на приобретение основных средств предполагается использовать кредиты банка, а это повлияет на увеличение кредиторской задолженности, что может повлиять на оборачиваемость оборотного капитала предприятия.

Ускорение оборачиваемости основных средств, помимо основных показателей, существенно зависит от организации финансовой работы на предприятии. В связи с этим особое значение имеет установление эффективных форм расчетов с потребителями работ и услуг. Систематический контроль за состоянием дебиторской задолженности, своевременное предъявление претензий к дебиторам и принятие мер к взысканию задолженности способствует снижению доли средств, находящихся в расчетных документах, и ускоряют оборачиваемость основных средств, повышая эффективность их использования и эффективность производства.

Улучшение структуры основных средств на ООО «Крона» обеспечится

улучшением материально–технического снабжения и нормирования ОС, усилением научно–исследовательских работ по перспективной подготовке производства, внедрением прогрессивных решений по всем элементам производства.

Анализ платежеспособности ООО «Крона» выявил неплатежеспособность предприятия, неликвидность баланса, недостаток оборотных активов для поддержания текущей ликвидности предприятия, финансовую неустойчивость и высокую зависимость от заемного капитала, убыточность основной деятельности предприятия.

Основными причинами такого положения предприятия стала плохая работа с дебиторской задолженностью, несвоевременная оплата услуг поставщиков и подрядчиков, недостаток производимых рентабельных видов работ, услуг.

Для улучшения финансового положения предприятия необходимо основные силы предприятия направить на сокращение и эффективное управление дебиторской и кредиторской задолженностью.

Для управления дебиторской задолженностью на ООО «Крона» необходимо разработать соответствующий регламент управления дебиторской задолженностью, в котором обязательно должны быть указаны должностные лица, принимающие участие в данном процессе, а далее внедрить процедуру на предприятии. Управление дебиторской задолженностью должно включать в себя следующие обязательные процедуры:

- учет расчетов с дебиторами;
- анализ и ранжирование дебиторской задолженности (по дате возникновения, по сумме, по менеджерам, ответственным за работу с данным дебитором, и др.);
- регулярную работу с текущей дебиторской задолженностью;
- претензионную работу с просроченной дебиторской задолженностью;
- процедуру взыскания просроченной дебиторской задолженности через суд.

Целесообразно установить на предприятии лимит на дебиторскую задолженность, при превышении которого должно прекращаться предоставление

услуг дебитору.

Кроме того, необходимо вести систематически проверку платежной дисциплины и деловой репутации дебиторов предприятия и ежедневный мониторинг состояния дебиторской задолженности.

Одним из наиболее действенных инструментов, позволяющих максимизировать поток денежных средств и снизить риск возникновения просроченной дебиторской задолженности, является система пеней и штрафов. Она применяется в случае нарушения сроков оплаты, установленных графиком погашения задолженности, и должна быть предусмотрена в договоре.

Следующим мероприятием должно стать сокращение объема денежных средств на сумму 4 000 тыс. руб. Эти средства необходимо направить на частичное погашение кредиторской задолженности.

Далее необходимо реструктуризировать часть кредиторской задолженности в краткосрочные и долгосрочные займы и кредиты. А именно, часть кредиторской задолженности на сумму 20 000 тыс. руб. следует перевести в краткосрочные займы и кредиты, а другую часть на сумму 13 000 тыс. руб. перевести в долгосрочные займы и кредиты. В этом случае кредиторская задолженность сократится и составит  $118900 - 13000 - 20000 = 85900$  тыс. руб. При этом краткосрочные займы и кредиты составят 20000 тыс. руб., а долгосрочные займы и кредиты составят 13 000 тыс. руб.

В результате проведенных мероприятий составим прогнозный бухгалтерский баланс предприятия и представим его в таблице 3.3.

Кроме перечисленных мероприятий по оптимизации структуры баланса, ООО «Крона» для поддержания своей платежеспособности должна добиться сбалансированности денежных потоков, поскольку и дефицит, как и избыток денежных ресурсов отрицательно влияет на результаты хозяйственной деятельности. Так, при дефицитном денежном потоке снижается ликвидность и уровень платежеспособности предприятия, что приводит к росту просроченной задолженности предприятия по кредитам банку, поставщикам, персоналу по оплате труда. А при избыточном денежном потоке происходит потеря реальной



стоимости временно свободных денежных средств в результате инфляции, замедляется оборачиваемость капитала по причине простоя денежных средств, теряется часть потенциального дохода в связи с упущенной выгодой от прибыльного размещения денежных средств в операционном или инвестиционном процессе.

Таблица 3.3 – Прогнозный бухгалтерский баланс ООО «Крона» на 2020 год.

|   | На 31.12.2019,<br>тыс. руб. | Прогноз на 31.12.2020,<br>тыс. руб. |
|---|-----------------------------|-------------------------------------|
| <b>АКТИВ</b>                                  |                             |                                     |
| <b>ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                    |                             |                                     |
| Итого по разделу 1                            |                             |                                     |
| <b>ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                       |                             |                                     |
| Запасы  | 0                           | 0                                   |
| Дебиторская задолженность                     | 110 841                     | 55 420,5                            |
| Денежные средства и денежные эквиваленты      | 10 344                      | 50 764,5                            |
| Прочие оборотные активы                       | 45                          | 45                                  |
| Итого по разделу 2                            | 121 230                     | 106 230                             |
| <b>БАЛАНС</b>                                 | <b>121 230</b>              | <b>106 230</b>                      |
| <b>ПАССИВ</b>                                 |                             |                                     |
| <b>КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>                      |                             |                                     |
| Уставной капитал                              | 11                          | 11                                  |
| Нераспределенная прибыль (не покрытый убыток) | (2 806)                     | (2 806)                             |
| Итого по разделу 3                            | (2 795)                     | (2 795)                             |
| <b>ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>             |                             |                                     |
| Заемные средства                              | 0                           | 13 000                              |
| Итого по разделу 4                            | 0                           | 13 000                              |
| <b>КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>            |                             |                                     |
| Доходы будущих периодов                       | 9 334                       | 20 000                              |
| Кредиторская задолженность                    | 114 691                     | 66 691                              |
| Итого по разделу 5                            | 124 025                     | 96 025                              |
| <b>БАЛАНС</b>                                 | <b>121 230</b>              | <b>106 230</b>                      |

Как показало наше исследование, причиной низкой кредитоспособности ООО «Крона» является низкий уровень рентабельности продаж, активов и собственного капитала. Для повышения рентабельности, необходимо найти резервы снижения себестоимости работ (услуг) ООО «Крона» за счет увеличения объема их выполнения и сокращения затрат на их выполнение.

Итак, для повышения рентабельности производства предприятию необходимо:

- рационализировать ценовую политику;

- организовать экономию издержек, в том числе за счет более рационального использования материальные ресурсы (топлива, материалов, энергии);
- использовать эффект производственного рычага;
- сократить долю постоянных издержек на управленческий персонал, на содержание объектов недвижимости;
- постоянно выявлять и выпускать в большем объеме наиболее популярные у покупателей и прибыльные виды продукции;
- с целью сокращения расходов и повышения эффективности основной деятельности в отдельных случаях целесообразно отказаться от некоторых малоприбыльных видов деятельности;
- при низкой рентабельности продукции необходимо стремиться к ускорению оборота активов и его элементов, в этой связи возможно целесообразно увеличит число рабочих смен на предприятии.

В то же время производительность активов в значительной степени обуславливается внутренними факторами деятельности организации, такими как менеджмент и инвестиционная политика, следовательно, предприятию ООО «Крона» следует разработать мероприятия по улучшению системы управления предприятием.

Необходимо отметить, что в целях повышения собственной платежеспособности, предприятие должно заботиться о собственном имидже в деловых кругах, а именно пытаться зарекомендовать себя в качестве надежного партнера, своевременно исполняющего все свои обязательства.

Положительная кредитная история, участие в крупных проектах, высокое качество выпускаемых товаров и услуг, высокая квалификация и устойчивость положения руководства, адаптивность к новым методам управления и технологиям, влияние в деловых и финансовых кругах – все это будет способствовать улучшению имиджа ООО «Крона», а значит и укреплению его платежеспособности.

По данным прогнозного бухгалтерского баланса рассчитаем основные коэффициенты платежеспособности и кредитоспособности ООО «Крона».

Полученные результаты занесем в сводную таблицу 3.4.

Исходя из этих данных можно констатировать повышение значений коэффициентов абсолютной, промежуточной ликвидности, соотношение дебиторской и кредиторской задолженности примет рациональное значение

Таблица 3.4 – Показатели, характеризующие ликвидность и платежеспособность ООО «Крона» после оптимизации его имущественного комплекса

| Показатель   | Рациональные значения | На 31.12. 2019 | Прогнозные | Изменение |
|--|-----------------------|----------------|------------|-----------|
| Коэффициент абсолютной ликвидности                               | 0,2÷0,5               | 0,08           | 0,46       | 0,38      |
| Коэффициент промежуточной ликвидности                            | 0,8–1                 | 0,14           | 0,97       | 0,83      |
| Коэффициент текущей ликвидности (общий коэффициент покрытия)     | 1,5÷2                 | 0,98           | 1,1        | 0,12      |
| Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности | ≥1                    | 0,15           | 0,83       | 0,68      |
| Оборачиваемость оборотных активов, в оборотах                    | –                     | 0,9            | 1,06       | 0,16      |

#### Выводы по разделу три

С целью повышения эффективности использования финансовых ресурсов были предложены рекомендации, направленные на снижение кредиторской и дебиторской задолженностей, улучшению эффективности использования оборотных средств организации и сокращению наиболее ликвидных активов.

Реализовав данные мероприятия в ООО «Крона» удалось снизить кредиторскую задолженность на 49 %. Объём реализованной продукции увеличится на 49 %, или на 508,4 тыс. рублей.

Проведенные мероприятия по сокращению наиболее ликвидных активов, дебиторской и кредиторской задолженности приведут к положительным изменениям. Таким образом, расчетные данные показывают, что сокращение уровня дебиторской и кредиторской задолженности повысит платежеспособность и кредитоспособность предприятия ООО «Крона».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность изучения теоретических и методических основ управления финансовым состоянием организации нашла свое подтверждение в ходе выполнения данной работы.

В процессе выполнения работы необходимо было решить следующие задачи:

- 1) изучить теоретические аспекты финансового анализа организации;
- 2) выявить тенденции и причины изменения финансовых показателей;
- 3) разработать рекомендации по улучшению финансового состояния предприятия.

В ходе решения первой задачи были отражены аспекты формирования финансовых ресурсов предприятия, способы образования собственного и привлеченного капитала. Изучена методика анализа эффективности использования финансовых ресурсов.

В ходе решения второй задачи был произведен анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Крона». При проведении анализа были рассмотрены показатели платежеспособности, показатели финансовой устойчивости и показатели оборачиваемости.

По результатам анализа показателей платежеспособности можно сделать вывод о том, что на конец 2019 года данное предприятие было способно покрыть 0,98 краткосрочных обязательств денежными средствами, финансовыми вложениями и поступлениями по платежам, покрыть 0,08 краткосрочных обязательств за счет денежных средств, их эквивалентов и финансовых вложений.

Значения показателей платежеспособности на конец 2019 года не входят в предел рекомендуемых значений.

Анализ финансовой устойчивости показал ухудшение финансового положения ООО «Крона» поскольку собственный капитал не увеличивается и увеличивается заемный, то есть осуществление текущей деятельности за счет заемных средств.

Анализ показателей оборачиваемости показал, что в течение анализируемого периода существенно уменьшились все показатели оборачиваемости.

Уменьшение данных показателей свидетельствует об ухудшении управления активами (каждый рубль актива организации приносит меньше прибыли), дебиторской и кредиторской задолженностями (увеличение коммерческого кредита), собственный капитал предприятия недостаточно эффективно используется.

Были рассмотрены показатели структуры и динамики общих доходов и расходов, показатели динамики результатов обычных и прочих видов деятельности и оценка эффективности использования финансовых ресурсов предприятия. Полученные данные свидетельствуют об не эффективном использовании финансовых ресурсов предприятия.

В ходе решения третьей задачи были предложены пути совершенствования управления финансовыми ресурсами ООО «Крона». Таковыми стали мероприятия по устранению кредиторской и дебиторской задолженностей. Реализовав данное мероприятие в ООО «Крона» удалось снизить кредиторскую задолженность на 49 %. Объем реализованной продукции увеличится на 49 %, или на 508,4 тыс. рублей. Прибыль от реализованной продукции увеличится на 8,3 тыс. руб., или на 50 %, а прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты налогов, увеличится на 491,5 или на 49 %.

Далее были предложены мероприятия по улучшению эффективности использования оборотных средств организации. Увеличение активной части собственных средств, произведенное за счет кредита, позволило увеличить такие показатели как фондовооруженность на 47,65 %, фондоотдача на 60,34 %, производительность труда на 136,51 %.

Было предложено реструктуризировать часть кредиторской задолженности в краткосрочные и долгосрочные займы и кредиты, что позволило сократить кредиторскую задолженность на 27,75 %.

Проведенные мероприятия по сокращению наиболее ликвидных активов, дебиторской и кредиторской задолженности привели к следующим положительным изменениям:

– к повышению значений коэффициентов абсолютной, промежуточной ликвидности и приведению их величин к более рациональным значениям (наличие перечисленных видов ликвидности позволит предприятию поддерживать на должном уровне свою платежеспособность как на ближайший отрезок времени, так и на отдаленный период);

– сроки погашения обязательств сократились до 1-го месяца, что позволило отнести данное предприятие к классу платежеспособных предприятий;

– соотношение дебиторской и кредиторской задолженности приняло рациональное значение, где дебиторская задолженность превышает кредиторскую задолженность;

– сокращение дебиторской задолженности привело к увеличению оборачиваемости оборотных активов.

Таким образом, задачи, поставленные в работе – решены, цель – достигнута.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 О бухгалтерском учете [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 21.11.96 г. № 129-ФЗ – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
- 2 Гражданский кодекс Российской Федерации часть вторая [Электронный ресурс]: принят Государственной Думой 22.12.1995 – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
- 3 Налоговый кодекс Российской Федерации часть вторая [Электронный ресурс]: принят Государственной Думой 19.07.2000, одобрен Советом Федерации 26.07.2000 – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
- 4 Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: принят Государственной Думой 21.12.2001, одобрен Советом Федерации 26.12.2001 – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
- 5 Астахов, В.П. Теория бухгалтерского учёта / В.П. Астахов. – Ростов-на-Дону: МарТ, 2008. – 576 с.
- 6 Бакаев, А.С. Бухгалтерские термины и определения / А.С. Бакаев. – М.: Бухгалтерский учет, 2014. – 153 с.
- 7 Баканов, М.И. Экономический анализ в торговле / М.И. Баканов. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 450 с.
- 8 Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 126 с.
- 9 Балакин, М.И. Экономический анализ в торговле: Учебное пособие / М.И. Балакин. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 400 с.
- 10 Бананов, М.И. Теория экономического анализа / М.И. Бананов, А.Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 358 с.
- 11 Басовский, Л. Е. Теория экономического анализа: учебное пособие для вузов / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА–М. 2018. – 222 с.
- 12 Грищенко, О.В. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности предприятия / О.В. Грищенко. – Таганрог: «ТРТУ», 2015. – 256 с.

- 13 Дмитриева, И.М. Бухгалтерский учет и анализ: учебник для академического бакалавриата / И.М. Дмитриева. – М.: Юрайт, 2015. – 423 с.
- 14 Донцова, Л.В. Анализ финансовой отчетности: учебник / Л.В. Донцова. – М.: Дело и Сервис, 2018. – 168 с.
- 15 Егорова, Н.Е. Моделирование инвестиционной деятельности в жилищном секторе / Н.Е. Егорова. – М.: ЦЭМИ РАН, 2018. – 407 с.
- 16 Ермолович, Л.Л. Практикум по анализу хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие / Л.Л. Ермолович. – М.: Бизнес, 2015. – 180 с.
- 17 Зимин, Н.Е. Анализ и диагностика финансового состояния предприятий: учебное пособие / Н.Е. Зимин. – М.: Экмос, 2018. – 235 с.
- 18 Кувшинов, М.С. Бухгалтерский учет. Экспресс–курс / М.С. Кувшинов. – М.: КноРус, 2011. – 320 с.
- 19 Ковалев, В.В. Финансовая отчетность. Анализ финансовой отчетности / В.В. Ковалев. – М.: ТК Велби, 2018. – 351 с.
- 20 Ковалёв, В.В. Финансовый учёт и анализ: концептуальные основы / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 286 с.
- 21 Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2015. – 231 с.
- 22 Ковалева, А.М. Финансы в управлении предприятием / А.М. Ковалева. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 179 с.
- 23 Кравченко Л.И. Теория анализа хозяйственной деятельности. / Л.И. Кравченко. – М.: 2014. – 174 с.
- 24 Леонтьев, В.Е. Финансы, деньги, кредит и банки: учебное пособие / В.Е. Леонтьев, Н.П. Радковская. – СПб.: Знание, ИВЭСЭП, 2009. – 384 с.
- 25 Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Н.П. Любушин. – М.: Юнити–Дана, 2017. – 401 с.
- 26 Любушин, Н.П. Анализ финансового состояния организации / Н.П. Любушин. – М.: Эксмо, 2018. – 255 с.
- 27 Маренков, Н.Л. Финансовый учёт в коммерческих фирмах / Н.Л. Маренков. – М.: Феникс, 2016. – 351 с.



28 Мельник, М.В. Финансовый анализ: система показателей и методика проведения: учебное пособие / М.В. Мельник. – М.: Экономистъ, 2018. – 198 с.

29 Мультап, Г. Финансы и управление ими / Г. Мультап. – Финансы. Учет. Аудит. – 2009. – № 6. – с.19–21.

30 Пожидаева, Т.А. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / Т.А. Пожидаева. – Москва: КноРус, 2016. – 320 с.

31 Поздняков, В.Я. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: учебник / В.Я. Поздняков. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 617 с.

32 Родионова, В.М. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции / В.М. Родионова, М.А. Федотова. – М.: «Перспектива», 2015. – 100 с.

33 Рожнова, О.В. Финансовый учёт: теоретические основы, методологический аппарат / О.В. Рожнова. – М., 2017. – 112 с.

34 Самсонов, Н.Ф. Финансы, денежное обращение и кредит / Н.Ф. Самсонов. – М.: Экономистъ, 2019. – 300 с.

35 Сергиенко, Я.В. Формирование финансовой системы в рыночной и переходной экономике / Я.В. Сергиенко. – М.: ЗАОЛ «Финстатинформ», 2017. – 161 с.

36 Томас, Р. Количественные методы анализа хозяйственной деятельности / Р. Томас. – М.: ЗАО «Дело и Сервис», 2018. – 86 с.

37 Хеддервик, К. Финансово–экономический анализ деятельности предприятий / К. Хеддервик – М., 1996. – 152 с.

38 Чечевицына, Л.Н. Микроэкономика. Экономика предприятия (фирмы): учебное пособие для среднего профильного образования / Л.Н. Чечевицына. – Ростов–на–Дону: Феникс, 2015. – 450 с.

39 Шадрина, Г.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Г.В. Шадрина. – М.: Благовест–В, 2015. – 331 с.

40 Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д. Шеремет. – М.: Инфра–М, 2014. – 230 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерский баланс ООО «Крона»

|   | На 31.12.2018,<br>тыс. руб. | На 31.12.2019,<br>тыс. руб. |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| <b>АКТИВ</b>                                  |                             |                             |
| <b>ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                    |                             |                             |
| Итого по разделу 1                            |                             |                             |
| <b>ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                       |                             |                             |
| Запасы  | 24                          | 0                           |
| Дебиторская задолженность                     | 89 364                      | 110 841                     |
| Денежные средства и денежные эквиваленты      | 7 489                       | 10 344                      |
| Прочие оборотные активы                       | 45                          | 45                          |
| Итого по разделу 2                            | 96 922                      | 121 230                     |
| <b>БАЛАНС</b>                                 | <b>96 922</b>               | <b>121 230</b>              |
| <b>ПАССИВ</b>                                 |                             |                             |
| <b>КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>                      |                             |                             |
| Уставной капитал                              | 11                          | 11                          |
| Нераспределенная прибыль (не покрытый убыток) | (1 848)                     | (2 806)                     |
| Итого по разделу 3                            | (1 837)                     | (2 795)                     |
| <b>ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>             |                             |                             |
| Заемные средства                              | 363                         | 0                           |
| Итого по разделу 4                            | 363                         | 0                           |
| <b>КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>            |                             |                             |
| Доходы будущих периодов                       | 6 556                       | 9 334                       |
| Кредиторская задолженность                    | 91 840                      | 114 691                     |
| Итого по разделу 5                            | 98 396                      | 124 025                     |
| <b>БАЛАНС</b>                                 | <b>96 922</b>               | <b>121 230</b>              |

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Отчет о финансовых результатах ООО «Крона»

| Наименование показателя                 | 2018 год  | 2019 год |
|---|-----------|----------|
| Выручка <sup>5</sup>                    | 102 828   | 87 208   |
| Себестоимость продаж                    | (100 120) | (78 001) |
| Валовая прибыль (убыток)                | 2 708     | 9 207    |
| Коммерческие расходы                    | 0         | 0        |
| Управленческие расходы                  | (11 198)  | (11 719) |
| Прибыль (убыток) от продаж              | (8 490)   | (2 512)  |
| Доходы от участия в других организациях |           |          |
| Проценты к получению                    |           |          |
| Проценты к уплате                       |           |          |
| Прочие доходы                           | 7 791     | 2 730    |
| Прочие расходы                          | (284)     | (958)    |
| Прибыль (убыток) до налогообложения     | (983)     | (958)    |
| Налог на прибыль <sup>7</sup>           |           |          |
| в т.ч. текущий налог на прибыль         |           |          |
| отложенный налог на прибыль             |           |          |
| Прочее                                  |           |          |
| Чистая прибыль (убыток)                 | (983)     | (958)    |