**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
 **высшего образования**

**Российская академия народного хозяйства и государственной службы   
при Президенте Российской Федерации**

**ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ**

**Факультет государственного управления экономикой**

**Кафедра экономики и финансов общественного сектора**

**ОТЧЕТ**

**о прохождении преддипломной практики**

Иванов Иван Иванович

*(ФИО обучающегося)*

3 курс обучения учебная группа № ЗМ19-3

Место прохождения практики:

ООО «Ветна»

Сроки прохождения практики: с «24» ноября 2021 г. по «24» февраля 2022 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Руководители практики |  |  |  |
| от Академии | (подпись) | /\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/ |  |
|  |  |  | (должность) |
| от профильной организации | (подпись) | /\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/ |  |
|  |  |  | (должность) |

Отчет подготовлен

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / Иванов И.И. /

*(подпись) (ФИО)*

**Москва-2022 г.**

**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc97232656)

[Глава 1. Теоретико-методологические основы оценки эффективности деятельности государственных организаций 5](#_Toc97232657)

[Глава 2. SWOT Анализ внутренней и внешней среды организации ООО «Ветна» 20](#_Toc97232658)

[Глава 3. Экономическая оценка деятельности ООО «ВЕТНА» 24](#_Toc97232710)

[Глава 4. Мероприятия по повышению эффективности деятельности 41](#_Toc97233174)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 55](#_Toc97233175)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 57](#_Toc97233176)

# ВВЕДЕНИЕ

Цель прохождения практики:

1. формирование и укрепление профессиональных навыков и умений в организационно-управленческой, информационно-аналитической, консультационной и самостоятельной научно-исследовательской работе, апробация на практике теоретических и прикладных предложений и идей, используемых при подготовке выпускной квалификационной работы, включая:

* способность осуществлять верификацию и структуризацию информации, получаемой из разных источников
* умение формировать базы данных о функционировании и развитии государственных и муниципальных предприятий и организаций, оценивать их полноту и качество, применять эти данные для экспертной оценки реальных управленческих ситуаций
* владение инструментарием анализа управленческих процессов в общественном секторе
* умение представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами

Задачи прохождения практики:

1. развитие профессиональных умений и навыков, закрепление полученных теоретических знаний по профильным дисциплинам образовательной программы «Управление государственными и муниципальными предприятиями»
2. развитие навыков формирования базы данных о функционировании и развитии организаций различных форм собственности (предприятий, учреждений, ведомств), навыков оценки их полноты и качества, способности применять эти данные для экспертной оценки реальных управленческих ситуаций
3. развитие навыков исследования процессов развития государственного и муниципального управления, управленческого инструментария на уровне организаций различных форм собственности
4. укрепление навыков сбора, систематизации, обработки, обобщения и анализа информации, оценки полученных результатов в соответствии с выбранными критериями, алгоритмами, методиками
5. развитие навыков самостоятельного решения проблем и задач в профессиональной сфере, формулировки выводов и аргументации предложений по совершенствованию (развитию) деятельности организации (предприятия, учреждения, ведомства), ее структурного подразделения

# Глава 1. Теоретико-методологические основы оценки эффективности деятельности государственных организаций

Местное самоуправление в Российской Федерации представляет собой форму осуществления народом своей власти, которая обеспечивает в пределах, установленных Конституцией РФ, федеральными законами, законами субъектов РФ, самостоятельное решение населением непосредственно или через органы местного самоуправления вопросов местного значения. Органы местного самоуправления − это выборные и другие органы, наделенные полномочиями на решение вопросов местного значения и не входящие в систему органов государственной власти.

Выделение органов местного самоуправления из системы органов государственной власти означает их структурно-организационное обособление, они самостоятельны лишь в пределах полномочий, определенных органами государственной власти.

Структуру органов местного самоуправления составляют:

- представительный орган муниципального образования;

- глава муниципального образования;

- местная администрация (исполнительно-распорядительный орган) муниципального образования;

- контрольный орган муниципального образования;

- иные органы и выборные должностные лица местного самоуправления, предусмотренные уставом муниципального образования и обладающие собственными полномочиями по решению вопросов местного значения [6].

Каждое муниципальное образование могут иметь в своей структуре органы местного самоуправления.

Уставы муниципальных образований содержит следующую структуру органов местного самоуправления:

1) городская дума − представительный орган;

2) администрация города − исполнительно-распорядительный орган;

3) контрольно-счетная палата − контрольный орган;

4) глава города, который является председателем городской думы, − высшее должностное лицо [25].

Число создаваемых органов местного самоуправления, их структура и объем компетенции различаются в зависимости от таких факторов:

- типа муниципального образования;

- численности жителей муниципального образования;

- возможностей социально-экономического развития муниципального образования;

- исторических и иных местных традиций;

- национальных обычаев;

- политических интересов;

- других особенностей.

Органы местного самоуправления − это органы местных самоуправляющихся территориальных сообществ, которыми они формируются и перед которыми несут ответственность за надлежащее осуществление своих полномочий.

Оценка эффективности деятельности администрации муниципального образования осуществляется сегодня по широкому спектру показателей и индикаторов, отражающих результаты естественного развития и совокупного влияния органов государственной власти, органов местного самоуправления, бизнес-структур на социально-экономическую ситуацию в целом, а также на состояние отдельных отраслей экономики и социальной сферы. В применяемых методиках оценки эффективности деятельности администрации образования отсутствуют законодательно закрепленных ведения и полномочий субъектов управления, что не позволяет влияние исполнительных местного самоуправления образования из факторов, обусловливающих развитие, и объективно эффективность ее деятельности.

Под государственного и управления понимают полноты и качества органами власти функций и , степень удовлетворения и потребностей населения, а деятельности органов заключается в заданного результата (в том предоставление объема (муниципальных) функций и ) при минимуме ресурсов (бюджетных , времени и другие) или в наилучшего (максимального) при заданном ресурсов, средств.

В программ административных лежат потребности в решении разнообразных проблем, но цель современных реформ состоит в способности реализовывать политику, законом. Целью реформ является препятствий, с сталкиваются правительства при изменить направления и экономической политики и возникает в проведении оценки государственного и муниципального .

В ходе реализации реформы в особое значение направление исследований по эффективности (качества) органов самоуправления.

Эффективность органов местного исключительно важно в для государства и, , во многом определяется развития его правовой . Оценить эффективность органов управления невозможно без правовой базы самоуправления, которая в себя РФ, федеральные, региональные и нормативные правовые , уставы и правовые муниципальных .

Правовая база самоуправления включает законодательные акты, местного – это федеральные законы, Президента РФ, постановления РФ, постановления и определения суда РФ, вопросам местного и иные нормативные акты, содержащие нормы права. Это

- Федеральный от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об принципах организации самоуправления в Федерации», где даны понятия, термины самоуправления, определена местного в осуществлении народовластия, права граждан на местного самоуправления [6];

- Президента РФ № 607 от № 607 «Об оценке эффективности органов местного городских округов и районов» [7];

- Правительства Российской от 11.09.2008 г. № 1313-р «О Указа Президента Федерации от г. № 607 «Об оценке эффективности органов местного городских округов и районов» [8].

Для реализации Указа Российской Федерации № 607 и Правительства Российской № 1313-р в субъекте России был указ высшего лица «Об оценке деятельности местного самоуправления».

значение имеют , Земельный, Градостроительный, , Налоговый РФ, оказывающие огромное на деятельность местного .

В настоящее время законодательная , которая позволяет муниципальных образований участвовать в решении проблем. Федерального закона № 131-, это также Федеральный от 12.06.2002 г. № 67-ФЗ «Об гарантиях прав и права на в референдуме граждан Федерации», Федеральный от 19.06.2004 г. № 54- «О собраниях, митингах, , шествиях и пикетированиях» и .

Оценить эффективность в органах достаточно сложно, так как, управления представляет совокупность «субъектов », каждый из выполняет строго функции. В органах самоуправления в качестве совокупного управления выступают: орган, глава образования, глава администрации, орган муниципального , иные органы самоуправления, предусмотренные муниципального и обладающие соответствующими по решению вопросов значения. Субъект делегирует свои функции управления. Субъект для реализации своих использует управления, в качестве выступает специально структурное подразделение муниципального , наделенное определенными , ответственностью и целевой деятельности, осуществляющее воздействий, субъекта управления в объектов управления, и обеспечивающее исполнение , оперативную исполнительных органов управления [20].

Различают и внешнюю эффективность.

эффективность − работы органов самоуправления заключается в выработки, принятия, исполнения , обеспечивающих развитие и использование потенциала , домашнего хозяйства, бизнеса, их ть. Ее можно оценить с двух групп :

1) общая (характерна для организаций) − коэффициентами являются:

- оперативности работы управления;

- рациональности документации;

- структуры и численности управления нормативным по выполняемым функциям;

- и соответственно современных информационных , оргтехники; управляемости;

- выполнения управленческих и некоторые .

2) конкретная, характерная для конкретной организации в условиях внешней , так как именно среда диктует к правилам и процедурам, и отношениям, взаимосвязи подразделениями и внутри них, процессам или , упорядочению, согласованности, направленности деятельности, , ответственности.

В 1 приведена матрица ключевых категорий и внешней эффективности.

1 − Матрица ключевых категорий и внешней эффективности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| категории внутренней и эффективности | | |
|  | Критерий внутренней | Критерий внешней |
| Цели управления – запросы | практически осуществляемые власти | Цели, детерминированные общественными , потребностями , домашнего хозяйства, и т.п. |
| Цели управления – результаты | Цели, в управленческих | Результаты, полученные при (превращение целей в практику) муниципального , решений и его управленческих компонентов |
| управления – общественные и интересы | Объективные управления | потребности и интересы |
| муниципального управления - | Общественные издержки на муниципальное | Объективные результаты, вследствие муниципального |
| Потенциал управления - его использования | заложенные в его управленческом | Степень использования этого потенциала |

В всего существования российской оценки эффективности в нее коррективы, касающиеся показателей, расчета комплексного , проведения опросов .

Эффективность деятельности органов и тем, как они распоряжаются финансовыми и ресурсами, доверенные им в обществом. И потому необходимо в мере активизировать государственного финансового , так как эффективное управление без эффективного .

Рассмотрев основные оценки эффективности, выделить основные оценки государственного органа, их деятельность в целях эффективности деятельности служб:

- вышестоящему органу ьной власти РФ и оцениваемому государственному ну возможности объективной и полной о факторах и причинах не деятельности для принятия ских , направленных на повышение и результативности , улучшения использования и других недимых организационных ;

- предоставление общественности, органу исполни власти и органу субъекта РФ, органам РФ возможности объективной и полной о степени и результативности деятельности в установленных направлений государственного органа для мероприятий по системы государственного ;

- предоставление вышестоящему исполнительной власти и органу РФ, при необходимости государственным РФ возможности сравнения органов со сходной в различных Российской Федерации, а по ряду позиций – дарственных органов субъекта РФ.

показателей результативности на уровнях не должна противоречивой, а правильно цель в показателей эффективности на уровне иерархии способствовать улучшению на верхнем . Так как построение показателей от целей и задач власти, показатели на уровнях способствовать достижению целей.

Эффективность управления − сложное понятие, которое можно с помощью нескольких подходов и системы показателей. В конкретном случае обосновать и разработать систему критериев и , которая бы объекту управления.

, рассмотрев сущность и эффективности деятельности нного управления, можно эффективность государственного как многогранное понятие, включает в не только параметры и технической эффективности, но и удовлетворенности населения и полнотой государственных услуг.

оценки эффективности местного самоуправления, сегодня, оценить деятельность управления муниципальных только по общим , которые не специфических особенностей муниципалитетов, несмотря на то что подход обеспечивает системы эффективности (качества) органов местного .

Для оценки необходимо выбрать и показатели результатов (например, в секторе экономики – ). В научной литературе управленческой классифицируют по специфике в процессе этой ьности результатов на два − экономическая и техническая (управленческая, , функциональная) эффективность. При -ке эффективности власти критерии, на показателях потребительской . Такой подход и в введенных сравнительно критериев эффективности деятельности . Вместе с тем, в современных данная методика уже .

Управление анализироваться и оцениваться по эффектам, в этом его от предпринимательства, менеджмента, частного и . Под показателем результативности в широком смысле описательный или количественный , характеризующий деятельности или успешность к достижению поставленной .

К основным характеристикам в России оценки эффективности органов местного можно отнести:

- для оценки (их 40) сгруппированы по сферам: развитие, дошкольное , общее и дополнительное , культура, культура и спорт, строительство и обеспечение жильем, жилищно-коммунальное , организация управления, энергосбережение и энергетической эффективности;

- для эффективности применяются (например, численность постоянного ) и относительные (объем в основной капитал в на одного ) показатели;

- показатель оценки эффективности объем показателя и его роста;

- комплексной оценки включает объективные и субъективную оценку деятельности местного самоуправления.

эффективности определяют меру соответствия результата или требуемому. Показатель − это всегда число (), выражаемое в баллах, , рублях, , временных параметрах, характеристиках и других. эффективности помогают реальные и «узкие места» при их , оценить целесообразность решения и выбрать решение из альтернатив.

Основными к показателям эффективности :

- соответствие поставленным ;

- специфичность ( результатов деятельности государственного органа, сотрудника);

- измеряемость( определенной оценки);

- сравнимость ( сравнивать с предыдущими или показателями);

- релевантность (соответствие желаемыми и достигнутыми );

- экономичность оценки ( показателей не требовать значительных и временных затрат);

- во времени (возможность в обозримом );

- проверяемость (показатели основываться на документальных ) [21].

Однако на практике эффективность человека или тем более одним значением . Поэтому чаще векторный , объединяющий в себе частных показателей [11].

эффективности представляют признаки, , стороны, проявления процессов (отношений), анализа которых определять их и качество, а также потребностям и интересам . Показатели характеризуют , количественные соответствующих , граней и так далее. определение эффективности − это определенных «данных», то показателей с использо критериев эффективности − это необходимой «». Критерии эффективности соотношение показателей. эффективности помогают реалистичные и «узкие места» при их , оценить целесообразность решения и выбрать решение из альтернатив. Основными использования показателей в практике работы органов :

- объективная и точная деятельности государственных и государственных служащих;

- с системы труда (в зависимости от деятельности);

- уточнение о государственных органах и их подразделениях;

- у должностных реглам, служебных контрактов;

- с распределения состава служащих ( расписания государственного );

- получение информации об рабочих мест;

- п достоверности о деятельности государственного (структурного подразделения);

- с организационной структуры органа [11].

эффективности и результативности на обобщенные и специфические, , в свою очередь, деятельность органов и государственных .

Показатели деятельности органов отражают результаты за период, показатели и исполнения решений − результат, а показатели , организационного и обеспечения определенный [19].

Для оценки государственных и государственных служащих использоваться показатели эффективности и . Они устанавливаются индивидуально, так как со спецификой деятельности органов и степень выполнения функций и характеризуют результат.

Такие показатели , установка приоритетов, могут осуществляться субъектами управления и способами:

-  правовыми актами государственного органа ();

- волевым решением етствующего (лица, принимающего );

- методом экспертной с последующим утверждением ;

- внешним ;

- данными социологического потребителей.

Социальная органа муниципального может лишь при помощи критериев и показателей. В универсальных может методика, на оценках показателей развития. Индекс человеческого потенциала () рассчитывается на трех показателей:

1) , измеряемого как ожидаемая жизни при рождении;

2) уровня , измеряемого как комбинация грамотности взрослого и доли граждан в до 24 лет, обучающихся в , средней и высшей ;

3) уровня жизни, на базе доли ВВП, приходящегося на населения.

Применение к оценке не только страны в целом, но и ее позволяет их ранжирование по эффективности . Анализируя отмеченные и сопоставляя данную оценки с ИРЧП, можно своеобразный «коридор ». Его границы «снизу» показатели , а границы «сверху» - ИРЧП, присущие наиболее развитых .

Таким , необходимость приближения самоуправления к населению и эффективности деятельности образований в вопросов местного требует создания и показателей оценки деятельности местного самоуправления.

объективной оценке местных властей целый ряд , которые, фактически, активность муниципальных и искажают ее результаты. М сложно на собираемость основных − на землю и имущество физ лиц. Объектом налогообложения на землю быть только земельный участок, государственных кадастровый . Отсутствует закрепленный механизм органов местного на собственников и пользователей в их к проведению по межеванию земельных и постановке на кадастровый . Формирование реестра собственности с самыми разными и требует от муниципальных серьезных финансовых .

Следующая заключается в том, что развитие базы по указанным налогов возлагается на местного , а функции по администрированию за органами государственной , что приводит к замедлению социально-экономического муниципальных образований. У местного самоуправления о состоянии налогооблагаемой (отсутствует и влиять на собираемость , так как они крайне ограничены в предпринимать какие-либо в отношении ). Все, что они могут сделать – это до налогоплательщиков кадастровую земли, которая, в очередь, федеральными структурами.

из вышесказанного следует, что в время органы самоуправления лишены возможности влиять на доходные ности местных , что говорит о совершенствования законодательства, вопросы регистрации участков (иной ), которое бы ответственность потенциальных местных налогов.

К значимым проблемам, щим для разных образований заведомо нер условия работы, отнести существование на муниципальных «федеральных льготников», от уплаты местных .

К недостаткам также отнести у органов местного возможности выбора для оценки своей с учетом управляемой территории и еских целей ее . Есть слабые стороны в расчета показателя эффективности. , если органы самоуправления конкретного образования в нескольких лет имеют 100- значение показателя, то по роста они проигрывают тем муниципальной , которые только к 100-процентному результату. , улучшение значения показателя не является следствием изменения положения в сфере.

Объективная работы образований требует пересмотра существующей межбюджетных отношений, при чем хуже муниципальное образование, тем дотации из бюджета уровня оно получает.

проблемы − это не полный их перечень, объективной оценке муниципальных образований. эффективности местных властей , чтобы они были самостоятельны и, находясь в условиях, заинтересованы в повышении , а не в проявлении иждивенческой . Сегодня органы власти предпринимать усилия, такую систему . А это значит, что есть , что в стране развиваться по-настоящему местное самоуправление.

# Глава 2. SWOT Анализ внутренней и внешней среды организации ООО «Ветна»

Любая организация находится и функционирует в рамках внешней и внутренней сред. Они предопределяют успешность функционирования компании, накладывают определенные ограничения на операционные действия и в какой-то степени, каждое действие компании возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

SWOT – это акроним слов Strengts (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Тhreats (угрозы). Внутренняя обстановка фирмы отражается в основном в S и W, а внешняя – в О и Т.

Методология SWOT-анализа предполагает, во-первых, выявление внутренних сильных и слабых сторон фирмы, а также внешних возможностей и угроз, и, во-вторых, установление связей между ними.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

* использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?
* являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?
* какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? (благоприятные возможности без способов их реализации – иллюзия, сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм).
* какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

Проведем SWOT-анализ ООО «ВЕТНА» и представим его ниже в таблице 3.

В таблице 3. представлена выработка стратегии организации.

Таблица 3 - Матрица SWOT – анализа ООО «ВЕТНА»

|  |  |
| --- | --- |
| **Потенциальные внутренние сильные стороны (S):** | **Потенциальные внутренние слабости (W):** |
| * Высокое искусство конкурентной борьбы * Хорошее понимание клиентов * Ценовое преимущество * Надежная сеть распределения * Наиболее эффективная в отрасли реклама | * Потеря некоторых аспектов компетентности * Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии * Устарелые технология и оборудование |
| **Потенциальные внешние благоприятные возможности (О):** | **Потенциальные внешние угрозы (Т):** |
| * Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей * Расширение диапазона возможных услуг * Большая доступность ресурсов * Ослабление нестабильности бизнеса | * Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов * Увеличение продаж видоизмененных услуг, изменение вкусов и потребностей клиентов * Ожесточение конкуренции |

Таблица 4 - Выработка стратегии по итогам SWOT анализа ООО «ВЕТНА»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности** | **Угрозы** |
| **Сильные стороны** | Поле «СИВ». Усиление позиций на рынке - репутация, гибкая ценовая политика, активная роль маркетинга. Стратегия обработки рынка. | Поле «СИУ». Появление новых конкурентов – гибкая ценовая политика, активная роль маркетинга, репутация. Влияние на цены покупателями и поставщиками – гибкое руководство, ценовая политика. Стратегия горизонтальной интеграции. |
| **Слабые стороны** | Поле «СЛВ». Устаревшее техническое оснащение – расширение парка техники. Дополнительные издержки. Стратегия горизонтальной диверсификации. | Поле «СЛУ». Конкурентное давление – устаревшее техническое оснащение, более низкая прибыль из-за высоких издержек. Стратегия сокращения расходов. |

Определим оптимальную стратегию.

Стратегия обработки рынка, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия.

Необходимым условием является растущий перспективный рынок, высокая репутация фирмы, низкая конкуренция. Достичь положительных результатов можно путем увеличения спроса на услуги через снижение цен.

Стратегия так называемой «горизонтальной интеграции» заключается в том, что фирма пытается установить контроль над своими конкурентами, или же попытаться присоединить конкурентов. Можно привести ряд характерных причин, которые способствуют избранию стратегии горизонтальной интеграции, среди них отметим следующие:

- горизонтальная интеграция может быть связана с характеристиками роста в отрасли оказания услуг (например, быстрый рост);

- увеличившийся вследствие объединения эффект масштаба может усилить основные конкурентные преимущества;

- организация может иметь избыток финансовых и трудовых ресурсов, что позволит ей управлять расширившейся компанией;

- конкурент, которого хотят присоединить, может иметь значительный дефицит финансовых ресурсов.

Стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новых видов услуг, требующих нового технологического оснащения, отличного от уже используемого. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на создание таких услуг, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы. Так как новый вид услуг должен быть ориентирован на потребителя основного списка услуг, то по своим качествам они должны быть сопутствующими уже имеющимся. Важным условиям реализации данной стратегии является предварительная оценка организацией собственной компетентности в оказании нового рода услуг.

Стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она более ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонал.

Теперь встает вопрос: какую стратегию выбрать? Для этого следует предварительно определиться с тактикой ведения стратегических маневров - оборонительной или наступательной. Принимая во внимание долю рынка, которую занимает организация, имеющиеся в наличии финансовые ресурсы, становится очевидным, что следует выбрать активную позицию. При таком подходе на задний план отступают те стратегии, которые связаны с компенсацией последствий, вытекающих из слабых сторон организации: когда предприятие находится на стадии роста, слабые стороны могут устраняться в процессе реализации наступательных стратегических маневров.

Две стратегии, направленные на захват и удержание долей рынка, основанные на использовании сильных сторон, целесообразнее представить одной, комбинированной стратегией. Таким образом, целесообразно выбрать стратегию обработки рынка для усиления позиций организации в сочетании с «горизонтальной интеграцией», при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами.

# Глава 3. Экономическая оценка деятельности ООО «ВЕТНА»

Под экономическим эффектом понимают разницу между результатами экономической деятельности и затратами, произведенными для их получения. В торговле экономический эффект может выражаться через такие показатели, как валовой доход и прибыль.

Для оценки экономической эффективности используют оба вида показателей: и результат, и эффект.

Показатели эффективности деятельности торгового предприятия рассчитываются на основе сопоставления эффекта (результата) деятельности с авансированными ресурсами или текущими затратами, связанными с получением этого эффекта. Для оценки эффективности коммерческой (хозяйственной) деятельности торгового предприятия чаще всего используют систему показателей. Обоснование необходимости их применения дано в теории множественности целей, основу которой составляет системный подход к описанию предприятия, что предполагает существование в системе иерархии целей и, соответственно, критериев их достижения. Под экономическим эффектом понимают разницу между результатами экономической деятельности и затратами, произведенными для их получения. В торговле экономический эффект может выражаться через такие показатели, как валовой доход и прибыль.

Для оценки экономической эффективности используют оба вида показателей: и результат, и эффект.

Показатели эффективности деятельности торгового предприятия рассчитываются на основе сопоставления эффекта (результата) деятельности с авансированными ресурсами или текущими затратами, связанными с получением этого эффекта. Для оценки эффективности коммерческой (хозяйственной) деятельности торгового предприятия чаще всего используют систему показателей. Обоснование необходимости их применения дано в теории множественности целей, основу которой составляет системный подход к описанию предприятия, что предполагает существование в системе иерархии целей и, соответственно, критериев их достижения.

Таблица 4 – Горизонтальный анализ имущества предприятия ООО «ВЕТНА»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Актив | Остатки по балансу, тыс.руб. | | | Абсолютное изменение, тыс.руб. | | Темп роста, % | |
| 2018 | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 |
| 1. Внеоборотные активы, в том числе: | 123203 | 110372 | 94956 | -12831 | -15416 | 89.59 | 86.03 |
| Нематериальные активы | 113 | 68 | 28 | -45 | -40 | 60.18 | 41.18 |
| Основные средства | 122975 | 110160 | 94758 | -12815 | -15402 | 89.58 | 86.02 |
| Финансовые вложения | 10 | 10 | 10 | 0 | 0 | 100 | 100 |
| Отложенные налоговые активы | 105 | 134 | 160 | 29 | 26 | 127.62 | 119.4 |
| 2. Оборотные (текущие) активы, в том числе: | 101060 | 158702 | 170395 | 57642 | 11693 | 157.04 | 107.37 |
| Запасы | 31631 | 54148 | 70025 | 22517 | 15877 | 171.19 | 129.32 |
| НДС | 832 | 347 | 587 | -485 | 240 | 41.71 | 169.16 |
| Дебиторская задолженность | 46068 | 101025 | 92357 | 54957 | -8668 | 219.3 | 91.42 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 1275 | 0 | 0 | -1275 | 0 | 0 | - |
| Денежные средства | 949 | 3513 | 7941 | 2564 | 4428 | 370.18 | 226.05 |
| Прочие оборотные активы | 21136 | 16 | 72 | -21120 | 56 | 0.08 | 450 |
| Баланс | 224263 | 269072 | 265351 | 44809 | -3721 | 119.98 | 98.62 |

Снижение стоимости основных средств на 13.98% следует отметить, как негативную влияющую тенденцию, так как она направлена на уменьшение производственного потенциала предприятия. Поскольку имущество предприятия уменьшилось, то можно говорить о снижении платежеспособности. Увеличение отложенных налоговых активов не может быть оценено положительно, поскольку они характеризуются нулевой доходностью. За отчетный период оборотные средства выросли на 11693 тыс.руб. или на 7.37%. Это обусловлено опережением темпов прироста мобильных активов по сравнению с темпами прироста всех совокупных активов. Произошло это главным образом за счет увеличения стоимости запасов и денежных средств на 20305 тыс.руб.

Таблица 5 – Вертикальный анализ имущества предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Актив | Остатки по балансу, тыс.руб. | | | Удельный вес, % | | | Изменение доли, % | |
| 2018 | 2019 | 2020 | 2018 | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 |
| 1. Внеоборотные активы, в том числе: | 123203 | 110372 | 94956 | 54.94 | 41.02 | 35.79 | -13.92 | -5.23 |
| Нематериальные активы | 113 | 68 | 28 | 0.05 | 0.03 | 0.01 | -0.02 | -0.02 |
| Основные средства | 122975 | 110160 | 94758 | 54.84 | 40.94 | 35.71 | -13.9 | -5.23 |
| Финансовые вложения | 10 | 10 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Отложенные налоговые активы | 105 | 134 | 160 | 0.05 | 0.05 | 0.06 | 0 | 0.01 |
| 2. Оборотные (текущие) активы, в том числе: | 101060 | 158702 | 170395 | 45.06 | 58.98 | 64.21 | 13.92 | 5.23 |
| Запасы | 31631 | 54148 | 70025 | 14.1 | 20.12 | 26.39 | 6.02 | 6.27 |
| НДС | 832 | 347 | 587 | 0.37 | 0.13 | 0.22 | -0.24 | 0.09 |
| Дебиторская задолженность | 46068 | 101025 | 92357 | 20.54 | 37.55 | 34.81 | 17.01 | -2.74 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 1275 | 0 | 0 | 0.57 | 0 | 0 | -0.57 | 0 |
| Денежные средства | 949 | 3513 | 7941 | 0.42 | 1.31 | 2.99 | 0.89 | 1.68 |
| Прочие оборотные активы | 21136 | 16 | 72 | 9.42 | 0.01 | 0.03 | -9.41 | 0.02 |
| Баланс | 224263 | 269072 | 265351 | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 |

За отчетный период оборотные средства выросли на 11693 тыс.руб. или на 7.37%. Это обусловлено опережением темпов прироста текущих активов по сравнению с темпами прироста всех совокупных активов. Произошло это главным образом за счет увеличения стоимости запасов и денежных средств на 20305 тыс.руб. Как видно из таблицы, общая стоимость имущества в отчетном периоде составляла 265351 тыс.руб.

В активах организации доля текущих активов составляет 64.21%, а внеоборотных средств 35.79%. Таким образом, наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на оборотные активы, что способствует ускорению оборачиваемости средств предприятия, т.е. предприятие использует умеренную политику управления активами.

Доля основных средств в общей структуре активов за отчетный год составила 35.71%, что говорит о том, что предприятие имеет легкую структуру активов, что свидетельствует о мобильности имущества. Нематериальные активы в общей структуре активов снизились. Это может говорить о сворачивании инновационной политики развития предприятия.

Таблица 6 – Горизонтальный анализ источников предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Пассив | Остатки по балансу, тыс.руб. | | | Абсолютное изменение, тыс.руб. | | Темп роста, % | |
| 2018 | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 |
| 1. Собственный капитал, в том числе: | 56638 | 68361 | 82905 | 11723 | 14544 | 120.7 | 121.28 |
| Уставный капитал | 10 | 10 | 20 | 0 | 10 | 100 | 200 |
| Добавочный капитал | 37716 | 39916 | 39916 | 2200 | 0 | 105.83 | 100 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 18912 | 28435 | 42969 | 9523 | 14534 | 150.35 | 151.11 |
| 2. Долгосрочные обязательства, в том числе: | 32746 | 76886 | 70547 | 44140 | -6339 | 234.8 | 91.76 |
| заемные средства | 32250 | 76805 | 70616 | 44555 | -6189 | 238.16 | 91.94 |
| прочие долгосрочные обязательства | 496 | 81 | -69 | -415 | -150 | 16.33 | -85.19 |
| 3. Краткосрочные обязательства, в том числе: | 134879 | 123825 | 111899 | -11054 | -11926 | 91.8 | 90.37 |
| заемные средства | 7851 | 7563 | 4436 | -288 | -3127 | 96.33 | 58.65 |
| кредиторская задолженность | 125788 | 112058 | 103259 | -13730 | -8799 | 89.08 | 92.15 |
| прочие обязательства | 1240 | 4204 | 4204 | 2964 | 0 | 339.03 | 100 |
| Валюта баланса | 224263 | 269072 | 265351 | 44809 | -3721 | 119.98 | 98.62 |

Собственный капитал вырос на 14544 тыс.руб. или на 21.28%, что положительно характеризует динамику изменения имущественного положения организации. Произошло это главным образом за счет увеличения стоимости нераспределенной прибыли и уставного капитала на 14544 тыс.руб.

Задолженность по краткосрочным заемным средствам снизилась на 3127 тыс.руб. или на 41.35%. Величина кредиторской задолженности снизилась в анализируемом периоде на 8799 или на 7.85%.

Кроме того, рассматривая кредиторскую задолженность следует отметить, что предприятие в отчетном году имеет пассивное сальдо (кредиторская задолженность больше дебиторской). Таким образом, предприятие финансирует свою текущую деятельность за счет кредиторов. Размер дополнительного финансирования составляет 103259 тыс.руб..

Таким образом, при росте собственного капитала предприятия, отмечено снижение кредиторской задолженности, что положительно характеризует деятельность предприятия. Обращая внимание на совокупное изменение резервов предприятия и нераспределенной прибыли можно отметить, что за анализируемый период их совокупная величина возросла на 14534 тыс.руб. и составила 42969 тыс.руб., что в целом можно назвать положительной тенденцией так как увеличение резервов, фондов и нераспределенной прибыли может говорить о эффективной работе предприятия.

Таблица 7 – Вертикальный анализ источников предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Пассив | Остатки по балансу, тыс.руб. | | | Удельный вес, % | | | Изменение доли, % | |
| 2018 | 2019 | 2020 | 2018 | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 |
| 1. Собственный капитал, в том числе: | 56638 | 68361 | 82905 | 25.26 | 25.41 | 31.24 | 0.15 | 5.83 |
| Уставный капитал | 10 | 10 | 20 | 0 | 0 | 0.01 | 0 | 0.01 |
| Добавочный капитал | 37716 | 39916 | 39916 | 16.82 | 14.83 | 15.04 | -1.99 | 0.21 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 18912 | 28435 | 42969 | 8.43 | 10.57 | 16.19 | 2.14 | 5.62 |
| 2. Долгосрочные обязательства, в том числе: | 32746 | 76886 | 70547 | 14.6 | 28.57 | 26.59 | 13.97 | -1.98 |
| заемные средства | 32250 | 76805 | 70616 | 14.38 | 28.54 | 26.61 | 14.16 | -1.93 |
| прочие долгосрочные обязательства | 496 | 81 | -69 | 0.22 | 0.03 | -0.03 | -0.19 | -0.06 |
| 3. Краткосрочные обязательства, в том числе: | 134879 | 123825 | 111899 | 60.14 | 46.02 | 42.17 | -14.12 | -3.85 |
| заемные средства | 7851 | 7563 | 4436 | 3.5 | 2.81 | 1.67 | -0.69 | -1.14 |
| кредиторская задолженность | 125788 | 112058 | 103259 | 56.09 | 41.65 | 38.91 | -14.44 | -2.74 |
| прочие обязательства | 1240 | 4204 | 4204 | 0.55 | 1.56 | 1.58 | 1.01 | 0.02 |
| Валюта баланса | 224263 | 269072 | 265351 | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 |

В структуре собственного капитала основное место занимают нераспределенная прибыль и добавочный капитал (31.23%).

В отчетном периоде имеется задолженность по долгосрочным заемным средствам в размере 70616 тыс.руб. (или 26.61% от пассивов).

Большая доля добавочного капитала (15.04% от пассивов и 48.15% собственного капитала) свидетельствует об инфляционном характере его роста (переоценка стоимости основных средств). К положительным признакам можно отнести тот факт, что оборотные активы анализируемой организации превышают краткосрочные обязательства, что свидетельствует о способности погасить задолженность перед кредиторами.

Предприятие испытывает серьезный недостаток собственных источников для формирования своего имущества, особенно оборотных активов, дефицит собственного оборотного капитала, а следовательно, вынуждено прибегать к значительному заимствованию или накоплению долгов. Такая структура собственного капитала является нерациональной.

Доля заемных средств в совокупных источниках формирования активов за анализируемый период увеличилась. Величина совокупных заемных средств предприятия составила 182446 тыс.руб. (68.76% от общей величины пассивов). Увеличение заемных средств предприятия ведет к увеличению степени его финансовых рисков и может отрицательно повлиять на его финансовую устойчивость.

У организации в отчетном году имеются отложенные на будущие периоды обязательства перед бюджетом по налогу на прибыль в размере -69 тыс.руб. (-0.03%).

В общей структуре задолженности краткосрочные пассивы на конец отчетного периода превышают долгосрочные на 41352 тыс.руб., что при существующем размере собственного капитала и резервов может негативно сказаться на финансовой устойчивости предприятия.

Доля собственного капитала выросла на 5.83%, что положительно характеризует динамику изменения имущественного положения организации. Произошло это главным образом за счет увеличения стоимости нераспределенной прибыли и добавочного капитала на 5.83%Доля заемных краткосрочных средств в структуре пассивов в отчетном периоде снизилась с 2.81% до 1.67%. Доля кредиторской задолженности в структуре пассивов уменьшилась с 41.65% до 38.91%.

Таблица 8 – Группировка активов по степени ликвидности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2018 | 2019 | 2020 | Абсолютное значение | |
| 2019 | 2020 |
| Наиболее ликвидные активы (А1) | 2224 | 3513 | 7941 | 1289 | 4428 |
| Быстро реализуемые активы (А2) | 67204 | 101041 | 92429 | 33837 | -8612 |
| Медленно реализуемые активы (А3) | 31631 | 54148 | 70025 | 22517 | 15877 |
| Труднореализуемые активы (A4) | 123203 | 110372 | 94956 | -12831 | -15416 |
| Баланс | 224263 | 269072 | 265351 | 44809 | -3721 |

Доля быстрореализуемых активов равна 34.83% общей суммы оборотных средств. Медленно реализуемые активы составляют 26.39%.

Группировка активов предприятия показала, что в структуре имущества за отчетный период преобладают труднореализуемые активы (A4) на общую сумму 94956 тыс.руб.

Анализ таблицы 2.7 свидетельствует о том, что величина активов снизилась в основном за счет медленно реализуемых активов (А3) (6.27%).Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие имеет очень низкий уровень ликвидности, а его оборотные средства – это в первую очередь труднореализуемые активы, имеющие долгосрочную ликвидность.

За анализируемый период произошли следующие изменения.

Доля наиболее ликвидных активов возросла с 1.31% до 2.99% оборотных средств. Доля быстрореализуемых активов сократилась на 2.72%. Доля медленно реализуемых активов увеличилась на 6.27%.

Таблица 9 – Группировка пассивов по срочности погашения обязательств

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2018 | 2019 | 2020 | Абсолютное значение | |
| 2019 | 2020 |
| Наиболее срочные обязательства (П1) | 125788 | 112058 | 103259 | -13730 | -8799 |
| Краткосрочные пассивы (П2) | 7851 | 7563 | 4436 | -288 | -3127 |
| Долгосрочные пассивы (П3) | 33986 | 81090 | 74751 | 47104 | -6339 |
| Собственный капитал предприятия (П4) | 56638 | 68361 | 82905 | 11723 | 14544 |
| Баланс | 224263 | 269072 | 265351 | 44809 | -3721 |

В структуре пассивов в отчетном периоде преобладает наиболее срочные обязательства (П1) на общую сумму 103259 тыс.руб. Также предприятие привлекает краткосрочные кредиты и займы (П2 > 0).

Условие абсолютной ликвидности баланса:

А1 ≥ П1

А2 ≥ П2

А3 ≥ П3

А4 ≤ П4

Таблица 10 - Анализ ликвидности баланса предприятия за 2018 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Актив | Пассив | Условие | Излишек (недостаток) платежных средств, тыс.руб. |
| A1=2224 | П1=125788 | ≤ | -123564 |
| A2=67204 | П2=7851 | ≥ | 59353 |
| A3=31631 | П3=33986 | ≤ | -2355 |
| A4=123203 | П4=56638 | ≥ | 66565 |

В 2018 году у предприятия не достаточно денежных средств для погашения наиболее срочных обязательств (недостаток 123564 тыс.руб.). Выполненный расчет абсолютных величин по платежному излишку или недостатку показывает, что наиболее ликвидные активы покрывают лишь 1.8% обязательств (2224 / 125788 \* 100%). В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае это соотношение выполняется – у предприятия достаточно краткосрочной дебиторской задолженности для погашения среднесрочных обязательств. Медленно реализуемые активы не покрывают долгосрочные пассивы (недостаток 2355 тыс.руб.) Они покрывают лишь 93.1% обязательств (31631 / 33986 \* 100). Труднореализуемые активы больше постоянных пассивов, т.е. минимальное условие финансовой устойчивости не соблюдается. Из четырех соотношений характеризующих наличие ликвидных активов у организации за рассматриваемый период выполняется только одно. Баланс организации в анализируемом периоде не является ликвидным. Предприятию по итогам 2018 периода необходимо было проработать структуру баланса, чтобы иметь возможность отвечать по своим обязательствам (недостаток составил 123564 тыс.руб.).

Таблица 11 - Анализ ликвидности баланса предприятия за 2019 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Актив | Пассив | Условие | Излишек (недостаток) платежных средств, тыс.руб. |
| A1=3513 | П1=112058 | ≤ | -108545 |
| A2=101041 | П2=7563 | ≥ | 93478 |
| A3=54148 | П3=81090 | ≤ | -26942 |
| A4=110372 | П4=68361 | ≥ | 42011 |

В анализируемом периоде у предприятия не достаточно денежных средств для погашения наиболее срочных обязательств (недостаток 108545 тыс.руб.). Выполненный расчет абсолютных величин по платежному излишку или недостатку показывает, что наиболее ликвидные активы покрывают лишь 3.1% обязательств (3513 / 112058 \* 100%). В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае это соотношение выполняется – у предприятия достаточно краткосрочной дебиторской задолженности для погашения среднесрочных обязательств. Медленно реализуемые активы не покрывают долгосрочные пассивы (недостаток 26942 тыс.руб.) Они покрывают лишь 66.8% обязательств (54148 / 81090 \* 100). Труднореализуемые активы больше постоянных пассивов, т.е. минимальное условие финансовой устойчивости не соблюдается. Из четырех соотношений характеризующих наличие ликвидных активов у организации за рассматриваемый период выполняется только одно. Баланс организации в анализируемом периоде не является ликвидным. Предприятию по итогам 2019 периода необходимо было проработать структуру баланса, чтобы иметь возможность отвечать по своим обязательствам (недостаток составил 108545 тыс.руб.).

Таблица 12 - Анализ ликвидности баланса предприятия за 2020 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Актив | Пассив | Условие | Излишек (недостаток) платежных средств, тыс.руб. |
| A1=7941 | П1=103259 | ≤ | -95318 |
| A2=92429 | П2=4436 | ≥ | 87993 |
| A3=70025 | П3=74751 | ≤ | -4726 |
| A4=94956 | П4=82905 | ≥ | 12051 |

В 2020 году у предприятия не достаточно денежных средств для погашения наиболее срочных обязательств (недостаток 95318 тыс.руб.). Выполненный расчет абсолютных величин по платежному излишку или недостатку показывает, что наиболее ликвидные активы покрывают лишь 7.7% обязательств (7941 / 103259 \* 100%). В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае это соотношение выполняется – у предприятия достаточно краткосрочной дебиторской задолженности для погашения среднесрочных обязательств. Медленно реализуемые активы не покрывают долгосрочные пассивы (недостаток 4726 тыс.руб.) Они покрывают лишь 93.7% обязательств (70025 / 74751 \* 100). Труднореализуемые активы больше постоянных пассивов, т.е. минимальное условие финансовой устойчивости не соблюдается. Из четырех соотношений характеризующих наличие ликвидных активов у организации за рассматриваемый период выполняется только одно. Баланс организации в анализируемом периоде не является ликвидным. Предприятию за отчетный период следует проработать структуру баланса, чтобы иметь возможность отвечать по своим обязательствам (недостаток составил 95318 тыс.руб.).

Таблица 13 - Коэффициенты ликвидности

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Формула | Значение | | | Изменение | | Нормативное ограничение |
| 2018 | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | A1/(П1+П2) | 0.0166 | 0.0294 | 0.0737 | 0.0128 | 0.0443 | 0,2 и более. Допустимое значение 0,1 |
| Коэффициент срочной ликвидности | (А1+А2)/(П1+П2) | 0.5195 | 0.874 | 0.932 | 0.355 | 0.058 | не менее 1. Допустимое значение 0,7-0,8 |
| Коэффициент текущей ликвидности | (А1+А2+А3)/(П1+П2) | 0.7562 | 1.3267 | 1.5822 | 0.571 | 0.256 | не менее 2,0 |

Значение коэффициента абсолютной ликвидности оказалось ниже допустимого, что говорит о том, что предприятие не в полной мере обеспечено средствами для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов (организация может покрыть 7.4% своих обязательств). За рассматриваемый период коэффициент вырос на 0.0443.

Значение коэффициента быстрой ликвидности оказалось ниже допустимого. Это говорит о недостатке у организации ликвидных активов, которыми можно погасить наиболее срочные обязательства. За рассматриваемый период коэффициент вырос на 0.058.

Коэффициент текущей ликвидности в отчетном периоде находится ниже нормативного значения 2, что говорит о том, что предприятие не в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. Вместе с тем, показатель все же находится на уровне, превышающем единицу, что указывает на то, что в течение операционного цикла организация имеет возможность погасить свои краткосрочные обязательства. За рассматриваемый период коэффициент вырос на 0.256.

Таблица 14– Анализ финансовой устойчивости

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Абсолютное значение | | | Абсолютное изменение | |
| 2018 | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 |
| 1. Собственный капитал, Kp | 56638 | 68361 | 82905 | 11723 | 14544 |
| 2. Внеоборотные активы, BA | 123203 | 110372 | 94956 | -12831 | -15416 |
| 3. Наличие собственных оборотных средств (СОС1), ЕС, (п.1-п.2) | -66565 | -42011 | -12051 | 24554 | 29960 |
| 4. Долгосрочные обязательства, KТ | 32746 | 76886 | 70547 | 44140 | -6339 |
| 5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов (СОС2), ЕМ, (п.3+п.4) | -33819 | 34875 | 58496 | 68694 | 23621 |
| 6. Краткосрочные займы и кредиты, Kt | 7851 | 7563 | 4436 | -288 | -3127 |
| 7. Общая величина основных источников формирования запасов (СОС3), Еa, (п.5+п.6) | -25968 | 42438 | 62932 | 68406 | 20494 |
| 8. Общая величина запасов, Z | 31631 | 54148 | 70025 | 22517 | 15877 |
| 9. Излишек (+)/недостаток (-) собственных источников формирования запасов, ±ЕС, (п.3-п.8) | -98196 | -96159 | -82076 | 2037 | 14083 |
| 10. Излишек (+)/недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов, ±ЕМ, (п.5-п.8) | -65450 | -19273 | -11529 | 46177 | 7744 |
| Излишек (+)/недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов, ±Еa, (п.7-п.8) | -57599 | -11710 | -7093 | 45889 | 4617 |
| 12. Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации, S | (0;0;0) | (0;0;0) | (0;0;0) | - | - |

Финансовое состояние организации на конец 2020 года является кризисным, так как в ходе анализа установлен недостаток собственных оборотных средств 82076 тыс.руб., собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов 11529 тыс.руб. и общей величины основных источников формирования запасов 7093 тыс.руб.

Таблица 15 – Горизонтальный анализ финансовых результатов деятельности, тыс.руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Состав балансовой прибыли | 2018 | 2019 | 2020 | Абсолютное изменение | |
| 2019 | 2020 |
| Выручка | 357990 | 399507 | 508799 | 41517 | 109292 |
| Себестоимость продаж | 82494 | 125565 | 190427 | 43071 | 64862 |
| Валовая прибыль | 275496 | 273942 | 318372 | -1554 | 44430 |
| Коммерческие расходы | 0 | 854 | 1174 | 854 | 320 |
| Управленческие расходы | 274972 | 256867 | 297701 | -18105 | 40834 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 524 | 16221 | 19497 | 15697 | 3276 |
| Доходы от участия в других организациях | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Проценты к получению | 0 | 0 | 76 | 0 | 76 |
| Проценты к уплате | 3428 | 5230 | 5525 | 1802 | 295 |
| Прочие доходы | 30855 | 1418 | 31990 | -29437 | 30572 |
| Прочие расходы | 16040 | 1174 | 27865 | -14866 | 26691 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 11911 | 11235 | 18173 | -676 | 6938 |
| Отложенные налоговые активы | 27 | 29 | 0 | 2 | -29 |
| Отложенные налоговые обязательства | -70 | 78 | 0 | 148 | -78 |
| Текущий налог на прибыль | 2460 | 0 | 3637 | -2460 | 3637 |
| Прибыль (убыток) от обычной деятельности | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Чистая прибыль (убыток) | 8145 | 8782 | 14535 | 637 | 5753 |

Основной доход предприятие получает за счет выручки от продаж. В отчетном году она составила 508799 тыс.руб.

Небольшой удельный вес коммерческих расходов указывает на конкурентоспособность продукции, либо на налаженные каналы сбыта.

Валовая прибыль от реализации продукции (услуг) составила 318372 тыс.руб.

Как видно из проведенных расчетов, выручка от реализации продукции предприятия в отчетном периоде выросла на 109292 тыс.руб. или на 27.36%, а себестоимость - на 64862 тыс.руб. или на 51.66%.

Таблица 16 – Вертикальный анализ отчета о финансовых результатах, %.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Состав балансовой прибыли | 2018 | 2019 | 2020 | Абсолютное изменение | |
| 2019 | 2020 |
| Выручка | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 |
| Себестоимость продаж | 23.04 | 31.43 | 37.43 | 8.39 | 6 |
| Валовая прибыль | 76.96 | 68.57 | 62.57 | -8.39 | -6 |
| Коммерческие расходы | 0 | 0.21 | 0.23 | 0.21 | 0.02 |
| Управленческие расходы | 76.81 | 64.3 | 58.51 | -12.51 | -5.79 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 0.15 | 4.06 | 3.83 | 3.91 | -0.23 |
| Доходы от участия в других организациях | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Проценты к получению | 0 | 0 | 0.01 | 0 | 0.01 |
| Проценты к уплате | 0.96 | 1.31 | 1.09 | 0.35 | -0.22 |
| Прочие доходы | 8.62 | 0.35 | 6.29 | -8.27 | 5.94 |
| Прочие расходы | 4.48 | 0.29 | 5.48 | -4.19 | 5.19 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 3.33 | 2.81 | 3.57 | -0.52 | 0.76 |
| Отложенные налоговые активы | 0.01 | 0.01 | 0 | 0 | -0.01 |
| Отложенные налоговые обязательства | -0.02 | 0.02 | 0 | 0.04 | -0.02 |
| Текущий налог на прибыль | 0.69 | 0 | 0.71 | -0.69 | 0.71 |
| Прибыль (убыток) от обычной деятельности | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Чистая прибыль (убыток) | 2.28 | 2.2 | 2.86 | -0.08 | 0.66 |

Поскольку в абсолютном выражении выручка увеличилась больше, чем себестоимость, возросла валовая прибыль предприятия на 44430 тыс.руб. или на 16.22%. Коммерческие расходы предприятия выросли на 37.47%, поэтому прибыль от продаж выросла: ее прирост составил 3276 тыс.руб. или 20.2%.

Прибыль до налогообложения выросла на 6938 тыс.руб. или на 61.75%.

Как видно из проведенных расчетов, на 6% повысилась доля себестоимости продукции в выручке от реализации, что означает рост затратоемкости продукции и снижение эффективности основной деятельности организации.

Позитивным моментом является небольшое увеличение доли чистой прибыли в выручке – это говорит о том, что в целом эффективность всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия несколько увеличилась. Удельный вес расходов по обычным видам деятельности в выручке, выраженный в процентах - это затраты на рубль продаж, выраженные в копейках (37.43 коп. в отчетном году).

Таблица 17 – Расчет и динамика показателей рентабельности и эффективности деятельности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2018 | 2019 | 2020 | Абсолютное изменение | |
| 2019 | 2020 |
| 1. Выручка | 357990 | 399507 | 508799 | 41517 | 109292 |
| 2. Себестоимость реализованной продукции | 82494 | 125565 | 190427 | 43071 | 64862 |
| 3. Прибыль (убыток) от продаж (п.1-п.2) | 524 | 16221 | 19497 | 15697 | 3276 |
| 4. Прибыль до налогообложения | 11911 | 11235 | 18173 | -676 | 6938 |
| 5. Чистая прибыль | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6. Средняя стоимость производственных активов | 154606 | 164308 | 164783 | 9702 | 475 |
| 7. Собственный капитал | 56638 | 68361 | 82905 | 11723 | 14544 |
| 8. Среднегодовая стоимость ОПФ | 122975 | 110160 | 94758 | -12815 | -15402 |
| 9. Среднегодовая стоимость оборотных производственных фондов | 101060 | 158702 | 170395 | 57642 | 11693 |
| 10.1 Рентабельность активов, % | 3.63 | 4.19 | 5.48 | 0.56 | 1.29 |
| 10.2 Рентабельность собственного капитала, % | 14.38 | 16.48 | 17.53 | 2.1 | 1.05 |
| 10.3 Рентабельность продаж, % | 2.28 | 2.82 | 2.86 | 0.54 | 0.04 |
| 10.4 Рентабельность производственной деятельности (экономическая), % | 9.87 | 8.97 | 7.63 | -0.9 | -1.34 |
| 10.5 Рентабельность производственного капитала, % | 0.34 | 9.87 | 11.83 | 9.53 | 1.96 |

Доля прибыли от продаж в выручке от продаж, выраженная в процентах, характеризует рентабельность продукции, рассчитанную по прибыли от продаж (3.83%).

Прибыль от продаж отчетного года составила 19497 тыс.руб.

Из приведенных данных видно, что полные затраты на производство и продажу продукции (услуг) увеличивались более высокими темпами (51.66%), чем объем продаж (27.36%).

Увеличение затрат на рубль продаж (0.23 коп.) одновременно указывает на снижение прибыли - на 0.23 коп. в расчете на один рубль продаж и рентабельности на 0.23 процентного пункта, что в данном случае объясняется изменением величины коммерческих и управленческих расходов.

В структуре расходов по обычным видам деятельности произошли изменения, обусловленные приростом коммерческих (37.47%) и управленческих (15.9%) расходов. Когда увеличение этих расходов оправдано стратегией развития организации и связано с активным продвижением товаров на рынке, то в перспективе это будет способствовать увеличению прибыли от продаж. В нашем случае увеличение коммерческих и управленческих расходов снизило прибыль от продаж и прибыль до налогообложения Отклонение суммы прибыли от реализации продукции вследствие изменения:

а) средних цен реализации

(399507-125565)-(356702.679-125565)=42804.321 тыс.руб.

б) себестоимости единицы продукции

(356702.679-125565)-(356702.679-112111.607)=-13453.393 тыс.руб.

в) количества реализованной продукции

(356702.679-112111.607)-(357990-82494)=-30904.928 тыс.руб.

Прибыль от продаж в анализируемом периоде составляет 3.83% от полученной выручки.

Соотношение чистой прибыли и выручки от продаж, то есть показатель рентабельности продаж по чистой прибыли, отражает ту часть поступлений, которая остается в распоряжении предприятия с каждого рубля реализованной продукции. В данном случае это 2.86%, что ниже, чем по отрасли. По результатам финансово-хозяйственной деятельности предприятие имеет за отчетный период балансовую прибыль в размере 18173 тыс.руб. Значение рентабельности активов по чистой прибыли ROA на конец 2020 года свидетельствует о весьма низкой эффективности использования имущества. Основные проблемы у предприятия наблюдаются с высокой степенью зависимости от заемных средств и нехваткой оборотного капитала. Структуру баланса можно признать неудовлетворительной. Вместе с тем, коэффициент текущей ликвидности все же находится на уровне, превышающем единицу, что указывает на то, что в течение операционного цикла организация имеет возможность погасить свои краткосрочные обязательства.

Предприятие имеет несбалансированность дебиторской задолженности и краткосрочных обязательств. Кроме этого, имеется негативная тенденция опережающего роста краткосрочных обязательств по сравнению с изменением дебиторской задолженности.

Для уменьшения суммы дебиторской задолженности в ООО «ВЕТНА»необходимо выработать «Положение о работе с дебиторской и кредиторской задолженностью». Это положение устанавливает участников управления (субъектов управления), которые ответственны за положение дебиторской задолженности.

Дебиторская задолженность оборачивается быстрее кредиторской, у организации появляются свободные средства, соответствующие времени от поступления дебиторской задолженности до необходимости платить кредиторам. С целью своевременного получения оплаты за поставленные товары и предотвращения неплатежей широко используется система скидок с договорной цены, в результате чего, также осуществляется нехватка средств. Для определения допустимого уровня скидки, которую может предложить организация клиентам при досрочной оплате, проводятся имитационные расчеты с использованием разных вариантов прогнозных величин темпа инфляции, банковской процентной ставки и числа дней сокращения периода погашения, рассчитывается оптимистическое, наиболее вероятное и пессимистическое значение этих показателей.

# Глава 4. Мероприятия по повышению эффективности деятельности

В ООО «ВЕТНА» возникают проблемы с показателями ликвидности и финансовой устойчивости. Компания имеет сомнительную дебиторскую задолженность за период 2018-2020 гг., образованную в результате споров с конечными клиентами. Функции управления дебиторской задолженностью компании распределены между отделами в границах разных служб, что, в свою очередь, может уменьшить ответственность персонала за итоги своей работы.В случае ежегодного возобновления или пересмотра контрактов с недобросовестными потребителями не требуется финансовых гарантий от ООО «ВЕТНА». Из-за несовершенства законодательной базы в сфере наложения штрафов и штрафов из-за несвоевременной оплаты потребители могли отложить оплату услуг до тех пор, пока Компания не начнет требовать и требовать работы.

Наблюдается сложность воздействия на конечных потребителей малых организаций для введения ограничений режима покупок со стороны ООО «ВЕТНА». Для улучшения управления дебиторской задолженностью на анализируемом предприятии целесообразно выполнить следующие действия.

Поскольку функции управления дебиторской задолженностью распределены между разными подразделениями компании, одной из рекомендаций являются объединения сотрудников этих подразделений в одну отдельную структуру для синхронизаций процессов управления. В ООО «ВЕТНА»предлагается создать комиссию по управлению дебиторской задолженностью, Созданная комиссия выступает в качестве консультативного органа в рамках управления дебиторской задолженностью. Генеральный директор отвечает за мониторинг и оценку эффективности своей деятельности. В то же время эта организационная структура управления не предполагает введения дополнительного персонала и кадрового обеспечения.

Установить взаимодействие органов управления дебиторской задолженностью ООО «ВЕТНА»с органами, которые ответственны за управление кредиторской задолженностью в компаниях должниках . Вместе с данными организации необходимо определить конечных пользователей с высоким уровнем просроченной дебиторской задолженности, с которой работают предложения и претензии, а не результат. Для этих потребителей целесообразно ужесточить инициацию, чтобы наложить ограничения на режим отгрузки продукции до полной выплаты долга.

Целесообразно начать взаимодействия с гарантирующим поставщиком, так как доли дебиторской задолженности , относящиеся к этой организации, высока, составляет 23% от общей суммы дебиторской задолженности ООО «ВЕТНА». Вместе с гарантирующим поставщиком необходимо определить круг потребителей, представляющих больший риск для гарантирующего поставщика, благодаря которому формируется отсрочка платежа и принять совместные меры для частичного, а затем полного ограничения до режима потребления. При условии, что взаимодействие с гарантирующим поставщиком будет налажено и приведет к снижению просроченной дебиторской задолженности для ООО «ВЕТНА», возможно дальнейшее тестирование этого взаимодействия с независимыми организациями. Максимизировать работу с судебными органами в части взысканий задолженностей посредством инициирования банкротства потребителей, которые имеют высокие доли просроченной дебиторской задолженности (более 300 тыс. руб. В соответствии с Федеральным законом № 127 «О несостоятельности (банкротстве )» ") или путем ареста имущества этих потребителей.

Аудиторский контроль в анализируемой фирме должен стать результативным инструментом контроля . Для достижения улучшения управлений финансовой устойчивостью ООО «ВЕТНА»стоит выработать финансовый план компании и реализовать постоянный контроль за его выполнением.

В процессе развития внутреннего контроля и аудита предлагается поэтапно прогнозировать:

- доходы, расходы и прибыль от операционной, инвестиционной, финансовой деятельности, чистая прибыль и устремления ее использования;

- потребности в оборотных средствах по источнику формирований и областям применения;

-источники инвестиционных ресурсов для реализации плана капитальных вложений;

- размеры и устремления использования социальных средств;

-балансы активов и пассивов на конец планового периода.

На первом этапе стоит разработать план доходов, расходов и прибыли, чтобы удостовериться в экономических и финансовых показателях планируемой деятельности, адекватности ожидаемой чистой прибыли для самообеспечения (простые воспроизводства) и окончательно установиться с устремлениями деятельности с учетом реальных выплат дебиторской задолженности. Также необходимо часть дебиторской задолженности продать.

На втором этапе стоит позаботиться об адекватности денежных ресурсов для ритмичного обращения операций с оборотными фондами и обращения с фондами, то есть создать финансовые предпосылки для реализации прогнозируемых уровней активности. Для этого целесообразно составить балансы денежных ресурсов, которые отражают потребности в оборотных средствах для формирований плановых резервов оборотных средств, с одной стороны, и источников формирований оборотных средств - с иной. Стоит отметить, что структуры источников должны быть не произвольными, а такими, чтобы организация обеспечивала платежеспособность, кредитоспособность и ликвидность текущих обязательств. Поэтому величины собственного оборотного капитала должна быть предсказуемой, должна быть установлена законом. Обязательство компании обеспечивать их доступность в размерах не меньше стандартного.

На третьем этапе стоит установить источники финансирований капитальных вложений во избежание недофинансирования объектов и предотвращения внепланового изъятия собственных средств из оборота на капитальные вложения. При большом объеме капитальных вложений целесообразно составить балансы финансирований капитальных вложений, которые отражают их устремления и конкретные источники финансирований. Если компания привлекает внешние инвестиции в течение определенного периода, вы должны сначала сделать расчет их окупаемости. Для небольшого объема капитальных вложений источники и направления применения средств для реальных инвестиций могут отображаться в разделах баланса денежных ресурсов.

Четвертый этап связан с социальной политикой компании. Чтобы обеспечивать успешную реализацию показателей бизнес-плана и финансового плана, в частности, стоит уделять должные внимания персоналу компании и ее социальной защите, так как материальные стимулы являются важной мотивацией для работы и инноваций.

На заключительном этапе нужно составить прогноз баланса активов и пассивов компании на конец планового периода, установить структурные изменения, которые произойдут в случае реализации финансового плана, оценить их воздействие на финансовое положение компании , для расчета ожидаемых показателей, оценивающих финансовую устойчивость, проводить сравнительный анализ за последние 3-5 периодов, с целью предотвращения возможного ухудшения финансового положения компании. Из вышесказанного значит, что каждый этап требует установленных экономически обоснованных расчетов. Стоит подметить, что комплексное финансовое планирование требует профессионального подхода. В процессах разработки плана и контроля за ходом его реализации в поле зрений финансиста должна входить вся разносторонняя финансово-хозяйственная деятельность компании.

Необходимо повысить объем инвестиций в основной капитал и его доли в совокупных активах организации.

Необходимо увеличить оборот оборотных средств организации, чего в ходе анализа финансовой устойчивости явно недостаточно, поскольку источники собственных средств были направлены в основном на внеоборотные активы.

Использование вышеперечисленных методов при планированиях и анализе деятельностей ООО «ВЕТНА»позволит компании наиболее результативно планировать финансовые ресурсы, минимизировать риски банкротства, а также поможет результативно управлять производственными процессами в компании. Поскольку пандемия COVID-19 продолжает оказывать финансовое давление на компании и частных лиц во всем мире, как никогда важно знать, какие у вас есть варианты и какие стратегии предоставят вам лучшие решения. Хотя банкротство, как правило, имеет негативный оттенок, который заставляет рассматривать его как признак поражения или неудачи, оно может быть эффективным инструментом, который помогает как частным лицам, так и компаниям перегруппироваться и успешно двигаться вперед.

Исходные данные для расчета:

• среднегодовая инфляция: 1% в месяц;

• договорный срок оплаты, P: 30 месяц;

• скидка при оплате по факту отгрузки в начале месяца, D: 3% действует в течение 10;

• банковская ставка по краткосрочному кредиту: 20% годовых;

• рентабельность альтернативных вложений капитала (например, компания может предоставить заем другой организации под эту ставку): 10% годовых;

• поставщики сырья и материалов предоставляют скидку 5% при оплате в момент отгрузки, либо отсрочку платежа на 45 дней.

Таблица 18 – Расчет финансового результата от предоставления скидки и от привлечения кредита

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Предоставление скидки | Кредит |
| Индекс цен | 1.01 | 1.01 |
| Коэффициент дисконтирования | 0.9901 | 0.9901 |
| Потери от скидки с каждой 1000 руб. | 1000x3%=30 | - |
| Потери от инфляции с каждой 1000 руб. | - | 1000-(1000 x 0.9901)=9.9 |
| Доход от альтернативных вложений капитала, руб. | (1000-30)x10%x0.9901=96.04 | 1000x10%x0.9901=99.01 |
| Оплата процентов, руб. | - | 1000х20:12=16.67 |
| Финансовый результат, руб. | 96.04-30=66.04 | 99.01-9.9-16.67=72.44 |

Сравнение показывает, что при предоставлении скидки предприятие получает доход меньший, чем при использовании кредита.

Возможный срок кредита обычно взаимосвязан с величиной скидок, предоставляемых, если покупатель оплачивает товар ранее. Величина приемлемой скидки рассчитывается по следующей формуле:

q=r/[r+365/(P–t)]

где r — ставка альтернативного дохода; t — срок действия скидки; P — срок кредита.

q=10%/[10%+365/(30–10)]=0.54%

Таким образом, приемлемой скидкой при данных условиях кредитования будет скидка в размере 0.54%. Текущая скидка составляет 3%, т.е. предприятию возможно имеет смысл перейти к более консервативной кредитной политике.

Одним из важных моментов в управлении оборотным капиталом является определение оптимального соотношения между дебиторской и кредиторской задолженностями.

Таблица 19 – Расчет финансового результата и оптимального соотношения между дебиторской и кредиторской задолженностью

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Со скидкой | Без скидки |
| Оплата поставщикам, руб. | 950 | 1000 |
| Расходы по оплате процентов, руб. | 950x20x45:360=23.75 | - |
| Итого | 950+23.75=973.75 | 1000 |

Предприятию выгодно использовать скидки и производить досрочную оплату. Минимально допустимый уровень скидки: 20%:360x45=2.5%, соответственно необходимо более тщательно выбирать поставщиков, система скидок способствует защите предприятия от инфляционных убытков и относительно дешевому пополнению оборотного капитала в денежной или натуральной форме. Кроме предоставления скидок, для сокращения дебиторской задолженности могут быть использованы факторинг (продажа долгов банку) и учет векселей (дисконт).

Одной из основных проблем для ОООО «ВЕТНА», как и для множества иных предприятий, являются низкие уровни отдельных показателей финансовой устойчивости, которые обусловлены недостаточным объемом собственного капитала для финансирования деятельности хозяйствующих субъектов. Поэтому сегодня для подавляющего большинства предприятий оптимизация структуры капитала является актуальной задачей. Это соотношение между собственным и заемным капиталом, которое обеспечивает эффективную пропорциональность между прибыльностью и финансовой устойчивостью организации. Компания может получить льготный кредит на длительный срок.

Существуют следующие основные способы оптимизации структуры капитала:

1. Способ оптимизаций структуры капитала по критериям максимизацией уровней прогнозируемой финансовой рентабельности. Данный способ основан на многовариантных расчетах уровней финансовой рентабельности для разных структур капитала. Последнее отражается через такой показатель, как результат финансового рычага.

Финансовый леверидж — это применение заемного капитала предприятием, которое воздействует на изменения рентабельности собственного капитала и дает ему возможности получить дополнительные прибыли от собственного капитала. Финансовый рычаг является стратегической характеристикой экономического потенциала компании.

Эффект финансового рычага может быть как положительным, так и отрицательным . Помимо того, данный эффект появляется за счет применения не только платного кредита, но и бесплатных заемных ресурсов (кредиторской задолженности). Чем выше доли последних в общих суммах заемных средств, тем выше значения эффекта финансового рычага.

Позитивный эффект финансового рычага возникает, когда заемный капитал, полученный с фиксированной процентной ставкой, используется предприятием в процессе своей деятельности таким образом, чтобы приносить большую прибыль, чем финансовые расходы, то есть доход на совокупный капитал выше чем средневзвешенная цена заемных ресурсов.

Изучение методов оценки влияния финансового рычага позволяет сказать, что знания механизма воздействия заемного капитала на уровни доходности собственного капитала и уровни финансового риска позволяют целенаправленно управлять как стоимостью, так и капиталом структура компании.

2. Метод оптимизаций структуры капитала по критериям минимизаций затрат. Метод основан на предварительных оценках собственного и заемного капитала в разном условии их формирований , ведения и реализации многомерных расчетов средневзвешенной стоимости капитала и, таким образом, поисков более реальной рыночной стоимости компании.

3. Метод оптимизаций структуры капитала по критериям финансовых рисков . Это связано с процессами дифференцированного выбора источников финансирования разных компонентов активов компании: необратимого актива, оборотного актива (с разделениями на постоянные и переменные части ).

Каждый из перечисленных методов основан только на одном конкретном показателе . Учитывая современные подходы к оптимизациям структуры капитала компаний, целесообразно проводить комплексные оптимизационные мероприятия, которые содержат баланс из нескольких критериев. Наиболее рациональный метод достижения оптимального соотношения структурных элементов капитала компании может быть основан на одновременных максимизациях роста рентабельности собственного капитала и минимизаций средневзвешенной стоимости капитала, поэтому стоит рассчитать структуру капитала в что средневзвешенная стоимость капитала и сумма финансового рычага будут оптимальными.

Таким образом, метод оптимизаций целевых структур капитала по критериям максимизацией уровней прогнозируемой финансовой рентабельности (рентабельности собственного капитала ) позволяет рассчитать только оптимальное значение эффекта финансового рычага. Если только он используется, то второй аспект достаточности собственных средств для нормального функционирования компании – ее платежеспособность - может быть недопустимо занижен. То есть оптимально высокие уровни эффекта финансового рычага устанавливают рост рентабельности собственного капитала и в то же время, как правило, приводит к ухудшениям финансового положения компании. А именно - к нарушениям условий платежеспособности и, как следствие , к нехваткам собственных средств у компании, что приведет к снижениям ее финансовой устойчивости.

Формирования оптимальных структур капитала на основе критерия минимизаций ее стоимости также может привести к потерям финансовой устойчивости компании. Ведь, как правило, стоимости капитала компании выше, чем заемного, и, конечно, политика формирования финансовых ресурсов будет ориентирована в главном на применение заемных средств.

Но общая рекомендация большинства ученых заключается в том, что 100% заемный капитал и исключительно собственное финансирование являются неоптимальными стратегиями управления, поэтому стоит рассчитать структуру капитала, при которой средневзвешенная стоимость капитала и величина финансового рычага будут оптимальными. Автоматическое приостановление банкротства запрещает погашение необеспеченного долга до подачи ходатайства в суд до утверждения плана реорганизации. Такой необеспеченный долг до подачи ходатайства обычно выплачивается после подтверждения в течение нескольких лет после выплаты текущих долгов физического лица или компании.

В таблице ниже приведены рекомендуемые процедуры и лица, ответственные за их выполнение в рамках введенных нормативов по управлению просроченной дебиторской задолженностью в ООО «ВЕТНА».

Таблица 21 - Рекомендуемый для внедрения в ООО «ВЕТНА» регламент управления просроченной дебиторской задолженностью1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Длительность просроченной задолженности | Процедура | Ответственное лицо (подразделение) |
| До срока погашения осталось 2-3 дня | Информирование клиента о предстоящем платеже посредством телефонного звонка и рассылки почтового уведомления, получение от должника информации о том, что оплата будет произведена | Менеджер |
| До 7 дней | При неоплате в срок - звонок с выяснением причин, рассылка электронного и почтового уведомления, получение от должника письменного обязательства | Менеджер |
| Прекращение поставок до оплаты | Генеральный директор |
| Направление предупредительного письма о начислении штрафа | Менеджер |
| От 7 до 15 дней | Начисление штрафа и информирование об этом должника посредством телефонного звонка, рассылка электронного уведомления | Менеджер |
| Ежедневные звонки с напоминанием | Менеджер |
| От 15 до 30 дней | Переговоры с ответственными лицами, рассмотрение вариантов погашения долга | Генеральный директор |
| Предупреждение о подаче иска в арбитражный суд посредством телефонного звонка, рассылки электронного уведомления | Бухгалтерская служба |
| От 30 до 60 дней | Официальная претензия (заказным письмом) | Бухгалтерская служба |
| Более 60 дней | Подача иска в арбитражный суд | Бухгалтерская служба |

Анализ управления дебиторской задолженностью в ООО «ВЕТНА»показал, что для контроля задолженности в компании применяются два отчета. Из анализа форм значит, что отчеты не позволяют руководству получать информацию о точной дате превышения даты платежа для каждого контрагента, а также о процедурах, проводимых в рамках взыскания задолженности, то есть что в настоящее время делается для погашения долга. Для устранения этих недостатков предлагается ввести отчет о просроченной задолженности на предприятии, который станет неотъемлемой частью правил работы с просроченной дебиторской задолженностью. Рекомендуемая форма отчета о просроченной задолженности для реализации в ООО «ВЕТНА»приведена в таблице 22.

Таблица 22 - Рекомендуемая форма отчета о просроченной задолженности

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Контрагент | Менеджер | Номер и дата договора | Сумма отгрузки,  руб. | Дата отгрузки | Дата оплаты по договору | | Количество дней просрочки | Сумма просрочки,  руб. | Доля должника в общей сумме просроченной задолженности, % | Принятые меры |
| В календарных днях | В рабочих днях |
| Итого |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| В том числе просрочка до 7 дней | | | | | | | | | | |
| Всего |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Контрагент 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Просрочка от 7 до 15 дней | | | | | | | | | | |
| Всего |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Контрагент n |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Просрочка от 15 до 30 дней | | | | | | | | | | |
| Всего |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Контрагент n1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Просрочка от 30 до 60 дней | | | | | | | | | | |
| Всего |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Контрагент n |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Просрочка свыше 60 дней | | | | | | | | | | |
| Всего |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Контрагент n |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Из анализа рекомендуемой формы отчета значит, что в нем добавлены такие важные данные как «Количество дней просрочки» и «Принятые меры». Остальные критерии будут выгружаться в отчет из принятого на предприятии отчета «Реестр старения дебиторской задолженности». Значит, при применении этого отчета руководство компании будет получать концентрированные информации о состояниях просроченной дебиторской задолженности.

Владельцы бизнеса часто совершают ошибку, вкладывая новый капитал в проблемный бизнес только для того, чтобы потратить деньги на старые обязательства. Новый капитал можно эффективно использовать, если он вводится в компанию только после подтверждения плана, который конвертирует торговый долг до подачи ходатайства в долгосрочную выплату, тем самым позволяя использовать новые деньги в качестве оборотного капитала для решения фундаментальных проблем в этой сфере бизнеса.

Продление срока погашения долга может включать обеспеченные требования при условии, что платеж с течением времени сопровождается процентной ставкой по рыночной ставке. Рыночная ставка на момент предложения о погашении может существенно отличаться от контрактной ставки. Бизнес, финансируемый по высоким процентным ставкам, может получить льготное финансирование в случае банкротства за счет ставок выше рыночных. В качестве альтернативы необеспеченный кредитор не будет иметь права на получение процентов, поскольку его долг погашается со временем в соответствии с планом банкротства. Требование обеспеченного кредитора, стоимость обеспечения которого меньше его долга, будет разделено на обеспеченную часть (на которую будут начисляться проценты по рыночной ставке) и необеспеченную часть (которая не будет начислять проценты после подачи заявления о банкротстве).

При подаче заявления о реорганизации, предварительного ходатайства необеспеченный долг не может быть выплачен до утверждения плана реорганизации. Это освобождение от торговой кредиторской задолженности может дать реорганизуемому бизнесу период времени для накопления капитала, необходимого для проведения операций. Наиболее успешные реорганизации требуют вливания нового капитала в соответствии с планом, рефинансирования, продажи или другого чрезвычайного события. Однако бизнес, страдающий от нехватки оборотных средств, может на начальных этапах процедуры банкротства получить отсрочку от требований обслуживания торгового долга и накопить денежные средства.

Для эффективного управления и контроля за дебиторской задолженностью финансовый менеджер использует следующие методы для мониторинга состояния и состава дебиторской задолженности:

1. Коэффициентный анализ для контроля дебиторской задолженности.

2. Анализ дебиторской задолженности ABC.

3. Кредитный рейтинг.

4. Отчет об использовании кредита.

5. Анализ затрат и выгод для сбора расходов.

6. Измерение дневных продаж с точки зрения должников.

Рассмотрим эффекты от привлечения банковского кредита и для факторинга.

Общие годовые затраты по банковскому кредиту составляют:

• процент за кредит: 11216.981\*0.3333=3738.62

• дополнительные расходы кредитного отдела, связанные с неиспользованием факторинга: 1000\*12 мес.=12000

• неинкассируемая задолженность: 13353.55\*0.03=400.61

Итого расходы по банковской ссуде: 16139.23 тыс.руб.

Общие годовые затраты по факторингу составляют:

• процент: 11216.981\*0.1429=11216.981\*0.1429

• комиссионные: 13353.55\*0.04=534.14

Итого расходы по факторингу: 11751.121 тыс.руб.

Таким образом, следует остановится на факторинге, поскольку по затратам он обойдется дешевле, чем банковская ссуда.

Применение сбалансированной системы скидок может помочь предприятию увеличить финансовых результат совей деятельности от5 % и выше, себестоимость при этом не увеличивается.

Таблица 23 – Прогнозирование влияние на финансовые результаты деятельности предложенных мероприятий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2020 | 2021 | Абсолютное изменение |
|  | 2021-2020 гг. |
| Выручка | 508799 | 534239 | 25439,95 |
| Себестоимость продаж | 190427 | 190427 | 0 |
| Валовая прибыль | 318372 | 343812 | 25439,95 |
| Коммерческие расходы | 1174 | 1174 | 0 |
| Управленческие расходы | 297701 | 297701 | 0 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 19497 | 44936,95 | 25439,95 |
| Доходы от участия в других организациях | 0 | 0 | 0 |
| Проценты к получению | 76 | 76 | 0 |
| Проценты к уплате | 5525 | 5525 | 0 |
| Прочие доходы | 31990 | 31990 | 0 |
| Прочие расходы | 27865 | 27865 | 0 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 18173 | 43612,95 | 25439,95 |
| Отложенные налоговые активы | 0 | 0 | 0 |
| Отложенные налоговые обязательства | 0 | 0 | 0 |
| Текущий налог на прибыль | 3637 | 8722,59 | 5085,59 |
| Прибыль (убыток) от обычной деятельности | 0 | 0 | 0 |
| Чистая прибыль (убыток) | 14535 | 34890,36 | 20355,36 |

Собственный капитал компании выходит на положительные значения в результате полного погашения дебиторской задолженности, В целом, сбытовую деятельность организации можно признать эффективной. Таким образом, экономическая эффективность предложенных мероприятий в данном случае не выражается в приросте показателей прибыли, а выражается в росте собственного капитала компании и выходе ее из стадии кризиса.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, пройденная практика стала важным этапом в процессе образования.

Предложенные в ходе выполнения дипломной работы мероприятия по повышению эффективности ООО «ВЕТНА» помогут сократить расходы организации, улучшить его финансовые состояние и повысить финансовые результаты его деятельности. Если покупателю необходимо разместить более крупный заказ у компании, и у этого покупателя не окажется временно свободных денежных средств для оплаты всего заказа , этот заказ будет отправлен в другую компанию, если ваш бизнес не даст ему кредит. Малые предприятия сталкиваются с компромиссом. Они должны сбалансировать затраты на предоставление кредита против преимуществ увеличения продаж.

Обычно существует три показателя хорошей кредитной политики: условия продажи, анализ клиента, политика сбора дебиторской задолженности. Эти решение принимаются посредством процесса кредитного анализа и определения того, кому следует предоставлять кредит.

Если исследуемое предприятие ООО «ВЕТНА» решает предоставить кредит клиенту, оно должен установить условия. Эти условия будут включать в себя период кредитования и любую скидку, которую вы решите предложить клиенту вместе со скидочным периодом . Условия продажи могут выглядеть так: 2/10, нетто 30. Это означает, что вы предлагаете своим клиентам скидку в размере 2%, если они платят через 10 дней. Если они не принимают скидку, их счет должен быть отправлен через 30 дней.

При определении кредитной политики предприятие должно определить, как они будут предоставлять кредиты своим потребителям и предприятиям. Большинство компаний используют два подхода. Они используют средний период сбора и график старения дебиторской задолженности. Составленное расписание погашения дебиторской задолженности также является ценным инструментом, можно сразу увидеть, какой процент счетов задерживается, и сколько из них просрочены, какие в скором времени будут признаны безнадежными.

Далее в работе определен общий экономический эффект, который может получить предприятие ООО «ВЕТНА» в результате применения мероприятий, рекомендованных выше. Отметим, что экономический эффект, как правило, проявляется в улучшении показателей деятельности предприятия и в особенности показателя прибыли.

Таким образом, цель практики достигнута.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Конституция РФ. [Текст]. – М.: Приор, 2017.

2 Бюджетный кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Приор, 2017.

3 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) [Текст]. – М.: Приор, 2017.

4 Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Приор, 2017

5 Налоговый кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Приор, 2017.

6 Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ: офиц. текст по состоянию на 05.12.2017 г. // СПС Гарант, 2017.

7 Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов: указ Президента РФ от 28.04.2008 № 607: офиц. текст по состоянию на 05.12.2017 г. // СПС Гарант, 2017.

8 О реализации Указа Президента РФ от 28.04.2008 № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов»: распоряжение Правительства РФ от 11.09.2008 № 1313-р: офиц. текст по состоянию на 03.12.2017 г. // СПС Гарант, 2017.

9 О результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов Краснодарского края за 2016 г.: сводный доклад Краснодарского края за 2016 год от 27.09.2017 №9: офиц. текст по состоянию на 01.12.2017 г. // СПС Гарант, 2017.

10 Административная реформа в России. Научно-практическое пособие / под ред. С. Е. Нарышкина, Т. Я. Хабриевой. – М.: Инфра–М,2013. 81 с.

11 Аршакян Д. Эффективность государственного управления // Проблемы теории и практики управления №8,2014. 45 с.

12 Атаманчук Г В. Теория государственного управления. Курс лекций. М.: Юридическая литература, 2012. 173 с.

13 Андикаева А.А., Алексеева Н.В. Мотивация персонала на основе применения ключевых показателей эффективности (KPI) // Научный вестник. Экономические науки № 2, 2014. 9 с.

14 Антонова Н.А. Органы местного самоуправления: нормативно-правовые акты: научн.- практич. пособие. М.: Дело, 2016. 153 с.

15 Бабун Р.В. Организация местного самоуправления: учебное пособие // Р. В. Бабун. 2-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2015. 127 с.

16 Баранчиков В.А. Правовые проблемы становления и развития местного самоуправления в Российской Федерации: Монография. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015. 155 с.

17 Государственное регулирование экономики: учебное пособие / Под ред. И.Е. Рисина. – М.: КНОРУС, 2016. 240 с.

18 Горб В.Г. Методологические основы определения эффективности и качества результатов профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих // Научный вестник Уральской академии государственной службы: политология, экономика, социология, право № 3, 2015. 13 с.

19 Государственная служба РОССИИ: учеб. пособие // Под ред. В.Н. Наумова. – М.: Проспект, 2016. 136 с.

20 Гричук А.Г. К вопросу об эффективности муниципального управления. Чиновник №3, 2015. 57 с.

21 Жильцов, В.И. Эффективность в системе государственной гражданской службы // Государственная служба №4, 2015. 35 с.