



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение выс-  
шего образования  
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной  
сфере и бизнесе**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

(бакалаврская работа)

На тему Стратегический анализ и диагностика в организации  
Исполнитель Моисеев Евгений Валерьевич

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

Петрова Екатерина Евгеньевна

«К защите допускаю»

И.о. заведующий кафедрой

---

кандидат экономических наук, доцент  
Семенова Юлия Евгеньевна

« 25 » июня 2024

Санкт – Петербург  
2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические и методические аспекты стратегического анализа и диагностики на предприятии ИСС.....	6
1.1 Состояние и тенденции развития предприятий ИСС в условиях современной экономики.....	6
1.2 Стратегический анализ и диагностика предприятия в системе финансового менеджмента.....	14
1.3 Методика оценки эффективности стратегического управления предприятиями ИСС.....	21
1.4 Мировой и российский опыт стратегического управления предприятием.....	28
2 Анализ деятельности предприятий ИСС.....	34
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «РеалПрофГрупп» и анализ среды его функционирования.....	34
2.2 Финансовый анализ ООО «РеалПрофГрупп».....	36
2.3 Оценка рисков деятельности ООО «РеалПрофГрупп».....	42
3 Совершенствование методов стратегического анализа и диагностики на примере ООО «РеалПрофГрупп».....	51
3.1 Концептуальная модель стратегического анализа и диагностики в системе финансового менеджмента на предприятии ИСС.....	51
3.2 Разработка направлений совершенствования методов стратегического анализа и диагностики на примере ООО «РеалПрофГрупп».....	57
3.3 Оценка эффективности применения методов стратегического анализа и диагностики на примере ООО «РеалПрофГрупп».....	66
Заключение.....	73
Список использованной литературы.....	75
Приложения.....	82

## Введение

Строительная индустрия, которая известна своей высокой потребностью в капитале, является одним из индикаторов социально-экономического состояния страны. Из-за глобальной пандемии сейчас наблюдается ряд негативных тенденций в различных секторах мировой и национальной экономики, что может влиять как на процессы в строительстве, так и на стоимость строительных проектов. Это подтверждается результатами опроса, проведенного НО-СТРОЕМ и НОЗОЙ, где большинство застройщиков ожидают роста цен на импорт и возможного прекращения импорта. Кроме того, многие руководители строительных компаний планируют повысить цены на свои услуги. Государственная политика, направленная на создание эффективных финансовых инструментов для строительной отрасли, может оказать влияние на сдерживание роста цен.

Развитие строительного сектора, особенно учитывая экономические колебания, требует использования стратегического анализа и финансового управления. Это включает в себя разработку и использование эффективных методов стратегического управления, диагностики и антикризисного управления, что представляет интерес для всей экономики страны.

Большое количество исследований, проведенных как отечественными, так и зарубежными учеными, посвящено темам финансовой стабильности и стратегической финансовой аналитики предприятий. Различные аспекты этой темы были рассмотрены в работах таких российских ученых, как В.В. Бочаров, О.Ю. Дягсль, В.Е. Леонтьев, П.Л. Львова, В.В. Масленников, Т.Э. Неупокоев, М.В. Романовский, а также в исследованиях зарубежных специалистов в области финансового менеджмента, включая И.Л. Бланка, Р. Брейли, Ю. Бригхэма и других. Вопросы развития методов стратегической финансовой аналитики также были освещены в трудах зарубежных экономистов, таких как М.Л. Лзиз, Э. Альтман, У.Г. Бивер, З. Вуд, Р. Тафлер и др. Среди российских исследователей, занимавшихся этими вопросами, можно упомянуть О.П. Волкову, Г.В.

Давыдову, О.П. Зайцеву, В.В. Ковалева, А.О. Педосекина, И.И. Мазурову, Г.В. Савицкую.

Хотя стратегический анализ и диагностика в финансовом менеджменте уже изучены в отечественной и зарубежной науке, быстрые изменения в экономической обстановке требуют постоянного обновления инструментов для диагностики финансово-экономических проблем на предприятиях. В контексте современного состояния отечественной экономики и потребности в научно обоснованных методологических подходах к стратегическому и антикризисному управлению, значимость этой темы исследования продолжает расти с каждым годом.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать рекомендации по совершенствованию методов стратегического анализа и диагностики в системе финансового менеджмента.

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Исследовать теоретические и методические аспекты стратегического анализа и диагностики на предприятии ИСС.
2. Провести анализ деятельности предприятий ИСС.
3. Разработать практические рекомендации по совершенствованию методов стратегического анализа и диагностики на примере ООО «РеалПрофГрупп».

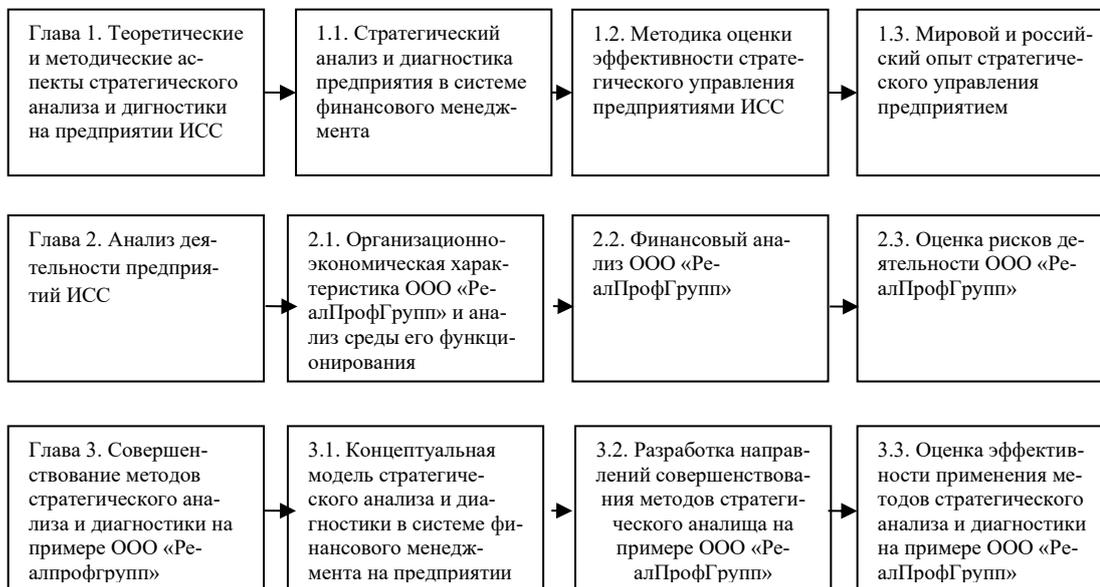
Объект исследования – предприятия инвестиционно-строительной сферы.

Предмет исследования – методы стратегического анализа и диагностики.

Научная новизна исследования и предполагаемый результат – заключается в совершенствовании методов стратегического и антикризисного управления предприятием, а также в разработке методики оценки предлагаемых к использованию методов.

Методологическую основу исследования представляет собой комплекс мер научного познания, таких как: анализ, синтез, системный подход, статистический и сравнительный методы.

**Структурно-логическая схема исследования:**



**Рисунок 1 – Структурно-логическая схема выполнения ВКР**

# 1 Теоретические и методические аспекты стратегического анализа и диагностики на предприятии ИСС

## 1.1 Состояние и тенденции развития предприятий ИСС в условиях современной экономики

Современная экономика государства представляет собой сложную систему, включающую в себя множество различных отраслей. Среди них строительная индустрия выделяется как один из ключевых сегментов, который оказывает значительное влияние на экономическое развитие.

Строительство включает в себя создание разнообразных объектов, таких как промышленные заводы, сельскохозяйственные сооружения, жилые комплексы и инженерные системы. Эта отрасль является неотъемлемой частью экономики, поскольку обеспечивает инфраструктуру и условия для развития других отраслей.

Экономические кризисы, такие как кризис 2014-2016 годов, а также пандемия 2020 года, оказали серьезное воздействие на все сферы экономики России, включая строительство. Однако устойчивость и рост этого сектора играют важную роль в формировании общего экономического положения страны.

Доля строительного сектора в общей добавленной стоимости России за период с 2019 по 2023 год представлена в специальной таблице 1.1. Это позволяет более детально изучить вклад строительства в экономику и его динамику в течение указанного периода [60].

Таблица 1.1 – Доля строительного сектора в структуре валовой добавленной стоимости

Показатели / год	2019	2020	2021	2022	2023
Валовая добавленная стоимость в основных ценах, млрд. руб.	50357,8	57654,3	68899,4	74783,4	77498,3
в том числе строительство, млрд. руб.	3954,2	4199,6	4679,8	4725,4	4687,6
Удельный вес строительного сектора, %	6,4	6,2	6,0	6,3	5,8

Доля строительной отрасли в общей структуре ВВП РФ имеет значительное значение, превышая 6%. Этот показатель соответствует уровню таких развитых стран, как Великобритания, Италия и Япония. Однако стоит отметить, что до 2014 года строительство вносило более существенный вклад в экономику, около 7,5% ВВП, но с тех пор произошло снижение, что свидетельствует о негативной тенденции в развитии экономики.

Данные о вводе в эксплуатацию новых зданий за первые 4 месяца 2024 года в РФ представлены в таблице 1.2. Эти цифры позволяют получить более детальное представление о текущем состоянии строительной отрасли и ее вкладе в экономику страны [59].

Таблица 1.2 – Ввод в действие зданий жилого и нежилого назначения за январь-апрель 2024 года

	Количество зданий, единиц	Общий строительный объем зданий, тыс. куб. метров	Общая площадь зданий, тыс. кв. метров	В % к соответствующему периоду прошлого года)
А	1	2	3	4
Российская Федерация				
Здания – всего	63501	121466,8	26735,8	90,1
в том числе:				
Жилые здания	59922	74822,5	20487,1	92,3
Нежилые здания	3579	46644,4	6248,7	87,4
из них:				
Промышленные здания	459	12768,2	1068,8	-
Сельскохозяйственные здания	752	10732	1740,7	-
Коммерческие здания	1157	8946,4	1481,9	-
Административные здания	206	1000,6	212,4	-
Учебные здания	151	2278,5	526,6	-
Здания здравоохранения	61	677,5	151,8	-
Другие нежилые здания	793	10241,1	1066,6	-

Из таблицы 1.2 видно, что за рассматриваемый период 2024 года, в отношении аналогичного периода 2019 года, показатели снизились, причиной этому могут служить негативные факторы, вызванные мировой пандемией.

В таблице 1.3 представлены статистические данные за 2024 год об объемах выполненных строительных работ в сравнении с 2023 годом, по округам [59].

Таблица 1.3 – Результаты сравнения данных об объемах выполненных строительных работ в январе-апреле 2024 года и в января-апреле 2019 года, %

	2024 год							
	В % к соответствующему месяцу 2023 года				В процентах к предыдущему месяцу			
	январь	февраль	март	апрель	январь	февраль	март	апрель
Российская Федерация	101,0	102,3	100,1	97,7	38,7	100,6	125,4	97,5
Центральный федеральный округ	90,3	106,0	87,8	89,1	36,0	103,6	99,3	90,5
Северо-Западный федеральный округ	84,0	87,2	101,0	79,4	41,2	103,4	111,3	77,9
Южный федеральный округ	112,0	135,2	76,8	78,3	47,9	96,0	112,8	97,2
Северо-Кавказский федеральный округ	101,9	83,5	103,1	70,1	7,8	197,7	189,2	113,7
Приволжский федеральный округ	108,4	95,5	81,5	79,1	29,3	97,0	95,9	87,1
Уральский федеральный округ	119,6	122,1	85,2	105,5	54,2	117,3	89,0	88,7
Сибирский федеральный округ	91,7	87,9	78,3	84,9	37,4	99,8	106,6	92,7
Дальневосточный федеральный округ	90,3	98,9	88,5	60,6	50,8	90,6	116,5	84,9

Данные, представленные в таблице 1.3, указывают на снижение объемов работ в период марта-апреля 2024 года по сравнению с тем же периодом 2023 года. Кроме того, наблюдается негативная тенденция к снижению объемов работ в 2023 году от месяца к месяцу, особенно выраженная в апреле 2024 года, когда объем выполненных работ оказался ниже, чем в марте того же года. Эта динамика также отражена на графике 1.1, который иллюстрирует изменение объемов работ по месяцам.



Рисунок 1.1 – Динамика объема выполненных работ по виду деятельности «Строительство», в % к среднемесячному значению 2021 года

Индекс предпринимательской уверенности (ИПУ) - это инструмент, используемый для оценки текущего состояния и изменения в развитии строительной индустрии. Согласно данным из Стратегии инновационного развития строительного сектора за первый квартал 2024 года, ИПУ в этой отрасли составил 16%, что отражает снижение на 3% по сравнению с предыдущим кварталом 2023 года. Отрицательное значение ИПУ указывает на низкую активность предпринимателей в данной отрасли на данный момент [60].

Ухудшение темпов экономического роста и замедление развития промышленности и других секторов привели к уменьшению количества заказов в строительстве. Это, в свою очередь, привело к замедлению роста производства строительных материалов. Многие компании стремятся минимизировать расходы, поэтому они отказываются от расширения производства через строительство новых объектов и замораживают уже начатые проекты.

Результаты исследований деловой активности строительных организаций, проведенных в 2023 году, свидетельствуют о нарастающих проблемах в экономике строительного сектора. Данные от Росстата за 2023 год показывают, что в строительство было вложено всего 3,13% от общего объема

инвестиций, хотя этот сектор обеспечивает рабочие места для 8,3% экономически активного населения.

Повышение цен на строительные материалы и оборудование оказывает отрицательное воздействие на развитие отрасли. В условиях нестабильной экономической ситуации многие строительные компании вынуждены были искать альтернативы импортным материалам на внутреннем рынке, что также привело к росту цен (см. рисунок 1.2) [60].

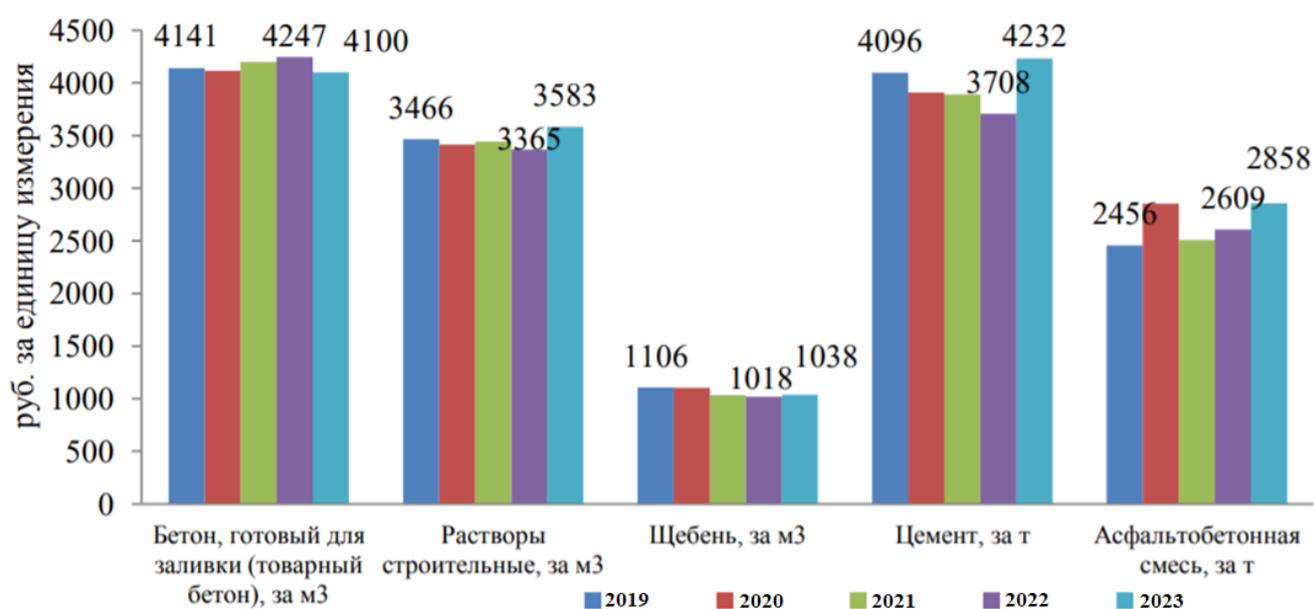


Рисунок 1.2 – Средние цены на приобретение основных видов строительных материалов

В 2024 году отчетливо проявились негативные динамики, чего не лишен и опрос застройщиков, организованный Институтом развития строительной отрасли по заказу Национального объединения строителей, при поддержке Национального объединения застройщиков жилья.

По результатам опроса выяснилось, что около 21,5% застройщиков приняли решение временно остановить строительные проекты. Кроме того, еще 16,8% рассматривают возможность или уже приняли меры по приостановке строительства (см. рисунок 1.3). Более половины опрошенных, около 60%, заявили о приостановке отдельных работ подрядчиками. Однако лишь 30,7% застройщиков отметили, что это существенно влияет на их текущую работу.

Ближайшие планы участников опроса по осуществлению строительства

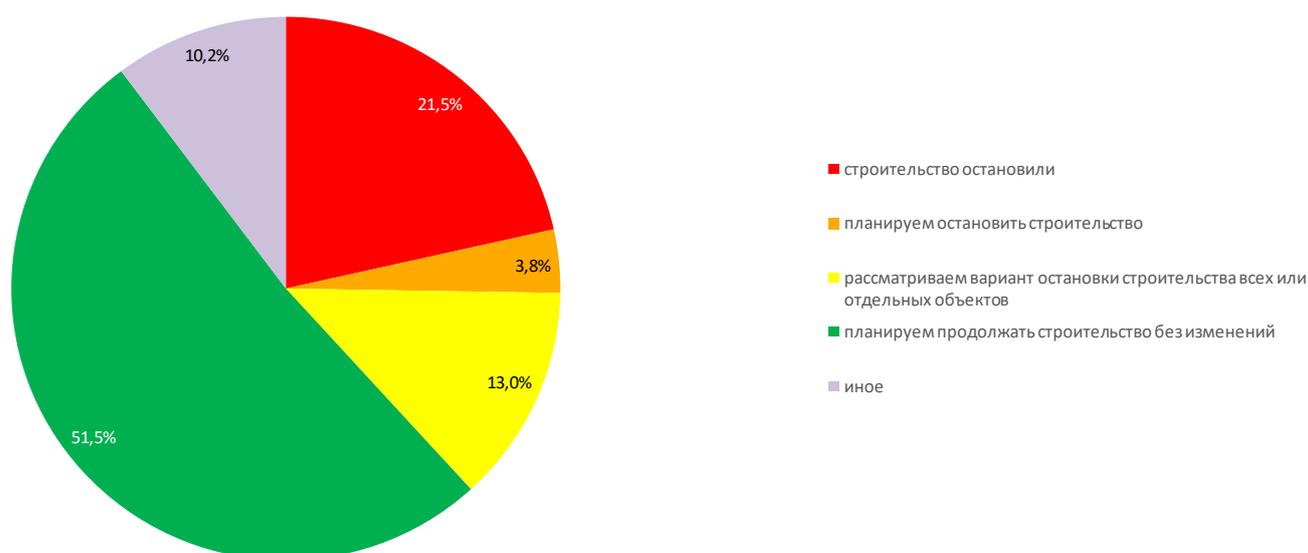


Рисунок 1.3 – Планы участников опроса по реализации строительных проектов

53% опрошенных отметили ухудшение обеспеченности стройплощадок рабочими кадрами, в связи с пандемией. Почти 25% отметили, что такое ухудшение является значительным [60].

На рис. 1.4 видно, что 62% опрошенных застройщиков отметили ухудшение обеспеченности стройматериалами и оборудованием. Значительное ухудшение отметили 31,7%.

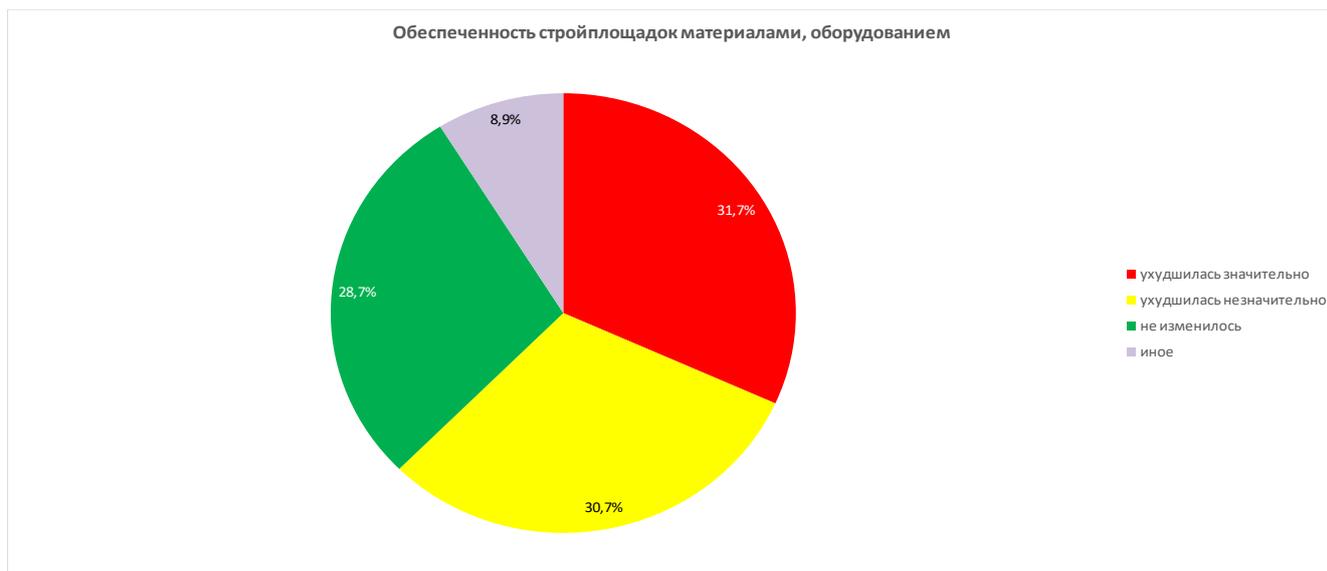


Рисунок 1.4 – Обеспеченность стройплощадок материалами и оборудованием

Больше всего застройщики отметили зависимость от импорта по следующим позициям: лифты (28,7%), машины и оборудование (17,7%), фасадные системы (14,7%), что отражено на рис. 1.5.

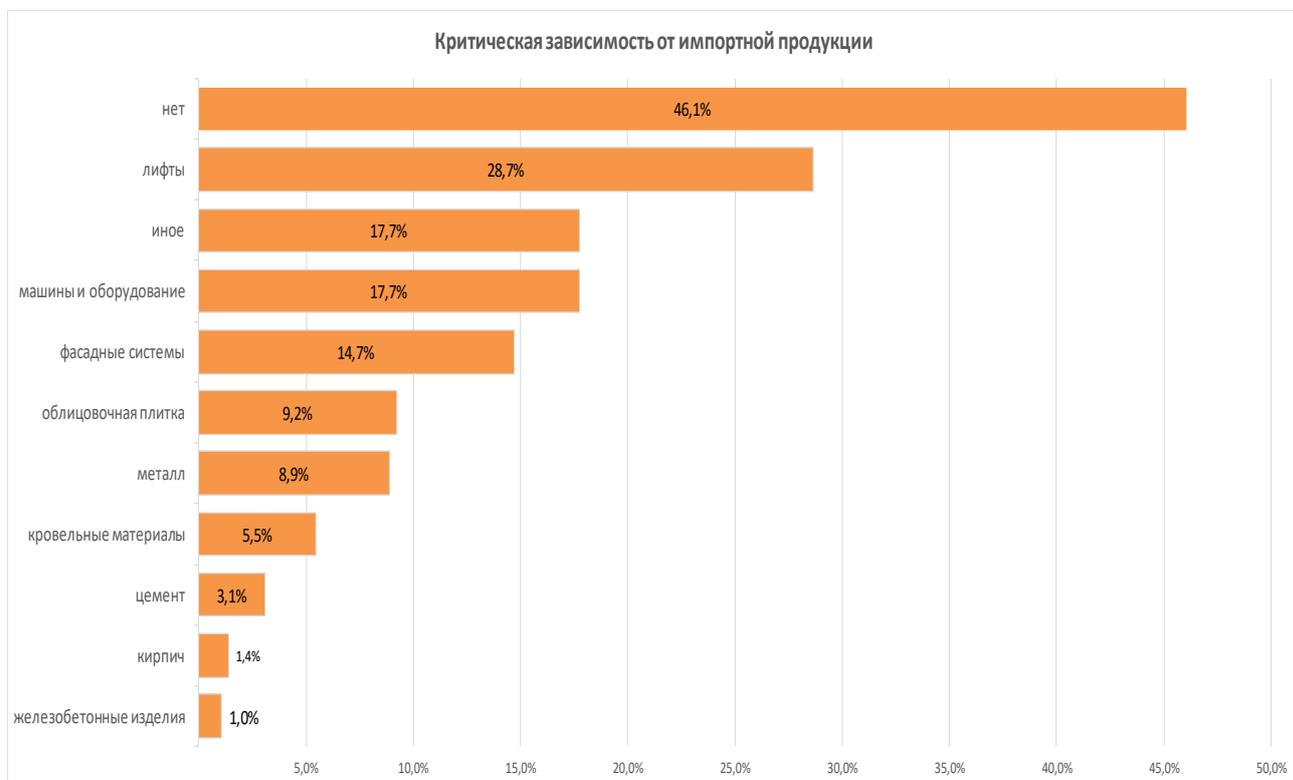
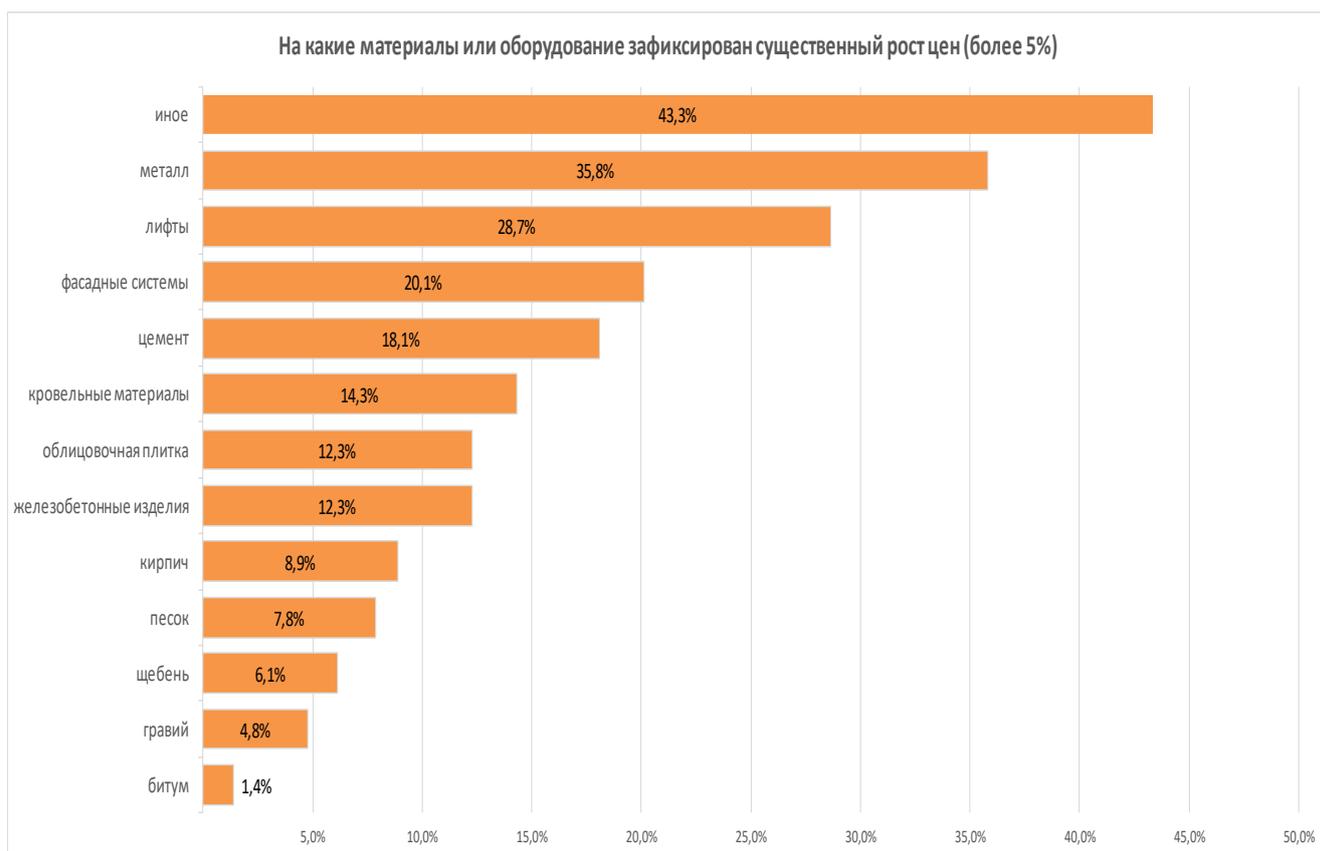


Рисунок 1.5 – Критическая зависимость от импортных товаров в 2023 году

При этом 92% застройщиков ожидают роста цен на импорт, а 65% – полного прекращения импорта.

Застройщики также отметили рост цен более чем на 5% на металл (35,8%), лифты (28,7%), фасадные системы (20,1%), цемент (18,1%), что отражено на рис. 1.6 [60].



**Рисунок 1.6 – Категории товаров, в отношении которых декларируется рост цен**

В начале 2021 года власти приняли ряд мер для борьбы с распространением коронавируса, что сильно отразилось на жилищном строительстве. Существует несколько ключевых проблем, которые могут серьезно затронуть устойчивое развитие этой отрасли:

1. Остановка работ на строительных объектах или их отсрочка подрядчиками, что может сорвать планы и сроки выполнения работ.
2. Ухудшение поставок кадров, стройматериалов и оборудования на строительные площадки, особенно это касается импортных ресурсов.
3. Повышение цен на стройматериалы и оборудование, что увеличивает издержки для застройщиков и разработчиков.
4. Проблемы с проведением регистрации недвижимости из-за сбоев в работе МФЦ и Росреестра.

5. Снижение интереса к покупке новостроек со стороны граждан, что приводит к снижению объемов продаж и инвестиций в строительство.

В целом, строительная отрасль России столкнулась с нестабильностью. Для преодоления этой ситуации необходимо улучшить инвестиционный климат в этой сфере, сосредоточиться на развитии инфраструктуры и материально-технической базы, а также применять эффективные методы государственного регулирования, чтобы поддержать развитие строительного сектора в условиях перемен.

## 1.2 Стратегический анализ и диагностика предприятия в системе финансового менеджмента

Постоянное наличие угрозы кризисных ситуаций на предприятиях объясняется неизбежной цикличностью экономической деятельности и развитием социально-экономических систем. В современных рыночных условиях эти системы характеризуются высокой степенью риска возникновения кризисных состояний. Это означает, что управление экономическими субъектами должно обязательно включать элементы антикризисного управления.

Учитывая изложенное, важно подробно рассмотреть факторы, которые приводят к кризисным состояниям на предприятиях, в контексте системы стратегического управления. Эти факторы представлены в таблице 1.4 и включают различные аспекты, влияющие на устойчивость и стабильность деятельности предприятия.

Таблица. 1.4 – Факторы возникновения кризиса на предприятии.

Внешние	Внутренние	Информационные
1. Социально-экономические	1. Управленческие	1. Внешние
- инфляция	- высокий уровень коммерческого риска	- несоответствие действительности информации, используемой при управлении, из-за политических факторов
- нестабильность налоговой системы	- недостаточное знание конъюнктуры рынка	

Внешние	Внутренние	Информационные
- нестабильность регулирующего законодательства	- неэффективный финансовый менеджмент	
- снижение уровня реальных доходов населения	- неэффективное управление издержками производства	
- безработица	- отсутствие гибкости в управлении	
- отставание в научно-техническом развитии	- некачественная система бухгалтерского учета и отчетности	
2. Рыночные	2. Производственные	2. Рыночные
- усиление монополизма	- устаревшие и изношенные основные фонды	- несоответствие действительности информации, используемой при управлении, из-за маркетинговой стратегии конкурентов и/или контрагентов
- нестабильность валютного рынка	- низкая производительность труда	
- конкуренция	- высокие энергозатраты	
	- перегруженность объектами социальной сферы	
3. Прочие	3. Рыночные	3. Внутренние
- политическая нестабильность	- низкая конкурентоспособность продукции	- несоответствие действительности информации, используемой при управлении, из-за преследования целей, лежащих вне задач хозяйственной деятельности предприятия
- стихийные бедствия	- зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей	
- ухудшение криминогенной ситуации		

В современных бизнес-условиях в рамках стратегического анализа часто используются термины «антикризисное управление» и «антикризисный менеджмент». Исследуя мнения таких авторов, как Р.А. Попов, Л.П. Белых, Г.З. Базаров и Дж. Ван Хорн, можно сделать вывод, что антикризисное управление представляет собой специфическую управленческую деятельность, имеющую большое значение для бизнес-субъектов в современных рыночных условиях. Важно применять системный подход к антикризисному управлению,

рассматривая его как комплекс мероприятий, который охватывает весь процесс - от начальной диагностики кризиса до разработки методов для его преодоления.

Антикризисное управление направлено на поддержание устойчивости предприятия на рынке. Следовательно, необходимо также анализировать неблагоприятные ситуации, такие как кризисные состояния, которые могут привести к банкротству. В России банкротство регулируется Федеральным Законом от 26 октября 2002 года №127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», который определяет банкротство как неспособность должника полностью удовлетворить требования кредиторов и выполнить обязательные платежи, признанную арбитражным судом или объявленную должником.

В этом контексте важно определить роль финансового менеджмента в антикризисном управлении и уточнить понятие антикризисного финансового управления. Финансовые ресурсы являются важнейшим показателем устойчивости и стабильности компании на рынке. Финансовый менеджмент можно рассматривать как совокупность стратегических и тактических элементов финансового обеспечения бизнеса, включая управление денежными потоками и своевременную диагностику финансово-хозяйственного состояния, что помогает выявлять ранние признаки кризисных ситуаций.

Антикризисное финансовое управление представляет собой специфический вид управленческой деятельности, который включает мониторинг внешних и внутренних факторов, влияющих на финансовое состояние предприятия, и своевременное выявление признаков приближающихся кризисов. Кроме того, оно включает анализ финансового состояния предприятия и оценку вероятности банкротства, что требует введения финансово-экономических мероприятий для преодоления кризиса.

На основе проведенного анализа важно визуализировать механизм антикризисного финансового управления, что можно сделать с помощью соответствующего иллюстративного материала (см. рисунок 1.7).



Рисунок 1.7 – Элементы механизма стратегического (антикризисного) финансового управления

Анализ рисунка 1.7 позволяет заключить, что антикризисное финансовое управление начинается с создания комплексного плана антикризисных мероприятий. Эти мероприятия предназначены для обеспечения готовности предприятия к потенциальным финансовым нарушениям. Поскольку такие ситуации могут возникать на любом этапе экономического развития компании, важно интегрировать антикризисные меры в общую систему финансового управления.

Исследование динамики финансово-экономического развития компании предполагает комплексный анализ ключевых финансовых показателей за каждый период. Это включает выявление закономерностей финансового развития и формирование статистических данных. Основой статистического метода является анализ данных о потерях и прибылях компании, а также исследование абсолютных и относительных коэффициентов по каждому отчетному периоду.

Следующим этапом является определение размера и частоты экономической отдачи, а также оценка доли финансовой устойчивости в динамике. Результаты этого анализа будут основой для формирования антикризисной финансовой стратегии и создания финансовых прогнозов.

Динамическая диагностика предприятия, находящегося в кризисном состоянии, проводится на основе его временного развития, а не статического состояния. Это позволяет создать экономическую модель развития предприятия, учитывающую как кризисные моменты, так и сильные стороны.

Текущий мониторинг и финансовый анализ факторов, способствующих кризису, включают предварительную диагностику. Эта диагностика отражает характер финансовой деятельности предприятия и его текущее финансовое состояние. Результаты мониторинга позволяют определить, находится ли предприятие в «нормальном», «предкризисном» или «кризисном» состоянии.

Если предприятие находится в предкризисном состоянии, следующим этапом антикризисного финансового управления является разработка системы профилактических мероприятий для предотвращения кризиса. Согласно исследованию И.А. Продченко, финансовый менеджмент на этом этапе заключается в управлении по слабым сигналам, которое носит предупредительный характер.

Таким образом, целесообразно рассмотреть совокупность мероприятий стабилизационной программы, направленных на решение задач по устранению неплатежеспособности предприятия. Эти мероприятия наглядно представлены в таблице 1.5.

Подробное изложение процесса антикризисного финансового управления

1. Начальный этап: разработка комплексного плана антикризисных мероприятий:

– Цель: Обеспечение готовности к возможным финансовым нарушениям.

- Меры: Разработка стратегий для предотвращения и реагирования на кризисные ситуации.

2. Комплексный анализ динамики финансово-экономического развития:

- Изучение ключевых финансовых показателей за каждый отчетный период.

- Выявление закономерностей и формирование финансовых статистических данных.

- Основной метод: Статистический анализ данных о потерях и прибылях, абсолютных и относительных коэффициентах.

3. Определение экономической отдачи и финансовой устойчивости:

- Анализ размера и частоты экономической отдачи.

- Оценка доли финансовой устойчивости в динамике.

- Результат: Формирование основы для антикризисной финансовой стратегии и финансовых прогнозов.

4. Динамическая диагностика кризисного состояния предприятия:

- Анализ временного развития предприятия, а не статического состояния.

- Создание экономической модели развития, учитывающей кризисные и сильные стороны.

5. Текущий мониторинг и финансовый анализ кризисо-формирующих факторов:

- Проведение предварительной диагностики для определения финансового состояния.

- Определение характера финансовой деятельности и текущего состояния предприятия.

6. Диагностирование предкризисного состояния и профилактические меры

- Разработка системы профилактических мероприятий для предотвращения кризиса.

– Управление по слабым сигналам для раннего предупреждения кризисных ситуаций.

#### 7. Мероприятия стабилизационной программы

- Решение задач по устранению неплатежеспособности предприятия.
- На основе анализа разработка и внедрение финансово-экономических мероприятий для преодоления кризиса.

Результаты вышеописанных действий позволяют создать целостный механизм антикризисного финансового управления, направленного на поддержание устойчивости предприятия и предотвращение кризисных ситуаций.

Таблица 1.5 – Мероприятия по устранению неплатежеспособности

№ п/п	Задача	Способ реализации
1.	Увеличение суммы денежных средств, позволяющих обеспечить ликвидацию обязательств, требующих срочного погашения. При этом оптимизация денежного потока для погашения просроченных и срочных обязательств достигается в результате:	– ускорения инкассации или продажи дебиторской задолженности, а также сокращения периода предоставления товарного кредита.
		– снижения размеров страховых запасов товарно-материальных ценностей и уценки наиболее трудноликвидных их видов до уровня цены спроса с обеспечением последующей их реализации.
		– ликвидации портфеля краткосрочных финансовых вложений и снижения высоколиквидной части долгосрочных финансовых инвестиций
		– проведения операций возвратного лизинга, в процессе которых ранее приобретенные в собственность основные средства продаются лизингодателю с одновременным оформлением договора их финансового лизинга.
		– продажа нерентабельных производств.
		– сдачи в аренду излишков производственной и административной площади.
2.	Сокращение масштабов краткосрочных текущих внешних и внутренних финансовых обязательств и принятие на себя меньших по размерам новых обязательств.	– пролонгации краткосрочных финансовых кредитов и реструктуризации краткосрочного кредитного портфеля с переводом некоторых его составляющих в долгосрочные инструменты.
		– отсрочки расчетов по отдельным формам внутренней кредиторской задолженности;
		– снижения издержек на приобретение материалов, инвентаря и оборудования, расходов администрации.
		– сокращения складских остатков готовой продукции.

Для достижения главной цели финансовой стабилизации необходимо гарантировать, что денежные средства, поступающие на предприятие, будут

превышать сумму всех срочных финансовых обязательств. Это подразумевает, что риск банкротства будет минимизирован или отложен на будущее.

В ходе нашего исследования мы анализировали возможности, которые позволят устранить проблему неплатежеспособности и восстановить финансовую стабильность предприятия. Важно также рассмотреть меры, необходимые для обеспечения финансового равновесия в долгосрочной перспективе. Для достижения устойчивого роста необходимо увеличить положительный денежный поток, исходящий от основной деятельности предприятия.

Следовательно, следует отметить, что не существует универсального метода для выхода из кризиса для всех предприятий. Разработка и внедрение механизма антикризисного финансового управления – это сложный процесс, требующий индивидуального подхода к каждой ситуации. Основную роль в этом процессе играют внутренние резервы финансовой стабилизации, но в случае их недостаточности необходимо рассмотреть возможность санации. Основная задача финансовой службы заключается в том, чтобы выбрать наиболее эффективные стратегии и тактики для восстановления финансовой устойчивости, учитывая специфику ситуации и цели предприятия.

### 1.3 Методика оценки эффективности стратегического управления предприятиями ИСС

Перед тем, как мы приступим к созданию методик для оценки эффективности антикризисного управления, стоит внимательно рассмотреть ряд важных аспектов, связанных с характеристиками, отражающими эту эффективность. Согласно научным исследованиям, термин «эффективность управления» зачастую связывается с экономической эффективностью, но это всего лишь частичное понимание. При комплексном подходе к оценке эффективности необходимо учитывать и другие важные аспекты, такие как гибкость, возможность управления, стойкость к негативным воздействиям, экономичность и многое другое.

Эти принципы, представленные на рисунке 1.8, играют ключевую роль в обеспечении эффективности антикризисного управления, поскольку они помогают внедрять и оценивать различные качественные критерии эффективности [52, С.5].

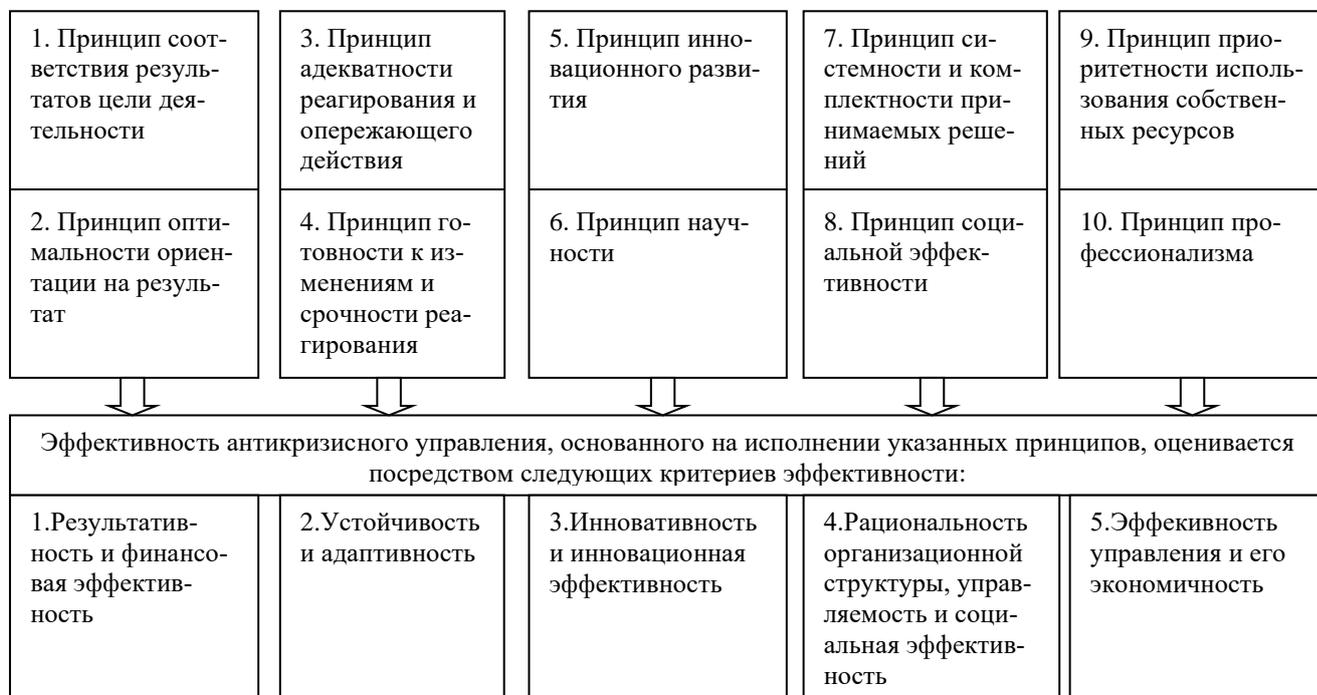


Рисунок 1.8 – Взаимосвязь принципов стратегического (антикризисного) управления с критериями оценки эффективности

При стремлении к достижению соответствия принципам антикризисного управления на предприятии возникает необходимость в разработке методики, которая позволит оценить эффективность этого управления. Эта методика основана на подходе, который предполагает определение обобщенного показателя эффективности антикризисного управления через проведение аналитико-экспертной оценки. Такой подход позволяет выявить и проанализировать ключевые аспекты эффективности данной формы управления. Методика оценки состоит из трех основных этапов, которые подробно представлены на рисунке 1.9.



Рисунок 1.9 – Методика оценки эффективности стратегического (антикризисного) управления предприятием

Первый этап методики оценки эффективности антикризисного управления предприятием связан с рядом процедур, направленных на анализ эффективности проводимого управления. В начале следует установить периодичность проведения таких оценок и сформировать группу экспертов, которые будут заниматься анализом. Важно также определить необходимые ресурсы для сбора информации из внутренней и внешней среды компании, чтобы обеспечить ее достаточность и достоверность. Это позволяет получить предварительные выводы о состоянии предприятия. Учитывая, что оно является субъектом и объектом антикризисных мероприятий, данный этап имеет особую важность, позволяя выявить и проанализировать кризисные факторы, происходящие из различных аспектов его деятельности.

Второй этап методики, известный как расчетно-аналитический этап, направлен на анализ эффективности управления предприятием в условиях кризиса. Здесь осуществляется анализ более пятидесяти количественных и качественных показателей, собранных в специальной таблице. Эти показатели объединяются в пять основных критериев эффективности, каждый из которых имеет свой весовой коэффициент, учитывающий его значимость. Максимальное значение каждого критерия составляет 1. Оценка производится с учетом критериальных значений показателей и мнений экспертов, выраженных в опросных листах для сотрудников предприятия. В результате проведения анализа определяется итоговая оценка эффективности антикризисного управления, которая не превышает 5 баллов.

Таблица 1.6 – Показатели, используемые на расчетно-аналитическом этапе методики оценки эффективности стратегического (антикризисного) управления

Группы критериев эффективности	Рассматриваемые показатели	Промежуточные показатели эффективности
I. Результативность и финансовая эффективность	1. Величины прибыли и показатели рентабельности (чистая прибыль, рентабельность продаж по прибыли от реализации, рентабельность продаж по чистой прибыли). 2. Эффективность бизнеса через расчет рентабельности предприятия (рентабельность предприятия по чистой прибыли, рентабельность собственного капитала предприятия по чистой прибыли). 3. Ликвидность баланса (коэффициенты быстрой, текущей и абсолютной ликвидности). 4. Платежеспособность предприятия (коэффициент платежеспособности за период, степень платежеспособности по текущим обязательствам, степень платежеспособности общая). 5. Финансовая устойчивость (коэффициенты автономии, финансирования, маневренности, обеспеченности оборотных активов собственными источниками формирования, кредиторской задолженности). 6. Деловая активность предприятия и капиталотдача (капиталотдача общая, капиталотдача основных производственных фондов, коэффициенты оборачиваемости оборотных активов, запасов, дебиторской задолженности, оборот к собственному капиталу). 7. Рыночная привлекательность и активность на рынке ценных бумаг (прибыль на одну акцию, коэффициент котируемости акции). 8. Оценка вероятности банкротства предприятия	Оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности
II. Устойчивость и адаптивность	Устойчивость и стабильность предприятия во времени, скорость реакции руководства на изменения окружающей среды, скорость подготовки и принятия решений по устранению возникающих проблем	Оценка эффективности системы

Группы критериев эффективности	Рассматриваемые показатели	Промежуточные показатели эффективности
III. Инновативность и инновационная эффективность	Качество продукции, периодичность внедрения инноваций, расходы на НИОКР, инновационная эффективность	управления предприятием
IV. Рациональность организационной структуры, управляемость и социальная эффективность	Отсутствие нарушений трудовой дисциплины, условия труда, отсутствие текучести кадров, климат в коллективе, работа профсоюза, коэффициент звенности, соблюдение норм управляемости, средняя заработная плата, объем выплат социального характера, производительность труда, коэффициент опережения темпа роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы	
V. Эффективность управления и его экономичность	Компетентность и профессионализм управленческого персонала, наличие регламентирующих деятельность предприятия документов, стандартов и др., затраты на управление, коэффициент экономичности аппарата управления	
Итоговый показатель эффективности	Итоговая оценка эффективности антикризисного управления предприятием	

На последнем этапе оценки антикризисного управления организацией проводится анализ результатов, полученных ранее. Этот этап направлен на создание объективной оценки работы организации в условиях кризиса и разработку предложений по улучшению эффективности её деятельности и корректировке механизмов антикризисного управления.

Для обобщения результатов применяется следующий алгоритм:

1. Эксперты присваивают балл каждому показателю эффективности, сопоставляя его текущее значение с предыдущим периодом и критериальным значением.

2. Рассчитываются частные показатели эффективности для каждого критерия. Эти показатели отражают вклад каждого показателя в общую эффективность организации в пределах конкретной группы критериев. Для этого умножаются весовые коэффициенты, присвоенные каждому показателю в группе, на его балльную оценку, используя соответствующую формулу.

$$Ч_{пэi} = B_i \times B_i \quad (1.1)$$

где

$B_i$  – вес  $i$ -го показателя эффективности;

$B_i$  – балл, присвоенный  $i$ -му показателю экспертным путем.

1. Расчет итоговой балльной оценки для каждой из пяти групп критериев эффективности. Сумма частных показателей эффективности ( $Ч_{пэi}$ ) по группе критериев эффективности образует итоговую балльную оценку для  $i$ -й группы критериев эффективности ( $O_{Bi}$ ):

$$O_{Bi} = \sum_{j=1}^n Ч_{пэi} \quad (1.2)$$

где

$j$  – количество частных показателей эффективности внутри  $i$ -й группы критериев эффективности.

Для оценки того, насколько эффективно управляется предприятием по каждому критерию, используется показатель  $O_i$ . Этот показатель помогает понять, как управление воздействует на различные группы критериев эффективности. Чтобы определить эффективность, применяется специальная шкала, которая содержится в таблице 1.7.

Границы классификации устанавливаются так: если все показатели в группе критериев достигают максимальных значений, это свидетельствует о высокой эффективности управления в этой группе (значения отклоняются от 1 в пределах 10%). Если значения показателей снижаются до минимума, это может указывать на сохранение эффективности (в пределах 30%) или ее существенное снижение (снижение на 50%). Если значения показателей снижаются более, чем определено границами классификации, группа критериев считается неэффективной и получает оценку менее 50%.

При расчете общей эффективности антикризисного управления каждой группе критериев не присваивается особый вес, так как все группы равны по значимости для оценки. Поскольку количество показателей в каждой группе различно, удельный вес присваивается каждому показателю внутри группы, а не при расчете общей оценки [41, С.62].

Таблица 1.7 – Классификационные группы для оценки уровня эффективности по i-й группе критериев

Итоговая балльная оценка для i-й группы критериев эффективности ( $O_{Bi}$ )	Характеристика эффективности управления для i-й группы критериев
0–0,5	Неэффективное
0,51–0,70	Малоэффективное
0,71–0,90	Эффективное
0,91–1,0	Высокоэффективное

Итоговая оценка эффективности антикризисного управления (ОЭАУ) будет рассчитываться по формуле:

$$O_{ЭАУ} = \sum_{i=1}^n O_{Bi} \quad (1.3)$$

где

$O_{Bi}$  – итоговая балльная оценка для i-й группы критериев эффективности;

n – число групп критериев эффективности.

Для оценки того, как хорошо антикризисное управление работает на предприятии, была разработана шкала оценки с разными группами, которые показывают уровень его эффективности (см. таблицу 1.8). Принцип установления критериальных границ для определения эффективности антикризисного управления аналогичен методу определения границ для каждой отдельной группы критериев эффективности. [35, С. 37].

Таблица 1.8 – Классификационные группы для оценки уровня эффективности антикризисного управления предприятием по итогам суммирования баллов, полученных при анализе пяти групп критериев эффективности

Итоговая оценка эффективности антикризисного управления ( $O_{ЭАУ}$ )	Характеристика эффективности антикризисного управления
0–2,50	Неэффективное
2,51–3,50	Малоэффективное
3,51–4,50	Эффективное
4,51–5,0	Высокоэффективное

2. После завершения всех расчетов и вычисления итогового балла эффективности антикризисного управления (ОЭ<sub>ДУ</sub>), составляются выводы относительно эффективности данного управления на предприятии. Если требуется, разрабатываются мероприятия по корректировке антикризисного управления. Специализированная группа совместно с руководством предприятия анализирует данные об эффективности антикризисного управления и результаты деятельности компании. На основе этого анализа вносятся изменения в существующий организационно-экономический механизм антикризисного управления и связанные с ним процедуры.

На этапе обобщения оценки эффективности антикризисного управления необходимо провести несколько процедур для каждого выбранного показателя:

1. Сравнение изменений в показателях с предыдущим периодом или с момента внедрения антикризисного управления и с критериальными значениями. Это поможет оценить, как сильно изменились результаты и насколько они соответствуют установленным критериям.

2. Оценка темпа положительных изменений во времени, чтобы определить, как быстро происходит улучшение общей ситуации предприятия.

3. Оценка достаточности изменений для восстановления финансовой устойчивости предприятия или перехода на новый уровень развития. Для этого сравнивают фактически достигнутые показатели с целевыми значениями, которые необходимы для достижения желаемого состояния предприятия.

#### 1.4 Мировой и российский опыт стратегического управления предприятием

В качестве основы для изучения диагностики в стратегическом управлении рассмотрим работы отечественных и зарубежных ученых. Эти работы включают методы и модели экономического анализа и прогнозирования банкротства, предложенные такими исследователями, как В. Ковалев, В. Волков,

Е. Стоянова, В. Кошкин, М. Бакаев, А. Шеремет [6;8;12;30;38;55], а также модели кризиса, разработанные Э. Альтманом, Тафлером, Г. Спрингейтом, В. Бивером и Ж. Лего Шеремета [14;16;35;42;51]. Этот широкий спектр методологических подходов позволяет заключить, что диагностика имеет высокий уровень сложности, и требует синтеза различных подходов к анализу финансовой деятельности предприятия для достижения высоких результатов.

Систематический финансовый мониторинг и проведение экспресс-диагностики, проводимые в ответ на выявление отрицательных изменений в финансах, направлены на своевременное распознавание и локализацию финансового кризиса. Это особенно важно на начальных стадиях финансового кризиса предприятия.

Установление финансового диагноза включает в себя использование разнообразных методик финансового анализа, которые позволяют полностью изучить и оценить различные аспекты деятельности предприятия. На всех этапах аналитической работы применяются финансовые индексы, полученные из основных форм финансовой отчетности. Для более глубокого и детального анализа финансовой деятельности используются специализированные формы анализа, основанные на данных производственного и управленческого учета.

При анализе отдельных аспектов кризисного финансового развития рекомендуется использовать стандартные методы финансового анализа, такие как горизонтальный и вертикальный анализ, сравнительный анализ, анализ финансовых коэффициентов, анализ финансовых рисков, а также интегральный финансовый анализ с использованием модели Н. Дюпона.

Также рассмотрим прогнозные модели, часто используемые в зарубежном и отечественном финансовом менеджменте (см. Приложение В,Г). Одной из наиболее известных моделей в практике финансового анализа является аналитическая модель Альтмана. Она представляет собой алгоритмическую оценку угрозы банкротства предприятия, основанную на важных показателях, характеризующих кризисное финансовое состояние. Эта модель, основанная

на исследовании предприятий-банкротов, использует индексы значимости различных факторов для оценки вероятности банкротства [19, С.55]:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5 \quad (1.4)$$

где

Z - интегральный показатель уровня угрозы банкротства («Z-счет Альтмана»);

X1 - отношение оборотных активов (рабочего капитала) к сумме всех активов предприятия;

X2 - уровень рентабельности капитала;

X3 - уровень доходности активов;

X4 - коэффициент соотношения собственного и заемного капитала;

X5 - оборачиваемость активов (в числе оборотов). Уровень угрозы банкротства предприятия в модели Альтмана оценивается по шкале (табл. 1.9).

Таблица 1.9 – Шкала определения уровня банкротства по Модели Альтмана

Значение показателя Z	Вероятность банкротства
До 1,8	Очень высокая
1,81-2,70	Высокая
2,71-2,99	Возможная
3,00 и выше	Очень низкая

Г. Спрингейт прибегнул к мультипликативному дискриминантному анализу для выбора четырех из девятнадцати самых известных финансовых показателей, которые наибольшим образом различаются для успешно действующих предприятий и предприятий-банкротов. Прогнозная модель Спрингейта имеет вид [52, С. 5]:

$$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D \quad (1.5)$$

где

A - собственные оборотные активы / всего активов;

$V$  – прибыль до налогообложения / всего активов;

$C$  – прибыль до налогообложения / всего текущих обязательств;

$D$  – выручка / всего активов.

Г. Спрингейт определял критическое значение  $Z$  для данной модели равное 0,862. При этом точность этой модели составляет 92,5 для 40 компаний, исследованных Спрингейтом.

Интересная модель прогнозирования банкротства, по мнению Г.Б. Юн, была разработана Ж. Лего; она имеет вид:

$$CA\text{-Score} = 4.5913_A + 4,5080_B + 0.3936_C - 2,7616 \quad (1.6)$$

где,

$A$  – акционерный капитал / всего активов;

$V$  – (прибыль до налогообложения + издержки финансирования) / всего активов;

$C$  – выручка за два предыдущих периода / всего активов за аналогичные периоды.

Критическим значением для CA-Score является 0,3.

В числе аналогичных моделей множественного дискриминантного анализа выделяются также модели Ж. Конана, М. Голдера, Л. Фулмера, М. Тафлера, У. Бивера.

Отечественные экономисты О.П. Зайцева, Р.С. Сайфулин и Г.Г. Кадыков разработали универсальные методические подходы диагностики возможного банкротства, адаптированные к российским реалиям бизнеса [38, С.26].

Так, Р.С. Сайфулин и Г.Г. Кадыков предложили применять для исследования финансового состояния предприятий рейтинговое число:

$$R = 2 \times K_o + 0,1 \times K_{тл} + 0,08 \times K_{и} + 0,45 \times K_{м} + K_{пр} \quad (1.7)$$

где

$K_o$  – коэффициент обеспеченности собственными средствами;

$K_{\text{тл}}$  – коэффициент текущей ликвидности;

$K_{\text{и}}$  – коэффициент оборачиваемости активов;

$K_{\text{м}}$  – коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции);

$K_{\text{пр}}$  – рентабельность собственного капитала.

Полное соответствие финансовых коэффициентов их минимальному нормативному уровню приведет рейтинговое число к единице и будет свидетельствовать об удовлетворительном состоянии финансов. Соответственно, рейтинговое число менее единицы будет характеризовать состояние экономики предприятия как неудовлетворительное.

Шестифакторная математическая модель О.П. Зайцевой предлагает использовать следующие частные коэффициенты [57, С.41]:

$K_{\text{уп}}$  – коэффициент убыточности предприятия, определяющийся отношением чистого убытка к собственному капиталу;

$K_3$  – соотношение кредиторской и дебиторской задолженности;

$K_c$  – показатель соотношения краткосрочных обязательств и наиболее ликвидных активов, этот коэффициент является обратной величиной показателя абсолютной ликвидности;

$K_{\text{ур}}$  – убыточность реализации продукции- отношение чистого убытка к объёму реализации этой продукции;

$K_{\text{фр}}$  – соотношение заёмного и собственного капитала;

$K_{\text{заг}}$  – коэффициент загрузки активов как величина, обратная коэффициенту оборачиваемости активов.

Комплексный коэффициент банкротства рассчитывается с помощью следующих весовых значений:

$$K_{\text{ком}} = 0,25K_{\text{уп}} + 0,1K_3 + 0,2K_c + 0,25K_{\text{ур}} + 0,1K_{\text{фр}} + 0,1K_{\text{заг}} \quad (1.8)$$

Весовые критерии частных показателей для организаций определялись экспертным путем, а фактический комплексный коэффициент банкротства следует сопоставлять с нормативным, рассчитанным при помощи рекомендуемых минимальных значений частных показателей:  $K_{уп} = 0$ ;  $K_3 = 1$ ;  $K_c = 7$ ;  $K_{ур} = 0$ ;  $K_{фр} = 0,7$ ;  $K_{заг} = \text{значение } K_{заг} \text{ в предыдущем периоде}$ .

Если результат комплексного коэффициента больше норматива - вероятность банкротства велика, а если меньше – наступление банкротства маловероятно. В.Р. Банк в целях прогнозирования банкротства российских предприятий предлагает использовать комплексный индикатор финансовой устойчивости, разработанный В.В. Ковалевым. Здесь автор рекомендует брать комбинацию следующих коэффициентов: коэффициент оборачиваемости запасов –  $N_1$ ; коэффициент текущей ликвидности –  $N_2$ ; коэффициент структуры капитала –  $N_3$ ; коэффициент рентабельности –  $N_4$ ; коэффициент эффективности –  $N_5$  [14, С.66].

При этом формула для оценки финансовой устойчивости должна иметь вид:

$$K = 25K_1 + 25K_2 + 20K_3 + 20K_4 + 10K_5 \quad (1.9)$$

где

$K_i$  - значение показателя  $N_i$  / нормативное значение этого показателя.

Если  $N$  равен 100 и более – налицо позитивная финансово-хозяйственная ситуация. Существенное отклонение от 100 в меньшую сторону констатирует ухудшение ситуации и вероятность приближения глобального финансового кризиса.

В итоге необходимо отметить, что, бесспорно, совокупность подходов фундаментальной диагностики позволяет получить максимально полное представление о кризисном развитии финансового состояния предприятия и в соответствии с масштабностью критической ситуации конкретизировать формы и методы предстоящего финансового оздоровления хозяйствующего субъекта.

## 2 Анализ деятельности предприятий ИСС

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «РеалПрофГрупп» и анализ среды его функционирования

Организация ООО «РеалПрофГрупп» была учреждена в 2010 году на основе правовых актов Российской Федерации и решения шести основателей, включая одно юридическое лицо и пять физических лиц. Она функционирует как юридическое лицо в соответствии с законодательством РФ, имея уставный капитал в размере 894 тысяч рублей.

Деятельность ООО «РеалПрофГрупп» сосредоточена на осуществлении функций Технического заказчика и Генерального подрядчика в ходе реализации строительных проектов - от оформления разрешительной документации до сдачи объектов в эксплуатацию. Главным направлением деятельности компании является строительство различных типов зданий - как жилых, так и нежилых. Кроме того, «РеалПрофГрупп» занимается рядом дополнительных работ, включая электромонтажные, строительные отделочные, гидроизоляционные, а также работает в сфере архитектуры и инженерных изысканий в строительстве. Общее число работников компании составляет 18 человек.

У компании есть конкуренты, которые также работают в сфере строительства и имеют схожий объем производства, выручку и государственные заказы.

Таблица 2.1 – Ближайшие конкуренты ООО «Реалпрофгрупп»

№	Наименование	Выручка	Кол-во гос. контрактов	Сумма гос. контрактов
1.	ООО «ГУ Подводречстрой»	382 млн + 275 млн	5	99 897 746 руб.
2.	ООО «Кинек»	773 млн + 563 млн	14	1 731 820 665 руб.
3.	ЗАО «НСК»	11 млн - 5,9 млн	62	207 326 628 руб.

Проведем PEST-анализ ООО «РеалПрофГрупп» (табл.2.1).

Таблица 2.2 – PEST-анализ ООО «РеалПрофГрупп»

Фактор	Воздействие на отрасль	Воздействие на компанию
<b>Политические факторы</b>		
Проявление в органах государственной власти лобби от различных политических групп	Влияние лобби на выработку политического курса и законоотворчество в ИСС	Активная политическая позиция руководства предприятия
Снижение стабильности в обществе (это социальный фактор)	Снижение потребительной способности населения	Снижение количества заказов от предпринимательского сектора на проектные и строительные услуги, а также платежеспособного спроса населения на жилые объекты недвижимости
<b>Экономические факторы</b>		
Угроза высоких темпов инфляции. Эмиссия денег	Обесценивание накоплений	Рост себестоимости строительной продукции, определяющий ценовую политику предприятия
Дефицит оборотных средств	Повышение стоимости финансовых ресурсов, усиление позиций компаний, обладающих собственными средствами	Высокая вероятность сокращения товарного запаса, сворачивание программ кредитования, отказ от поставщиков, не предоставляющих отсрочек платежей
Изменение системы налогообложения	Определение новых условий работы на конкурентном рынке, определяющие риски и входные барьеры для новых игроков	Влияние на себестоимость строительной продукции. Риски нарушения налогового законодательства или рост налоговой дисциплины
<b>Социальные факторы</b>		
Рост мобильности населения	Отток квалифицированных работников	Совершенствование системы стимулирования и автоматизация труда
<b>Технологические факторы</b>		
НТП в сфере производства	Появление новых материалов, оборудования, технологии	Повышение качественных характеристик готовой строительной продукции и/или повышение производительности труда за счет использования передовых материалов, оборудования и технологий
НТП в социальной сфере	Рост уровня потребностей населения	Улучшение условий труда и быта работников предприятия

Экономические факторы имеют значительное влияние на стратегию предприятия ИСС. Технологические достижения создают компании

дополнительную конкуренцию со стороны строительных организаций, если вовремя не внедрять ноу-хау.

## 2.2 Финансовый анализ ООО «РеалПрофГрупп»

Информацию о ключевых финансовых показателях деятельности ООО «РеалПрофГрупп» получают из его бухгалтерского баланса. Этот документ помогает оценить, насколько эффективно используется капитал компании, достаточен ли он для текущей и будущей работы, а также какие заемные средства есть и как эффективно они используются. По данным бухгалтерского баланса можно принимать решения о сотрудничестве с организацией, оценивать ее кредитоспособность, рассчитывать риски инвестиций и многое другое.

Важным финансовым показателем компании является ее платежеспособность. Это означает, насколько компания может вовремя выплатить свои долги, используя свои текущие денежные средства. Платежеспособность анализируется на основе ликвидных активов компании. Ликвидность отражает потенциальную способность компании погасить свои обязательства, а платежеспособность - реальную возможность сделать это. Уровень ликвидности баланса напрямую влияет на платежеспособность компании. Ликвидность также важна для общей финансовой устойчивости.

Анализ ликвидности баланса осуществляется путем сравнения активов и обязательств, группируемых по их ликвидности и срочности погашения. Активы оцениваются по нескольким критериям, таким как текущие активы, которые могут быть быстро превращены в наличные деньги.

Таблица 2.4 – Показатели актива, сгруппированные по степени ликвидности

Группа активов	Статьи баланса, включаемые в группу
A1	абсолютно ликвидные активы, представляющие собой сумму денежных средств организации и краткосрочных финансовых вложений
A2	быстрореализуемые активы, рассчитываемые как сумма краткосрочной дебиторской задолженности
A3	медленно реализуемые активы, включающие в себя прочие оборотные активы, не вошедшие в первые две группы
A4	трудно реализуемые активы, состоящие из внеоборотных активов организации

Статьи пассива баланса объединяются в следующие группы (табл. 2.5).

Таблица 2.5 – Показатели пассива, сгруппированные по степени срочности обязательств

Группа пассивов	Статьи баланса, включаемые в группу
П1	наиболее срочные обязательства, представляющие собой кредиторскую задолженность
П2	краткосрочные пассивы, рассчитываемые как сумма краткосрочных кредитов и займов и резервов предстоящих расходов
П3	долгосрочные пассивы, состоящие из долгосрочных обязательств
П4	постоянные или устойчивые пассивы, представляющие собой собственный капитал организации

В таблице 2.6 представлены показатели, характеризующие ликвидность баланса ООО «РеалПрофГрупп» рассчитанные за 2021-2023 гг.

Ликвидность баланса считается абсолютной при выполнении следующих условий:  $A1 \geq П1$ ,  $A2 \geq П2$ ,  $A3 \geq П3$ ,  $A4 \leq П4$ .

Таблица 2.6 – Анализ ликвидности баланса ООО «РеалПрофГрупп» за 2021-2023 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-		Темп роста	
	2021	2022	2023	2022 от 2021	2023 от 2022	2022 к 2021	2023 к 2022
Активы (тыс. руб.)							
A1	615	746	30	131	-716	121,3	4,0
A2	1056	2148	3187	1092	1039	203,4	148,4
A3	612	838	1531	226	693	136,9	182,7
A4	5850	5853	14990	3	9137	100,1	256,1
Пассивы (тыс. руб.)							
П1	15441	9111	18545	-6330	9434	59,0	203,5

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-		Темп роста	
	2021	2022	2023	2022 от 2021	2023 от 2022	2022 к 2021	2023 к 2022
П2	302	450	985	148	535	149,0	218,9
П3	-	-	-	-	-	-	-
П4	208	25	10	-183	-15	12,0	40,0

Баланс ООО «РеалПрофГрупп» характеризуется следующими неравенствами:

2021 год:  $A1 \leq П1$ ,  $A2 \geq П2$ ,  $A3 \geq П3$ ,  $A4 \geq П4$

2022 год:  $A1 \leq П1$ ,  $A2 \geq П2$ ,  $A3 \geq П3$ ,  $A4 \geq П4$

2023 год:  $A1 \leq П1$ ,  $A2 \geq П2$ ,  $A3 \geq П3$ ,  $A4 \geq П4$

В таблице 2.7 представлены показатели, характеризующие ликвидность баланса ООО «РеалПрофГрупп» за 2021-2023 гг.

Таблица 2.7 – Показатели ликвидности баланса ООО «РеалПрофГрупп» за 2021-2023 гг.

№ п/п	Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-		Темп роста	
		2021	2022	2023	2022 от 2021	2023 от 2022	2022 к 2021	2023 к 2022
1	Денежные средства, тыс. руб.	615	746	30	131	-716	121,3	4,0
2	Дебиторская задолженность, тыс. руб.	1056	2148	3187	1092	1039	203,4	148,4
3	Оборотные средства, тыс. руб.	612	838	1531	226	693	136,9	182,7
4	Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	15743	9561	19530	-6182	9969	60,7	204,3
5	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,04	0,08	0,00	0,04	-0,08	199,73	1,97
6	Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности	0,07	0,22	0,16	0,16	-0,06	334,93	72,64
7	Коэффициент текущей ликвидности	0,04	0,09	0,08	0,05	-0,01	225,46	89,44
8	Коэффициент платежеспособности	0,11	0,30	0,16	0,20	-0,14	285,17	54,42

После анализа показателей ликвидности баланса ООО «РеалПрофГрупп» мы можем сделать следующие выводы. В 2022 году

коэффициент абсолютной ликвидности составил 0,08, что на 0,04 выше, чем в 2021 году, однако в 2023 году этот коэффициент упал до 0. Рекомендуемое значение для данного показателя составляет более 0,2, что указывает на недостаточность денежных средств для инвестиций в развитие компании.

Коэффициент быстрой ликвидности оценивает способность компании выплатить краткосрочные обязательства за счет своих оборотных активов. В 2021 году этот показатель был 0,07, в 2022 году вырос до 0,22, а в 2023 году упал до 0,16. Это говорит о том, что «РеалПрофГрупп» не в состоянии полностью покрыть краткосрочные обязательства своими собственными оборотными средствами.

Коэффициент текущей ликвидности оценивает общую ликвидность активов компании и их соотношение к текущим обязательствам. В 2021 году этот показатель был 0,04, в 2022 году - 0,09, а в 2023 году - 0,08. Это указывает на то, что у компании не хватает активов для покрытия текущих обязательств.

Платежеспособность «РеалПрофГрупп» определяет ее способность выполнять платежные обязательства. Коэффициент платежеспособности в 2023 году составил 0,16, что на 0,14 меньше, чем в 2022 году. Тенденция снижения этого коэффициента свидетельствует о неблагоприятной перспективе для компании.

Почти все показатели финансового состояния ООО «РеалПрофГрупп» находятся ниже нормы, что указывает на нестабильное финансовое положение компании. Коэффициент автономии показывает финансовую зависимость организации от заемных источников. Коэффициент финансовой устойчивости и финансирования остаются на прежнем уровне, что также свидетельствует о нестабильности.

Коэффициент финансирования показывает, что в 2022 году на каждый рубль заемного капитала приходилось 0,003 рубля собственных средств. В 2023 году этот показатель вырос до 0,011 рублей. Это указывает на то, что «РеалПрофГрупп» в большей степени финансируется за счет внешних источников.

Таблица 2.8 – Показатели, характеризующие финансовое состояние ООО «РеалПрофГрупп» за 2021-2023 гг.

Показатели	Нормативное значение	Годы			Абсолютное отклонение, +/-		Темп роста	
		2021	2022	2023	2022 от 2021	2023 от 2022	2022 к 2021	2023 к 2022
1. Собственный капитал, тыс. руб.	-	10	25	208	15	183	250,00	832,00
2. Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	-	15743	9561	19530	-6182	9969	60,73	204,27
3. Внеоборотные активы, тыс. руб.	-	5850	5853	14990	3	9137	100,05	256,11
4. Оборотные активы, тыс. руб.	-	2283	3733	4748	1449	1016	163,47	127,22
5. Валюта баланса, тыс. руб.	-	8133	9586	19738	1453	10152	117,87	205,90
6. Коэффициент финансовой независимости (автономии)	$\geq 0,4 - 0,6$	0,001	0,003	0,011	0,00	0,01	212,11	404,07
7. Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,6$	0,001	0,003	0,011	0,002	0,01	212,11	404,07
8. Коэффициент финансирования	$\geq 0,7$	0,001	0,003	0,011	0,002	0,01	411,65	407,31
9. Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала	$< 1,0$	1574,3	382,4	93,89	-1191,9	-288,5	24,29	24,55
10. Коэффициент маневренности	$\geq 0,5$	228,30	149,3	22,83	-79,0	-126,45	65,39	15,29
11. Индекс постоянного актива	-	585,0	234,1	72,07	-350,9	-162,1	40,02	30,78

Обнаружена положительная динамика снижения показателя отношения заемного к собственному капиталу в ООО «РеалПрофГрупп». Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала показывает, что в 2021 году на каждый рубль, вложенный в имущество собственными средствами, приходилось 1574,3 рубля заемных средств. В 2022 году этот показатель сократился

до 382,4 рубля, а в 2023 году дальше уменьшился до 93,89 рубля. Тем не менее, этот показатель все еще значительно превышает норму.

Коэффициент маневренности, который отражает долю собственного капитала, используемого для финансирования текущей деятельности, также показывает снижение в динамике. В 2021 году этот коэффициент составлял 228,3, в 2022 году сократился до 149,3, а в 2023 году упал до 22,8.

Таким образом, данные показатели финансового состояния ООО «РеалПрофГрупп» указывают на финансовую зависимость организации от внешних источников и на невозможность покрытия имеющихся обязательств перед кредиторами собственными средствами.

Теперь обратимся к финансовой независимости ООО «РеалПрофГрупп». Абсолютные показатели финансовой устойчивости оценивают степень обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования. Тип финансовой устойчивости зависит от наличия платежного излишка или недостатка собственных оборотных средств, собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов, общей величины основных источников для формирования запасов. Возможные варианты финансовой устойчивости организаций представлены ниже.

Таблица 2.9 – Анализ финансовой независимости ООО «РеалПрофГрупп» за 2021-2023 гг.

№ п/п	Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-	
		2021	2022	2023	2022 от 2021	2023 от 2022
1	Запасы и затраты, тыс.руб.	612	838	396	226	-442
2	Наличие собственных оборотных средств (СОС), тыс.руб.	-5840	-5809	-14782	31	-8973
3	Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов (функционирующий капитал), (КФ), тыс.руб.	-5840	-5809	-14782	31	-8973
4	Общая величина основных источников формирования запасов, (ВИ), тыс.руб.	9903	3752	4748	-6151	996

№ п/п	Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-	
		2021	2022	2023	2022 от 2021	2023 от 2022
5	Излишек или недостаток СОС, тыс.руб.	-6452	-6647	-15178	-195	-8531
6	Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов, тыс.руб.	-6452	-6647	-15178	-195	-8531
7	Излишек или недостаток общей величины основных источников для формирования запасов, тыс.руб.	9291	2914	4352	-6377	1438

Из расчетов видно, в ООО «РеалПрофГрупп» имеется излишек только по общей величине основных источников для формирования запасов собственным оборотным средствам. По остальным показателям наблюдается недостаток средств. Таким образом, ООО «РеалПрофГрупп» имеет неустойчивое финансовое состояние.

### 2.3 Оценка рисков деятельности ООО «РеалПрофГрупп»

В современной экономической среде каждая компания постоянно сталкивается с неопределенностью и рисками при принятии решений. Эти риски могут быть разнообразными и включать в себя экономические, отраслевые, юридические и другие факторы, как внутренние, так и внешние.

Особое внимание следует уделить финансовым рискам, которые сопутствуют финансовым операциям компании. Они влияют на компанию в двух аспектах. Во-первых, уровень доходности финансовых операций зависит от уровня риска, что формирует связанную систему «доходность-риск». Во-вторых, финансовые риски могут привести к банкротству компании, поскольку финансовые потери, связанные с этими рисками, могут оказаться решающими для предприятия.

Следовательно, для успешного управления финансами компания должна разработать политику управления финансовыми рисками. Основная цель такой политики заключается в достижении оптимального баланса между максимизацией прибыли и обеспечением долгосрочной стабильности бизнеса для собственников и инвесторов.

Управление финансовым риском включает в себя ряд методов и мероприятий, которые помогают компании адекватно оценивать и снижать риски. Анализ риска является важным этапом этого процесса, и для его проведения требуется доступ к информации из бухгалтерской (финансовой) отчетности компании.

Финансовые риски могут быть классифицированы на различные категории, такие как риски ликвидности, рыночные риски и кредитные риски. Например, риск ликвидности возникает, когда компания не в состоянии своевременно погасить свои финансовые обязательства. Для анализа такого риска используется информация из бухгалтерского баланса компании.

Важно отметить, что управление финансовыми рисками должно быть систематическим и комплексным процессом, который помогает компании эффективно управлять своими финансами и минимизировать негативные последствия финансовых рисков.

Взаимосвязь ликвидности бухгалтерского баланса и риска потери платежеспособности организации следующая:

Абсолютная ликвидность (безрисковая зона)

$$A1 \geq P1, A2 \geq P2, A3 \geq P3, A4 \leq P4$$

Нормальная ликвидность (зона допустимого риска)

$$A1 \leq P1, A2 \geq P2, A3 \geq P3, A4 \leq P4$$

Нарушенная ликвидность (зона критического риска)

$$A1 \leq P1, A2 \leq P2, A3 \geq P3, A4 \leq P4$$

Кризисная ликвидность (зона катастрофического риска)

$$A1 \leq P1, A2 \leq P2, A3 \leq P3, A4 \leq P4$$

Таблица 2.10 – Оценка риска потери платежеспособности ООО «РеалПрофГрупп»

Актив	Абсолютные величины		Пассив	Абсолютные величины		Платежный излишек	
	2018	2019		2022	2023	2022	2023
A1	746	30	П1	9111	18545	-8365	-18515
A2	2148	3187	П2	450	985	1698	2202
A3	838	1531	П3	-	-	838	1531
A4	5853	14990	П4	25	10	-5828	-14980
Баланс	9585	19738	Баланс	9585	19738	-	-

За рассматриваемый период отмечается недостаток наиболее ликвидных активов, необходимых для покрытия срочных обязательств, а также дефицит собственных средств для покрытия долгосрочных инвестиций.

Когда  $A1 \leq П1$ , это указывает на зону допустимого риска, где текущие платежи и поступления характеризуют нормальную ликвидность баланса. Для ООО «РеалПрофГрупп» это означает, что у них возникают трудности с оплатой обязательств в течение 3 месяцев из-за недостаточного поступления средств. В таких случаях активы группы A2 могут использоваться в качестве резерва, но для превращения их в денежные средства потребуется дополнительное время.

Если  $A4 \geq П4$ , это предварительный признак возможного финансового кризиса в ООО «РеалПрофГрупп», поскольку у них нет собственных оборотных средств для ведения бизнеса.

Таким образом, баланс ООО «РеалПрофГрупп» характеризуется недостаточной (порой нарушенной) ликвидностью, и зона допустимого риска фактически превращается в зону критического риска.

Чтобы подтвердить этот вывод, мы проведем интегральную оценку финансового состояния компании на основе рейтинговой оценки относительных показателей ликвидности, используя данные из таблицы 2.11

Таблица 2.11 – Интегральная бальная оценка финансового состояния

Класс	Диапазон баллов	Оценка
1	100-97	организации с абсолютной финансовой устойчивостью и абсолютно платежеспособные
2	96-97	организации нормального финансового состояния
3	96-37	организации, финансовое состояние которых можно оценить как среднее
4	36-11	организации с неустойчивым финансовым состоянием
5	10-0	организации с кризисным финансовым состоянием

В таблице 2.12 произведем расчет интегральной бальной оценки финансового состояния ООО «РеалПрофГрупп». Произведенные расчеты подтвердили правильность первоначальной оценки риска потери платежеспособности: в 2023 г. ООО «РеалПрофГрупп» находилось в кризисном финансовом состоянии.

Таблица 2.12 – Интегральная бальная оценка финансового состояния ООО «РеалПрофГрупп» за 2022-2023 гг.

Показатель финансового состояния	Рейтинг показателя	Условия	2022 год	Балл	2023 год	Балл
Коэффициент абсолютной ликвидности	20	0,5 и выше – 20 баллов. За каждый 0,1 пункта снижения, по сравнению с 0,5, снимается по 4 балла. Менее 0,1 – 0 баллов.	0,08	0	0	0
Коэффициент «критической оценки»	18	1,5 и выше – 18 баллов. За каждый 0,1 пункта снижения, по сравнению с 1,5, снимается по 3 балла. Менее 1,0 – 0 баллов.	0,03	0	0,16	0
Коэффициент текущей ликвидности	16,5	2,0 и выше – 16,5 баллов. За каждый 0,1 пункта снижения, по сравнению с 2,0, снимается по 1,5 балла. Менее 1,0 – 0 баллов	0,09	0	0,08	0
Коэффициент автономии	17	0,6 и выше – 17 баллов. За каждый 0,01 пункта снижения, по сравнению с 0,6, снимается по 0,8 балла. Менее 0,4 – 0 баллов.	0,003	0	0,011	0
Коэффициент обеспеченности	15	0,5 и выше – 15 баллов. За каждый 0,1 пункта снижения, по сравнению с 0,5,	-1,6	0	-3,1	0

Показатель финансового состояния	Рейтинг показателя	Условия	2022 год	Балл	2023 год	Балл
собственными средствами		снимается по 3 балла. Менее 0,1 – 0 баллов.				
Коэффициент финансовой устойчивости	13,5	1,0 и выше – 13,5 баллов. За каждый 0,1 пункта снижения, по сравнению с 1,0, снимается по 2,5 балла. Менее 0,5 – 0 баллов.	0,003	0	0,011	0
Всего	100		-	0	-	0

Таким образом, на основе доступной информации бухгалтерской (финансовой) отчетности, используя инструменты финансового анализа в сочетании с целями риск-менеджмента, вполне реально оценить риск ликвидности, как отправную точку финансового риска. В большей степени она подходит для внешних пользователей, контрагентов предприятия, в частности, банков, других заимодавцев, заинтересованных в оценке риска потери платежеспособности.

В связи с тем, что ООО «РеалПрофГрупп» находится в кризисном финансовом состоянии, сделаем прогноз возможного банкротства на предстоящую перспективу.

В зарубежных странах для оценки риска банкротства и кредитоспособности организаций широко используются факторные модели известных западных экономистов Альтмана, Лиса, Таффлера, Тишоу и других, разработанные с помощью многомерного дискриминантного анализа.

Наиболее широкую известность получила модель Альтмана. Цель «Z-анализа» Альтмана – отнести изучаемый объект к одной из двух групп: либо к предприятиям-банкротам, либо к успешно действующим предприятиям [47, С.54].

Уравнение Z-оценки представляется следующим образом:

$$Z=0,717X_1+0,847X_2+3,107X_3+0,42X_4+0,995X_5 \quad (2.1)$$

где:

$$X1 = \frac{\text{собственный оборотный капитал}}{\text{сумма активов}}$$

$$X2 = \frac{\text{нераспределенная прибыль}}{\text{сумма активов}}$$

$$X3 = \frac{\text{прибыль до уплаты процентов}}{\text{сумма активов}}$$

$$X4 = \frac{\text{собственный капитал}}{\text{заемный капитал}}$$

$$X5 = \frac{\text{выручка}}{\text{сумма активов}}$$

Константа сравнения 1,23, если значение  $Z < 1,23$ , то это признак высокой вероятности банкротства, если  $Z > 1,23$ , то это свидетельствует о малой вероятности банкротства.

Теперь проведём анализ банкротства ООО «РеалПрофГрупп», представленный в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – «Z-анализ» Альтмана, проведенный на примере ООО «РеалПрофГрупп» за 2021-2023 годы, тыс.руб.

№	Показатели	Период		
		2021 год	2022 год	2023 год
1	Собственный оборотный капитал	2283	3733	4748
2	Сумма активов	8133	9586	19738
3	X1	0,28	0,39	0,24
4	Нераспределённая прибыль	0	15	198
5	X2	0	0,002	0,01
6	Прибыль до уплаты процентов	-310	28	310
7	X3	-0,038	0,003	0,038
8	Собственный капитал	10	25	208
9	Заёмный капитал	8123	9561	19538
10	X4	0,001	0,003	0,01
11	Выручка	903	975	15577
12	X5	0,11	0,1	0,79
13	Z -анализ Альтмана	0,19	0,39	1,09

Проведя «Z – анализ» Альтмана, можно сделать вывод, что вероятность наступления банкротства ООО «РеалПрофГрупп» очень высока за 2021-2023

годы, за 2023 год все равно сохраняется возможность банкротства так как  $Z < 1,23$ , но уже наметилась тенденция повышения данного показателя.

Дискриминантная модель, разработанная Лисом для Великобритании, получила следующее выражение [40, С.77]:

$$Z=0,063X_1+0,092X_2+0,057X_3+0,001X_4 \quad (2.2)$$

где:

$$X_1 = \frac{\text{оборотный капитал}}{\text{сумма активов}}$$

$$X_2 = \frac{\text{прибыль от реализации}}{\text{сумма активов}}$$

$$X_3 = \frac{\text{нераспределенная прибыль}}{\text{сумма активов}}$$

$$X_4 = \frac{\text{собственный капитал}}{\text{заемный капитал}}$$

Здесь предельное значение равняется 0,037. Проведём анализ банкротства с помощью модели Лиса, представленный в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – «Z – анализ» Лис, проведенный на примере ООО «РеалПрофГрупп» за 2021-2023 годы, тыс.руб

№	Показатели	Период		
		2021 год	2022 год	2023 год
1	Оборотный капитал	2283	3733	4748
2	Сумма активов	8133	9586	19738
3	X1	0,28	0,39	0,24
4	Прибыль от реализации	-310	28	310
5	X2	-0,038	0,003	0,038

№	Показатели	Период		
		2021 год	2022 год	2023 год
6	Нераспределённая прибыль	0	15	198
7	X3	0	0,0016	0,01
8	Собственный капитал	10	25	208
9	Заёмный капитал	8123	9561	19538
10	X4	0,001	0,003	0,01
11	Z-анализ Лис	0,018	0,018	0,018

Проведя «Z – анализ» по модели Лиса, можно также сделать вывод, что в ООО «РеалПрофГрупп» на протяжении всего анализируемого периода  $Z < 0,037$ , это означает, что предприятию угрожает банкротство.

Таффлер разработал следующую модель [46, С.27]:

$$Z = 0,58X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 1,16X_4 \quad (2.3)$$

где:

$$X_1 = \frac{\text{прибыль от реализации}}{\text{краткосрочные обязательства}}$$

$$X_2 = \frac{\text{оборотные активы}}{\text{сумма обязательств}}$$

$$X_3 = \frac{\text{краткосрочные обязательства}}{\text{сумма активов}}$$

$$X_4 = \frac{\text{выручка}}{\text{сумма активов}}$$

Если величина Z-счёта  $> 0,3$ , это говорит о том, что у предприятия неплохие долгосрочные перспективы, если  $< 0,2$ , то банкротство более чем вероятно. Проведём анализ Таффлера, представленный в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – «Z – анализ» Таффлера, проведенный на примере ООО «РеалПрофГрупп» за 2021-2023 годы, руб.

№	Показатели	Период		
		2021 год	2022 год	2023 год
1.	Прибыль от реализации	-310	28	310
2.	Краткосрочные обязательства	8123	9561	19538
3.	X1	-0,038	0,003	0,016
4.	Оборотные активы	2283	3733	4748
5.	Сумма обязательств	8123	9561	19538
6.	X2	0,28	0,39	0,24
7.	Сумма активов	8133	9586	19738
8.	X3	0,99	0,99	0,99
9.	Выручка	903	975	15577
10.	X4	0,11	0,10	0,79
11.	Z -анализ Таффлера	0,32	0,35	1,14

Проведя «Z – анализ» Таффлера, выявлено что на долгосрочную перспективу у ООО «РеалПрофГрупп» имеется резерв финансовой прочности. За счет повышения выручки в 2023 году коэффициент составил 1,14, что значительно превышает установленный порог.

Таким образом, можно сделать следующий вывод: за период 2021-2023 годы у ООО «РеалПрофГрупп» наблюдалось не устойчивое финансовое состояние. Анализ финансовой состоятельности предприятия по моделям Альтмана и Лиса показал, что на протяжении всего анализируемого периода ООО «РеалПрофГрупп» угрожало банкротство. Но в перспективе, согласно анализу Таффлера у организации имеется запас прочности и банкротство возможно избежать.

### 3 Совершенствование методов стратегического анализа и диагностики на примере ООО «РеалПрофГрупп»

#### 3.1 Концептуальная модель стратегического анализа и диагностики в системе финансового менеджмента на предприятии ИСС

На современном этапе наблюдается активное развитие и формирование целого ряда концепций в области антикризисного финансового менеджмента:

1. Управление в условиях банкротства. Этот аспект включает в себя выполнение установленных законом процедур при прогнозируемом или уже наступившем банкротстве предприятия.

2. Систематическое и комплексное управление. Начиная с момента создания предприятия, осуществляется систематическое и стабильное управление, учитывающее особенности кризисных ситуаций.

3. Специализированный экономико-финансовый менеджмент. Развивается специальная область управления, направленная на преодоление кризисов и обеспечение устойчивости предприятия.

Новая парадигма антикризисного управления приводит к корректировке традиционных концепций управления. Концепция антикризисного управления представляет собой систему элементов (целей, задач, принципов и методов) во взаимосвязи с методологическими и организационными аспектами.

Технологический процесс управления в кризисной ситуации включает следующие этапы:

- Диагностика финансово-экономического состояния. Оценка текущего положения предприятия и его возможностей для развития.
- Прогнозирование ключевых параметров и показателей. Построение прогнозов на основе текущей ситуации и трендов развития.

– Оптимальное управление ресурсным потенциалом. Реализация мероприятий по управлению ресурсами предприятия с целью обеспечения его устойчивости и развития.

Концепция финансово-экономического механизма антикризисного менеджмента представляет собой совокупность трех разделов:

– Раздел «А»: Включает в себя оценку ресурсов предприятия, оценку его финансово-экономического состояния и оценку риска несостоятельности.

– Раздел «В»: Связан с построением прогнозов ключевых параметров и показателей.

– Раздел «С»: Посвящен оптимизации управленческой деятельности в отношении ресурсного потенциала.

Таким образом, концепция антикризисного финансового менеджмента включает в себя комплексный подход к управлению предприятием в условиях кризиса с целью его устойчивого развития.

Исследуем более детально выделенные блоки в разделе «А».

Блок 1: Оценка ресурсов предприятия.

Этот блок направлен на анализ ресурсов, которыми располагает предприятие. Здесь оцениваются основные, оборотные и человеческие ресурсы комплексно с учетом их динамики. Ключевая задача - определить, насколько устойчиво развиваются эти компоненты, так как каждый из них влияет на общий ресурсный потенциал предприятия. Важно понимать, что все эти ресурсы взаимосвязаны и их взаимодействие создает синергетический эффект. Кроме того, важно оценить баланс ресурсов предприятия и их соотношение с ориентирами развития и конкретными целями.

Блок 2: Оценка финансовой устойчивости и состояния предприятия.

Этот блок фокусируется на оценке финансовой устойчивости и состояния предприятия с помощью конкретных показателей и методик. Сюда входят коэффициенты текущей ликвидности, финансового левериджа, финансовой автономии, а также показатели оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности. Посредством вычисления интегрального показателя за

определенный временной период можно определить степень финансовой устойчивости предприятия и спрогнозировать его дальнейшее развитие. Также важно сравнивать баланс финансовых показателей при различных ориентирах развития, чтобы выявить изменение приоритетов в управлении предприятием.

### Блок 3: Оценка риска несостоятельности.

Этот блок направлен на исчисление риска несостоятельности предприятия с помощью комплексной оценки определенных показателей, таких как коэффициент текущей ликвидности и обеспеченность собственными оборотными средствами. При неудовлетворительной структуре баланса применяется коэффициент восстановления платежеспособности, а при удовлетворительной - коэффициент утраты платежеспособности. Эти оценки позволяют определить стабильность состояния предприятия и риск возникновения банкротства.

Раздел «В» состоит из единственного блока, отображающего систему построения прогнозов предприятия.

Раздел «С» включает в себя два блока: управление мобильными ресурсами и управление ресурсами стратегического характера.

### Блок 4: Система прогнозирования развития предприятия

Этот блок направлен на осуществление прогнозирования конкретных показателей, таких как основные фонды, инвестиционная деятельность, оборотные средства, прибыль до и после налогообложения, а также объем предоставленных услуг. Эти показатели являются характерными для каждого предприятия, поэтому их прогнозирование требует комплексного подхода, а не отдельного рассмотрения, чтобы избежать увеличения погрешности и снижения достоверности и адекватности прогнозируемых значений. Комплексное прогнозирование помогает учесть взаимосвязь между различными показателями и предотвратить потенциальные ошибки.

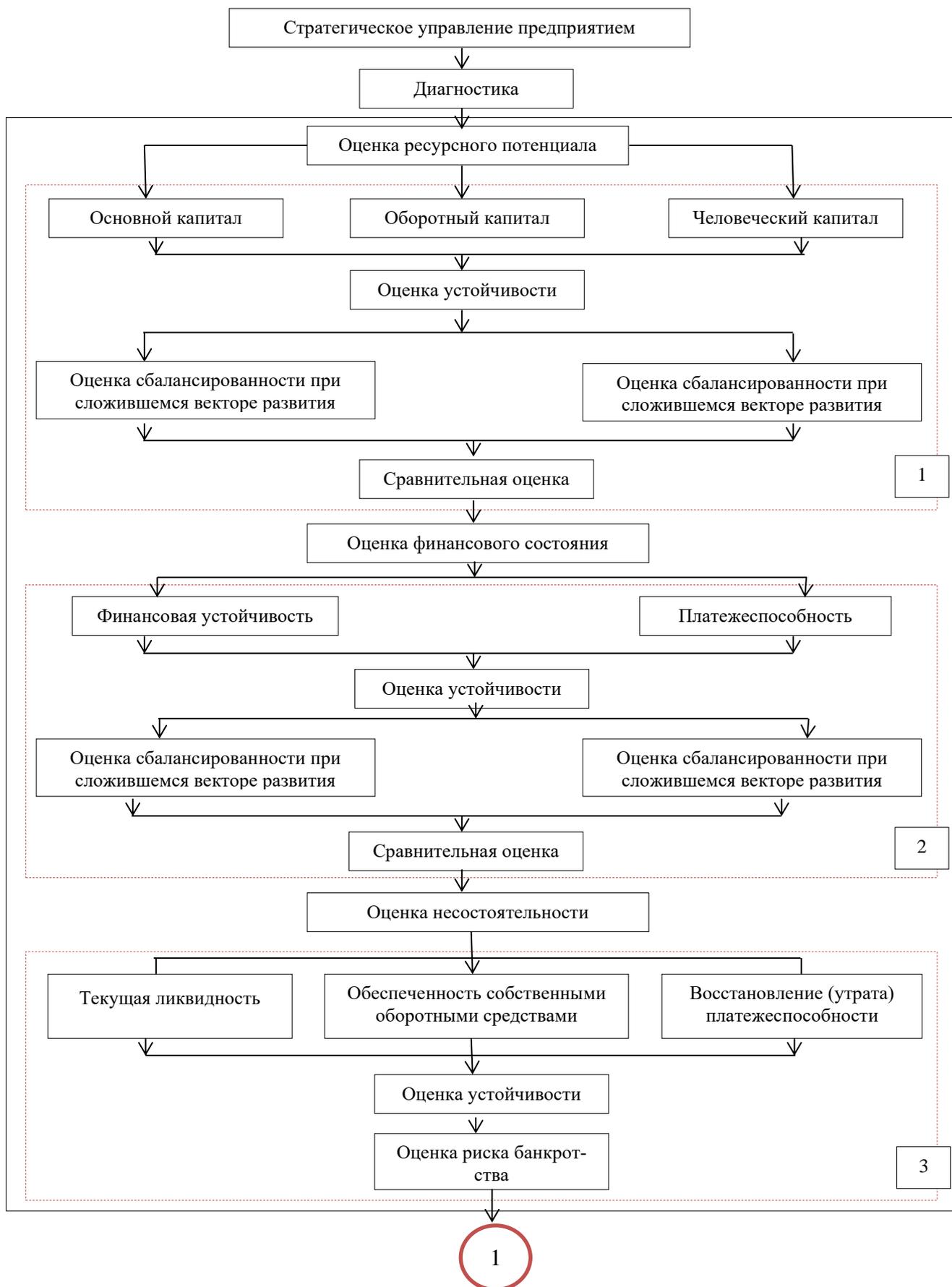


Рисунок 3.1 – Концептуальная модель финансово-экономического механизма стратегического (антикризисного) управления предприятием ИСС

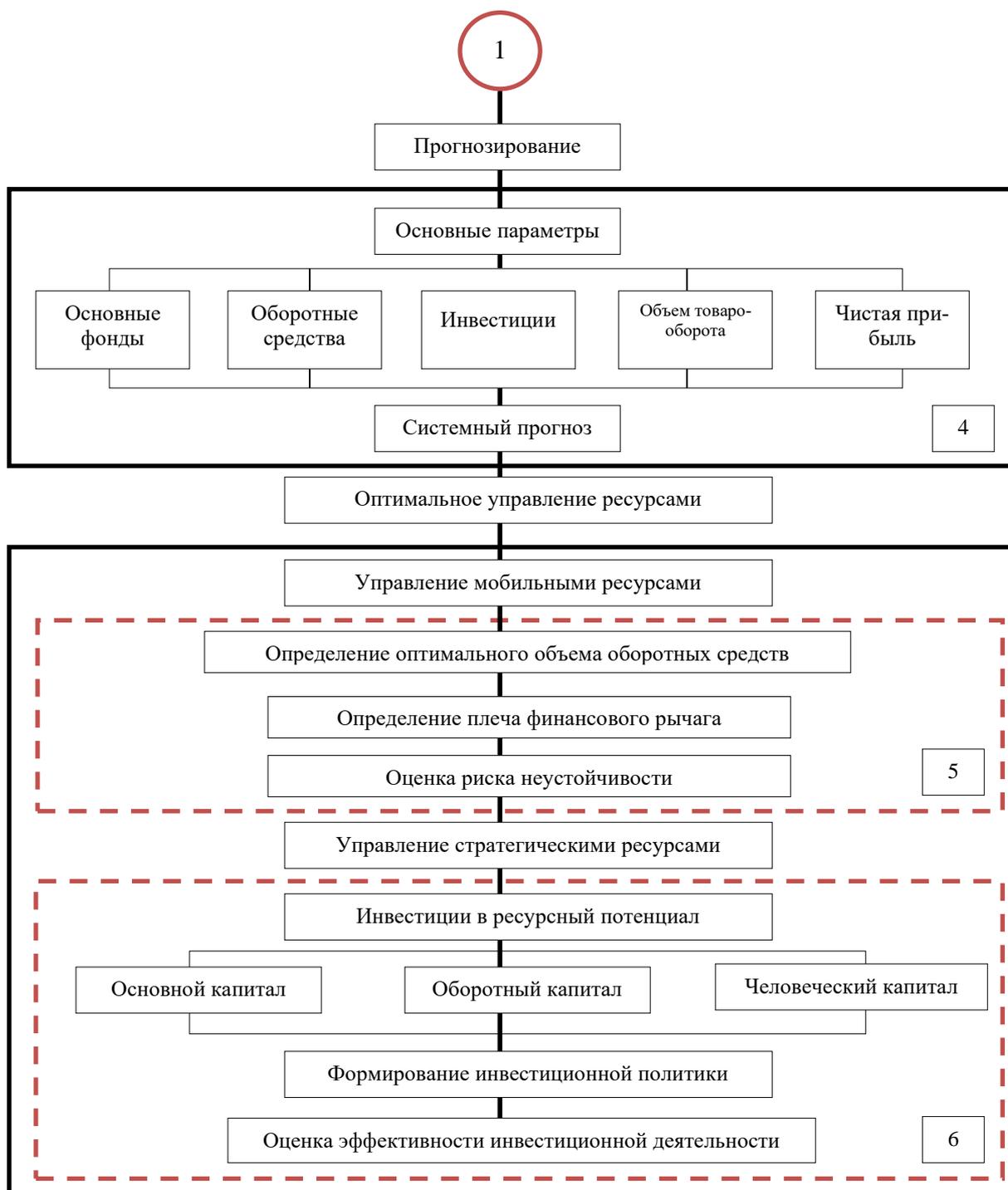


Рисунок 3.2 – Концептуальная модель финансово-экономического механизма стратегического (антикризисного) управления предприятием ИСС

#### Блок 5: Управление оборотными средствами

Этот блок направлен на оптимизацию использования оборотных средств предприятия. Рациональное распределение оборотных средств соответствует объему основных фондов и позволяет достичь оптимального соотношения

между активами и средствами труда. Однако для увеличения оборотных средств может потребоваться привлечение заёмных средств. При этом необходимо учитывать финансовый риск, связанный с возможностью погашения кредита. Оценка риска устойчивости помогает осуществлять рациональное управление оборотными средствами, минимизируя риски при стабильном развитии предприятия.

#### Блок 6: Управление стратегическими ресурсами

Этот блок направлен на оптимизацию и рационализацию инвестиций, которые являются стратегическим ресурсом предприятия. Рациональное управление инвестициями включает оптимизацию их структуры с учетом оборотных, основных и человеческих капиталов. Необходима оценка эффективности инвестиционной деятельности в рамках анализируемого периода. Сравнительный анализ инвестиционного потенциала предприятия и его деятельности в области инвестирования позволяет оценить эффективность инвестиций и достигнутый уровень развития предприятия в данной области.

Таким образом, рациональное и оптимальное управление ресурсами предприятия представляет собой совмещение управления оборотными средствами, которые представляют собой мобильные ресурсы, и ресурсами стратегического значения, которые представлены обоснованными инвестициями. Эти действия осуществляются совокупно, обеспечивая комплексный подход к управлению. Предложенная концептуальная модель финансово-экономического механизма управления предприятием охватывает все аспекты экономической деятельности, что, при использовании системного подхода, гарантирует стабильное развитие предприятия. Основная цель такого подхода заключается в предотвращении возникновения кризисных ситуаций на предприятии под воздействием как внешних, так и внутренних факторов.

### 3.2 Разработка направлений совершенствования методов стратегического анализа и диагностики на примере ООО «РеалПрофГрупп»

Кризисная обстановка для предприятия является негативным явлением, которое обычно сопровождается оттоком финансовых средств, снижением оборачиваемости капитала, потерей ликвидности и инвестиционного потенциала активов. Из практики предприятий видно, что этот отток финансовых ресурсов не только влечет за собой снижение оперативных финансовых показателей, но также снижает конкурентоспособность предприятия. Это, в свою очередь, оказывает негативное воздействие на стратегическое развитие предприятия и его способность проникновения на рынок.

Одним из важных факторов является то, что в период кризисной ситуации потенциал финансового характера предприятия утрачивает свою производительность. Чем длительнее кризис на предприятии, тем выше вероятность его выхода с рынка.

В теории финансового управления временной фактор играет значительную роль в кризисном состоянии предприятия. Система антикризисного управления позволяет своевременно и четко реагировать на изменение кризисных факторов, эффективно распределять финансовые ресурсы и принимать управленческие решения.

Для проведения исследования был проведен сравнительный анализ управленческой деятельности в кризисной ситуации на предприятии в зависимости от временного фактора: краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды (см. таблицу 3.1).

Таблица 3.1 – Сравнительный анализ механизма стратегического (антикризисного) управления предприятиями с позиции фактора времени

Параметр сравнения	Стратегическое (антикризисное) управление в краткосрочном временном интервале (до 4-6 месяцев)	Стратегическое (антикризисное) в среднесрочном периоде (6-12 месяцев)	Стратегическое (антикризисное) в стратегической перспективе (1-3 года)
Характер принятия управленческих решений	Оперативный	Корректирующий	Системный, превентивный
Расходы на финансирование мероприятий	Значительные	Высокие	Относительно невысокие
Применяемый инструментарий	Ограниченный	Достаточно разнообразный	Широкий
Наиболее значимые объекты управления	Платежеспособность, финансовые ресурсы и др.	Структура активов, краткосрочных обязательств и др	Структура источников финансирования, рыночная активность и др.
Последствия от неверно принятых решений	Катастрофические	Ощутимые	Несущественные
Приоритетные области	Операционная деятельность	Операционная и финансовая деятельность	Операционная, инвестиционная и финансовая деятельность
Ответственность и ключевая роль в принятии управленческих решений	Руководство организации, ключевые сотрудники	Руководство, ключевые сотрудники, начальники отделов	Основная часть персонала
Ожидаемый (видимый) эффект от принимаемых решений	Высокий	Средний	Невысокий

В процессе принятия управленческих решений на предприятии играет решающую роль скорость реакции на кризисную ситуацию в каждый момент времени. В краткосрочном периоде основное внимание уделяется обеспечению текущей платежеспособности предприятия, снижению разрывов между поступлениями и расходами денежных средств и рационализации финансового сектора предприятия. Здесь основными объектами управления являются

платежеспособность, дебиторская задолженность и структура оборотных активов.

В среднесрочной перспективе стремятся не только к улучшению текущих финансовых показателей, но и к оптимизации структуры активов и снижению нагрузки от краткосрочных обязательств. В таких условиях антикризисное финансовое управление ориентировано на оптимизацию дополнительных источников финансирования, увеличение рыночной активности предприятия и приток финансовых средств.

В долгосрочной перспективе (стратегические цели) управленческая деятельность характеризуется системным и профилактическим подходом. Основная задача здесь - предотвратить долгосрочные кризисные состояния и применить профилактические меры, направленные на укрепление финансовых результатов предприятия.

Важно также отметить, что при осуществлении антикризисных мер должны быть четко определены цели, которые ставит перед собой предприятие. Эти цели должны быть адекватными к текущей ситуации и не должны дублироваться, чтобы избежать риска нерационального расходования финансовых ресурсов и потери финансового контроля.

С учетом этого, в рамках антикризисного управления важно выделить основные цели на каждом временном интервале и определить их значимость в условиях кризиса (см. рисунок 3.3). Каждая из этих целей должна быть четко определена и отражена в управленческой деятельности, а также не должна повторяться с другими целями, чтобы избежать размывания усилий на их достижение.

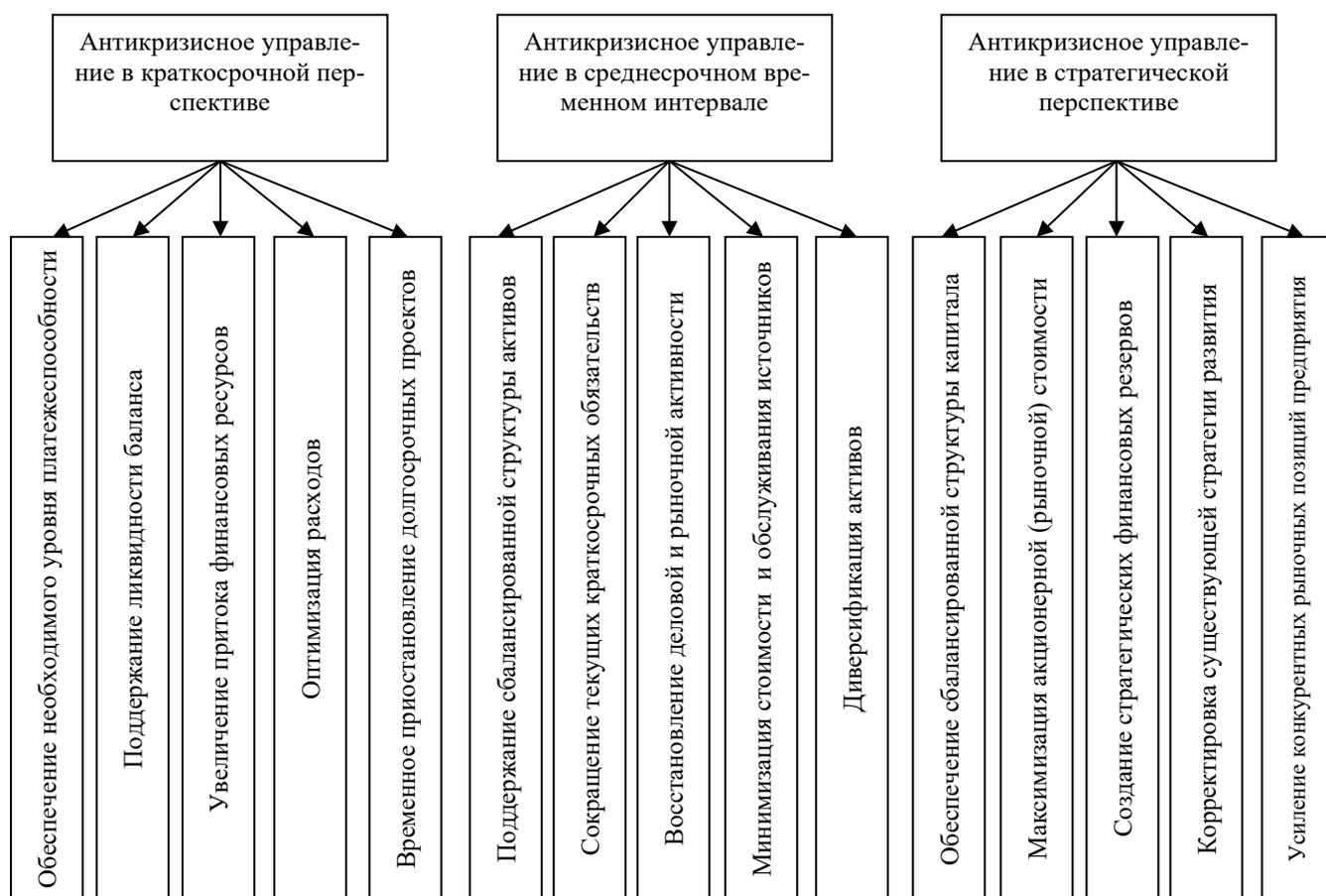


Рисунок 3.3 – Позиционируемые цели предприятия в рамках стратегического (антикризисного) управления

В целях достижения поставленных в исследовании задач, требуется определить существенность целевых установок во временных периодах. Установим важность целей краткосрочного периода – 1 балл, среднесрочного – 0,5 балла, и долгосрочного – 0,25 балла. Вниз сходящая важность целей с повышением временного интервала, отражает то, что предпочтение в кризисных ситуациях на предприятии отдаётся реализации, в первостепенном порядке, краткосрочным целям, ориентированным на стабилизацию финансового равновесия.

В случае, если интегральная балльная оценка равна или превышает значение – 5, то ориентир целей антикризисной политики является устойчивым. Если интегральный показатель не достигает 5 баллов, тогда ориентир стратегии антикризисного менеджмента не является устойчивым, в рамках

стабилизации финансового состояния предприятия. Ориентир целевых установок развития предприятия ИСС за 2019-2023 гг. представлен в таблице 3.2. Таблица 3.2 – Сложившийся вектор позиционируемых целей предприятия ИСС в 2019-2023 гг.

Уровень	Приоритетная цель	ООО «РеалПрофГрупп»	
		Статус цели	Оценка, Балл
Краткосрочный	Обеспечение необходимого уровня платежеспособности	-	-
	Поддержание ликвидности баланса	-	-
	Увеличение притока финансовых ресурсов		1
	Оптимизация расходов		1
	Временное приостановление долгосрочных проектов и др.		1
Среднесрочный	Поддержание сбалансированной структуры активов	-	-
	Сокращение текущих краткосрочных обязательств		0,5
	Восстановление деловой и рыночной активности		0,5
	Минимизация стоимости и/или обслуживания источников финансирования	-	-
	Активная диверсификация активов и др.	-	-
Стратегический	Обеспечение сбалансированной структуры капитала		0,25
	Максимизация акционерной (рыночной) стоимости организации	-	-
	Усиление конкурентных рыночных позиций предприятия	-	-
	Создание стратегических финансовых резервов	-	-
	Корректировка существующей стратегии развития и др.	-	-
	ИТОГО	X	4,25

Исходя из представленных в таблице 3.2 сведений, можно сделать вывод, что первостепенные цели предприятия ориентированы на увеличение объемов финансовых средств и рационализацию статей расходов, при этом цели среднесрочного и долгосрочного временного интервала не представляются преобладающими. Комплексная балльная оценка не превышает значение в 5 баллов, что свидетельствует о недостаточной эффективности антикризисной политики. Требуется скорректировать имеющиеся целевые установки в рамках антикризисного менеджмента (таблица 3.3), что качественно отразится

на системе вынесения управленческих решений и распределении финансов на предприятии.

Таблица 3.3 – Перспективный вектор позиционируемых целей предприятий в среднесрочной перспективе

Уровень	Приоритетная цель	ООО «РеалПрофГрупп»	
		Статус цели	Оценка, Балл
Краткосрочный	Обеспечение необходимого уровня платежеспособности		1
	Поддержание ликвидности баланса		-
	Увеличение притока финансовых ресурсов		1
	Оптимизация расходов		-
	Временное приостановление долгосрочных проектов и др.		-
Среднесрочный	Поддержание сбалансированной структуры активов		1
	Сокращение текущих краткосрочных обязательств		0,5
	Восстановление деловой и рыночной активности		-
	Минимизация стоимости и/или обслуживания источников финансирования		0,5
	Активная диверсификация активов и др.		0,5
Стратегический	Обеспечение сбалансированной структуры капитала		0,25
	Максимизация акционерной (рыночной) стоимости организации		-
	Усиление конкурентных рыночных позиций предприятия		0,25
	Создание стратегических финансовых резервов		-
	Корректировка существующей стратегии развития и др.		-
	ИТОГО	X	5,0

С учетом данных из таблицы 3.3, для ООО «РеалПрофГрупп» целесообразно укрепить стратегические ориентиры в рамках антикризисного управления. В краткосрочной перспективе основное внимание должно быть сосредоточено на обеспечении достаточной степени платежеспособности предприятия. Снижение обязательств в краткосрочном периоде следует проводить параллельно с максимальным снижением их обслуживания. Учитывая значительную долю финансовых ресурсов, формируемых за счет внешних

источников финансирования, целесообразно разработать проект по формированию стратегического резерва финансовых ресурсов.

Также необходимо внести коррективы в политику управления с целью укрепления конкурентоспособности предприятия. Важно, чтобы цели антикризисного менеджмента были сбалансированными: необходимо уделять внимание как краткосрочным, так и стратегическим приоритетам, а цели должны быть четко определены и дополнять друг друга.

Для стабилизации финансового равновесия предприятия и предотвращения усиления кризисной ситуации важно увеличить оборачиваемость финансовых активов. Это можно достигнуть с помощью антикризисного инструментария и качественно сформированной системы принятия антикризисных решений. Важно также учитывать международный опыт, включая опыт США, где финансовая несостоятельность объявляется, если предприятие не в состоянии выполнять текущие обязательства или если сумма его долгов превышает стоимость его активов. Этот опыт может быть полезен для эффективной организации системы антикризисного управления в ООО «РеалПрофГрупп».

Моделируя зарубежный опыт на российскую действительность финансового управления, требуется формализация параметра финансовой устойчивости предприятия:

$$\frac{\text{ЧА}}{\text{КО}+\text{ДО}} \rightarrow \text{max} \quad (3.1)$$

где

ЧА – чистые активы, руб.;

КО – краткосрочные обязательства, руб.;

ДО – долгосрочные обязательства, руб.

Логический вывод из соотношения, закреплённого в формуле (3.1), весьма элементарный: чем больше стоимость чистых активов предприятия на

один рубль долговых обязательств, тем устойчивее и выше финансовая стабильность предприятия.

Как известно, чистые активы исчисляются как разница между совокупными активами организации (А) и краткосрочными и долгосрочными обязательствами, ввиду чего, формулу (3.1) перестроим в иной вид, как показано на формуле (3.2):

$$\left( \frac{A - (КО + ДО)}{КО + ДО} \right) \rightarrow \max \quad (3.2)$$

Или

$$\left( \frac{A}{КО + ДО} - 1 \right) \rightarrow \max \quad (3.3)$$

Совокупные активы равны сумме капитала, краткосрочных и долгосрочных обязательств (ДО). В свою очередь, величина долгосрочных обязательств и капитала образует перманентный капитал (ПК). Формула (3.3) примет следующий вид:

$$\left( \frac{К + КО + ДО}{КО + ДО} - 1 \right) \rightarrow \max \quad (3.4)$$

где К – капитал, руб.; или

$$\frac{ПК}{КО} \rightarrow \max \quad (3.5)$$

С учетом вышеизложенного анализа, можно отметить, что формулу (3.3) целесообразно применять в целях оценки устойчивости предприятия в кризисной ситуации в краткосрочном периоде, при этом формула (3.5) должна

применяться при той же оценке, только в долгосрочном временном интервале. Соответственно, чем значительнее разрыв в отношении краткосрочных и долгосрочных обязательств, тем выше вероятность возникновения кризисной ситуации на предприятии, привлечения заёмного капитала взамен своих внутренних финансовых средств, разрыва между целевыми ориентирами предприятия в различных временных интервалах. В целях определения объёма разрыва между краткосрочными и стратегическими целевыми установками предприятия, прогнозирования динамики развития предприятия в финансовом аспекте, вычислим показатели, отраженные в формулах (3.1) и (3.5), результаты исчисления отражены в таблице 3.4 и на рисунке 3.4 (показана графическая интерпретация).

Таблица 3.4 – Расчет показателей антикризисной устойчивости

Показатель	Исследуемый период, год				
	2019	2020	2021	2022	2023
1. ЧА/(КО+ДО)	0,17	0,16	0,7	2,60	0,28
2. К/(КО+ДО)	0,49	0,50	0,49	3,01	0,69
Разрыв между К/(КО+ДО) и ЧА/(КО+ДО)	0,32	0,34	0,41	0,41	0,41

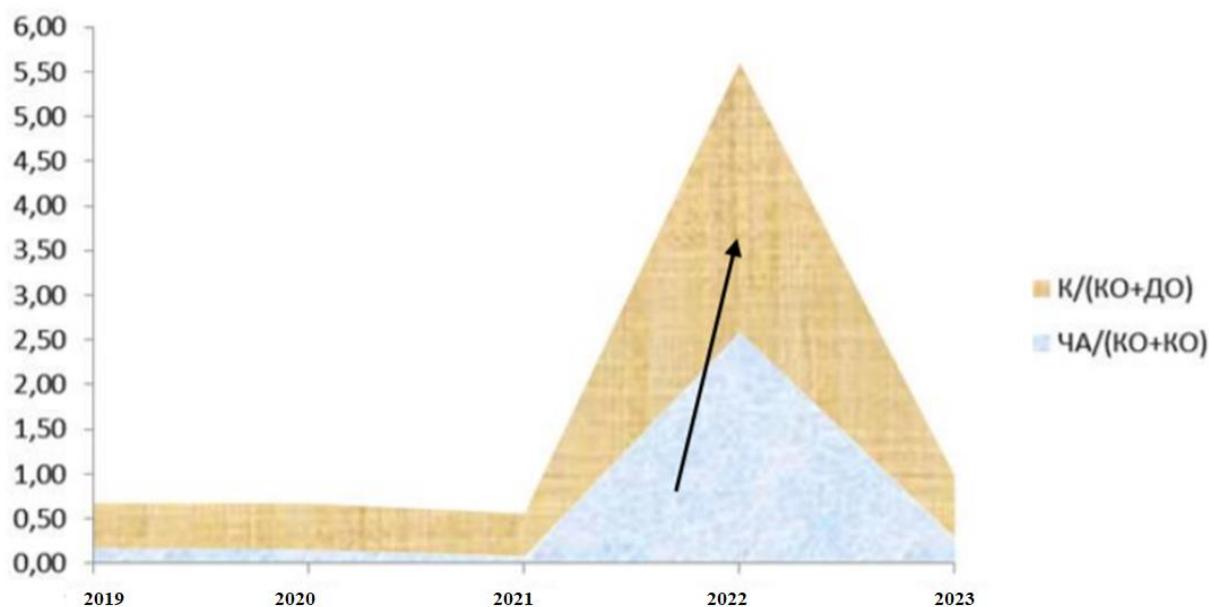


Рисунок 3.4 – Динамика показателей стратегической/антикризисной устойчивости

Растущие различия между показателями чистых активов и краткосрочных обязательств, а также между постоянным капиталом и текущими пассивами, указывают на ограничение возможностей предприятия по оперативной стабилизации своего финансового положения. Это также свидетельствует о том, что предприятие все больше прибегает к привлечению внешних источников финансирования за счет собственных ресурсов.

Для разработки наиболее эффективной антикризисной стратегии необходимо создать сбалансированный набор целей, который отражал бы современные тенденции и учитывал возможную изменчивость финансовой устойчивости предприятия. Увеличение эффективности управления финансовыми ресурсами предприятия достигается путем наблюдения за их циркуляцией. Анализ цикличности процесса формирования и использования финансовых средств позволит более точно прогнозировать финансовое состояние предприятия и его финансовое равновесие.

Таким образом, для улучшения управления в период кризиса и прогнозирования кризисных ситуаций на предприятии предлагается рассчитывать отношение между чистыми активами и краткосрочными обязательствами, а также между постоянным капиталом и текущими пассивами. Эти меры помогут предприятию эффективнее управлять своими финансами и более точно предсказывать возможные финансовые вызовы.

### 3.3 Оценка эффективности применения методов стратегического анализа и диагностики на примере ООО «РеалПрофГрупп»

Автор выделяет значимую особенность стратегического антикризисного управления предприятиями, заключающуюся в том, что прогнозирование последствий управленческих решений на длительный срок достаточно сложно, а эффективность таких решений зависит от множества факторов, включая неопределенные. Поэтому важно рассматривать стратегическое антикризисное управление в связи с системой управления рисками.

Идентификация рисков при принятии долгосрочных решений в рамках антикризисного управления помогает создать более взвешенную систему принятия управленческих решений, что способствует повышению эффективности финансового менеджмента в целом. Уделяя внимание аспектам риска при принятии стратегических решений, мы более глубоко понимаем суть антикризисного стратегического управления.

С точки зрения управленческих решений, важно выделить риски в организации, описать и оценить их с точки зрения стратегического подхода. Рассмотрим наиболее значимые стратегические финансовые риски.

Таблица 3.5 – Характеристика наиболее опасных стратегических финансовых рисков предприятий с позиции антикризисного управления

Наиболее опасные стратегические финансовые риски (с позиции организации)	Риск-фактор
Снижение финансового потенциала организации	Уменьшение прибыли, отток капитала, неэффективное налоговое администрирование и др.
Утрата рыночных позиций организацией	Снижение доли продаж, сокращение линейки продаж, падение цен на реализованную продукцию и др.
Негативное изменение структуры капитала организации	Превалирование заемного финансирования и привлеченных источников, неэффективное потребление и др.
Рост стоимости потребляемых финансовых ресурсов	Увеличение стоимости кредитов, рост затрат по обслуживанию и др.
Уменьшение инвестиционной активности	Снижение темпов привлечения инвестиций, ухудшение их структуры и др.
Ухудшение платежной дисциплины по долгосрочным обязательствам	Неплатежи, несоблюдение сроков погашения обязательств и т.д.
Неконтролируемый рост себестоимости производимой продукции (работ, услуг)	Увеличение производственных затрат и др.
Негативное изменение структуры активов	Замедление оборачиваемости активов, чрезмерное увеличение доли запасов и др.

Качественное управление рассмотренными выше рисками реализуется посредством эффективно действующего механизма стратегического антикризисного управления и финансового оздоровления в организации.

Целью создания и последующей реализации стратегического механизма финансового оздоровления в организации является повышение его финансового и стоимостного потенциала в длительной перспективе.

Формирование антикризисных стратегий, их последующая оценка являются достаточно сложными в рисковом плане, так как требуют учета множества внутренних и внешних факторов. В частности, при построении таких стратегий требуется ряд допущений: целесообразно определиться с критериями эффективности антикризисных стратегий. Полагаем, в долгосрочной перспективе стратегическая эффективность организация складывается из нескольких составляющих, в частности: стабильной циркуляции финансовых ресурсов в своей финансовой системе, устойчивых рыночных позиций и растущего инвестиционного потенциала предприятия.

По мнению автора, показателем, позволяющим оценить эффективность производства и потребления финансовых ресурсов в длительной перспективе, может стать соотношение между производимыми предприятием собственными финансовыми ресурсами и их общей величиной:

$$FRE = \frac{FR}{FRC} \quad (3.6)$$

где

FRE – общая эффективность производства и потребления финансовых ресурсов.

Данный показатель затрагивает ключевой аспект финансовой устойчивости – финансовую независимость предприятия от внешних источников финансирования. При этом в отличие от классического коэффициента автономии, показатель FRE учитывает только реально вовлеченные в производственный процесс финансовые ресурсы, а не всю величину используемого капитала.

Оценка рыночных позиций в стратегической перспективе особенно значима для организаций, которые активно вовлечены в процесс освоения рынка.

Не секрет, что основным критерием рыночной, в том числе и финансовой эффективности, является объем продаж. Еще большую ценность данный показатель приобретает при сопоставлении с величиной авансированного в активы капитала, обеспечивающего заданный объем продаж:

$$MO = \frac{SAL+DI}{A} \quad (3.7)$$

где

MO – коэффициент рыночных возможностей предприятия;

SAL – продажи, руб.;

DI – дебиторская задолженность (краткосрочная), руб.;

A – совокупные активы, руб.;

Включение в формулу (3.7) дебиторской задолженности не случайно: ее величина является, как известно, частью денежного потока, но распределенного во времени.

Потенциал инвестиционной привлекательности предприятия в стратегической перспективе играет важнейшую роль. Растущая динамика реальных инвестиций в активы организации выступает индикатором ее стабильности. В качестве показателя инвестиционной привлекательности предприятия предлагаем использовать соотношение затрат (инвестиций) в наиболее «производительную» часть активов предприятия к общему объему реальных инвестиций в организацию от любых источников:

$$IA = \frac{IFC+ICA}{I} \quad (3.8)$$

где

IA – потенциал инвестиционной привлекательности;

IFC – инвестиции в основные активы (только основные фонды), руб.;

ICA – инвестиции в оборотные активы (только запасы и затраты), руб.;

I – реальные инвестиции в организацию, руб.

Критериальные значения рассмотренных выше показателей, а также их комплексная связь между собой для целей формирования антикризисной стратегии предприятия представлены в виде матрицы (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Матрица антикризисных стратегий организации

		Эффективность антикризисной стратегии		
		Низкая	Средняя	Высокая
Параметры антикризисной стратегии	Эффективность производства и потребления финансовых ресурсов FRE	$0 < FRE \leq 0,3$ (1)	$0,3 < FRE \leq 0,8$ (2)	$FRE > 0,8$ (3)
	Оценка рыночных возможностей организации MO	$0 < MO \leq 0,5$ (4)	$0,5 < MO \leq 1$ (5)	$MO > 1$ (6)
	Потенциал инвестиционной привлекательности предприятия IA	$IA \leq 0,2$ (7)	$0,2 < IA \leq 0,4$ (8)	$IA > 0,4$ (9)

Остановимся подробнее на использовании возможностей матрицы антикризисных стратегий (MAC).

Первая стратегия, названная «стратегией минимального прироста финансовых ресурсов» (одновременное сочетание квадрантов 1-4-7), характеризуется низкой ресурсной отдачей, что ограничивает способность предприятия удовлетворять производственные потребности и ослабляет его инвестиционный потенциал. Хотя данная стратегия имеет низкую эффективность, возможны вариации в зависимости от преобладания различных квадрантов, что может указывать на усиление или ослабление различных аспектов обеспечения устойчивости. Так, например, сочетание 1-7-5 и 1-7-6 символизирует о разной степени усиления рыночных позиций предприятия

Стратегия «комфортного обеспечения финансовой и рыночной устойчивости» (сочетание квадрантов 2-5-8) характеризуется сбалансированным производством и потреблением финансовых ресурсов, что способствует высокой отдаче используемого капитала и значительным инвестициям в операционную деятельность. Эта стратегия считается наиболее оптимальной с точки зрения

риска, так как предприятие стремится к пропорциональному использованию инвестиционных ресурсов, что поддерживается хорошими рыночными позициями.

Стратегия «комплексного поддержания финансового равновесия» характеризуется гармоничным распределением финансовых ресурсов с целью обеспечения доминирующих рыночных позиций, структуры капитала и инвестиционной привлекательности, необходимых для поддержания заданных параметров развития организации. В этой стратегии учитывается сочетание различных квадрантов, что может отражать агрессивную или умеренную заемную политику. Данная стратегия характеризуется сочетанием 3-6-9 квадрантов.

Кроме того, автор упоминает возможные стратегии, такие как «диагональ пассивного финансирования» (сочетание 7-5-3) и «агрессивного инвестиционного роста» (сочетание 1-5-9), которые также представляют различные подходы к управлению финансами в условиях кризиса.

Таким образом, предприятие может выбирать между различными стратегиями антикризисного управления в зависимости от своих целей, ресурсов и рыночной ситуации.

Таблица 3.7 – Расчет показателей матрицы антикризисных стратегий ООО «РеалПрофГрупп» в 2021-2023 гг.

Показатель	Исследуемый период, год		
	2021	2022	2023
1	2	3	4
Общая эффективность производства и потребления финансовых ресурсов	0,39	1,44	1,85
Коэффициент рыночных возможностей предприятия	1,47	0,68	1,12
Потенциал инвестиционной привлекательности	0,28	0,26	0,52

Результаты расчетов наглядно демонстрируют, что на протяжении исследуемого периода ООО «РеалПрофГрупп» балансирует между стратегиями комфортного обеспечения финансовой и рыночной устойчивости.

Предприятие тяготеет к наращиванию рыночных позиций на протяжении 2021-2022 гг., последовательно закрепляя получаемые преимущества (квадранты 2-6-8) и трансформируя их в достижение оптимального ресурсного потребления с ярко выраженным стремлением к наращиванию собственных источников финансирования (квадранты 3-5-8). По итогам 2023 года предприятие заинтересовано в сохранении заданных стратегических позиций, комплексному поддержанию своего финансового равновесия (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Динамика изменения антикризисной стратегии в ООО «РеалПрофГрупп» в 2021-2023 гг.

2021			2022			2023		
1	2	3	1	2	3	1	2	3
4	5	6	4	5	6	4	5	6
7	8	9	7	8	9	7	8	9

Таким образом, рассмотренная оценка антикризисной стратегии позволяет в определенной степени устранить проблемные моменты в управлении финансовыми ресурсами исследуемых предприятий (не только ООО «РеалПрофГрупп»), оценить последствия обеспечения того или иного варианта поддержания финансовой устойчивости в текущей, среднесрочной и стратегической перспективе, снизить вероятные риски финансово-хозяйственной деятельности.

## Заключение

В результате проведенного исследования были сделаны следующие выводы.

В современном мире все системы, включая финансовую, проходят через периоды подъема и спада, что неминуемо оказывает влияние на работу предприятий. Кризисные ситуации, возникающие в ходе этих циклов, становятся неотъемлемой частью деловой среды. Поэтому возникает необходимость в разработке стратегий антикризисного управления и создании конкретных планов действий.

Антикризисное управление представляет собой систему управления, направленную на преодоление негативных последствий кризисных ситуаций. Его целью является ликвидация проблем, возникающих в периоды кризиса. Важную роль в этом процессе играет оперативный анализ ключевых показателей и условий кризиса с использованием международных методик и опыта научных исследований.

Во время кризиса управление предприятием включает в себя ряд действий, таких как диагностика финансового состояния, оценка бизнес-процессов и маркетинга, моделирование бизнеса для предотвращения кризисов, инвестиционная деятельность, управление персоналом, а также взаимодействие с другими организациями и государственными органами.

Автор предлагает инновационную концепцию антикризисного менеджмента, которая включает три раздела: диагностика финансовой устойчивости предприятия, прогнозирование ключевых параметров и оптимизация управленческой деятельности. Сравнение управленческой деятельности на разных временных интервалах кризиса позволяет выявить важные цели и задачи на каждом этапе.

Для повышения эффективности антикризисной политики автор предлагает использовать определенные соотношения между финансовыми

показателями, такими как чистые активы и обязательства краткосрочного периода, а также между перманентным капиталом и текущими пассивами. Эти расчеты помогают оценить действующие стратегии управления кризисами.

В долгосрочной перспективе эффективность предприятия в условиях кризиса оценивается постоянством финансового оборота, сохранением стабильных рыночных позиций и улучшением инвестиционного климата.

Таким образом, модернизация механизмов антикризисного управления предприятиями и применение предложенных мер позволят эффективнее справляться с кризисными ситуациями, используя современные технологии и научные разработки.

## Список использованной литературы

1. Федеральный закон Российской Федерации «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс» URL: <http://base.consultant.ru/> (дата обращения: 10.05.2024)
2. Авдошина, З.А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики URL: [http://www.cfin.ru/management/antirecessionary\\_managment.shtml](http://www.cfin.ru/management/antirecessionary_managment.shtml) (дата обращения: 10.05.2024)
3. Алексеева, О.А. Методический подход к проведению «мониторинг»-диагностики кризиса финансового состояния предприятия // ГОУ ВПО «Северо-Кавказский государственный технический университет» URL: [http://www.rusnauka.com/29\\_NNM\\_2008/Economics/35900.doc.htm](http://www.rusnauka.com/29_NNM_2008/Economics/35900.doc.htm) (дата обращения: 10.05.2024)
4. Анохин, В.С. Антикризисное управление и роль суда в осуществлении процедуры банкротства: монография / В.С. Анохин. – Ин-т экономики и права. – Воронеж: ВГУ, 2021. – 304 с.
5. Антикризисное управление: учебник / Под ред. проф. Э.М. Короткова; – Изд. 2-е, доп. и перераб.– М.: ИНФРА – М, 2019. – 620 с.
6. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / Под ред. Г.А. Александрова. – М.: Изд-во БЕК, 2019. – 544 с.
7. Акимова, Е.М. Итоговая государственная аттестация и преддипломная практика в магистратуре: финансовый менеджмент на предприятиях инвестиционно-строительной сферы: учебно-методическое пособие – Москва: Издательство МИСИ – МГСУ, 2022. – 452 с.
8. Антонова М.А. Оценка результатов текущей финансовой деятельности предприятия в условиях рисков // Труд и социальные отношения. 2022. – № 4. – с. 159–167.

9. Анализ эффективности и рисков финансово–хозяйственной деятельности: учебное пособие для СПО / Е.В. Смирнова, В.М. Воронина, О.В. Федорищева, И.Ю. Цыганова. – Саратов: Профобразование, 2020. – 165 с.

10. Арутюнова Г.И. О влиянии роста производительности труда на темпы экономического роста // В сборнике: Современные проблемы гуманитарных и естественных наук материалы XXVII международной научно–практической конференции. – 2023. – С. 53–57.

11. Безновская В.В., Прусова В.И. Теория и практикум по макроэкономике. Учебное пособие. – М.: Техполиграфцентр, 2021. – 128 с.

12. Безновская В.В., Прусова В.И. Основы экономики: теория и практика. Учебное пособие. – М.: Техполиграфцентр, 2021. – 204 с.

13. Баннова, С.Е., Визгалина А.А. Разработка этапов антикризисной программы строительной организации как основы стабилизации строительного сектора экономики России / С.Е. Баннова, А.А. Визгалина // Вестник университета. – 2022. – № 7. – С. 46–53.

14. Банк, В.Р. Финансовый анализ: учеб. пособие / В.Р. Банк, С.В. Банк, А.В. Тараскина. – М.: Проспект, 2022. – 344 с.

15. Баринов, В.А. Антикризисное управление: учеб. пособие / Баринов В. А. – Изд. 2–е. – М.: ИД «ФБК – Пресс», 2020. – 382 с.

16. Бархатов, А.П. Процедура банкротства: бухгалтерский учет / Бархатов А.П., Назарян Е.Н., Малыгина А.Н. – М.: ИИЦ «Рассиана», 2019. – 92 с.

17. Батьковский, М. А. Анализ финансового состояния предприятия и внутренние механизмы его оздоровления / М. А. Батьковский, И. В. Булава, К. Н. Мингалиев // Экономический анализ: теория и практика. – 2023. – №31. С. 18–25.

18. Бежовец, А.А. Совершенствование антикризисного управления предприятием на основе диагностики его финансового состояния: на материалах предприятий пищевой промышленности Алтайского края: автореферат на дисс... канд.экон.наук : 08.00.05 / Бежовец А.А. – Барнаул, 2022. – 166 с.

19. Бобылева, А.З. Финансовое оздоровление предприятий: Теория и практика / А.З. Бобылева. – М.: Дело, 2022. – 256 с.
20. Бобылева, А.З. Финансовые управленческие технологии: учебник / А.З. Бобылева. – М.: ИНФРА–М, 2019. – 492 с.
21. Богачев, В. Промышленность России: антикризисные стратегии предприятий / ВУ. Богачев, С. Бузановский [и др.] – СПб: Кровус, 2019. – 352 с.
22. Болотин, В.В. Антикризисное управление предприятиями: учеб. пособие / В.В. Болотин, В.И. Соломатов. – М.: МИИГАиК, 2019. – 140 с.
23. Броило, Е.В. Анализ финансовой отчетности: в двух частях: учеб. пособие / Броило Е.В., Сыкт. лесн. ин-т. – Сыктывкар: СЛИ, 2019. – 140 с.
24. Букреев, А. М. Организационно – экономические основы антикризисного управления / А.М. Букреев. – Воронеж: ВГТУ, 2019. – 108 с.
25. Бычков, С.Н. О некоторых проблемах антикризисного управления / С.Н. Бычков, А.А. Григорян, Е.В. Шикин, Г.Е. Шикина // Вестн. Моск. ун-та. Сер.21. Управление [государство и общество]. – 2021. – № 2. – С.56–75.
26. Ванин, В. Э. Закон о несостоятельности (банкротстве): какую реформу нам предлагают? / В. Э. Ванин // Законодательство и экономика. – 2022. – №3.
27. Вишневская, О.В. Антикризисное управление предприятием / О.В. Вишневская. – Ростов н/Д: Феникс, 2019. – 313 с.
28. Глущенко, В.В. Введение в кризисологию. Финансовая кризисология. Антикризисное управление / В.В. Глущенко. – М.: ИП Глущенко В.В., 2019. – 88 с.
29. Грачев, А.В. Финансовая устойчивость предприятия: критерии и методы оценки в рыночной экономике: учеб. пособие / А.В. Грачев. – 2–е изд. – М.: Дело и Сервис, 2020. – 358 с.
30. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление: учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. – Изд. 7–е изд., испр. и доп. – М: Омега–Л, 2019. – 467 с.

31. Кован, С.Е. Теория антикризисного управления предприятием: учеб. пособие / С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская; Под ред. Мокровой, А.Н. Ряховской. – М.: КНОРУС, 2019. – 160 с.

32. Красильников, С. Антикризисные рычаги и их влияние на политику предприятий / С. Красильников // Проблемы теории и практики управления. – 2022. – № 11. – С.67–74.

33. Кукукина, И.Г. Учет и анализ банкротств: учеб. пособие. – 2-е изд., испр. и доп. / И.Г. Кукукина, И.А. Астрахпнцева; Под ред. И.Г. Кукукиной. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 304 с.

34. Кирова И.В., Попова Т.Л., Киров А.Ю. Инновационное развитие и модернизация российской промышленности: проблемы и пути их решения // Автомобиль. Дорога. Инфраструктура. – 2022. – №1 (7). – С. 3

35. Коваленко Н.В., Безновская В.В., Скороходова А.В. Современные тенденции развития транспортного комплекса РФ // Международный технико-экономический журнал. – 2021. – №6. – С. 25–31.

36. Кандрашина, Е.А. Финансовый менеджмент: учебник / Е. А. Кандрашина. – 2-е изд. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 200 с. – ISBN 978–5–4486–0461–4. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/79827.html>

37. Когденко, В.Г. Управление стоимостью компании. Ценностно-ориентированный менеджмент: учебник для бакалавров и магистров, обучающихся по направлениям «Экономика», «Менеджмент»; для аспирантов, обучающихся по научным специальностям 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством», 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит», 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика» / В. Г. Когденко, М. В. Мельник. – Москва: ЮНИТИ, 2019. – 447 с.

38. Кушу, С.О. Современные проблемы и технологии финансового менеджмента: учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки магистратуры «Экономика» / С. О. Кушу. – Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 62 с.

39. Кривошей В.А. Статистическая оценка торгового риска Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2021. – № 2. – с. 7–11

40. Лукасевич, И.Я. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 1. Основные понятия, методы и концепции: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. Я. Лукасевич. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 377 с.

41. Монахов, В.С. Антикризисное управление в системе управления компанией / В.С. Монахов // Вестн. Моск. ун-та. Сер.21. Управление [государство и общество]. – 2021. – № 1. – С. 60–70.

42. Макарова Я.Н., Гнездова Ю.В. Оценка рисков деятельности торговых организаций / Теоретические и прикладные аспекты научных исследований научно-аналитический сборник по материалам конференции. – 2021. – с. 89–93.

43. Нестерова, Т. Роль риск-контроллинга в антикризисном управлении предприятием / Т. Нестерова, Н. Кофорова // Проблемы теории и практики управления. – 2021. – № 7. – С.45–50.

44. Никитина, Н. Антикризисное управление предприятиями в сфере услуг / Н. Никитина, В. Филатова // Проблемы теории и практики управления. – 2021. – № 1. – С.95–105.

45. Никулина, Н.Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Менеджмент организации» / Н. Н. Никулина, Д. В. Суходоев, Н. Д. Эриашвили. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 511 с.

46. Ноздрева, Р.Б. Антикризисное управление: учеб. пособие / Р.Б. Ноздрева. – М.: Проспект, 2019. – 120 с.

47. Назарова С.В. Инновационная политика: актуальный опыт Израиля // Форум молодых ученых. – 2021. – №5 (9). – С. 1501–1507.

48. Пак, А.Б. Практика антикризисного управления на малом предприятии / А.Б. Пак // ЭКО. – 2021. – № 7. – С. 151–156.

49. Подхалюзина В.А. Макроэкономическое планирование и прогнозирование. Учебное пособие. – М.: Издательские решения, 2019. – 224 с.

50. Прусова В.И., Безновская В.В., Прозументова В.В. Роль транспортного комплекса в экономике РФ // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – Т. 1. №4. – С. 138–143.

51. Полигалов, И.А. Понятие антикризисного управления в работах российских и зарубежных учёных / И.А. Полигалов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2020. – №4. – С.8–15.

52. Симонян, Т.В., Хаддуш, С.А. Формирование стратегии антикризисного управления в организациях строительного комплекса / Т.В. Симонян, С.А. Хаддуш // Концепт. – 2021. – № 11. – С. 1–7.

53. Стратегия Инновационного развития строительной отрасли Российской Федерации на период до 2030 года. – М., 2015/ URL: [https://stroim.mos.ru/uploads/user\\_files/files/str\\_2030.pdf](https://stroim.mos.ru/uploads/user_files/files/str_2030.pdf) (дата обращения: 25.05.2020)

54. Строительство в России. 2019: Стат. сб. / Росстат. – М., 2019. – 111 с. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2019/stroit\\_2016.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2019/stroit_2016.pdf) (дата обращения: 25.05.2020)

55. Учебно–методическое пособие по дисциплине Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности / составители О. И. Шаравова. – Москва: Московский технический университет связи и информатики, 2016. – 24 с. – ISBN 2227–8397. – Текст: электронный // Электронно–библиотечная система IPR BOOKS. URL: <http://www.iprbookshop.ru/61465.html>

56. Чайковская, Н.В. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Н.В. Чайковская, А.Е. Панягина. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 226 с.

57. Шмелева, Е.М. Swot–анализ факторов, оказывающих влияние на механизм антикризисного управления в строительстве / Е.М. Шмелева //

Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2021. – 15 с.

58. Юкиш В.Ф. Макроэкономическое прогнозирование, планирование и программирование Учебное пособие. – М.: МАДИ, 2019. – 204 с.

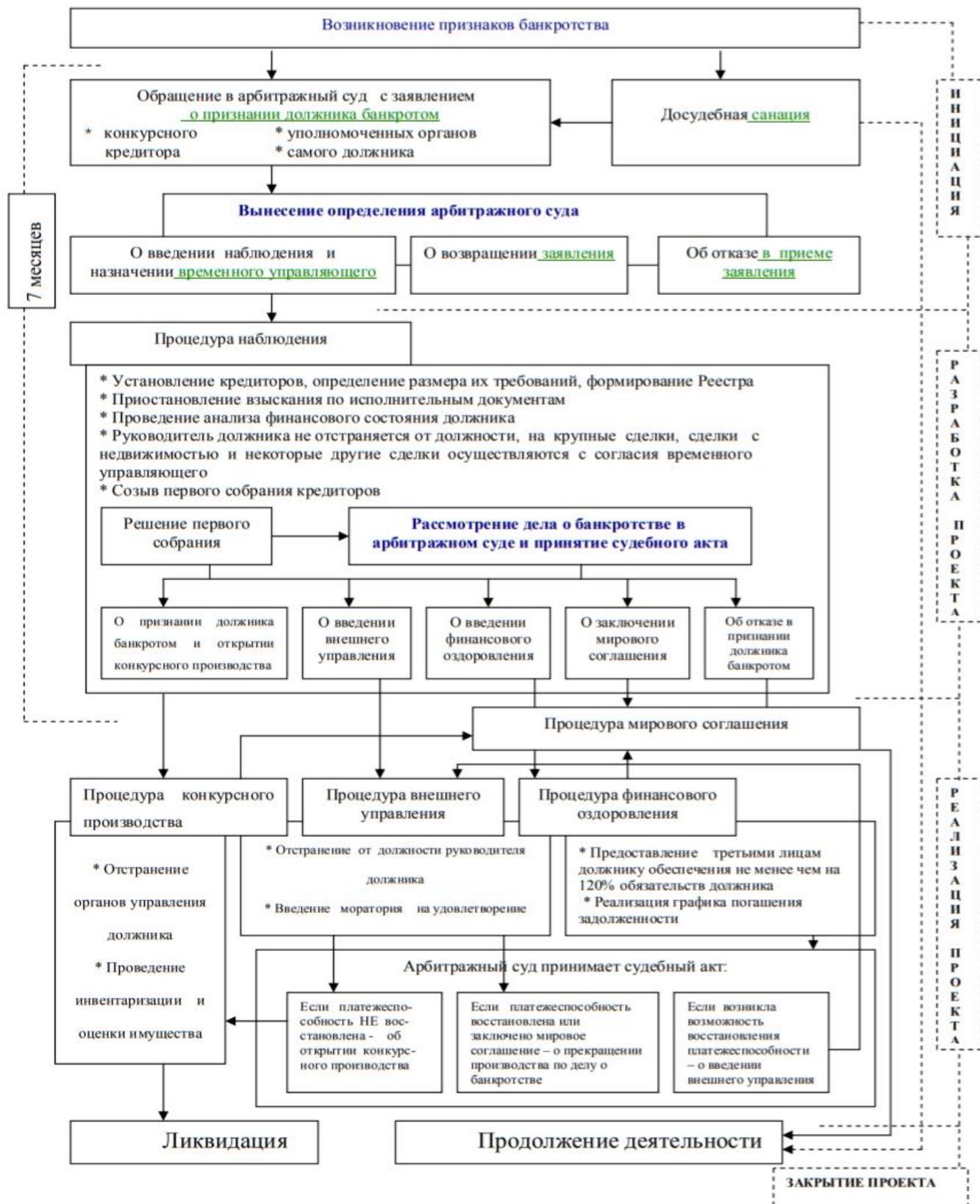
59. Федеральная служба государственной статистики.. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/vvp /130116/tab10-2.xls](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp /130116/tab10-2.xls) (дата обращения: 25.05.2020)

60. Доклад «О развитии строительного комплекса и совершенствовании градостроительной деятельности в Российской Федерации». – М., 2019 URL: <http://nostroy.ru/nostroy/всероссийский%20съезд/Вопрос%206-1.pdf> (дата обращения: 25.05.2024)

## Приложения

# Приложение А

## Процедура банкротства



## Приложение Б

### Основные объекты наблюдения «кризисного поля», включаемые в экспресс-диагностику предприятия

№	Область наблюдения	Индикаторы		Рекомендуемый критерий для структурного индикатора
		Объемные	Структурные	
1.	Чистый денежный поток	1. Сумма чистого денежного потока по предприятию в целом	1. Коэффициент достаточности чистого денежного потока	$\geq 1$
		2. Сумма чистого денежного потока по операционной деятельности предприятия	2. Коэффициент ликвидности денежного потока	$\geq 1$
			3. Коэффициент эффективности денежного потока	$\geq 1$
			4. Коэффициент реинвестирования чистого денежного потока	$\geq 1$
2.	Рыночная стоимость	Сумма чистых активов предприятия по рыночной стоимости	1. Рыночная стоимость предприятия	max
			2. Стоимость предприятия по коэффициенту капитализации прибыли	max
3.	Структура капитала	1. Сумма собственного капитала предприятия	1. Коэффициент автономии	$> 0,5$
		2. Сумма заемного капитала предприятия	2. Коэффициент финансирования (коэффициент финансового левериджа)	$< 1$
			3. Коэффициент долгосрочной финансовой независимости	0,25 - 1,9
4.	Состав финансовых обязательств по срочности погашения	1. Сумма долгосрочных финансовых обязательств	1. Коэффициент соотношения долгосрочных и краткосрочных финансовых обязательств	Индивидуален в зависимости от отраслевой принадлежности
		2. Сумма краткосрочных финансовых обязательств	2. Коэффициент соотношения привлеченного финансового и товарного кредита	Индивидуален в зависимости от отраслевой принадлежности
		3. Сумма финансового кредита	3. Период обращения кредиторской задолженности	Индивидуален в зависимости от отраслевой принадлежности
		4. Сумма товарного (коммерческого) кредита		
5.	Состав активов предприятия	1. Сумма внеоборотных активов	1. Коэффициент маневренности активов	0,5
		2. Сумма оборотных активов	2. Коэффициент обеспеченности высоколиквидными активами	$\geq 1$
		3. Сумма денежных активов	3. Коэффициент обеспеченности готовыми средствами платежа	Индивидуален в зависимости от отраслевой принадлежности
		4. Сумма текущей дебиторской задолженности – всего, в т.ч. просроченной	4. Коэффициент текущей платежеспособности	0,7
			5. Коэффициент абсолютной платежеспособности	0,7-0,8
6.	Состав текущих затрат предприятия	1. Общая сумма текущих затрат	1. Уровень текущих затрат к объему реализации продукции	абсолютное значение
			2. Уровень переменных текущих затрат	
		2. Сумма постоянных текущих затрат	3. Коэффициент операционного левериджа	Индивидуален в зависимости от отраслевой принадлежности
7.	Уровень концентрации финансовых операций в зонах повышенного риска		1. Коэффициент критического риска	$< 0,7$
		2. Коэффициент катастрофического риска	0,3	

## Приложение В

### Рейтинговая методика Савицкой Г.В.

I класс – предприятия с хорошим запасом финансовой устойчивости, позволяющим быть уверенным в возврате заемных средств;

II класс – предприятия, демонстрирующие некоторую степень риска по задолженности, еще не рассматриваемые как неблагополучные;

III класс – проблемные предприятия. Здесь вряд ли существует риск потери средств, но полное неполучение процентов представляется сомнительным;

IV класс – предприятия с высоким риском банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению. Кредиторы рискуют потерять средства и проценты;

V класс – предприятия высочайшего риска, практически несостоятельные;

VI класс – предприятия-банкроты.

#### Группировка показателей по критериям оценки финансового состояния

Показатель	Границы классов согласно критериям					
	I класс, баллы	II класс, баллы	III класс, баллы	IV класс, баллы	V класс, баллы	VI класс, баллы
1	2	3	4	5	6	7
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,25 и выше - 20	0,2-16	0,15-12	0,1-8	0,05-4	Менее 0,05-0
Коэффициент быстрой ликвидности	1,0 и выше - 18	0,9-15	0,8-12	0,7-9	0,6-6	Менее 0,5-0
Коэффициент текущей ликвидности	2,0 и выше - 16,5	1,9-1,7 15-12	1,6-1,4 10,5-7,5	1,3-1,1 6-3	1,0-1,5	Менее 0,5-0
Коэффициент автономии	0,6 и выше - 17	0,59-0,54 15-12	0,53-0,43 11,4-7,4	0,42-0,41 6,6-1;8	0,4-1	Менее 0,4-0
Коэффициент обеспеченности СОС	0,5 и выше - 15	0,4-12	0,3-9	0,2-6	0,1-3	Менее 0,1-0
Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом	1,0 и выше - 15	0,9-12	0,8-9,0	0,7-6	0,6-3	0
Минимальное значение границы	100-85	85-64	63,9-56,9	41,6-28,3	18	Менее 18

## Приложение Г

### Методика Бивера

1 состояние. Финансово устойчивое предприятие

2 состояние. Для предприятий, которые стали банкротами в течение 5 лет

3 состояние. Для предприятий, которые стали банкротами в течение 1 года

Система коэффициентов У. Бивера (1966) для диагностики риска банкротства предприятия

Коэффициент	Вычисление коэффициента	1 состояние	2 состояние	3 состояние
Коэффициент Бивера	$(\text{Чистая прибыль} + \text{Амортизация}) / (\text{Долгосрочные} + \text{текущие обязательства})$	0,4-0,45	0,17	-0,15
Рентабельность активов, %	$\text{Чистая прибыль} * 100 / \text{Активы}$	6,8	4	-22
Финансовый «рычаг»	$(\text{Долгосрочные} + \text{текущие обязательства}) / \text{Активы}$	<0,37	<0,5	<0,8
Коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом	$(\text{собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}) / \text{Активы}$	0,4	<0,3	-0,06
Коэффициент покрытия	$\text{Оборотные активы} / \text{текущие обязательства}$	<3,2	2	<1

Приложение Д  
Методика Сайфулина и Альтмана

Общий вид модели:

$$R=2K_1+0.1K_2+0.08K_3+0.45K_4+K_5 \text{ где}$$

$K_1$  – коэффициент обеспеченности собственными средствами = (Итого по разделу III-Итого по разделу I, Форма1)/Итого по разделу II, Форма1;

$K_2$  – коэффициент текущей ликвидности =Итого по разделу II, Форма1/стр.(Заемные средства + Кредиторская задолженность + Прочие обязательства + Доходы будущих периодов);

$K_3$  – коэффициент оборачиваемости активов =стр. Доходы и расходы по обычным видам деятельности, Форма2/стр.(Итого по разделу I +Итого по разделу II), Форма1;

$K_4$  – коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции) =стр. Прибыль (убыток) с продаж, Форма2/Доходы и расходы по обычным видам деятельности, Форма 2;

$K_5$  – рентабельность собственного капитала =стр. Прибыль (убыток) с продаж, Форма 2/ стр. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, Форма 2.

Если значение итогового показателя  $R < 1$ , вероятность банкротства предприятия высокая, если  $R > 1$ , то вероятность низкая.

Приложение Е

Бухгалтерский баланс ООО «РеалПрофГрупп», тыс. руб., 2023 г.

НАИМЕНОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	КОД	ОТЧЕТ- НЫЙ ГОД	ПРЕДЫДУ- ЩИЙ ГОД
<b>БАЛАНС</b>			
БАЛАНС (актив)	1600	19 738	9 586
БАЛАНС (пассив)	1700	19 738	9 586
<b>ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	1110	0	0
Результаты исследований и разработок	1120	0	0
Нематериальные поисковые активы	1130	0	0
Материальные поисковые активы	1140	0	0
Основные средства	1150	14 990	5 834
Доходные вложения в материальные цен- ности	1160	0	0
Финансовые вложения	1170	0	0
Отложенные налоговые активы	1180	0	0
Прочие внеоборотные активы	1190	0	19
Итого внеоборотных активов	1100	14 990	5 853
<b>ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА</b>			
Запасы	1210	396	838
Налог на добавленную стоимость по при- обретенным ценностям	1220	1 094	0
Дебиторская задолженность	1230	3 187	2 148
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0
Денежные средства и денежные эквива- ленты	1250	30	746
Прочие оборотные активы	1260	41	0
Итого оборотных активов	1200	4 748	3 733
<b>КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10
Собственные акции, выкупленные у акци- онеров	1320	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0
Резервный капитал	1360	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	198	15
ИТОГО капитал	1300	208	25
<b>ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Долгосрочные заемные средства	1410	0	0
Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0
Оценочные обязательства	1430	0	0
Прочие долгосрочные обязательства	1450	0	0
ИТОГО долгосрочных обязательств	1400	0	0

Продолжение приложения Е

КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Краткосрочные заемные обязательства	1510	985	450
Краткосрочная кредиторская задолженность	1520	18 545	9 111
Доходы будущих периодов	1530	0	0
Оценочные обязательства	1540	0	0
Прочие краткосрочные обязательства	1550	0	0
<b>ИТОГО краткосрочных обязательств</b>	<b>1500</b>	<b>19 530</b>	<b>9 561</b>

## Приложение Ж

Отчет о финансовых результатах ООО «РеалПрофГрупп», тыс. руб., 2023 г.

НАИМЕНОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	КОД	ОТЧЕТ- НЫЙ ГОД	ПРЕДЫДУ- ЩИЙ ГОД
<b>ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ПО ОБЫЧНЫМ ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>			
Выручка	2110	15 577	975
Себестоимость продаж	2120	3 024	0
Валовая прибыль (убыток)	2100	12 553	975
Коммерческие расходы	2210	12 243	947
Управленческие расходы	2220	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	2200	310	28
<b>ПРОЧИЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ</b>			
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
Проценты к получению	2320	0	0
Проценты к уплате	2330	0	0
Прочие доходы	2340	0	0
Прочие расходы	2350	72	9
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	238	19
Текущий налог на прибыль	2410	50	4
Постоянные налоговые обязательства (ак- тивы)	2421	0	0
Изменение отложенных налоговых обяза- тельств	2430	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0
Прочее	2460	5	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	183	15
<b>СОВОКУПНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ</b>			
Результат от переоценки внеоборотных ак- тивов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	2510	0	0
Результат от прочих операций, не включае- мый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
Совокупный финансовый результат периода	2500	183	15