



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
филиал ФГБОУ ВО «РГГМУ» в г. Туапсе

Кафедра Экономики и управления на предприятии природопользования

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(бакалаврская работа)  
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
(квалификация – бакалавр)

На тему «Анализ и оценка эффективности использования капитала предприятия»

Исполнитель Зайцева Юлия Сергеевна

Руководитель к.э.н., Козлов Вадим Валерьевич

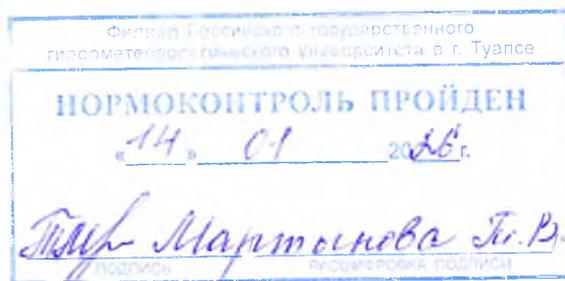
«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой 

кандидат экономических наук

Майборода Евгений Викторович

«21» 01 2026 г.



Туапсе  
2026

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы управления капиталом предприятия.....	6
1.1 Сущность, классификация и механизм управления капиталом предприятия.....	6
1.2 Показатели эффективности использования капитала и источников его формирования.....	13
2 Анализ и оценка эффективности использования капитала ООО пансионат «Юбилейный».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	21
2.2 Анализ состава, структуры и эффективности использования капитала ООО пансионат «Юбилейный» .....	26
3 Пути повышения эффективности использования капитала ООО пансионат «Юбилейный».....	38
3.1 Основные направления повышения эффективности использования капитала.....	38
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий .....	44
Заключение .....	50
Список литературы .....	53

## Введение

В условиях конкуренции, определяющих современную рыночную среду, долгосрочная стабильность и устойчивость любой компании напрямую зависят от её финансовой состоятельности. Достижение этой устойчивости требует постоянного повышения эффективности всех бизнес-процессов за счёт максимально рационального расходования ресурсов, что ведёт к снижению издержек и росту конкурентоспособности. Ключевым ресурсом, формирующим основу для экономического развития и определяющим потенциал организации, выступает её капитал.

Структурно капитал компании классифицируется по двум основным признакам:

1. По источникам формирования: выделяют собственный капитал (средства владельцев и накопленная прибыль) и заёмный капитал (привлечённые со стороны кредиты и займы).

2. По характеру использования: различают основной капитал, вложенный во внеоборотные активы (здания, оборудование), и оборотный капитал, обеспечивающий текущую операционную деятельность.

Именно соотношение между собственными и заёмными источниками финансирования, то есть структура капитала, является одним из решающих факторов, оказывающих прямое влияние на уровень доходности собственных вложений и, как следствие, на общую стоимость бизнеса.

Основной капитал составляет материально-техническую базу предприятия. Эффективность его использования напрямую определяет производственные мощности, технологический уровень и, в конечном счёте, конкурентоспособность и финансовое положение компании на рынке.

Оборотный капитал выполняет двойную критически важную функцию. С одной стороны, он обеспечивает непрерывность производственного и коммерческого циклов. С другой стороны, именно от его состояния и управления им в наибольшей степени зависят такие ключевые финансовые

параметры, как платёжеспособность, ликвидность и общая рентабельность операционной деятельности.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что в современных условиях высокой конкуренции и экономической нестабильности эффективное управление капиталом является ключевым фактором обеспечения финансовой устойчивости, конкурентоспособности и роста стоимости компании. Капитал, будучи основным источником формирования активов и финансирования деятельности, определяет потенциал развития предприятия. Однако его некорректная структура, низкая оборачиваемость и неэффективное использование могут привести к снижению рентабельности, утрате платежеспособности и в конечном итоге – к кризису.

Особую значимость проблема рационального использования капитала приобретает для предприятий сферы услуг, таких как пансионаты и санаторно-курортные организации, чья деятельность характеризуется сезонностью, высокой долей основных средств и значительной зависимостью от конъюнктуры рынка. В этой связи проведение комплексного анализа и разработка научно обоснованных мер по повышению эффективности управления капиталом становятся неотъемлемой частью стратегического управления.

Объектом исследования выступает финансово-хозяйственная деятельность ООО пансионат «Юбилейный».

Предметом исследования являются финансовые отношения, процессы формирования и использования капитала, а также показатели, характеризующие его эффективность на данном предприятии.

Целью исследования является анализ и оценка эффективности использования капитала на примере ООО пансионат «Юбилейный» и разработка практических рекомендаций по ее повышению.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы управления капиталом предприятия: сущность, классификацию, механизм управления и систему показателей

- эффективности его использования.
2. Дать организационно-экономическую характеристику ООО пансионат «Юбилейный».
  3. Провести комплексный анализ состава, структуры и эффективности использования капитала ООО пансионат «Юбилейный» за период 2022-2024 гг.
  4. Разработать комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности использования капитала.
  5. Рассчитать экономическую эффективность и обоснованность реализации предложенных мероприятий.

Структура работы сформирована в соответствии с поставленной целью и задачами. Во введении обосновывается актуальность выбранной темы исследования, раскрываются цель и задачи, определяется объект и предмет исследования. Глава 1 представляет собой анализ теоретических аспектов управления капиталом предприятия. Во второй главе проводится анализ и оценка эффективности использования капитала ООО пансионат «Юбилейный». В третьей главе разрабатываются основные пути повышения эффективности использования капитала ООО пансионат «Юбилейный», а также дается оценка экономической эффективности разработанных рекомендаций. В заключении представлены основные выводы и предложения, сформулированные в процессе написания выпускной квалификационной работы.

Теоретической и методологической основой работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области финансового менеджмента, корпоративных финансов и анализа хозяйственной деятельности. В процессе исследования применялись общенаучные методы: анализ и синтез, системный подход, сравнение, а также специальные методы финансового анализа: горизонтальный и вертикальный анализ, расчет коэффициентов ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности и оборачиваемости.

Общий объем работы составляет 54 страницы, в том числе 22 таблицы и 2 рисунка.

## 1 Теоретические основы управления капиталом предприятия

### 1.1 Сущность, классификация и механизм управления капиталом предприятия

В современной экономической парадигме, характеризующейся высокой динамикой, глобализацией и цифровизацией, капитал предприятия перестал быть статичной учётной категорией. Он трансформировался в центральный стратегический ресурс, от качества управления которым напрямую зависят не только текущая платёжеспособность и прибыль, но и долгосрочная устойчивость, инвестиционная привлекательность и сама возможность выживания компании в конкурентной борьбе. Управление капиталом – это комплексный, многогранный и непрерывный процесс, стоящий на стыке финансового менеджмента, стратегического планирования и операционной деятельности. Понимание его сущности, точная классификация компонентов и отлаженный механизм функционирования формируют финансовый «генетический код» организации, определяющий траекторию её развития. Данная работа посвящена системному исследованию этой триады: раскрытию экономической и финансовой природы капитала, анализу его структурных элементов и описанию целостного механизма эффективного управления им в условиях неопределённости и риска.

Понятие «капитал» является одной из фундаментальных, но при этом дискуссионных категорий экономической науки. Его восприятие эволюционировало от физиократической идеи «даров земли» до сложных современных концепций, включающих финансовые, интеллектуальные и социальные аспекты [21, с. 74].

Исторически капитал ассоциировался прежде всего с деньгами, приносящими доход (меркантилизм), а затем – с запасами средств производства, используемых в создании продукта (классическая школа А. Смита, Д. Рикардо). Карл Маркс внёс ключевое различие между постоянным капиталом (средства производства) и переменным капиталом (рабочая сила),

подчеркнув, что последний является источником прибавочной стоимости. Неоклассическая теория (А. Маршалл, И. Фишер) сместила акцент на капитал как на фактор производства, приносящий процент. Й. Шумпетер связал капитал с инновациями, рассматривая его как ресурс, который предприниматель использует для реализации новых комбинаций. В современной трактовке, особенно в рамках концепции управления стоимостью (Value Based Management), капитал – это не просто ресурс, а стоимость, авансированная в деятельность с целью создания добавочной ценности для владельцев. Таким образом, сущность капитала можно определить как стоимостное выражение совокупных ресурсов, авансированных в хозяйственную деятельность и предназначенных для генерирования будущих экономических выгод (прибыли, денежных потоков, роста стоимости бизнеса).

На практике капитал предприятия проявляется в нескольких взаимосвязанных ипостасях [10, с. 92-93]:

1) Реальная (материально-вещественная) форма: Это физическое воплощение капитала в активах компании – зданиях, оборудовании, запасах сырья, готовой продукции, программном обеспечении. На этом уровне капитал является основой производственно-технологического потенциала.

2) Финансовая (денежная) форма: Капитал существует в виде денежных средств и их эквивалентов, а также в виде финансовых требований (дебиторская задолженность, финансовые вложения). Это наиболее ликвидная форма, обеспечивающая гибкость и манёвренность.

3) Интеллектуальная (нематериальная) форма: В постиндустриальной экономике эта форма приобретает ключевое значение. Сюда относятся нематериальные активы: патенты, лицензии, товарные знаки, ноу-хау, программные продукты, человеческий капитал (квалификация, опыт сотрудников), репутация (гудвилл). Этот вид капитала зачастую формирует основное конкурентное преимущество.

4) Стоимостная (учётно-аналитическая) форма: В балансе предприятия капитал отражается в пассиве как источники финансирования (собственный и

заёмный капитал). Его величина и структура являются ключевыми объектами анализа для инвесторов, кредиторов и менеджмента.

5) Функциональная (процессуальная) сущность: Капитал – это не застывшая величина, а процесс, непрерывный кругооборот, проходящий стадии:  $D - T \dots P \dots T' - D'$ , где авансированная стоимость (D) последовательно трансформируется, вовлекая ресурсы в производство (P), и возвращается с приростом (D'). Управление капиталом по сути есть управление скоростью и эффективностью этого кругооборота.

Именно синтез этих форм определяет истинную ценность и потенциал компании. Эффективное управление требует целостного восприятия капитала во всём многообразии его проявлений.

Для целей анализа, планирования и контроля капитал необходимо структурировать. Классификация выступает инструментом декомпозиции общей проблемы управления на ряд более конкретных и управляемых задач.

Классификация по источникам формирования капитала. Этот признак наиболее важен для оценки финансовой устойчивости и риска [11, с. 46-47].

1) Собственный капитал: представляет собой средства, принадлежащие владельцам (акционерам, участникам) на праве собственности. Включает:

- уставный капитал: номинальная стоимость акций или долей, минимальная гарантия для кредиторов;
- добавочный капитал: эмиссионный доход, переоценка внеоборотных активов;
- резервный капитал: создаваемые из прибыли резервы на покрытие убытков или погашение облигаций;
- нераспределённая прибыль: основной внутренний источник роста, реинвестированная в бизнес часть заработанного дохода;
- собственные акции, выкупленные у акционеров: контр-пассив, уменьшающий величину капитала.

2) Заёмный капитал: привлечённые на возвратной и платной основе средства внешних инвесторов (кредиторов). Включает:

- долгосрочные обязательства: кредиты и займы со сроком > 1 года, облигационные займы, лизинг;
- краткосрочные обязательства: кредиты и займы до 1 года, кредиторская задолженность, авансы полученные, текущие расчёты.

Классификация по объекту инвестирования (характеру использования). Этот признак определяет операционную модель и ликвидность [4, с. 83].

1) Основной (внеоборотный, постоянный) капитал: Инвестирован в активы, используемые в деятельности длительное время (>12 мес.). Его стоимость переносится на продукт частями через амортизацию. Включает:

- основные средства (здания, оборудование);
- нематериальные активы;
- доходные вложения в материальные ценности;
- долгосрочные финансовые вложения.

Оборотный (текущий, рабочий) капитал: инвестирован в активы, полностью потребляемые в течение одного операционного цикла. Его стоимость переносится на продукт сразу. Включает:

- запасы (сырьё, незавершённое производство, готовая продукция);
- дебиторскую задолженность;
- денежные средства и их эквиваленты;
- краткосрочные финансовые вложения.

Также выделяют следующие классификации капитала.

По форме нахождения в процессе кругооборота: денежный, производительный, товарный капитал. Эта классификация отражает функциональную сущность и важна для управления циклом.

По целям использования: производительный, ссудный, спекулятивный капитал. Определяет инвестиционную стратегию.

По степени вовлечённости в хозяйственный процесс: активно используемый и «замороженный» (неэффективно используемые активы). Позволяет выявлять резервы оптимизации.

Механизм управления капиталом – это целостная, динамичная система

принципов, методов, инструментов и процессов, направленных на формирование оптимальной структуры капитала, обеспечение его эффективного использования и наращивания стоимости для собственников.

Стратегическая цель – максимизация рыночной стоимости компании (или благосостояния собственников) при допустимом уровне риска.

Тактические задачи:

- обеспечение финансовой устойчивости и платёжеспособности;
- формирование оптимальной структуры капитала (соотношения собственных и заёмных средств);
- минимизация средней взвешенной стоимости капитала (wacc);
- обеспечение необходимого объёма и структуры активов (инвестиционная политика);
- ускорение оборачиваемости капитала;
- дивидендная политика, балансирующая интересы акционеров и потребности развития [18, с. 182-183].

Ключевые блоки механизма управления капиталом предприятия:

1. Анализ и диагностика:

- анализ структуры и динамики капитала (вертикальный и горизонтальный анализ баланса);
- оценка финансовой устойчивости (коэффициенты автономии, финансового левериджа, покрытия);
- анализ стоимости капитала (расчёт WACC);
- оценка эффективности использования (коэффициенты рентабельности капитала – ROE, ROA, ROIC; коэффициенты оборачиваемости);
- факторный анализ рентабельности собственного капитала (модель Дюпона).

2. Политика формирования капитала (финансирования):

- дивидендная политика: определяет долю прибыли, выплачиваемую акционерам, и долю, реинвестируемую в развитие (внутренний источник). Варьируется от консервативной (минимальные выплаты) до

агрессивной;

- эмиссионная политика: решение о выпуске новых акций или долей для привлечения собственного капитала;
- кредитная политика: определение целевой структуры заёмного капитала, выбор инструментов (кредиты, облигации, лизинг), работа с банками и инвесторами;
- выбор оптимальной структуры капитала: поиск баланса между налоговыми преимуществами долга и рисками финансовых затруднений. Использование моделей (теория иерархии, компромиссная теория) и практических расчётов [19, с. 65-67].

### 3. Политика использования (инвестирования) капитала:

- инвестиционная политика: механизм отбора и финансирования долгосрочных проектов (капитальных вложений). Используются критерии: чистая приведённая стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR), срок окупаемости;
- управление оборотным капиталом (УОК):
  - а) управление запасами: оптимизация уровня для минимизации затрат на хранение и риска сбоев производства (модель EOQ, JIT);
  - б) управление дебиторской задолженностью: разработка кредитной политики, контроль сроков, работа с просрочкой, факторинг;
  - в) управление денежными средствами: составление платёжного календаря, оптимизация остатков, использование краткосрочных финансовых вложений;
  - г) управление кредиторской задолженностью: использование предоставленных отсрочек как бесплатного источника финансирования без ущерба для репутации.

### 4. Мониторинг, контроль и реструктуризация:

- постоянный мониторинг ключевых показателей эффективности (KPI) управления капиталом;
- сравнение фактических данных с плановыми и нормативными;

- проведение финансового планирования (бюджетирования) как инструмента контроля;
- в случае отклонений – оперативная корректировка политик или инициирование реструктуризации капитала (конверсия долга в акции, выкуп акций с рынка, консолидация/сплит акций) для восстановления оптимальности [2, с. 213-214].

Механизм управления капиталом предприятия не существует в вакууме.

На него влияют:

1) Внешние факторы: конъюнктура финансового рынка (ставки процента, доступность кредитов), макроэкономическая ситуация, нормативно-правовое регулирование, уровень конкуренции в отрасли, поведение контрагентов.

2) Внутренние факторы: стадия жизненного цикла компании, отраслевая специфика (капиталоёмкость, оборачиваемость), качество корпоративного управления, стратегические цели, уровень операционной рентабельности.

Таким образом, капитал предприятия представляет собой сложную, динамичную и многоаспектную экономическую субстанцию, выступающую одновременно и ресурсом, и процессом, и результатом деятельности. Его эффективное управление невозможно без чёткого структурирования – классификации по источникам формирования, объектам вложения и иным признакам, что позволяет перейти от общего понимания к конкретным управленческим действиям.

Механизм управления капиталом – это сердцевина финансового менеджмента, представляющая собой циклическую систему, интегрирующую стратегическое целеполагание, глубокий анализ, разработку взаимосвязанных политик (финансирования, инвестирования, дивидендной) и оперативный контроль. Успех этого механизма определяется его способностью адаптироваться как к внутренним возможностям компании, так и к вызовам внешней среды. Современный подход к управлению капиталом требует не просто балансирования между риском и доходностью, но и учёта стоимостной ориентации, влияния ESG-факторов (экологических, социальных,

управленческих) и цифровой трансформации, которая открывает новые возможности для оптимизации денежных потоков, анализа данных и моделирования сценариев. В конечном итоге, отлаженный механизм управления капиталом трансформирует его из статьи бухгалтерского баланса в ключевой драйвер создания стоимости и гарантию долгосрочной конкурентоспособности предприятия в глобальной экономике [7, с. 99].

## 1.2 Показатели эффективности использования капитала и источников его формирования

В современной парадигме финансового менеджмента капитал предприятия перестал восприниматься как статичная учётная величина. Он является динамичным ресурсом, эффективность использования которого напрямую детерминирует стоимость бизнеса, его конкурентоспособность и долгосрочную жизнеспособность. Управление капиталом теряет смысл без системы точных и релевантных измерителей, позволяющих диагностировать текущее состояние, выявлять тенденции, сравнивать результаты с отраслевыми бенчмарками и обосновывать стратегические решения. Показатели эффективности использования капитала и анализа его источников формируют комплексную «диагностическую панель» финансового здоровья компании. Эта система метрик позволяет ответить на ключевые вопросы: насколько результативно работает вложенный капитал? Оптимальна ли структура его финансирования? Создаётся ли добавочная стоимость для акционеров? Данная работа посвящена систематизации и глубокому анализу этих показателей, рассматривая не только их алгоритм расчёта, но и экономическую сущность, взаимосвязи, ограничения и управленческую интерпретацию в контексте стратегического и операционного контроля [24, с. 251-252].

Эффективность использования капитала – это относительная величина, отражающая соотношение между достигнутыми результатами хозяйственной деятельности (прибыль, выручка, денежный поток) и величиной капитала,

авансированного для получения этих результатов. Методологической основой оценки служит принцип сопоставления «выхода» системы с её «входом».

Можно выделить два фундаментальных подхода [15, с. 322]:

1) Ресурсный (затратный) подход: оценивает, насколько продуктивно капитал как ресурс трансформируется в финансовые результаты. Акцент на рентабельность.

2) Процессный (скоростной) подход: оценивает, с какой скоростью капитал проходит полный цикл своего оборота. Акцент на оборачиваемость.

Синтез этих подходов даёт наиболее полную картину. Высокая рентабельность при низкой оборачиваемости может быть нивелирована малым количеством циклов в периоде, и наоборот. Анализ источников формирования фокусируется на оценке риска, стоимости и устойчивости финансовой структуры, которая является фундаментом для эффективного использования активов.

Рассмотрим систему показателей эффективности использования капитала:

1. Показатели доходности (рентабельности капитала). Данная группа отвечает на вопрос: «Какую прибыль генерирует каждый рубль вложенного капитала?» [12, с. 241].

А) Рентабельность совокупного капитала (ROA – Return on Assets):

$$ROA = (\text{Чистая прибыль} / \text{Средняя стоимость совокупных активов}) * 100\%$$

Универсальный показатель эффективности использования всего имущества компании, независимо от источников его финансирования. Характеризует компетенцию менеджмента в управлении активами.

Рост ROA свидетельствует о повышении общей эффективности бизнес-модели. Для углублённого анализа используется многофакторная модель (модель Дюпона):  $ROA = \text{Рентабельность продаж (ROS)} * \text{Оборачиваемость активов}$ . Это позволяет выявить, чем обусловлен результат: ростом маржинальности (ROS) или ускорением оборота.

Б) Рентабельность собственного капитала (ROE – Return on Equity):

$$\text{ROE} = (\text{Чистая прибыль} / \text{Средняя стоимость собственного капитала}) * 100\%$$

Ключевой показатель для собственников и инвесторов. Отражает доходность вложенных ими средств. Является конечным индикатором эффективности с точки зрения создания акционерной стоимости.

Разложение ROE (расширенная модель Дюпона) даёт мощный аналитический инструмент:

$$\text{ROE} = (\text{ЧП/Выручка}) * (\text{Выручка/Активы}) * (\text{Активы/СК}) = \text{ROS} * \text{Оборачиваемость Активов} * \text{Финансовый рычаг}$$

Эта формула показывает, что ROE зависит от: 1) операционной эффективности (рентабельность продаж), 2) деловой активности (оборачиваемость активов), 3) финансовой стратегии (уровень финансового рычага). Высокий ROE, достигнутый за счёт чрезмерного рычага, является рискованным.

В) Рентабельность инвестированного капитала (ROIC – Return on Invested Capital):

$$\text{ROIC} = (\text{NOPAT} / \text{Инвестированный капитал}) * 100\%$$

NOPAT (Net Operating Profit After Tax) – чистая операционная прибыль после налога;

Инвестированный капитал = Собственный капитал + Долгосрочные обязательства (или Активы – Краткосрочные беспроцентные обязательства).

Наиболее точный показатель отдачи на капитал, который компания инвестировала в свою основную (операционную) деятельность на долгосрочной основе. Исключает влияние неоперационных доходов/расходов и краткосрочных пассивов.

Сравнение ROIC со средневзвешенной стоимостью капитала (WACC) является краеугольным камнем концепции управления стоимостью (VBM). Если  $\text{ROIC} > \text{WACC}$ , компания создаёт стоимость (Economic Value Added –  $\text{EVA} > 0$ ). Если  $\text{ROIC} < \text{WACC}$ , стоимость разрушается.

Г) Рентабельность оборотного капитала (ROWC):

$$\text{ROWC} = (\text{Прибыль от продаж} / \text{Средняя стоимость оборотного капитала}) * 100\%$$

Отражает эффективность управления наиболее мобильной частью активов, непосредственно задействованных в операционном цикле.

Позволяет оценить результативность политики управления запасами, дебиторской и кредиторской задолженностью.

2. Показатели деловой активности (оборачиваемости капитала). Эта группа отвечает на вопрос: «С какой скоростью капитал совершает полный цикл?».

А) Коэффициент оборачиваемости совокупного капитала (активов):

$$\text{Коб. акт.} = \text{Выручка} / \text{Средняя стоимость активов}$$

Показывает количество полных циклов оборота за период. Обратный показатель – период оборота активов в днях ( $T = 365 / \text{Коб. акт.}$ ) – более нагляден.

Ускорение оборачиваемости (рост коэффициента, снижение периода) свидетельствует о повышении интенсивности использования ресурсов, что может компенсировать относительно низкую рентабельность продаж [16, с. 328].

Оборачиваемость собственного капитала:

$$\text{Б) Коб. СК} = \text{Выручка} / \text{Средний собственный капитал}$$

Демонстрирует активность использования средств собственников. Высокое значение может указывать на недостаток капитала или на очень эффективную работу.

Чрезмерно высокое значение часто сигнализирует о значительной доле заёмных средств или о высокой деловой активности.

В) Оборачиваемость запасов (в днях):  $T \text{ зап.} = (\text{Ср. запасы} * 365) / \text{Себестоимость продаж}$ . Ключевой показатель для управления логистикой и закупками.

Г) Оборачиваемость дебиторской задолженности (DSO – Days Sales

Outstanding):  $T_{дз} = (\text{Ср. деб. задолж.} * 365) / \text{Выручка}$ . Индикатор эффективности кредитной политики.

Д) Оборачиваемость кредиторской задолженности (DPO – Days Payables Outstanding):  $T_{кз} = (\text{Ср. кред. задолж.} * 365) / \text{Себестоимость}$ . Показатель использования компанией «бесплатного» финансирования от поставщиков.

Е) Финансовый цикл (цикл обращения денежных средств):

$$\text{Финансовый цикл} = T_{зап.} + T_{дз} - T_{кз}$$

Период времени между оттоком денег при оплате поставщикам и их притоком от покупателей. Ключевой показатель ликвидности и эффективности УОК [17, с. 225].

Сокращение финансового цикла – одна из главных задач операционного менеджмента, высвобождающая денежные средства.

Далее рассмотрим показатели анализа источников формирования капитала и их стоимости. Эта группа оценивает не результат использования, а «качество фундамента» – структуру и цену капитала.

1. Показатели структуры капитала (финансовой устойчивости):

А) Коэффициент финансовой автономии (независимости) [3, с. 470-471]:

$$K_{авт.} = \text{Собственный капитал} / \text{Совокупные активы (или пассивы)}$$

Доля активов, финансируемых за счёт устойчивых источников. Норматив  $>0.5$  (50%).

Высокое значение – низкий финансовый риск, но возможно неполное использование эффекта финансового рычага. Низкое значение – риск потери платёжеспособности.

Б) Коэффициент финансового левериджа (плечо):

$$K_{фин.лев.} = \text{Заёмный капитал} / \text{Собственный капитал}$$

Показывает, сколько заёмных средств привлечено на 1 рубль собственных.

Инструмент управления доходностью и риском. Рост левериджа увеличивает ROE (при условии, что рентабельность активов выше стоимости долга), но пропорционально увеличивает риск банкротства.

В) Коэффициент покрытия процентов (ICR – Interest Coverage Ratio):

$$\text{ICR} = \text{ЕБИТ (Операционная прибыль)} / \text{Процентные расходы}$$

Показывает, во сколько раз прибыль до уплаты процентов и налогов превышает процентные платежи. Мера защищённости от риска неплатежеспособности по долгам.

Значение <1,5-2 часто рассматривается как опасное. Высокое значение свидетельствует о хорошей способности обслуживать долг [8, с. 103-104].

2. Показатели стоимости капитала:

А) Средневзвешенная стоимость капитала (WACC – Weighted Average Cost of Capital):

$$\text{WACC} = (\text{Стоимость СК} * \text{Доля СК}) + (\text{Стоимость ЗК} * \text{Доля ЗК} * (1 - \text{Ставка налога}))$$

Минимальная требуемая доходность на вложенный капитал, удовлетворяющая всех инвесторов (и акционеров, и кредиторов). Критическая ставка дисконтирования для оценки инвестиций.

Снижение WACC при прочих равных увеличивает стоимость компании. Сравнение ROIC и WACC – основа оценки создания стоимости.

Б) Экономическая добавленная стоимость (EVA – Economic Value Added):

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{Инвестированный капитал} * \text{WACC})$$

Абсолютный показатель реальной экономической прибыли после покрытия всех операционных затрат и альтернативной стоимости всего использованного капитала. Если  $\text{EVA} > 0$ , стоимость создаётся.

Более совершенный показатель, чем чистая прибыль, так как учитывает плату за использование как заёмного, так и собственного капитала.

Изолированный анализ одного показателя бессмысленен. Например: рост ROE может быть достигнут за счёт увеличения леввериджа (финансовый риск) или за счёт роста рентабельности продаж (операционная эффективность). Модель Дюпона выявляет причину [25, с. 80-81].

Ускорение оборачиваемости запасов положительно влияет на ROA и сокращает финансовый цикл, но может увеличить риск срыва поставок.

Решение об оптимизации структуры капитала (увеличение долга) принимается на основе анализа треугольника: Риск (леверидж, ICR) – Стоимость (WACC) – Доходность (ROE, ROIC).

При расчете показателей эффективности капитала предприятия имеются определенные ограничения [20, с. 54]:

- бухгалтерские ограничения: показатели опираются на балансовую стоимость активов, которая может сильно отличаться от рыночной, особенно для нематериальных активов и в условиях инфляции;
- интеграция нефинансовых факторов: современные системы оценки (BSC – Сбалансированная система показателей) дополняют финансовые метрики показателями процессов, клиентов, обучения и роста;
- цифровая трансформация: появление больших данных и AI позволяет перейти к предиктивной аналитике и динамическому моделированию сценариев изменения ключевых показателей;
- ESG-факторы (Экологическое, Социальное, Управленческое): Стоимость капитала (WACC) начинает коррелировать с ESG-рейтингами компании. Инвесторы всё чаще требуют интеграции ESG-рисков в систему управления и отчётности.

Показатели эффективности использования капитала и анализа его источников образуют не просто набор формул, а целостную систему координат для финансового управления. Эта система позволяет перевести стратегические цели компании на язык конкретных, измеримых финансовых параметров. От рентабельности и оборачиваемости до стоимости и структуры капитала – каждый показатель служит своеобразным «датчиком», сигнализирующим о состоянии того или иного бизнес-процесса.

Искусство финансового менеджера заключается не в механическом расчёте этих коэффициентов, а в их комплексной, взаимосвязанной интерпретации, учёте отраслевой специфики и макроэкономического контекста. Понимание, что высокая доходность, достигнутая за счёт непосильного долга, является миной замедленного действия, или что ускорение

оборачиваемости может быть ценнее роста маржи, – вот что отличает профессиональное управление капиталом от простого учёта.

В эпоху растущей сложности бизнес-среды и повышения требований инвесторов система этих показателей эволюционирует, интегрируя новые параметры, связанные с устойчивым развитием, цифровой зрелостью и управлением рисками. Таким образом, совершенствование методологии оценки эффективности капитала остаётся динамичным и актуальным полем для развития теории и практики финансового менеджмента, прямо влияя на способность компаний создавать долгосрочную стоимость в условиях неопределённости [1, с. 249].

## 2 Анализ и оценка эффективности использования капитала ООО пансионат «Юбилейный»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО пансионат «Юбилейный» представляет собой коммерческую организацию, действующую в организационно-правовой форме общества с ограниченной ответственностью. Компания была учреждена и ведёт свою деятельность в полном соответствии с нормами российского гражданского законодательства, в первую очередь – Гражданского кодекса РФ и специального Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью». Правовой фундамент и повседневное функционирование обеспечиваются внутренним Уставом общества и всей актуальной нормативно-правовой базой.

Юридический адрес организации находится в Краснодарском крае, в селе Шепси Туапсинского района, по улице Школьной, дом 1. Государственная регистрация компании была осуществлена в июне 1997 года, что свидетельствует о значительном опыте работы на рынке.

Как полноценный субъект хозяйствования, пансионат «Юбилейный» обладает всеми признаками юридического лица. В его собственности находится обособленное имущество, которое отражается на самостоятельном балансе. Организация наделена правоспособностью: может от своего имени заключать сделки, приобретать права и нести обязанности, выступать в судебных инстанциях в качестве истца или ответчика. Для ведения расчётно-кассовых операций общество вправе открывать банковские счета как в России, так и за рубежом. Внешними атрибутами компании являются её фирменная печать, штампы, бланки и иные средства визуальной идентификации.

Структура собственности и управления Учредительный капитал общества сформирован тремя участниками:

1. Общество с ограниченной ответственностью «ВОЛЖСКАЯ ТОРГОВАЯ КОМПАНИЯ 2003».

2. Общество с ограниченной ответственностью «ИНВЕСТ-ПАРТНЕР».
3. Частное лицо – Гиричев Николай Александрович.

Модель управления построена на принципе разделения полномочий. Непосредственное оперативное руководство всеми текущими процессами возложено на единоличный исполнительный орган – директора. Эту должность занимает Мирошниченко Роман Владимирович, который действует от имени юридического лица без доверенности. Стратегические вопросы развития, контроль за основными направлениями деятельности и ключевые решения остаются в компетенции общего собрания учредителей. Такое разделение способствует согласованности действий и минимизирует потенциальные конфликты интересов при достижении общих бизнес-целей.

Деятельность пансионата направлена на достижение комплекса взаимосвязанных целей. С одной стороны, это выполнение социальной функции – обеспечение населения качественными услугами в сфере отдыха и оздоровления. С другой – классические коммерческие задачи: извлечение прибыли, развитие предпринимательской инициативы и укрепление рыночных позиций.

Основным видом экономической деятельности, зарегистрированным в соответствии с общероссийским классификатором (ОКВЭД), является предоставление прочих мест для временного проживания (код 55.90). Помимо этого, организация обладает широким перечнем дополнительных лицензируемых и разрешённых видов деятельности, что позволяет предлагать клиентам комплексный сервис. В их число входят:

- розничная торговля в неспециализированных магазинах.
- организация питания (деятельность предприятий общепита).
- общая врачебная практика и иная медицинская деятельность.
- работа санаторно-курортных организаций.
- вспомогательная деятельность, связанная с перевозками.
- аренда и управление нежилой недвижимостью.

Такой диверсифицированный профиль позволяет компании гибко

реагировать на запросы рынка и максимизировать свою доходность.

Численность персонала является одним из ключевых показателей, определяющих масштаб операционной деятельности пансионата. Кадровая политика строится на принципе сезонной адаптации штатного расписания к нагрузке. Вне пикового периода (межсезонье) в организации работает минимальный административно-управленческий костяк численностью 6 человек, включающий директора, главного бухгалтера, главного инженера и ряд других ключевых специалистов.

В летний сезон, который является периодом максимальной загрузки, штат расширяется более чем до 150 сотрудников. Формируется сложная, но чётко регламентированная организационная структура линейного типа. Во главе стоит директор, которому напрямую подчиняются руководители всех основных служб и направлений (рисунок 2.1).

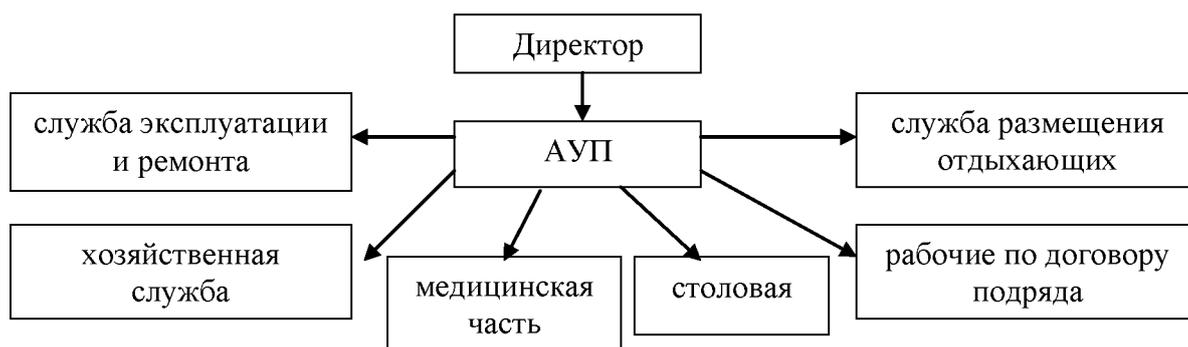


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО пансионат «Юбилейный»

Особенности сезонного кадрового планирования:

Административно-управленческий персонал (АУП): К постоянному составу добавляются временные специалисты: заместитель директора, инспектор по кадрам, секретарь, старший администратор и другие, чьи контракты привязаны к периоду с марта по сентябрь.

Служба эксплуатации: Помимо постоянных водителей и рабочих, на сезонные работы привлекаются плотники, сантехники, электрики, матросы-спасатели и операторы котельной.

Медицинская служба: Формируется в полном объеме с мая по сентябрь,

включая главного врача, педиатров, медицинских сестёр и санитарок.

Служба досуга и размещения: В пик сезона работает многочисленный персонал по организации отдыха (руководители кружков, инструкторы, вожатые) и обслуживанию жилого фонда (горничные, администраторы, гладильщики).

Служба питания (столовая): Укомплектовывается заведующим производством, поварами, официантами, кухонными рабочими и другими специалистами.

Важной особенностью является сотрудничество с внешними педагогическими отрядами (например, Казанским) и привлечение вожатых-студентов из местного педагогического колледжа, что обеспечивает высокий уровень организации детского досуга.

Являясь коммерческой организацией, ООО пансионат «Юбилейный» строит всю свою деятельность с ориентацией на финансовый результат и устойчивую прибыль. Эффективность этой деятельности может быть оценена через систему ключевых производственно-хозяйственных показателей, анализ которых представлен в соответствующем разделе исследования (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Основные технико-экономические показатели ООО пансионат «Юбилейный» в 2022-2024 гг.

Показатель	Ед. изм.	Год			Абсолютное отклонение	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Доходы	тыс. руб.	116615	139279	105964	22664	-33315
Расходы	тыс. руб.	106001	129688	118074	23687	-11614
Прибыль (убыток) от продаж	тыс. руб.	13 455	9040	-9413	-4415	-18453
Балансовая прибыль	тыс. руб.	10614	5742	-11573	-4872	-17315
Чистая прибыль	тыс. руб.	8158	4104	-10339	-4054	-14443
Среднесписочная численность работников	чел.	218	215	191	-3	-24
Фонд оплаты труда	тыс. руб.	3419,7	4271,4	4028,8	851,7	-242,6
Средняя заработная плата	руб.	15687	19867	21093	4180	1226
Производительность труда	тыс. руб. / чел.	534,93	647,81	554,79	112,88	-93,02
Рентабельность продаж	%	7,1	3,0	-10,1	-4,1	-13,1

На основе анализа ключевых показателей деятельности ООО пансионат «Юбилейный» за период 2022–2024 гг. можно сделать следующие выводы:

1. Критическое ухудшение финансовых результатов в 2024 году. После относительно стабильных периодов в 2022 и 2023 годах, в 2024 году компания столкнулась с системным финансовым кризисом. Все показатели прибыли перешли в отрицательную зону:

Прибыль от продаж снизилась с +13 455 тыс. руб. в 2022 году до -9 413 тыс. руб. в 2024.

Чистая прибыль сократилась с +8 158 тыс. руб. до -10 339 тыс. руб. за тот же период.

Основной причиной стало резкое падение доходов в 2024 году (снижение на 33 315 тыс. руб. по сравнению с 2023 годом), которое не было компенсировано параллельным сокращением расходов (снижение всего на 11 614 тыс. руб.).

2. Утрата рентабельности и эффективности продаж. Рентабельность продаж рухнула с 7,1% в 2022 году до -10,1% в 2024.

Это означает, что в отчётном году каждый рубль выручки приносил компании 10 копеек убытка.

Падение рентабельности было последовательным (-4,1 п.п. в 2023 и -13,1 п.п. в 2024), что свидетельствует о накоплении системных проблем.

3. Сокращение масштабов деятельности. Среднесписочная численность сократилась с 218 до 191 человека за три года, причём наиболее значительно – в 2024 году (минус 24 сотрудника).

Производительность труда (выручка на одного работника), выросшая в 2023 году, в 2024 упала на 93 тыс. руб./чел., вернувшись на уровень 2022 года.

Сокращение персонала на фоне падения доходов указывает на вынужденную оптимизацию и возможное снижение объёмов услуг.

4. Рост затрат на персонал в условиях кризиса. Парадоксальная ситуация: при сокращении численности работников на 12,4% за три года:

– фонд оплаты труда вырос на 17,8% (с 3 419,7 до 4 028,8 тыс. руб.).

- средняя заработная плата увеличилась на 34,4% (с 15 687 до 21 093 руб.).

Это создаёт дополнительную нагрузку на себестоимость и может объяснять недостаточное сокращение общих расходов в 2024 году.

#### 5. Выводы о стратегических проблемах:

- потеря контроля над затратами: рост расходов в 2023 году (на 23 687 тыс. руб.) опередил рост доходов (22 664 тыс. руб.), заложив основу для последующего кризиса;
- неэффективная адаптация к снижению спроса: компания не смогла оперативно и пропорционально снизить издержки при падении выручки в 2024 году;
- проблемы с бизнес-моделью: возможно, сохранение высокооплачиваемого административного персонала или долгосрочных обязательств при сокращении операционной деятельности.

Компания находится в зоне серьёзного финансового риска. Без радикальных изменений в управлении затратами и стратегии развития убыточная деятельность может привести к необратимым последствиям. Требуется комплексный антикризисный план, сочетающий жёсткую оптимизацию издержек с мерами по восстановлению доходности.

## 2.2 Анализ состава, структуры и эффективности использования капитала ООО пансионат «Юбилейный»

Оценка результативности использования финансовых ресурсов любого предприятия является комплексным процессом, отправной точкой которого служит детальное изучение происхождения и структуры самого капитала. Для ООО пансионат «Юбилейный» такой анализ был проведён на основе данных официальной бухгалтерской отчётности за трёхлетний период с 2022 по 2024 год, что позволило проследить динамику и выявить устойчивые тенденции.

Первоочередным и фундаментальным этапом данной диагностики

является структурный анализ пассивов организации, представленный в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ динамики и структуры источников финансирования ООО пансионат «Юбилейный» за 2022-2024 годы

Вид источника финансирования	2022		2023		2024		Абсолютное отклонение 2024/2022	Темп прироста 2024/2022, %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%		
Собственный капитал	61972	79	66403	79	62835	78	863	1
Долгосрочные обязательства	507	1	336	0	300	0	-207	-41
Краткосрочные обязательства	15340	20	17609	21	17544	22	2204	14
ИТОГО	77819	100	84348	100	80679	100	2860	4

На основе данных таблицы 2.2 можно сделать следующие выводы:

На протяжении всего периода собственный капитал составляет основу финансирования компании (78-79% от общего капитала).

За два года собственный капитал увеличился всего на 1% (или на 863 тыс. руб.), что свидетельствует об ограниченном внутреннем накоплении и отсутствии масштабных вложений собственников.

Доля долгосрочных заёмных средств незначительна (0-1%) и имеет тенденцию к сокращению (падение на 41% за период).

Краткосрочные обязательства демонстрируют наибольший относительный рост (+14% за два года), а их доля в структуре увеличилась с 20% до 22%.

Общая сумма капитала за два года выросла лишь на 4% (2 860 тыс. руб.), что указывает на отсутствие агрессивной стратегии роста и, возможно, на адаптацию к сокращению масштабов деятельности или консервативную финансовую политику.

В таблице 2.3 представлены данные для горизонтального и вертикального анализа капитала ООО пансионат «Юбилейный».

Собственный капитал компании демонстрирует стагнацию, увеличившись за три года лишь на 1%. Его структура остаётся практически

неизменной и нездоровой: почти половину (42%) составляет неизменный уставный капитал, а другую половину (50%) – колеблющаяся нераспределённая прибыль, которая в 2024 году сократилась. Это указывает на отсутствие вложений от собственников и зависимость финансового положения от изменчивой операционной прибыли, что в долгосрочной перспективе ограничивает возможности для развития.

Таблица 2.3 – Динамика структуры собственного капитала ООО пансионат «Юбилейный», 2022-2024 гг.

Показатель	2022		2023		2024		Абсолютное отклонение 2024/2022	Темп прироста 2024/2022, %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%		
Уставный капитал	26336	42	26336	40	26336	42	-	-
Переоценка внеоборотных активов	2936	5	2820	4	2701	4	-235	-8
Добавочный капитал	-	-	-	-	-	-	-	-
Резервный капитал	1987	3	2191	3	2498	4	511	26
Нераспределённая прибыль	30713	50	35056	53	31300	50	587	2
Собственный капитал	61972	100	66403	100	62835	100	863	1

Далее проведем анализ заемного капитала (таблица 2.4).

Анализ выявляет радикальные изменения в структуре заёмного финансирования компании. Общий объём заёмного капитала увеличился на 13% (+1 997 тыс. руб.), достигнув к 2024 году 17 844 тыс. руб. Однако этот рост полностью обеспечен краткосрочными источниками.

Доля краткосрочных обязательств в структуре заёмного капитала стабильно составляет 97-98%. Их абсолютный объём вырос на 14% (+2 204 тыс. руб.) за три года.

Краткосрочные заёмные средства (банковские кредиты) полностью обнулились к 2024 году, сократившись с 2 150 тыс. руб. в 2022 году (14% от заёмного капитала) до 0 руб. Это снижение на 100%.

Кредиторская задолженность стала абсолютно доминирующим

источником, выросла на 26% (+3 460 тыс. руб.) и к 2024 году составила 93% (16 649 тыс. руб.) всего краткосрочного долга и 93% всего заёмного капитала. Это указывает на переход к агрессивной модели финансирования за счёт средств поставщиков и подрядчиков.

Таблица 2.4 – Динамика структуры заемного капитала ООО пансионат «Юбилейный», 2022-2024 гг.

Показатель	2022		2023		2024		Абсолютное отклонение 2024/2022	Темп прироста 2024/2022, %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%		
1. Долгосрочные обязательства	507	3	336	2	300	2	-207	-41
Заемные средства	-	-	-	-	-	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	507	3	336	2	300	2	-207	-41
2. Краткосрочные обязательства	15340	97	17609	98	17544	98	2204	14
Заемные средства	2150	14	-	-	-	-	-2150	-
Кредиторская задолженность	13190	83	17609	98	16649	93	3460	26
Оценочные обязательства	-	-	-	-	895	5	895	-
Заемный капитал	15847	100	17945	100	17844	100	1997	13

В 2024 году впервые появились оценочные обязательства на сумму 895 тыс. руб. (5% от краткосрочных обязательств), что может сигнализировать о признании будущих расходов или судебных рисков.

Долгосрочные обязательства носят символический характер (только отложенные налоговые обязательства) и сократились на 41% (-207 тыс. руб.), составив лишь 2% (300 тыс. руб.) от заёмного капитала в 2024 году. Это подтверждает отсутствие стратегических инвестиционных кредитов.

Далее рассмотрим динамику оборотного и внеоборотного капитала предприятия (таблица 2.5).

На основе данных таблицы 2.5 можно сделать следующие выводы об изменении структуры активов ООО пансионат «Юбилейный».

За три года совокупная стоимость активов компании увеличилась лишь на 4% (+2 860 тыс. руб.), достигнув 80 679 тыс. руб. к 2024 году. Такой темп

роста можно охарактеризовать как очень умеренный, что свидетельствует об отсутствии агрессивной стратегии расширения и инвестиций.

Таблица 2.5 – Анализ динамики и структуры активов ООО пансионат «Юбилейный», 2022-2024 гг.

Вид активов	2022		2023		2024		Абсолютное отклонение 2024/2022	Темп прироста 2024/2022, %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%		
Внеоборотные активы	12623	16	10770	13	11100	14	-1523	-12
Оборотные активы	65196	84	73578	87	69579	86	4383	7
ИТОГО	77819	100	84348	100	80679	100	2860	4

Основная часть имущества компании сосредоточена в оборотных активах, и их доля продолжает расти:

- в 2022 году: 84% (65 196 тыс. руб.);
- в 2024 году: 86% (69 579 тыс. руб.).

Абсолютный прирост оборотных активов составил 7% (+4 383 тыс. руб.). Это указывает на то, что бизнес-модель компании становится ещё более ориентированной на текущую ликвидность и операционную деятельность.

Стоимость внеоборотных активов сократилась на 12% (-1 523 тыс. руб.). Их доля в балансе снизилась с 16% до 14%.

В таблице 2.6 представлен горизонтальный и вертикальный анализ оборотных средств ООО пансионат «Юбилейный».

Таблица 2.6 – Динамика структуры основного капитала ООО пансионат «Юбилейный», 2022-2024 гг.

Показатель	2022		2023		2024		Абсолютное отклонение 2024/2022	Темп прироста 2024/2022, %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%		
Основные средства	11990	95	10200	95	9468	85	-2522	-21
Финансовые вложения	150	1	150	1	150	1	-	-
Отложенные налоговые активы	482	4	420	4	1482	14	1000	207
Основной капитал	12623	100	10770	100	11100	100	-1523	-12

Стоимость основного капитала снизилась на 12% (-1 523 тыс. руб.), составив к 2024 году 11 100 тыс. руб. Это сокращение сопровождалось значительной перестройкой внутренней структуры.

Стоимость основных средств уменьшилась на 21% (-2 522 тыс. руб.).

Их доля в структуре основного капитала сократилась с 95% в 2022-2023 гг. до 85% в 2024 году.

На фоне падения стоимости основных средств произошёл взрывной рост отложенных налоговых активов на 207% (+1 000 тыс. руб.). Их доля в структуре капитала увеличилась в 3,5 раза: с 4% до 14%.

Финансовые вложения оставались неизменными на уровне 150 тыс. руб. (1% от основного капитала).

Это подтверждает отсутствие стратегических инвестиций в дочерние структуры или иные долгосрочные финансовые инструменты.

Далее проведем анализ оборотного капитала (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Динамика структуры оборотного капитала ООО пансионат «Юбилейный», 2022-2024 гг.

Показатель	2022		2023		2024		Абсолютное отклонение 2024/2022	Темп прироста 2024/2022, %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%		
Запасы	11938	18	7476	10	6525	9	-5413	-45
Дебиторская задолженность	50104	77	62211	85	61618	89	11514	23
Денежные средства	3150	5	3891	5	1436	2	-1714	-54
Оборотный капитал	65196	100	73578	100	69579	100	4383	7

За три года оборотный капитал вырос на 7% (+4 383 тыс. руб.), однако его внутренняя структура претерпела критически важные и рискованные изменения:

Денежные средства сократились на 54% (-1 714 тыс. руб.), а их доля в структуре упала с 5% до всего 2%. Компания остаётся практически без свободных денег, что создаёт экстремальный риск кассовых разрывов.

Дебиторская задолженность выросла на 23% (+11 514 тыс. руб.) и к 2024

году составляет 89% всего оборотного капитала (против 77% в 2022 г.). Это означает, что практически все оборотные средства компании «заморожены» в долгах покупателей, что делает её финансовое состояние крайне уязвимым.

Запасы сократились на 45% (-5 413 тыс. руб.), а их доля уменьшилась с 18% до 9%.

Следующим этапом анализа капитала является изучение показателей ликвидности ООО пансионат «Юбилейный» (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Показатели ликвидности ООО пансионат «Юбилейный»

Наименование показателя	Норматив	Отчетный период		
		2022	2023	2024
Коэффициент текущей ликвидности	2	4,30	4,10	3,80
Коэффициент быстрой ликвидности	0,7-0,8	3,90	3,60	3,50
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,3	0,21	0,22	0,08

Коэффициент текущей ликвидности ( $\geq 2$ ) значительно превышает норматив во все годы (от 3,8 до 4,3), демонстрируя хорошую общую платежеспособность. Однако устойчивая негативная тенденция к снижению указывает на постепенное ухудшение структуры оборотных активов относительно краткосрочных обязательств.

Коэффициент быстрой ликвидности (0,7-0,8) также многократно превышает норматив (от 3.5 до 3.9). Это свидетельствует о чрезмерно высокой доле ликвидных активов и возможной неэффективной структуре капитала. Тенденция к снижению также отрицательна.

Коэффициент абсолютной ликвидности (0,2-0,3) в 2022-2023 гг. соответствовал нормативу, но в 2024 году произошло резкое падение до 0,08, что ниже минимальной границы. Это критический сигнал – у предприятия катастрофически мало денежных средств для покрытия срочных обязательств.

Далее проведем анализ доли участия собственных средств в формировании оборотного капитала (таблица 2.9).

Величина собственных оборотных средств (СОС) остается на высоком и стабильном уровне (~50-56 млн. руб.), что является положительным фактором. Небольшое снижение в 2024 году (после роста в 2023) требует мониторинга, но

не является критичным.

Таблица 2.9 – Показатели определения доли участия собственных средств в формировании оборотного капитала ООО пансионат «Юбилейный»

Наименование показателя	Норматив	Отчетный период		
		2022	2023	2024
Величина собственных оборотных средств, тыс. руб.	-	49856	55969	52035
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	>0,1	0,7	0,7	0,7
Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами	0,6-0,8	4,2	7,5	8
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,2 - 0,5	0,8	0,8	0,8

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (>0,1) равен 0,7 – стабильно и многократно превышает норматив во все годы. Это указывает на высокую финансовую независимость и формирование большей части оборотных активов за счет собственного капитала, что минимизирует риск неплатежеспособности.

Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами (0,6-0,8) имеет аномально высокие и растущие значения, что значительно выше норматива. Это свидетельствует о том, что собственных средств для финансирования запасов более чем достаточно.

Коэффициент маневренности собственного капитала (0,2-0,5) стабильно превышает норматив. Это подтверждает высокую гибкость в использовании собственного капитала.

Следующим этапом анализа является оценка показателей финансовой устойчивости предприятия (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Показатели финансовой устойчивости ООО пансионат «Юбилейный»

Наименование показателя	Норматив	Отчетный период		
		2022	2023	2024
Коэффициент концентрации собственного капитала	>0,5	0,80	0,79	0,78
Коэффициент концентрации заемного капитала	<0,5	0,20	0,21	0,22
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	<1	0,26	0,27	0,28

Коэффициент концентрации собственного капитала ( $>0,5$ ) имеет стабильно высокие значения (0,78-0,80). Это свидетельствует о крайне высокой финансовой независимости предприятия.

Коэффициент концентрации заемного капитала ( $<0,5$ ) имеет низкие значения (0,20-0,22) и соответствуют нормативу. Доля обязательств в структуре пассивов незначительна, что подтверждает минимальную зависимость от кредиторов и низкие финансовые риски.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (финансовый леверидж) ( $<1$ ) сохраняется на крайне низком уровне (0,26-0,28), что значительно ниже нормативного порога.

В таблице 2.11 проанализируем показатели оборачиваемости предприятия.

Таблица 2.11 – Коэффициенты и периоды оборачиваемости капитала ООО пансионат «Юбилейный»

Наименование показателя	Отчетный период, обороты		
	2022	2023	2024
Коэффициент оборачиваемости совокупных активов	1,47	1,62	1,27
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	1,84	2,06	1,63
Фондоотдача	9,53	13,41	10,79
Коэффициент оборачиваемости текущих активов	1,75	1,86	1,47
Коэффициент оборачиваемости запасов	8,44	17,08	16,95
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	2,28	2,20	1,65
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	7,64	7,25	6,64
Период оборачиваемости текущих активов	209	197	249
Период оборачиваемости запасов	44	22	22
Период оборачиваемости дебиторской задолженности	161	166	222
Период оборачиваемости кредиторской задолженности	48	51	55

Коэффициент оборачиваемости совокупных активов и собственного капитала демонстрируют схожую динамику: рост в 2023 году и значительное падение в 2024. Это указывает на то, что в 2024 году каждый рубль активов и капитала стал приносить меньше выручки, то есть эффективность их использования снизилась.

Фондоотдача (оборотность внеоборотных активов) показывает аналогичный тренд (пик в 2023, спад в 2024), но ее значения остаются

высокими (от 9,5 до 13,4), что является положительным фактором для капиталоемкого бизнеса.

Оборачиваемость текущих активов также снизилась в 2024 году. Соответственно, период оборота увеличился до 249 дней, что означает замедление операционного цикла почти на 2 месяца по сравнению с 2023 годом.

Оборачиваемость запасов резко и крайне позитивно выросла в 2023 году (с 8,44 до 17,08) и сохранилась на высоком уровне в 2024 (16,95). Период оборота запасов сократился вдвое (с 44 до 22 дней), что свидетельствует об очень эффективном управлении товарно-материальными ценностями.

Ключевая проблема – управление дебиторской задолженностью. Ее оборачиваемость неуклонно падает, а период оборота растет.

Оборачиваемость кредиторской задолженности плавно снижается, а период ее оборота растет (с 48 до 55 дней).

Предприятие демонстрирует противоречивую эффективность. С одной стороны, достигнута блестящая оборачиваемость запасов, что говорит об отлаженной логистике. С другой стороны, крайне низкая оборачиваемость дебиторской задолженности в 2024 году стала «узким местом».

Далее в таблице 2.12 проведем анализ дебиторской и кредиторской задолженности ООО пансионат «Юбилейный».

Таблица 2.12 – Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности ООО пансионат «Юбилейный»

Наименование показателя	Отчетный период		
	2022	2023	2024
Среднее значение дебиторской задолженности, тыс. руб.	50104	62211	61618
Среднее значение кредиторской задолженности, тыс. руб.	13190	17609	16649
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	3,80	3,53	3,70

дебиторская задолженность (от ~50 до ~62 млн. руб.) многократно превышает среднюю кредиторскую задолженность (от ~13 до ~18 млн. руб.). В 2023 году наблюдался рост обеих величин, в 2024 – их незначительное снижение, но уровень остается высоким.

Соотношение показателей кредиторской и дебиторской задолженности стабильно высокое (около 3,7). Это означает, что дебиторская задолженность превышает кредиторскую примерно в 3,7 раза. Предприятие финансирует своих должников преимущественно за счет собственных средств, а не за счет отсрочки платежей своим поставщикам.

Далее проведем анализ показателей рентабельности капитала ООО пансионат «Юбилейный» (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Показатели рентабельности ООО пансионат «Юбилейный»

Наименование показателя	Отчетный период, %		
	2022	2023	2024
Рентабельность продаж	11,8	6,6	-9,2
Рентабельность продаж по EBIT	9,4	4,2	-11,3
Рентабельность продаж по чистой прибыли	7,1	3,0	-10,1
Рентабельность собственного капитала	13,2	6,2	-16,5
Рентабельность заемного капитала	51,5	22,9	-57,9
Рентабельность оборотных активов	12,5	5,6	-14,9
Рентабельность внеоборотных активов	64,6	38,1	-93,1

Наблюдается катастрофическое ухудшение всех показателей рентабельности. Период с 2022 по 2024 год характеризуется переходом от высокой доходности к глубоким убыткам. После снижения в 2023 году, в 2024 году все коэффициенты стали отрицательными.

Рентабельность продаж (по разным уровням прибыли) стремительно падает, достигнув в 2024 году -9.2% по прибыли от продаж и -11.3% по EBIT.

Наиболее показателен ROE (рентабельность собственного капитала), упавший с 13,2% до -16,5%. Крайне высокая рентабельность заемного капитала в прошлом (51,5% в 2022) сменилась на -57,9%, что делает привлечение кредитов рискованным.

Рентабельность активов также стала резко отрицательной. Особенно драматично падение рентабельности внеоборотных активов (с 64,6% до -93,1%), что указывает на неэффективное использование имущества и основных средств.

Далее проанализируем данные по производственному, операционному и финансовому циклам организации и их динамику за исследуемый период

(таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Продолжительность производственного, операционного и финансового циклов ООО пансионат «Юбилейный»

Наименование показателя	Отчетный период, дни		Темп прироста, %
	2023	2024	2024/2023
Производственный цикл	30	30	-
Операционный цикл	196	252	29
Финансовый цикл	145	218	50

Производственный цикл (30 дней) остался неизменным, что говорит о стабильности основного технологического процесса.

Операционный цикл значительно вырос – с 196 до 252 дней (+29%). Это означает, что полный цикл «деньги → сырье/услуга → реализация → возврат денег» стал длиннее более чем на 2 месяца.

Финансовый цикл (период, когда деньги отвлечены из оборота) вырос еще сильнее – с 145 до 218 дней (+50%). Предприятию теперь требуется почти на 2,5 месяца больше собственных средств для финансирования текущей деятельности между оплатой поставщикам и получением денег от клиентов.

Резкий рост обоих циклов при неизменном производственном цикле указывает на одну причину – катастрофическое замедление расчетов с клиентами (дебиторской задолженности), что полностью подтверждается анализом таблиц 2.11 и 2.12.

Умеренный рост периода оборота кредиторской задолженности (на 4 дня, таблица 2.11) лишь незначительно смягчил ситуацию, поэтому финансовый цикл вырос еще больше.

Предприятие столкнулось с острой проблемой управления денежными потоками, а не производственной эффективностью. Стабильный производственный процесс полностью нивелируется крайне неэффективной системой расчетов с дебиторами.

### 3 Пути повышения эффективности использования капитала ООО пансионат «Юбилейный»

#### 3.1 Основные направления повышения эффективности использования капитала

В современных условиях высокой конкуренции и экономической нестабильности, эффективное управление капиталом становится не просто задачей финансовых служб, а стратегическим императивом, определяющим выживание и развитие предприятия.

Проведённый анализ выявил, что, несмотря на внешнюю финансовую устойчивость ООО пансионат «Юбилейный», обусловленную высокой долей собственного капитала, в период 2022-2024 гг. наметились тревожные тенденции. Ключевыми проблемами стали:

- убыток по итогам 2024 года;
- критическое замедление оборачиваемости дебиторской задолженности;
- снижение эффективности использования как собственного, так и совокупного капитала;
- увеличение продолжительности финансового цикла, что сигнализирует о растущей потребности в финансировании оборотных средств.

Для преодоления этих негативных явлений и обеспечения устойчивого роста стоимости компании необходим комплекс взаимосвязанных мер, направленных на оптимизацию структуры капитала, ускорение его оборачиваемости и повышение доходности.

В рамках выпускной квалификационной работы нами разработаны и предлагаются к внедрению следующие мероприятия, направленные на повышение эффективности использования капитала ООО пансионат «Юбилейный» (рисунок 3.1).

1. С целью увеличения выручки и стабилизации заполняемости пансионата необходимо провести диверсификацию доходной базы и агрессивную маркетинговую стратегию для снижения зависимости от

государственных тендеров.

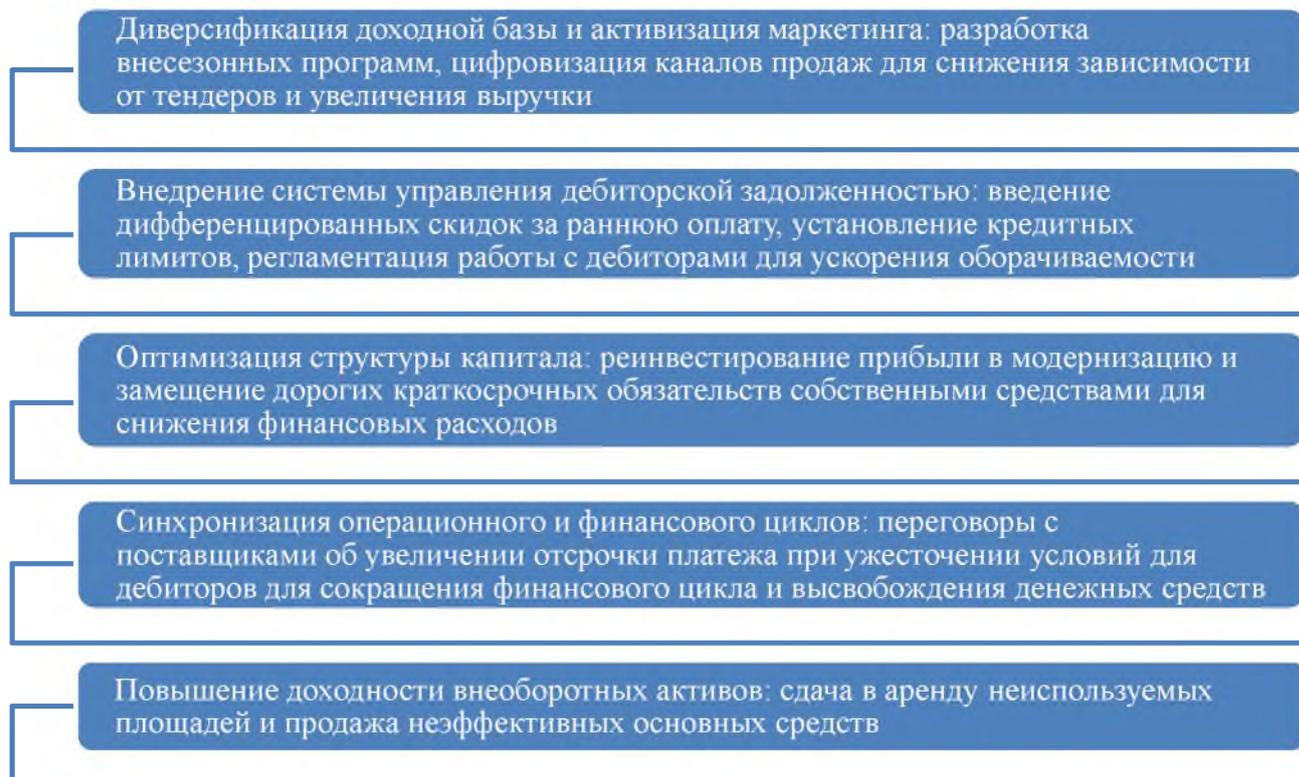


Рисунок 3.1 – Мероприятия, направленные на повышение эффективности использования капитала ООО пансионат «Юбилейный»

В этой связи предлагается следующее:

- 1) Разработка и запуск новых внесезонных продуктовых линеек, таких как:
  - «Зимняя сказка у моря»: организация новогодних и рождественских каникул для семей с детьми (декабрь-январь), с программой анимации, экскурсиями и праздничными банкетами;
  - корпоративный ретрит: пакет услуг для проведения бизнес-тренингов, стратегических сессий и тимбилдинга (октябрь-апрель). Акцент на конференц-оборудование, отдельное питание и зоны для работы;
  - программа «Здоровье 45+»: оздоровительные недельные туры с элементами диетического питания, лечебной физкультуры и консультациями врача-терапевта (вне основного летнего сезона).
- 2) Цифровизация каналов продаж:
  - интеграция с системами онлайн-бронирования (Tvil.ru, Ostrovok.ru,

- Яндекс.Путешествия) с синхронизацией остатков номерного фонда в реальном времени;
- запуск таргетированной рекламной кампании в социальных сетях (VK, Telegram) на аудитории родителей, HR-менеджеров и лиц старше 45 лет из Южного и Центрального федеральных округов;
  - ребрендинг и SEO-оптимизация собственного сайта для увеличения прямых бронирований.

Ожидаемые результаты от данных мероприятий:

- дополнительная выручка: ожидается привлечение клиентов на 20% сверх пессимистичного уровня 2024 года, что в денежном выражении составит: 105 964 тыс. руб. \* 20% = 21 193 тыс. руб.
- затраты на цифровизацию каналов продаж составят 300 тыс., при этом результатом данного мероприятия станет повышение заполняемости пансионата в летний период с 80% в 2024 г. до 95%. Таким образом, рост выручки составит: 105 964 тыс. руб. \* 15% = 15894,6 тыс. руб.;
- в виду того, что рост выручки затронет только переменные затраты, а постоянные останутся неизменными, рост себестоимости прогнозируется не более 10%.

2. Вторым предложением для повышения эффективности использования капитала ООО пансионат «Юбилейный» является внедрение комплексной системы управления дебиторской задолженностью (ДЗ).

Здесь можно выделить следующие конкретные мероприятия:

- 1) Введение дифференцированной системы скидок:
  - скидка 7% при 100% предоплате за 60 дней до заезда;
  - скидка 5% при 100% предоплате за 30 дней;
  - без скидки – стандартная отсрочка 10 дней после выставления счёта для корпоративных клиентов.
- 2) Регламентация работы с дебиторами:
  - внедрение кредитных лимитов для каждого агентства-партнёра;
  - автоматизация напоминаний об оплате за 7, 3 и 1 день до срока платежа;

- продажа просроченной задолженности старше 45 дней факторинговой компании или коллекторскому агентству на условиях комиссии в 5-10% от суммы долга.

Результатом данных мероприятий будут следующие экономические изменения:

1) высвобождение денежных средств: сокращение дебиторской задолженности на 30% относительно уровня 2024 года:  $61618 * 30\% = 18485,4$  тыс. руб., снижение до 43132,6 тыс. руб.

2) сокращение периода оборачиваемости дебиторской задолженности:  $365 / ((61618 + 43132,6) / 2) = 180$  дн., при значении данного показателя в 2024 г. – 222 дн.

3) снижение потерь от безнадежных долгов: при сокращении периода оборота снижается риск неуплаты. Если доля безнадежных долгов снизится с 3% до 1% от оборота ДЗ, экономия составит:  $(105\ 964 \text{ тыс. руб.} * (3\% - 1\%)) = 2\ 119$  тыс. руб.

3. Третья рекомендация заключается в проведении политики рационального реинвестирования прибыли и оптимизации структуры пассивов.

В этой связи предлагаются два основных шага:

1) Создание резерва на модернизацию: ежегодное отчисление 30% от чистой прибыли (при её получении) в специальный фонд для финансирования обновления материально-технической базы (мебель, оборудование кухни, система бронирования) без привлечения кредитов;

2) Замещение «дорогих» краткосрочных обязательств собственными средствами: использование накопленной нераспределенной прибыли (31 300 тыс. руб.) для погашения или отказа от продления наиболее дорогих краткосрочных кредитов и займов.

Результатом применения данной рекомендации будет являться:

- эффект от замещения заёмных средств: за счет перераспределения нераспределенной прибыли можно погасить краткосрочный кредит на сумму 5 000 тыс. руб. со ставкой 25% годовых. Годовая экономия на

процентах:  $5\ 000\ \text{тыс. руб.} * 25\% = 1\ 250\ \text{тыс. руб.}$

- улучшение коэффициента финансового левериджа (заёмный капитал/собственный капитал):  $(17\ 544 - 5\ 000) / 62\ 835 = 12\ 544 / 62\ 835 = 0,20$  (против 0,28 в 2024 г.).

4. Следующим мероприятием, рекомендуемым к внедрению в ООО пансионат «Юбилейный» является синхронизация операционного и финансового циклов. В рамках данного мероприятия предлагаются:

1) Проведение переговоров с ключевыми поставщиками (продукты, коммунальные услуги, хоз. товары) об увеличении отсрочки платежа с текущих 14 дней до 70 дней. В качестве аргументации – предложение заключить эксклюзивные годовые контракты.

2) Ужесточение условий отсрочки для дебиторов в соответствии с рекомендацией по работе с дебиторской задолженностью до 180 дней в среднем. Инструмент – система скидок за раннюю оплату.

3) Экономическим результатов данного предложения будет изменение финансового цикла предприятия:

- целевой период оборота ДЗ: 180 дней;
- целевой период оборота КЗ: 70 дней;
- период оборота запасов: 22 дня (оставляем без изменения);
- Финансовый цикл = Операционный цикл – Период оборота КЗ = (Запасы 22 дн. + ДЗ 180 дн.) – КЗ 70 дн. = 132 дня.
- эффект от сокращения финансового цикла с 218 до 132 дней составит 86 дней.
- сумма высвобождаемых средств из оборота составит: (себестоимость  $115\ 377\ \text{тыс. руб.} / 365$ ) \* 86 дней =  $(316,1\ \text{тыс. руб./день}) * 86\ \text{дней} = 27\ 185\ \text{тыс. руб.}$  (значительный стратегический эффект повышения ликвидности).
- экономия на процентах при использовании данных средств вместо кредитных составит  $27\ 185\ \text{тыс. руб.} * 25\% = 6\ 796\ \text{тыс. руб.}$  в год.

5. Последняя рекомендация в рамках наших предложений заключается в

повышении доходности внеоборотных активов за счёт сдачи в аренду и инвестиций в рентабельные объекты.

Конкретные мероприятия:

1) Сдача в долгосрочную аренду (субаренду) части территории, складских помещений или парковочных мест в межсезонье местным предпринимателям, а в сезон – для организации продаж курортных товаров отдыхающим.

2) Выявление объектов основных средств с нулевой или отрицательной отдачей (например, устаревшее спортивное оборудование) для последующей продажи с целью высвобождения средств.

Потенциальный экономический результат от данных мероприятий составит:

- при сдаче 500 кв.м. площадей по ставке 300 руб./кв.м. в месяц на 6 месяцев:  $500 * 300 * 6 = 900$  тыс. руб./год.
- предположим, удастся реализовать активы с балансовой стоимостью 2 000 тыс. руб. за 1 500 тыс. руб. (с учётом износа). Единовременный приток денежных средств: 1 500 тыс. руб. Эти средства можно направить в оборот или на модернизацию основных фондов.
- при неизменной выручке и снижении стоимости ОС на 1 500 тыс. руб. (с 9 468 до 7 968 тыс. руб.) фондоотдача составит:  $105\,964 / 7\,968 = 13,3$  (против 10,79 в 2024 г.) – резкий рост эффективности;
- рентабельность внеоборотных активов (прибыль / Внеоборотные активы) при получении арендного дохода 900 тыс. руб. (как прибыли) и снижении стоимости активов составит:  $(-11\,573 + 900) / (11\,100 - 1\,500) = -10\,673 / 9\,600 = -111,2\%$ .

Таким образом, предложенный комплекс мер носит системный характер и направлен на устранение коренных причин выявленных в анализе проблем. Реализация данных мероприятий позволит не только стабилизировать финансовое положение ООО пансионат «Юбилейный» в краткосрочной перспективе, но и заложить основу для устойчивого роста в будущем. Ключевыми ожидаемыми результатами станут: выход на безубыточность и

последующее повышение прибыльности, радикальное улучшение ликвидности и платёжеспособности, ускорение оборачиваемости капитала и, как следствие, рост инвестиционной привлекательности и рыночной стоимости предприятия.

### 3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Реализация предложенного комплекса мер направлена на преодоление ключевых проблем, выявленных в ходе анализа, и обеспечение перехода ООО пансионат «Юбилейный» к устойчивому и прибыльному росту. Для оценки результативности предлагаемых мероприятий выполнен прогноз ключевых финансовых показателей на 2026 год с учётом ожидаемого экономического эффекта.

В основе прогноза лежат следующие положения, вытекающие из расчётов пункта 3.1:

1. Прирост выручки за счёт диверсификации услуг и активизации маркетинга составит 20% (21 193 тыс. руб.).

2. Сумма дебиторской задолженности сократится на 30% (18 485 тыс. руб.) в результате внедрения новой кредитной политики.

3. Часть краткосрочных обязательств (5 000 тыс. руб.) будет погашена за счёт нераспределённой прибыли.

4. Увеличение отсрочки по кредиторской задолженности до 70 дней и сокращение периода оборота дебиторской задолженности до 180 дней позволят сократить финансовый цикл.

5. Будут получены дополнительные операционные доходы от аренды избыточных активов (900 тыс. руб.).

В таблице 3.1 представлен прогноз основных показателей деятельности ООО пансионат «Юбилейный» с учетом прогноза на 2026 год.

Прогнозная себестоимость рассчитана с учётом роста только переменных затрат пропорционально выручке (10%) и неизменности условно-постоянных расходов.

Таблица 3.1 – Прогноз основных показателей деятельности ООО пансионат «Юбилейный» на 2026 год

Показатель	2024	2026 (прогноз)	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
Доходы (Выручка)	105 964	127 157	+21 193	+20,0
Расходы (Себестоимость)	115 377	125 000	+9 623	+8,3
Прибыль (убыток) от продаж	-9 413	+2 157	+11 570	–
Чистая прибыль (убыток)	-10 339	+1 500	+11 839	–
Среднесписочная численность	191	195	+4	+2.1
Производительность труда	554,79	652,09	+97,3	+17,5
Рентабельность продаж	-9,2	+1,7	+10,9	-

Реализация мероприятий позволит не только вывести предприятие из зоны убыточности, но и получить прибыль от продаж в размере 2,2 млн. руб. Рост выручки на 20% при оптимизации структуры затрат обеспечит положительную рентабельность продаж на уровне 1,7%. Производительность труда возрастет, что свидетельствует о повышении эффективности использования трудовых ресурсов.

Далее составим структуру пассива баланса предприятия с учетом прогноза на 2026 год.

Таблица 3.2 – Прогнозная структура пассива баланса на конец 2026 года

Вид источника финансирования	2024		2026 (прогноз)		Изменение	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
1. Собственный капитал	62 835	78	67 335	82	+4 500	+4
в т.ч. Нераспределённая прибыль	31 300	39	32 800	40	+1 500	+1
2. Долгосрочные обязательства	300	0	300	0	0	0
3. Краткосрочные обязательства	17 544	22	12 544	15	-5 000	-7
в т.ч. Кредиторская задолженность	16 649	21	18 000	22	+1 351	+1
<b>БАЛАНС</b>	<b>80 679</b>	<b>100</b>	<b>80 179</b>	<b>100</b>	<b>-500</b>	<b>0</b>

Увеличение кредиторской задолженности связано с плановым увеличением отсрочки платежа поставщикам.

В результате реинвестирования прибыли и погашения части краткосрочных обязательств за счёт собственных средств финансовая

структура предприятия значительно улучшится. Доля собственного капитала вырастет до 82%, что существенно повысит финансовую автономию и устойчивость компании. Общая валюта баланса незначительно сократится за счёт более эффективного использования капитала.

Прогнозная структура актива баланса ООО пансионат «Юбилейный» с учетом предложенных мероприятий представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Прогнозная структура актива баланса на конец 2026 года

Вид активов	2024		2026 (прогноз)		Изменение	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
1. Внеоборотные активы	11 100	14	9 600	12	-1 500	-2
в т.ч. Основные средства	9 468	12	7 968	10	-1 500	-2
2. Оборотные активы	69 579	86	70 579	88	+1 000	+2
в т.ч. Дебиторская задолженность	61 618	76	43 133	54	-18 485	-22
в т.ч. Денежные средства	1 436	2	19 621	24	+18 185	+22
<b>БАЛАНС</b>	<b>80 679</b>	<b>100</b>	<b>80 179</b>	<b>100</b>	<b>-500</b>	<b>0</b>

Значительный прирост денежных средств прогнозируется за счёт высвобождения средств из дебиторской задолженности и получения прибыли.

Структура активов станет более ликвидной и эффективной. Резкое сокращение дебиторской задолженности (на 30%) и рост денежных средств (в 13,7 раз) кардинально улучшат платёжеспособность. Снижение стоимости основных средств связано с предложенной продажей неэффективных активов, что повысит фондоотдачу.

Далее проанализируем прогнозные показатели ликвидности (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Прогноз показателей ликвидности ООО пансионат «Юбилейный»

Наименование показателя	Норматив	2024	2026 (прогноз)	Изменение
Коэффициент абсолютной ликвидности	>0,2	0,08	1,12	+1,04
Коэффициент быстрой ликвидности	0,7-0,8	3,50	5,01	+1,51
Коэффициент текущей ликвидности	>2,0	3,80	5,62	+1,82

Мероприятия по управлению денежными потоками и дебиторской задолженностью приведут к экспоненциальному росту показателей ликвидности. Коэффициент абсолютной ликвидности превысит нормативное значение более чем в 5 раз, что свидетельствует о способности компании

немедленно погасить все краткосрочные обязательства. Платёжеспособность предприятия перестанет вызывать какие-либо сомнения.

Прогнозные показатели финансовой устойчивости ООО пансионат «Юбилейный» представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Прогноз показателей финансовой устойчивости

Наименование показателя	Норматив	2024	2026 (прогноз)	Изменение
Коэффициент концентрации собственного капитала (автономии)	>0,5	0,78	0,84	+0,06
Коэффициент финансового левериджа	<1,0	0,28	0,19	-0,09
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	>0,1	0,70	0,78	+0,08

Оптимизация структуры капитала обеспечит дальнейший рост финансовой независимости предприятия. Увеличение доли собственного капитала до 84% и снижение коэффициента левериджа до 0,19 минимизируют финансовые риски и зависимость от внешних кредиторов. Компания достигнет уровня максимальной финансовой устойчивости.

В результате разработанных предложений в значительной степени сократится дебиторская задолженность ООО пансионат «Юбилейный», для оценки экономического эффекта рассчитаем и проанализируем показатели оборачиваемости предприятия (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Прогноз показателей оборачиваемости капитала

Наименование показателя	2024	2026 (прогноз)	Изменение
Коэффициент оборачиваемости совокупных активов, обороты	1,27	1,59	+0,32
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, обороты	1,63	1,89	+0,26
Фондоотдача, руб./руб.	10,79	13,30	+2,51
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, обороты	1,65	2,03	+0,38
Период оборота дебиторской задолженности, дни	222	180	-42
Период оборота кредиторской задолженности, дни	55	70	+15

Наблюдается положительная динамика по всем показателям деловой активности. Ускорение оборачиваемости совокупных активов и собственного

капитала указывает на более эффективное использование ресурсов компании. Ключевое достижение – сокращение периода инкассации дебиторской задолженности на 42 дня, что высвободит значительные денежные средства. Увеличение срока оборота кредиторской задолженности является результатом успешных переговоров с поставщиками.

Далее проведем оценку изменений среди показателей рентабельности, которые в 2024 году значительно снизились и достигли отрицательных значений (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Прогноз изменения показателей рентабельности ООО пансионат «Юбилейный»

Наименование показателя	2024	2026 (прогноз)	Изменение, %
Рентабельность продаж, %	-9,2	+1,7	+10,9
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	-16,5	+2,2	+18,7
Рентабельность активов (ROA), %	-12,8	+1,9	+14,7
Рентабельность оборотных активов, %	-14,9	+2,1	+17,0
Рентабельность внеоборотных активов, %	-93,1	+15,6	+108,7

Выход компании на прибыльность кардинально изменит все показатели рентабельности. Особенно значительный рост продемонстрирует рентабельность внеоборотных активов, что является прямым следствием их оптимизации (продажа неэффективных ОС и получение арендного дохода). Положительная отдача на собственный капитал (ROE) в 2,2% создаст предпосылки для роста инвестиционной привлекательности и стоимости бизнеса.

В таблице 3.8 рассмотрим динамику показателей операционного и финансового циклов после внедрения предложенных мероприятий.

Таблица 3.8 – Прогноз продолжительности операционного и финансового циклов

Наименование показателя	2024	2026 (прогноз)	Изменение, дни
Операционный цикл, дни	252	202	-50
Финансовый цикл, дни	218	132	-86

Синхронизация управления дебиторской и кредиторской задолженностью

даст мощный эффект в виде сокращения финансового цикла на 86 дней. Это означает, что потребность предприятия в финансировании текущей деятельности за счёт внешних источников значительно снизится. Компания сможет работать в основном за счёт средств, генерируемых в операционном цикле, что является признаком высокой финансовой самостоятельности и эффективности управления оборотным капиталом.

Расчёт экономической эффективности подтверждает высокую результативность предложенного комплекса мероприятий. Прогноз на 2026 год демонстрирует не просто выход из кризисной ситуации, а переход ООО пансионат «Юбилейный» на качественно новый уровень финансового состояния:

1. Достижение прибыльности: преодоление убыточности и формирование чистой прибыли в размере 1,5 млн. руб.

2. Рост финансовой устойчивости: увеличение доли собственного капитала до 84% и снижение зависимости от заёмных средств.

3. Кардинальное улучшение ликвидности: формирование значительного запаса денежных средств, позволяющего мгновенно гасить обязательства.

4. Ускорение оборачиваемости капитала: эффективное высвобождение средств из дебиторской задолженности и ускорение общего кругооборота капитала.

5. Повышение инвестиционной привлекательности: достижение положительной рентабельности собственного капитала и активов.

Суммарный ожидаемый экономический эффект от внедрения мероприятий, выраженный в ежегодном приросте прибыли и высвобождении денежных средств из оборота, оценивается в сумму свыше 30 млн. рублей, что подтверждает целесообразность и неотложность их реализации для обеспечения долгосрочного развития предприятия.

## Заключение

Проведенное исследование, посвященное анализу и оценке эффективности использования капитала на примере ООО пансионат «Юбилейный», позволило сделать ряд обоснованных выводов, разработать практические рекомендации и оценить их потенциальный эффект.

Теоретический анализ подтвердил, что капитал является сложной, многогранной экономической категорией и основным объектом финансового управления. Эффективность его использования, определяемая через систему показателей рентабельности и оборачиваемости, напрямую влияет на финансовую устойчивость, платежеспособность и стоимость предприятия.

По результатам проведенного анализа были выявлены следующие ключевые проблемы ООО пансионат «Юбилейный»:

- убыточность деятельности в 2024 году, выразившаяся в отрицательных значениях всех показателей рентабельности (продаж, собственного и заемного капитала, активов);
- критическое замедление оборачиваемости дебиторской задолженности: период ее оборота увеличился до 222 дней в 2024 году, что свидетельствует о неэффективной кредитной политике;
- снижение эффективности использования капитала: сократились коэффициенты оборачиваемости совокупных активов и собственного капитала, фондоотдача;
- удлинение финансового цикла до 218 дней, что указывает на растущую потребность предприятия в финансировании оборотных средств и снижение финансовой самостоятельности;
- высокая доля дебиторской задолженности в структуре оборотных активов (89%), создающая риски потери ликвидности;
- зависимость от государственных тендеров, ставшая одной из причин снижения выручки в 2024 году.

При этом отмечены и положительные аспекты: высокая доля

собственного капитала (около 80%), обеспечивающая формальную финансовую автономию, и нормативные значения коэффициентов текущей ликвидности.

Для преодоления выявленных проблем был разработан комплекс мероприятий:

1) Диверсификация доходной базы и активизация маркетинга: разработка внесезонных программ, цифровизация каналов продаж для снижения зависимости от тендеров и увеличения выручки.

2) Внедрение системы управления дебиторской задолженностью: введение дифференцированных скидок за раннюю оплату, установление кредитных лимитов, регламентация работы с дебиторами для ускорения оборачиваемости.

3) Оптимизация структуры капитала: реинвестирование прибыли в модернизацию и замещение дорогих краткосрочных обязательств собственными средствами для снижения финансовых расходов.

4) Синхронизация операционного и финансового циклов: переговоры с поставщиками об увеличении отсрочки платежа при ужесточении условий для дебиторов для сокращения финансового цикла и высвобождения денежных средств.

5) Повышение доходности внеоборотных активов: сдача в аренду неиспользуемых площадей и продажа неэффективных основных средств.

Оценка экономической эффективности предложенных мер на прогнозный 2026 год показала значительный положительный эффект:

- достижение прибыльности: прогнозируется получение чистой прибыли в размере 1,5 млн. руб. и положительная рентабельность продаж (1,7%);
- улучшение финансовой устойчивости: доля собственного капитала вырастет до 84%, коэффициент финансового левериджа снизится до 0,19;
- кардинальный рост ликвидности: коэффициент абсолютной ликвидности повысится до 1,12, что гарантирует абсолютную платежеспособность;
- ускорение оборачиваемости капитала: период оборота дебиторской задолженности сократится на 42 дня, финансовый цикл – на 86 дней, что

высвободит более 27 млн. руб. из оборота;

- повышение инвестиционной привлекательности: рентабельность собственного капитала (ROE) станет положительной (2,2%).

Таким образом, реализация предложенного комплекса мер позволит не только стабилизировать финансовое положение ООО пансионат «Юбилейный» и вывести его на устойчивый безубыточный уровень, но и заложить основу для долгосрочного роста стоимости бизнеса за счет повышения эффективности управления одним из ключевых ресурсов – капиталом предприятия.

## Список литературы

1. Бланк, И. А. Управление капиталом / И. А. Бланк. – Киев: Эльга, 2020. – 656 с.
2. Бочаров, В. В. Современный финансовый менеджмент / В. В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2021. – 464 с.
3. Бригхэм, Ю., Хьюстон, Дж. Финансовый менеджмент / Ю. Бригхэм, Дж. Хьюстон. – 12-е изд. – СПб.: Питер, 2022. – 880 с.
4. Веретенникова, О. Б., Казак, А. Ю. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / О. Б. Веретенникова, А. Ю. Казак. – М.: КНОРУС, 2020. – 488 с.
5. Гиляровская, Л. Т., Вехорева, А. А. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия / Л. Т. Гиляровская, А. А. Вехорева. – СПб.: Питер, 2021. – 256 с.
6. Донцова, Л. В., Никифорова, Н. А. Анализ финансовой отчетности: Учебник / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. – 11-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело и Сервис, 2022. – 384 с.
7. Ефимова, О. В. Финансовый анализ. Современный инструментарий для принятия экономических решений: Учебник / О. В. Ефимова. – 5-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2021. – 348 с.
8. Жилкина, А. Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия: Учебник / А. Н. Жилкина. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 332 с.
9. Захарьин, В. Р. Теория финансового менеджмента: Учебное пособие / В. Р. Захарьин. – М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2022. – 224 с.
10. Ковалев, В. В. Введение в финансовый менеджмент / В. В. Ковалев. – М.: Проспект, 2022. – 768 с.
11. Ковалев, В. В., Ковалев, Вит. В. Корпоративные финансы и учет: понятия, алгоритмы, показатели: Учебное пособие / В. В. Ковалев, Вит. В. Ковалев. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2021. – 992 с.

12. Когденко, В. Г. Экономический анализ: Учебник для вузов / В. Г. Когденко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2020. – 392 с.
13. Колчина, Н. В. Финансы организаций (предприятий): Учебник / Н. В. Колчина. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2021. – 407 с.
14. Лихачева, О. Н., Щуров, С. А. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия: Учебное пособие / О. Н. Лихачева, С. А. Щуров. – М.: Вузовский учебник, 2021. – 288 с.
15. Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент: Учебник / И. Я. Лукасевич. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Вузовский учебник, 2020. – 768 с.
16. Любушин, Н. П. Экономический анализ: Учебник / Н. П. Любушин. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2022. – 575 с.
17. Мазурина, Т. Ю. Финансы организаций (предприятий): Учебное пособие / Т. Ю. Мазурина. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2020. – 462 с.
18. Поляк, Г. Б. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов / Г. Б. Поляк. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2022. – 527 с.
19. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Г. В. Савицкая. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 336 с.
20. Сайфулин, Р. С., Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа / Р. С. Сайфулин, А. Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 208 с.
21. Семенов, В. М., Асейнов, С. А. Финансы предприятий: Учебник / В. М. Семенов, С. А. Асейнов. – М.: Финансы и статистика, 2020. – 496 с.
22. Смирнов, А. Л. Управление оборотным капиталом в условиях кризиса // Экономический анализ: теория и практика. – 2021. – № 20(4). – С. 34-49
23. Федорова, Г. В. Информационные технологии для финансового анализа / Г. В. Федорова. – М.: Омега-Л, 2020. – 236 с.
24. Шеремет, А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: Учебник / А. Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 416 с.
25. Щиборщ, К. В. Анализ оборачиваемости капитала // Проблемы теории и практики управления. – 2021. – № 5. – С. 78-89

26. Чернышева, Ю.Г. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия (организации): учеб. / Ю.Г. Чернышева. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 421 с.
27. Шеремет, А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. / А.Д. Шеремет. – 2-е изд., доп. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 374 с. – (Высшее образование). –  
– Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/2067389>. (дата обращения: 16.12.25)
28. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: практическое пособие / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. –  
– 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2025.
29. Экономика и анализ деятельности промышленного предприятия: учеб. пособие / Н.Е. Калинина, Н.А. Кузнецова, О.С. Норкина, М.А. Прилуцкая, Л.М. Типнер, Е.В. Черепанова. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2022. – 124 с. – ISBN 978-5-7996-1828-5.