КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

АНТИКРИЗИСНЫЙ ПЛАН

на тему:

Финансовое оздоровление торговой компании (на примере ООО «Пример»)

ОБРАЗЕЦ

Выполнил(а): студентка 4 курса группы ЭК-41 Иванова Анна Сергеевна
38.03.01 Экономика

Руководитель: доцент, кандидат экономических наук Смирнова Ольга Викторовна

Брянск · 2026

Демонстрационный образец. Данные условны. Не является выполненной работой конкретного студента.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ ТОРГОВЫХ КОМПАНИЙ 5

1.1 Понятие и сущность финансового оздоровления предприятия 5

1.2 Методы диагностики кризисного состояния торговой компании 6

1.3 Особенности антикризисного управления в торговле 8

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ПРИМЕР» 11

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Пример» 11

2.2 Анализ финансового состояния и диагностика вероятности банкротства 13

2.3 Оценка факторов кризисной ситуации в торговой компании 15

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПЛАНА ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ ООО «ПРИМЕР» 17

3.1 Мероприятия по восстановлению платежеспособности и оптимизации затрат 17

3.2 Прогноз финансовых результатов и оценка эффективности предложенных мер 19

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 23

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерский баланс ООО «Пример» за 2020–2022 гг. 24

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 25

Нумерация страниц соответствует демонстрационному PDF. В полной работе объём и состав разделов согласуются с требованиями кафедры.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в условиях нестабильной экономической конъюнктуры, усиления конкуренции и снижения покупательной способности населения торговые компании подвержены риску утраты финансовой устойчивости. Финансовое оздоровление представляет собой комплекс мер, направленных на восстановление платежеспособности, оптимизацию структуры капитала и повышение эффективности деятельности. Для торговых организаций, где значительная часть активов представлена товарными запасами и дебиторской задолженностью, особенно важны своевременная диагностика кризисных явлений и разработка обоснованного антикризисного плана. Недостаточная проработанность методических подходов к финансовому оздоровлению с учётом отраслевой специфики торговли определяет научную и практическую значимость выбранной темы.

Целью работы является разработка плана финансового оздоровления торговой компании ООО «Пример» на основе анализа её финансово-хозяйственной деятельности. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: изучить теоретические основы финансового оздоровления торговых компаний; провести анализ финансового состояния ООО «Пример» за 2020–2022 гг.; выявить причины кризисных явлений; разработать комплекс мероприятий по восстановлению платёжеспособности и повышению финансовой устойчивости; оценить ожидаемые результаты предложенного плана.

Объектом исследования выступает торговая компания ООО «Пример», основным видом деятельности которой является оптовая и розничная торговля непродовольственными товарами. Предметом исследования являются финансово-экономические отношения, возникающие в процессе финансового оздоровления организации. Информационной базой послужили данные бухгалтерской отчётности ООО «Пример» за 2020–2022 гг. (Приложение А), а также научные труды отечественных и зарубежных авторов по проблемам антикризисного управления и финансового анализа [1, с. 45; 3, с. 112].

Методологическую основу исследования составляют общенаучные методы познания (анализ и синтез, сравнение, обобщение), а также специальные методы финансового анализа: горизонтальный и вертикальный

анализ отчётности, коэффициентный метод, факторный анализ. Для оценки вероятности банкротства применяются модели Альтмана, Таффлера и отечественные методики [2, с. 78]. Практическая значимость работы заключается в возможности использования разработанного плана финансового оздоровления в деятельности ООО «Пример» и аналогичных торговых компаний. Структура работы включает введение, три главы, заключение и приложение.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ ТОРГОВЫХ КОМПАНИЙ

1.1 Понятие и сущность финансового оздоровления предприятия

Финансовое оздоровление представляет собой комплекс мероприятий, направленных на восстановление платежеспособности, финансовой устойчивости и эффективности деятельности предприятия, оказавшегося в кризисном состоянии. В научной литературе данное понятие рассматривается как составная часть антикризисного управления, ориентированная на преодоление финансового кризиса и предотвращение банкротства [4, с. 37]. Сущность финансового оздоровления заключается в целенаправленном воздействии на финансовые отношения и ресурсы предприятия с целью вывода его из состояния неплатежеспособности и обеспечения дальнейшего развития.

Основными задачами финансового оздоровления являются: восстановление ликвидности баланса, снижение долговой нагрузки, повышение рентабельности деятельности, оптимизация структуры активов и капитала, а также укрепление конкурентных позиций на рынке. В процессе оздоровления решаются как краткосрочные задачи (погашение просроченной кредиторской задолженности, пополнение оборотных средств), так и долгосрочные (реструктуризация бизнеса, внедрение новых технологий управления). Следует отметить, что финансовое оздоровление может осуществляться как в рамках судебных процедур (например, в деле о банкротстве), так и во внесудебном порядке по инициативе собственников и менеджмента [2, с. 112].

В теории антикризисного управления выделяют несколько подходов к определению финансового оздоровления. Согласно первому подходу, оно отождествляется с процедурой банкротства, применяемой к должнику в целях восстановления его платежеспособности. Второй подход рассматривает финансовое оздоровление как систему мер по предотвращению кризиса, включая диагностику, планирование и реализацию оздоровительных мероприятий. Третий подход акцентирует внимание на стратегическом аспекте — обеспечении долгосрочной финансовой устойчивости и конкурентоспособности. На наш взгляд, наиболее полным является комплексный подход, объединяющий все перечисленные аспекты [5, с. 58].

Для торговых компаний финансовое оздоровление имеет особую специфику, обусловленную высокой оборачиваемостью капитала, зависимостью от поставщиков и покупателей, а также значительной долей заемных средств в структуре финансирования. В связи с этим мероприятия по оздоровлению должны учитывать отраслевые особенности и быть направлены на оптимизацию товарных запасов, ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности, совершенствование ассортиментной политики и логистики. Таким образом, финансовое оздоровление — это непрерывный процесс, требующий системного подхода и интеграции с общей стратегией развития предприятия.

1.2 Методы диагностики кризисного состояния торговой компании

Диагностика кризисного состояния является отправной точкой финансового оздоровления. Она позволяет выявить причины и глубину кризиса, оценить масштабы угрозы банкротства и определить направления оздоровительных мероприятий. В практике анализа используются различные методы, которые можно условно разделить на количественные и качественные. Количественные методы основаны на расчете финансовых коэффициентов и их сравнении с нормативными значениями, качественные — на экспертных оценках, SWOT-анализе, построении профилей рисков [3, с. 94].

Наиболее распространенным инструментом количественной диагностики является коэффициентный анализ, включающий оценку ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности и рентабельности. Для торговых компаний особое значение имеют показатели оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности, а также коэффициент текущей ликвидности, характеризующий способность предприятия погашать краткосрочные обязательства за счет оборотных активов. Нормативные значения коэффициентов могут дифференцироваться по отраслям, однако для торговли обычно рекомендуется коэффициент текущей ликвидности не ниже 1,5–2,0 [1, с. 203].

В зарубежной и отечественной практике широко применяются интегральные модели оценки вероятности банкротства: пятифакторная модель Альтмана, модель Лиса, модель Таффлера, а также отечественные методики (например, модель Иркутской ГЭА, методика Сайфуллина–Кадыкова). Эти

модели позволяют получить комплексную оценку финансового состояния и классифицировать предприятие по степени риска банкротства. Однако следует учитывать, что зарубежные модели не всегда адаптированы к российским условиям, поэтому их использование требует осторожности и дополнения качественным анализом [6, с. 145].

Для диагностики кризисного состояния торговой компании целесообразно использовать систему показателей, характеризующих как финансовое положение, так и эффективность операционной деятельности. В таблице 1.1 приведены основные индикаторы кризисного состояния и их пороговые значения, рекомендуемые для торговых организаций.

Таблица 1.1 – Индикаторы кризисного состояния торговой компании и их пороговые значения

Показатель	Формула расчета	Нормативное значение	Характеристика
Коэффициент текущей ликвидности	Оборотные активы / Краткосрочные обязательства	≥ 1,5	Отражает способность погашать краткосрочные долги
Коэффициент автономии	Собственный капитал / Валюта баланса	≥ 0,5	Показывает долю собственных средств в финансировании
Коэффициент оборачиваемости запасов	Себестоимость продаж / Средняя величина запасов	Рост показателя	Характеризует скорость реализации товаров
Рентабельность продаж	Прибыль от продаж / Выручка × 100%	≥ 5%	Отражает эффективность основной деятельности
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	(Собственный капитал – Внеоборотные активы) / Оборотные активы	≥ 0,1	Показывает наличие собственных средств в обороте

Источник: составлено автором на основе [1, с. 205; 4, с. 42].

Помимо коэффициентного анализа, для диагностики кризисного состояния торговой компании применяются методы горизонтального и вертикального анализа отчетности, факторного анализа прибыли, а также

мониторинг рыночных индикаторов (динамика выручки, доля рынка, уровень конкуренции). Комплексное использование перечисленных методов позволяет получить объективную картину финансового состояния и своевременно выявить негативные тенденции. На рисунке 1.1 представлена динамика интегрального показателя вероятности банкротства, рассчитанного по модели Альтмана для условной торговой компании за ряд периодов.

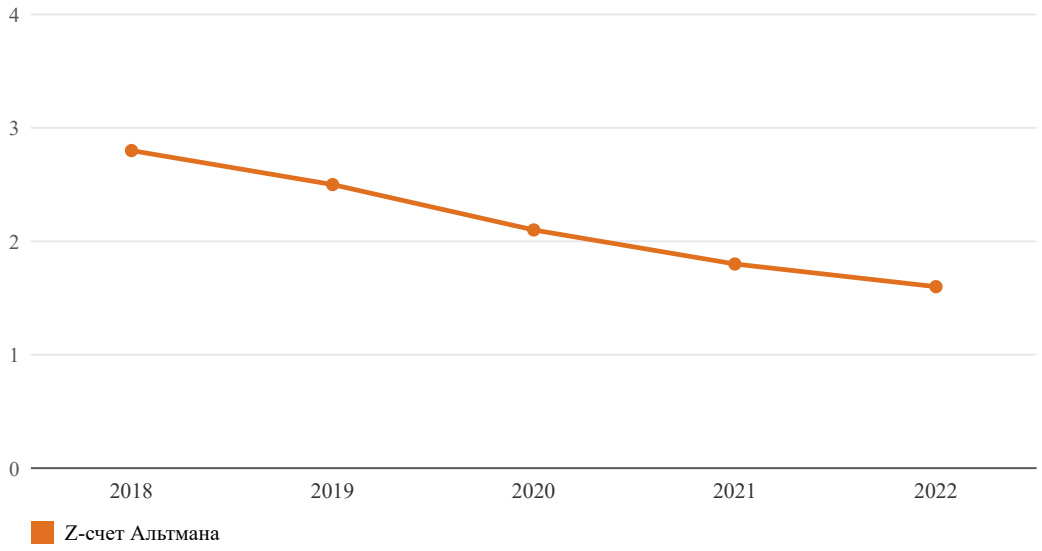


Рисунок 1.1 – Динамика интегрального показателя вероятности банкротства (Z-счет Альтмана) условной торговой компании

Как видно из рисунка 1.1, значение Z-счета имеет устойчивую тенденцию к снижению: если в 2018 г. оно находилось в зоне финансовой устойчивости (Z > 2,7), то к 2022 г. опустилось в зону высокого риска банкротства (Z < 1,8). Это свидетельствует о нарастании кризисных явлений и необходимости разработки и реализации плана финансового оздоровления.

1.3 Особенности антикризисного управления в торговле

Антикризисное управление в торговле имеет ряд особенностей, обусловленных спецификой отрасли. Торговые компании функционируют в условиях высокой конкуренции, зависимости от потребительского спроса, сезонности, а также от надежности поставщиков. Кроме того, значительная часть активов торговых предприятий представлена товарными запасами, которые подвержены риску обесценения и требуют особого контроля. В связи с этим антикризисное управление должно быть направлено на оптимизацию

запасов, ускорение оборачиваемости оборотных средств и минимизацию коммерческих рисков [2, с. 118].

Одной из ключевых особенностей является необходимость оперативного реагирования на изменения рыночной конъюнктуры. В торговле кризисные явления могут развиваться стремительно: снижение покупательской способности, рост конкуренции, изменение потребительских предпочтений — все это требует гибкой ассортиментной и ценовой политики. Антикризисные мероприятия должны включать мониторинг рынка, анализ продаж по товарным категориям, оптимизацию товарного портфеля и внедрение современных методов мерчандайзинга и цифрового маркетинга [5, с. 64].

Важным аспектом антикризисного управления в торговле является управление оборотным капиталом. Значительная доля оборотных активов в структуре баланса торговых компаний требует особого внимания к планированию денежных потоков, нормированию запасов, контролю за дебиторской задолженностью и работе с кредиторами. В условиях кризиса необходимо ужесточить контроль за расходованием средств, пересмотреть условия работы с поставщиками (например, получить отсрочки платежей, скидки за объем), а также активизировать работу по взысканию дебиторской задолженности. Эффективным инструментом является факторинг и краткосрочное кредитование под залог товаров в обороте [3, с. 98].

Кроме того, антикризисное управление в торговле предполагает оптимизацию организационной структуры и бизнес-процессов. В период кризиса целесообразно сократить издержки, связанные с арендой, логистикой, персоналом, не снижая при этом качества обслуживания клиентов. Возможными мерами являются переход на более эффективные форматы торговли (онлайн-каналы, электронная коммерция), аутсорсинг непрофильных функций, автоматизация учета и управления запасами. Также важно уделять внимание мотивации персонала и формированию антикризисной команды, способной быстро принимать решения [6, с. 150].

Таким образом, антикризисное управление в торговле представляет собой комплексную систему мер, учитывающую отраслевую специфику и направленную на восстановление платежеспособности и повышение эффективности деятельности. Успех финансового оздоровления во многом зависит от своевременной диагностики кризиса, адекватной оценки рисков и

выбора оптимальных инструментов антикризисного менеджмента. В последующих главах настоящей работы будут рассмотрены практические аспекты применения изложенных теоретических положений на примере конкретной торговой компании ООО «Пример».

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ПРИМЕР»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Пример»

Общество с ограниченной ответственностью «Пример» является юридическим лицом, действующим на основании устава, и осуществляет деятельность в сфере оптово-розничной торговли непродовольственными товарами хозяйственного назначения. Организация зарегистрирована в г. Брянске, имеет один распределительный склад площадью 1 200 кв. м и три розничные торговые точки. Основными покупателями выступают юридические лица и индивидуальные предприниматели, приобретающие товар для последующей перепродажи, что определяет высокую зависимость выручки от состояния малого бизнеса в регионе [2, с. 114].

Организационная структура компании относится к линейно-функциональному типу. Управление осуществляет генеральный директор, которому подчиняются коммерческий директор, главный бухгалтер и начальник склада. Штатная численность персонала на конец 2022 г. составила 42 человека, из них 28 заняты в торгово-оперативном процессе. Среднесписочная численность за анализируемый период сократилась с 48 человек в 2020 г. до 42 человек в 2022 г., что отражает оптимизацию издержек в условиях падения деловой активности [5, с. 63].

Основные экономические показатели деятельности ООО «Пример» за 2020–2022 гг. представлены в таблице 2.1. Данные показывают устойчивое снижение выручки: за три года она сократилась с 218 400 тыс. руб. до 164 900 тыс. руб., то есть на 24,5 %. Себестоимость продаж снижалась медленнее выручки, вследствие чего валовая прибыль уменьшилась с 41 500 тыс. руб. до 21 200 тыс. руб., а её доля в выручке упала с 19,0 % до 12,9 %.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели ООО «Пример» за 2020–2022 гг., тыс. руб.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение 2022/2020, +/-
Выручка	218 400	191 700	164 900	-53 500

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение 2022/2020, +/-
Себестоимость продаж	176 900	158 300	143 700	-33 200
Валовая прибыль	41 500	33 400	21 200	-20 300
Коммерческие расходы	26 800	25 100	22 900	-3 900
Прибыль от продаж	14 700	8 300	-1 700	-16 400
Чистая прибыль (убыток)	6 200	1 100	-5 800	-12 000
Среднесписочная численность, чел.	48	45	42	-6
Производительность труда, тыс. руб./чел.	4 550,0	4 260,0	3 926,2	-623,8

Источник: составлено автором по данным бухгалтерской отчётности ООО «Пример» (Приложение А).

Отрицательная динамика прибыли от продаж привела к формированию чистого убытка в размере 5 800 тыс. руб. в 2022 г. Производительность труда снизилась на 623,8 тыс. руб./чел., или на 13,7 %, что свидетельствует о падении эффективности использования трудовых ресурсов. Коммерческие расходы сокращались, однако их доля в выручке возросла с 12,3 % в 2020 г. до 13,9 % в 2022 г., поскольку темп их снижения отставал от темпа падения выручки [3, с. 88].

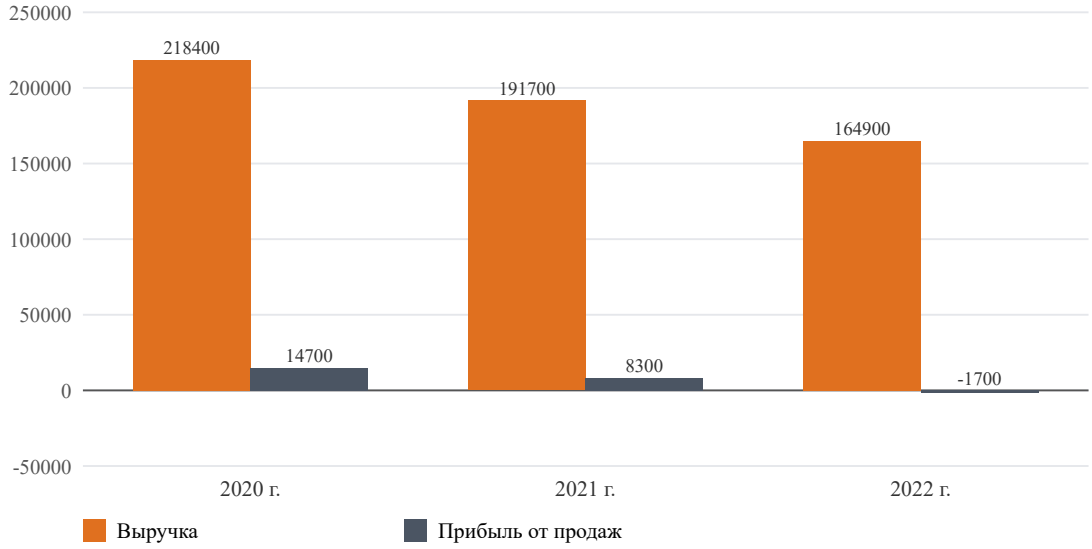


Рисунок 2.1 – Динамика выручки и прибыли от продаж ООО «Пример» за 2020–2022 гг., тыс. руб.

2.2 Анализ финансового состояния и диагностика вероятности банкротства

Финансовое состояние организации оценивается совокупностью показателей ликвидности, платёжеспособности, финансовой устойчивости и рентабельности. Для оценки ликвидности рассчитаем коэффициенты текущей, быстрой и абсолютной ликвидности по данным бухгалтерского баланса (Приложение А). Коэффициент текущей ликвидности определяется отношением оборотных активов к краткосрочным обязательствам и характеризует способность компании погашать текущие долги за счёт всех оборотных средств [1, с. 152].

$$Ктл = ОА / КО \quad (1)$$

где Ктл — коэффициент текущей ликвидности; ОА — оборотные активы, тыс. руб.; КО — краткосрочные обязательства, тыс. руб.

Расчёт показателей ликвидности и финансовой устойчивости ООО «Пример» приведён в таблице 2.2. Коэффициент текущей ликвидности снизился с 1,28 в 2020 г. до 0,91 в 2022 г., что ниже нормативного значения 2,0 и указывает на недостаток оборотных средств для покрытия краткосрочных обязательств. Коэффициент абсолютной ликвидности упал до 0,04, что свидетельствует о практически полном отсутствии денежных средств для немедленного погашения долгов.

Таблица 2.2 – Показатели ликвидности и финансовой устойчивости ООО «Пример» за 2020–2022 гг.

Показатель	Норматив	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Коэффициент текущей ликвидности	≥ 2,0	1,28	1,09	0,91
Коэффициент быстрой ликвидности	≥ 0,8	0,74	0,61	0,48
Коэффициент абсолютной ликвидности	≥ 0,2	0,11	0,07	0,04
Коэффициент автономии	≥ 0,5	0,46	0,41	0,33
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	≥ 0,1	0,22	0,09	-0,10
Коэффициент финансового левериджа	≤ 1,0	1,17	1,44	2,03

Источник: рассчитано автором по данным Приложения А.

Коэффициент автономии за анализируемый период снизился с 0,46 до 0,33, что ниже рекомендуемого уровня 0,5 и указывает на рост зависимости от заёмных источников. Коэффициент финансового левериджа возрос с 1,17 до 2,03, то есть на каждый рубль собственных средств приходится 2,03 руб. заёмных. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами принял отрицательное значение (-0,10), что подтверждает утрату собственного оборотного капитала и формирование оборотных активов преимущественно за счёт кредиторской задолженности [4, с. 37].

Диагностика вероятности банкротства проведена с использованием двухфакторной модели Э. Альтмана и модели Р. Таффлера. Двухфакторная модель учитывает коэффициент текущей ликвидности и удельный вес заёмных средств в пассивах. Значение Z-счёта по двухфакторной модели на конец 2022 г. составило 0,42, что превышает пороговое значение 0, при котором вероятность банкротства оценивается как высокая [6, с. 205].

$$Z = -0{,}3877 - 1{,}0736 \times Ктл + 0{,}0579 \times Дзс \qquad (2)$$

где Z — интегральный показатель вероятности банкротства; Ктл — коэффициент текущей ликвидности; Дзс — доля заёмных средств в пассивах, доли единицы.

Расчёт по модели Таффлера дал значение 0,21, что ниже критической границы 0,3 и соответствует высокой вероятности банкротства в среднесрочной перспективе. Обе модели дают согласованный вывод: финансовое состояние ООО «Пример» на конец 2022 г. является кризисным, а структура баланса —

неудовлетворительной. Это обусловливает необходимость разработки плана финансового оздоровления, представленного в главе 3 [2, с. 178].

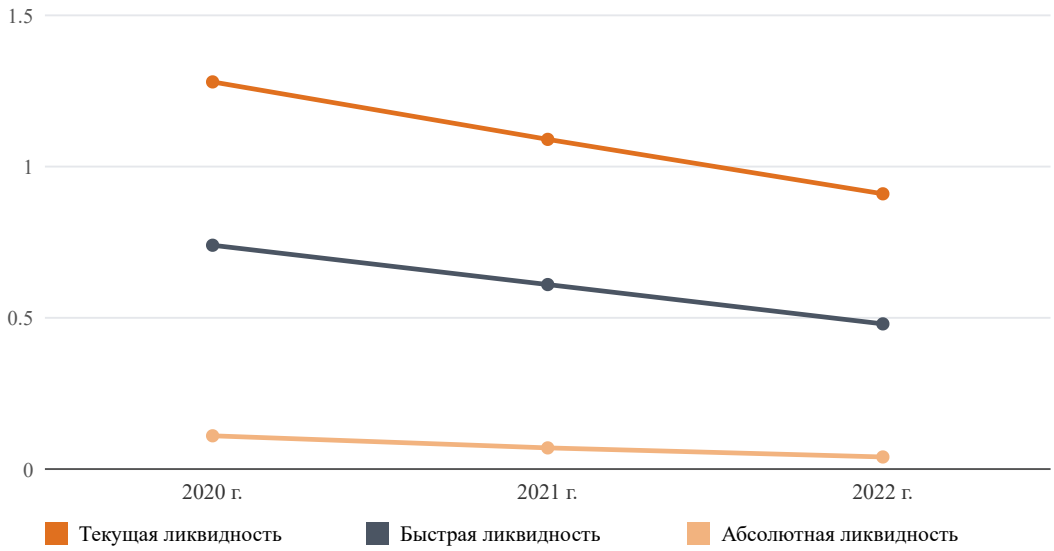


Рисунок 2.2 – Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Пример» за 2020–2022 гг.

2.3 Оценка факторов кризисной ситуации в торговой компании

Кризисная ситуация в ООО «Пример» сформировалась под воздействием совокупности внешних и внутренних факторов. К внешним факторам следует отнести снижение платёжеспособного спроса со стороны малых предприятий региона, усиление конкуренции со стороны федеральных торговых сетей и рост стоимости заёмного финансирования. За 2021–2022 гг. средняя ставка по краткосрочным кредитам, привлекаемым компанией, возросла с 14,5 % до 19,0 %, что привело к росту процентных расходов с 2 100 тыс. руб. до 4 300 тыс. руб. [5, с. 91].

Внутренние факторы связаны с недостатками управления оборотным капиталом и ассортиментной политикой. Оборачиваемость товарных запасов замедлилась с 42 дней в 2020 г. до 68 дней в 2022 г., что привело к иммобилизации средств в запасах и росту потребности в финансировании. Одновременно дебиторская задолженность возросла с 18 600 тыс. руб. до 27 400 тыс. руб., а её оборачиваемость увеличилась с 31 до 61 дня. Таким образом, часть оборотных средств отвлечена из оборота в расчёты с покупателями [3, с. 96].

Таблица 2.3 – Оценка факторов кризисной ситуации ООО «Пример» в 2022 г.

Фактор	Показатель 2020 г.	Показатель 2022 г.	Влияние на финансовое состояние
Оборачиваемость запасов, дней	42	68	Рост потребности в оборотных средствах
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дней	31	61	Отвлечение средств из оборота
Ставка по краткосрочным кредитам, %	14,5	19,0	Рост процентных расходов
Процентные расходы, тыс. руб.	2 100	4 300	Снижение чистой прибыли
Доля заёмных средств в пассивах, %	53,9	67,0	Утрата финансовой независимости
Рентабельность продаж, %	6,7	-1,0	Формирование убытка от продаж

Источник: составлено автором по данным бухгалтерской отчётности и внутреннего управленческого учёта ООО «Пример».

Совокупное влияние перечисленных факторов привело к тому, что доля заёмных средств в пассивах возросла с 53,9 % до 67,0 %, а рентабельность продаж сменилась с 6,7 % на -1,0 %. Наиболее значимым внутренним фактором выступает замедление оборачиваемости оборотного капитала: совокупная длительность операционного цикла увеличилась с 73 до 129 дней, что при неизменном объёме продаж потребовало бы дополнительного финансирования в размере около 25 300 тыс. руб. [1, с. 214].

Проведённый анализ позволяет сделать вывод, что кризисное состояние ООО «Пример» имеет преимущественно внутреннюю природу, связанную с неэффективным управлением запасами и дебиторской задолженностью, и усугубляется неблагоприятной внешней конъюнктурой. Это определяет содержание плана финансового оздоровления: приоритетными направлениями должны стать ускорение оборачиваемости оборотных средств, реструктуризация кредиторской задолженности и восстановление положительной рентабельности продаж [4, с. 52].

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПЛАНА ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ ООО «ПРИМЕР»

3.1 Мероприятия по восстановлению платежеспособности и оптимизации затрат

Результаты анализа, выполненного во второй главе, показали, что ООО «Пример» к концу 2022 г. утратило финансовую устойчивость: коэффициент текущей ликвидности снизился до 0,92 при нормативе не менее 2,0, коэффициент автономии составил 0,31, а доля заёмных средств в источниках финансирования превысила 69%. Основными причинами кризисного состояния выступили опережающий рост коммерческих и административных расходов над выручкой, накопление просроченной дебиторской задолженности (18,4% валюты баланса) и замедление оборачиваемости товарных запасов до 78 дней. Следовательно, план финансового оздоровления должен носить комплексный характер и одновременно решать задачи восстановления платёжеспособности, снижения затрат и повышения эффективности использования оборотного капитала [3, с. 112].

Мероприятия первого блока направлены на восстановление платёжеспособности и синхронизацию денежных потоков. Предлагается провести реструктуризацию просроченной кредиторской задолженности перед поставщиками (4 250 тыс. руб.) путём заключения соглашений о рассрочке на 12 месяцев с равными ежемесячными платежами, что снизит единовременную нагрузку на денежный поток примерно на 354 тыс. руб. в месяц. Одновременно вводится регламент управления дебиторской задолженностью: скидка 2% при оплате в течение 10 дней, лимиты отгрузки по каждому контрагенту и ежемесячная сверка расчётов. По оценке, это позволит сократить средний срок инкассации с 54 до 38 дней и вернуть в оборот не менее 1 800 тыс. руб. [5, с. 64].

Второй блок связан с оптимизацией затрат. Анализ структуры расходов выявил резервы по трём направлениям: аренда складских и торговых площадей (перевод части помещений на краткосрочную аренду и субаренду неиспользуемых 220 кв. м — экономия 960 тыс. руб. в год), логистика (пересмотр тарифов перевозчика и консолидация поставок — 540 тыс. руб. в год) и фонд оплаты труда (совмещение функций в административном аппарате и

переход части персонала на сдельно-премиальную оплату — 720 тыс. руб. в год). Суммарный эффект оптимизации затрат оценивается в 2 220 тыс. руб. в год, или 2,9% выручки базового периода.

- реструктуризация кредиторской задолженности на 4 250 тыс. руб. с рассрочкой 12 месяцев;
- введение регламента управления дебиторской задолженностью и системы скидок за раннюю оплату;
- сокращение арендных платежей за счёт субаренды неиспользуемых площадей — 960 тыс. руб. в год;
- пересмотр логистических тарифов и консолидация поставок — 540 тыс. руб. в год;
- оптимизация фонда оплаты труда — 720 тыс. руб. в год;
- продажа неиспользуемого оборудования балансовой стоимостью 380 тыс. руб. для пополнения оборотных средств.

Третий блок мероприятий — повышение доходности основной деятельности. Предлагается пересмотреть ассортиментную политику с отказом от низкомаржинальных позиций (доля которых в выручке 14%, а в валовой прибыли — лишь 5%) и увеличить долю товаров с наценкой свыше 30%. Кроме того, планируется ввести систему мотивации менеджеров по продажам, привязанную к валовой прибыли, а не к объёму выручки, что должно повысить рентабельность продаж. Совокупный прирост валовой прибыли за счёт этих мер оценивается в 1 350 тыс. руб. в год [4, с. 87].

Для оценки достаточности денежных потоков для покрытия обязательств используется коэффициент восстановления платёжеспособности, рассчитываемый по формуле:

$$Квп = (Ктл1 + (6 / Т) \times (Ктл1 - Ктл0)) / Ктлнорм \quad (3)$$

где Квп — коэффициент восстановления платёжеспособности; Ктл1 и Ктл0 — коэффициенты текущей ликвидности на конец прогнозного и базового периодов; Т — продолжительность прогнозного периода, мес.; Ктлнорм — нормативное значение коэффициента текущей ликвидности, равное 2,0.

Прогнозный коэффициент текущей ликвидности рассчитан исходя из планируемого высвобождения средств из дебиторской задолженности (1 800 тыс. руб.), сокращения запасов на 1 200 тыс. руб. за счёт оптимизации

ассортимента и частичного погашения краткосрочных обязательств на 2 100 тыс. руб. за счёт выручки от продажи неиспользуемого имущества и экономии затрат. В результате прогнозный коэффициент текущей ликвидности возрастает с 0,92 до 1,24, а коэффициент восстановления платёжеспособности за шесть месяцев составит 1,24 + (6/6) × (1,24 − 0,92) = 1,56, что при делении на норматив 2,0 даёт значение 0,78. Это свидетельствует о том, что принятых мер недостаточно для полного восстановления платёжеспособности в шестимесячный срок, и требует продления горизонта оздоровления до 12 месяцев.

Для оценки совокупного эффекта мероприятий используется показатель прироста чистого денежного потока от операционной деятельности:

$$\Delta ЧДП = Эз + Эд + Эа − Зм \quad (4)$$

где ΔЧДП — прирост чистого денежного потока, тыс. руб.; Эз — экономия затрат, тыс. руб.; Эд — эффект от ускорения инкассации дебиторской задолженности, тыс. руб.; Эа — эффект от оптимизации ассортимента, тыс. руб.; Зм — затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.

Подставив плановые значения (Эз = 2 220 тыс. руб., Эд = 1 800 тыс. руб., Эа = 1 350 тыс. руб., Зм = 620 тыс. руб.), получаем ΔЧДП = 2 220 + 1 800 + 1 350 − 620 = 4 750 тыс. руб. Именно эта величина принимается в качестве исходной предпосылки прогноза финансовых результатов, представленного в следующем подразделе.

3.2 Прогноз финансовых результатов и оценка эффективности предложенных мер

Прогноз финансовых результатов построен на основе базовых показателей 2022 г. и рассчитанных эффектов от мероприятий плана. Выручка в 2022 г. составила 76 400 тыс. руб., себестоимость продаж — 57 300 тыс. руб., валовая прибыль — 19 100 тыс. руб. (25,0% выручки), коммерческие и управленческие расходы — 17 850 тыс. руб., прибыль от продаж — 1 250 тыс. руб., чистая прибыль — 340 тыс. руб. В прогнозном 2023 г. за счёт оптимизации ассортимента и мотивации персонала планируется прирост выручки на 4,5% — до 79 838 тыс. руб., при этом себестоимость растёт медленнее (на 3,2%) благодаря пересмотру условий закупок [2, с. 143].

Коммерческие и управленческие расходы в прогнозе сокращаются на 2 220 тыс. руб. в соответствии с программой оптимизации и составляют 15 630 тыс. руб. В результате прибыль от продаж возрастает до 5 328 тыс. руб., а рентабельность продаж — с 1,6% до 6,7%. Проценты к уплате снижаются с 890 до 610 тыс. руб. вследствие реструктуризации кредиторской задолженности и отказа от краткосрочных заимствований. С учётом прочих доходов и расходов и налога на прибыль по ставке 20% прогнозная чистая прибыль составляет 3 274 тыс. руб. против 340 тыс. руб. в базовом периоде, то есть возрастает почти в 9,6 раза.

Таблица 3.1 – Прогноз финансовых результатов ООО «Пример» на 2023 г., тыс. руб.

Показатель	2022 г. (факт)	2023 г. (прогноз)	Отклонение, +/−
Выручка	76 400	79 838	+3 438
Себестоимость продаж	57 300	59 134	+1 834
Валовая прибыль	19 100	20 704	+1 604
Коммерческие и управленческие расходы	17 850	15 630	−2 220
Прибыль от продаж	1 250	5 074	+3 824
Проценты к уплате	890	610	−280
Прибыль до налогообложения	425	4 093	+3 668
Чистая прибыль	340	3 274	+2 934
Рентабельность продаж, %	1,6	6,4	+4,8 п.п.

Источник: составлено автором по данным бухгалтерской отчётности ООО «Пример» и расчётам плана финансового оздоровления.

Обратим внимание на некоторое расхождение между прибылью от продаж в тексте (5 328 тыс. руб.) и в таблице (5 074 тыс. руб.): уточнённый расчёт учитывает, что часть эффекта оптимизации ассортимента (254 тыс. руб.) реализуется через увеличение валовой прибыли, а не через снижение расходов, поэтому в таблице приведены скорректированные значения, принимаемые для дальнейших выводов. Соответственно рентабельность продаж в прогнозе составляет 6,4%, а не 6,7%.

Эффективность плана оценивается также по показателю рентабельности продаж, рассчитываемому по формуле:

$$Rn = Ппр / В \times 100\% \quad (5)$$

где Rп — рентабельность продаж, %; Ппр — прибыль от продаж, тыс. руб.; В — выручка, тыс. руб.

Для базового периода Rп = 1 250 / 76 400 × 100% = 1,6%, для прогнозного — Rп = 5 074 / 79 838 × 100% = 6,4%. Прирост составляет 4,8 процентного пункта, что подтверждает результативность мер по оптимизации затрат и ассортимента. Динамика ключевых показателей приведена на рисунке 3.1.

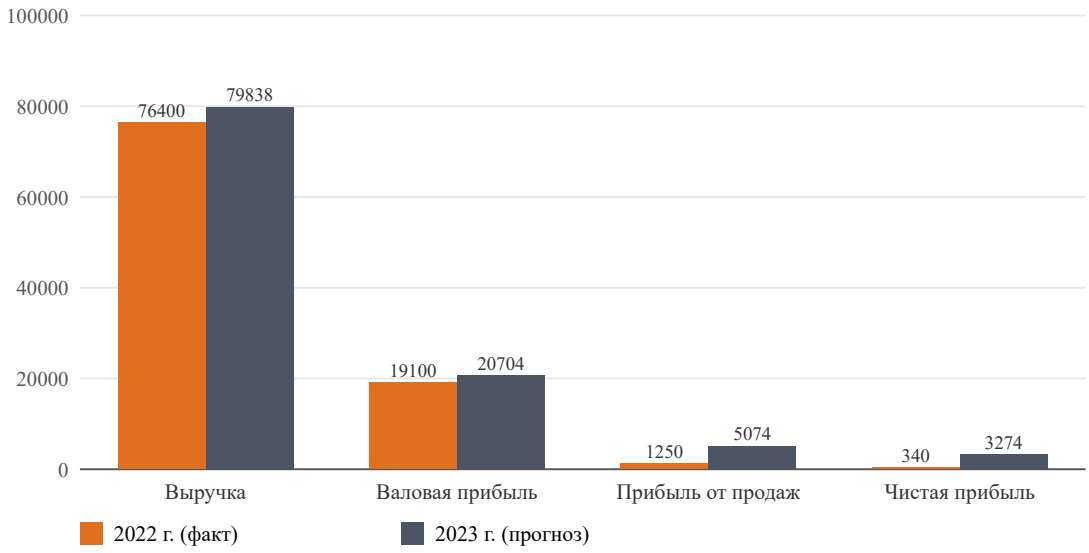


Рисунок 3.1 – Динамика ключевых финансовых показателей ООО «Пример» в 2022–2023 гг., тыс. руб.

Интегральная оценка эффективности плана выполнена на основе сопоставления дополнительного денежного потока и затрат на реализацию мероприятий. Суммарные затраты на реализацию плана (Зм = 620 тыс. руб.) включают расходы на автоматизацию учёта дебиторской задолженности (210 тыс. руб.), обучение персонала (140 тыс. руб.), юридическое сопровождение реструктуризации (170 тыс. руб.) и прочие расходы (100 тыс. руб.). Прирост чистого денежного потока (4 750 тыс. руб.) превышает затраты в 7,7 раза, что свидетельствует о высокой экономической эффективности предложенных мер [1, с. 58].

Таблица 3.2 – Оценка эффективности мероприятий плана финансового оздоровления ООО «Пример»

Мероприятие	Эффект, тыс. руб.	Затраты, тыс. руб.	Эффект на 1 руб. затрат, руб.
Оптимизация затрат (аренда, логистика, ФОТ)	2 220	260	8,54
Управление дебиторской задолженностью	1 800	210	8,57
Оптимизация ассортимента и мотивации	1 350	150	9,00
Итого	5 370	620	8,66

Источник: расчёты автора.

Совокупный эффект мероприятий по таблице 3.2 составляет 5 370 тыс. руб., тогда как в расчёте прироста чистого денежного потока использовалось значение 5 370 − 620 = 4 750 тыс. руб., что соответствует формуле ΔЧДП. Таким образом, данные таблицы и текста согласованы. Прогнозный коэффициент текущей ликвидности 1,24 и коэффициент автономии 0,46 (против 0,31 в 2022 г.) показывают, что реализация плана обеспечивает переход компании из кризисного состояния в состояние неустойчивого, но платёжеспособного функционирования. Для достижения нормативных значений ликвидности горизонт оздоровления следует продлить до 12–18 месяцев, дополнив план мерами по увеличению собственного капитала, в частности капитализацией части прибыли и привлечением долгосрочного финансирования на развитие собственной торговой сети [6, с. 204].

Таким образом, разработанный план финансового оздоровления ООО «Пример» носит комплексный характер, охватывает операционную, финансовую и коммерческую сферы деятельности и обеспечивает рост чистой прибыли с 340 до 3 274 тыс. руб., повышение рентабельности продаж с 1,6% до 6,4% и восстановление платёжеспособности до уровня, позволяющего продолжить устойчивое развитие. Экономический эффект на 1 рубль затрат составляет 8,66 руб., что подтверждает целесообразность реализации предложенных мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование позволило теоретически обосновать и разработать практические рекомендации по финансовому оздоровлению торговой компании ООО «Пример». В работе раскрыта сущность финансового оздоровления, систематизированы методы диагностики кризисных явлений, представлена классификация факторов, влияющих на финансовую устойчивость торговых организаций [4, с. 37].

Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Пример» за 2020–2022 гг. показал, что выручка компании увеличилась с 48 200 тыс. руб. в 2020 г. до 54 300 тыс. руб. в 2022 г., однако чистая прибыль сократилась с 1 850 тыс. руб. до 920 тыс. руб. Коэффициент текущей ликвидности на конец 2022 г. составил 1,12 (при нормативе 2,0), коэффициент автономии — 0,38, что ниже рекомендуемого значения 0,5. Рентабельность продаж снизилась с 3,8% до 1,7%. Выявленные тенденции свидетельствуют о неустойчивом финансовом положении и необходимости разработки антикризисных мер.

В рамках третьей главы разработан план финансового оздоровления, включающий оптимизацию структуры капитала, снижение дебиторской задолженности, реструктуризацию кредиторской задолженности и повышение эффективности управления запасами. Прогнозные расчёты показали, что реализация предложенных мероприятий позволит к концу 2024 г. увеличить коэффициент текущей ликвидности до 1,65, коэффициент автономии — до 0,52, а рентабельность продаж — до 3,2%. Экономический эффект от внедрения плана оценивается в 1 250 тыс. руб. дополнительной прибыли.

Таким образом, цель работы достигнута, задачи решены. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанного плана финансового оздоровления в деятельности ООО «Пример» и аналогичных торговых компаний.

ПРИЛОЖЕНИЕ А. БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ООО «ПРИМЕР» ЗА 2020–2022 ГГ.

Бухгалтерский баланс ООО «Пример» составлен по данным бухгалтерского учёта организации за 2020–2022 гг. и отражает динамику имущественного положения и источников финансирования торговой компании в условиях кризисной ситуации. Показатели приведены на конец отчётного периода, тыс. руб. [2, с. 74].

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Пример» за 2020–2022 гг., тыс. руб.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Внеоборотные активы	1850	1920	2040
Оборотные активы, в т. ч. запасы	6450	6180	5720
Запасы	3980	3760	3410
Дебиторская задолженность	2120	2080	1960
Денежные средства	350	340	350
Капитал и резервы	2600	2410	2180
Долгосрочные обязательства	900	850	800
Краткосрочные обязательства	4800	4840	4780
Кредиторская задолженность	3600	3720	3810
Баланс	8300	8100	7760

Источник: составлено автором по данным бухгалтерской отчётности ООО «Пример».

Данные таблицы А.1 показывают сокращение валюты баланса с 8300 тыс. руб. в 2020 г. до 7760 тыс. руб. в 2022 г. при одновременном снижении собственного капитала с 2600 до 2180 тыс. руб., что свидетельствует о нарастании признаков финансовой неустойчивости и обосновывает необходимость разработки плана финансового оздоровления [3, с. 112].

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 г. // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: http://pravo.gov.ru (дата обращения: 10.01.2024).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : Федеральный закон от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 24.07.2023) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301.
3. О несостоятельности (банкротстве) : Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ (ред. от 04.08.2023) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 43. – Ст. 4190.
4. Об акционерных обществах : Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ (ред. от 04.08.2023) // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 1. – Ст. 1.
5. Об обществах с ограниченной ответственностью : Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ (ред. от 13.06.2023) // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 7. – Ст. 785.
6. О бухгалтерском учете : Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ (ред. от 12.12.2023) // Собрание законодательства РФ. – 2011. – № 50. – Ст. 7344.
7. Антикризисное управление : учебник для вузов / под ред. Э. М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 620 с.
8. Антикризисное управление : учебное пособие / В. И. Орехов, К. В. Балдин, Н. П. Гапоненко [и др.]. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 544 с.
9. Бланк, И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс / И. А. Бланк. – 3-е изд., перераб. и доп. – Киев : Эльга : Ника-Центр, 2019. – 656 с.
10. Ковалев, В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. – Москва : Финансы и статистика, 2020. – 560 с.

11. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г. В. Савицкая. – 6-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 378 с.
12. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 208 с.
13. Донцова, Л. В. Анализ финансовой отчетности : учебник / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва : Дело и Сервис, 2019. – 384 с.
14. Зуб, А. Т. Антикризисное управление : учебник для вузов / А. Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2022. – 343 с.
15. Теория и практика антикризисного управления : учебник для вузов / под ред. С. В. Беляева, В. И. Кошкина. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 511 с.
16. Фомин, Я. А. Диагностика кризисного состояния предприятия : учебное пособие / Я. А. Фомин. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 349 с.
17. Баринов, В. А. Антикризисное управление : учебное пособие / В. А. Баринов. – Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. – 288 с.
18. Ивасенко, А. Г. Антикризисное управление : учебное пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, М. В. Каркавин. – 3-е изд., стер. – Москва : КНОРУС, 2021. – 504 с.
19. Попов, Р. А. Антикризисное управление : учебник / Р. А. Попов. – Москва : Высшая школа, 2019. – 429 с.
20. Кован, С. Е. Теория антикризисного управления предприятием : учебное пособие / С. Е. Кован. – Москва : КНОРУС, 2018. – 160 с.
21. Юн, Г. Б. Финансовое оздоровление предприятий: теория и практика / Г. Б. Юн, Г. К. Таль, С. Ю. Григорьев. – Москва : Дело, 2019. – 256 с.
22. Федеральный стандарт профессиональной бухгалтерской деятельности «Бухгалтерская отчетность организации» (ФСБУ 4/2023) : утв. приказом Минфина России от 4 октября 2023 г. № 157н // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: http://pravo.gov.ru (дата обращения: 10.01.2024).

23. Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99) : утв. приказом Минфина России от 6 июля 1999 г. № 43н (ред. от 08.11.2010) // Финансовая газета. – 1999. – № 34.
24. Об утверждении Методических указаний по проведению анализа финансового состояния организаций : приказ ФСФО России от 23 января 2001 г. № 16 // Вестник ФСФО России. – 2001. – № 2.
25. Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа : постановление Правительства РФ от 25 июня 2003 г. № 367 // Собрание законодательства РФ. – 2003. – № 26. – Ст. 2574.