

Реферат

Выпускная квалификационная работа на тему «Бизнес - планирование финансового оздоровления предприятия», 101 страницы, 26 таблиц, 4 рисунка, 38 источников.

Выпускная квалификационная работа выполнена на тему «Бизнес-планирование финансового оздоровления предприятия»

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО «Технохолод», 634033, г. Томск, ул. Степная д. 3.

Целью выпускной квалификационной работы является рассмотреть теоретические моменты бизнес - планирования и подготовить бизнес-план финансового оздоровления предприятия.

Для достижения поставленной цели решены задачи:

1 Разобрать бизнес-планирование в системе финансового планирования;

2 Изучить структуру и содержание бизнес-плана;

3 Сделать анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Технохолод»;

4 Выработать бизнес-план финансового оздоровления ООО «Технохолод»;

5 Установить эффективность бизнес-плана финансового оздоровления предприятия.

В выпускной квалификационной работе рассмотрено бизнес-планирование в системе финансового планирования, структура и содержание бизнес-плана. Выполнен анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Технохолод». Разработан бизнес-план по финансовому оздоровлению ООО «Технохолод». Установлена эффективность бизнес-плана финансового оздоровления предприятия. В разделе безопасности жизнедеятельности и экологичности производства рассмотрены вопросы социальной ответственности.

The abstract

Final qualifying work on the theme of « Business-plan for financial recovery of «Tehnoholod» 101 pages, 26 tables, 4 figures, 38 sources.

Final qualifying work carried out on «Business-planning for financial recovery of «Tehnoholod».

The purpose of final qualifying work is to examine the theoretical aspects of business –plan and prepare a business plan for financial recovery.

To achieve this goal solved the problem:

- 1 Disassemble the business-planning in the system of financial planning;
- 2 To study the structure and content of the business-plan;
- 3 Make-hozyaystvennoy analysis of financial activity of «Tehnoholod»;
- 4 Develop business business plan for financial recovery of «Tehnoholod»;
- 5 To determine the effectiveness of the financial improvement of the enterprise business plan.

The object of final qualifying work is LLC «Tehnoholod» 634033, Tomsk, ul. Steppe on.3.

In the final qualifying work is considered the business plan to the financial planning system, the structure and content of a business plan. The analysis of financial and economic activity of LLC «Tehnoholod». Designed for financial rehabilitation of the business plan of «Tehnoholod». The efficiency of a business plan for financial recovery. In the life and environmental safety in production are considered social responsibility.

Введение

Тема бизнес планирования очень актуальна в наше время. Бизнес-план это рабочий инструмент, используемый в работе предпринимательской деятельности. Он излагает ход работоспособности коммерческой организации. Он показывает руководителям фирмы, каким образом они собираются достичь свои цели и задачи для повышения прибыльной работы организации. Бизнес-план финансового оздоровления показывает: как избежать банкротства, выйти из тяжелого финансового положения организации, освоить новые позиции на рынке, где фирма осуществляет свою работу, составить новые перспективы своего развития и улучшения деятельности организации.

Бизнес-планирование позволит решить такие задачи: как обосновать экономическую целесообразность направления развития коммерческой организации; рассчитать ожидаемый финансовый результат коммерческой деятельности, в первую очередь объем продаж, доходы на капитал и прибыль; установить источники финансирования и реализации выбранной стратегии, способы концентрации финансовых средств; подбор кадров, которые будут способны реализовать данный план.

В наше время остро стоит проблема образования финансовой нестабильности предприятий, главными причинами которой являются:

- на рынке реализации продукции не выгодное и шаткое положение организации;
- производство и выпуск на продажу дорогой, не востребованной покупателем продукции;
- большая зависимость от внешних кредиторов и инвесторов;
- наличие неплатежеспособных дебиторов;
- не рентабельность финансовых и хозяйственных реализаций и т.п.

Выходом из кризиса организации может быть подготовка плана мероприятий, в том числе по финансовому оздоровлению предприятия.

1 Обзор литературы

Бизнес-план это рабочий инструмент, используемый в работе предпринимательской деятельности.

Санация. Для санации такого бизнеса необходимо составить бизнес-план финансового оздоровления организации, который является базовым документом при проведении финансового оздоровления[7,36].

В ходе составления бизнес-плана финансового оздоровления предприятия рассчитываются показатели рентабельности как предприятия в целом, так и отдельных его подразделений. В ходе этого выявляются наиболее уязвимые направления деятельности. Нерентабельные участки могут быть закрыты либо изменен принцип их работы [4,47].

Основываясь из потребностей рынка определяется нужный производственный потенциал в новых высокодоходных сферах деятельности так и в области специализации организации. Прогноз финансовых результатов рассматривает условия реализации и характеристики бизнес-плана[8,120]:

- налоговую сферу;
- перемена курса валют;
- инфляцию характеристики среды;
- сроки выполнения бизнес-плана.

Бизнес-план позволяет:

1 Определить степень сложности и вероятность достижения поставленных результатов;

2 Доказать руководителю или конкретному кругу лиц логику и целесообразность создания нового бизнеса или реорганизации старого;

3 Убедить сотрудников достичь результатов намеченных в проекте и т. д.[8,100].

С опытом работы в области планирования позволило найти наилучшую структуру бизнес-плана, со следующими разделами:

- 1) краткая информация о организации;
- 2) план бизнеса;
- 3) характеристика объекта бизнеса;
- 4) анализ и исследование рынка;
- 5) правовое обеспечение и организационный план;
- 6) управление и кадры;
- 7) производственный план;
- 8) маркетинговый план;
- 9) вероятные риски;
- 10) финансовая стратегия и финансовый план [8,320].

Финансовые риски порождаются инфляцией, колебаниями валютных курсов, всеобщей неплатежеспособностью [3,171].

Стратегия финансового влияния включает план получения средств развития предприятия, для создания центров хозяйствования по пунктам:

- объем средств для исполнения проекта;
- источники получения средств;
- получения инвесторами дохода и сроки возврата вложенных средств;
- размеры прибыли[3,39].

Баланс будет считаться ликвидным, при соблюдении неравенства[21,149]:

$$1 \ A_1 \geq \Pi_1; \ 2 \ A_2 \geq \Pi_2; \ 3 \ A_3 \geq \Pi_3; \ 4 \ A_4 \leq \Pi_4.$$

Таким образом, очевидно, что общий показатель ликвидности увеличился с 0,36 до 0,58. Но остается недостаточным, так как нормативное значение общего показателя ликвидности равно 2 [32,50].

$$\text{Показатель абсолютной ликвидности} = \frac{A_1}{\Pi_1 + \Pi_2}$$

Отображает, какую часть краткосрочной задолженности должна будет погашена в кратчайшее время. Нормативными являются значения показателя в пределах 0,2-0,5 [32,51].

При определении типа финансовой устойчивости предприятия используются последующие неравенства [15,32]:

$A \geq O$ - абсолютная стабильность;

$Норм \geq O$ - нормальная финансовая стабильность;

$H \geq O$ – непрочное финансовое состояние;

$H < O$ - кризисное финансовое состояние.

Финансовая напряженность может быть ослаблена источниками [15,30]: временно свободные собственные средства организации (финансовые резервы, фонд экономического поощрения), кредит банков на обновление оборотных средств, привлекаемые средства (превышение нормальной кредиторской задолженности над дебиторской).

Разработка антикризисных мероприятий тесно связана с анализом внутренних возможностей организации. В настоящее время, по оценкам специалистов, потенциал российских организаций используется лишь на 40-60% [18,144].

2 Объект и методы исследования

2.1 Бизнес-планирование в системе финансового планирования

Ведение бизнеса, особенно в России, - очень рискованное мероприятие. Здесь задействовано очень много внешних и внутренних факторов, поэтому у предприятий часто возникают проблемы, связанные с сокращением спроса на продукцию, что вызывает снижение платежеспособности и ухудшение общего финансового состояния.

Для санации такого бизнеса необходимо составить бизнес - план финансового оздоровления организации, который является базовым документом при проведении финансового оздоровления.[7,36]

В настоящее время многие фирмы предлагают услуги по санации предприятий, которые заключаются в разработке бизнес планов проблемных предприятий и разработке рекомендаций по их оздоровлению. Прежде чем открыть бизнес, связанный с санацией предприятий, нужно определиться с методами, которые будут использоваться при этом.

Это может быть разработка конкретных бизнес планов или оказание консультационных и правовых услуг. Некоторые фирмы предлагают комплексные услуги, что является наиболее оптимальным вариантом. Надо помнить, что бизнес, связанный с санацией предприятий очень специфичен, поскольку не всякие рекомендации, даже если они в точности исполнены, могут принести желаемые результаты.

Поэтому перед разработкой конкретных мер по оздоровлению бизнеса надо провести всестороннюю диагностику предприятия и выявить основные причины его возможного банкротства. Факторы, повлиявшие на ухудшение финансового состояния предприятия, могут быть как внешнего, так и внутреннего характера.

К внешним факторам относятся ухудшение конъюнктуры рынка, повышение налоговой нагрузки, неправомерные действия контрагентов,

приведшие к появлению просроченной кредиторской задолженности, сильная кредитная нагрузка и некоторые другие. К внутренним факторам, в основном, относят низкий уровень управления бизнесом.

В ходе составления бизнес план финансового оздоровления предприятия рассчитываются показатели рентабельности как предприятия в целом, так и отдельных его подразделений. В ходе этого выявляются наиболее уязвимые направления деятельности. Нерентабельные участки могут быть закрыты либо изменен принцип их работы.[4,47]

На основе анализа договорной базы и имеющейся материальной базы предприятия составляется производственный план и план доходов и расходов на текущий период и на перспективу. Затем рассчитывается ожидаемая рентабельность производства и реализации.

Особый смысл бизнес-планирование приобретает в случае, когда рассматривается вопрос о судьбе неплатежеспособности организации.

В соответствии с ФЗ Российской Федерации от 29 декабря 2015 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» арбитражным управляющим назначается подготовить и утвердить в суде документы, которые содержат признаки бизнес-плана.

Некоторые фирмы уже преодолели процедуры, предусмотренные Законом о банкротстве, арбитражные дела по ним были прекращены, но, восстановив состоятельность платежей, организации несут ответственность за огромные долги. Кредиторы желают узнать, как дальше должник будет строить бизнес - стратегию для дальнейшего развития. В таком случае грамотно составленный бизнес-план является неоценимой помощью.

Законом предусмотрены случаи, требующие разработку бизнес-плана или антикризисной программы.

1 Этап предостережения банкротства. Статья 26 Закона предусматривает, что учредители или собственники имущества фирмы обязаны принять меры по предупреждению о банкротстве. До предоставления заявления в арбитражный суд о признании организации банкротом, должник должен реализовать

комплекс мероприятий, направленных на его финансовое оздоровление. Эти меры принимаются кредиторами или другими лицами по согласованию с должником. Предметом бизнес-планирования на досудебной стадии является определение состава данных мер, сроков их принятия, и сопутствующих решений

2 Этап контроля. В соответствии ст. 61 Закона, временный управляющий должен провести финансовый анализ состояния организации и предоставить в арбитражный суд отчет о проделанной работе, данные о материальном положении должника и предложения о возможностях (или невозможностях) восстановить его платежеспособность.

3 Этап внешнего управления. Внешний управляющий разрабатывает план по внешнему управлению организации. Законом четко указаны сроки рассмотрения, подготовки и согласования плана. Утверждение данного документа имеет очень серьезные правовые последствия для деятельности управляющего. Согласно утвержденному плану строго регламентируется разграничение прав и ответственности собственников организации - должника, внешнего управляющего, сторонних предприятий и его кредиторов.

4 Ситуация, при которой арбитражный процесс в отношении организации-должника завершен в пользу возобновления его способности платить или при достижении с кредиторами мирового соглашения, но задолженность в установленный Законом срок (6 месяцев) не погашена. В этом случае кредиторы обязывают должника предоставить по погашению им кредиторской задолженности развернутый бизнес-план в приемлемые сроки.

Мера, на этапе предотвращения банкротства по финансовому оздоровлению организации - должника не может различаться от решения, которые принимает руководитель в ходе хозяйственной деятельности: продажи по согласию собственников части имущества для ликвидации денежных обязательств, реорганизации предприятия, закрытие нерентабельного производства, перепрофилирования, изменений в системе управления организации, корректировка численности работающих в соответствии с

изменением производственной программы, поиск новых рынков сбыта и видов деятельности, реструктуризации долгов, привлечения инвестиций и обретение финансовой поддержки и т.п.

На этапе предостережения банкротства по финансовому оздоровлению должника можно применить раннюю методику ФСФО России (от 5 декабря 1994 г.). В методику входят следующие разделы:

- 1) общая характеристика организации;
- 2) сведения по бизнес - плану финансового оздоровления;
- 3) анализ организации по финансовому состоянию;
- 4) мероприятия по поддержке эффективной хозяйственной деятельности и восстановлению платежеспособности;
- 5) сведения о конкуренции и рынке;
- 6) маркетинговая деятельность организации;
- 7) план производства;
- 8) мониторинг по финансовым результатам.

В характеристике организации оглашается: сокращенное и полное названия организации; дата его регистрации; наименование органа, зарегистрировавшего организацию; юридический и почтовый адреса; организационно-правовая форма; коды по разным классификаторам; форма собственности; реквизиты банков; список дочерних компаний; перечень ведущих менеджеров с характеристикой каждого; данные по финансово-хозяйственной деятельности организации за предыдущие 1-2 года; состояние кредиторской задолженности и текущие финансовые обязательства.

В состав по плану финансового оздоровления входят сведения:

- сроки по выполнению бизнес-плана;
- средства, необходимые организации;
- требующаяся государственная помощь;
- финансовые результаты от выполнения бизнес - плана (выплата просроченной задолженности, реабилитация платежеспособности и т.д.);

- реквизиты и наименование государственного агента, через которого осуществляется государственная финансовая поддержка организации.

Анализ финансового состояния организации включает полную характеристику учетной политики, которая применяется организацией, сводную таблицу по финансовым показателям организации (коэффициенты устойчивости, ликвидности, прибыльности и деловой активности,).

Процедуры по поддержке эффективной хозяйственной деятельности и восстановлению платежеспособности включают в себя:

- опись имущества организации;
- снижение дебиторской задолженности;
- уменьшение издержек производства организации;
- продажу долей и дочерних фирм в уставных капиталах других организаций;
- продажу неоконченного строительства;
- оптимизация численности числа сотрудников;
- продажу ненужного оборудования, готовых изделий на складе и материалов;
- перевод по задолженности организации способом перевода краткосрочных ссуд в долгосрочные и ипотеки;
- ввод механизации и автоматизации производства, а также прогрессивных технологий;
- усовершенствование организации трудовой деятельности;
- модернизация основных фондов, проведение капитального ремонта, замена старого оборудования, покупка дополнительных основных фондов;
- продажа акций;
- инвестирование капитала;
- акцентирование центра прибыли.

Сведения о конкуренции и рынке включают в себя:

- характеристику отрасли, к которой относится данная организация;

- объём рынков, на которых работает организация, ценовую политику и емкость;

- данные по другим хозяйствующим субъектам, которые представлены на рынке;

- система установления цен на товары и услуги;

- законодательные ограничения, налагаемые на деятельность организации.

Маркетинговая деятельность организации охватывает описание:

- продукции организации;

- стратегии его проникания на рынок;

- бизнес - стратегия роста;

- каналы распределения товаров и услуг;

- коммуникации.

План по производству предполагает разработку программ с учётом использования существующих мощностей производства, с учетом объема продукции, который может закрыть соответствующую часть рынка, выпускаемой номенклатуры изделий и услуг.

Основываясь из потребностей рынка определяется нужный производственный потенциал в новых высокодоходных сферах деятельности так и в области специализации организации. Прогноз финансовых результатов рассматривает условия реализации и характеристики бизнес-плана:[8,120]

- налоговую сферу;

- перемена курса валют;

- инфляцию характеристики среды;

- сроки выполнения бизнес - плана.

Анализ, контроль и планирование бизнес-плана осуществляется по трем документам:

- 1) отчет о финансовых результатах;

- 2) баланс организации;

- 3) план денежных поступлений.

Детализируя содержание бизнес - плана по предупреждению банкротства, следует отметить, что расчет прогнозируемых финансовых результатов разумно провести с целью выявления будущих денежных потоков, которые способны обеспечить погашение кредиторской задолженности и эффективную хозяйственную деятельность организации. Обеспеченность собственными средствами и оценка коэффициентов текущей ликвидности могут служить только справочным материалом.

Временный управляющий должен предоставить информацию арбитражному суду по принятию одного решения:

- 1) установление внешнего координирования;
- 2) развертывание тендерного производства;
- 3) оказание должнику возможности самостоятельно возобновить свою платежеспособность.

Использование известных методик анализа финансового состояния организации не всегда допускает получать подробную информацию чтобы принимать такие решения.

Желательно провести ревизию, предполагающую: оценку достоверности и достаточности базовых правоустанавливающих документов организации; полную инвентаризацию имущества, обязательств и расчетов; аудиторскую оценку правильности отображения в учете по результатам хозяйственной деятельности; обзор по договорным отношениям с потребителями и поставщиками; оценка внутреннего документооборота; исследование взаимных отношений с дочерними фирмами; оценку расходов и объемов доходов; изучение перспективы рынков сбыта.

И в результате проделанной работы можно получить полную информацию для основанного ответа на вопрос, есть ли будущее у организации или её нужно ликвидировать.

Деловой раздел отчета временного управляющего включает следующие позиции:

- оценка причин неплатежеспособности и результатов анализа финансового состояния;

- оценка результатов ревизии финансово-хозяйственной деятельности для определения размера обеспеченности имущества принадлежащего должнику для выплаты вознаграждения арбитражному управляющему и покрытия судебных расходов;

- меры по возобновлению платежеспособности и сроков их выполнения.

Главной причиной неплатежеспособности организаций является нехватка денежных средств, которая приводит к появлению просроченной кредиторской задолженности.

Проблема неплатежеспособности диктует включить в бизнес-план дополнительные разделы:

- 1) обеспеченность денежных средств;
- 2) экономия затрат организации;
- 3) реструктуризация кредиторской задолженности.

Главная цель работы внешнего управляющего - возобновление платежеспособности организации. К концу периода внешнего управления должник обязан исполнить все требования кредиторов по погашению обязательных платежей в срок три месяца. В то же время организация проводит расчеты по текущим платежам, потому что мораторий на них не распространяется.

Должнику после окончания периода внешнего управления дается пол года для ликвидации кредиторской задолженности с штрафами, пенями, и процентами.

Перед внешним управляющим стоят две задачи:

- 1) составить работу организации так, чтобы рассчитаться с бюджетом, кредиторами и внебюджетными фондами в ходе текущей деятельности;
- 2) привлечь, накопить и мобилизовать средства, чтобы в течение шести месяцев организация могла расплатиться с кредиторской задолженностью.

Решение таких задач предписывает суть плана по внешнему управлению:

- 1) сжатое содержание главных идей плана;
- 2) обобщенная информация о организации (развернутая характеристика, которая даёт кредиторам представление о его вероятных возможностях);
- 3) оценить причины неплатежеспособности организации;
- 4) мониторинг состояния рынка;
- 5) оценка настоящей ситуации и способ повышения по эффективности деятельности организации;
- 6) меры по возобновлению состоятельности платежей;
- 7) организация бизнес - плана;
- 8) план по финансам, график ликвидации кредиторской задолженности и экономические расчеты;
- 9) план поэтапных выполненных работ.

Для больших организаций, имеющих высокую технологическую или социальную значимость требуется этап бизнес-планирования, следующий за арбитражным решением. Закон предусматривает: если не смогли с кредиторами расплатиться после периода внешнего управления - переходите в стадию тендерного производства. Впрочем крупнейшие кредиторы (в основном естественные монополии) и местные власти стараются найти способ выхода должника из банкротства: оказывают им содействие, создают дополнительные условия и соглашаются на необычные и нетрадиционные решения.

Программы по выходу из кризиса, созданные для организаций-должников, должны состоять из хорошо разработанных разделов, в которых синтезируются сведения о процедуре преобразования долга в акции и их последующая передача кредиторам; залоговых операциях; продажа недвижимости; получении инвестиционных налоговых кредитов; кредит под гарантию местной администрации и другие данные.

2. 2 Цели, задачи и функции бизнес-плана

Цели бизнес плана - это в первую очередь планирование деятельности фирмы на ближайшие и отдаленные периоды, которое предполагает развитие бизнеса с учетом всех потребностей рынка. Если говорить другими словами, то бизнес план позволяет точно знать порядок действий для достижения целей. Если при организации бизнеса не позаботится о его разработке, то об успехе можно практически забыть.

Развитие бизнеса в правильном направлении – это самая первая и основная цель данного документа, но кроме этого существуют и другие цели. В частности, можно выделить следующие:

1 Социальные. К этим целям относится развитие международных связей, деловых контактов, создание новых культурных и духовных ценностей, улучшение психологического состояния в среде и т.д.

2 Повышение и укрепление экономического потенциала компании или предпринимателя. Это является залогом предпринимательской деятельности и повышения престижа всей компании.

3 Другие цели, предполагающие развитие бизнеса – зарубежные поездки, создание новых контактов, вхождение в разные ассоциации и т.д.

Данный документ позволяет:

4 Определить степень сложности и вероятность достижения поставленных результатов;

5 Доказать руководителю или конкретному кругу лиц логику и целесообразность создания нового бизнеса или реорганизации старого;

6 Убедить сотрудников достичь результатов намеченных в проекте и т.д [8,100].

Любой план имеет свой конкретный центр, и всегда это финансовые ресурсы, а вернее их концентрация на решение различных задач. Т.е. данный

документ является своеобразным помощником для предпринимателя, который позволяет решить задачи функционирования компании:

1 Выявить перспективные направления деятельности, определить рынки и найти место на данных рынках.

2 Рассчитать финансовые затраты, необходимые для производства продукции. Затем полученные данные соизмеряются со стоимостью продаваемых товаров, что позволяет определить доходность бизнеса.

3 Осуществить анализ финансового положения компании и рассчитать, будет ли компания способна достичь намеченных целей;

4 Предусмотреть риски, которые могут возникать в результате деятельности фирмы, и придумать средства их устранения.

Именно для этого и нужен план в теории, и на практике существует пять основных функций.

Первая функция предусматривает возможность использовать документ для разработки эффективной стратегии ведения бизнеса. В момент создания предприятия именно эта функция является ключевой, и от того, какая будет выбрана стратегия, зависит успех предпринимателя. По этой причине молодые и неопытные предприниматели, которые не разработали план, терпят неудачу.

Вторая функция предполагает планирование. В свою очередь планирование позволяет контролировать процессы внутри компании и оценивать возможности и перспективы развития фирмы в новых направлениях.

Третья функция- денежная. Именно она позволяет за привлечение средств из разных источников- кредитование, получение ссуд и т. д. Сегодня очень сложно воплотить в жизнь перспективный проект без кредитных ресурсов, но получить эти ресурсы достаточно сложно. К тому же, кредиты требуют от заемщика соответствия многим условиям, однако если этот заемщик демонстрирует банку проработанный план, то в большинстве случаев он кредит получает.

Четвертая - привлечение партнеров и инвесторов. Действовать в одиночку сложно в условиях современного бизнеса, поэтому крайне необходимо

заручиться поддержкой партнеров. Они готовы вложить немалые деньги в перспективные проекты, однако убедиться в самой перспективе они могут лишь, просмотрев бизнес план. Его отсутствие означает отсутствие каких-либо перспектив и, как следствие, отсутствие надобности инвестирования денег.

Заключительная пятая функция - информирование сотрудников о будущих действиях, координация их усилий в нужное русло и создание мотивации для достижения больших, а не малых, целей.

Хороший бизнес-план может разработать кто угодно: группа компаний, менеджер, руководитель или консалтинговой компанией. В нем уже на стадии подготовки могут определяться потенциальные партнеры и инвесторы. Многие компании составляют план только на ближайший год. При этом на данный период времени детально рассматриваются направления и основные шаги компании, а дальнейшие перспективы и развитие характеризуются бегло. Остальные фирмы разрабатывают план на 5 лет вперед, а вот крупные организации, которые имеют под собой прочный фундамент, планируют свое развитие более чем на 5 лет вперед.

2.3 Структура бизнес-плана

Бизнес-план по финансовому оздоровлению организации является базовым документом для неплатежеспособных организаций, исполнение его обязательно при проведении процедур по реорганизации, для разработки стратегии выживания, управление в условиях кризиса организации и государственная поддержка.

Целесообразно к основному бизнес-плану финансового оздоровления организации создать индивидуальные бизнес-планы для каждого центра хозяйствования, которые являются основными бизнес-линиями реструктурируемой организации.

С опытом работы в области планирования позволило найти наилучшую структуру бизнес-плана, со следующими разделами:

- 1) краткая информация о организации;
- 2) план бизнеса;
- 3) характеристика объекта бизнеса;
- 4) анализ и исследование рынка;
- 5) правовое обеспечение и организационный план;
- 6) управление и кадры;
- 7) производственный план;
- 8) маркетинговый план;
- 9) вероятные риски;
- 10) финансовая стратегия и финансовый план.[8,320]

1 Краткая информация о организации показывает:

- причины образования бизнеса;
- проблемы и обстоятельства, которые стоят перед организацией;
- цель, которую нужно достичь (стабилизация на рынке,его развитие или завоевание) и состояние рынка.

Затем доводится основная информация о организации – местонахождение, дата основания, форма собственности, правовая и организационная форма, основной вид деятельности, учредители.

2 План бизнеса - это краткий обзор о целях и намечаемом бизнесе, которые ставит перед собой организация, и возможности для бизнеса, его важность и привлекательность для региона, требуемые финансовые ресурсы (заемные и собственные), намечаемый возврат займовых средств, предполагаемое распределение прибыли.

Основная цель бизнеса – извлечение прибыли за счет новых предложений конкурентоспособных видов товаров и услуг, а также технические решения.

Замысел являет по сути рекламу предлагаемого бизнеса, которую пишут после того как разработают бизнес-план по всем его разделам.

3 Характеристика объекта бизнеса подразумевает либо развитие действующей организации либо новую бизнес-линию (услуги, продукцию, техническое решение).

Характеризуя услуги, продукцию, техническое решение, нелишне выделить всю значительность для покупателей, возможность выбора, уникальность.

Стоит выделить, какие экономико - финансовые выгоды получают потребители и производитель: уменьшение себестоимости товара или добавочные услуги потребителю. Раздел заканчивается описанием ожидаемых результатов: внедрение нового продукта и услуг на рынок и выигрыш в настоящий промежуток времени.

Рассматривая организацию как предмет бизнеса, следует не только дать информацию о ней, производимой продукции и оказываемых услугах, необходимость его дальнейшего развития и их преимуществах и достоинствах, но и назвать других производителей таких же услуг и продукции, представить, как организация будет развиваться и выходить на рынок, выделить базовую группу покупателей, рассмотреть возможность выхода на новые рынки сбыта и расширить ассортимент выпускаемых услуг и изделий.

4 Анализ и исследование рынка направлены на определение потенциальных потребителей и выявление существующих покупателей продукции и услуг.

Стоит определить преимущества, на которые потребитель опирается: цену, качество, надежность и точность времени поставки, сервисное обслуживание.

Следует провести выявление потенциальных потребителей с одинаковыми запросами на рынке, составить перечень всех имеющихся заказов на продукцию, выявить, как быстро услуги и продукция, будет пользоваться спросом на рынке, и аргументировать возможности дальнейшего расширения.

Необходимо выявить тенденции создания конкуренции в развитии области, региона на которые влияет расширение рынка. Важно изучить и оценить конкурентов. Необходимо проанализировать и выделить

конкурентоспособность производимых услуг и продукции, чужие и свои слабые и сильные стороны, вероятный объем продаж в денежном и натуральном эквиваленте.

Чтобы оценить своё положение на рынках по разным видам продукции предлагается определенная методика, отражающая потребности данного рынка и долю снабжения организации.

5 В правовое обеспечение деятельности организации входит информация о регистрации, форме собственности, учредительных документах, особенностях налогообложения, патентной защите и законодательных ограничениях.

Организационный план вырабатывается только при наличии новых центров хозяйствования организации. Организационная структура центров хозяйствования демонстрирует, как будет проходить взаимодействие, контроль и координация деятельности подразделений и служб, давать сведения о потребности в рабочей силе, специальной подготовки и организации набора, условиях и оплате труда, а также о дополнительных льготах.

6 Управление и кадры включают характеристику персонала и главных менеджеров, которые отвечают за выполнение бизнес-плана (образование, послужной список, квалификация, возраст). Это специалисты, в условиях рынка способные создать условия по прибыльному ведению бизнеса.

7 Производственный план описывает весь производственный процесс с перечнем операций, которые поручаются субподрядчику с полным наименованием предприятия, местоположением и адресом.

Следует предусмотреть потребности в производственных помещениях, размер, земельные участки, представить систему охраны окружающей среды, переработку отходов, обеспечить безопасность жизнедеятельности, довести расчет себестоимости производимой продукции и издержек производства, с прилагаемой калькуляцией производимой продукции, расчеты по смете затрат на производимые товары и услуги.

8 Маркетинговый план отображает курс на покупателя со знанием его запросов: уникальности продукции, высококачественного сервиса, доступной

цены, надежности, своевременности поставок и стабильности, товарной, ценовой, сбытовой политики и возможности сервисного обслуживания.

Товарная стратегия имеет определенные действия, в связи с которыми гарантируется рентабельное создание ассортимента товаров, приспособление создаваемых или имеющихся ресурсов к рыночным условиям.

Товарная политика подразумевает:

- разработку новых товаров, которые могут быть лидерами на ближайшие годы и поднимут репутацию организации;
- создание маркетинговых программ по модификациям товаров и услуг в перспективе - выбор по каталогу нужной продукции.

Ценообразование связывается с долгосрочными и краткосрочными целями и может основываться на ценах конкурентов, спросе на продукцию и на издержках производства.

Ценовая политика предусматривает:

- использование гибких цен (в зависимости от комплектации, модификации);
- координацию качества и цены;
- выходы на мировой рынок и т.д.

Сбыт товаров и услуг допускает ориентацию на общественное мнение и предусматривает:

- рекламную деятельность (реклама в прессе, буклеты, по телевидению и радио и т.д.);
- регулирование и создание коммерческих связей через дилеров, посредников, агентов и;
- организация ярмарок и участие в выставках;
- оборот кредита в различных формах, лизинг и продажа в рассрочку;
- показ товаров и услуг возможным потребителям.

При политике сбыта нужно указать продажи доли товаров и услуг с обозначением по каждой линии сбыта.

Стратегия организации сервисного обслуживания рассчитывает предпродажные и послепродажные сервисы.

Предпродажный сервис базируется на постоянном изучении и анализе требований покупателей с целью усовершенствования качества предлагаемой продукции. Послепродажный сервис оговаривает комплекс работ по гарантийному и послегарантийному обслуживанию (поставку запасных частей, ремонт).

9 Вероятные риски рассматривают все возможные риски и расчет возможного ущерба.

Следует учитывать виды рисков: коммерческие, финансовые, производственные и разные форс-мажорные обстоятельства.

Производственные риски сопряжены с нарушениями процесса поставок сырья, производственного процесса, комплектующих изделий и материалов.

Коммерческие риски связаны с продажей товаров и услуг на рынке (снижением платежеспособного спроса, возникновением новых конкурентов, уменьшением емкости и размеров рынков).

Финансовые риски порождаются инфляцией, колебаниями валютных курсов, всеобщей неплатежеспособностью[3,171].

Форс-мажорные риски, вызваны непредвиденными обстоятельствами (забастовками, сменой политического курса страны, землетрясениями).

Для снижения рисков которые влияют на эффективность работы организации следует рассмотреть транспортные перевозки, риски, заложенные и коммерческие контракты на заключаемые сделки коммерческого страхования имущества, перестрахование.

Необходимо прогнозировать вероятность каждого различного типа рисков и убытков.

10 Финансовая стратегия и финансовый план обязательны для определения результативности предлагаемого бизнеса. В данном разделе следует предоставить:

- баланс поступлений и денежных расходов;

- мониторинг затрат и доходов;
- актив и пассив баланса;
- мониторинг по безубыточной работе организации;
- стратегию финансирования.

Баланс поступлений и денежных расходов (табл.1) позволит рассчитать размер вложений в бизнес по времени, проверить одновременность поступления денежных средств и их расходования, дальнейшую реализацию.

Таблица 1 Баланс поступлений и денежных расходов (млн. руб.)

Статьи расходов и поступлений	Период					
	квартал				полугодие	
	I	II	III	IV	1-е	2-е
Денежные средства на начало периода						
Денежные поступления,						
В том числе:						
выручка от реализации						
ссуды, кредиты и другие поступления						
прочие поступления						
Текущие денежные платежи.						
в том числе:						
покупка сырья, материалов, комплектующих						
заработная плата						
платные услуги						
арендная плата						
проценты за кредит						
реклама, аудит, консультации, представительские расходы						
прочие общепроизводственные и общехозяйственные расходы						
страховые платежи						
прочие расходы						
Прочие денежные платежи,						
в том числе:						
покупка оборудования						
выплата основных сумм по кредиту						
резервы						
прочие расходы						
доход инвестора (гарантированный)						
Денежные платежи						
Денежные средства на конец периода						

Баланс поступлений и денежных расходов может быть реформирован в образец денежных потоков с приведением поступлений и расходов к моменту вложения инвестиций.

Анализ затрат и доходов (табл.2) отобразит , как будет изменяться и формироваться прибыль.

Таблица 2 Анализ затрат и доходов

Показатели	Период					
	квартал				полугодие	
	I	II	III	IV	1-е	2-е
Выручка от реализации продукции (работ, услуг)						
Издержки производства						
Результат от реализации продукции (работ, услуг)						
Результат от прочих операций						
Сальдо доходов и расходов от внереализационных операций						
Балансовая прибыль (убыток)						
Платежи из прибыли						
Чистая прибыль (убыток)						

Баланс актива и пассива организации показывается на начало и конец планируемого периода каждого года и имеет очень важную значимость для вероятных кредиторов и инвесторов, так как позволит оценивать, какие в частности активы увеличиваются за счет каких средств и в какой динамике.

Прогноз безубыточности сопровождается определением объема продаж, в связи с которым организация возмещает свои расходы, не неся убытков но и не имея прибыли (порог рентабельности или точка безубыточности). Расчет безубыточности складывается по смете затрат на производство товаров и услуг (табл.3).

Таблица 3 Расчет запаса финансовой прочности и безубыточности

Показатели	Год	
	2001	2002
Объем продаж		
Условно-постоянные расходы		
Удельный все условно-переменных расходов в объеме продаж, %		
Точка безубыточности		
Запас финансовой прочности		

Точка безубыточности рассчитывается по формуле:

$$Отб = Опост : (1 - Кпер),$$

где Отб - объем продаж точки безубыточности;

Опост - объем условно-постоянных затрат анализируемого года;

$$Кпер = Опер : Опр$$

где $K_{пер}$ - коэффициент удельного веса условно-переменных затрат в объеме продаж анализируемого года;

Опер - объем условно-переменных затрат;

Опр - объем продаж анализируемого года.

Расчет показывается графиком (рисунок 1).

Запас финансовой прочности высчитывается как разность объемов продаж и точки безубыточности анализируемого года.

Стратегия финансового вливания включает план получения средств развития предприятия, для создания центров хозяйствования по пунктам:

- объем средств для исполнения проекта;
- источники получения средств;
- получения инвесторами дохода и сроки возврата вложенных средств;
- размеры прибыли [3,39].

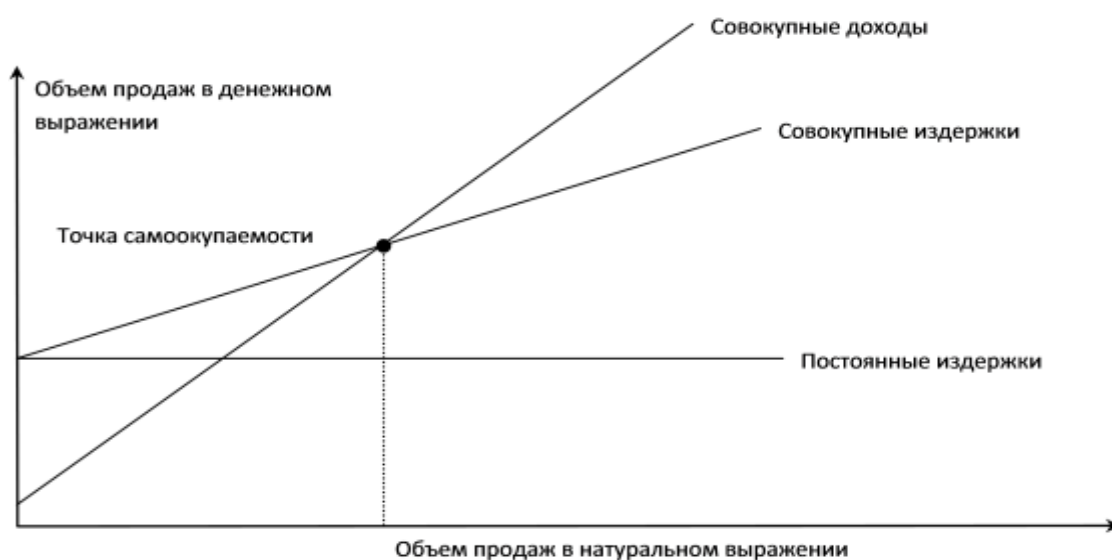


Рисунок 1 График определения безубыточности

План должен отвечать на следующие вопросы:

- 1 Насколько значим анализ объема продаж к изменению стоимости и цены?
- 2 Каков объем движения наличности и потребность в ней?
- 3 На что потребуются и будут расходованы деньги?
- 4 Какова ожидаемая прибыль?

Таблица 4 Потребности в инвестициях и источники их финансирования.

Показатели	Квартал			
	I	II	III	IV
1. Потребность в инвестициях,				
в том числе:				
покупка или аренда зданий (помещений)				
покупка оборудования				
реконструкция и ремонт основных фондов				
прирост оборотных средств				
2. Источники финансирования,				
в том числе:				
долгосрочный кредит под залог недвижимости				
краткосрочный кредит банка				
кредитная линия				
3. Другие источники:				
Собственные				
Привлеченные				

В результате приготовления плана по финансовому оздоровлению организация получит конкретную программу способа по выходу из кризиса, что будет способствовать усвоению текущих задач и целевых ориентиров деятельности.

В том числе, наличие обстоятельного плана по оценке эффективности работы организации и преодолению из кризиса, которые будут достигнуты в случае благополучного исполнения всех рекомендаций, может оказаться полезным для получения льгот, отсрочек по погашению кредитов и по платежам в бюджет, дотаций и привлечения финансирования.

3 Расчеты и аналитика

3.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Технохолод»

Компания «Технохолод» специализируется в области проектных работ, монтажа и обслуживания профессионального холодильного оборудования, а так же продажи комплектующих и запасных частей для холодильных систем. "Технохолод" предлагает и поставляет под заказ оборудование всемирно известных производителей таких как ASPERA, TECUMSEH EUROPE, ALFA LAVAL, BITZER, GUENTNER, FRASCOLD, BRISTOL, COPELAND, DANFOSS, CASTEL, и др. Наша компания продаёт запасные части и комплектующие, а также производит ремонт, монтаж и сервисное обслуживание: промышленного холодильного оборудования (на базе фреоновых холодильных агрегатов): систем холодоснабжения для магазинов, холодильных камер различных объемов. Работы могут выполняться «под ключ»; торгового холодильного оборудования: холодильных витрин, холодильных шкафов, холодильных столов, холодильных горок, льдогенераторов, холодильных и морозильных моноблоков, холодильных и морозильных сплит-систем, скороморозильного оборудования, морозильных ларей, морозильных бонет, охладителей напитков.

Виды деятельности (по кодам ОКВЭД):

-Производство машин и оборудования;

- Производство промышленного холодильного и вентиляционного оборудования

Дополнительные виды деятельности ООО «Технохолод»:

- Оказание услуг по ремонту, монтажу и техническому обслуживанию промышленного вентиляционного и холодильного спецоборудования, а также прочего оборудования общего назначения, которое не включено в другие группировки.

- Торговля оптом принадлежностями машин и оборудования, эксплуатационными материалами

Виды продукции (по кодам ОКПД):

-Услуги по техническому обслуживанию, монтажу и ремонту оборудования вентиляционного и холодильного промышленного спецоборудования

Регистрация компании:

ООО "Технохолд" зарегистрирована 2 марта 2009 года. Регистратор – Инспекция Федеральной налоговой службы по городу Томску.

Организационно-правовая форма:

Общество с ограниченной ответственностью "Технохолд"

Классификация по ОКОГУ:

Организации, созданные учредителями

Вид собственности:

Частная

ОГРН: 1097017003490

ИНН: 7017234112

КПП: 701701001

ОКПО: 88218341

ОКАТО: 69401363000

Организация работает на основании Устава и законодательства РФ и является юридическим лицом. Срок деятельности Общества без ограничения. В соответствии с Уставом Общество является юридическим лицом и функционирует согласно с ГК РФ и ФЗ РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью». Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации. Общество является коммерческой организацией. Основной целью деятельности Общества является получение прибыли.

На данный момент накоплен богатый опыт монтажных работ и техническому обслуживанию и ремонту оборудования холодильного и вентиляционного промышленного на сложных промышленных объектах, детских дошкольных, медицинских учреждениях, объектах Министерства обороны.

Реализуя ценовую политику, компания рассчитывает на собственные возможности, подготовленный персонал и надежных постоянных поставщиков. Все это позволяет предложить заказчику оптимальный вариант комплексного решения задач у одного исполнителя, что значительно снижает общие издержки и позволяет строить прозрачные финансовые отношения между сторонами.

Принцип работы компании ООО «Технохолод» - использование только новых решений, новых технологий и желание делать больше, чем ждут клиенты.

Приоритет компании ООО «Технохолод» - качество во всем, это не только исполнение буквы договора, но и обеспечение максимального комфорта для клиентов.

Организационная структура предприятия ООО «Технохолод» изображена на рисунке 2.

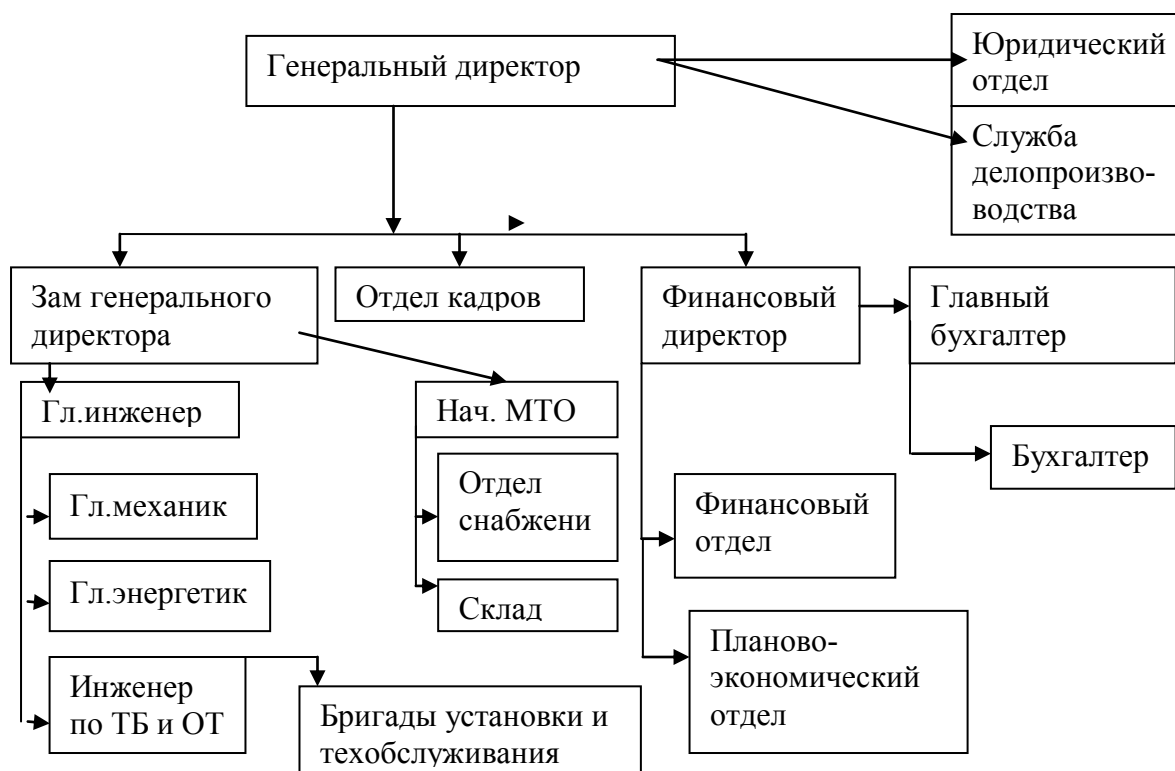


Рисунок 2 Организационная структура ООО «Технохолод»

За годы работы коллектив ООО «Технохолод» сложился в сплоченную команду - мастеров своего дела, лучших специалистов в сфере промышленного строительства, реконструкции, отделки и инженерного обеспечения зданий.

На сегодняшний день в компании работает 112 человек (без учёта привлекаемых под проекты). Члены команды являются высокими профессионалами, многократно премированными за качественную работу.

Все инженерно-технические работники имеют «профильное» высшее образование и прошли курсы повышения квалификации.

Отношения в структуре управления поддерживаются благодаря связям, которые подразделяются на вертикальные и горизонтальные. Первые - это отношения подчинения. Необходимость в них появляется при построении иерархичной системы управления, на каждом уровне которой ставятся свои цели.

Вторые являются одноуровневыми и носят характер согласования.

В обязанности генерального директора входит руководство и управление

фирмой, а именно: маркетинг, создание имиджа организации, взаимодействие с партнерами, представительские функции, получение необходимых лицензий, обучение и набор персонала.

Главной задачей отдела материально-технического снабжения организации служит оптимальное и своевременное обеспечение производства необходимыми материальными ресурсами, которые соответствуют качеству и комплектности.

Планово-экономический отдел реализовывает:

- создание экономической и ценовой политики организации на основе действующих нормативных актов;

- создание финансового плана в развитии организации, формирование ведения государственной статистической отчетности организации, в связи с экономическими показателями развития и контролем за ходом его исполнения;

- исполнение экономического обзора финансово-хозяйственной работы организации;

- исследование состава затрат при установлении цен на услуги организации;

- контроль соблюдения государственной финансовой дисциплины при осуществлении хозяйственной и экономической деятельности организации при

заключении договоров

- внутренний финансовый контроль по правильному применению цен на тарифы и услуги, которые оказывает организация;

- разработка сметной документации.

Бухгалтерия ведет учет финансово-хозяйственной деятельности компании, составляет отчетность, сдает баланс, выдает и начисляет заработную плату, составляет отчетность перед государственными органами учета.

Чтобы обеспечить своим работникам должный уровень безопасности, здоровья и гигиены, компания делает все необходимое для предотвращения возможных производственных опасностей на рабочих местах и стремится к уменьшению возможных источников профессионального риска. ООО «Технохолд» работает в полном соответствии с государственными нормативными требованиями охраны труда.

Все работники компании ООО «Технохолд», вовлеченные в реализацию конкретного проекта, в индивидуальном порядке отвечают за соблюдение необходимых требований в сфере охраны. Руководство компании стремится предотвратить любые возможные производственные опасности, привлекает необходимые средства обучения и контролирует уровень компетентности сотрудников в этой области.

Важным моментом для характеристики организации является исследование его ключевых показателей. Структура активов организации позволит показать положительную динамику в ее работе (Табл.5).

Таблица 5 Структура и динамика активов

Показатель	2012 г.		2013 г.		2014 г.		изменения 2014 г. к 2013 г.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	абс. (+;)	%, (+;-)
Внеоборотные активы	40	0,88	133	0,4	121	0,2	-12	-9,02
в т.ч. Основные средства	1500	33,03	19	0,06	18	0,03	-1	-5,26
Оборотные активы, в т.ч.	3001	66,1	30733	99,6	59893	99,8	+29160	+94,88
Материалы и сырье	1005	22,13	12402	40,2	15373	25,62	+2971	+23,96
Дебиторская задолженность до 12 мес.	260	5,73	13796	44,7	20929	34,8	+7133	+51,7
В т.ч. Заказчики	590	12,99	4747	15,4	11072	18,44	+6325	+133,2
Денежные средства	296	6,52	38	0,1	22188	36,97	22150	+583
ИТОГО	4541	100,0	30866	100	60014	100	+29148	+94,43

Исследования показали, что в организации показатели структуры динамики и активов резко увеличились в 2014 году по сравнению с 2013 годом. На 94,88% увеличился показатель оборотных активов, включая показатель материалов и сырья увеличился на 23,96%, увеличилась краткосрочная дебиторская задолженность (на 133,2%). Денежные средства увеличились больше чем в пять раз. Вместе с тем снизились показатели внеоборотных активов. Показатель основных средств уменьшился на 8,77%. В составе активов оборотные активы занимают в 2014 г. 94, 88% (в 2013 г. – 99, 6%). Разберем структуру капитала организации (Табл.6).

Таблица 6 Структура и динамика источников капитала

Показатель	2012		2013		2014		изменения 2014 к 2012	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	абс (+;-)	%
Собственный капитал	941	20,72	2266	6,40	1692	2,67	751	179,81
Заемный капитал	3600	79,28	33131	93,60	61707	97,33	58107	1714,08
ИТОГО	4541	100	35397	100	63399	100,00	58858	1396,15

Ясно, что основными источниками капитала организации являются заемные средства. Организация в основном использует краткосрочные товарные кредиты на срок до года. Разберем динамику и структуру заемного капитала ООО «Технохолд» (Табл. 7).

Таблица 7 Структура и динамика заемного капитала

Показатель	2012		2013		2014		изменения 2014 к 2013	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	абс (+;-)	% (+;-)
Займы и кредиты	2560	71,11	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Краткосрочная задолж-сть в т.ч.	731	28,89	33131	100,00	61707	100,00	28576	86,25
- поставщикам	341	9,47	17712	57,39	30929	51,54	13217	74,62
- персоналу	88	2,44	398	1,29	466	0,78	68	17,09
- внебюджетным фондам	263	7,31	361	1,17	256	0,43	-105	-29,09
- по налогам и сборам	150	4,17	6555	21,24	12496	20,82	5941	90,63
- прочим кредиторам	198	0,06	8105	26,26	17559	29,26	9454	116,64
ИТОГО	3600	100	30865	100	60014	100,00	56414	94,44

По сравнению с 2013 в 2014 году выросла сумма краткосрочной кредиторской задолженности (на 86,25%). Долги поставщикам выросли на 13217 тыс. руб. (на 74,62%) и составили 51,54% в составе заемных средств. Задолженность по сборам и налогам увеличилась на 5941 тыс. руб. (на 90, 63%).

Рассмотрим показатели рентабельности ООО «Технохолод» по двум направлениям:

- 1) показатели рентабельности продукции;
- 2) показатели рентабельности капитала.

В таблице 8 приведены показатели рентабельности продукции.

Таблица 8 Анализ рентабельности продукции

Наименование показателя	стоимостная оценка, тыс. руб.			Изменения, +,-			Темпы прироста, %		
	2012	2013	2014	2013/2012	2014/2013	2014/2012	2013/2012	2014/2013	2014/2012
Себестоимость продукции	71735	78162	84156	6427	5994	12421	8,96	7,67	17,32
Коммерческие расходы	24189	37564	43692	13375	6128	19503	55,29	16,31	80,63
Управленческие расходы	22865	27773	35662	4908	7889	12797	21,47	28,41	55,97
Валовая прибыль	58924	69910	83008	10986	13098	24084	18,64	18,74	40,87
Прибыль от реализации продукции	11870	4573	3654	-7297	-919	-8216	-61,47	-20,10	-69,22
Рентабельность производства продукции	82,14	89,44	98,64	7,30	9,19	16,49	8,89	10,28	20,08
Рентабельность основной деятельности	9,99	3,19	2,23	-6,81	-0,95	-7,76	-68,11	-29,88	-77,64

На основании данных таблицы 8 видно, что рентабельность производства продукции (услуг) на предприятии выросла на 20,08%, а рентабельность основной деятельности за анализируемый период снизилась на 77,64%. Рост рентабельности производства объясняется ростом валовой прибыли предприятия, а снижение рентабельности основной деятельности объясняется снижением прибыли от реализации продукции и ростом коммерческих и управленческих расходов.

Таким образом, анализ рентабельности продукции показал, что в целом эффективность производства продукции выросла, а эффективность основной деятельности снизилась за счет роста коммерческих и управленческих расходов.

Анализ рентабельности продаж приведен в таблице 9.

На основании данных таблицы 9 видно, что доля валовой прибыли в выручке выросла на 10,11%, а рентабельность продаж снизилась на 75,94%.

Рост доли валовой прибыли в продажах объясняется ростом валовой прибыли в абсолютном выражении.

Таблица 9 Анализ рентабельности продаж

Наименование показателя	стоимостная оценка, тыс. руб.			Изменения, +,-			Темпы прироста, %		
	2012	2013	2014	2013/2012	2014/2013	2014 / 2012	2013/2012	2014/2013	2014/2012
Выручка от продажи продукции	130659	148072	167164	17413	19092	36505	13,33	12,89	27,94
Валовая прибыль	58924	69910	83008	10986	13098	24084	18,64	18,74	40,87
Прибыль от продажи продукции	11870	4573	3654	-7297	-919	-8216	-61,47	-20,10	-69,22
Доля валовой прибыли в выручке от реализации	45,10	47,21	49,66	2,12	2,44	4,56	4,69	5,17	10,11
Рентабельность продаж	9,08	3,09	2,19	-6,00	-0,90	-6,90	-66,00	-29,22	-75,94

В связи с данными таблицы 9 ясно, что рентабельность продаж снизилась за счет снижения прибыли от реализации продукции.

Анализ рентабельности производственных фондов приведен в таблице 3.4.

На основании таблицы 3.6 видно, что рентабельность производственных фондов организации снизилась на 79,58%, а доходность оборотных активов снизилась на 78,66%, доходность основных средств снизилась на 84,07%.

Таблица 10 Анализ рентабельности производственных фондов

Наименование показателя	стоимостная оценка, тыс. руб.			Изменения, +,-			Темпы прироста, %		
	2012	2013	2014	2013/2012	2014/2013	2014/2012	2013 / 2012	2014/2013	2014/2012
Прибыль от реализации продукции	11870	4573	3654	-7297	-919	-8216	-61,47	-20,10	-69,22
Основные средства	12662	16320	24472	3658	8152	11810	28,89	49,95	93,27
Оборотные активы	83553	100014	120540	16461	20526	36987	19,70	20,52	44,27
Доходность основных средств	93,75	28,02	14,93	-65,72	-13,09	-78,81	-70,11	-46,71	-84,07
Доходность оборотных активов	14,21	4,57	3,03	-9,63	-1,54	-11,18	-67,82	-33,70	-78,66
Доходность производственных фондов	12,34	3,93	2,52	-8,41	-1,41	-9,82	-68,14	-35,90	-79,58

Таким образом, анализ рентабельности производственных фондов показал, что эффективность использования производственных фондов предприятия снизилась как в целом, так и по отдельным показателям. Это вызвано снижением прибыли от реализации продукции и ростом стоимости основных средств и оборотных активов.

Анализ рентабельности капитала приведен в таблице 11.

Таблица 11 Анализ рентабельности капитала

Наименование показателя	стоимостная оценка, тыс. руб.			Изменения, +,-			Темпы прироста, %		
	2012	2013	2014	2013/2012	2014/2013	2014/2012	2013/2012	2014/2013	2014/2012
Прибыль до налогообложения	10921	3232	3310	-7689	78	-7611	-70,41	2,41	-69,69
Чистая прибыль	8300	2586	2648	-5714	62	-5652	-68,85	2,41	-68,10
Сумма активов, тыс. руб.	98600	117883	146874	19283	28991	48274	19,56	24,59	48,96
Собственный капитал, тыс. руб.	43321	37607	37669	-5714	62	-5652	-13,19	0,17	-13,05
Заемный капитал, тыс. руб.	55279	80276	109205	24997	28929	53926	45,22	36,04	97,55
Доходность активов, %	11,08	2,74	2,25	-8,33	-0,49	-8,82	-75,25	-17,80	-79,65
Чистая доходность активов, %	8,42	2,19	1,80	-6,22	-0,39	-6,61	-73,94	-17,80	-78,58
Выгода собственного капитала, %	19,16	6,88	7,03	-12,28	0,15	-12,13	-64,11	2,24	-63,31
Чистая выгода собственного капитала, %	19,16	6,88	7,03	-12,28	0,15	-12,13	-64,11	2,24	-63,31
Доходность заемного капитала, %	19,76	4,03	3,03	-15,73	-1,00	-16,73	-79,62	-24,72	-84,66
Чистая доходность заемного капитала, %	15,01	3,22	2,42	-11,79	-0,80	-12,59	-78,55	-24,72	-83,85

В связи с данными таблицы 11 ясно, что доходность активов организации снизилась на 79,65%, чистая доходность активов снизилась на 78,58%.

Выгода собственного капитала и чистая выгода собственного капитала организации снизились на 63,31%.

Рентабельность заемного капитала снизилась на 84,66%, а чистая рентабельность заемного капитала снизилась на 83,85%.

Анализ показателей рентабельности капитала свидетельствует о снижении эффективности использования всех видов капитала. Это объясняется снижением прибыли до налогообложения с одной стороны, а с другой стороны ростом размера капитала предприятия.

Анализ рациональности структуры капитала проведем с помощью анализа эффекта финансового рычага в таблице 12.

Таблица 12 Анализ эффекта финансового рычага

Наименование показателя	Значение, тыс. руб.			Изменения		
	2012 год	2013 год	2014 год	2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
Краткосрочные кредиты	22182	32156	34179	9974	2023	12014
Проценты по краткосрочным кредитам	6,25	3,04	4,28	-3,21	1,24	-1,97
Финансовые издержки по краткосрочным кредитам	1386	978	1463	-409	485	76
Долгосрочные кредиты	15128	18192	21164	3064	2972	6036
Проценты по долгосрочным кредитам	10,85	10,25	10,5	-0,60	0,25	-0,35
Финансовые затраты по долгосрочным кредитам	1641	1865	2222	223,29	357,54	580,83
Итого кредиты	37310	50348	55343	13038	4995	18033
Итого финансовые издержки	3028	2842	3685	-186	843	657
Средняя расчетная ставка процента	8,12	5,65	6,66	-2,47	1,01	-1,46
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	10921	3232	3310	-7689	78	-7611
Совокупные активы	98600	117883	146874	19283	28991	48274
Экономическая доходность активов	11,08	2,74	2,25	-8,33	-0,49	-8,82
Ставка налогообложения	24	20	20	-4,00	0,00	-4,00
Собственный капитал	43321	37607	37669	-5714	62	-5652
Плечо финансового рычага (ЗК/СК)	0,86	1,34	1,47	0,48	0,13	0,61
Дифференциал	2,96	-2,90	-4,40	-5,86	-1,50	-7,37
Эффект финансового рычага	1,94	-3,11	-5,18	-5,05	-2,07	-7,12

На основании данных таблицы 12 видно, что рассматриваемое предприятие имеет в 2013 и 2014 году отрицательное значение эффекта финансового рычага. Это обусловлено тем, что экономическая доходность активов делает невыгодными существующие условия кредитования предприятия и делает структуру капитала предприятия нерациональной. Поэтому в итоге использования заемных средств на существующих условиях их использования приводит к снижению рентабельности собственного капитала, так как эффект финансового рычага показывает изменение доходности собственного капитала за счет изменения структуры капитала предприятия.

Таким образом, анализ показателей рентабельности предприятия показал, что за анализируемый период снизилась рентабельность производства, продаж, производственных фондов, рентабельность капитала. Это свидетельствует о снижении в целом эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Таким образом, мы наблюдаем в обществе рост суммы краткосрочной кредиторской задолженности, снижение рентабельности деятельности, что, на наш взгляд, вызывает необходимость проведения диагностики кризисного состояния предприятия.

3.2 Анализ показателей ликвидности ООО «Технохолод»

Для анализа хозяйственно-экономической деятельности предприятия и определения его финансового положения большое значение имеет анализ финансовой устойчивости предприятия, при проведении которого изучается и ликвидность активов.

Баланс будет считаться ликвидным, при соблюдении неравенства[21,149]:

$$1 A_1 \geq П_1; 2 A_2 \geq П_2; 3 A_3 \geq П_3; 4 A_4 \leq П_4.$$

Выполнение четвертого неравенства указывает наличие у организации собственных оборотных средств и носит балансирующий характер. Текущую ликвидность (т.е. платежеспособность в ближайшей перспективе) показывает сравнение A_1 и A_2 с Π_1 и Π_2 , а сравнение A_3 с Π_3 - перспективную ликвидность (т.е. прогноз платежеспособности). Результат исследования ликвидности баланса объединяются в таблицу, где указываются относительная и абсолютная величина отклонения.

На рассматриваемой организации:

$A_1 = 22188$ тысяч. рублей; $A_2 = 20919$ тысяч рублей;

$A_3 = 11171$ тысяч рублей; $A_4 = 121$ тысяч рублей.

Проанализируем пассивы. В данном случае:

$\Pi_1 = 61707$ тысяч рублей; $\Pi_2 = 0$ тысяч рублей;

$\Pi_3 = 0$ тысяч рублей; $\Pi_4 = 1692$ тысяч рублей.

При этом все приведенные данные можно представить в виде таблицы (табл. 13).

Таблица 13 Анализ ликвидности баланса за 2014 г.

Коэффициенты актива	Коэффициенты пассива	Отклонение	
		абсолют.	%
$A_1 = 22188$	$\Pi_1 = 61707$	-39519	-178, 11
$A_2 = 20929$	$\Pi_2 = 0$	+20929	100
$A_3 = 11171$	$\Pi_3 = 0$	+11171	100
$A_4 = 121$	$\Pi_4 = 1692$	+1571	+1298

Из данных таблицы 13 видно, что в обществе не соблюдается только одно неравенство из приведенных выше. Высоколиквидных активов не хватает для покрытия наиболее срочных обязательств. Разница составляет 39519 тыс.руб. или 178, 11%. Однако необходимо отметить, что существующая на предприятии задолженность перед поставщиками и подрядчиками за поставленный товар соответствует заключенным договорам поставки сырья и материалов, содержащим положение об отсрочке платежей.

По менее срочным обязательствам наблюдается следующая ситуация. Среднесрочные обязательства на предприятии отсутствуют. Отсутствуют и банковские кредиты и займы сроком выше 1 года. Постоянные пассивы на 1571 тыс. руб. выше, чем труднореализуемые активы, что является положительной характеристикой анализируемого баланса предприятия.

Для определения изменения ликвидности баланса предприятия в течение анализируемого периода составим таблицу 14.

Анализируя таблицу, можно сделать следующие выводы. Условия ликвидности в краткосрочном периоде не соблюдаются. Можно констатировать существенное ухудшение структуры баланса в данном аспекте. Если в 2013 году нехватка платежей по наиболее срочным обязательствам составляла 33093 тыс. руб., то в 2014 году – 39519 тыс. руб.

Однако положительным является тот факт, то и в 2013 году и в 2014 г. наблюдается существенный избыток платежей по краткосрочным и долгосрочным пассивам.

Таблица 14 Анализ изменений ликвидности баланса ООО «Технохолд» за 2013-2014 гг.

Актив	2013 г.	2014 г.	Пассив	2013 г.	2014 г.	Нехватка (избыток платежей)	
						2013 г.	2014 г.
Особо ликвидные активы	38	22188	Особо срочные обязательства	33131	61707	-33093	-39519
Быстрореализуемые активы	13796	20929	Краткосрочные пассивы	0	0	+13796	+20929
Замедленно реализуемые активы	16873	11171	Долгосрочные пассивы	0	0	+16873	+11171
Плохо реализуемые активы	133	121	Постоянные пассивы	2266	1692	+2133	+1571
ИТОГО	30865	60015	ИТОГО	30865	60015	-	-

Следовательно, требуется некоторое перераспределение средств предприятия. Необходимо увеличивать активы первой группы, либо сокращать наиболее срочные обязательства. Хотя оборотные средства предприятия позволяют обеспечивать производство необходимыми запасами и сырьем.

Ликвидность дополняется финансовыми коэффициентами. Могут быть обоснованы:

$$1 \text{ Общий показатель ликвидности} = \frac{A1+0,5A2+0,3A3}{П1+0,5П2+0,3П3}$$

Где, 0,5 и 0,3 - весовые коэффициенты, которые устанавливают срочность погашения. Таким образом, показатель ликвидности для нашего предприятия составляет:

$$2013 \text{ г.} - (28+0,5 \times 13796+0,3 \times 16873)/(33131+0,5 \times 0+0,3 \times 0) = 0,36;$$

$$2014 \text{ г.} - (22188+0,5 \times 20919+0,3 \times 11171)/(61707+0,5 \times 0+0,3 \times 0) = 0,58$$

Таким образом, очевидно, что общий показатель ликвидности увеличился с 0,36 до 0,58. Но остается недостаточным, так как нормативное значение общего показателя ликвидности равно 2[32,50].

$$2 \text{ Показатель абсолютной ликвидности} = \frac{A1}{П1+П2}$$

Отображает, какую часть краткосрочной задолженности должна будет погашена в кратчайшее время. Нормативными являются значения показателя в пределах 0,2-0,5.[32,51]

Показатель абсолютной ликвидности составляет:

$$2013 \text{ г.} - 38 / 33131 = 0,001;$$

$$2014 \text{ г.} - 22188/61707 = 0,36.$$

Таким образом, рассматриваемый показатель не соответствует нормативному в 2013 г., а в 2014 г. он находится в допустимых пределах.

$$3 \text{ Показатель текущей ликвидности /покрытия/} = \frac{A1+A2+A3}{П1+П2}$$

Отражает, степень текущих активов, которые покрывают краткосрочные обязательства, т.е. характеризует реализацию товаров в случае необходимости других элементов материальных оборотных средств, но и платежные

возможности организации в условиях не только благовременных расчетов с дебиторами, а также выгодной продажей товаров и услуг.

Рассмотрим показатель текущей ликвидности на начало и конец анализируемого периода:

$$2013 \text{ г.} - (38+13796+16873)/33131 = 0,93;$$

$$2014 \text{ г.} - (22188+20929+11171) / 61707 = 0,89.$$

Следует отметить, показатель абсолютной ликвидности наиболее важен для поставщиков материалов и сырья, а показатель текущей ликвидности - для держателей облигаций и акций организации и покупателей товаров и услуг.

3.3 Анализ показателей финансовой устойчивости ООО «Технохолод»

Анализ финансовой устойчивости включает в себя проверку состоятельности затрат и запасов источниками формирования. Финансовая устойчивость организации определяется соотношением между стоимостью материальных оборотных средств и величин заемных и собственных источников формирования. Для анализа финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта используются данные, представленные в таблице

Таблица 15 Анализ финансовой устойчивости ООО «Технохолод» за 2013-2014 гг.

	Показатели	2013 г. (тыс. руб.)	2014 г. (тысяч руб.)
1	Резервы и капитал (т.е. источники собственных средств)	2266	1692
2	Прочие внеоборотные активы и основные средства	133	121
3	Оборотные средства	30733	59893
4	Заемные средства и долгосрочные кредиты	0	0
5	Наличие долгосрочных заемных и собственных источников формирования запасов (3+4)	30733	59893
6	Заемные средства краткосрочные кредиты	30865	60014
7	Общая величина основных источников формирования затрат и запасов (5+6)	31598	119907
8	Общая величина затрат и запасов (3+6)	31598	119907
9	Недостаток (-) или излишек (+) собственных оборотных средств (3-8), А	-865	-60014
10	Недостаток или излишек собственных и долгосрочных заемных источников формирования затрат и запасов (5-8), Норм	-865	-60014
11	Недостаток или излишек общей величины основных источников формирования затрат и запасов (7-8), Н	0	0
12	Тип финансовой стабильности	Неустойчивое состояние	Неустойчивое состояние

Очевидно, что обязательства предприятия растут. При этом имущество предприятия увеличивается, но не в таком темпе, как обязательства. Превышение сумм кредитов и займов над суммами активов вызывает неустойчивое состояние предприятия.

При определении типа финансовой устойчивости предприятия используются последующие неравенства:[15,32]

$A \geq O$ - абсолютная стабильность;

$Норм \geq O$ - нормальная финансовая стабильность;

$H \geq O$ – непрочное финансовое состояние;

$H < O$ - кризисное финансовое состояние.

Финансовая напряженность может быть ослаблена источниками:[15,30] временно свободные собственные средства организации (финансовые резервы, фонд экономического поощрения), кредит банков на обновление оборотных

средств, привлекаемые средства (превышение нормальной кредиторской задолженности над дебиторской).

При характеристике финансовой устойчивости также могут быть приняты коэффициенты:

$$1 \text{ Обеспеченности собственными} = \frac{\text{собственные оборотные средства}}{\text{оборотными средствами}} \quad \text{затраты и запасы}$$

Указывает на присутствие собственных оборотных средств, которые необходимы для финансовой стабильности и его нормальное значение $K \geq 0,6-0,8$

$$2 \text{ Мобильности} = \frac{\text{собственные оборотные средства}}{\text{общая величина собственных средств}}$$

Выражает в какой части собственные средства находятся в постоянно используемой форме, которая позволяет свободно пользоваться этими средствами. Приблизительно значение можно выразить 0,5.

$$3 \text{ Автономии} = \text{собственные средства} / \text{итог баланса}$$

Выражает какая доля собственных средств в общем объеме ресурсов организации. Нормальным значением считается $K \geq 0,5$ – так все обязательства организации обеспечиваются ее собственными средствами.

$$4 \text{ Краткосрочной задолженности} = \text{краткосрочные обязательства} / \text{общая величина обязательств.}$$

Рассчитанные коэффициенты сведем в единую таблицу (табл. 16).

Таблица 16 Финансовые коэффициенты ликвидности и платежеспособности

Показатель	№ строки	Код строки баланса	2013	2014	Нормативное значение
Краткосрочные обязательства	01	690	33131	61707	-
Денежные обязательства	02	250, 260	0	0	-
Дебиторская задолженность	03	240	13796	20929	-
Запасы	04	210	16873	11171	-
К абсолютной ликвидности (стр 02 / стр 01)	05	-	0	0	0, 2-0, 5
К быстрой ликвидности ((стр.02+стр.03)/стр 01)	06	-	0,42	0,34	0,8 – 1,0
К текущей ликвидности ((стр.02+стр.03 + стр. 04) / стр. 01)	07	-	0,93	0,36	1-2

Из таблицы видим, что, хотя коэффициент быстрой ликвидности имеет тенденцию к увеличению, он меньше нормативного значения. То есть предприятие неликвидно. Оно не может отвечать по своим обязательствам в краткосрочном периоде. Коэффициент текущей ликвидности снизился в 2014 году и составил 0,36 при нормативном значении 1-2.

Внешним выражением финансовой стабильности является платежеспособность организации т.е. способность организации рассчитываться в срок со своими обязательствами. Организация считается платежеспособной, если у нее имеются краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги), денежные средства и активные расчеты (расчеты с дебиторами), которые обеспечивают ее краткосрочные обязательства.

Рассчитаем коэффициенты модели Альтмана:

$$K_1 = \frac{\text{оборотный капитал}}{\text{активы}} = \frac{59893}{60014} = 0,99$$

$$K_2 = \frac{\text{нераспределенная прибыль}}{\text{активы}} = \frac{1702}{60014} = 0,03$$

$$K_3 = \frac{\text{прибыль до выплаты процентов и налогов}}{\text{активы}} = \frac{1283}{60014} = 0,02$$

$$K_4 = \frac{\text{нераспределенная прибыль}}{\text{Сумма активов}} = \frac{1702}{60014} = 0,03$$

$$K_5 = \frac{\text{чистый капитал (запасы + денежные средства)}}{\text{Сумма активов}} = \frac{33359}{60014} = 0,56$$

Рассмотрим интегральный показатель Z.

$$Z = 3,3K_1 + 1,0K_2 + 0,6K_3 + 1,4K_4 + 1,2K_5.$$

$$Z = 3,3 \times 0,99 + 1,0 \times 0,03 + 0,6 \times 0,02 + 1,4 \times 0,03 + 1,2 \times 0,56 =$$

$$= 3,267 + 0,03 + 0,012 + 0,042 + 0,672 = 3,963$$

Показатель Z имеет значение больше нормативного (2,675). Это говорит о достаточности средств предприятия для восстановления платежеспособности. Однако состояние быстрой ликвидности говорит о том, что предприятие может попасть под процедуру банкротства, так как не в состоянии обеспечить краткосрочные обязательства.

4 Результаты проведенного исследования

4.1 Направления повышения финансовой устойчивости ООО предприятия

На основе проведенного анализа можно отметить, что велика вероятность банкротства ООО «Технохолд». Об этом говорят следующие признаки. Произошло увеличение краткосрочных обязательств с 33131 тыс. руб. до 61707 тыс. руб. Выросла и дебиторская задолженность до 20929 тыс. руб., а запасы снизились с 16873 тыс. руб. до 11171 тыс. руб. Таким образом коэффициент абсолютной ликвидности равен 0, так как денежные обязательства отсутствуют, Коэффициент быстрой ликвидности равен 0,4 при норме 0,8, что является весьма негативным признаком. Коэффициент текущей ликвидности составил 0,36 при норме 1,0 - 2,0.

То есть предприятие неликвидно. Оно не может отвечать по своим обязательствам в краткосрочном периоде.

Внешним проявлением финансовой стабильности является платежеспособность организации т.е. ее способность рассчитываться в срок по своим обязательствам. Организация считается платежеспособной, когда у нее имеются краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги), денежные средства, и активные расчеты (расчеты с дебиторами), которые покрывают ее краткосрочные обязательства.

Показатель Z (по модели Альтмана) имеет значение больше нормативного (2,675). Это говорит о достаточности средств предприятия для восстановления платежеспособности. Однако состояние быстрой ликвидности говорит о том, что предприятие может попасть под процедуру банкротства, так как не в состоянии обеспечить краткосрочные обязательства. Поэтому возникает необходимость рассмотреть возможные направления преодоления банкротства и сделать анализ истории банкротства предприятия.

Разработать антикризисный план могут как специалисты предприятия,

так и внешние консультанты. Обращение к внешним консультантам имеет определенное преимущество в силу наличия у них опробованных методик антикризисного управления, богатого опыта работы с предприятиями-банкротами.

Разработка антикризисных мероприятий тесно связана с анализом внутренних возможностей организации. В настоящее время, по оценкам специалистов, потенциал российских организаций используется лишь на 40-60%[18,144].

В целях управления финансовой устойчивостью ООО «Технохолод» предлагаются мероприятия по увеличению объема продаж, так как рассматриваемая организация имеет значительные ресурсы для такого повышения.

Для повышения рентабельности деятельности предприятия планируется увеличение объема продаж за счет:

- 1) проведения рекламных мероприятий – план 1;
- 2) стимулирования сотрудников коммерческого отдела – план 2;
- 3) совместное проведение рекламных мероприятий и стимулирования коммерческого отдела – план 3.

Затраты по рекламным мероприятиям приведены в таблице 17.

Таким образом, затраты по рекламным мероприятиям составят 960 тыс. руб.

Таблица 17 - Затраты по рекламным мероприятиям

Мероприятия	Цена, руб.	Количество, раз	Сумма, тыс. руб.
Реклама в специализированных изданиях	5000	36	180
Наружная реклама	30000	10	300
Интернет-реклама	2000	240	480
Итого			960

В результате рекламных мероприятий планируется, что выручка от реализации предприятия вырастет на 1%.

Затраты на стимулирование коммерческого отдела составят 80% от годового фонда оплаты труда коммерческого отдела и составят: $3240 \cdot 80\% / 100\% = 2592$ тыс. руб.

В результате мероприятий по стимулированию персонала коммерческого отдела выручка от реализации продукции должна вырасти на 3%.

Общий прирост выручки должен составить от данных мероприятий 4%.

Общие коммерческие расходы по предлагаемым мероприятиям составят: $960 + 2592 = 3552$ тыс. руб.

Планируемые затраты предприятия по предлагаемым планам развития предприятия приведены в таблице 18.

Таблица 18 Планируемые производственные затраты предприятия по предлагаемым планам развития

Наименование показателя	факт	план 1	план 2	план 3
	2014	рост 1%	рост 3%	рост 4%
1. Заработная плата производственного отдела	4380	4424	4511	4555
2. Начисления на фонд оплаты труда	1139	1150	1173	1184
3. Материальные расходы	19482	19676	20146	20261
4. Амортизация	23004	23004	23004	23004
5. Прочие расходы	36152	36152	36152	36152
Итого производственная себестоимость	84156	84406	84906	85156

В соответствии с данными таблицы заработная плата производственного персонала, начисления на фонд оплаты труда и материальные расходы возрастут прямо пропорционально росту выручки от реализации, так как данный вид расходов предприятия зависит от объема продаж.

Амортизация и прочие расходы предприятия остаются на уровне прошлого года, так как они не зависят от объема производства и ни каких изменений в их значении не планируется.

В итоге производственная себестоимость по плану 1 составит:

$$4424+1150+19676+23004+36152 = 84406 \text{ тыс. руб.}$$

Аналогично определяются производственные затраты по другим видам плана – плану 2 и плану 3.

Планируемые финансовые результаты предприятия по предлагаемым планам развития приведены в таблице 19.

Таблица 19 Планируемые финансовые результаты предприятия по предлагаемым планам развития, тыс. руб.

Наименование показателя	Факт	План 1	План 2	План 3	Изменения по сравнению с фактом		
	2014	2015	2015	2015	план 1	план 2	план3
Выручка от продажи продукции	167164	168836	172179	173851	1672	5015	6687
Себестоимость продукции	84156	84406	84906	85156	250	750	1000
Валовая прибыль	83008	84430	87273	88695	1422	4265	5687
Расходы по коммерции	43692	44652	46284	47244	960	2592	3552
Расходы по управлению	35662	35662	35662	35662	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	3654	4116	5327	5789	462	1673	2135
Проценты к уплате	0	0	0	0	0	0	0
Прочие доходы	1646	1646	1646	1646	0	0	0
Прочие расходы	1990	1990	1990	1990	0	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	3310	3772	4983	5445	462	1673	2135
Текущий налог на прибыль	662	754	997	1089	92	335	427
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2648	3017	3986	4356	369	1338	1708

Выручка от реализации продукции по плану 1 вырастет на 1%, по плану 2 на 3%, а по плану 3 на 4%.

Себестоимость продукции определена в таблице 19.

В итоге валовая прибыль вырастет по плану 1 на 1422 тыс. руб., по плану 2 на 4265 тыс. руб., а плану 3 на 5687 тыс. руб.

Коммерческие расходы вырастут на сумму затрат по предлагаемым мероприятиям: по плану 1 на 960 тыс. руб., по плану 2 на 2592 тыс. руб., а по плану 3 на 3552 тыс. руб.

Управленческие расходы, прочие доходы и расходы останутся на уровне 2014 года, так как никаких мероприятий по их изменению не планируется.

В результате прибыль от продаж и прибыль до налогообложения вырастут по плану 1 на 462 тыс. руб., по плану 2 на 1673 тыс. руб., по плану 3 на 2135 тыс. руб.

Чистая прибыль вырастет на 369 тыс. руб. по плану 1, на 1338 тыс. руб. по плану 2 и на 1708 тыс. руб. по плану 3.

На основании таблицы 19 рассчитаем планируемые показатели рентабельности деятельности предприятия в таблице 20.

Таблица 20 Планируемые показатели рентабельности деятельности предприятия

Наименование показателя	Факт	План 1	План 2	План 3	Изменения по сравнению с фактом		
	2014	2015	2015	2015	план 1	план 2	план 3
Выручка от реализации продукции	167164	168836	172179	173851	1672	5015	6687
Наименование показателя	Факт	План 1	План 2	План 3	Изменения по сравнению с фактом		
	2014	2015	2015	2015	план 1	план 2	план 3
Себестоимость товаров	84156	84406	84906	85156	250	750	1000
Валовая прибыль	83008	84430	87273	88695	1422	4265	5687
Расходы по коммерции	43692	44652	46284	47244	960	2592	3552
Расходы по управлению	35662	35662	35662	35662	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	3654	4116	5327	5789	462	1673	2135
Рентабельность основной деятельности, %	2,23	2,50	3,19	3,44	0,26	0,96	1,21
Доля валовой прибыли в выручке от реализации продукции, %	49,66	50,01	50,69	51,02	0,35	1,03	1,36
Рентабельность продаж, %	2,19	2,44	3,09	3,33	0,25	0,91	1,14

На основании данных таблицы 20 видно, что показатели рентабельности вырастут в наибольшей степени по плану 3, то есть в случае, если предприятие

будет проводить одновременно и рекламные мероприятия и стимулировать сбыт. Поэтому для повышения рентабельности своей деятельности предприятию необходимо использовать план 3.

Как показывает анализ, проведенный в третьей главе дипломной работы, в обществе наблюдается увеличение чистой прибыли. Так в 2013 г. она составила 1283 тыс. руб., а в 2014 г. – 3978 тыс. руб. В результате в организации за 2014 г. получены результаты:

- 1 Выручка от продажи работ и услуг составила 47935 тысяч рублей
- 2 Себестоимость проданных товаров и услуг - 45988 тысяч рублей
- 3 Прибыль от продажи (валовая прибыль) – 1947 тысяч рублей
- 4 Прибыль от других продаж – 109 тысяч рублей
- 5 Величина балансовой прибыли составила 2092 тысяч рублей.

Повышение цен на готовую продукцию и на входные ресурсы, разрыв хозяйственных связей, падение спроса на рынке, все же привело к небольшому снижению объемов производства отдельных строительных смесей, приостановке работ на двух крупных объектах (там, где заказчиками выступили муниципальные предприятия). Так как ООО «Технохолд» проводит многопрофильную деятельность и это позволяет высокорентабельной продукции подкреплять в среднем низкорентабельную продукцию и получать устойчивую прибыль. Также необходимо учитывать, что пройдена острая фаза кризиса. Повысился спрос на строительные материалы и услуги по ремонту и реконструкции объектов недвижимости.

Необходимо отметить, что на ООО «Технохолд» слабо разработана структура оперативного учета. Оперативный учет затрат на производстве документально не ведется. Фактические затраты на производство начисляются только в конце месяца и это не дает того экономического эффекта, на который можно рассчитывать при ежедневном учете затрат при изготовлении товаров и услуг. В случае ежедневного учета затрат, как показывает практика, можно более эффективно управлять издержками производства и не допускать перерасход материалов.

Одной из проблем, оказывающих отрицательное влияние на деятельность ООО «Технохолод», является отсутствие маркетингового анализа рынка, на котором реализуется продукция и услуги предприятия. Неимение товарной политики приводит к изменчивости состава ассортимента продукции из-за влияния приходящих текущих или случайных факторов, потере контроля над коммерческой эффективностью товаров и конкурентоспособностью. Как следствие – снижение темпов роста прибыли и рентабельности предприятия, ухудшение показателей финансовой устойчивости и ликвидности ООО «Технохолод».

Также к числу проблем, оказывающих влияние на деятельность ООО «Технохолод», необходимо отнести низкие показатели финансовой устойчивости предприятия и невысокую ликвидность. Так, проведенный анализ показал, что предприятию не устойчиво в краткосрочном временном интервале.

Таким образом, с целью улучшения финансового состояния предприятия предлагается разработать мероприятия, обеспечивающие:

- 1 Повышение эффективности деятельности организации по сбыту товаров и услуг. Необходимо больше внимания уделять сокращению всех видов запасов и повышению скорости движения оборотных средств. Это можно сделать за счет перехода к учету издержек производства по методу «директ-костинг» или «затраты - объем - прибыль». Анализ «затраты - объем - прибыль» - это исследование поведения затрат, в основе которого входит взаимосвязь объема производства, затрат, прибыли и выручки (дохода). Это инструмент контроля и управленческого планирования. Установленные взаимосвязи создают основную модель финансовой деятельности, которая позволяет менеджеру воспользоваться результатами исследования по данной модели для оценки альтернативных решений и краткосрочного планирования.

- 2 Снижение непроизводственных расходов и потерь. Это можно сделать за счет внедрения ежедневного контроля материальных запасов производства, применения ресурсосберегающих технологий.

3 Перераспределить средства предприятия с целью повышения его ликвидности. Для этого необходимо увеличить показатели высоколиквидных активов, преодолев, таким образом, наблюдающийся недостаток платежей.

Выполнение вышеозначенных предложений значительно повысит эффективность управления предприятием ООО «Технохолод», укрепит его финансовые и экономические позиции, а, следовательно, повысит его конкурентоспособность на соответствующих товарных рынках.

4.2 Бизнес-план по финансовому оздоровлению ООО «Технохолод»

С учетом обнаруженных проблем по финансовому оздоровлению предприятия следует выполнить следующие мероприятия:

1 Регулирование дебиторской задолженности. Присутствие в балансе дебиторской задолженности и перенесение ее к моментально продаваемым активам не дают гарантии в получении со стороны дебиторов организации денежных средств. В том числе, дебиторская задолженность может быть отложена в раздел задолженностей, по которым прошел срок исковой давности и других долгов, невозможных для взыскания. Если фирма заранее оценила надежность и реальность погашения задолженности и зарезервировала средства под ее погашение, то последствия могут не отразиться на платежеспособности и бесперебойности функционирования организации. Если организация не предвидела ситуацию по возможному погашению дебиторской задолженности, утрата серьезных денежных средств в обороте могут создать значительные проблемы с данной платежеспособностью и нарушить процесс производства. Следовательно, это отразится на развитии финансовых результатов, рентабельности фирмы и снижении суммы чистой прибыли.

Для привлечения и удержания дополнительных покупателей ООО «Технохолод» дает клиентам отодвигание к оплате платежа на 2 месяца. Оказание клиенту по отсрочке платежа связано с риском. Всех клиентов можно сгруппировать следующим образом:

- надежные клиенты, которым разрешена задержка платежа в просимый срок и размере;
- покупателям, которым разрешен товарный кредит в сжатом размере;
- клиенты, которым дан кредит коммерческий под должное обеспечение;
- клиенты, с большим риском неплатежей кредитование которых неразумно.

Если покупатели не расплатились в установленный срок, то в целях возврата просроченной дебиторской задолженности ООО «Технохолод» должен воспользоваться следующими мерами:

- выяснить причину неплатежа и насколько она уважительна и какой уровень платежеспособности плательщика в данный период;
- известить должника лично или письменно о том, что платеж просрочен и его надо совершить, с указанием крайней даты;
- провести переговоры с должником о выборе метода погашения долга;
- предупредить должника, что дело может быть передано в арбитражный суд;
- прекратить поставку товаров и услуг неплательщику;
- обратиться в организацию, занимающуюся взысканием долгов, о гашении долга или о начале процедур банкротства.

2 Регулирование кредиторской задолженности. Кредиторская задолженность считается краткосрочным обязательством, а ее остаток по видам кредиторов характеризует их привилегированное право на собственность предприятия. Из этого следует, что кредиторы в любое время могут потребовать погашения долга. При неудовлетворительном составе актива баланса, проявляющегося в увеличении доли сомнительной дебиторской задолженности, возникает ситуация, когда предприятие будет

неспособно расплачиваться по своим долгам, и это может довести до банкротства. Кредиторскую задолженность следует оценить как источник временного вовлечения денежных средств. Стратегия предприятия в таком случае должна предусмотреть возможность их быстрого вовлечения в оборот с целью целесообразного вложения в более доходные виды активов, которые приносят больший доход.

3 Управление денежными потоками. Главные цели, которые стоят перед ООО «Технохолод» - снижение рисков кассовых разрывов, увеличение платежеспособности и целесообразные расходы денежных средств. Для этого следует организовать кассовые потоки, разделить функции партнеров процесса управления денежными средствами и установить оптимизацию и их направление.

Для финансовой дисциплины следует точно определить первоочередность платежей, основываясь на критериях, - срок отсрочки платежа, очередность платежей, ценность договора для фирмы и группу контрагентов. К первоочередным платежам, относятся заработная плата, платежи банкам и налоговым органам. Несвоевременная оплата этих платежей приводит к весьма ощутимым и немедленным для бизнеса потерям, штрафам и санкциям. Платежи второй очередности являются оплата общехозяйственных расходов и выплаты контрагентам, которые поставляют ресурсы для осуществления основной деятельности компании. Задержка оплаты таких счетов затрудняет хозяйственную деятельность, а также наносит ущерб репутации фирмы. К платежам третьей очереди можно отнести оплату обучения сотрудников аудиторских и юридических, представительские расходы, пропуск оплаты по этим платежам наносит ущерб имиджу фирмы в дальнейшем и плохо отражается на общехозяйственной работе фирмы. При принятии решения об очередности платежей с одинаковыми приоритетами, следует принимать в расчет сроки их задержки. Платежи, которые были запланированы, но не были осуществлены в связи с кассовыми разрывами, должны иметь первоочередность в оплате перед поступающими заявлениями

на расходы того же порядка. Также поставщики и партнеры могут быть разделены по группам с разными сроками оплаты. Более важными являются платежи по контрактам, предусматривающие огромные штрафы за несвоевременный платеж и грозят потерей важных партнеров.

Каждый участник процесса управления денежными средствами в организации должен четко выполнять конкретные меры (табл.21). Тогда каждый участник будет ответственен за свою работу.

Таблица 21 Опции участников процесса управления денежными средствами

Участник	Опции
Финансовый директор	Утверждает все важные решения в случае ликвидации кассовых разрывов (изменение приоритетов платежей, привлечение внешнего финансирования), утверждает даты платежей.
Экономист	координирует и организует работу по сбору планов и заявок поступлений, утверждает решения в ходе составления платежного календаря, предоставляет его на согласие финансовому директору.
Финансовый контролер	Проверяет правильность регламентов всеми участниками процесса и платежной дисциплины, поступающие заявки на соответствие бюджету и сроки представления.
Финансовый аналитик	проводит балансировку и составляет платежный календарь, также ежедневно корректирует платежный календарь.
Бухгалтер- кассир	Согласно с ежедневным планом платежей, проводит кассовые и банковские операции с денежными средствами.

Для выполнения процедур по координированию дебиторской задолженностью ООО «Технохолод» предложена схема по распределению ответственности, в связи с которой коммерческая служба несет ответственность за поступления и продажи денежных средств от потребителей, финансовая служба гарантирует аналитическую и информационную поддержку, юридическая служба гарантирует юридическое сопровождение (работа по взиманию задолженности через суд, оформление договоров). Для ООО «Технохолод» разработан следующий порядок управления дебиторской задолженностью (табл.22).

Таблица 22 Порядок регулирования дебиторской задолженности в ООО «Технохолод»

Этап регулирования дебиторской задолженности	Операции	Ответственное лицо (подразделение)
Дата оплаты по которой не наступил критический срок	Заключение договоров	Менеджер по реализации
	Вынесение счета	Финансовая служба
	Извещение о намеченных сроках ликвидации дебиторской задолженности и сумме	Финансовая служба
	Звонок с упоминанием о завершении периода отсрочки - за 2-3 дня до окончательного срока оплаты, а сверка сумм -при необходимости	
Просроченный срок оплаты до 7 дней	При неоплате в срок - формирование графика платежей и звонок с выяснением причины	Менеджер по реализации
	Уведомление предупредительным письмом о применении штрафных санкций	
Просроченный срок оплаты от 7 до 30 дней	Применение штрафных санкций	Финансовая служба
	Каждодневные звонки о напоминании	Менеджер по реализации
	С ответственными лицами - переговоры	
Просроченный срок оплаты от 30 до 60 дней	Совершение всех видимых мер по досудебному регулированию, командировка ответственного менеджера	Менеджер по реализации
	Официальная претензия (отправленная заказным письмом)	Юридический отдел
Просроченный срок оплаты больше 60 дней	Вынесение иска в арбитражный суд	Юридический отдел

Положительным моментом применения данной методики также является возможность планирования будущих финансовых потоков, что в целом благоприятно отразится на деятельности организации.

Основными тенденциями оптимизации денежных потоков ООО «Технохолод»:

1 Согласование объемов денежных потоков. Ход оптимизации денежных потоков фирмы обеспечивающий пропорциональность объемов отрицательного и положительного их видов. На результат хозяйственной

работы организации оказывают отрицательное воздействие как избыточный, так и дефицитный денежный поток.

Критические последствия недостаточного денежного потока выражаются в падении обеспеченности и уровня платежеспособности фирмы, повышении доли просрочки платежа по задолженности за полученные кредиты, повышении неоплаченной во время кредиторской задолженности поставщикам, несвоевременного расчета по заработной плате (с падением эффективности труда работников), повышение продолжительности финансового цикла, в конечном итоге - снижение прибыльности расходования активов и собственного капитала предприятия.

Критические результаты избыточного денежного потока выражаются в утрате очевидной стоимости на время неприменяемых денежных средств от инфляции, падении дохода от неэксплуатируемой части денежных активов в сфере непродолжительного их вложения, в конечном итоге отрицательно отражается на собственном капитале организации и уровне доходности активов.

Способы уравнивания нерентабельного денежного потока обращены на падение объема отрицательного и покрытие роста объема положительного их видов.

Повышение объема благоприятного денежного потока в доходном времени достигается за счет некоторых мероприятий:

- вовлечение стратегических инвесторов, чтобы увеличить объем собственного капитала;
- оформление долгосрочных финансовых кредитов;
- реализация всего объема (или части) финансовых инструментов инвестирования;
- сдача в аренду (или реализация) неиспользуемых основных средств.

Инвентаризация складских помещений ООО «Технохолод» обнаружила, что склад площадью 120 м. кв. Эксплуатируется малоэффективно, т. к. занят не нужным оборудованием, которое нужно реализовать на запасные части.

Для большего доходного использования склада было бы полезно сдавать склад в аренду. Средняя арендная стоимость 1 кв. метра площади склада - 1500 рублей. Сдавая склад в аренду, ООО «Технохолод» получит дополнительный доход, который установим по формуле:

$$Д = S * A * T$$

где Д – доход;

S - складская площадь в квадратных метрах;

A - цена аренды за 1 кв. метр в месяц;

T - срок сдачи склада в аренду в месяцах.

Годовой доход ООО «Технохолод» составляет:

$$Дг = 120 \text{ кв.м.} * 1500 \text{ руб.мес./кв.м.} * 12 \text{ мес.} = 2160 \text{ тыс.руб.}$$

Падение отрицательных денежных потоков в дальнейшем периоде достигается за счет следующих процедур:

- сокращения состава очевидных инвестиционных программ и объема;
- отказ от финансового инвестирования;
- сокращение суммы регулярных издержек фирмы.

Способы уравнивания избыточного денежного потока фирмы согласованы с покрытием роста его инвестиционной активности. В структуре способов могут быть использованы:

- рост масштабов увеличенного воспроизводства операционных внеоборотных активов;
- форсирование времени разработки инвестиционных проектов и начала их исполнения;
- осуществление регионального изменения операционной деятельности фирмы;
- инициативное создание портфеля финансовых инвестиций;
- погашение досрочно долгосрочных финансовых кредитов.

2 Синхронизация денежных потоков по времени. Направление оптимизации денежных потоков организации обеспечивающей обязательный

уровень его платежеспособности в каждом из промежутков времени при синхронном уменьшении объема страхового резерва денежных активов.

В ходе синхронизации денежных потоков фирмы по времени они группируются по показателям:

1) по уровню "нейтрализуемости" (умение денежного потока известного вида меняться во времени) денежные потоки разделяются на неподдающиеся и поддающиеся изменению. Моделью денежного потока первого вида обозначаются лизинговые платежи, дата которых установлена по согласованности сторон. Моделью денежного потока второго вида обозначаются налоговые платежи, которые по сроку уплаты организацией не должен быть нарушен;

2) по уровню прогнозируемости денежные потоки разделяются на недостаточно предсказуемые (совершенно непрогнозируемые денежные потоки в системе их оптимизации не учитываются), полностью предсказуемые.

Объектом синхронизации идут прогнозируемые денежные потоки, которые во времени поддаются изменению. В ходе синхронизации денежных потоков во времени применяются два основных способа- повышение и выравнивание тесноты корреляционной связи между частными видами потоков.

Рассмотрим эффективность лизинга по сравнению с альтернативными мерами обретения имущества. Предположим, ООО «Технохолд» решило обновить оборудование для технического обслуживания и ремонта. Рассмотрим три версии финансирования покупки основных средств: за счет лизинга, за счет заемных и собственных средств. Данные предоставлены в табл.23.

Таблица 23 Начальные данные

Цена оборудования (с учетом НДС)	1 200 000 руб.
Процент кредитования	18%
Процент дисконтирования	15%
Процентная ставка налога на прибыль	24%
Амортизация за год	14%
Срок договора по лизингу (равен сроку по кредиту)	3 года

Дальше показаны расчеты рентабельности покупки оборудования за счет лизинга (табл.4.8), за счет заемных средств (табл.4.9), за счет собственных средств (табл.4.10).

Таблица 24 Покупка оборудования за счет лизинга

№ п/п	Показатели	Платежи			
		0 год	1 год	2 год	3 год
1	Лизинговые платежи (установлены лизинговой компанией)		-619 868	-539 900	-460 328
2	Налоговая экономия на лизинговых платежах (стр.1 * 24%)		148 768	129 576	110 479
3	Денежный поток (стр.1 +стр.2)		-471 100	-410 324	-349 849
4	Дисконтный коэффициент для ставки дисконтирования 15%	1,000	0,870	0,756	0,658
5	Денежный поток, нормированный к данному периоду времени (стр.3 *стр.4)		-409857	-310205	-230201
6	Текущая чистая стоимость (сумма стр.5)				-950263

Таблица 25 Покупка оборудования за счет заемных средств

№ п/п	Показатели	Платежи			
		0 год	1 год	2 год	3 год
1	Покупка оборудования	-1200000			
2	Кредит	1200000			
3	Процентная выплата по кредиту (стр.2 * ставка кредитования)		-216 000	-216 000	-216 000
4	Экономия по налогу на процентах по кредиту (стр.3 * 24%)		51 840	51 840	51 840
5	Налоговая экономия на амортизацию (цена оборудования без НДС * 14% * 24%)		34169	34169	34169
6	Погашение кредита				-1200000
7	Денежный поток (стр.1 +стр.2+стр.3+стр.4+стр.5+стр.6)	0	-129991	-129991	-1329991
8	Дисконтный коэффициент для ставки дисконтирования 15%	1	0,87	0,756	0,658
9	Денежный поток, приведенный к данному периоду времени (стр.7 *стр.8)	0	-113092	-98273	-875134
10	Чистая текущая стоимость (сумма стр.9)				-1086499

Таблица 26 Покупка оборудования за счет собственных средств

№ п/п	Показатели	Платежи			
		одновре менно	1 год	2 год	3 год
1	Налог на прибыль (24 % балансовой прибыли)	-244 068			
2	Покупка оборудования (за счет чистой прибыли)	-1200000			
3	Налоговая экономия на амортизации (цена оборудования без НДС * 14% * 24%)		34169	34169	34169
4	Денежный поток (стр.1 + стр.2 + стр.3)	-1 444 068	34 169	34 169	34 169
5	Дисконтный коэффициент для ставки дисконтирования 15%	1	0,87	0,756	0,658
6	Денежный поток, приведенный к данному периоду времени (стр.4 *стр.5)	-1444068	29727	25832	22483
7	Чистая текущая стоимость (сумма стр.6)				-1366026

Следовательно, чистый эффект лизинга сравнительно с заемными средствами составит: $(-950\,263) - (-1086499) = 136236$ рублей. И не потребуется однократного извлечения денежных средств.

Чистый эффект лизинга сравнительно с собственными средствами составит: $(-950\,263) - (-1366026) = 415\,763$ рублей.

3 Максимизация чистого денежного потока. Направление оптимизации отражает результаты предыдущих ее этапов и значится особо важным. Увеличение чистого денежного потока снижает зависимость развития от привлеченных источников образования финансовых ресурсов, гарантирует увеличение роста экономического развития фирмы по принципу самофинансирования, гарантирует наращивание рыночной стоимости фирмы.

Увеличение итогов чистого денежного потока фирмы может быть гарантировано путем проведения следующих основных мероприятий:

- уменьшение суммы постоянных издержек;
- уменьшение уровня переменных издержек;
- эффективная налоговая политика, которая обеспечит уменьшение уровня суммарных налоговых выплат;
- эффективная ценовая политика, которая обеспечит повышение уровня доходности операционной деятельности;
- применение способа ускоренной амортизации фирмой основных средств;
- сокращения срока амортизации эксплуатируемых фирмой нематериальных активов;
- реализация неиспользуемых нематериальных активов, и видов основных средств;
- форсирование работы по претензиям с целью своевременного и полного взимания штрафных санкций.

При подведении итогов, можно сделать следующие выводы:

С учетом выявленных проблем предложены мероприятия, сосредоточенные на финансовое оздоровление предприятия:

1 Регулирование дебиторской задолженности. Для осуществления мероприятий по регулированию дебиторской задолженности ООО «Технохолод» рекомендуется распределение ответственности по схеме, где

коммерческая служба несет ответственность за поступления и продажу денежных средств от потребителей, финансовая служба гарантирует аналитическую и информационную поддержку, юридическая служба гарантирует юридическое соупутствование (оформление контрактов, работа по взысканию задолженности через суд). Для ООО «Технохолод» была создана инкассационная политика и регламент управления дебиторской задолженностью. Также приведена эффективность использования факторинга в компании. Заключение договора позволит ООО «Технохолод» без задержки востребовать основную часть задолженности потребителей. Для того, чтобы воспользоваться услугами финансового агента достаточно убедительный аргумент: необходимость безотлагательно платить налоги и долги контрагентам по другим договорам, дефицит оборотных средств. На высвобожденные средства ООО «Технохолод» выплатит значительную часть кредиторской задолженности.

2 Управление по кредиторской задолженности. Кредиторская задолженность является краткосрочным обязательством, а ее остаток по группе кредиторов дает первоочередное право на имущество предприятия. Значит в любое время кредиторы могут потребовать выплаты долгов. При неудовлетворительном составе актива баланса, который проявляется в повышении доли сомнительной дебиторской задолженности, возникает ситуация, когда предприятие будет неспособно реагировать за свои обязательства, и это приводит к банкротству. Также, кредиторскую задолженность можно оценить как источник кратковременного вовлечения денежных средств. Стратегия предприятия в таком случае должна предвидеть скорейшее вовлечение денежных средств в оборот с целью целесообразного вложения в высоколиквидные виды активов, которые принесут большой доход.

3 Управление денежными потоками. Основные цели, которые стоят перед ООО «Технохолод» - снижение рисков кассовых разрывов, улучшение платежеспособности и более целесообразное вложение денежных средств. Для

этого необходимо разделить функции участников процесса управления денежными средствами, организовать денежные потоки и определить направления их оптимизации.

Заключение

Кризисные причины бывают внутренними и внешними. Внутренние причины связаны с внутренними конфликтами, с рискованной стратегией маркетинга, несовершенством управления, недостатками в управлении производства, инвестиционной и инновационной политикой, внешние - с стратегией и направлениями макроэкономического развития, а также конкуренцией, политической ситуацией в стране, развития мировой экономики.

Большое значение имеют не только причины кризиса, но и всевозможные последствия: возможно разрушение или обновление предприятия, возникновение нового кризиса или его оздоровление. Кризисные последствия могут привести к последовательному и мягкому продолжительному выходу или к резким изменениям. Разные кризисные последствия фиксируются его характером, а также антикризисным управлением, которое смягчает кризис или обостряет его.

В сложившихся условиях кризиса экономики важную роль имеет антикризисное управление, как комплекс мер, который охватывает все области управленческой деятельности: в управлении кадрами, маркетингом, финансами, отношениями с прессой, покупателями и поставщиками и прочие, подразумевающие применение к организации ликвидационных или реорганизационных процедур, и основывающиеся на совокупной оценке экономического состояния организации. Задачи антикризисного управления нередко разрознены во времени, они охарактеризовывают отлично различающиеся условия организации и предусматривают использование различных рычагов управления.

Суть механизма антикризисного управления состоит в своевременном проведении финансового оздоровления организации, которое обеспечивает

его выход из кризисного состояния и в введении системы методов предварительной диагностики угрозы банкротства.

Антикризисное управление должно быть направлено на предотвращение (профилактику) кризисных явлений в условиях, когда организация состоятельна, успешно действует на рынке, имеет благоприятные финансовые и экономические результаты.

Политика антикризисного финансового управления охватывает регулярную диагностику банкротства при помощи осуществления финансового исследования, чтобы выявить угрозу банкротства и разработать меры, поддерживающие устойчивое состояние и обеспечивающие выход организации из кризисного состояния. Выполнение политики антикризисного управления организацией рассчитывает оценку финансового состояния на принципе совокупности неформальных критериев и показателей.

На основе изложенного в первой главе выпускной квалификационной работы теоретического материала был составлен план действий по анализу хозяйственной деятельности ООО «Технохолод» за определенный период времени. В качестве отчетного периода был выбран 2014 г., в качестве базисного – 2013 г.

Были рассмотрены организационно-правовые основы деятельности и методика анализа, применяющиеся в ООО «Технохолод», определены основные финансово-экономические показатели, характеризующие эффективность деятельности предприятия.

Проанализировав показатели баланса предприятия, можно сказать, что признаками отличного состава разбираемого баланса являются: достаточная гарантированность собственными оборотными средствами, достаточная величина средств на счетах, дебиторская задолженность находится в равновесии с кредиторской, рост собственного капитала, отсутствие резких скачков в статьях баланса, запасы не превышают минимальную величину их формирования (займов и долгосрочных краткосрочных кредитов, собственных

оборотных средств), в балансе отсутствуют проблемные статьи (просроченная задолженность банкам и бюджету, убытки).

Однако в деятельности предприятия присутствуют и некоторые негативные моменты, которые могут оказать отрицательное воздействие на его финансовую устойчивость. Так, необходимо сказать о недостатке платежей по всем группам обязательств предприятия, имеющем тенденцию к увеличению. Высоколиквидных и быстрореализуемых активов недостаточно для покрытия срочных обязательств. Однако медленнореализуемые активы существенно превышают долгосрочные пассивы.

Для обеспечения более устойчивого финансового состояния предприятия необходимо:

1 Увеличение эффективной деятельности организации по сбыту товаров и услуг. В первую очередь следует прежде всего уделять сокращению всех видов запасов, повышению скорости движения оборотных средств, добиваться очень быстрого движения готовых изделий от производителя к покупателю.

2 Уменьшение непроизводственных расходов и потерь за счет применения энерго- и ресурсосберегающих технологий, контроля качества продукции, снижения брака.

3 Перераспределение средств предприятия с целью повышения его ликвидности, в том числе увеличение показателей нераспределенной прибыли, денежных средств на счетах, оборотных активов.

С целью усовершенствования экономического механизма управления прибылью рекомендуется выработать мероприятия, которые обеспечат:

1 Точное исполнение заключенных договоров по поставкам продукции. Особенно важно заинтересовать организацию в производстве более нужных и престижных для рынка изделий.

2 Проведение эффективной и масштабной политики в области подготовки кадров, представляющую особую форму вложения капитала.

3 Использование самых современных автоматизированных и механизированных средств для решения задач анализа прибыли.

Реализация указанных действий поможет выровнять показатели деятельности предприятия, повысить экономическую эффективность и определить дальнейшие пути его развития.

Предприятию ООО «Технохолд» необходимо разработать антикризисный план, учитывающий не только факторы внутренней среды предприятия, но и влияние объективных экономических факторов на его деятельность. Также предприятию необходимо проводить регулярный мониторинг собственного финансового состояния в целях предупреждения возникновения кризисных ситуаций.