

АНАЛИЗ МЕТОДОВ  
ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ФИНАНСАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ

A decorative graphic consisting of several parallel white lines of varying thicknesses, slanted diagonally from the bottom-left towards the top-right, set against a blue gradient background.

Целью работы является разработка научно-практических рекомендаций по имплементации принципов антикризисного финансового контроллинга и инновационных методов и инструментов на отечественных предприятиях

Объектом исследования является система антикризисного финансового контроллинга на предприятии ООО «Домодедово Фьюэл Сервисиз»

Предметом исследования являются научно-теоретические, методические и практические основы антикризисного финансового контроллинга

Научная новизна полученных результатов заключается в развитии теоретико-методических основ антикризисного финансового контроллинга и разработке прикладных рекомендаций по имплементации антикризисного финансового контроллинга на предприятиях

# ВВЕДЕНИЕ

Код предприятия	Финансовые коэффициенты									
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
1	1,5	1,1	0,17	0,51	0,60	0,06	0,08	0,07	5,68	0,29
2	1,40	0,18	0,13	0,32	-0,04	-0,04	0,11	-0,04	0,79	0,12
3	0,97	0,28	0,02	0,38	-2,59	0,03	0,02	-0,09	0,35	0,01
4	0,26	0,19	-0,86	-1,48	-2,77	-0,09	-0,07	-0,54	13,57	-0,22
5	0,32	0,21	-0,12	-0,19	-0,30	-0,17	0,02	-0,03	4,50	0,04
6	0,64	0,55	-0,74	-1,40	0,15	0,12	0,26	0,03	0,73	0,05
7	0,94	0,17	-0,27	-4,02	-0,22	-0,62	-0,60	-0,07	0,13	-0,06
8	0,40	0,35	-1,12	-1,49	-0,46	-0,25	-0,12	-0,25	3,06	-0,05
9	0,76	0,30	-0,03	-0,14	-0,53	-0,07	-0,04	-0,05	0,68	-0,03
10	0,77	0,39	-0,17	-0,57	-0,96	-0,07	-0,05	-0,23	2,78	-0,08
11	0,66	0,44	-0,37	-0,61	-0,08	-0,01	0,04	-0,05	3,71	0,05
12	0,15	0,06	-1,16	-1,65	-1,07	-1,00	-0,88	-0,45	1,29	-0,19
13	0,83	0,12	-0,28	-1,03	-0,56	-0,37	0,17	-0,05	0,08	0,01
14	1,04	0,04	0,10	1,52	-0,73	-0,27	-0,26	-0,19	0,78	-0,15
15	1,85	1,48	-0,12	-0,19	0,00	0,01	0,22	0,00	0,50	0,04
16	0,55	0,43	-0,04	-0,09	2,21	0,02	0,02	0,01	3,40	0,03
17	1,48	0,93	0,00	0,01	-0,26	-0,55	-0,45	-0,51	1,66	-0,47
18	0,07	0,02	-0,49	-0,54	-0,53	-0,57	-0,29	-0,40	2,36	-0,06
19	1,16	0,90	-0,25	-1,05	-0,57	-0,10	-0,07	-0,17	0,85	-0,04
20	1,10	0,60	-0,15	-1,62	-2,98	-0,09	-0,07	-0,10	0,48	-0,03
21	0,76	0,39	-0,01	-0,05	-0,39	0,11	0,10	-0,05	0,60	0,07
22	0,58	0,31	0,19	0,28	0,07	-0,25	-0,14	0,02	1,00	-0,05
23	0,46	0,21	0,22	0,33	-0,44	-0,38	-0,01	-0,16	3,29	-0,03
24	3,02	2,80	0,02	0,06	-1,46	0,05	0,06	-0,06	0,97	0,05
25	1,48	0,93	-1,69	-3,48	0,01	0,10	0,13	0,00	3,09	0,09
26	2,17	0,85	-0,02	-0,36	-0,01	0,02	0,01	0,00	0,65	0,01
27	1,26	0,76	-0,05	-0,09	-0,16	0,00	0,03	-0,11	3,41	0,05
28	0,48	0,07	-0,39	-1,04	-0,31	-0,42	-0,31	-0,27	1,01	-0,14
29	0,55	0,35	0,01	0,03	-0,49	-0,34	0,08	-0,12	0,60	0,02
30	14,52	7,55	-1,13	-1,51	-0,36	-0,27	-0,08	-0,11	1,61	-0,05
31	3,69	1,97	0,85	1,87	0,00	0,00	0,04	0,00	3,58	0,46

АНАЛИЗ  
ФИНАНСОВЫХ  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
ВЫБОРОЧНОЙ  
СОВОКУПНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ  
АВИАЦИОННОЙ  
ОТРАСЛИ РФ, 2020  
Г.

Показатель	Эталонное значение	предприятие 3		предприятие 31	
		Факт	Отклонение	Факт	Отклонение
К1	1,5	0,97	-0,53	3,69	+2,19
К2	1,2	0,28	+0,92	1,97	+0,77
К3	0,17	0,02	-0,15	0,85	+0,68
К4	0,51	0,38	-0,13	1,87	+1,36
К5	0,6	-2,59	-3,19	0,01	-0,59
К6	0,06	0,03	-0,03	0,01	-0,05
К7	0,08	0,02	-0,06	0,04	-0,04
К8	0,07	-0,09	-0,16	0,01	-0,06
К9	5,68	0,35	-5,33	3,58	-2,1
К10	0,29	0,01	-0,28	0,46	+0,17

# АНТИКРИЗИСНАЯ ФИНАНСОВАЯ ДИАГНОСТИКА ПРЕДПРИЯТИЙ 3 И 31

Год	предприятие 3		предприятие 31	
	Интегральный показатель Z	Рейтинговый класс	Интегральный показатель Z	Рейтинговый класс
2015	-0,2	5	0,45	3
2016	-0,25	5	0,20	4
2017	-0,65	6	0,49	3
2018	-0,78	7	1,91	1
2019	-0,8	7	1,8	1
2020	-0,8	7	1,95	1

ДИНАМИКА ИНТЕГРАЛЬНОГО  
ПОКАЗАТЕЛЯ ФИНАНСОВОГО  
СОСТОЯНИЯ СРАВНИВАЕМЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЙ ЗА 2015-2020 ГГ.

Предприятие	Абсолютные (балансовые) показатели отчетности, определяющие стоимость предприятия				
	Чистые активы	Уставной капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	ЕБИТДА	Чистая прибыль (убыток)
1	-8 477	5 000	-13 477	8066,00	1 835
2	-20 869	80 000	-111 852	8606,00	-3 382
3	-268 177	26 073	-294 250	5752,00	-67 445
4	-6 733	587	-8 065	-2919,00	-3 691
5	-1 201	400	-1 621	184,00	-128
6	-434 284	105 400	-539 684	48860,00	15 984
7	-26 136	20 117	-52 928	-5717,00	-5 772
8	-125 403	8 825	-170 688	-9548,00	-20 692
9	-23 654	2 918	-45 379	-7137,00	-11 493
10	-8 340	14 035	-22 437	-5888,00	-13 541
11	-1 977	1 773	-4 894	290,00	-228
12	-41 564	180	-52 981	-10493,00	-12 172
13	-27 694	7 181	-34 875	969,00	-4 020
14	-3 138	15 000	-18 138	-10860,00	-10 860
15	-50 579	8 940	-147 263	15803,00	4
16	-11 323	500	-11 823	4792,00	1 104
17	-13 095	265 000	-127 375	-26234,00	-27 556
18	-8 589	7 080	-17 531	-1103,00	-4 738
19	-40 791	3 678	-65 514	-3783,00	-14 099
20	-54 454	870	-62 199	-7316,00	-23 050
21	-7 072	7 000	-21 440	9572,00	-5 602
22	1 657	17 753	-16 096	-2569,00	1 256
23	-341	797	-1 138	-48,00	-486
24	-43 977	48 074	-92 051	51 388,00	-70 264
25	-100797	265 000	-127 375	13638,00	161
26	-13 494	13 250	-41 285	6984,00	-353
27	-11 841	60 496	-79 097	4421,00	-10 528
28	-15 535	20 274	-35 809	-4491,00	-6 386
29	-11 042	25 000	-36 042	2385,00	-12 304
30	-41 788	10 190	-51 953	-3284,00	-3 621
31	-97 438	0	-18 074	18987,00	9 331

АБСОЛЮТНЫЕ  
ПОКАЗАТЕЛИ,  
ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ  
СТОИМОСТЬ  
ПРЕДПРИЯТИЙ  
ВЫБОРОЧНОЙ  
СОВОКУПНОСТИ  
ПО ДАННЫМ  
ОТЧЕТНОСТИ (МЛН.  
РУБ.), 2020 Г.

Показатели	Ряд	I		II		III		IV	
		план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
Остатки денежных средств на банковских счетах, на начало периода	1	5475		5530		5535		5440	
Финансовые результаты от операционной деятельности до налогообложения (прибыль+, убыток-)	2	500		600		600		700	
Амортизация внеоборотных активов (+)	3	2680		2680		2680		2680	
Финансовые расходы (+)	4	125		125		125		125	
Прочие корректировки (изменения в операционных оборотных активах и текущих обязательствах), (+)	5	-100		-250		-350		-450	
(-) налог на прибыль	6	-500		-500		-500		-500	
Cash Flow операционный (без учета процентов)	7	8180							
Денежные поступления в результате инвестиционной деятельности (+)	8	50		50		50		50	
Денежные расходы в результате инвестиционной деятельности (-)	9	-2500		2500		-2500		-2500	
Чистый денежный поток за счет внутренних источников (FCF с учетом остатков средств)	10	5730		5735		5640		5545	
Поступление средств в результате увеличения собственного капитала	11	0		0		0		0	
Всего чистых денежных потоков для погашения обязательств	12	5730		5735		5640		5545	
Выплаты денежных средств для погашения обязательств	13	200		200		200		200	
Коэффициент покрытия долга	14	29		29		28		28	
Получение ссуд	15	0		0		0		0	

ПРОГНОЗНЫЙ РАСЧЕТ КОЭФФИЦИЕНТА ПОКРЫТИЯ  
ДОЛГА В ООО «ДОМОДЕДОВО ФЬЮЭЛ СЕРВИСИЗ»  
ЗА 2020-2022 Г.

Показатели	2016	2017	2018	2019	2020
<b>NOPAT, млн. руб.</b>	5,223	-1,251	+10,960	-0,198	3,060
<b>WACC, %</b>	31,6	36,06	33,35	15,18	22,97
<b>Чистые операционные активы, млн. руб.</b>	113,5	122,2	133,8	139,3	152,26
<b>Абсолютные расходы по капиталу, млн. руб.</b>	35,86	44,07	44,63	21,15	34,97
<b>ROCE, %</b>	4,6	-1,02	8,19	-0,15	2
<b>Value-Spread: (ROCEt - WACC), %</b>	-27	-37,08	-25,16	-15,33	-20,97
<b>EVA, млн. руб.</b>	-30,637	-45,32	-33,66	-21,35	-31,92
<b>EVA, млн. руб. нарастающим итогом</b>		-14,69	+11,66	+12,31	-10,57

РАСЧЕТ СТОИМОСТИ-  
ОРИЕНТИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
ООО «ДОМОДЕДОВО ФЬЮЭЛ  
СЕРВИСИЗ»

Показатели	2016	2017	2018	2019	2020
Коэффициент покрытия	3,01	3,48	3,58	3,69	3,5
Промежуточный коэффициент покрытия	1,74	1,95	2,12	1,97	1,5
Коэффициент финансовой независимости	0,28	0,24	0,28	0,85	0,8
Коэффициент покрытия внеоборотных активов собственным капиталом	0,56	0,50	0,61	1,87	1,8
Коэффициент рентабельности собственного капитала	0,17	-0,04	0,17	0,01	0,1
Коэффициент рентабельности продаж по финансовым результатам от операционной деятельности (ЕБИТ)	0,03	0,01	0,06	0,01	0,01
Коэффициент рентабельности продаж по финансовым результатам от обычной деятельности (ЕБИТДА)	0,09	0,03	0,08	0,04	0,04
Коэффициент рентабельности активов по чистой прибыли	0,07	-0,02	0,06	0,01	0,01
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	2,76	3,07	3,26	3,58	3,5
Коэффициент оборачиваемости ссудного капитала по финансовым результатам от обычной деятельности (ЕБИТДА)	0,19	0,06	0,21	0,46	0,5
Интегральный показатель Z	0,45	0,20	0,49	1,91	-
Рейтинговый класс	3	4	3	1	-
ROCE, %	4,6	-1,02	8,19	-0,15	2
Value-Spread: (ROCEt - WACC), %	-27	-37,08	-25,16	-15,33	-20,97
EVA, млн. руб.	-30,637	-45,32	-33,66	-21,35	-31,92
EVA, млн. руб. нарастающим итогом	-	-14,69	+11,66	+12,31	-10,57

# ИНДИКАТОРЫ РАННЕГО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА ПО ООО «ДОМОДЕДОВО ФЬЮЭЛ СЕРВИСИЗ» ЗА 2017-2020 ГГ.

Финансовая сфера			
Стратегические цели	Индикаторы	Факт	План
Генерирование стоимости	ROCE	Отрицательное значение	
Рост стоимости предприятия	Стоимость	Отрицательное значение	
Снижение рисков финансирования	Z показатель	Рост	

Рынок / потребители / поставщики			
Стратегические цели	Индикаторы	Факт	План
Рост доли рынка	Доля рынка	Падение	
Расширение ассортимента услуг	Объемы реализации	Стабильный	
Уменьшение рекламаций	Количество рекламаций	Рост	

Операционная деятельность		
Стратегические цели	Индикаторы	Факт
Снижение косвенных издержек	Операционная рентабельность	Падение
Рост маржинальной прибыли	Маржинальная прибыль	Падение

Инновации / персонал			
Стратегические цели	Индикаторы	Факт	План
Снижение количества конфликтов	Количество конфликтов	Рост	
Сохранение кадрового потенциала	Количество ключевых кадров	Падение	

Цели	Показатели	Мероприятия (проекты)	Факт	План				
			2020	2022	2023	2024	2025	2026
Рост кредитных рейтингов	Z	Обеспечение стабильности показателей прибыльности, платежеспособности, обратности	1,91	>1,35	>1,35	>1,35	>1,35	>1,35
Рост стоимостно-ориентированного показателя	ROCE, %	Улучшение структуры активов, рационализация рабочего капитала, понижение WACC, обеспечение прибыльности операционной деятельности.	-15	02	04	27	29	34
снижение рисков	WACC, %	Снижение имплицитных расходов на собственный капитал	15	23	21	18	16	14
Рост стоимости компании	Стоимость (млн. руб)	Снижение косвенных затрат, снижение затрат на капитал, увеличение операционного CF	105	170	195	217	219	225

Показатели плана инвестиций	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Вложения в нематериальные активы</b>	1	1,5	1,5	2	2
<b>Вложения в основные средства</b>	9	18,5	18,5	10	14
<b>Брутто инвестиции</b>	10	20	20	12	16
<b>Амортизация</b>	10,93	12,56	14,15	15,190	16,54
	0	0	0	0	0
<b>Нетто инвестиции</b>	-0,930	7,440	5,850	-3,190	-0,54
					0
<b>Реинвестиции</b>	2,56	3	5,85	0	0,81
<b>Увеличение уставного капитала</b>	0	0	0	0	0
<b>Финансирование за счет заемного капитала</b>	0	4,5	0	0	0

# ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Плановый период	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Метод APV</b>					
ReU	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
Rd	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16
D	37,07	48,81	44,6	46	40
EV netto	170,88	195,63	217,10	219,06	225,16
D/C	0,178262	0,19968	0,17042	0,17355	0,15085
Разница между оценками стоимости предприятия по APV и балансовой стоимости СК	29,42	51,17	51,64	45,77	59,95
<b>FCF (стабильная ставка расходов на собственный и заемный капитал)</b>					
Re	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23
Evnetto	145,43	168,7	187,9106	190,4	196,400
D/C	0,203123	0,224403	0,191819	0,194585	0,169205
Rwacc	0,210237	0,209281	0,207111	0,210434	0,210102
Разница между оценками стоимости предприятия по FCF и балансовой стоимостью СК	3,97	24,24	22,45057	17,11	31,19
Разница в оценках (APV-FCF)	25,45	26,93	29,19	28,66	28,76

**РЕЗУЛЬТАТЫ РАСЧЕТА СТОИМОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ ПО МЕТОДАМ APV И FCF  
(2022-2026 ГГ.), МЛН. РУБ.**

ДОКЛАД ОКОНЧЕН!  
СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ!

