2. Рачковская И.А., М.С., Коконин В.В. Николаев Влияние налоговой системы на деятельность частного и малого бизнеса: Метод. пособие - М.: ИСАПИ, 2005. – С. 50.
3. Семенова Ю. Малый бизнес // Российская газета. – 2008. - №20, - С 8-9.
4. <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3>
5. <https://www.shopolog.ru/metodichka/idei-dlya-malogo-biznesa/chto-takoe-malyj-i-srednij-biznes-opredeleniya-i-otlichiya/>
6. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/

Смирнова Л.И., Латыш А.И.

Направления антикризисной стратегии ПАО «Магнит»

*Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина
(Россия, Краснодар)*

doi: 10.18411/lj-10-2019-193

idsp: ljjournal-10-2019-193

Аннотация

В статье рассмотрены основные виды деятельности компании. Проведена оценка вероятности возникновения банкротства у ПАО «Магнит». Сопоставлены темпы прироста активов с темпами прироста финансовых результатов. Разработаны направления антикризисной стратегии.

Ключевые слова: банкротство, экономический анализ, финансовое состояние, антикризисная программа

Abstract

The article describes the main activities of the company. The probability of bankruptcy at PJSC «Magnit» was estimated. The growth rates of assets are compared with the growth rates of financial results. Directions of anti-crisis strategy are developed.

Keywords: Bankruptcy, economic analysis, financial condition, anti-crisis program

Магазины розничной сети «Магнит» расположены в 2 976 населенных пунктах Российской Федерации. Зона покрытия занимает территорию, которая растянулась с запада на восток от Брянска до Красноярска, а с севера на юг от Мурманска до Владикавказа. Большинство магазинов расположено в Южном, Северо-Кавказском, Центральном и Приволжском Федеральных округах. Также магазины «Магнит» находятся в Северо-Западном, Уральском и Сибирском округах.

Магазины розничной сети «Магнит» открываются как в крупных городах, так и в небольших населенных пунктах. Около двух третей магазинов компании работает в городах с населением менее 500 000 человек. ПАО «Магнит» и его дочерние компании (таблица 1) осуществляют розничную торговлю товарами народного потребления под торговой маркой «Магнит», и другие виды деятельности [3].

Таблица 1

Основные виды деятельности дочерних компании ПАО «Магнит»

АО «Тандер»	Розничная и оптовая торговля продуктами питания
ООО «Ритейл импорт»	Импортные операции
ООО «БестТорг»	Розничная торговля продуктами питания на территории Москвы и Московской области
ООО «МФК»	Прочие операции
ООО «Сельта»	Оказание транспортных услуг компаниям Группы
ООО «ТК Зеленая Линия»	Тепличный комплекс
ООО «ИТМ»	Оказание услуг в сфере информационных технологий
ООО «Логистика-Альтернатива»	Импортные операции
ООО «ТД-холдинг»	Производство и переработка продуктов питания для Группы
ООО «МагнитЭнерго»	Поставка электроэнергии для объектов Группы

ООО «Волшебная свежесть»	Производство бытовой химии для Группы
ООО «Морозные припасы»	Производство продуктов питания для Группы
ООО «Москва на Дону»	Производство сельскохозяйственной продукции для Группы
ООО «СИА ГРУПП» и др.	Оптовая и розничная торговля фармацевтической продукцией

Сеть магазинов «Магнит» является лидером в РФ по количеству продовольственных магазинов и территории их размещения. На 31 декабря 2018 года сеть компании включала 18 399 торговых точек, из них: 13 427 магазина в формате «магазин у дома», 467 гипермаркетов и 4 505 магазинов «Магнит Косметик».

По всем показателям ликвидности, финансовой устойчивости ПАО «Магнит» платежеспособна и финансово независима, но в 2018 г. финансовое положение ухудшилось – был получен убыток от продаж. Убыточность связана с реализацией крупного проекта «Редизайн». Снизилась чистая прибыль. Текущее финансовое состояние на данный момент нельзя рассматривать как критическое, но при определенных условиях или непринятии действенных мер ситуация может ухудшиться. Согласно критериям Ковалева В.В. для диагностики потенциальности банкротства следует оценивать:

- потерю ключевых сотрудников органа управления;
- слабую диверсификацию деятельности;
- неэффективные долгосрочные соглашения.

Также для ПАО «Магнит» характерны очень низкие показатели деловой активности, неэффективное использование имеющихся ресурсов. Поэтому возникает необходимость в прогнозировании вероятности банкротства и разработки антикризисной стратегии.

Наиболее точными в условиях рыночной экономики являются многофакторные модели прогнозирования кризисов, которые обычно состоят из пяти-семи финансовых показателей [1]. В практике зарубежных организаций наиболее часто используется «Z-счёт» Э. Альтмана (таблица 2 и 3):

Таблица 2

Расчет коэффициента Альтмана ПАО «Магнит»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
x_1 – среднегодовая стоимость собственного оборотного капитала / среднегодовая стоимость активов;	-0,263	-0,346	0,016
x_2 - нераспределенная (реинвестированная) прибыль / среднегодовая стоимость активов;	0,165	0,301	0,302
x_3 - прибыль до уплаты процентов / среднегодовая стоимость активов;	0,288	0,310	0,225
x_4 - среднегодовая стоимость собственного капитала / среднегодовая величина заемного капитала	1,151	1,134	2,679
x_5 - объем продаж (выручка)/ среднегодовая стоимость активов.	0,003	0,003	0,003
Коэффициент Альтмана	1,333	1,449	2,092

$$Z = 0,717x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,42x_4 + 0,995x_5 \quad (1)$$

Эта формула применяется для расчета значения кредитного скоринга, или численного значения, характеризующего качество кредитоспособности заемщика [2]. Если значение $Z < 1,230$, то это признак высокой вероятности банкротства, тогда как значение $Z > 1,230$ и более свидетельствует о малой его вероятности.

Таблица 3

Сопоставление темпов прироста активов с темпами прироста финансовых результатов ПАО «Магнит»

Показатели	2017 г.	2018 г.	Темпы прироста, %
Величина активов, млн.руб.	149 829	146 252	-2,4
Выручка, млн.руб.	413 495	414 553	+0,3
Чистая прибыль, млн.руб.	37 559	30 998	-17,5

Величина коэффициента Альтмана возрастает за анализируемый период, что говорит о малой вероятности банкротства ПАО «Магнит». Данный метод не всегда однозначно точен. Сопоставление темпов прироста активов с темпами прироста финансовых результатов ПАО «Магнит» вызывают некоторые опасения, поскольку произошло снижение активов и еще большее снижение чистой прибыли при незначительном приросте выручки, что нехарактерно для развития ПАО «Магнит».

Исходя из выявленных изменений результатов деятельности торговой сети, экономических факторов [4] были разработаны возможные антикризисные стратегии ПАО «Магнит» (таблица 4).

Таблица 4

Направления антикризисной стратегии ПАО «Магнит»

Маркетинговая стратегия (поведения предприятия на рынках товаров)	
Улучшение товарного вида продукции	<ul style="list-style-type: none"> – контроль за сроками хранения продукции; – загрузка и межскладские перемещения в первую очередь товарных позиции с критичными сроками хранения; – оптимальное формирование распределении товарных позиции по складам – устранение простоев транспорта при загрузке товарных позиции со склада по причине ожидания определенных групп товаров;
Развитие рынка	<ul style="list-style-type: none"> – размещение на сайте компании полного каталога продукции (на сайте размещен журнал только по товарам с акциями; – решение проблемы «очередей на кассах», т.е экономия времени покупателей – увеличение количества касс самообслуживания; – поддержка отечественных производителей продукции-скоропорта, расположенных вблизи от распределительных центров – сокращение логистической цепи поставок; – поиск новых поставщиков продукции на основе спроса покупателей, т.е необходимо провести опрос покупателей;
Кадровая / управленческая стратегия (организация труда персонала и внутрифирменного управления)	
Усиление кадрового потенциала	<ul style="list-style-type: none"> – внедрение системы мотивации, зависящей от качества и количества выполнения трудовых функций; – переквалификация кадров; – внедрение системы аттестации при повышении сотрудников; – решение проблемы текучести кадров – стремление заинтересовать работника не только финансово, но и социально значимыми ценностями – отдых и семья.
Совершенствование системы управления	<ul style="list-style-type: none"> – пересмотр системы согласования по блокам управления; – решение проблемы «обратной связи» между руководством и сотрудниками - равномерное распределение управленческих задач между руководителями различных звеньев;

Финансовая стратегия (способы привлечения, накопления и расходования финансовых ресурсов)	
Повышение ликвидности активов	<ul style="list-style-type: none"> – контроль за выполнением финансовых планов; – сокращение дебиторской задолженности – необходимо наладить систему взыскания долгов; – увеличение стоимости высоколиквидных активов и сокращение неликвидных активов – продажа нерентабельной недвижимости или сдача в аренду;
Оптимизация прибыли	<ul style="list-style-type: none"> – сокращение количества продукции-скоропорта, поставляемой морским путем, при наличии продукции аналога отечественного производителя. Имеет место быть огромное влияние неблагоприятных погодных условий при отгрузке товара в порт – товар «простаивает» и теряет свой «срок жизни» при транспортировке. – устранение из ассортимента товаров нерентабельных позиций. – повышение деловой активности – финансовые вложения, инвестирования, открытие новых видов деятельности.
Улучшение системы учета и контроля	<ul style="list-style-type: none"> – автоматизация трудовых функций в целях оптимизации рабочего времени; – пересмотр методологии учета – рассмотрение спорных вопросов учета, не имеющих точной определенности; – обучение сотрудников магазинов ведению кассовой дисциплины и аттестация после прохождения обучения; – контроль кассовых остатков – аттестация директоров магазина на функции контроля (например, имеет место быть неумение корректно оформить результаты ревизии – некорректные результаты ревизии являются основанием для отказа в возбуждении уголовного дела сотрудниками полиции – недостатки «зависают» на остатках и списываются только по истечении срока исковой давности на убытки компании);
Производственная стратегия (организация структуры, объемов и ассортимента производства)	
Изменение номенклатуры продукции	<ul style="list-style-type: none"> – отказ от закупки у поставщиков продукцию, которую организация может производить сама – исследование путей снижения себестоимости продукции (например, огурцы и помидоры); расширение номенклатуры производства сельскохозяйственной продукции;
Улучшение качества продукции	<ul style="list-style-type: none"> – повышение качества продукции бытовой химии, молочной продукции – закупка качественных материалов для производства; – внедрение службы контроля качества.

Приведенные направления антикризисных стратегии ориентирована на текущее состояние дел компании и призваны усовершенствовать существующую управленческую, производственную, финансовую и маркетинговую системы.

1. Васильева, Н.К. Теоретические основы анализа финансового состояния организации / Васильева Н.К., Васильев В.П. // Проблемы и перспективы развития экономического контроля и аудита в России. – 2015. – С. 169-174.
2. Вдовченко, Н.А., Скачкова, О.С. Банкротство как форма реструктуризации: актуальные проблемы банкротства / Н.А. Вдовченко, О.С. Скачкова // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2016. № 1-1. С. 72-74.

3. <http://magnit-info.ru>
4. Козина Е.Г., Смирнова Л.И. Состояние и меры финансового оздоровления строительных организаций. В сборнике: Проблемы и перспективы развития теории и практики экономического анализа. Сборник статей Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов, преподавателей, посвященной 95-летию Кубанского государственного аграрного университета. Составители Н.К. Васильева, Н.Ю. Мороз, Е.В. Сидорчукова. 2017. С. 112-118.

Столбова Е.Д., Трегуб А.В.

Анализ управленческих активностей банка ВТБ (ПАО) с целью регулирования и оптимизации финансовых потоков в 2018-2019 гг.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
(Россия, Москва)*

doi: 10.18411/lj-10-2019-194

idsp: lj-10-2019-194

Аннотация

В статье рассмотрены ключевые показатели эффективности Банка ВТБ (ПАО) на конец 2018 года, а также условия их достижения, основанные на стратегии Банка до 2022 года. В статье уделено внимание вопросу оптимального кредитования и пути оптимизации работы с проблемными активами Банка. В работе описаны новейшие технологии, внедряемые в настоящее время, в том числе в области маркетинга.

Ключевые слова: кредитование, непрофильные активы, проблемная задолженность, цифровые технологии, Мультикарта, технологический проект.

Abstract

The article discusses the key performance indicators of VTB Bank at the end of 2018, as well as the conditions for achieving them, based on the Bank's strategy until 2022. The article focuses on the issue of optimal lending and ways to optimize the work with problem assets of the Bank. The article describes the latest technologies currently being introduced in the field of marketing.

Keywords: Lending, distressed assets, problem debt, digital technology, Multicard, technological project.

Банк ВТБ (ПАО) (далее – ВТБ) – крупнейший системообразующий банк Российской Федерации (далее – РФ), который является ключевым звеном одноименной группы ВТБ.

По итогам 2018 года ВТБ сохранил одну из ведущих позиций по доходам в розничном бизнесе, а также стал лидером по удержанию клиентской базы, при этом сохранив значительные возможности для роста этих показателей в ближайшей перспективе. К началу 2019 года ВТБ показал высокие показатели по ключевым параметрам эффективности:

- Рентабельность капитала: $ROE = NI/EQ = 0,2/1,6$ трлн руб. = 12,5 %;
- Норматив достаточности капитала Н1.0 – 11,3%;
- Структура доходов:

Структура доходов Банка ВТБ на конец 2018 года, млрд руб.