

Рекомендации по оптимизации финансового состояния ООО «Авангард» для принятия решений по финансовому менеджменту

Recommendations on Optimizing the Financial Condition of Avangard LLC for Financial Management Decision-Making

DOI: 10.12737/2587-9111-2026-14-4-57-62

Получено: 8 апреля 2026 г. / Одобрено: 22 мая 2026 г. / Опубликовано: 25 августа 2026 г.

Юдина О.В.

Канд. экон. наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Тульский государственный педагогический университет
им. Л.Н. Толстого»,
Россия, 300026, г. Тула, проспект Ленина, д. 125,
e-mail: polyakovaov2006@yandex.ru

Yudina O.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Tula State Lev Tolstoy Pedagogical University,
125, Lenina Prospekt, Tula, 300026, Russia,
e-mail: polyakovaov2006@yandex.ru

Кургина У.А.

Магистрант,
ФГБОУ ВО «Тульский государственный педагогический университет
им. Л.Н. Толстого»,
Россия, 300026, г. Тула, проспект Ленина, д. 125,
e-mail: ulyana.kyrgina@yandex.ru

Kurgina U.A.

Master's Degree Student,
Tula State Lev Tolstoy Pedagogical University,
125, Lenina Prospekt, Tula, 300026, Russia,
e-mail: ulyana.kyrgina@yandex.ru

Аннотация

В материале научной статьи разработаны дифференцированные практические рекомендации по совершенствованию финансового состояния исследуемой организации, на основе проведенного ранее экономического анализа, включавшего в себя структурно-динамический, трендовый, коэфффициентный и факторный, и сформулированных выводов. Проведена экономическая оценка предложенных рекомендаций. Сделано сравнение финансовых результатов, полученных до и после введения рекомендаций. Произведен прогноз показателей финансового состояния в будущем периоде: коэффициента защищенности кредиторов, рентабельности продаж и рентабельности продукции. Сформулированы предложения по диверсификации бизнеса предприятия отрасли «Производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения». Выдвинуты предложения по оптимизации долговой нагрузки исследуемой организации. Упомянуты другие исследователи, занимавшиеся анализом проблем финансового состояния организаций.

Ключевые слова: эффективность, финансовое состояние, совершенствование, реструктуризация кредитов, повышенная добавленная стоимость.

Abstract

The scientific article provides differentiated practical recommendations for improving the financial condition of the organization under study, based on the previously conducted economic analysis, which included structural-dynamic, trend, coefficient and factor analysis, and formulated conclusions. An economic assessment of the proposed recommendations has been carried out. A comparison of the financial results obtained before and after the introduction of the recommendations was made. The forecast of financial condition indicators in the future period is made: the coefficient of protection of creditors, profitability of sales and profitability of products. Proposals have been formulated to diversify the business of the enterprise in the industry "Production of bread and flour confectionery, cakes and pastries of short storage". Proposals have been put forward to optimize the debt burden of the organization under study. Other researchers involved in analyzing the problems of the financial condition of organizations are mentioned.

Keywords: efficiency, financial condition, improvement, loan restructuring, increased added value.

С каждым годом возрастает роль эффективности управления бизнесом. Для этого необходимо принимать качественные управленческие решения, которые основываются на результатах диагностики финансового состояния предприятия.

Стало важным определять верное направление улучшения финансового состояния организации, для обеспечения платежеспособности, ликвидности и экономического роста [2].

Анализом проблем финансового состояния предприятий занимались многие исследователи. Среди них можно выделить Е.В. Соломатину и В.В. Григорьеву, которые предлагают бюджетное планирование, как способ контроля финансов организации [4]; А.М. Тагирову и Т.Б. Малкову, которые акцентируют внимание на координации процессов мониторинга устойчивости развития, предполагающей разработку инструментов оценки [5]; Б.И. Хузина предлагающего различные направления увеличения объемов

производства — от определения маржи для продаваемых товаров до максимизации цены [6].

Объектом исследования в данной статье является ООО «Авангард», существующий на рынке с 22 декабря 1997 г., основным видом деятельности которого является производство хлеба и хлебобулочных изделий. С каждым годом на рынке появляются новые «игроки», из-за чего конкуренция в отрасли растет, сокращается рентабельность. Внедрение системы обязательной маркировки «Честный знак» на первом этапе значительно увеличивает издержки у производителей хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения. Для повышения конкурентоспособности и финансовой устойчивости становится очевидным необходимость диверсификации и предложенных рекомендаций.

В ходе исследования текущего финансового состояния вышеупомянутой организации были прове-

дены различные виды анализа: структурно-динамический, трендовый, факторный и коэффициентный. В ходе коэффициентного анализа как самого обширного были рассчитаны такие показатели как: коэффициенты ликвидности, деловой активности, финансовой устойчивости и рентабельности [3].

Расчет и анализ необходимых показателей проводился на основе бухгалтерской (финансовой) отчетности исследуемой организации, которая соответствует общим требованиям, выдвигаемым Федеральным законом от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 15.12.2025) «О бухгалтерском учете» [1].

В результате проведенного анализа финансового состояния ООО «АВАНГАРД», можно сделать ключевые выводы. Несмотря на повышение выручки (в том числе прогнозное значение), чистая прибыль снижается (по прогнозу она становится убытком). Расчетные показатели ликвидности, деловой активности и рентабельности в отчетном году ниже, чем в предыдущем. Коэффициенты финансовой устойчивости улучшаются в отчетном периоде, но все еще остаются ниже нормы. Таким образом, имеют место рекомендации по улучшению финансового состояния анализируемой организации.

Не стоит забывать о том, что в октябре 2024 г. в здании (на производстве) ООО «Авангард», расположенном по адресу г. Тула, ул. Скуратовская, 123, произошел пожар. Огонь распространился по площади 850 кв. м [10]. Большая часть 2025 г. ушла на восстановление пострадавшего имущества, налаживание производства и выход на прежние мощности. Здание по указанному выше адресу пришлось выстраивать заново.

Согласно отчетности сумма долгосрочных и краткосрочных займов (кредитов) с учетом причитающихся к уплате процентов в отчетном периоде выросла, по сравнению с предыдущим периодом, примерно на 40,61%. Несмотря на увеличившуюся кредитную нагрузку, заработная плата продолжала выплачиваться сотрудникам вовремя.

Авторами статьи предлагаются следующие пути для совершенствования вышеупомянутого финансового состояния.

1. Реструктуризация кредитной нагрузки. Подразумевает облегчение долговой нагрузки за счет изменения условий действующего с банком-кредитором договора. Реструктуризация может предполагать:

- увеличение срока возврата кредита;
- уменьшение процентной ставки;
- отсрочку платежей (кредитные каникулы), либо списание штрафов и пеней, начисленных за просрочку [12].

Основной кредитный заем брался для восстановления пострадавшего имущества и налаживания производства, значит, пока ООО «Авангард» не выйдет на прежние мощности «допожарного» уровня, условия кредитного договора следует несколько изменить.

2. Открытие кафетерия «Авангард» с фирменной продукцией. Не стоит забывать, что из-за ускорения темпов жизни, молодые люди стали реже готовить дома. Не говоря уже о выпечке хлеба или пирожков — этим занимаются единицы! Поэтому точка общепита с кофе/чаем и свежей выпечкой от местного узнаваемого бренда с положительной репутацией будет пользоваться популярностью.

Кафетерий — это разновидность кафе. Основная особенность кафетерия — он расположен внутри какого-либо учреждения (завод, школа, университет). Работа организована по принципу самообслуживания. Кафетерий уступает кафе по размеру и величине ассортимента. Клиентам предлагаются горячие и холодные напитки, выпечка, закуски. Меню нет, для выбора блюд предусмотрены витрины и прилавки. Алкоголь в кафетериях не продается. Заведения такого типа не предназначены для длительного времяпрепровождения. Это своеобразная точка фастфуда, где можно перекусить в промежутке между другими делами. Посетители могут есть стоя у высоких столов или забирать напитки и выпечку с собой [9].

Начинать следует с открытия кафетерия при производстве по адресу ул. Скуратовская, 123. Здесь посетителями могут быть сотрудники ООО «Авангард», желающие обедать недалеко от рабочего места; водители, выезжающие из города и желающие подкрепиться перед дорогой; жители близлежащих домов и сотрудники расположенных поблизости организаций.

Далее следует расширяться и открывать вторую точку ближе к центру города, чтобы в клиентский круг могли входить туристы, работники офисов, других организаций, школьники, студенты.

При любом формате заведения важно иметь резервный фонд на операционные расходы в первые месяцы работы, пока кафетерий не выйдет на стабильную прибыль [13].

Стоимость открытия: инвестиции — от 250 000 до 800 000 руб. В эту сумму входит покупка или аренда кофейной станции, брендинг стойки, первая закупка продукции, оплата аренды за 1–2 месяца и регистрация бизнеса [11; 13].

Что может повлиять на доход и окупаемость кафетерия:

- местоположение — обеспечение стабильного потока клиентов (сотрудники хлебозавода, водители, жители ближайших домов по одному адресу; жители и гости города — по другому адресу);
- средний чек — варьируется в зависимости от формата кафетерия и ассортимента;
- трафик — количество посетителей в день. Для рентабельности кафетерия навынос необходимо продавать от 100 чашек напитков в день;
- маржинальность — на напитки — 60–70%;
- операционные расходы — арендная плата, зарплата, закупка сырья, коммунальные услуги, налоги;
- концепция — уникальное предложение и собственный стиль помогают увеличить поток клиентов;
- сезонность — зимой продажи обычно выше (особенно на горячие напитки), летом — ниже, особенно без летней веранды.

При открытии кафетерия стоит учитывать, что даже самый детальный бизнес-план не учитывает всех скрытых расходов. Стоимость аренды, оборудования, ремонта и запуска часто может оказаться выше ожидаемой. Рекомендуется прибавить к этой сумме еще 40%, чтобы не оказаться в ситуации, когда бизнес приходится спасать в первые же месяцы работы [13].

3. Внедрение нового продукта с повышенной добавленной стоимостью [14]. Например, торт «Наполеон» можно купить в магазине за 990–1090 руб. за килограмм; торт «Медовик» — 1000–1300 руб. за килограмм. Цена в магазине включает в себя наценку 20–50%. Значит примерно такую же наценку можно устанавливать и на торты производства ООО «Авангард».

Экономическая эффективность предложений

1. На момент написания статьи у ООО «Авангард» есть кредитная нагрузка, представленная в табл. 1.

Таблица 1

Кредитная нагрузка ООО «Авангард»

№ Кредита	Сумма займа, руб.	Процент по займу	Срок займа	Количество периодов, мес.	Сумма ежемесячных платежей, руб.
1	40 000 000	18,50	2 года, начиная с 06.2024	24	2 006 641,01
2	20 000 000	12,50	01.12.2025–28.11.2027	23	982 387,05
3	39 220 410	5,00	16.07.2024–27.04.2028	45	957 634,98
4	38 000 000	17	07.07.2025–07.08.2027	25	1 815 652,48

Суммарная ежемесячная кредитная нагрузка составляет 5 762 315,52 руб.

Далее следует рассчитать показатель долговой нагрузки (ПДН), как показано в формуле 1.

$$\text{ПДН} = (\text{Общая финансовая задолженность} / \text{Прибыль до налогообложения за 2024 г.}) \times 100\%.$$
 (1)

$$\text{ПНД} = ((2\,066\,641,01 + 982\,387,05 + 957\,634,98 + 1\,815\,652,48) / 16\,852\,000) \times 100\% = 34,2\%.$$

Согласно portalу «Сравни» показатель долговой нагрузки от 31 до 50% считается средним [8]. Это значит, что банк будет с осторожностью рассматривать заявку на новый заем, ведь чем выше значение ПДН, тем выше вероятность, что организации не хватит средств для выплаты по долгам, и она обанкротится.

В качестве совершенствования финансовой ситуации, предлагается реструктуризация кредитной нагрузки.

Увеличение срока возврата кредита и уменьшение процентной ставки по самому большому кредиту № 1 (40 000 000 руб., ставка 18,5%). Если увеличить срок кредита на 1,5 года (18 месяцев) и снизить ставку с 18,5% до 16,5%, то ежемесячный платеж составит 1 260 059,08 руб. вместо 2 006 641,01 руб.

Суммарная ежемесячная кредитная нагрузка составляет 5 015 733,59 руб., что на 13% ниже аналогичного показателя, до реструктуризации.

$$\text{ПДН} = (1\,260\,059,08 + 982\,387,05 + 957\,634,98 + 1\,815\,652,48) / 16\,852\,000 \times 100\% = 29,8\%.$$

Согласно portalу «Сравни» показатель долговой нагрузки от 0 до 30% считается низким [8]. Это значит, что банк может одобрить новую заявку на кредит организации.

Высвобождающиеся из-за снижения ежемесячного платежа средства, могут использоваться на развитие производства, что приведет к увеличению выручки, а следовательно, увеличению прибыли ООО «Авангард».

2. Для открытия кафетерия «Авангард» берем максимальную сумму инвестиций в данном сегменте — 800 000 руб. Делаем расчет выручки за месяц (22 рабочих дня, когда возможна максимальная посещаемость) исходя из условия, что кафетерий посещают 360 человек (среднесписочное число сотрудников ООО «Авангард») в день, берут 2 пирожка (в ассортименте) по 50 руб. за штуку и 1 стакан кофе

капучино (самый популярный в 2025 г. вид кофе в Туле) за 250 руб. Проведенные расчеты представлены в табл. 2.

Таблица 2

Выручка кафетерия «Авангард» за месяц

Показатель	Сумма
Вложение, руб.	800 000
Посетителей в день, человек	360
Стоимость 1 стакана капучино, 250 мл, руб.	250
Стоимость 1 пирожка (в ассортименте), 120 г, руб.	50
Средний чек = кофе + 2 пирожка	350
Выручка за 1 день = средний чек × 360 человек	126 000
Выручка за 1 месяц (22 дня)	2 772 000

Таким образом, если не учитывать переменные расходы (заработную плату сотрудника кафетерия, затраты на продукты, эквайринг, коммунальные услуги), то выручка после 1 месяца (22 дня) работы может превышать вложения на 246,5%.

3. «Наполеон» — один из самых популярных и любимых тортов в стране. Велика вероятность, что любители этой сладости заходят попробовать такую новинку у хорошо знакомого производителя. В сетевом издании «Правда.Ру» был взят рецепт торта «Наполеон» [7]. Далее собрана информация о ценах на каждый ингредиент и посчитана общая их стоимость для 1 торта, состоящего из 8 порций. В табл. 3 показан подсчет стоимости ингредиентов. Для расчета были выбраны продукты среднего ценового сегмента.

Таблица 3

Расчет стоимости ингредиентов для торта «Наполеон»

Ингредиент	Объем	Цена за кг/л	Выходная стоимость, руб.
Мука, г	474	18	8,532
Сливочное масло, г	600	850	510
Вода, мл	180	18,8	3,384
Лимонный сок, мл	5	640	3,2
Соль, г	1,75	19	0,03325
Молоко, мл	450	37,55	16,8975
Сахар, г	150	49,6	7,44
Кукурузный крахмал, г	15	64	0,96
Ванильный сахар, г	4	318,09	1,27236
Итоговая себестоимость ингредиентов			551,71911

Для того чтобы посчитать итоговую цену торта, необходимо установить часовую ставку рабочего (200 руб.), длительность готовки торта по рецепту (3 часа), и наценку (30%). Также для определения цены торта, необходимо знать накладные расходы: упаковка, коммунальные услуги (электроэнергия,

газ, вода), износ оборудования, транспортные расходы. В данном случае цена будет устанавливаться без учета накладных расходов. В табл. 4 представлен расчет итоговой стоимости торта «Наполеон», состоящего из 8 порций, с наценкой 30% без учета накладных расходов.

Таблица 4

Итоговая цена торта «Наполеон», без учета накладных расходов

Показатель	Сумма
Часовая ставка, руб.	200
Длительность готовки, ч	3
Стоимость труда = часовая ставка × длительность готовки	600
С/с торта, без учета накладных расходов = стоимость труда + с/с ингредиентов	1151,7191
Цена торта, с учетом наценки 30%	1497,2348

Таким образом, если не учитывать накладные расходы, то цена торта «Наполеон» производства ООО «Авангард» может превышать рыночную на 36,1%. Следовательно, если в день продавать хотя бы 1 торт, то месячная выручка будет составлять 44 917,05 руб.

В результате внедрения рекомендаций изменятся значения некоторых показателей финансового положения организации. В табл. 5 представлен расчет коэффициента защищенности кредиторов, рентабельности продаж и рентабельности продукции.

Таблица 5

Расчет показателей финансового состояния

Показатель	Расчет	Отчетный период	Прогноз на плановый период
Коэффициент защищенности кредиторов	Прибыль до вычета процентов и налогов/ Проценты к уплате	0,702	7,739
Рентабельность продаж	(Чистая Прибыль/Выручка) × 100%	0,43	2,50
Рентабельность продукции, %	(Выручка/Себестоимость реализованной продукции) × 100%	111,04	111,35

Таким образом, можно сделать вывод о значимости предложенных рекомендаций:

- коэффициент защищенности кредиторов в отчетном периоде равен 0,702, норма — > 3, следовательно в течении отчетного периода организация не заработала средства для выплаты процентов по займам. По прогнозу на плановый период показатель равен 7,739, следовательно, он значительно увеличился и превысил норму;
- рентабельность продаж в отчетном периоде равна 0,43%. Иначе говоря, организация получает только 0,43 копейки чистой прибыли с каждого рубля выручки. По прогнозу на плановый период

показатель равен 2,50%, значит, с каждого рубля выручки организация будет получать уже 2,5 копейки чистой прибыли;

- рентабельность продукции в отчетном периоде равна 111,04%, следовательно, в анализируемом периоде ООО «Авангард» получал 1,1104 руб. прибыли с каждого рубля выручки. По прогнозу на плановый период показатель равен 111,35%,

Литература

1. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 26.12.2024) «О бухгалтерском учете», статья 13. Общие требования к бухгалтерской (финансовой) отчетности закон // СПС КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/5864bb6f56b1eb0fb1ada8aac90fa2990e8ef58b
2. Адаменко А.А., Мусаев М.М., Колмычек К.С. Финансовое состояние компании: проблемы измерения и управления [Электронный ресурс] // КиберЛенинка — научная электронная библиотека. 2024. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovoe-sostoyanie-kompanii-problemy-izmereniya-i-upravleniya>
3. Воронина М.В. Финансовый менеджмент [Текст]: учебник / М.В. Воронина. — М.: Дашков и К°, 2022. — URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=684427
4. Соломатина Е.В., Григорьева В.В. Методы управления финансовой устойчивостью организации [Электронный ресурс] // Среда. 2019. — URL: https://phsreda.com/cv/article/53774/discussion_platform?ysclid=mnhbgkxypd878347755
5. Тагирова А.М. Проблемы управления устойчивым функционированием и развитием энергосбытовых компаний [Текст] / А.М. Тагирова, Т.Б. Малкова // Экономика, предпринимательство и право. — 2023. — Т. 13. — № 8. — С. 2843–2856. — URL: <https://1economic.ru/lib/118956>
6. Хузин Б.И. Управление финансовой устойчивостью организации в современных экономических условиях [Текст] / Б.И. Хузин // Вестник Евразийской науки. — 2024. — Т. 16. — № 3. — URL: <https://esj.today/PDF/43ECVN324.pdf>
7. Интернет-издание «Правда.ру» [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.pravda.ru/news/recipes/2295756-napoleon-cake-recipe>
8. Интернет-сервис «Сравни.ру» [Электронный ресурс]. — URL: https://www.sravni.ru/text/kak_snizit_ezhemesyachnye_platezhi/?ysclid=mjijnaw1ya811205994
9. Комплекс-Бар — поставщик профессиональной посуды, оборудования, аксессуаров и инвентаря для кафе, баров и ресторанов [Электронный ресурс]. — URL: <https://complexbar.ru/blog/stati/klassifikaciya-zavedeniy-obschestvennogo-pitaniya>
10. РБК. Новости, аналитика, прогнозы: сайт. Обновляется в течение суток [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/670a465a9a7947efddb6633b?ysclid=mj2nzx57uq267650381>
11. РБК. Новости, аналитика, прогнозы: сайт. Обновляется в течение суток. Как открыть кофейню с нуля в 2025 году: пошаговое руководство [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/67e27a859a794723aad4779a>
12. Роскачество — портал для умного покупателя. Рефинансирование и реструктуризация кредита [Электронный ресурс]. — URL: <https://rskrf.ru/tips/eksperty-obyasnyayut/refinansirovanie-i-restruktizatsiya-v-chem-raznitsa>

значит, он также увеличился. То есть на каждый вложенный в производство рубль ООО «Авангард» получит 1,1135 руб. прибыли.

Результаты исследования могут быть в дальнейшем использованы для диверсификации и финансового оздоровления предприятий отрасли «Производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения».

13. Яндекс Пэй для бизнеса. Как открыть кофейню с нуля: пошаговая инструкция [Электронный ресурс]. — URL: <https://pay.yandex.ru/blog/articles/otkrytie-kofejni-s-nulya>
14. Skypro — онлайн-университет навыков и профессий 7 эффективных стратегий увеличения чистой прибыли в бизнесе [Электронный ресурс]. — URL: <https://sky.pro/wiki/profession/factory-vliyayushie-na-uvlichenie-chistoj-pribyli>

References

1. Federal Law No. 402-FZ dated 06.12.2011 (accessed 26.12.2024) "On Accounting", Article 13. General requirements for accounting (financial) statements of the law // SPS ConsultantPlus [Electronic resource]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/5864bb6f56b1eb0fb1ada8aac90fa2990e8ef58b
2. Adamenko A.A., Musaev M.M., Kolmychek K.S. The financial condition of the company: problems of measurement and management // CyberLeninka-scientific electronic library. 2024. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovoe-sostoyanie-kompanii-problemy-izmereniya-i-upravleniya>
3. Voronina M.V. Financial management: textbook, Dashkov and Co., 2022. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=684427
4. Solomatina E.V., Grigorieva V.V. Methods of managing the financial stability of an organization [Tekst] // Publishing house «Sreda». 2019. -URL: https://phsreda.com/cv/article/53774/discussion_platform?ysclid=mnhbgkxypd878347755
5. Tagirova A.M., Malkova T.B. Problems of management of sustainable operation and development of energy marketing companies // Economics, entrepreneurship and law. 2023. Vol. 13, no. 8, pp. 2843–2856. URL: <https://1economic.ru/lib/118956>
6. Khuzin B.I. Managing the financial stability of an organization in modern economic conditions [Tekst] // Bulletin of Eurasian Science. 2024. Vol. 16, no. 3. URL: <https://esj.today/PDF/43ECVN324.pdf>
7. Online publication «Pravda.ru» [Electronic resource]. URL: <https://www.pravda.ru/news/recipes/2295756-napoleon-cake-recipe>
8. The Internet service «Sravni.ru» [Electronic resource]. URL: https://www.sravni.ru/text/kak_snizit_ezhemesyachnye_platezhi/?ysclid=mjijnaw1ya811205994
9. Complex-Bar is a supplier of professional tableware, equipment, accessories and inventory for cafes, bars and restaurants [Electronic resource]. URL: <https://complexbar.ru/blog/stati/klassifikaciya-zavedeniy-obschestvennogo-pitaniya>
10. RBC. News, analytics, forecasts: website. Updated during the day [Electronic resource]. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/670a465a9a7947efddb6633b?ysclid=mj2nzx57uq267650381>
11. RBC. News, analytics, forecasts: website. It is updated during the day. How to open a coffee shop from scratch in 2025: a step-by-step guide [Electronic resource]. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/67e27a859a794723aad4779a>

-
- <https://www.rbc.ru/industries/news/67e27a859a794723aad4779a>
12. Roskachestvo — a portal for a smart buyer. Refinancing and loan restructuring [Electronic resource]. URL: <https://rskrf.ru/tips/eksperty-obyasnyayut/refinansirovanie-i-restrukturizatsiya-v-chem-raznitsa>
13. Yandex Pay for business. How to open a coffee shop from scratch: step-by-step instructions [Electronic resource]. URL: <https://pay.yandex.ru/blog/articles/otkrytie-kofejni-s-nulya>
14. Skypro — online University of skills and professions 7 effective strategies for increasing net profit in business [Electronic resource]. URL: <https://sky.pro/wiki/profession/factory-vliyayushie-na-uvelichenie-chistoj-pribyli>