

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «БРИГАНТИНА»)**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студента 4 курса 473 группы  
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Демитрашко Игоря Владимировича

Научный руководитель  
к.э.н., доцент кафедры  
менеджмента

Оськина Е.А.

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2018 год

**ВВЕДЕНИЕ.** Управление финансовой устойчивостью предприятия - система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер и позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы. Поэтому управление финансовой устойчивостью - инновационный актуальный инструмент и его необходимо применять на любом предприятии, даже финансово стабильном. В связи с вышесказанным, *следует отметить высокий уровень актуальности и современности затронутых вопросов в представленной теме выпускной квалификационной работы.*

*Целью выпускной квалификационной работы* является изучение теоретических аспектов управления финансовой устойчивостью на различных стадиях жизненного цикла организации, изучение методологии постановки и внедрения программы мероприятий по повышению антикризисного управления в компании, а также определение дальнейших перспектив компании с учетом предложений оптимизации. Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в разработке программы мероприятий по повышению эффективности управления финансовой устойчивостью на действующем предприятии.

Задачами исследования являются:

- изучение теоретических аспектов управления финансовой устойчивостью на различных стадиях жизненного цикла предприятия;
- раскрыть сущность и особенности управления финансовой устойчивостью организации на различных стадиях жизненного цикла;
- провести оценку системы текущего управления финансово-хозяйственной деятельностью компании для целей последовательного внедрения

декларативных мер управления в системе управления финансовой устойчивостью на предприятии;

-определить возможные пути совершенствования системы эффективного финансового управления и выделить те, которые могут быть рекомендованы к внедрению в исследуемой организации»;

- на основе исследуемого материала собрать и сформулировать возможные варианты оптимизации эффективности программы антикризисных мероприятий для хозяйствующего субъекта.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена целью, поставленными задачами и логикой исследования и состоит из введения, основной части, включающей три раздела:

1. Теоретические аспекты управления финансовой устойчивостью на различных стадиях жизненного цикла предприятия;
2. Текущее состояние управления финансовой устойчивостью ООО «Бригантина» с учетом тенденций развития компании;
3. Содержание программы мероприятий по повышению эффективности управления финансовой устойчивостью ООО «Бригантина» с учетом стадии развития компании.

а также заключения, списка использованных источников и списка приложений.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** Помимо определения указанных проблем теоретической направленности автор в первом разделе уделяет внимание методологическим основам циклического развития и моделям жизненного цикла организации, а также особенностям антикризисного управления организацией на различных стадиях ЖЦО, проявляя профессиональные компетенции по сбору и обобщению материала теоретической направленности. Анализ практического опыта применения модели жизненных циклов, проведенный в выпускной квалификационной работе позволил сформулировать возможности и ограничения модели жизненных циклов как инструмента управления изменениями на

промышленном (в данном случае на строительном предприятии); определены критические точки жизненного цикла элементарной товарной единицы. Количественное определение этапов жизненного цикла элементарной товарной единицы осуществлено на основе критерия прибыльности продукта. По мнению автора, использование указанного механизма позволяет обеспечить обоснованный выбор управленческих решений по развитию строительной компании в соответствии с изменениями требований динамичной среды.

Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности предприятия стало одним из самых «популярных» терминов в России в последние десятилетия. И для этого есть весьма конкретные причины. В одних случаях под ним понимают управление фирмой в условиях общего кризиса экономики, в других - управление фирмой, в преддверии банкротства, третьи же связывают понятие управление финансовым состоянием с деятельностью антикризисных управляющих в рамках судебных процедур банкротства[14,с.156]. Словом, широкое внедрение управления финансовой устойчивостью проблема весьма актуальная, особенно в условиях постепенного усиления налогового и законодательного давления в первую очередь на субъекты малого и среднего предпринимательства.

Санация компаний, обладающих потенциалом для модернизации собственных бизнес-процессов, весьма благотворно влияет на ситуацию в конкретных отраслях экономики. В то же время такое инновационное управление подразумевает экстренные мероприятия по устранению уже возникшей на предприятии предкризисной или кризисной ситуации в рамках процедуры банкротства [31,с.71].

Можно сделать вывод, что, несмотря на многообразие конкретных предпосылок, которые могут привести к кризису на предприятии, в большинстве случаев возникновение таких кризисов тесно связано с проблемами, лежащими в области менеджмента [23,с.400-401]. Борьба

предприятий за выживание в условиях стохастичности экономических процессов требует взаимосвязи организационных, правовых, финансовых и управленческих аспектов. Эффективное инновационное управление финансовым состоянием предприятия - это технология вывода компании из упадка, в общих чертах - это абсолютно конкретные шаги, которые необходимо сделать для реанимации компании, возвращения её к нормальному функционированию, которое осуществляется в несколько этапов[35,с.40].

Анализ опыта вывода ряда российских предприятий из кризиса показывает, что они, как правило, концентрируют свои усилия на реализации краткосрочных мероприятий финансового оздоровления. Однако практика показывает, что более успешно финансовое оздоровление проходит у тех организаций, которым удастся осуществлять эффективные инвестиционные мероприятия. Они не только «выживают», но и усиливают свои позиции на рынке [33,с.29].

В той или иной степени проблема оздоровления рано или поздно возникает практически перед каждой организацией, так как это напрямую связано с теорией цикличности рождения, развития и умирания организации, что на практике означает действия законов рыночной экономики. Организация для выживания должна постоянно обновляться.

Каждый из вариантов реализации кривой жизненного цикла отличается своими особенностями и рассматривается индивидуально. Модель жизненных циклов является одним из известных инструментов, используемых для описания процесса развития любой экономической системы. На основе модели жизненных циклов можно проанализировать отдельные факторы, влияющие на организационную эффективность. Разнообразие видов жизненных циклов позволяет анализировать изменения, происходящие на различных уровнях управления промышленным предприятием[34,с.46].

Анализ практического опыта применения модели жизненных циклов, проведенный в выпускной квалификационной работе позволил сформулировать возможности и ограничения модели жизненных циклов как инструмента управления изменениями на промышленном (в нашем случае строительном) предприятии (таблица 1) [34,с.47].

Таблица 1 - Возможности и ограничения модели жизненных циклов

Возможности	Ограничения
1. Позволяет прогнозировать сбыт, планировать производственную программу. 2. Позволяет определять базисные стратегии на разных этапах развития. 3. Позволяет качественно охарактеризовать каждый этап развития. 4. Позволяет определить последовательность этапов развития предприятия	1. Проблематичность определения длительности различных стадий жизненного цикла и всего жизненного цикла в целом. 2. Невозможность однозначной идентификации отдельных стадий жизненного цикла. 3. Трудности определения момента наступления конкретного этапа жизненного цикла 4. Сложность определения границ между стадиями жизненного цикла. 5. Невозможность точного определения начала и конца каждого вида жизненного цикла.

Проблемы практической реализации модели жизненных циклов имеют общие предпосылки для всего разнообразия видов жизненных циклов и обусловлены недостаточной проработкой отдельных методологических моментов. Разработанная классификация видов жизненных циклов, отражающая их взаимосвязь с эндогенными и экзогенными факторами среды предприятия и степень управляемости факторами выявляет взаимосвязи, которые позволяют учитывать изменения на различных уровнях управления при обосновании альтернатив развития компании.

Необходимость учета взаимосвязи жизненных циклов различных уровней при управлении процессом развития предприятия предполагает проведение их анализа с позиций системного подхода. Для решения этой проблемы введена нормативная категория - «жизненный цикл элементарной товарной единицы», с помощью которой можно выразить любую

разновидность жизненных циклов. Под «элементарной товарной единицей» принято понимать товар, произведенный на основе конкретной технологии в рамках конкретной организации. Таким образом, определение жизненного цикла «элементарной товарной единицы»: «жизненный цикл элементарной товарной единицы»- это процесс разработки, производства и сбыта (включая период послепродажного обслуживания) одного вида товара при использовании одной технологии в рамках конкретной организации.

На основе достаточно полно разработанных теоретико-методологических подходов, технологий, методов, приемов и средств, применяемых в эффективном управлении [31,с.75], в качестве базовых принципов построения блока мониторинга для факторной модели управления финансовым состоянием предприятия целесообразно использовать следующие принципы:

- – непрерывности;
- – осознанной перспективы;
- – опоры на опыт;
- – самостоятельности;
- – самоконтроля;
- – актуализации параметров мониторинга;
- – обеспечения качества мониторинга.

Применение вышеуказанных инструментов позволяет сократить до разумного количество программ управления факторами и факторным воздействием. Таким образом, процесс эффективного управления финансовой устойчивостью становится рационально управляемым и действительно контролируемым, векторной установкой которого является выход на новый уровень содержательно и технологически обновленного бизнес-процесса, отвечающего требованиям рынка продукции, работ, услуг.

Второй раздел бакалаврской работы посвящен анализу текущего состояния предприятия ООО «Бригантина», автором дана организационно-

экономическая характеристика, проведен факторный анализ финансового состояния предприятия с выделением всех необходимых экономических показателей. Таким образом, проведя комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности Общества с ограниченной ответственностью «Бригантина» с сопутствующим выделением ряда важнейших экономических критериальных показателей, автор заключает, что исследуемое предприятие, находясь в возрасте «зрелости» по показателям жизненного цикла, обладает при определенных удовлетворительных условиях балансовой стабильности достаточной системой экономического потенциала.

В третьем разделе работы автором предлагается комплекс мероприятий по повышению эффективности управления финансовой устойчивостью на предприятии с последующим внедрением и расчетом экономической эффективности от разработки ряда предложенных декларативных мер. В условиях глобального финансового кризиса изменяются стратегические цели и тактические задачи организации. Стратегия развития строительной организации должна быть ориентирована на сглаживание циклических колебаний, выравнивание траектории развития, включающей этапы спада, деловой активности, стабилизации и подъема. Чем сильнее стратегическое и финансовое положение организации, тем более вероятно, что ее стратегия хорошо продумана и четко реализуется. Эффективность выбранной стратегии определяется повышением финансовой устойчивости, платежеспособности, ликвидности и деловой активности. В рамках данной стратегии автором был проведен анализ указанных показателей.

Разнообразие рекомендаций при разработке и выборе стратегии управления финансовой устойчивостью организации сводится с одной стороны, к общим установкам на обеспечение устойчивого долговременного развития, с другой стороны, к принятию оперативных краткосрочных решений, обеспечивающих выживание предприятия и сохранение



имеющегося у него потенциала. Ключевыми направлениями внедрения нововведений в систему такого управления являются технические, программные, организационные, коммуникационные, управленческие и информационные технологии.

Выработка стратегии как плана действий, как правило, ограничивается оперативными мероприятиями, направленными на обеспечение заданного уровня преимущественно финансовых показателей (прибыли, рентабельности и проч.).

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Неэффективность управления следует отнести к наиболее характерной для современных предприятий проблеме, препятствующей их эффективному функционированию в условиях сложившихся рыночных отношений. Можно сделать вывод, что, несмотря на многообразие конкретных предпосылок, которые могут привести к кризису на предприятии, в большинстве случаев возникновение таких кризисов тесно связано с проблемами, лежащими в области менеджмента.

Анализ опыта вывода ряда российских предприятий из кризиса показывает, что они, как правило, концентрируют свои усилия на реализации краткосрочных мероприятий финансового оздоровления. Однако практика показывает, что более успешно финансовое оздоровление проходит у тех организаций, которым удается осуществлять эффективные инвестиционные мероприятия. Они не только «выживают», но и усиливают свои позиции на рынке.

Проведя комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности Общества с ограниченной ответственностью «Бригантина» с сопутствующим выделением ряда важнейших экономических критериальных показателей, можно заключить, что исследуемое предприятие, находясь в возрасте «зрелости» по показателям жизненного цикла, обладает при определенных удовлетворительных условиях балансовой стабильности достаточной системой экономического потенциала. Несмотря на положительный прогноз, автором в третьем разделе предложена

программа мероприятий по повышению управления финансовой устойчивостью в компании «Бригантина».

С целью оценки перспективы развития ООО «Бригантина», проведем расчеты годового экономического эффекта и коэффициента экономической эффективности, по всем предложенным мероприятиям:

1. Управление бизнес-процессами, в частности увеличение объемов продаж и повышения инвестиционного рейтинга. В современных условиях на рынке, в большинстве случаев, создаются тендеры, в которых компании предлагают наиболее выгодное коммерческое предложение. Кроме того для участия в данных тендерах, существует условие наличия банковской гарантии.

Рассчитан коэффициент экономической эффективности:

$E = 410\ 400 / 165\ 600 = 2,5$ , что подтверждает целесообразность внедрения мероприятия.

На основании вышеизложенного предлагается регулярное использование банковской гарантии для участия в аукционах заказов.

2. Управление арендованными активами (в нашем случае спецтехники). Для выполнения вышеуказанных работ по контракту с ПАО «МРСК Волги», местонахождение объекта район Республики Мордовия, существует потребность в привлечении специальной техники.

$E = 431\ 400 / 144\ 600 = 3,0$ , что подтверждает целесообразность внедрения мероприятия.

На основании вышеизложенного, предлагаем частично реализовать основные средства, доля которых очень велика (36% по данным вертикального анализа бухгалтерского баланса), с целью пополнения оборотных средств, и практиковать привлечение аренды спецтехники на отдаленные от Саратовской области объекты.

3. Управление финансовыми ресурсами. В ООО «Бригантина» составление смет осуществляется с помощью программного пакета MicrosoftExcel, с дальнейшим формированием части сметных документов в

продукте 1С. С целью оптимизации работы и точности расчетов смет, а также для снижения затрат на заработную плату персоналу предлагается к внедрению программный комплекс «Гранд Смета».

$E = 476\ 000/100\ 000 = 4,76$ . Рекомендации по внедрению программного комплекса «Гранд Смета» можно считать экономически целесообразными.

Таким образом, предложенная программа мероприятий по повышению эффективности управления финансовой устойчивостью имеет под собой основательную базу расчетов, перспективную направленность, экономическую целесообразность и может быть рекомендована высшему руководству компании «Бригантина» для внедрения.