

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ОЦЕНКА И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ
НА ПРИМЕРЕ ООО «ТЕХЦЕНТР СХИ-АВТО»**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 3 курса 311 группы
направления 38.04.01 Экономика, профиль – Аналитика
предпринимательства

факультета экономический

Ивановой Дарьи Владимировны

Научный руководитель (руководитель)

Должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

Должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

инициалы, фамилия

САРАТОВ 2026

Введение. *Актуальность темы.* В условиях нестабильной мировой экономики финансовая устойчивость становится критически важной для организаций: она не только обеспечивает выживание в кризисы и защиту от финансовых потрясений, но и создаёт основу для долгосрочного развития, привлечения инвестиций и стратегического планирования. Кроме того, она даёт гибкость для адаптации к меняющимся рыночным условиям (рост конкуренции, новые запросы клиентов, технологические изменения), тем самым поддерживая конкурентоспособность бизнеса.

Предметом исследования являются экономические отношения между экономическими субъектами, возникающими в процессе обеспечения финансово устойчивости в ООО «Техцентр СХИ авто».

Объектом исследования являются финансы и финансовая устойчивость ООО «Техцентр СХИ авто»

Цель данного исследования является оценка финансовой устойчивости ООО «Техцентр СХИ авто» и разработка направлений ее улучшения.

Для достижения данной цели решаются следующие *задачи*. 1. Изучить теоретические основы финансовой устойчивости предприятия, ее сущность и факторы, риски; 2. Систематизировать подходы к оценке финансовой устойчивости предприятия; 3. Рассмотреть ключевые направления укрепления финансовой устойчивости предприятия; 4. Дать общую характеристику ООО «Техцентр СХИ-авто»; 5. Провести оценку финансовой устойчивости ООО «Техцентр СХИ-авто» за 3 года; 6. Выявить финансовые риски в ООО «Техцентр СХИ-авто»; 7. Разработать рекомендации по внедрению платформы для более удобного сервиса для клиентов ООО «Техцентр СХИ-авто»; 8. Внести предложения по контролю рисков в ООО «Техцентр СХИ-авто».

В ходе исследования проведён комплексный анализ финансовой устойчивости ООО «Техцентр СХИ-авто», включающий оценку ключевых показателей ликвидности, платёжеспособности и рентабельности, а также

идентификацию основных финансовых рисков. На основе полученных данных разработаны практические рекомендации по повышению устойчивости.

Новизна выпускной квалификационной работы: 1. Переосмыслены подходы к управлению клиентским опытом в автомобильной рознице и в разработке принципиально нового инструмента — комплексной цифровой платформы клиентского сервиса. Предлагаемая платформа создает целостную экосистему, интегрирующую все этапы взаимодействия с клиентом. 2. Предлагается внедрить алгоритм управления рисками в ООО «Техцентр СХИ-авто», заключающийся в систематическом выявлении, оценке и минимизации потенциальных угроз. Алгоритм включает шесть ключевых этапов: планирование управления рисками, идентификацию рисков, качественную и количественную оценку, разработку стратегий реагирования, а также непрерывный мониторинг и корректировку мер.

Структура работы. Работа состоит из введения, первой главы «Теоретические аспекты финансовой устойчивости организации», второй главы «Анализ финансовой устойчивости ООО «ТЕХЦЕНТР СХИ-авто»», третьей главы «Направления повышения финансовой устойчивости ООО «ТЕХЦЕНТР СХИ-авто»» заключения, списка литературы и приложений.

Основное содержание работы. В первом разделе работы озаглавленном «Теоретические аспекты финансовой устойчивости организации». Понятие, факторы и риски финансовой устойчивости организации. В условиях нестабильного рынка обеспечение финансовой устойчивости становится критически важной задачей для предприятий, поскольку позволяет не только противостоять кризисам, но и создавать базу для долгосрочного развития. Финансовая устойчивость отражает способность компании сохранять платёжеспособность, эффективно управлять ресурсами и адаптироваться к изменениям внешней.

Анализ показывает, что устойчивость формируется под влиянием множества факторов, которые принято разделять на внешние и внутренние. При этом важно различать не только природу факторов, но и их потенциальный эффект — как позитивный, так и негативный.

Ключевую роль в поддержании устойчивости играет управление рисками, которые классифицируются по источникам возникновения (политические, экономические), характеру учёта (внешние/внутренние), последствиям (чистые/спекулятивные) и сферам деятельности (производственные, коммерческие, финансовые). Игнорирование этих рисков может привести к критическим потерям и даже банкротству.

Таким образом, финансовая устойчивость не является статичным состоянием, а представляет собой непрерывный процесс. Только комплексный подход к оценке рисков позволяет компании сохранять конкурентоспособность и обеспечивать устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Способы оценки финансовой устойчивости организации. Финансовый анализ, его суть — в изучении финансовых показателей для объективной диагностики текущего состояния предприятия и поиска точек роста.

При оценке устойчивости особое внимание уделяют трём блокам показателей: 1. Ликвидности (способности быстро конвертировать активы в деньги); 2. Платёжеспособности (возможности своевременно выполнять обязательства); 3. Финансовой устойчивости (способности сохранять равновесие ресурсов и обеспечивать долгосрочный рост).

Для анализа используют абсолютные и относительные показатели. Абсолютные показатели отражают, насколько компания обеспечена финансами для поддержания запасов и покрытия расходов. Ключевые метрики: 1. Собственные оборотные средства ($СОС = СК - ВА$); 2. Собственные и долгосрочные заёмные источники ($СД = СОС + ДП$); 3. Общая величина источников ($ОИ = СД + КК$).

Относительные показатели демонстрируют степень зависимости от заёмных средств и способность генерировать собственный капитал. Ключевые метрики: 1. Коэффициент автономии ($КА = СК / А$); 2. Соотношение заёмных и собственных средств ($К = \sum ЗК / \sum СК$); 3. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ($К2 = (СК + ДО - ДА) / КА$); 4. Коэффициент манёвренности ($К4 = СОС / ОК$).

На основе трёхкомпонентного показателя выделяют четыре типа финансовой устойчивости: 1. Абсолютная - полное покрытие запасов собственными средствами. 2. Нормальная - покрытие издержек за счёт собственных и заёмных средств. 3. Неустойчивое состояние - дефицит капитала, потребность в краткосрочных займах. 4. Кризисное - неспособность выполнять обязательства, рост задолженности.

Анализ ликвидности баланса строится на сопоставлении активов (по скорости превращения в деньги) и пассивов (по срокам погашения). Дополнительно рассчитывают показатели по методикам Т. У. Турманидзе, И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко: 1. Коэффициент финансовой зависимости; 2. Коэффициент долгосрочного привлечения заёмных средств; 3. Показатель покрытия долгосрочной задолженности; 4. Коэффициент капитализации; 5. Коэффициент финансовой устойчивости.

Таким образом, финансовый анализ — это системный процесс, позволяющий диагностировать текущее состояние предприятия, выявлять слабые места в управлении ресурсами, прогнозировать риски и обосновывать управленческие решения для обеспечения долгосрочной устойчивости.

Направления повышения финансовой устойчивости организации. Повышение устойчивости предполагает: с одной стороны, наращивание собственного капитала (через рост прибыли, эмиссию ценных бумаг, использование нераспределённой прибыли, государственную или собственническую поддержку), а с другой — оптимизацию обязательств (реструктуризацию и рефинансирование долгов, управление кредиторской

задолженностью, мобилизацию денежного потока). Одновременно важно эффективно распоряжаться активами: контролировать запасы, сокращать дебиторскую задолженность, рационально использовать основные средства и синхронизировать денежные потоки. Успешная реализация этих мер возможна лишь при наличии продуманной стратегии управления рисками, которая может включать избегание, смягчение, передачу, принятие, диверсификацию, резервирование, адаптацию, соблюдение норм, профилактику и коммуникацию. Таким образом, финансовая устойчивость — результат системного подхода, сочетающего грамотное управление ресурсами и гибкое реагирование на изменения внешней среды, что обеспечивает предприятию долгосрочную жизнеспособность и укрепление рыночных позиций.

Во втором разделе «Анализ финансовой устойчивости ООО «ТЕХЦЕНТР СХИ-авто» проводится анализ организации, расчет финансового состояния и риски предприятия.

Общая характеристика ООО «Техцентр СХИ-авто». ООО «Техцентр СХИ-авто» (г. Саратов, ул. Песчано-Уметская, зд. 53а, стр. 1) — компания, специализирующаяся на продаже и сервисном обслуживании автомобилей. Зарегистрирована 13 сентября 2004 года.

Компания предлагает: 1. Продажу новых автомобилей китайских брендов; 2. Установку колёс и сигнализаций; 3. Полное техническое обслуживание, диагностику, ремонт, шиномонтаж.

Анализ финансовых результатов ООО «Техцентр СХИ-авто» за 2021–2023 годы выявляет неоднозначную динамику. Выручка последовательно снижалась: на 330 тыс. руб. в 2022 году и на 131 тыс. руб. в 2023 году. При этом расходы продемонстрировали резкую волатильность: в 2022 году они выросли на 3 323 тыс. руб. (почти вдвое), что обусловило резкое падение прибыли на 3 653 тыс. руб.; в 2023 году расходы сократились на 3 410 тыс. руб., а прибыль увеличилась на 2 679 тыс. руб. Однако рост прибыли в

последний год не компенсировал общего снижения выручки и не вернул показатели к уровню 2021 года. Чистая прибыль за 2022 год упала на 2 923 тыс. руб., а в 2023 году выросла лишь на 2 143 тыс. руб., оставаясь существенно ниже исходного уровня.

Абсолютные показатели финансовой устойчивости указывают на дефицит собственного капитала: собственные оборотные средства (СОС) отрицательны на протяжении всего периода, что свидетельствует о недостаточной обеспеченности внеоборотных активов. Трёхкомпонентный индикатор ($\Delta\text{СОС} < 0$, $\Delta\text{СДИ} < 0$, $\Delta\text{ОИЗ} > 0$) классифицирует финансовое состояние компании как неустойчивое, сопряжённое с низкой ликвидностью и необходимостью привлечения краткосрочного финансирования.

Относительные показатели также выявляют слабые места. Коэффициент автономии в 2023 году составил 0,25 (при норме $> 0,5$), указывая на высокую зависимость от заёмного капитала. Соотношение заёмных и собственных средств в 2023 году достигло 2,94 (соответствует норме > 1), демонстрируя положительную динамику долговой нагрузки. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами остаётся отрицательным ($-0,49$ в 2023 г.), подтверждая неспособность финансировать текущую деятельность из собственных источников. Коэффициент манёвренности в 2023 году снизился до $-0,96$, что говорит о полной ориентации собственных средств на финансирование внеоборотных активов.

Анализ ликвидности баланса показывает: 1. Выполнение условия $A1 > П1$ (высоколиквидные активы покрывают срочные обязательства) во все годы; 2. Невыполнение $A2 > П2$ (быстрореализуемые активы меньше среднесрочных обязательств), что создаёт риски среднесрочной ликвидности; 3. Превышение труднореализуемых активов над постоянными пассивами ($A4 > П4$), указывающее на недостаточную финансовую устойчивость.

Коэффициенты ликвидности остаются ниже нормативов: 1. Текущая ликвидность — 0,70–0,79 (при норме 1–2); 2. Срочная ликвидность — 0,70–

0,79 (при норме > 1); 3. Абсолютная ликвидность — 0,6–0,8 (при норме 0,8–1), с ухудшением в 2023 году до 0,6.

При этом коэффициент общей платёжеспособности сохраняется в пределах нормы (1,06–1,2), а коэффициент самофинансирования вырос до 0,34 в 2023 году, что отражает постепенное снижение зависимости от заёмных средств. Чистый оборотный капитал остаётся отрицательным на протяжении всего периода (–1 653 тыс. руб. в 2023 г.).

Таким образом, финансовое состояние ООО «Техцентр СХИ-авто» характеризуется как неустойчивое: несмотря на отдельные позитивные тенденции (рост платёжеспособности, снижение долговой нагрузки), ключевые показатели ликвидности и обеспеченности собственными средствами остаются ниже нормативных значений, что создаёт риски выполнения обязательств и требует мер по укреплению финансовой устойчивости.

Анализ проблем / финансовых рисков ООО «Техцентр СХИ-авто». Деятельность ООО «Техцентр СХИ-авто» сопряжена с тремя ключевыми финансовыми рисками: кредитным, ликвидностью и потерей финансовой устойчивости.

Кредитный риск (вероятность неисполнения обязательств контрагентами) демонстрирует положительную динамику: доля дебиторской задолженности в оборотных активах сократилась с 57,8 % в 2021 году до 4,3 % в 2023 году, а в балансе — с 12,5 % до 2,2 %. Это свидетельствует о снижении риска, ускорении оборачиваемости оборотного капитала и укреплении финансовой дисциплины.

Риск ликвидности остаётся высоким. Анализ баланса выявил устойчивое невыполнение второго условия абсолютной ликвидности ($A2 < П2$): быстрореализуемые активы (дебиторская задолженность) не покрывают среднесрочных обязательств. Несмотря на излишек высоколиквидных активов ($A1 > П1$), компания уязвима к задержкам платежей и вынуждена

жёстко синхронизировать денежные потоки. Коэффициенты ликвидности ниже нормативов. Снижение коэффициентов текущей и срочной ликвидности указывает на сокращение «подушки безопасности» из оборотных активов, а стабильность низкого уровня абсолютной ликвидности подчёркивает структурные проблемы в составе оборотных средств.

Риск потери финансовой устойчивости также оценивается как высокий. Трёхкомпонентный индикатор ($\Delta\text{СОС} < 0$, $\Delta\text{СДИ} < 0$, $\Delta\text{ОИЗ} > 0$) подтверждает неустойчивое финансовое состояние на протяжении всего периода: 1. Дефицит собственных оборотных средств: –1 178 тыс. руб. (2021 г.), –964 тыс. руб. (2022 г.), –1 653 тыс. руб. (2023 г.); 2. Недостаточность долгосрочных источников для покрытия запасов и затрат; 3. Зависимость от краткосрочной кредиторской задолженности для финансирования текущих нужд.

Итоговая оценка рисков: 1. Кредитный риск — средний (с тенденцией к снижению); 2. Риск ликвидности — высокий (устойчивая негативная динамика); 3. Риск потери финансовой устойчивости — высокий (хронический дефицит собственных средств).

Таким образом, несмотря на улучшение ситуации с дебиторской задолженностью, ООО «Техцентр СХИ-авто» сталкивается с существенными угрозами ликвидности и финансовой устойчивости. Для минимизации рисков требуется комплекс мер по оптимизации структуры оборотных активов, увеличению собственного капитала и укреплению платёжной дисциплины.

В третьем разделе «Направления повышения финансовой устойчивости ООО «ТЕХЦЕНТР СХИ-авто»» разработаны практические рекомендации по повышению устойчивости — в частности, внедрение цифровой платформы клиентского сервиса и систематизированной системы управления рисками.

Для повышения конкурентоспособности и финансовой устойчивости компании предлагается внедрение комплексной цифровой платформы клиентского сервиса. Решение направлено на цифровизацию взаимодействия

с клиентами на всех этапах — от первичного интереса до послепродажного обслуживания. Ключевые модули платформы: 1. Онлайн-витрина с конфигуратором — интерактивный шоурум для подбора комплектации и расчёта стоимости, включая скидки и кредитные программы. 2. Личный кабинет клиента — единый хаб с историей покупок, заказов, ТО и обращений. 3. Система онлайн-записи и дистанционной диагностики — выбор времени визита и предварительная оценка неисправностей по фото/видео. 4. CRM-система с мессенджерами и чат-ботами — автоматизация коммуникации, напоминания о ТО, сбор обратной связи. 5. Мобильное приложение — доступ к сервисам 24/7: статус заказа, запись на ТО, оценка trade-in, push-уведомления.

Первоначальные вложения: 3 250 000 руб., включая: 1. Проектирование и разработку (950 000 руб.); 2. CRM-систему (300 000 руб.); 3. Мобильное приложение (500 000 руб.); 4. ИТ-инфраструктуру (450 000 руб.); 5. Обучение персонала (200 000 руб.); 6. Маркетинг и адаптацию (350 000 руб.); 7. Резервный фонд (500 000 руб.). Ежегодные эксплуатационные расходы: 600 000 руб. (техподдержка, обновления, хостинг).

Экономический эффект: Прирост выручки: 2 800 000–3 200 000 руб./год за счёт: 1. Повышения конверсии продаж на 15–20 % (онлайн-конфигуратор); 2. Роста среднего чека на 10–15 % (персонализированные предложения); 3. Привлечения новой аудитории (онлайн-клиенты). Экономия на издержках: 700 000–900 000 руб./год благодаря: 1. Снижению потерь от пропущенных обращений (15 % сделок); 2. Оптимизации работы сервиса (предварительная диагностика). Чистый прирост чистой прибыли: 2 900 000–3 500 000 руб./год (с учётом эксплуатационных затрат).

Простой срок окупаемости (PP) составляет 0,93–1,12 года.

Таким образом, цифровая платформа не только обеспечит прямой финансовый эффект (рост прибыли, сокращение издержек), но и создаст

долгосрочные конкурентные преимущества, укрепляя позиции ООО «Техцентр СХИ-авто» на рынке.

Внедрение алгоритма управления рисками в ООО «Техцентр СХИ-авто». В условиях высокой конкуренции эффективная система управления рисками — ключевой фактор устойчивости бизнеса. Для ООО «Техцентр СХИ-авто» её совершенствование — стратегическая необходимость, позволяющая минимизировать угрозы и использовать возможности рынка.

Алгоритм управления рисками включает четыре этапа:

1. Аудит текущего состояния. Проводится анализ: 1. Действующих процессов реагирования на нештатные ситуации; 2. Вовлечённых сотрудников и используемых инструментов; 3. Архивных данных (рекламации, возвраты, простои, конфликты). Результат — информационная база о реальных уязвимостях бизнеса и типичных последствиях инцидентов.

2. Идентификация и оценка рисков. Создаётся «Реестр рисков». Для приоритизации используется матрица рисков (вероятность × воздействие) с цветовой кодировкой.

3. Разработка и реализация мер. Для каждого приоритетного риска определяются: 1. Стратегия управления; 2. Превентивные меры (до реализации риска); 3. Действия при наступлении риска.

4. Мониторинг и контроль. Систематическая проверка.

Внедрение системы управления рисками позволит снизить вероятность критических сбоев, сократить финансовые потери, защитить репутацию, повысить прозрачность управления, создать базу для масштабирования бизнеса и увеличить его инвестиционную привлекательность.

Долгосрочный эффект — сбалансированный рост: усиление рыночных позиций, повышение клиентской лояльности и устойчивое увеличение прибыли. Система позволит не только защищаться от угроз, но и эффективно использовать возникающие возможности.

Заключение. В ходе исследования были рассмотрены теоретические основы финансовой устойчивости, проведён анализ текущего состояния ООО «Техцентр СХИ-авто» и разработаны практические меры по укреплению его финансового положения. Установлено, что финансовая устойчивость — это не статичное состояние, а динамический процесс, зависящий от структуры капитала, ликвидности, оборачиваемости активов, рентабельности и качества управления денежными потоками.

Анализ показал: компания сохраняет базовую платёжеспособность, но сталкивается с тревожными тенденциями — снижением ликвидности. Несмотря на определённое улучшение показателей в 2021 и 2023 годах, трёхкомпонентный индикатор устойчивости по-прежнему фиксирует неустойчивое финансовое состояние предприятия.

Для укрепления финансового положения предложены две стратегические инициативы: внедрение цифровой платформы клиентского сервиса и алгоритма управления рисками. Их реализация позволит не только стабилизировать текущее положение компании, но и создать основу для долгосрочного развития за счёт роста доходов, снижения издержек и повышения предсказуемости бизнес-процессов.