

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики и управления

Кафедра
«Экономика и финансы»

Направление подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

Профиль

«Финансовый менеджмент»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему:

Финансовый план развития деятельности (на примере ООО «Страйк»)

Студент группы 16ЭМ1

(подпись, дата)

Беляева Алёна Сергеевна

(ФИО полностью)

Руководитель: доцент

(подпись, дата)

А.А Шачнев

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

А.Ю.Аверин

(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____
№ _____)

Заведующий кафедрой

(подпись)

А.В.Понукалин

(фамилия, инициалы)

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____
№ _____)

Секретарь ГЭК

(подпись)

(фамилия, инициалы)

Пенза, 2020

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики и управления
Кафедра «Экономика и финансы»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

_____ А.В. Понукалин

« _____ » _____ 2020 г.

ЗАДАНИЕ

на бакалаврскую работу

Беляева Алёна Сергеевна

1. **Тема работы:** Финансовый план развития деятельности (на примере ООО «Страйк»)
2. **Срок сдачи студентом законченной работы:** 01.06.2020 г.
3. **Исходные данные к работе:** научная и справочная экономическая литература, нормативно- правовая база организации компании за период 2017 - 2018 гг., данные сети Интернет.
4. **Перечень подлежащих разработке вопросов:**
 - Теоретические аспекты методов управления финансами организации
 - Анализ эффективности управления структурой активов, пассивов и финансово-хозяйственной деятельности организации
 - Разработка рекомендаций по повышению развития деятельности ООО "Страйк"
5. **Слайды:** 13 комплектов слайдов для электронной презентации.
6. **Дата выдачи задания** 13.05.2020 г.

Руководитель _____ А.А Шачнев

Задание принял к исполнению _____

(дата, подпись студента)

* Задание оформляется в двух экземплярах, один из которых подшивается в ВКР (но в нумерацию не входит), второй прикладывается (в файле)

ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

№ п.п.	Наименование разделов	Сроки исполнения		Подпись, Дата
		Начало	Конец	
1	Получение задания и разработка плана ВКР	13.05.2020	20.05.2020	
2	Подбор и анализ специальной и справочной литературы по теме ВКР	21.05.2020	22.05.2020	
3	Сбор и систематизация данных об объекте исследования для написания ВКР	23.05.2020	24.05.2020	
4	Теоретические аспекты методов управления финансами организации	25.05.2020	26.05.2020	
5	Общая характеристика ООО«Страйк»	27.05.2020	27.05.2020	
6	Анализ эффективности управления структурой активов и пассивов объекта исследования	28.05.2020	29.05.2020	
7	Анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации	30.05.2020	30.05.2020	
8	Разработка и обоснование рекомендации по повышению развития деятельности ООО "Страйк"	31.05.2020	31.05.2020	
9	Оформление и допуск ВКР к защите	10.06.2020	10.06.2020	
10	Проверка ВКР на уровень заимствования (антиплагиат)	10.06.2020	10.06.2020	
11	Подготовка презентации и доклада	10.06.2020	10.06.2020	

Выполнение графика ВКР подтверждаю:

Руководитель доцент кафедры «ЭиФ» _____ А.А.Шачнев

* график выполнения бакалаврской работы – оборотная сторона первой страницы задания

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Кафедра «Экономика и финансы» института экономики и управления
направление: 38.03.02 «Менеджмент»; профиль: «Финансовый менеджмент»

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

студента: Беляевой Алёны Сергеевны

выполненную на тему: «Финансовый план развития деятельности ООО «Страйк»»

Основные позиции для оценки качества работы студента в период выполнения ВКР и компоненты оцениваемых компетенций		Оценка (0...5)
1. Отношение к работе (самостоятельность, инициативность, творческое отношение, ответственность)		5
ОПК-2	способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	
ОПК-6	владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	
2. Ритмичность работы (регулярность посещения консультаций руководителя, выполнение основных этапов работы в плановые сроки)		5
ОПК-3	способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом ответственности	
3. Подготовленность к выполнению работы по базовым дисциплинам профиля подготовки и качество аналитической работы		4.82
ПК-3	владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации,	
ПК-4	умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации	
ПК-5	способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	
ПК-6	способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	
ПК-9	способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли	
ПК-13	умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в деятельности организаций	
ПК-14	умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета	
ПК-15	умение проводить анализ рыночных и специфических рисков при принятии решений об инвестировании и финансировании	
ПК-16	владение навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования	
ПК-18	владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)	
4. Оценка работы в период оформления пояснительной записки (самостоятельность, степень участия руководителя, количество исправлений, сделанных по замечаниям руководителя)		5
ОПК-4	способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации	
ПК-10	способность использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии	
5. Полнота источников информации по теме ВКР, их актуальность, соответствие теме, наличие и полнота ссылок на используемые источники		5
ОПК-1	владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности	
ОПК-7	способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением ИКТ и с учетом основных требований информационной безопасности	
6. Качество и объем сбора, анализа и обработки данных		5
ОПК-5	владение навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем	
ПК-11	владением навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов	
7. Степень владения и применения информационных технологий		5
ПК-8	владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	
ПК-10	владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления	

Целесообразность дальнейшего обучения студента в магистратуре:

Беляева А.С. может быть рекомендована к обучению в магистратуре.

Дополнительные замечания: _____.

Руководитель:

к.э.н., доцент кафедры «ЭиФ»

(должность)

«__» _____ 2020г.

(подпись)

Шачнев А.А.

(ФИО)

СПРАВКА

о результатах проверки текстового документа на наличие заимствований

Проверка выполнена в системе
Антиплагиат.ВУЗ

Автор работы	Беляева Алёна Сергеевна
Подразделение	Кафедра "Экономика и финансы"
Тип работы	Выпускная квалификационная работа
Название работы	ВКР Беляева 16эм1
Название файла	ВКР Беляева 16эм1.docx
Процент заимствования	30.44 %
Процент самоцитирования	0.00 %
Процент цитирования	1.50 %
Процент оригинальности	68.06 %
Дата проверки	23:01:00 10 июня 2020г.
Модули поиска	Модуль поиска ИПС "Адилет"; Модуль выделения библиографических записей; Сводная коллекция ЭБС; Модуль поиска "Интернет Плюс"; Коллекция РГБ; Цитирование; Модуль поиска переводных заимствований; Модуль поиска переводных заимствований по eLibrary (EnRu); Модуль поиска переводных заимствований по интернет (EnRu); Коллекция eLIBRARY.RU; Коллекция ГАРАНТ; Коллекция Медицина; Диссертации и авторефераты НББ; Модуль поиска перефразирований eLIBRARY.RU; Модуль поиска перефразирований Интернет; Коллекция Патенты; Модуль поиска "ПГУ"; Модуль поиска общеупотребительных выражений; Кольцо вузов
Работу проверил	Шачнев Алексей Александрович ФИО проверяющего
Дата подписи	<div></div> <div>Подпись проверяющего</div>

Чтобы убедиться
в подлинности справки,
используйте QR-код, который
содержит ссылку на отчет.



Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование
корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего.
Предоставленная информация не подлежит использованию
в коммерческих целях.

Реферат

Пояснительная записка к выпускной квалификационной работе содержит 79 страниц, 14 рисунков, 14 таблиц, 69 использованных источников, 1 приложение. В качестве наглядного материала подготовлены слайды электронной презентации.

ФИНАНСЫ, АНАЛИЗ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ.

Объект исследования - общество с ограниченной ответственностью «Страйк». Предмет исследования – управление финансами компании.

Цель ВКР - разработать и финансово обосновать рекомендации по развитию деятельности ООО "Страйк".

В первой главе раскрываются теоретические аспекты методов управления финансами организации. Во второй главе даётся общая характеристика ООО «Страйк», также проведен анализ эффективности управления структурой активов, пассивов и финансово-хозяйственной деятельности организации. В третьей главе на основе результатов даются рекомендации по повышению развития деятельности ООО "Страйк".

Методы исследования: системный и функциональный подходы, аналитический, сравнительный, графический и статистический методы. Практическая значимость исследования состоит в том, что полученные результаты в исследовании могут быть использованы для дальнейшего совершенствования развития деятельности ООО «Страйк». Расчетная часть ВКР подготовлена с использованием ПК MS Excel.

Содержание

Введение	8
Глава 1 Методы управления финансами организация.....	10
1.1 Зарубежные методы управления финансами организации	10
1.2 Отечественные методы управления финансами организаций.....	19
1.3 Бизнес-план как наиболее эффективный метод управления финансами в условиях неопределенности	28
Глава 2 Анализ экономического положения ООО «Страйк»	38
2.1 Организационно –экономическая характеристика организации	38
2.2 Анализ эффективности управления структурой активов и пассивов предприятия.....	40
2.3 Анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности.....	55
Глава 3 Разработка и обоснование рекомендаций по развитию деятельности ООО «Страйк».....	62
3.1 Предложения по развитию деятельности ООО «Страйк».....	62
3.2 Финансовое обоснование мероприятий по совершенствованию деятельности ООО «Страйк»	64
Заключение	69
Список использованных источников	72
Приложение	79

Введение

Финансовое состояние характеризуется системой показателей, показывающих реальные и потенциальные финансовые возможности хозяйствующего субъекта как объекта по бизнесу, объекта инвестирования капитала, налогоплательщика.

Хорошее финансовое состояние заключается в эффективном использовании ресурсов, способности полностью и в положенные сроки ответить по своим обязательствам, достаточности собственных средств для уменьшения риска, хороших перспективах для получения прибыли и другое. Плохое финансовое состояние наоборот, выражается в неудовлетворительной платежеспособности, низкой эффективности использования ресурсов, в неэффективном размещении средств и их мобилизации.

Цель ВКР - разработать и финансово обосновать рекомендации по развитию деятельности ООО "Страйк".

Поставленная цель определила необходимость решения следующих задач:

- изучить теоретические аспекты методов управления финансами организации
- провести анализ эффективности управления структурой активов, пассивов и финансово-хозяйственной деятельности объекта исследования
- разработать и обосновать рекомендации по повышению развития деятельности ООО "Страйк".

Объект исследования - общество с ограниченной ответственностью «Страйк» (г.Пенза).

Предмет исследования – оптимизация финансовой деятельности.

Практическая значимость исследования заключается в возможности внедрения разработанных предложений для повышения эффективности финансовой деятельности объекта исследования.

Основой для анализа источников финансирования и оценки финансового состояния ООО «Страйк» выступает бухгалтерский баланс фирмы за 2017-2019 гг. и отчет о финансовых результатах за 2017-2018 гг. и 2018-2019 гг.

Методы исследования: системный и функциональный подходы, аналитический, сравнительный, графический и статистический методы.

Структура выпускной квалификационной работы: введение, три главы, а также заключение, список использованных источников и приложения.

Глава 1 Методы управления финансами организации

1.1 Зарубежные методы управления финансами организации

В настоящее время процесс управления финансами организации представляет собой целенаправленное воздействие субъектов управления на систему финансов организации с помощью специальных приемов, методов и инструментов для достижения поставленных целей и задач финансовой политики организации, планирование финансовых поступлений и определение источников их формирования, планирование расходов и формирование резервов. При этом основными методами управления финансами организации являются финансовое планирование, финансовый учет, финансовый анализ, финансовое регулирование и финансовый контроль. С помощью перечисленных методов осуществляется воздействие финансовых отношений на хозяйственные процессы организации посредством управления движением финансовых ресурсов и оценки эффективности их использования.

Многоаспектность и сложность управления финансами организации давно находится в поле зрения как отечественных, так и зарубежных ученых и практиков. Наиболее общие вопросы изучения проблем управления финансами организации нашли свое отражение в работах таких классиков теории управления как А. Маслоу, Э. Мэйо, Ф. Тейлор, А. Файоль. Развитие и совершенствование теории управления финансами организации получила в трудах И. Ансоффа, П. Друкера, Т. Питерса, А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина, Р. Уотермана, где были сформулированы как старая, так и новая парадигмы управления финансами организации.

Среди научных исследований, раскрывающих наиболее общие теоретические и методологические аспекты экономики и управления финансами организаций, отметим работы Н.А. Адамова, Р.И. Акмаевой, И. Ансоффа, И.А. Бланка, Р. Брейли, Ю. Бригхем, А.В. Брызгалина, В.Я. Горфинкеля, В.В. Ковалева, А.Г. Куликова, И.Я. Лукаевича, В.А.

Морыженкова, М.Ф. Овсийчук, Л.П. Павловой, А.Н. Романова, Н.Ф. Самсонова, С.Г. Фалько.

Исследованию проблем рациональной организации систем управления финансами организаций посвящены труды отечественных и зарубежных ученых: Балабанова И.Т., Большакова С.В., Бородиной Е.И., Володина В.В., Ефимовой О.В., Ковалева В.В., Молякова Д.С., Павловой Л.Н., Стояновой Е.С., Ван Хорна Дж. К., Риса Дж., Энтони Р., Мескона М., и др.

Поскольку термин «финансы организаций» является ключевым, то считаем целесообразным провести его всесторонний анализ. Так, по мнению Дж. Риса, финансы организации представляют собой экономические денежные отношения, возникающие в результате движения денег и образующихся на этой основе денежных потоков, связанные с функционированием создаваемых в организациях денежных фондов. Состояние финансов организаций оказывает влияние на обеспеченность общегосударственных и региональных денежных фондов [11]. В этом определении финансы организации сводятся к финансовым взаимоотношениям, связанным с процессом образования и распределения доходов, но помимо доходов в финансовой практике любой организации существуют и расходы, место которых в данном определении не отражено.

По мнению Бланк И.А., финансы организации представляют собой систему экономических отношений отдельных субъектов хозяйствования – юридических лиц, связанных с формированием, распределением и использованием денежных средств в процессе осуществления ими хозяйственной деятельности [14]. В этом определении раскрывается распределительная сущность финансов организации, но финансовые ресурсы организации формируются и в процессе обмена, например, в процессе диверсификации портфельных инвестиций.

По мнению Павловой Л.Н., финансы организации представляют собой совокупность денежных отношений, возникающих по поводу образования и использования целевых фондов денежных средств, регулирования реального

денежного оборота исходя из стратегий и тактики предпринимательской деятельности [7]. В данном определении акцент делается на регулировании реального денежного оборота, в то время как организация участвует, прежде всего, в товарно-денежном обороте.

Финансы коммерческой организации представляют собой экономические отношения, возникающие в процессе формирования производственных фондов, производства и реализации продукции, образования собственных финансовых средств, привлечения внешних источников финансирования, их распределения и использования [35]. В этом определении финансы организации отождествляются с финансовым механизмом, в результате чего осуществляется подмена понятий.

Таким образом, из рассмотренных выше определений видно, что общего подхода к понятию финансов организации не существует, по-разному определяются и основные отношения, а также методы управления финансами коммерческой организации.

Обобщая рассмотренные подходы, представляется возможным сформулировать авторское определение. Финансы организации представляют собой денежные отношения, связанные с формированием и распределением денежных доходов, накоплений и иных поступлений на расчетный счет организации, их использованием на выполнение обязательств перед финансово-банковской системой и финансирование затрат по расширенному воспроизводству, социальному обслуживанию и материальному стимулированию работников. Финансы организации являются частным случаем общей категории финансов и самостоятельной сферой финансовых отношений, эффективность финансов организации напрямую зависит от методов управления ими.

Для оценки опыта развития российских и зарубежных организаций в области управления финансами необходимо учесть хронологию становления финансового менеджмента как такового. В связи с этим считаем необходимым проанализировать характеристику этапов развития

финансового менеджмента с момента его возникновения. Американский ученый Юджин Бригхем, изучающий направления развития финансового менеджмента, полагает, что финансовый менеджмент возник в 1860-х гг. В это время управлением финансами организации занимались практики, но со временем их опыт оказался недостаточным для применения во всех отраслях экономики, их исследования имели эмпирический характер, а развитие знаний в области управления финансами организации шло медленно.

Основной задачей финансового менеджмента на этапе его становления стала разработка основ финансового анализа организации, построения наиболее эффективной системы управления производством, разработка мотивационного механизма для работников, оптимизация работы с дебиторской задолженностью, определение источников и форм привлечения капитала. Таким образом, западная модель развития финансового менеджмента на первоначальной стадии не учитывала особенности развития самой организации. Вместе с тем, в этот период были разработаны общие методики решения ключевых проблем управления финансами организации [10].

Следующей ступенью развития финансового менеджмента можно считать завершение процесса индустриализации. На этом этапе рост числа организаций шел ускоренными темпами и основной задачей стала разработка количественного критерия оценки эффективности использования финансовых ресурсов организации. Такие показатели были предложены позже, но в это время они имели общий характер, давая финансовым менеджерам наиболее общие ориентиры для разработки стратегии развития финансового менеджмента организации.

В XIX–XX вв. вместе с увеличением числа акционерных обществ и усилением роли финансового капитала быстро развивался финансовый рынок. Это привело к необходимости расширения и углубления форм финансовых связей организации, разработке новых механизмов денежных отношений между участниками финансового рынка. Концентрация финансов способствовала

появлению крупных организаций, для которых особую актуальность приобрели вопросы мотивации сотрудников.

В конце XIX в. ученые впервые предприняли попытку обобщить накопленный опыт в области финансового менеджмента, что положило начало формированию основ научного управления организацией. Данный период связывают с работами Фредерика Тейлора и Анри Файоля, исследования которых посвящены формированию научных подходов к построению мотивационной системы.

Кроме того, на данном этапе развития науки управления финансами появляются школы статистического финансового анализа (Ratio Statisticians School) (1860–1880 гг.), мультивариантных аналитиков (Multivariate Modellers School) (1870–1890 гг.). Основной идеей первой теории стал постулат о том, что полезность аналитических коэффициентов, рассчитанных на основе показателей финансовой отчетности организации, проявляется при условии существования критериев пороговых значений, с которыми эти коэффициенты могут быть сравнимы. Представители второго направления опирались на идею разработки концепции, базирующейся на существующей взаимосвязи частных финансовых коэффициентов, которые характеризуют финансовое положение и текущую эффективность деятельности [34].

В этот период американскими учеными Джоном Вильямсоном и Майроном Гордоном была разработана концепция анализа дисконтированного денежного потока (DiscountedCashFlowAnalysisTheory). В западных странах ее применение было направлено на совершенствование управления финансами корпораций. На данном этапе быстрыми темпами разрабатывались и внедрялись основы методики финансового анализа организации. Особое внимание было уделено определению соотношения между видами финансовых ресурсов. Для решения этой задачи были определены критерии оптимальности соотношения основных и оборотных средств, коммерческого капитала и ликвидных активов, а также собственного и заемного капиталов.

К началу 1930-х гг. финансовый менеджмент западных компаний постепенно перешел к следующему этапу развития. Мировым кризисом того времени были обусловлены серьезные финансовые трудности большинства хозяйствующих субъектов многих стран. Данный период можно описать как время массовых банкротств организаций, высоких темпов инфляции, падения объемов производства, низкой инвестиционной активности, снижение финансовой ликвидности. На первое место вышли проблемы существования организаций при усилении конкуренции и глубокого кризисного состояния экономики. От организаций требовались знания и навыки рационального использования денежных средств, корректировки структуры затрат и капитала, грамотное управление финансами организации. Большинство крупных промышленных групп столкнулось с дефицитом финансов, высоким уровнем расходов на обслуживание капитала. Существующие методы управления финансами не могли обеспечить оптимизацию и структурирование капитала, не акцентировали внимание на управлении капиталом, и по этим причинам многие организации не могли продолжать производственную деятельность [63].

Основной целью финансовых менеджеров было выведение организаций из кризиса и недопущение банкротств, появилась необходимость в осознанном управлении финансами. На этом этапе развития финансового менеджмента стали выделять индикаторы оптимальности соотношения отдельных видов ресурсов, но получаемые значения были применимы к стабильной, а не кризисной экономике. Значения коэффициентов должны были реагировать на изменение экономических условий, в частности на снижение или увеличение темпов роста экономики. В этой связи возникла задача поиска способов управления экономическими ресурсами посредством управления финансами в кризисных ситуациях. Так, появилась необходимость разработки стратегии управления финансами в условиях постоянно изменяющейся макро- и микросреды организации с учетом рисков.

Научные достижения в области финансового менеджмента были отражены в утверждении ряда нормативно-правовых документов. В США были приняты законы: «О ценных бумагах» (1933 г.), «О банковской деятельности» (1933 г.), «О фондовой бирже» (1934 г.), «О холдинговых компаниях» (1935 г.), «О банкротстве» (1938 г.), которые послужили правовой основой современных государственных норм контроля за финансовой деятельностью организаций. Кроме того, на данном этапе были разработаны концепции: стоимости капитала (Cost of Capital Theory) – автор Джон Уильямсон; структуры капитала (Capital Structure Model) – авторы Франко Модильяни и Мертон Миллер; стоимости денег во времени (Time Value of Money Model) – автор Ирвинг Фишер; взаимосвязи уровня риска и доходности – автор Фрэнк Найт [49].

В 50-х гг. XX века происходили изменения, которые создали предпосылки для перехода финансового менеджмента к современному этапу: научная революция, рост экономики в развитых странах, укрепление общественных процессов, достижение стабильности рыночной инфраструктуры. Все это привело к формированию единого научного механизма управления финансами организации. Этому способствовало и расширение финансовых операций в области хозяйственной деятельности, совершенствование функционировавших финансовых институтов, создание модифицированного учета и отчетности, использование новейших форм и методик прогнозирования, планирования и анализа.

Данный этап можно охарактеризовать как период интенсивного экономического развития западных стран, интеграции национальных экономик в систему международного хозяйства, начала процесса глобализации. В этот период финансовые рынки оказывают значительное влияние на многие стороны деятельности крупных организаций. Вместе с тем в результате развития научно-практической мысли в области финансового управления были разработаны основные индикаторы, характеризующие уровень эффективности использования экономических ресурсов, которые быстро

трансформировались в факторы, определяющие конкурентоспособность организаций на финансовом рынке.

С применением новых методов управления капиталом значительно укрепилось положение крупных предприятий на финансовых рынках. Компании добились оптимизации соотношения между такими категориями, как ликвидность, доходность и риски; обеспечено соответствие между финансовыми ресурсами организаций и скоростью устойчивого роста; оптимизировано управление финансовыми и производственными рисками посредством операций с финансовым капиталом. Отметим применение новейших инструментов финансового менеджмента: теории сбалансированных показателей (Balanced Scorecard), разработанной Дэвидом Нортон и Робертом Капланом; модели финансового обеспечения устойчивого роста предприятия (A Model of Optimal Growth Strategy), предложенной Джеймсом Ван Хорном и Робертом Хиггинсом; модели оценки финансовых активов с учетом систематического риска (Capital Asset Pricing Model), разработанной Уильямом Шарпом; модели оценки опционов (Option Pricing Model) Фишера Блэкома и Майрона Скоулза и др [54].

Для наиболее полной оценки методов управления финансами организаций целесообразно провести оценку финансовых потоков, управление которыми осуществляется на нескольких уровнях в зависимости от значимости объектов исследования. Так, финансовые потоки можно рассматривать как последовательность движения финансов от привлечения до инвестирования, данные потоки можно также разбить на отдельные финансовые цепочки, в рамках управления финансами организации каждый объект может быть рассмотрен самостоятельно. Таким образом, можно утверждать, что в зависимости от варианта рассмотрения финансовых потоков организации можно использовать один из методов управления этим потоком. Можно выделить следующие методы:

- дифференцированный метод, используемый при рассмотрении потока как совокупности отдельных элементов, требующих самостоятельного

управления. Данный метод может использоваться на уровне финансовой цепочки для выделения наиболее важных потоков;

- портфельный метод, применяемый при условии объединения отдельных элементов в так называемые портфели управления. Объединение происходит по утвержденному критериальному алгоритму. Такой метод может использоваться при управлении инвестированием;

- потоковый метод, сущность которого состоит в том, что поток рассматривается как совокупность транзакций, целенаправленно переходящих из предыдущей составляющей потока в следующую [19].

В соответствии с приоритетами управления в рамках отдельной организации может быть использована совокупность методов, на основе которой происходит распределение полномочий между уровнями управления финансами. Так, на низшем уровне управления финансами используется дифференцированный метод, на среднем – портфельный метод, а на высшем уровне наиболее эффективным может быть потоковый.

Подводя итоги рассмотрению становления финансового менеджмента за рубежом, отметим, что основными критериями выделения разных этапов на Западе являются особенности экономического развития, обусловившие возникновение специфических проблем финансового менеджмента, решение которых требовало разработки и использования различных инструментов, зависящих от той или иной стадии развития финансового управления.

Отметим, что в настоящее время зарубежные организации ограничиваются отдельными мероприятиями, осуществляемыми в целях выхода из сложившихся кризисных ситуаций, а также дальнейшего улучшения финансового состояния организации. При этом, они используют совершенно разные антикризисные меры, не рассматривая их в комплексе, учитывая определенные традиции и результаты проведенного ретроспективного анализа.

Зарубежный опыт управления финансами не может быть полностью использован российскими организациями из-за специфики управления финансами, определенных принципов, методов и приемов организации

финансовых потоков. Рассмотрим подробнее российские методы управления финансами организаций в следующем параграфе.

1.2 Отечественные методы управления финансами организации

Становление рыночных отношений в России не только существенно изменило содержательную часть многих традиционных разделов науки и практики в сфере экономики, но и привело к необходимости развития направлений, которые можно считать относительно новыми. К числу последних можно отнести финансовый менеджмент, являющийся одним из наиболее динамично развивающихся направлений в западной практике.

Сегодня финансовый менеджмент российских организаций некорректно сравнивать с таковым в западных организациях, где становление методов управления финансами, как было рассмотрено нами ранее, было более длительным и последовательным. Новые задачи финансового менеджмента возникали сначала в прогрессивно развивающихся российских организациях, позже становясь актуальными и для менее развитых.

В настоящее время российские организации находятся на разных ступенях развития управления финансами. Есть организации, которые в переходной экономике получили мощный импульс для совершенствования финансового менеджмента и опередили западные организации, другие же до сих пор не применяют базовые финансовые инструменты, разработанные в западных странах на первых этапах развития системы управления финансами. Освоение сложных моделей и методов управления финансами для отстающих организаций весьма проблематично, поскольку у них неразвиты простейшие основы управления финансами. Так, подобная система в одних организациях направлена на решение простейших задач, в то время как в других осваиваются проблемы более высокого уровня, например применение фондовых инструментов в финансовой деятельности.

Таким образом, для каждой отдельно взятой российской организации наиболее эффективным является индивидуальный набор методов управления финансами, который, должен определяться уровнем развития финансового менеджмента организации. Вместе с тем, руководство ряда российских организаций и в настоящее время применяет методы управления финансами организаций, которые использовались еще в условиях плановой экономики.

На протяжении длительного периода времени в России бухгалтерский учет как одна из фундаментальных наук для финансового менеджмента считался консервативной наукой по сравнению с планированием, финансами и экономикой. Начиная с 80-х гг. в России появляются совместные предприятия с участием иностранного капитала, но их функционирование было затруднено из-за несовместимости систем бухгалтерского учета в СССР и зарубежных странах. Впервые проблема гармонизации отечественного бухгалтерского учета была сформулирована на международном семинаре в г. Москве в 1989 г. Началом становления финансового менеджмента как научной дисциплины в России можно считать 1990-е гг., когда отечественными учеными и практиками были предприняты первые попытки адаптации западных методик управления финансами организации к российской переходной экономике [34].

Начиная с 90-х гг. управление финансами становится наиболее сложной и приоритетной задачей деятельности российских организаций независимо от размера и форм собственности. Финансовый менеджмент требует постоянного развития присущих ему методов и приемов. В 90-е годы XX века России началось стихийное развитие финансового менеджмента, который в кратчайший период столкнулся с проблемами, возникавшими в западных странах постепенно на протяжении длительного периода времени. Менеджерами многих российских организаций, оказавшихся на грани банкротства, не были освоены основы теории управления финансами организации, разработанные ранее на Западе. По этой причине решение

сложных задач в кризисный период стало для российских организаций достаточно серьезной и неожиданной проблемой.

Следует отметить, что в кризисной ситуации во многих отечественных организациях наблюдался дефицит квалифицированного персонала, а проблемами финансового менеджмента занимались преимущественно бухгалтеры и аналитики. Российские организации столкнулись с этой проблемой в начале 1990-х гг. Ее актуальность проявлялась лишь в организациях, где были освоены методы первых двух этапов развития финансового менеджмента на Западе. Перед ними стояли задачи управления рисками и проведения их оценки, но способы оценки рисков тогда еще не были разработаны, а страхование рисков – не внедрено в отечественную экономическую практику.

На монографическом уровне систему управления финансами исследовали многие российские ученые, которые занимались поиском новых способов управления капиталом, решением основных проблем и задач финансового менеджмента. Труды российских ученых Д.И.Правдина, А.М.Омарова, В.В.Космина внесли заметный вклад в разработку инструментов управления финансами организации не только на теоретическом уровне, но и с использованием практического опыта.

В период планового ведения хозяйствования в нашей стране аналогичными проблемами занимались А. П. Александровский, Д. П. Андрианов, М. И. Баканов, Н.Р. Вейцман, Н. В. Дембинский, М. Ф. Дьячков, И. И. Каракоз, А.Ш. Маргулис, А.И. Сумцов, С. К. Татур, А. Д. Шеремет, И.А. Шоломович, но в большей степени их специализацией был анализ хозяйственной деятельности организации. В постсоветский период проблемы финансового менеджмента на основе финансового анализа находят отражение в трудах И.А.Бланка, В.В.Ковалева, М.Н.Крейниной, Е.В. Негашева, Р.С. Сайфулина, А.Д. Шеремета [61].

Следует отметить, что реализация системы управления финансами организации осуществляется посредством управления экономическими

показателями, нормативами и другими инструментами (такими как прибыль, рентабельность, себестоимость, налоговая база и др.).

Ключевые цели современного управления финансами организации заключаются в максимизации прибыли, капитализации (рыночной стоимости) и платёжеспособности (ликвидности) организации в целях удовлетворения интересов собственников. В настоящее время прибыль не только позволяет обеспечить дальнейшее развитие организации, но и отражается степень эффективности ее работы. От роста прибыли напрямую зависит увеличение доходов ее собственников.

Публичные организации, акции которых размещены на фондовом рынке, заинтересованы в увеличении их рыночной стоимости или капитализации. Во-первых, это влияет на размер дивидендов. Во-вторых, от рыночной стоимости организации зависит размер прибыли, которую акционер заработает при продаже пакета акций либо в случае реструктуризации или банкротства организации.

Максимизация прибыли и рыночной стоимости организации тесно взаимодействует с поддержанием её платёжеспособности. Управление платёжеспособностью осуществляется за счет формирования и поддержания платёжной дисциплины организации. В её основе лежит управление дебиторской и кредиторской задолженностью: предварительный анализ платёжеспособности контрагентов, мониторинг соблюдения дебиторами условий по оплате отгруженных товаров, формирование резервов по просроченным долгам и их списание, своевременное погашение собственных долгов.

В основе финансового менеджмента лежат специальные методы и инструменты, с помощью которых осуществляются управление финансами и финансовый анализ. Эффективность управления определяется выбором наиболее оптимальных методов и инструментов для решения поставленных целей и задач.

Основными методами управления финансами организации являются операционная система, контроль, кратко- и долгосрочное планирование, финансовое прогнозирование. Грамотно организованная операционная система организации влияет на финансовые результаты деятельности, позволяет оптимизировать движение денежных средств и минимизировать затраты. Контроль финансов дает возможность проводить план-фактный анализ значимых показателей деятельности, выявлять ошибки в системе управления финансами и оперативно их исправлять. Планирование является основой финансового менеджмента и базируется на анализе текущего состояния организации и составлении планов развития с учетом выбранной стратегии, условий рыночной среды и влияния других внешних факторов [48].

Эффективная операционная система, планирование и контроль позволяют минимизировать потенциальные риски организации. Кроме того, в рамках риск-менеджмента применяются и другие методы управления финансами организации (финансовое моделирование, разделение ответственности, диверсификация). Так, финансовое моделирование представляет собой создание и анализ вероятных вариантов развития организации при наличии нескольких переменных и дает возможность разработать наиболее оптимальный план действий при реализации негативных сценариев.

Разделение ответственности предполагает делегирование ответственности за наступление рискованных событий всем участникам финансовых отношений. Потери каждого из участников по отдельности будут существенно меньше суммарных убытков организации. Исключение потерь дает возможность оценить потенциально не выгодные финансовые решения, просчитав убытки организации от их реализации. Например, использовать долгосрочный банковский кредит для финансирования кассового разрыва.

Диверсификация означает инвестирование в различные активы, отличающиеся по срокам, доходности и, соответственно, рискованности. В кризис многие организации испытывают значительные трудности в процессе работы, поскольку вынуждены искать решение противоречивых вопросов. Так, с одной стороны, у организации есть обязательства по погашению задолженности перед кредиторами (банками и контрагентами). С другой стороны, остро нуждается в денежных ресурсах для поддержания своей деятельности и генерации прибыли.

С целью предупреждения развития неблагоприятных ситуаций и возникновения риска банкротства целесообразно проводить мониторинг финансового состояния организации, а также следить за развитием событий в экономической и политической сфере общества. Так, прогнозирование влияния мировых кризисов на деятельность российских организации позволит принять необходимые меры заранее и избежать негативных последствий.

В условиях экономической неопределенности большое значение приобретает оперативное управление финансами организации. Нестабильность экономической ситуации в условиях кризиса объясняет необходимость использования преимущественно собственных ресурсов для финансирования деятельности организации. Привлечение заемных средств может повысить риски потери платёжеспособности и ликвидности организации. Рассчитать оптимальный для организации объём свободных денежных средств можно с помощью различных методов. Так, уточненный метод базируется на плановых значениях объемов производства и реализации продукции. Исходя из размеров выручки и дебиторской задолженности рассчитывается поступление денежных средств. В свою очередь укрупненный метод использует фактические данные по выручке за предыдущие периоды, на их основе рассчитываются средние показатели, значения которых применяют для прогнозирования объемов денежных средств .

Таким образом, система методов финансового управления представляет собой набор таких инструментов, с помощью которых можно получать достоверную информацию об аспектах деятельности организации, вести мониторинг соответствия результатов деятельности тактическим и стратегическим целям, а также всесторонне анализировать возникающие проблемы и искать наилучшие варианты их решения.

По нашему мнению, управление финансами организации стоит определить как специфическую область управленческой деятельности, связанную с целенаправленной организацией финансовых ресурсов направленных на максимизацию прибыли при допустимом уровне финансового риска. Рассмотрев сущность управления финансами, построим логическую модель системы управления финансами с использованием основных принципов общей теории управления (рис.1.).

.

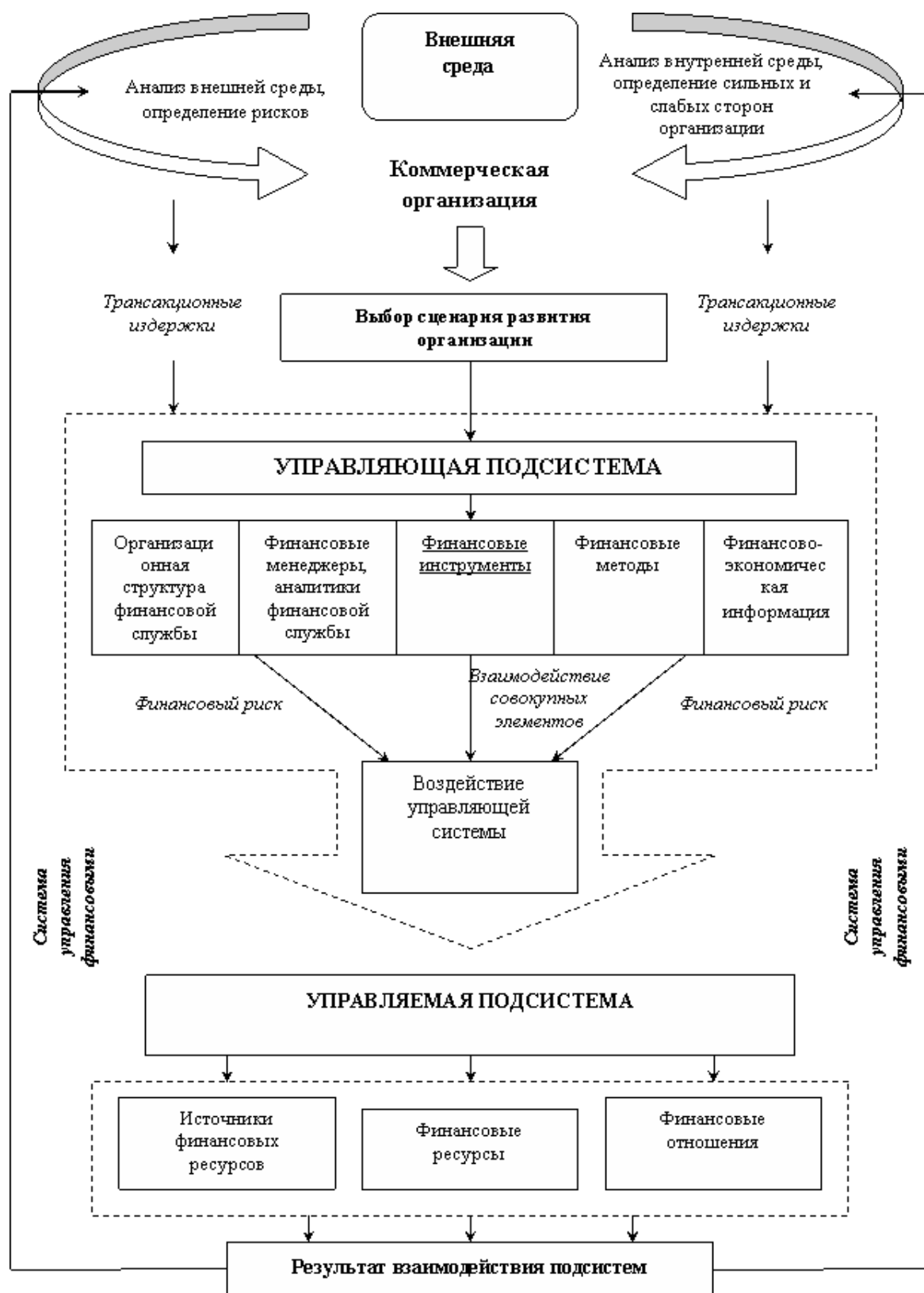


Рисунок 1- Модель системы управления финансами организации.

Как видно из рисунка 1 в системе управления финансами, как и в любой системе, выделяют управляющую (субъект) и управляемую подсистемы (объект). Объектами управления являются финансовые отношения организации, финансовые ресурсы и их источники. В управлении финансами выделяют несколько элементов: планирование, оперативное управление и контроль. Разработка системы управления финансами, способной решать не только текущие, но и стратегические задачи управления, является одной из ключевых стратегических задач, стоящих перед финансовым менеджментом.

На основании приведенного обзора российского и зарубежного опыта становления и развития финансового менеджмента сформулируем отличительные черты финансового менеджмента в России и влияющие факторы, которые необходимо учитывать при выборе направлений развития.

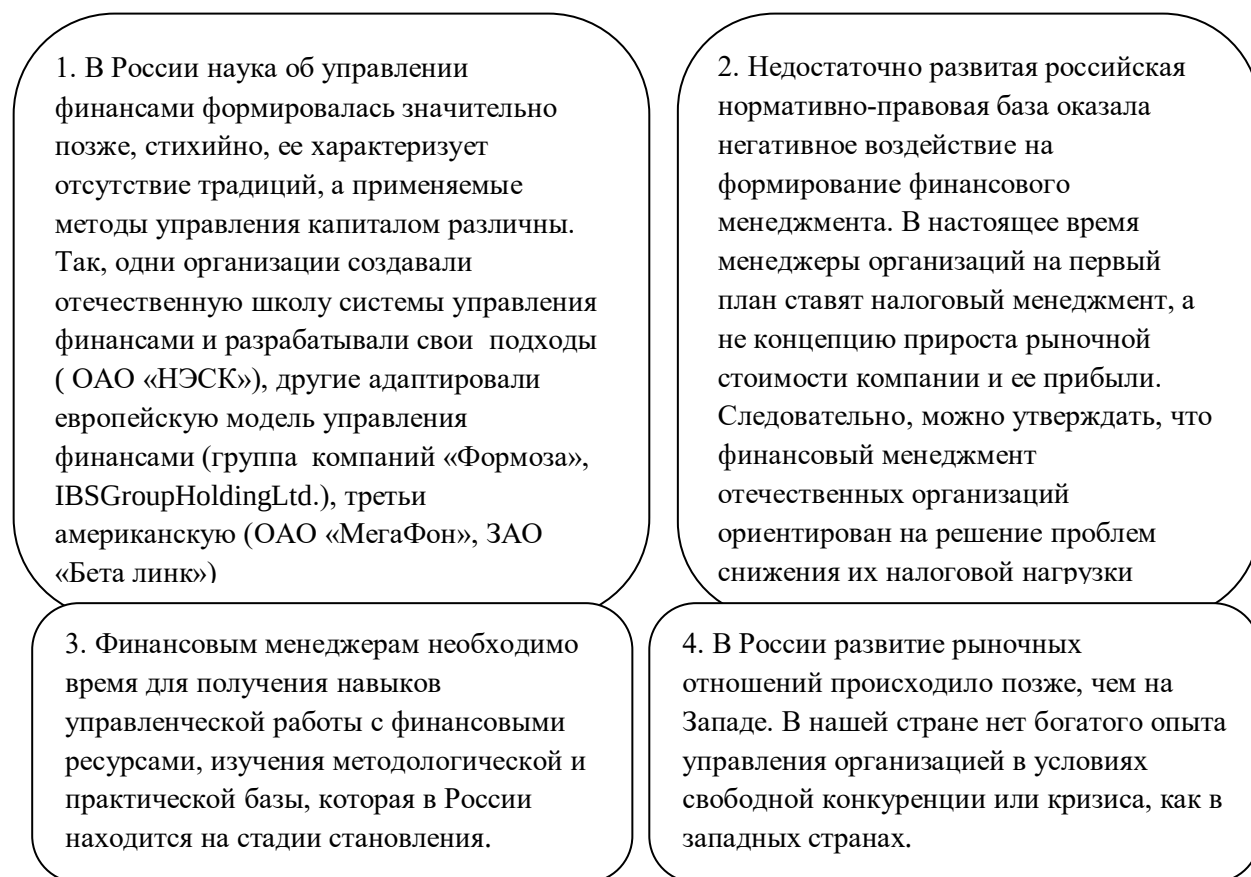


Рисунок 2 - Отличительные черты финансового менеджмента в России.

Рассмотренные на рисунке 2 отличительные черты российского финансового менеджмента препятствуют успешному внедрению зарубежного опыта управления финансами в отечественных организациях. По официальным данным Росстат, только 30% российских организаций реально готовы к экономическим трудностям. Примерно столько же организаций планируют использовать кризис для роста, предпринимая, с этой целью, различные антикризисные меры, направленные на эффективное управление имеющимися финансовыми ресурсами, понесенными затратами и полученными результатами финансовой деятельности **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Изучив отечественный и зарубежный опыт управления финансами, можно сделать вывод о том, что понимание и изучение проблем и задач, которые были решены в процессе становления западной системы управления финансами, а также условий, повлиявших на выбор методов решения этих задач, дадут возможность российским организациям в современных условиях сделать выбор наиболее эффективного инструментария и оптимальной структуры финансового менеджмента организации любой отраслевой принадлежности

1.3 Бизнес-план как наиболее эффективный метод управления финансами в условиях неопределенности

В России в период финансовой неопределенности превалируют вопросы финансового планирования деятельности организации в условиях неопределенности перспектив развития экономики. Это требует особого подхода к принятию управленческих решений, а также выбору инструментов их реализации. Финансовая нестабильность заключается в систематических неплатежах, низкой рентабельности, снижении ликвидности и платежеспособности организации, в отсутствии соответствующей законодательной базы, действенных механизмов регулирования финансовых

потоков. Поэтому считаем целесообразным разработать такую систему управления организацией, которая в условиях неопределенности могла бы действовать наиболее эффективно, сохраняя положительные финансовые результаты.

В условиях неопределенности рыночной экономики особенно актуальной становится такая функция финансового управления как планирование финансово-хозяйственной деятельности организации на краткосрочную и долгосрочную перспективы. При этом бизнес-план является одним из ключевых инструментов, позволяющих формализовать процесс развития организации в комплексный документ, отражающий основные направления деятельности. Все факторы, оказывающие негативное влияние на деятельность организации, должны быть отражены и учтены в бизнес-плане. Бизнес-план должен способствовать решению задач улучшения финансового состояния организации [52].

В современной практике бизнес-план уже не рассматривается только как документ для привлечения инвестиций, его определяют как ключевой элемент стратегического и финансового менеджмента. Сегодня отличительной чертой российского предпринимательства является постепенный переход от нецивилизованных форм бизнеса к современным международным формам с использованием методов и средств бизнес-планирования.

Как правило, большинство крупных проектов сопровождается разработкой бизнес-плана, который подтверждает их эффективность и доходность, что дает возможность еще на стадии разработки выявить возможные проблемы и минимизировать вероятные риски. Разработка бизнес-плана в условиях неопределенности позволяет избежать таких ошибок, как нехватка ресурсов для реализации проекта и отрицательный баланс движения денежных средств.

Сегодня все чаще бизнес-план как инструмент финансового менеджмента рассматривается в качестве основы управления корпоративными финансами, а именно эффективного бюджетирования и контроллинга. Особенностью бизнес-

плана как стратегического документа организации в условиях неопределенности является его сбалансированность с точки зрения постановки задач с учетом реальных финансовых возможностей организации. Чтобы бизнес-план был принят к исполнению, все его направления должны быть обеспечены финансовыми ресурсами.

Целью разработки бизнес-плана в условиях неопределенности является формализованное описание того, как и за счет каких ресурсов, организация сможет работать более эффективно [41]. Такой бизнес-план, помимо диагностики внешнего и внутреннего окружения организации включает в себя содержание мероприятий, которые необходимо реализовать в сферах маркетинга, производства, управления и финансового менеджмента. Здесь бизнес-план позволяет оценить как риски организации, так и жизнеспособность и эффективность проекта, а также служит важным инструментом получения финансовой поддержки внешних инвесторов.

При разработке бизнес-плана в условиях неопределенности могут быть рассмотрены различные направления повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности, такие как: ликвидация нерентабельных производств; освобождение организации от содержания объектов социальной и непроизводственной инфраструктуры; продажа, сдача в аренду и списание неиспользуемых активов; аутсорсинг производственных и управленческих бизнес-процессов; применение современных систем управления организацией, таких как бюджетное управление, система сбалансированных показателей, автоматизация систем управления и др.; приобретение, аренда, лизинг современного оборудования; снижение складских запасов, продажа, сдача в аренду неиспользуемых помещений; модернизация выпускаемой продукции и технологического процесса с целью повышения конкурентоспособности на рынке.

Реализация основных требований к разработке бизнес-плана в условиях нестабильной экономической ситуации предполагает, что бизнес-планирование будет базироваться на следующих принципах (таблица 1).

Таблица 1 – Принципы бизнес-планирования в условиях нестабильной экономической ситуации

Принцип	Характеристика
Гибкость	предусматривает постоянную адаптацию к изменениям внешней и внутренней среды организации. Его соблюдение требует корректировки плана при различных изменениях внешней и внутренней среды.
Непрерывность	предполагает скользящий характер планирования, прежде всего в части систематического пересмотра планов, «сдвигая» период планирования.
Коммуникативность	понимается координация и интеграция усилий. Все должно быть взаимосвязано и взаимозависимо
Участие	предполагает важность вовлечения в него всех возможных участников процесса функционирования организации с целью снижения вероятности рисков
Адекватность	отражение реальных проблем и самооценки в процессе планирования. Адекватность предполагает, что реально происходящие процессы с рациональной точностью должны моделироваться при составлении плана организации
Комплексность	как взаимосвязь и отражение в плане всех направлений деятельности организации
Многовариантность	позволяет выбрать наилучшую из альтернативных возможностей достижения поставленной цели. Соблюдение этого принципа требует разработки различных сценариев перспективного развития организации исходя из вероятностных сценариев развития окружающей среды
Итеративность	предусматривает неоднократность увязки уже составленных разделов плана (итерации). Это обуславливает творческий характер процесса планирования.

Структура бизнес-плана и степень его детализации зависят от масштабности предлагаемых в нем изменений и сферы их приложения, от размеров предполагаемых рынков сбыта товаров и услуг, наличия конкурентов, источников финансирования инвестиций. Всемирный банк рекомендует несколько различных структур бизнес-планов. В отечественной практике обычно применяют структуру бизнес-плана, приведенную в Постановлении Правительства РФ от 22.11.1997 N 1470 (ред. от 03.09.1998) «Об утверждении Порядка предоставления государственных гарантий на конкурсной основе за счет средств Бюджета развития Российской Федерации и Положении об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной

основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации». Несмотря на существующие различия, в любом бизнес-плане можно выделить такие разделы, как Резюме, Рынки сбыта и конкуренция, План маркетинга, План производства, Управление и организация, Оценка рисков, Стратегия финансирования, Финансовый план.

Из всех разделов бизнес-плана для нас наибольший интерес представляет финансовый план, поскольку в этом разделе бизнес-плана описывается финансовое состояние организации, изменения в структуре активов и пассивов, разрабатываются прогнозы финансовых результатов деятельности, определяются потребности в дополнительных финансовых ресурсах и источники финансирования, формируется модель дисконтированных денежных потоков, определяется точка безубыточности. Финансовый раздел бизнес-плана дает возможность выбрать оптимальный вариант решения, минимизировать последствия возможных рисков [30].

В финансовом разделе бизнес-плана детально рассматривают основные аспекты финансового обеспечения деятельности организации, анализируют алгоритм использования денежных средств на основе текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации. Финансовый план бизнес-плана убеждает потенциального инвестора в необходимости инвестировать деньги, определяет сроки получения прибыли и сроки возврата инвестиций.

Как правило, прогнозные модели представляют собой наиболее рисковую часть бизнес-плана в силу своей неопределенности, но именно они показывают потенциальному инвестору возможности организации. В прогнозах рассматривают пессимистичный, нейтральный и оптимистичный сценарии, которые связаны с различными вариантами изменения объема продаж, цен поставщиков, курса валют и т.д. Все это в любой момент может измениться, поэтому финансовые прогнозы должны быть многовариантны.

В процессе разработки финансового плана бизнес-плана используют различные методы финансового планирования с учетом необходимости

достижения устойчивости деятельности организации и в соответствии с разделами финансового плана(таблица 2).

Таблица 2 – Методы финансового планирования

Методы финансового планирования	Сущность метода финансового планирования
Расчетно-аналитический	определяет закономерности и тенденции в движении натуральных и стоимостных показателей, а также внутренние резервы организации
Нормативный	на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность хозяйствующего субъекта в финансовых ресурсах и их источниках. Такими нормативами являются: ставки налогов и сборов, нормы амортизационных отчислений.
Метод балансовых расчетов	используется для определения будущей потребности в финансовых средствах на прогнозе поступления средств и затрат по статьям баланса на определенную дату.
Оптимизация плановых решений	предполагает разработку нескольких вариантов плановых расчетов, чтобы можно было выбрать наиболее оптимальный
Факторный метод	используют для расчета планируемого объема прибыли, осуществляется выбор оптимальной величины показателя из ряда вариантов, в результате чего объект прогноза получает значение исходных целевых параметров, на основе которых происходит процесс планирования.
Экономико-математическое моделирование	количественно выражает взаимосвязь между финансовыми показателями и основными факторами, которые их определяют.
Метод денежных потоков	служит инструментом для прогнозирования размеров и сроков поступления необходимых финансовых ресурсов. Теория прогноза денежных потоков основывается на ожидаемых поступлениях средств на определенную дату и бюджетировании издержек и расходов.

Финансовое планирование способствует решению следующих проблем в условиях нестабильной экономической ситуации:

- обеспечение организации финансовыми ресурсами;
- повышение рентабельности деятельности организации;
- обеспечение сбалансированности прогнозируемых затрат;
- контроль за финансовым состоянием и платежеспособностью.

Процесс финансового планирования включает в себя принятие решений о перспективных целях организации и способах их достижения. Итоговым результатом финансового планирования является система планов, имеющих

количественную и качественную оценку. Таким образом, предотвратить банкротство организации можно, если осуществить мониторинг деятельности организации до достижения кризисного финансового состояния, в частности, путем использования методов финансового планирования деятельности организации.

В силу нестабильности и неопределенности российской экономики, изменения порядка расчетов и кредитования коммерческих организаций, возрастающей доли дебиторской и кредиторской задолженности, несвоевременности осуществления платежей все большее значение приобретает разработка оперативного финансового плана в рамках бизнес-плана. Его значение обусловлено необходимостью определения последовательности и сроков проведения финансовых операций при оптимальном использовании финансовых ресурсов в целях получения максимального экономического результата. Критерии ликвидности и платежеспособности организации позволяют оценивать финансовое состояние в условиях оперативного финансового планирования, когда долгосрочное планирование становится трудно осуществимым. Платежеспособность и ликвидность – характеристики весьма разные [9]. Однако рассчитанные по ним коэффициенты предоставляют собой разную информацию, но одинаково необходимую для оценки деятельности организации в условиях неопределенности экономики. Они позволяют наиболее объективно оценить финансовую деятельность организации и сравнить текущие показатели с прогнозными или достигнутыми в прошлом.

В условиях нестабильной экономической и финансовой ситуации на мировом и отечественном рынках особенно важными становятся вопросы выявления, оценки и нейтрализации рисков планируемых мероприятий. В современной российской практике проблемам управления рисками в процессе формирования и реализации бизнес-планов организации уделяется мало внимания. В настоящее время отсутствует комплексная система оценки и контроля рисков на этапе формирования, реализации и анализа бизнес-плана,

что снижает роль бизнес-планирования как важнейшего инструмента стратегического и оперативного управления финансами. Эффективное управление рисками при разработке бизнес-плана в условиях неопределенности экономической ситуации предполагает их систематизацию на базе различных классификационных признаков. Важнейшей составляющей является разработка методов измерения и оценки степени риска. Количественная оценка рисков, сопровождающих процесс разработки бизнес-плана, представляет собой сложную категорию, которая может быть охарактеризована тремя важнейшими аспектами:

- вероятностными (статистическими) характеристиками,
- коэффициентом чувствительности;
- косвенными оценками (рейтинг, котировки, индексы).

Разработку финансового плана в большинстве случаев приходится осуществлять в условиях неопределенности. Планируя финансовые показатели, зависящие от взаимодействия организации с внешней средой, нужно допускать возможность их хаотических изменений в ту или иную сторону. Существуют различные методы проведения этого анализа. Наиболее известны из них анализ чувствительности и сценарный анализ, которые предусматривают выделение экзогенных факторов неопределенности — экономических переменных, являющихся внешними по отношению к организации параметрами. Например, цены на сырье, платежеспособный спрос населения, уровень процентных ставок, цены на продукцию и смежные товары и пр. Воздействие этих факторов на показатели финансового плана учитывается в рамках этих методов по-разному.

1. Анализ чувствительности предназначен для исследования частных зависимостей плановых показателей от каждого из факторов неопределенности при условии, что остальные факторы имеют ожидаемые (наиболее вероятные — прогнозные) значения. С помощью этого метода удобно изучать поведение таких показателей, как доходы, расходы и прибыль организации, а также связанные с ними денежные потоки. Планирование представляет собой увязку в

единую систему показателей состояния финансов, а анализ чувствительности — это метод отдельного исследования влияния факторов неопределенности на планируемые показатели. Поэтому он имеет ограничения при составлении планов.

2. В рамках сценарного анализа планируются несколько вариантов развития организации по трем сценариям: пессимистическому, наиболее вероятному и оптимистическому. Например, финансовый план с такими показателями, как доходы, расходы, дебиторская задолженность, считается наиболее вероятной перспективой организации. Два других варианта плана должны описывать наихудший и наилучший сценарии его развития.

Смысл трехсценарного планирования заключается в том, чтобы очертить границы возможных колебаний финансовых показателей и предусмотреть наличие буферной зоны, позволяющей обеспечить гибкость плана при колебаниях финансовых показателей в этих границах. Без разработки экстремальных вариантов плана (пессимистического и оптимистического сценариев) остается неясным, каким запасом прочности он должен обладать и какова должна быть емкость буферной зоны, позволяющей обеспечить этот запас. Если запас прочности недостаточен, существует угроза того, что план не будет реализован [33].

Таким образом, в рамках любого проекта, направленного на повышение эффективности деятельности организации, целесообразно разработать альтернативные варианты и отдельные бизнес-планы, которые необходимо коррелировать между собой на уровне финансовых потоков, рассчитывая коэффициенты эффективности по каждому направлению. Затем осуществить выбор наиболее оптимального варианта развития, приносящего при наименьших вложениях наилучший финансовый результат.

Грамотно составленный бизнес-план может служить важным инструментом управления финансами организации. Так, если каждая цель, реализующаяся в организации, будет рассматриваться как отдельный проект, то есть для каждого проекта будут определены денежные потоки, рассчитан

финансовый результат и определена эффективность, то финансовая служба организации в виде бизнес-плана сможет получить действенный инструмент планирования финансовой деятельности и основу для финансового планирования, эффективного бюджетирования и контроллинга. Следует отметить, что проработанный бизнес-план является инструментом контроля и управления финансами, поскольку служит основой сопоставления плановых показателей с фактическими результатами.

Глава 2 Анализ экономического положения ООО «Страйк»

2.1 Организационная – экономическая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «Страйк» зарегистрировано 4 мая 2006 года, создано в соответствие с Федеральным законом от 08.02.98г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью». Общество в своей деятельности руководствуется Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 08.02.98г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (в редакции Федерального закона от 30.12.2008 № 312-ФЗ) и Уставом.

Полное наименование предприятия, с указанием организационно-правовой формы: Общество с ограниченной ответственностью «Страйк». Сокращенное – ООО «Страйк». Место нахождения и почтовый адрес предприятия: 440020, Пензенская область, город Пенза, улица Суворова, стр 144а, литер б1, офис 2.

Общество создано без ограничения срока его деятельности, путем учреждения и не является правопреемником по правам и обязательствам других предприятий и организаций. Устав общества утвержден в соответствии с вышеназванным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Выбранная организационно-правовая форма ООО «Страйк» является наиболее предпочтительной для данного предприятия, так как:

- 1) мобильно в управлении;
- 2) государственное регулирование минимального размера уставного капитала;

Основным документом, регулирующим деятельность предприятия, является Устав. В нем определены цели, функции, задачи, полномочия предприятия и другие аспекты его работы. Основной целью создания Общества является осуществление коммерческой деятельности для извлечения

прибыли. Для достижения целей ООО «Страйк», определенных в Уставе, Общество самостоятельно планирует и осуществляет свою деятельность.

Основными видами деятельности Общества являются:

1) Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;

2) Деятельность в области отдыха и развлечений, такая как боулинг и бильярд

3) Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания

Общество имеет право на осуществление иных видов деятельности, не запрещенных законодательством Российской Федерации.

ООО «Страйк» является юридическим лицом по российскому праву, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе. Общество может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество относится к числу малых предприятий. Организационная структура предприятия является линейно-функциональной и является типичной для малых предприятий. Ее можно охарактеризовать следующим образом: при разработке организационной структуры управления директор старался обеспечить эффективное управление по подразделениям и выполнение следующих условий:

- решение одних и тех же вопросов не должно находиться в ведении разных подразделений;
- все функции управления подразделением должны входить в обязанности руководителя подразделением;
- на определённое подразделение не должны возлагаться решения вопросов, которые эффективнее решать в другом.

2.2 Анализ эффективности управления структурой активов и пассивов предприятия

Степень эффективности управления структурой активов и пассивов выражается в уровне и обеспечения платежеспособности и финансовой устойчивости. Т.е. оно направлено на поддержание здорового финансового состояния предприятия и нормального, бесперебойного функционирования.

Финансовое состояние предприятия характеризуется структурой имущества и источников его формирования, поэтому при оценке финансового положения ООО «Страйк» целесообразно использовать методы вертикального и горизонтального анализа.

В основе оценки всегда выступает бухгалтерская финансовая отчетность, для этого используется бухгалтерский баланс (приложение 1). Актив баланса отражает все имущество предприятия, включая материальные и нематериальные ценности, а также сведения об его размещении и об остатках денежной наличности. В первую очередь в процессе анализа активов предприятия следует изучить динамику активов, изменения в их составе и структуре и дать им оценку. Прежде чем приступить к оценке эффективности управления структурой активов и пассивов необходимо рассмотреть их состав и динамику, представленную в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ состава и динамики имущества ООО «Страйк» и источников его формирования

Статьи баланса	Значение, тыс. руб.			Удельный вес, %			Изменение за период			
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2018 / 2017		2019/ 2018	
							в тыс. руб.	в %	в тыс. руб.	в %
АКТИВ										
I Внеоборотные активы										
Основные средства	52	39	40	0,26	0,31	0,26	-13	0,05	1	-0,05
Итого по разделу I	52	39	40	0,26	0,31	0,26	-13	0,05	1	-0,05
II Оборотные активы										
Запасы	3855	3724	9981	19,36	29,76	65,52	-131	10,39	6257	35,76
Финансовые и другие оборотные активы	14271	6772	2025	71,68	54,11	13,29	-7499	-17,57	-4747	-40,82
Денежные средства	1732	1980	3188	8,7	15,82	20,93	248	7,12	1208	5,11
Итого по разделу II	19858	12476	15194	99,74	99,69	99,74	-7382	-0,05	2718	0,05
III Капитал и резервы										
Уставный капитал	10	10	10	0,05	0,08	0,07	0	0,03	0	-0,01
Нераспределённая прибыль	18262	6695	3493	91,72	53,5	22,93	-11567	-38,23	-3202	-30,57
Итого по разделу III	18272	6705	3503	91,77	53,58	22,99	-11567	-38,20	-3202	-30,58
IV Долгосрочные обязательства										
Итого по разделу IV	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0	-	0	-
V Краткосрочные обязательства										
Заемные средства	-	-	8950	-	-	58,75	-	-	8950	58,75
Кредиторская задолженность	1638	5810	2781	8,23	46,42	18,26	4172	38,20	-3029	-28,17
Итого по разделу V	1638	5810	11731,00	8,23	46,42	77,01	4172	38,20	5921,00	30,58
БАЛАНС	19910	12515	15234	100	100	100	-7395	0	2719	0

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что активы предприятия за 2017-2019 гг. не претерпели существенных, как в абсолютном, так и в относительном выражении. Их совокупный объем незначительно повысился в 2019 году (темп прироста 0,05%).

Анализируя структуру активов можно отметить, что в ней преобладают оборотные активы 99,74%, 99,69% и 99,74% соответственно каждому году периода. Незначительная доля внеоборотных активов обусловлена основным видом деятельности (непроизводственное предприятие). Внеоборотные активы представлены только основными средствами, доля которых в общей структуре активов за отчетный год составила незначительный процент, что говорит о том, что предприятие имеет легкую структуру активов, что свидетельствует о мобильности имущества.

Наибольший удельный вес в структуре оборотных активов и в их общей структуре активов практически на протяжении всего анализируемого периода занимали финансовые и другие оборотные активы 71,68%, 54,11% и 13,29% – от общего объема активов.

Второй по величине удельный вес в структуре активов имели запасы 19,36%, 29,76% и 65,52%. По данной статье в 2019 году наблюдался прирост на 35,76% (6257 тыс. руб.). Резкое увеличение запасов может быть вызвано увеличением объемов деятельности предприятия.

Денежные средства и их эквиваленты составляли 8,7%, 15,82% и 20,93% от общей величины активов соответственно каждому году периода 2017-2019 гг. Это единственная статья актива баланса, имевшая наиболее устойчивую динамику роста на протяжении всего анализируемого периода, что является положительным моментом, так как рост высоколиквидных активов благоприятно влияет на платежеспособность организации. Темп прироста в 2018 году составил 7,12 % (248 тыс. руб.), а в 2019 – 5,11 % (1208 тыс. руб.).

Динамика имущества ООО «Страйк» графически отображена на рисунке 4.

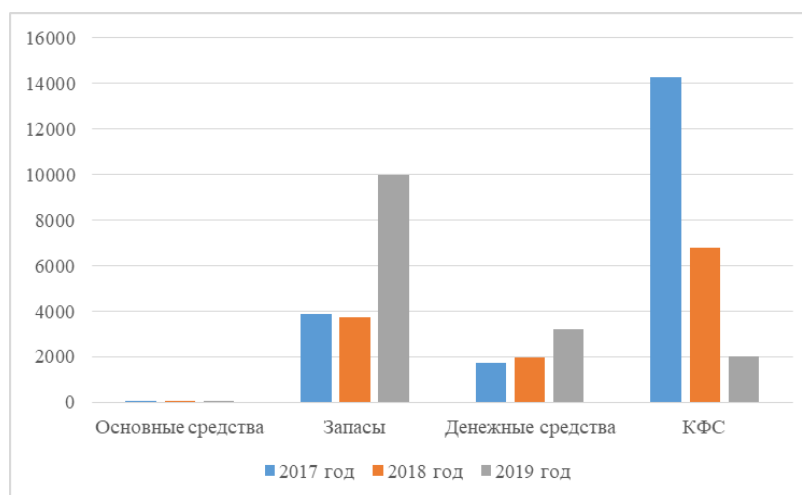


Рисунок 4 - Динамика активов ООО «Страйк» в 2017-2019 гг., тыс. руб.

Далее рассмотрим структуру и динамику пассивов предприятия.

Источниками формирования имущества ООО «Страйк» в 2017-2019 гг. являлись:

1. Капитал и резервы –91,77%, 53,58% и 22,99% от общей величины пассивов.
2. Краткосрочные обязательства –8,23%, 46,42% и 77,01% от общей величины пассивов.

Долгосрочные обязательства предприятия в анализируемом периоде отсутствовали, что в сопряжении с высокой долей краткосрочных обязательств свидетельствует о нерациональной политике использования заемных средств финансирования, так как высокий удельный вес краткосрочных обязательств увеличивает финансовую нагрузку на предприятие и отрицательно сказывается на его платежеспособности и финансовой устойчивости.

Капитал и резервы предприятия в течение анализируемого периода были сформированы за счет уставного капитала (10 тыс. руб.) и нераспределенной прибыли.

В стоимостном выражении капитал организации уменьшился на 38,20% (11567 тыс. руб.) в 2018 году и на 30,58% (3202 тыс. руб.) в 2019 году. Поскольку уставный капитал не претерпел в абсолютном выражении

практически никаких изменений, уменьшение данного раздела баланса произошло целиком за счет финансовых результатов отчетных периодов и спада нераспределенной прибыли. Нераспределенная прибыль является наиболее важным и мобильным источником пополнения собственного капитала, которая может рассматриваться как главный источник самофинансирования деятельности, используемый на пополнение оборотных средств (запасов сырья и материалов), модернизацию производства (приобретение основных средств). Анализ источников формирования имущества связан с оценкой альтернативных вариантов финансирования деятельности предприятия. Уменьшение собственного капитала за счет нераспределенной прибыли может явиться причиной повышения уровня краткосрочной кредиторской задолженности, величины краткосрочных кредитов и займов.

Рассмотрим динамику краткосрочных обязательств предприятия. Доля заемных средств в совокупных источниках формирования активов за анализируемый период увеличилась в 2019 году. Величина совокупных заемных средств предприятия составила 58,75 % от общей величины пассивов, что составила 8950 тыс.руб. Увеличение заемных средств предприятия ведет к увеличению степени его финансовых рисков и может отрицательно повлиять на его финансовую устойчивость.

Кредиторская задолженность составляла 8,23%, 46,42% и 18,26% общей величины пассивов. В 2018 году кредиторская задолженность увеличилась на 38,20%(12576 тыс. руб.), в 2019 году имел место спад на 28,17% (3029 тыс. руб.).

Динамика пассивов ООО «Страйк» графически отображена на рисунке 5.

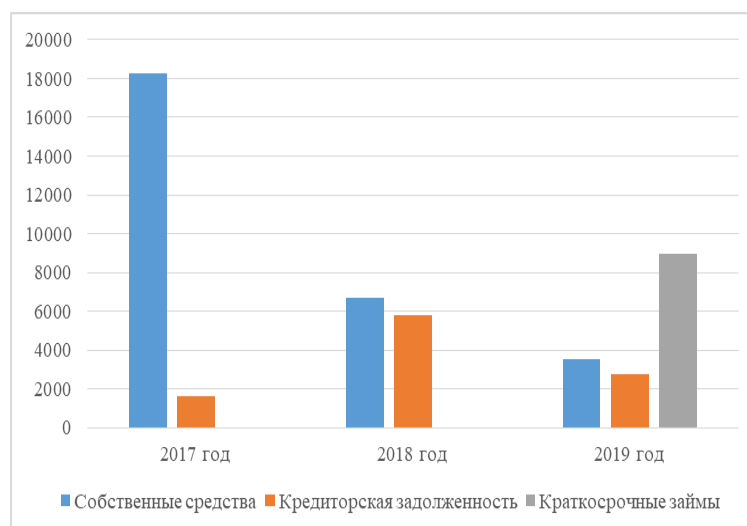


Рисунок 5 - Динамика пассивов ООО «Страйк» в 2017-2019 гг., тыс. руб.

Таким образом, при спаде собственного капитала предприятия, отмечено повышение кредиторской задолженности, что отрицательно характеризует деятельность предприятия. Уменьшение доли собственных средств способствует снижению финансовой устойчивости организации и степени ее финансовых рисков. Собственный капитал организации является основой ее функционирования.

За период 2017-2019 наблюдается уменьшение доли нераспределенной прибыли с 91,72% до 22,93%. Нераспределенная прибыль является наиболее важным и мобильным источником пополнения собственного капитала, которая может рассматриваться как главный источник самофинансирования деятельности, используемый на пополнение оборотных средств (запасов сырья и материалов), модернизацию (приобретение основных средств).

Можно сделать вывод, что в течение отчетного периода политика предприятия в части формирования имущества была направлена на сохранение общей динамики соотношения оборотных и внеоборотных средств, что говорит о предоставлении компанией услуг. Также были увеличены оборотные активы: денежные средства, что свидетельствует о востребованности предоставляемых услуг на рынке.

Для более детальной оценки эффективности управления структурой активов и пассивов организации необходимо провести анализ уровня ликвидности баланса, рассчитать финансовые коэффициенты платежеспособности и финансовой устойчивости и оценить уровень достаточности основных источников финансирования запасов и затрат.

В таблице 5 представлен анализ ликвидности баланса ООО «Страйк» в 2017-2019 гг.

Таблица 5 – Анализ ликвидности баланса ООО «Страйк» за 2017-2019 гг.

Ак- тив	2017 год	2018 год	2019 год	Пас- сив	2017 год	2018 год	2019 год	Платежный излишек (+) или недостаток (-)		
								2017 год	2018 год	2019 год
A1	1732	1980	3188	П1	1638	5810	2781	94,00	-3830,00	407
A2	0	0	0	П2	-	-	8950	0,00	0,00	-8950
A3	18126	10496	12006	П3	0	0	0	18126,00	10496,00	12006
A4	52	39	40	П4	18272	6705	3503	-18220	-6666	-3463

Исходя из расчетных данных представленных в таблице 5, можно сделать вывод, что ООО «Страйк» в 2017-2019 гг. имел абсолютно ликвидный баланс. Наблюдались следующие соотношения по основным группам активов и пассивов:

$$A1 > П1; A2 < П2; A3 > П3; A4 < П4.$$

Первое соотношение свидетельствует о наличие наиболее ликвидных активов. По итогам каждого года анализируемого периода за счет данной группы активов предприятие может полностью осуществить платежи по пассивам с наибольшей срочностью.

Второе соотношение свидетельствует о недостатке быстрореализуемых активов. За счет имеющихся активов можно было погасить обязательств соответствующей группы соответственно каждому году периода.

Третье соотношение, несмотря на положительное значение, не свидетельствует о перспективной ликвидности в силу отсутствия долгосрочных обязательств.

Четвертому соотношению можно дать положительную оценку, оно говорит о наличии у предприятия собственных оборотных средств, однако нельзя не отметить, что в силу особенностей деятельности, величина внеоборотных активов в принципе невелика.

В целях оценки динамических изменений текущей ситуации необходимо провести анализ динамики платежных излишков (недостатков) по каждой группе срочности. Их динамика графически отображена на рисунке 6.

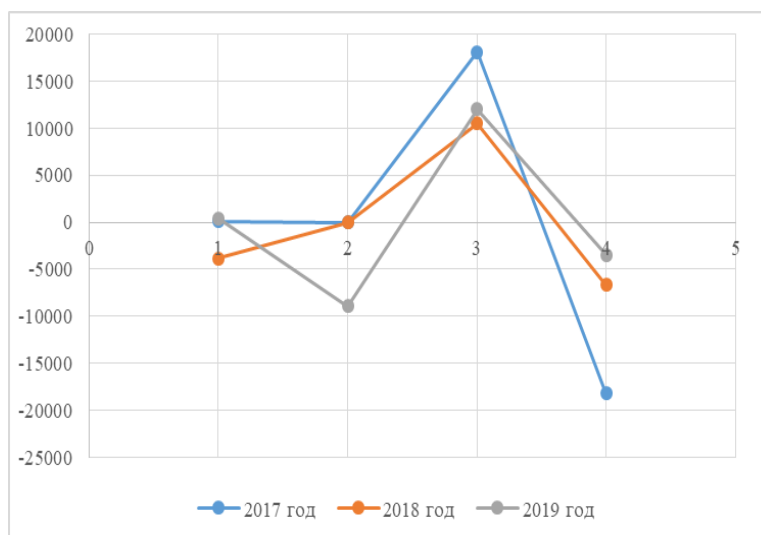


Рисунок 6 - Динамика платежных излишков (недостатков) по основным группам активов и пассивов ООО «Страйк», тыс. руб.

Рассматривая рисунок 6, можно отметить, что в течение 2017-2018 гг. устойчивые положительные изменения имели место только по группе 2 (сокращение платежного недостатка на 283 тыс. руб.), отрицательные по группе 1, 3 и 4.

Расчетные данные коэффициентов ликвидности и их динамика представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Показатели ликвидности ООО «Страйк» за 2017-2019 гг.

Показатель	Значение			Отклонение	
	2017 год	2018 год	2019 год	2018/2017	2019/2018
Коэффициент текущей ликвидности	12,12	2,15	1,30	-9,98	-0,85
Коэффициент быстрой ликвидности	9,77	1,51	0,44	-8,26	-1,07
Коэффициент абсолютной ликвидности	1,06	0,34	0,27	-0,72	-0,07
Общий коэффициент ликвидности баланса	4,38	0,88	0,94	-3,5	0,04

Графически динамика коэффициента текущей ликвидности отображена на рисунке 7.



Рисунок 7 - Динамика коэффициента текущей ликвидности
ООО «Страйк» в 2017-2019 гг.

Значение показателя текущей ликвидности понижалось на протяжении всего анализируемого периода и по итогам 2019 максимально приблизилось к наихудшему. Т.е. предприятие не в полной мере обеспечивает покрытие текущих обязательств за счет оборотных активов.

Динамику коэффициента быстрой ликвидности можно подробнее рассмотреть на рисунке 8.



Рисунок 8 - Динамика коэффициента быстрой ликвидности
ООО «Страйк» в 2017-2019 гг.

Коэффициент быстрой ликвидности на протяжении всего анализируемого периода снижался. Т.е. высоколиквидных и быстро реализуемых активов в 2017-2018 было достаточно для покрытия в должной мере текущих обязательств предприятия, чего не скажешь про 2019 год. Динамика показателя отрицательная – по итогам каждого года наблюдалось ухудшение его значения. Динамика коэффициента абсолютной ликвидности отображена на рисунке 9.

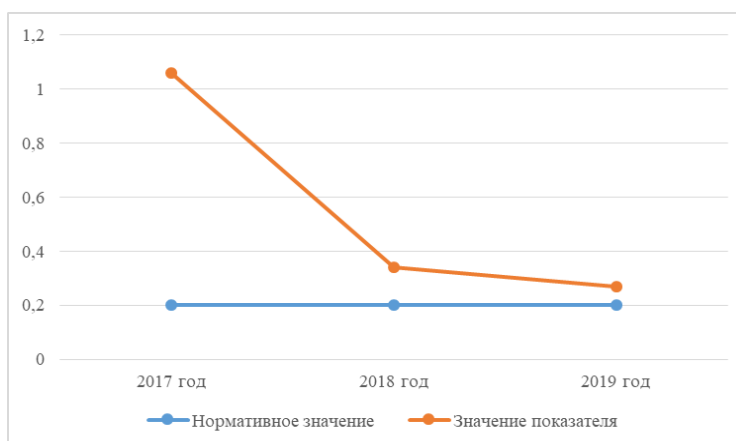


Рисунок 9 - Динамика коэффициента абсолютной ликвидности
ООО «Страйк» в 2017-2019 гг.

Коэффициент абсолютной ликвидности имеет тенденцию снижения на протяжении анализируемого периода, но соответствует нормативному значению. Считается, что нормальным значение коэффициента должно быть не менее 0,2, т.е за счет наиболее ликвидных активов потенциально могут быть оплачены 20 % срочных обязательств. Отклонения от норматива нет, что является положительным моментом, несмотря на динамику спада показателя в течение 2017-2019 гг.

Динамика коэффициента комплексной (общей) ликвидности отображена на рисунке 10.



Рисунок 10 - Динамика коэффициента комплексной (общей) ликвидности ООО «Страйк» в 2017-2019 гг.

Коэффициент комплексной (общей) ликвидности не соответствует нормативному значению на протяжении всего анализируемого периода. Нормальным считается значение коэффициента 1,5 – 2,5. Значение ниже 1 может говорить о высоком финансовом риске. При этом показатель имел динамику роста в 2019 году (+0,04). В результате его значение приближалось к нормативному уровню. А значение более 3 в 2017 году может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала.

Оценивая эффективность управления структурой активов и пассивов ООО «Страйк» в 2017-2019 гг. с позиции обеспечения приемлемого уровня платежеспособности можно отметить следующее:

1) положительно оценивается:

- обеспечение должного уровня покрытия текущих обязательств оборотными активами
- обеспечение покрытия текущих обязательств за счет наиболее ликвидных активов, что снижает риск неплатежеспособности в краткосрочном периоде;
- рост высоколиквидных активов, что уменьшает риски неплатежеспособности в случае возникновения проблем;

2) отрицательно оценивается:

- ухудшение значений всех финансовых коэффициентов платежеспособности, свидетельствующее об ухудшении политики управления структурой активов и пассивов в 2017-2019 гг.
- отсутствие в структуре пассивов долгосрочных обязательств, что обуславливает необходимость финансирования запасов за счет иных групп пассивов несоответствующей группе срочности.

В таблице 8 представлен анализ финансовой устойчивости ООО «Страйк» основанный на расчете излишков (недостатков) средств для финансирования запасов и затрат.

Таблица 8 - Анализ финансовой устойчивости ООО «Страйк» по излишку (недостатку) средств для финансирования запасов и затрат

Показатель	Значение, тыс. руб.			Отклонения			
	2017 год	2018 год	2019 год	2018 / 2017 гг.		2019 / 2018 гг.	
				в тыс. руб.	в %	в тыс. руб.	в %
Наличие собственных оборотных средств (СОС)	18220	6666	3463	- 11554	-63	-3203	-48
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов (СД)	18220	6666	3463	- 11554	-63	-3203	-48
Общая величина основных источников формирования запасов (ОИ)	19858	12476	15194	-7382	-37	2718	22
Излишек (недостаток) СОС	14365	2942	-6518	- 11423	-80	-9460	-322
Излишек (недостаток) СД	14365	2942	-6518	- 11423	-80	-9460	-322
Излишек (недостаток) ОИ	16003	8752	5213	-7251	-45	-3539	-40

Рассматривая динамику показателей можно отметить, что показатель наличия собственных оборотных средств имел динамику спада на протяжении всего анализируемого периода: -63% (11554 тыс. руб.) в 2018 году и – 48% (3203 тыс. руб.) в 2019 году. Динамика была обусловлена спадом объемов собственного капитала и снижением объема внеоборотных активов. Отметим, что значения показателей СОС и СД на протяжении анализируемого периода совпадали в силу отсутствия у предприятия долгосрочных обязательств.

Динамика общей величины основных источников формирования запасов имела разнонаправленный характер: уменьшение в 2018 (37% или 7382,00 тыс. руб.) и увеличение в 2019 (22% или 2718,00 тыс. руб.).

В итоге по показателям СОС и СД в течение анализируемого периода имел место платежный излишек в 2017 и 2018 гг. Однако в 2019 наблюдался

платежный недостаток в размере 11423 тыс. руб. вследствие уменьшения собственных оборотных средств и увеличения уровня запасов. По общим источникам финансирования запасов и затрат наблюдался платежный излишек, сокращение его величины в 2014-2016 гг. было обусловлено сокращением объема текущих обязательств.

Таким образом, тип финансовой устойчивости ООО «Страйк» сменился с «Абсолютно устойчивого финансового состояния» до «Неустойчивого финансового состояния». В таблице 9 приведены расчетные значения относительных показателей финансовой устойчивости ООО «Страйк» за 2017-2019 гг.

Таблица 9 - Относительные показатели финансовой устойчивости ООО «Страйк» за 2017-2019 гг.

Показатель	Нормативное значение	Значение			Отклонение	
		2017 год	2018 год	2019 год	2018 / 2017	2019 / 2018
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	$\geq 0,5$	0,92	0,54	0,23	-0,38	-0,31
Финансовый леверидж	≤ 1	0	0	2,55	0	2,55
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами финансирования	$\geq 0,1$	0,92	0,53	0,23	-0,39	-0,3
Коэффициент маневренности	$> 0,5$	1,00	0,99	0,99	-0,01	0
Коэффициент покрытия инвестиций	$\geq 0,75$	0,92	0,54	0,23	-0,38	-0,31

Коэффициент финансовой независимости предприятия в анализируемый период имеет существенное ухудшение своего значения (-0,69). На фоне уменьшения собственного капитала он не достиг нормативного уровня в 2019 году, что свидетельствует о снижении финансовой устойчивости и появления финансовых рисков.

В соответствии с коэффициентом финансовой независимости показатель финансового левериджа также не соответствовал нормативу.

Отрицательно оценивается значение и динамика коэффициента обеспеченности оборотных активов собственными средствами финансирования, являющегося одним из ключевых индикаторов финансового состояния. Уменьшение в целом за 2017-2019 гг. составило 0,42. Но несмотря на это предприятие все равно имеет достаточный объем собственных средств для покрытия текущих активов.

Высокое значение в 2017-2019 гг. имел коэффициент маневренности –1 в 2017 году и 0,99 в 2018 и 2019 гг., что связано с достаточным уровнем собственных оборотных средств.

Коэффициент покрытия инвестиций имел значения аналогичные коэффициенту финансовой независимости в силу отсутствия в пассивах долгосрочных обязательств. Соответственно его значения еще более существенно отличаются от нормативных в 2018-2019, в отличие от 2017 года. Это в очередной раз свидетельствует о нерациональной структуре капитала.

Динамика рассмотренных показателей графически отображена на рисунке 11.

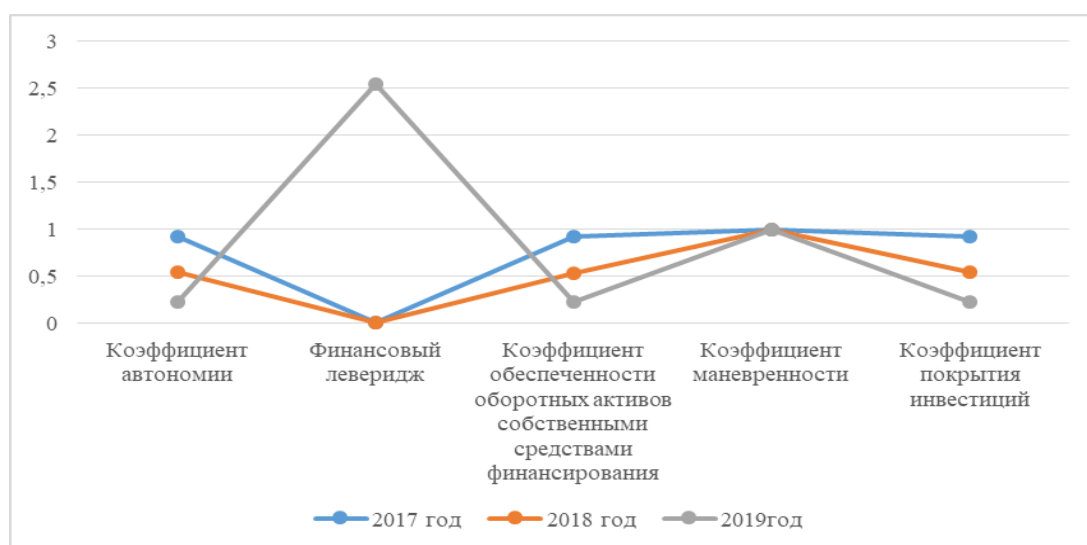


Рисунок 11 – Динамика коэффициентов финансовой устойчивости ООО «Страйк» в 2017-2019 гг.

Оценивая эффективность управления структурой активов и пассивов ООО «Страйк» в 2017-2019 гг. с позиции обеспечения финансовой устойчивости можно отметить следующее:

1) положительно оценивается:

- несмотря на уменьшение коэффициента обеспеченности оборотных активов собственными средствами финансирования, предприятие имеет собственные средства для покрытия текущих активов.

2) отрицательно оценивается:

- ухудшение уровня финансовой устойчивости предприятия к 2019 году;
- ухудшение значения коэффициента автономии и уровня финансового левериджа к концу анализируемого периода, что является причиной появления зависимости деятельности от внешних источников финансирования;
- нерациональная структура пассивов ввиду отсутствия в ней долгосрочных обязательств.

Заметно, что выявленные проблемы в управлении структурой активов и пассивов с точки зрения обеспечения платежеспособности и обеспечения финансовой устойчивости сходны, это обусловлено тем, что платежеспособность является внешним проявлением финансовой устойчивости.

2.3 Анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности

Оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия заключается в анализе формирования прибыли, ее объемов и динамики, а также в расчете показателей рентабельности и деловой активности.

Анализ доходов и расходов организации проводится по данным формы №2 «Отчет о финансовых результатах». В ней содержится информация о всех видах доходов и расходов за отчетный и предыдущий периоды. Это позволяет

качественно оценить характер возникновения и содержание доходов и расходов и проанализировать в динамике состав и структуру доходов и расходов, их изменение, осуществлять контроль за их движением и состоянием; выявлять факторы, оказавшие влияние на увеличение (снижение) доходов и расходов, а также рассчитывать ряд коэффициентов, свидетельствующих об эффективности использования доходов и целесообразности произведенных расходов в сравнении с полученными доходами.

В таблице 10 представлен анализ формирования итогового финансового результата ООО «Страйк» в 2017-2019 гг.

Таблица 10 - Формирование финансового результата ООО «Страйк» за 2017-2019 гг.

Наименование показателя	Значение, тыс. руб.			Отклонение			
	2017 год	2018 год	2019 год	2018 / 2017 гг.		2019 / 2018 гг.	
				в тыс. руб.	в %	в тыс. руб.	в %
Выручка	34 079	40273	54846	6194	18	14573	36
Расходы по основной деятельности	30053	36553	51038	6500	22	14485	4
Прибыль (убыток) от продаж	4026	3720	3808	-306	-8	88,00	2
Прочие доходы	0	0	0	0	0	0	0
Прочие расходы	22	11	10	-11	-50	-1	-9
Прибыль (убыток) до налогообложения	4004	3709	3798	-295	-7	89	2
Текущий налог на прибыль	0	0	0	0	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	4004	3709	3798	-295	-7	89	2

Анализируя данные таблицы, можно отметить, что доходы предприятия в 2017-2019 гг. были сформированы за счет выручки от основной деятельности. В течение всего анализируемого периода отмечается тенденция прироста выручки в 2018 году на 18 % (6194 тыс. руб.), а в 2019 на 36% (14573 тыс.

руб.), что свидетельствует о увеличении объемов реализации, что является положительным моментом.

Расходы по основной деятельности повышались на протяжении всего анализируемого периода: 22% (6500 тыс. руб.) в 2018 году и 40 % (14485тыс. руб.) в 2019 году , что имеет отрицательную тенденцию.

Объем прибыли от продаж сократился , так как расходы у организации растут. Предположительно растет стоимость покупаемых сырья и материалов, возможно какие-то ремонтные расходы, з/пл

В результате рассмотренных изменений факторных показателей прибыль до налогообложения после уменьшения на 7 % (295 тыс. руб.) в 2018 году, увеличилась на 2% (89 тыс. руб.) в 2019.

Сходную динамику вследствие незначительных изменений уплаченных предприятием налогов имел показатель чистой прибыли – 7 % (295 тыс. руб.) в 2018 году и + 2 % (89 тыс. руб.) в 2019 году.

Динамика основных результатов хозяйственной деятельности предприятия графически отображена на рисунке 12.

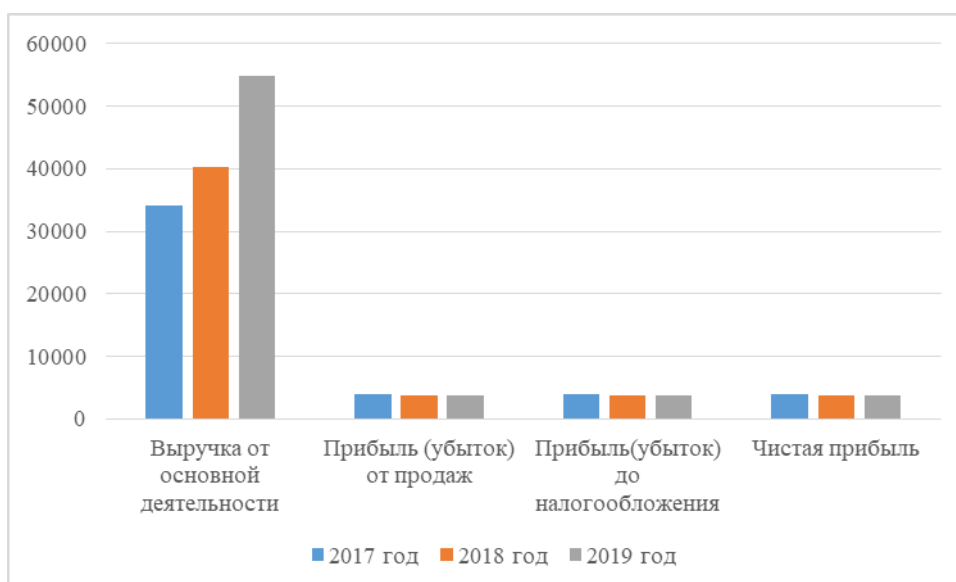


Рисунок 12 - Финансовые результаты хозяйственной деятельности ООО «Страйк» в 2017-2019 гг., тыс. руб.

Таким образом, исходя из динамики финансовых результатов, можно сделать вывод о снижении эффективности хозяйственной деятельности ООО «Страйк» в 2019 году и в целом за анализируемый период, что связано с возрастанием затрат в структуре выручки и снижением результативности прочих операций.

Далее проведем анализ основных показателей рентабельности (таблица 11).

Таблица 11 - Показатели рентабельности ООО «Страйк» за 2017-2019 гг.

Показатели	Значение, %			Отклонение	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018/ 2017 гг.	2019/ 2017 гг.
Рентабельность продаж	11,75	9,21	6,92	-2,54	-2,29
Рентабельность основной деятельности (рентабельность затрат)	13,32	10,15	7,44	-3,17	-2,71
Рентабельность активов	28,86	22,88	27,37	-5,38	4,49
Рентабельность собственного капитала	78,4	29,70	74,41	-48,7	44,71

Динамика показателей рентабельности графически отображена на рисунке 13.

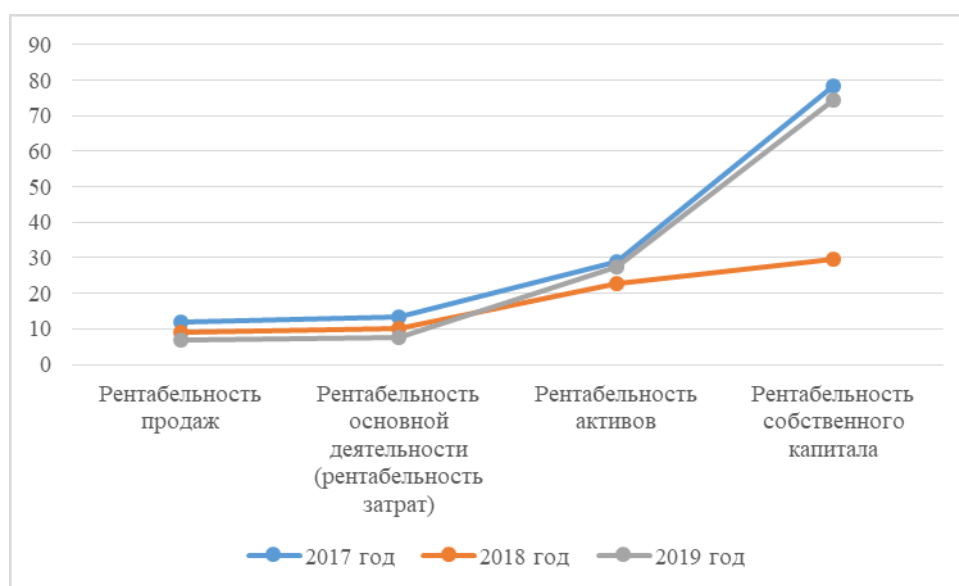


Рисунок 13 - Динамика показателей рентабельности ООО «Страйк» за 2017-2019 гг., %

Показатель рентабельности продаж характеризует эффективность основной деятельности и показывает объем прибыли приходящийся на 1 рубль выручки. Соответственно на 1 руб. выручки приходилось 11,75 , 9,21 и 6,92 копеек прибыли соответственно каждому году периода 2017-2019 гг. Спад показателя был обусловлен повышением расходов по основной деятельности в ее структуре.

Показатель рентабельности основной деятельности характеризует объем прибыли от продаж приходящейся на 1 рубль себестоимости продаж, т.е. на 1 руб. расходов по основной деятельности приходилось 13,32, 10,15 и 7,44 копеек прибыли соответственно каждому году. Факторы динамики показателя аналогичны показателю рентабельности продаж.

Показатель рентабельности активов характеризует эффективность использования имущества предприятия, в течение 2017-2019 гг. на 1 рубль вложенных в активы ресурсов приходилось 28,86, 22,88 и 27,37 копеек чистой прибыли. Динамика показателя была обусловлена опережающим темпом спада прибыли по сравнению с уменьшением среднегодовой стоимости активов в 2018 году, и снижением финансовых результатов в 2019 году.

Показатель рентабельности собственного капитала характеризует эффективность использования собственного капитала, в течение 2017-2019 гг. на 1 рубль собственных средств учредителей приходилось 78,4, 29,70 и 74,41 копеек чистой прибыли.

Таким образом, анализ показателей рентабельности также свидетельствует о снижении эффективности деятельности ООО «Страйк».

В рамках анализа деловой активности предприятия рассчитаем ряд показателей оборачиваемости (таблица 12).

Таблица 12 - Значения и динамика показателей оборачиваемости ООО «Страйк» в 2017-2019 гг.

Показатель	Значение			Отклонение	
	2017 год	2018 год	2019 год	2018 / 2017	2019/ 2018
Коэффициент оборачиваемости капитала	2,46	2,48	3,95	0,03	1,47
Оборачиваемость капитала в днях	147	145	91	-2	-53
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	2,46	2,49	3,96	0,03	1,47
Оборачиваемость оборотных активов в днях	146	144	91	-2	-53
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	6,68	3,22	10,75	-3,46	7,53
Оборачиваемость собственного капитала в днях	53	111	33	58	-78
Коэффициент оборачиваемости запасов	4,39	9,65	7,45	5,26	-2,2
Оборачиваемость запасов в днях	82	37	48	-45	11
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	7,00	9,82	11,88	2,82	2,06
Оборачиваемость КЗ в днях	51	36	30	-15	-6

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод, что большинство коэффициенты оборачиваемости повысились в 2019 году. Коэффициент оборачиваемости капитала увеличился в 2019 году на 1,47 оборота после увеличения в 2018 на 0,03, длительность одного оборота уменьшилась на 53 дня. И, если в 2018 году на 1 рубль вложенных в активы средств приходилось 2,48 рубля выручки, то в 2019 – 3,95 руб. Аналогичная динамика наблюдается по показателям оборачиваемости оборотных активов – в 2019 году на 1 рубль вложенных в оборотные активы средств приходилось на 1,47 руб. больше, чем в 2018, длительность одного оборота при этом уменьшилась на 53 дня. Данные тенденции свидетельствуют о повышении эффективности деятельности.

На 1 рубль собственного капитала в 2017-2019 гг. приходилось 6,68, 3,32 и 10,75 рублей выручки. Данная динамика свидетельствует об неустойчивом повышении эффективности использования собственных средств предприятия. Длительность одного оборота достигла на конец 2018 года - 111 дней против 53 дней на начало периода.

Коэффициент оборачиваемости запасов увеличился в 2018 году на 5,26 оборота, а в 2019 сократился на 2,2 несмотря на тенденцию снижения уровня запасов.

Коэффициенты кредиторской задолженности имеют тенденцию увеличения за анализируемый период: +2,82 об. в 2015 и +2,06 в 2016 году. Данная ситуация связана с уменьшением уровня кредиторской задолженности в пассивах при увеличении объемов реализации.

Таким образом, по итогам проведенного анализа эффективности управления финансами ООО «Страйк» был выявлен ряд проблем связанных с управлением структурой активов и пассивов предприятия в части обеспечения должного уровня платежеспособности и финансовой устойчивости, а также со снижением эффективности хозяйственной деятельности. В следующем разделе нами будут предложены рекомендации по повышению эффективности управления финансами предприятия и решения данных проблем, а также рассмотрены возможности внедрения современных инструментов управления финансами.

Глава 3 Разработка и обоснование рекомендаций по развитию деятельности ООО "Страйк"

3.1 Предложения по развитию деятельности ООО "Страйк"

Большое значение в процессе управления финансовыми результатами и поисками оптимального соотношения прибыльности, доходности и затрат отводится финансовому анализу. В условиях конкуренции и стремления предприятий к максимизации прибыли анализ финансово-хозяйственной деятельности является одной из определяющих функций управления. В настоящее время этот аспект управления организацией становится наиболее важным, так как практика функционирования рынка показывает, что без анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятие не может эффективно развиваться. В условиях возрастающей конкуренции и стремления увеличения доходности, анализ финансовых результатов является обязательной функцией управления предприятием. Именно он позволяет найти резерв увеличения прибыли и рентабельности, а также дает возможность организации функционировать с большей эффективностью. Поскольку по данным анализа, проведенного в предыдущей главе диплома, предприятие ООО «Страйк» получило не совсем хорошие результаты от финансовой деятельности я считаю, что одним из методов дальнейшего улучшения является изменение режима налогообложения. Организации часто меняют налоговый режим добровольно: можно перейти на более выгодный спецрежим и снизить налоговую нагрузку, если в деятельности что-то изменилось. Переход с УСН (доходы) на УСНО «Доходы минус расходы» сокращает налоги в 1,5-2 раза и уменьшает объем отчетности.

Сейчас организация платит 6% с доходов. В 2019 году это $54846 \cdot 0,06 = 3290,76$ т.р. После смены режима на УСНО будут платить гораздо меньше. Например, в 2019 году заплатили бы на новом режиме $3808 \cdot 0,15 = 571,2$ т.р. Чистая экономия – более, чем в 5 раз!

В процессе оценки эффективности управления структурой активов и пассивов ООО «Страйк» была выявлена сохраняющаяся достаточно существенная зависимость деятельности от внешних источников финансирования. Если организация живет на беспроцентные займы от учредителя, то ей не хватает денежных средств. Это означает, что учредитель добавляет деньги на счёт. И это несмотря на то, что организация уже давно создана. Значит, финансовый менеджмент не выстроен. Поэтому одним из методов дальнейшего улучшения состояния организации может стать бюджетирование и финансовое планирование, ведение налогового и платежного календаря.

Коронавирусная инфекция ударила по экономике регионов и страны, урон нанесен практически всем отраслям. В первую очередь, пострадали те ниши, которые предусматривают единовременного присутствия больших скоплений людей в замкнутом пространстве. Одна из самых популярных – сфера общепита и развлечений. ООО «СТРАЙК» подходит под список отраслей, пострадавших от коронавируса.

Наша организация может воспользоваться как специально предусмотренными для таких отраслей мерами, так и общей для всего бизнеса помощью. Необходимо рассчитывать эффект от каждой меры поддержки.

Утверждённые на сегодня меры поддержки бизнеса в коронавирус:

1. Кредитные каникулы. Малый бизнес, чья сфера деятельности входит в список Правительства, может получить отсрочку на полгода по потребительским и ипотечным кредитам при условии, что доходы за месяц снизились на 30% или больше по сравнению со среднегодовым показателем (по 2019-му году).

2. Приостановлены налоговые проверки. До 1 мая выездные налоговые проверки, а также проверки по ККТ и соблюдению валютного законодательства прекращены.

3. Налоговые каникулы. Все налоги, кроме НДС и страховых взносов за ИП, можно не платить до полугода.

4. Снижение страховых взносов. Страховые взносы на выплату зарплат уменьшаться с 30% до 15% на все случаи, кроме травматизма. Отсрочка по платежам возможна на 4 месяца.

5. Отсрочки по отчётности. Вся документация, необходимая для предоставления в марте, переносится на три месяца.

6. Пени и штрафы не на налоги 2020 года не будут начисляться до 1 июня.

Что касается смены профиля организации, то это только на долгосрочную перспективу и как сопутствующий бизнес. Как отдельный серьезный бизнес - это рассматривать нельзя. Так как ООО «Страйк» не конкурентоспособен ни пиццам, ни роллам, ни шашлыкам, а ничего другого в Пензе не покупают и никогда не купят. Это штат Пензы и не надо ломать географию.

3.2 Финансовое обоснование мероприятий по совершенствованию деятельности ООО "Страйк"

Изначально, когда готовился план ВКР предполагалось расширение активности предприятия с повышением его доходов. Сейчас, после почти 3-х месяцев карантина, речь не может идти о расширении. Главное сейчас - это не закрыться. Поэтому с одной стороны предлагается то, что мы рекомендуем в параграфе 3.1, а с другой стороны предлагается снижение расходов предприятия, чтобы оно не обанкротилось.

Одним из вариантов развития организации после открытия может стать служба доставки. Многие компании переходят в данный режим в условиях карантина и успешно продолжают функционировать. Но следует учитывать специфику деятельности организации. Так как в нашем случае кафе предлагает блюда, которые походят для активного отдыха в боулинге: алкогольная продукция, снеки и т.п., внедрять службу доставки, которая требует дополнительных финансовых вложений, будет не совсем целесообразно.

Также можно организовывать закрытые мероприятия или посещение клуба ограниченным количеством людей (возможно с увеличением стоимости услуги): индивидуальный тренинг со специально обученными и сертифицированными инструкторами, проведение турниров, бизнес-party и корпоративные вечеринки, презентации и т.д.

Еще одним вариантом развития клуба может стать открытие Pro-Shop (магазина спортивных аксессуаров для боулинга, бильярда — спортивная форма, обувь, шары, спортивные сумки, клей и масло для шаров, смывка для шаров, кии, мел для бильярда и др.). Денежных средств для открытия магазина много не потребуется, так как свободные площади имеются. Необходимо просто несколько витрин и оборотные активы (запасы спортивного инвентаря). А в качестве продавцов могли бы выступать официанты или сотрудники боулинга. Для реализации необходимо спрогнозировать выручку:

- затраты на торговое оборудование (витрины и стеллажи) – 40 тыс.руб.;
- товарные запасы – 80 тыс.руб.;
- ожидаемая рентабельность продаж - 15% (чтобы быть конкурентоспособными).

При условии продаж на уровне около 30 тыс.руб. в месяц, прибыль до налогообложения составит 4,5 тыс.руб. в месяц. Далее учитываем налог на прибыль - 20%. А теперь необходимо посчитать за сколько месяцев этот доход окупит первоначальные затраты (120 тысяч). Срок окупаемости = $120 \text{ тыс.руб.} / 43200 \text{ тыс.руб.} = 2.8$ года. Далее применяем ставку дисконтирования (10%). Тогда срок окупаемости вырастит примерно на 3 месяца.

Данные предложения помогут улучшить ситуацию в компании и привлечь новых клиентов. Необходимо провести рекламную кампанию на телевидении и в социальных сетях, чтобы ознакомить людей с новыми услугами и продуктами, вызвать интерес и желание ими воспользоваться.

Но в сложившихся условиях, необходимо сделать акцент именно на снижении затрат. Считается, что уменьшение затрат расходов рациональнее начать с персонала. Теперь, даже когда организация откроется, столько

персонала будет не нужно, так как посетителей будет меньше. Ведь кто-то боится ходить по общественным местам, а у кого-то и вовсе нет денег на досуг. Поэтому можно пересмотреть штатное расписание.

Далее следует учесть, что уменьшатся расходы на продукты, необходимые для приготовления блюд. Это связано и с сокращением персонала, и со снижением спроса на посещения мест массового скопления людей.

Также уменьшатся расходы на обслуживание дорожек в связи с их частичным закрытием и уменьшением потока людей.

В связи с этим, необходимо сделать упор на уменьшении расходов предприятия, чтобы избежать банкротства. Составим план сокращения затрат (таблица 13).

Таблица 13 – План сокращения затрат

Затраты организации	Среднее значение, тыс. руб.	Сокращение, %	Сумма, тыс. руб.
Заработная плата персонала	300,00	35%	105,00
Страховые взносы	90,00	15%	13,50
Продукты	100,00	25%	25,00
Обслуживание игровых дорожек	50,00	50%	25,00
Итого	560,00		168,50

Таким образом, при реализации концепции сокращения затрат расходы компании (в месяц) сократятся на 168,50 тыс. руб. При этом у компании останутся расходы на оплату труда, страховые взносы, обслуживание игровых дорожек и закупу продуктов только в урезанном виде. Помимо этого организация также будет уплачивать налоги, оплачивать рекламу и аренду помещения.

Следует учесть, что выручка организации также сократиться. Рассмотрим два варианта: пессимистичный (падение на 50%) и реалистичный (падение на 30%). Отразим данные в таблице 34.

Таблица 14 – Изменение выручки, затрат и прибыли

Вариант	Выручка, тыс. руб.	Затраты, тыс. руб.	Прибыль до налогообложения, тыс. руб.
До изменений	820,00	560,00	260,00
Реалистичный	580,00	391,50	188,50
Пессимистичный	410,00	391,50	18,50

Итак, прибыль компании до проводимых изменений была равна 260,00 тыс. руб. В случае реалистичного сценария прибыль до налогообложения будет равна 188,50 тыс. руб., пессимистичного – 18,50 тыс. руб. Таким образом, прибыль организации уменьшится, но несмотря на это, компания останется в плюсе, что позволит ей не обанкротиться.

Покажем изменения на графике (рисунок 14).

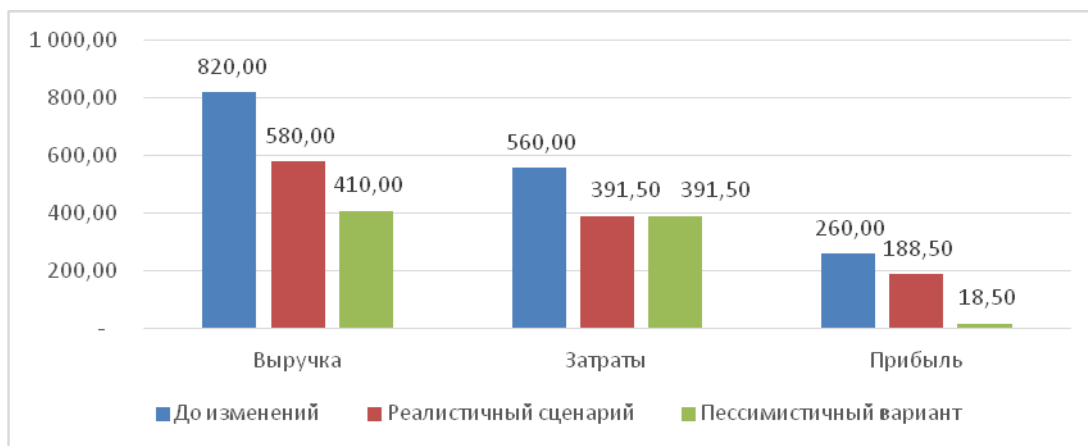


Рисунок 14 – Изменение выручки, затрат и прибыли

Таким образом, наибольший экономический эффект дает сокращение затрат на оплату труда – экономия 105,0 тыс. руб. Остальные расходы также сократятся. Но так как поток людей уменьшится, то выручка компании также

станет значительно меньше, соответственно, прибыль тоже станет меньше, несмотря на сокращение затрат. Но данные меры помогут компании избежать банкротства и поддерживать свою деятельность, поэтому можно считать их целесообразными и необходимыми в сложившейся ситуации.

Заключение

Руководители, воспринимающие нестабильность не как угрозу, а как возможность использовать новые факторы внешней среды и обойти конкурентов, встают перед необходимостью разработки стратегии развития, соответствующей современной ситуации на рынках. Грамотное управление финансами позволяет компаниям получить новые конкурентные преимущества, положительно повлиять на скорейшее наступление восстановления позитивных разделов экономических тенденций. Все это делает проблему управления явления финансами в условиях нестабильности особенно значимой.

В разные времена тему управления в условиях финансово-экономической нестабильности развивали не только ученые, но и топ-менеджеры, консультанты известных консалтинговых компаний. Но несмотря на то, что к настоящему моменту сформирована мощная теоретическая и практическая база предмета, не существует единого подхода к тому, какие именно инструменты компании следует использовать управляющим высшего звена для повышения эффективности управления финансами на разных его этапах, как усилить инновационность стратегии в условиях финансово-экономической нестабильности.

Нестабильность экономик и противоречивость поступающей управляющим информации приводит к тому, что множество стратегических решений принимаются в условиях, выходящих за рамки традиционных концепций. Практика последних лет показывает, что наиболее действенным инструментом управления финансами в опережать условиях нестабильности является бизнес-планирование.

Эффективность управления финансами организации оценивается системой показателей характеризующих различные аспекты финансово-хозяйственной деятельности. К основным группы показателей относятся:

- показатели финансовой устойчивости;
- показатели ликвидности и платежеспособности;

- показатели финансовых результатов и рентабельности;
- показатели деловой активности.

Все рассмотренные показатели находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости. Повышение (снижение) эффективности финансового менеджмента по одному направлению неизбежно сказывается на прочих.

В процессе оценки эффективности управления структурой активов и пассивов ООО «Страйк» были выявлены следующие проблемы:

- появление зависимости деятельности организации от внешних источников финансирования;
- нерациональная структура пассивов ввиду отсутствия в ней долгосрочных обязательств;
- ухудшение значений всех финансовых коэффициентов платежеспособности, свидетельствующее об ухудшении политики управления структурой активов и пассивов в 2017-2019 гг.

Исходя из динамики финансовых результатов, был сделан вывод о снижении эффективности хозяйственной деятельности объекта исследования (ООО «Страйк») к 2019 году, что связано с уменьшением собственного капитала предприятия, повышением кредиторской задолженности, возрастанием удельного веса затрат в структуре выручки и снижением результативности прочих операций.

Исходя выявленных в ходе анализа проблем, предлагаемые рекомендации по повышению эффективности управления активами и пассивами предприятия направлены на изменение режима налогообложения. Переход с УСН (доходы) на УСНО «Доходы минус расходы» сокращает налоги в 1,5-2 раза и уменьшает объем отчетности.

Во-вторых, финансовый менеджмент не выстроен. Поэтому одним из методов дальнейшего улучшения состояния организации может стать бюджетирование и финансовое планирование, ведение налогового и платежного календаря.

В – третьих, наша организация подходит под список отраслей, пострадавших от коронавируса. ООО «Страйк» положены налоговые льготы, субсидия и беспроцентный кредит на зарплату. Всё надо брать и считать, как чистый эффект от пандемии.

Изначально, когда готовился план ВКР предполагалось расширение активности предприятия с повышением его доходов. Сейчас, после почти 3-х месяцев карантина, речь не может идти о расширении. Главное сейчас - это не закрыться. Поэтому с одной стороны предлагается то, что мы рекомендуем в начале, а с другой стороны предлагается снижение расходов предприятия, чтобы оно не обанкротилось.

Таким образом, поставленные задачи были решены, цель исследования достигнута.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (в ред. от 30 декабря 2008 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации - 2009. - № 4. – Ст. 445.
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации от 30.11. 1994 № 51 – ФЗ (ред. от 27.12.2011 г) // Консультант Плюс: Версия Проф[Электрон. ресурс] / АО «Консультант Плюс». – М., 2015.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации часть 1 и 2 - М.: ГроссМедиа, 2009. - 528с.
4. Об обществах с ограниченной ответственностью: Федеральный закон от 08 февраля 1998 №14-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2010. – № 21. Ст. 1285.
5. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник / Л.Н. Чечевицына, К.В. Чечевицын. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 368 с.
6. Бардаков А.А. Логико-методологическое обоснование бизнес-планирования // Иннов: электронный научный журнал. – 2016. №1 (26).– С.42-46
7. Беседина, В.Н. Оценка финансового состояния и управление прибылью на предприятии: учебное пособие/ В.Н. Беседина.- М. : Курск, 2014. - 120с.
8. Беспалов, М.В. Оценка финансовой устойчивости организации по данным годовой бухгалтерской отчетности /М.В. Беспалов // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2014. - №. 4.
9. Беляева Д.А., Владимирский Д.Д. Тенденции структурных изменений развития предпринимательства в условиях экономической нестабильности // Известия СПбГЭУ. 2015. №3 (93). С.25-29
10. Бондарева, С.А Системный подход к управлению персональными финансами. // Финансовая аналитика: проблемы и решения. –2015.–№ 12 (246). С. 58-68.

11. Бычкова, С. М. Концептуальные основы финансовой устойчивости организации/ С. М. Бычкова, Д. Г. Бадмаева // ЭТАП. – 2017. – №2.– С.90-103
12. Бутов, Д.В. Заемный капитал: анализ и управление/ Д.В. Бутов // Справочник экономистов. – 2014. - №.9.
13. Буньковский, Д. В. Создание модели стратегического управления предприятием (на примере логистической компании) / Д. В. Буньковский//Вопросы управления. -2014. -№ 5 (11). -С. 147-155.
14. Бурмистрова, О. А. Управление активами организации в современных условиях/О. А. Бурмистрова, О. О. Тарасова//Управление реформированием социально-экономического развития предприятий, отраслей регионов: сб. науч. ст. V Междунар. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и преподавателей. - Пенза, 2014. -С. 228-231.
15. Войтоловский, Н.В. Экономический анализ: Учебник для бакалавров, 4-е изд., пер. и доп. / Н.В. Войтоловский. – М.: Юрайт, 2015. – 548с.
16. Волков, А.Ю. Об управлении финансами предприятий и направлениях его совершенствования /Волков А.Ю., Зборовская Е.Б.// Интернет-журнал Науковедение. –2015. –Т. 7. № 5 (30). С. 24.
17. Горфинкель, В.Я. Экономика фирмы (организации, предприятия): Учебник / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Т.Г. Попадюк, проф. Б.Н. Чернышева. – 2-е изд. – М.: Вузовский учебник: Инфра-М, 2014. – 296с.
18. Головенко Е.Е. Роль рисков в управлении финансами предприятий//Актуальные вопросы современного финансового менеджмента Материалы Международной научно-практической конференции. Под редакцией Насретдинова И.Т.. – 2014. – С. 42-44.
19. Грибов, В.Д. Экономика организации (предприятия): учебник / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. –М. : КНОРУС, 2016. – 416 с.
20. Джалал, А.К. Финансово-экономическая сущность доходного подхода к оценке стоимости бизнеса/ А.К. Джалал, Т.А. Акобян// Инновационные технологии в науке и образовании.- 2016 г.- №1-2.-С. 166-168.

21. Дорожкина, Н.И. Реструктуризация как наиболее эффективный способ оптимизации кредиторской задолженности организации/Н.И. Дорожкина, А.Ю. Федорова// Известия Юго-западного государственного университета.-2014.- №1-С. 217-222.

22. Донцова, Л.В. Анализ финансовой отчетности: учебник / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова.– М. : КНОРУС, 2015. – 336с.

23. Ефимова, О.В. Анализ финансовой отчетности: учебно-практическое пособие / О.В. Ефимова, М.В. Мельник.– М. : КНОРУС, 2014. – 408с.

24. Жариков, В. В. Управление финансами: учебник / В.В. Жариков, И.А. Жариков. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2015.– 180 с.

25. Зимин, Н. Е. Анализ и диагностика финансового состояния предприятия: учебное пособие / Н. Е. Зимин. – М.: Экмос, 2015. – 240с.

26. Зуева, Е. С., Зарубежный опыт управления финансовыми результатами деятельности организации/ Е. С. Зуева, А. Б. Дударева // Молодой ученый. — 2016. — №12.5. — С. 27-29.

27. Зотов И. В. Методология стратегического планирования на основе системно-динамического моделирования бизнес-процессов предприятия / Зотов И. В., Яровый А. В.// Интернет-журнал Науковедение. 2015.– №1 (26). –С.68

28. Ивасенко, А.Г. Финансы организаций (предприятий): учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова. – 2-е изд., стер. – М.:КНОРУС, 2014.-208 с.

29. Калабашкина, Е. В. Оценка эффективности инвестиционных проектов: экономический и финансовый аспект // Интернет-журнал Науковедение. – 2015. – №2 (27). С.34

30. Карачкова А.В. Особенности бизнес-планирования в организациях малого бизнеса / Карачкова А.В.// Символ науки.– 2016. №6-1. – С.203-204

31. Касьяненко, Т.Г. Оценка стоимости бизнеса: Учебник для академического бакалавриата / Т.Г. Касьяненко, Г.А. Маховикова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 412 с.

32. Квач Н.М. Модель добавленной рыночной стоимости в оценке бизнеса/Н.М. Квач, О.А. Кузнецова// Инновационные технологии управления и права. – 2015. –№1. – С.15-23.

33. Кирьянова, З.В. Анализ финансовой отчетности: Учебник для бакалавров. 2-е изд., испр. и доп. / З.В. Кирьянова, Е.И. Седова. – М.: Юрайт, 2013. – 428с.

34. Коваленко, О. Г. Теоретические основы финансового менеджмента /Коваленко, О. Г., Колачева Н. В. // Вестник НГИЭИ. 2015. №1 (44). С.25-29

35. Коренько Е. А., Колмаков Е. В., Пахомова Е. С. Система бизнес-планирования на предприятии как основа для выработки оптимальных управленческих решений // Социально-экономические явления и процессы. 2012. №7-8. С.85-90

36. Кузнецова, И.Д. Управление денежными потоками: учебно-практическое пособие /И.Д. Кузнецова. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 193 с.

37. Куницкая, Е.В. Управленческий учет в управлении финансами организации // Сборник статей XX Международной научно-методической конференции. Министерство образования и науки РФ; Пензенский государственный университет. – 2016. – С. 144-146.

38. Лившиц, В.Н., Характеристика российской экономики как нестационарной системы: Монография: Мезоэкономика переходного периода: рынки, отрасли, предприятия / В.Н.Лившиц, С.В.Лившиц. – М.: Наука, 2015 – 252 с.

39. Любушин, Н.П. Анализ методов и моделей оценки финансовой устойчивости организаций / Н.П. Любушин, Н.Э. Бабичева, А.И. Галушкина, Л.В. Козлова // Экономический анализ. – 2014. – №6.

40. Михайлина, А.О. Применение vbm-подхода к управлению финансами организации //Молодой ученый. – 2016.–№ 7 (111). С. 911-916.

41. Мустафин Н. Ш. Стратегия и модель бизнес-плана. Схема процесса бизнес планирования / Мустафин Н. Ш., Лагута И. В. // Региональное развитие. – 2017. №6. – С.10

42. Нешиной, А.С. Финансы: Учебник/ А. С. Нешиной - М. : Изд.-торг. корпорация, Дашков и К, 2014. – 345 с.

43. Наконечникова, Л.А. Финансовая отчетность в управлении финансами организации // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки.– 2015.–№ 3 (6). С. 127-132.

44. Нигматуллин, И.Г. Концептуальные подходы к исследованию финансовой политики: методология и необходимость совершенствования // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2015. – №21 (255).–С.36-44

45. Олейникова, А.А. Финансовое планирование в управлении финансовыми ресурсами компании // Проблемы экономики и менеджмента. 2016. – №11 (63). – С.57-60

46. Парамонова, Т.Н. Оценка стоимости предприятия (бизнеса): Учебное пособие / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. - М.: КноРус, 2013. - 288 с.

47. Пенюгалова, А.В. Российский и зарубежный опыт применения механизма управления финансами / А.В. Пенюгалова, А.А. Зимина // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2015. - №25 (259). С.11-19

48. Пименова, Е.М Эволюция подходов к проведению экономического анализа при оценке стоимости предприятия(бизнеса)/ Е.М. Пименова// Экономика и управление собственностью. – 2015. – №1 – С. 63-67.

49. Поляк, Г.Б. Финансовый менеджмент. Учебник для академического бакалавриата. 4-е издание./Г.Б. Поляк.- М.: Изд-во Юрайт, 2014.- 698 с.

50. Поларамчук, А.С. Экономика предприятия. Учебник/А.С. Поларамчук. – М.: Инфра-М, 2015.-437 с.

51. Плеско, Е. Оценка финансового состояния организации и ее роль в управлении корпоративными финансами/Проскурякова В., Швецова И.Н.// Экономика и социум. – 2015.– № 5-1 (18). С. 980-984.

52. Пласкова, Н. С. Стратегический и текущий экономический анализ: [с примерами из российской и зарубежной практики]: учебник / Н. С. Пласкова. – Москва: Эксмо, 2014. – 653 с.

53. Правкина, Е. И. Роль риск-менеджмента в процессе бизнес-планирования // Вестник ГУУ. – 2016. №7-8. – С.247-250

54. Романовский, М.В. Корпоративные финансы/ М. В. Романовский. – Спб.: Питер.– 2014.-578 с.

55. Ромашкин, Т.В. Актуальность исследования экономической безопасности предприятия в условиях глобальной экономической нестабильности // Изв. Сарат. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. – 2016. – №3. С.269-275

56. Рагулина, Ю. В., Болонин, А. И. Тенденции глобализации и роль знаний в управлении финансами и процессами производства // ТДР. –2015.– №8. С.117-119

57. Рукшина, Е.И. Возможности использования сбалансированной системы показателей в управлении финансами компании// Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – № 5 (65). – С. 26.

58. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: учебник / Г.В.Савицкая.– М.: Экмос, 2014 -543с.

59. Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.- 639 с.

60. Сметанко, А.В. Прикладные аспекты внутреннего аудита расчетов с покупателями и заказчиками в условиях неопределенности и рисков / А.В. Сметанко // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – №. 17. //Консультант Плюс: Версия Проф[Электрон. ресурс] / АО «Консультант Плюс». – М.,2014.

61. Соломахина, Е.В. Финансовое планирование на российских предприятиях // Инновационная наука. 2016. №6-1. С.238-240

62. Спиридонова, Е.А. Оценка стоимости бизнеса: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.А. Спиридонова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 299 с.

63. Старкова, Н.А. Финансовый менеджмент: учебное пособие/ Н.А. Старкова. - РГАТА имени П.А. Соловьева, Рыбинск, 2014-174 с.

64. Солодухин, Д.Н. Финансовая стратегия восстановления платежеспособности предприятий/ Д.Н. Солодухин. // Финансы. 2013. – №4. – С.65-67.

65. Твердохлебов, В.В. Эффективное управление дебиторской задолженностью – залог финансового благополучия компании / В.В. Твердохлебов // Российский налоговый курьер. – 2013. – №. 18. // Консультант Плюс: Версия Проф[Электрон. ресурс] / АО «Консультант Плюс». – М.,2014.

66. Терновых, Е.В., Механизм использования леввериджа в управлении финансами предприятия/ Терновых Е.В., Шумская Е.Н.// Финансовый вестник. – 2016. – № 2 (33). С. 25-33.

67. Тишакова А.А. Роль финансового анализа в оценке стоимости бизнеса/А.А. Тишакова, А.Р. Рахматулина// Наука XXI века:актуальные направления развития.–2016.–№1-С.558-560.

68. Ушвицкий, Л.И. Совершенствование методики анализа платежеспособности и ликвидности организации / Л.И. Ушвицкий, А.В. Савцова, А.В. Малеева. //Экономический анализ. – 2014. – № (17)74.– С. 21-38.

69. Усмонова, Н.А Роль корпоративного управления в системе управления корпоративными финансами// Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2017. – № 6-1. С. 57-58.

Приложение