

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И. Р. Руйга  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02.01.13 «Менеджмент организации»

Разработка мероприятий управления финансовой устойчивостью предприятия  
(на примере ООО «АЛЬТАИР»)

Пояснительная записка

Руководитель	_____	старший преподаватель	В.В.Бородкина
Выпускник	_____		А.Д.Тимошина
Нормоконтролер	_____		Т.П. Лихачева

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управления бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ И. Р. Руйга

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме бакалаврской работы**

Студенту Тимошиной Анне Дмитриевне

Группа УБ 13-08 **Направление** 38.03.02.01.13 «Менеджмент организации»

**Тема выпускной квалификационной работы:** «Разработка мероприятий управления финансовой устойчивостью на примере ООО «АЛЬТАИР»»

**Утверждена приказом по университету № 999/с от 02.02.2017 г.**

**Руководитель ВКР** В.В.Бородкина, старший преподаватель кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами» ИУБПЭ СФУ

**Исходные данные для ВКР:** официальные источники об образовательной системе РФ, статистические обзоры иноязычного образования России и Красноярского края, официальные сборники Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю; внутренняя статистическая отчетность о показателях деятельности ООО «АЛЬТАИР» за период 2014 – 2017 гг., материалы научных и специализированных журналов и статей по иноязычному образованию и другие современные публикации по теме бакалаврской работы.

**Перечень разделов ВКР:**

- 1 Финансовая устойчивость образовательных организаций
- 2 Оценка системы управления финансовой устойчивостью ООО «АЛЬТАИР»
- 3 Разработка мероприятий управления финансовой устойчивостью организации

**Перечень графического материала:**

- Тема бакалаврской работы;
- Актуальность бакалаврской работы;
- Цели и задачи бакалаврской работы;
- Основные тенденции развития образовательной деятельности в РФ;
- Иноязычное образование в Красноярском крае;
- Характеристика исследуемой организации;
- Финансово-хозяйственная деятельность ООО «АЛЬТАИР»;
- Анализ финансового состояния и определение типа финансовой устойчивости ООО «АЛЬТАИР»;

- Разработка мероприятий управления финансовой устойчивостью ООО «АЛЬТАИР»;
- Оценка эффективности разработанных мероприятий.

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_

В.В.Бородкина

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

А.Д.Тимошина

«\_\_\_» декабря 2016 г.

## РЕФЕРАТ

Тема бакалаврской работы: Разработка мероприятий управления финансовой устойчивостью предприятия (на примере ООО «АЛЬТАИР»).

Пояснительная записка состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем пояснительной записки 110 страниц. Пояснительная записка содержит 13 рисунков, 30 таблиц, 2 приложения. Список использованных источников содержит 70 наименований.

**ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ, УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ, АНАЛИЗ, РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ, ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ, ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Цель работы: разработка мероприятий управления финансовой устойчивостью ООО «АЛЬТАИР».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- рассмотреть методы и подходы управления финансовой устойчивостью организации;
- выявить тенденции развития образовательной деятельности;
- определить финансовую устойчивость организации;
- разработать и оценить эффективность мероприятий управления финансовой устойчивостью организации.

В ходе работы была проанализирована образовательная деятельность коммерческих учреждений РФ, выявлены тенденции развития иноязычного образования РФ и Красноярского края, а также обозначены проблемы данной отрасли. Также в бакалаврской работе был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «АЛЬТАИР», выявлены проблемы управления финансовой устойчивостью данной организации.

В качестве мероприятий по управлению финансовой устойчивостью служат: уменьшение постоянных затрат, оптимальное соотношение заемных и собственных средств, воздействие на себестоимость, снижая расходы по реализации услуг, проведение консервативной политики комплексного оперативного управления текущими активами и пассивами, осуществление регулярного внутреннего финансового мониторинга, усиление контроля за качеством оказываемых услуг, повышение эффективности работы по управлению дебиторской задолженностью, создание системы стимулов (скидок) клиентам.

Эффект от реализации разработанных мероприятий состоит в повышении прибыли организации на 451 400 рублей, снижении затрат, увеличении количества учеников, снижении дебиторской задолженности.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Финансовая устойчивость образовательных организаций .....	6
1.1 Тенденции развития образовательной деятельности в России и Красноярском крае .....	6
1.2 Основные подходы к управлению финансовой устойчивостью в образовательных организациях .....	23
2 Оценка системы управления финансовой устойчивостью ООО «АЛЬТАИР».....	33
2.1 Организация финансово-хозяйственной деятельности организации .....	33
2.2 Оценка финансового состояния организации .....	53
3 Разработка мероприятий управления финансовой устойчивостью организации .....	70
3.1 Мероприятия по управлению финансовой устойчивостью организации .	70
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий .....	90
Заключение .....	98
Список использованных источников .....	102
Приложение А .....	108
Приложение Б .....	110

## ВВЕДЕНИЕ

Успешное управление финансами в рыночных условиях невозможно без четкого представления процессов формирования затрат, доходов, распределения ресурсов, формирования капитала, соответствующей политики развития, инвестиционной деятельности и т.д. Таким образом, управление финансами выступает одним из главных элементов управления организацией [1].

Эффективное функционирование фирмы в долгосрочной перспективе, обеспечение высоких темпов ее развития и повышения конкурентоспособности в условиях рыночной среды в значительной степени определяются финансовой устойчивостью организации [1].

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий управления финансовой устойчивостью на основе анализа финансового состояния ООО «АЛЬТАИР».

Для данной работы в качестве объекта исследования выбрана организация ООО «АЛЬТАИР» (Общество с ограниченной ответственностью «АЛЬТАИР», также имеющее фирменное название – Инновационный образовательный центр «Bright»).

Предметом исследования данной работы являются финансовая устойчивость, ликвидность и платежеспособность организации ООО «АЛЬТАИР».

Изучение и исследование финансовой устойчивости организаций на сегодняшний день очень актуально, так как затяжной мировой экономической кризис заставляет организацию быстро приспосабливаться к изменяющейся рыночной среде, не обращая внимания на возникновение внутренних финансовых проблем, которые повлияют на дальнейшую деятельность организации. Поэтому только анализ финансовой устойчивости компании способен оценить все проблемы, связанные с финансово-хозяйственной деятельностью организации. Расчет всех показателей и коэффициентов

финансовой устойчивости помогает рассмотреть все имеющиеся «слабые» места у исследуемой организации. Данные финансовые показатели рассматриваются в разрезе финансово-хозяйственной деятельности организации по нескольким годам, это помогает исследовать вопрос о том, когда начались проблемы организации и как их решать. На основе проведенного анализа финансовой устойчивости можно разработать необходимые мероприятия для ее восстановления.

Для организации ООО «АЛЬТАИР» данная проблема является очень актуальной, так как фирма на сегодняшний день находится в кризисной экономической ситуации. Денежных средств для содержания филиалов и предоставления услуг не хватает, поэтому нужно правильно и эффективно распределить все финансовые ресурсы, выстроить правильно стратегические и тактические цели, определить план развития организации. Данная организация имеет низкую финансовую устойчивость, которая зависит от многих факторов. При изучении деятельности данной организации было выявлено, что фирма имеет большое количество займов, а также финансовых проблем, поэтому для нее необходимо разработать эффективные мероприятия для управления финансовой устойчивостью, которые систематизируют эффективную работу организации в целом.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд следующих задач:

- выявить тенденции развития образовательной деятельности;
- определить сущность и основные подходы к управлению финансовой устойчивостью;
- оценить деятельность организации;
- рассчитать отдельные показатели и коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость организации (ликвидность, платежеспособность, оборачиваемость);
- определить финансовую устойчивость организации на основе анализа показателей финансовой устойчивости;



- определить стратегические альтернативы развития организации;
- разработать мероприятия управления финансовой устойчивостью организации;
- оценить эффективность разработанных мероприятий.

Работа основана на научно-исследовательских материалах ведущих отечественных и зарубежных экономистов, современных публикациях в экономических журналах, публикациях в официальных источниках сети Интернет, бухгалтерской отчетности организации за 2014-2016 гг., результатах опроса сотрудников и потребителей фирмы, официальных данных статистики и ряде другой документации по теме работы.

# **1 Финансовая устойчивость образовательных организаций**

## **1.1 Тенденции развития образовательной деятельности в России и Красноярском крае**

В данном разделе будут рассмотрены тенденции развития образовательной деятельности в России и Красноярском крае с целью исследования состояния данной отрасли на рынке коммерческих услуг. Ведь перед тем как углубиться в изучение темы данной бакалаврской работы, необходимо изучить рынок выбранной услуги: уровень конкуренции, важные проблемы отрасли, оценить потребительскую способность, проанализировать ценовую политику.

Мир стремительно меняется, и вызовы современности диктуют новые правила поведения для людей из разных стран всего мира. Процессы культурной интеграции всех сфер жизни современного общества, больше всего эти процессы затрагивают современных молодых людей, студентов, которым необходимо мобильно включаться в прогресс новых компьютерных технологий и межкультурное общение.

В настоящее время российское общество выходит на новый этап развития, поэтому институт образования имеет большое значение в различных сферах жизнедеятельности человека.

Дошкольное, среднее, средне-профессиональное, высшее, дополнительное – это ступени образования, которые могут быть пройдены полностью человеком, либо постигаться людьми по их выбору, жизненным ситуациям и возможностям.

В 2016г. развивается процесс совершенствования системы образования России, направленный на повышение эффективности деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность, усиления результативности функционирования образовательной системы, в рамках

которого происходит укрупнение (объединение) образовательных организаций в целях оптимизации расходов на образование [2].

Общее число образовательных организаций высшего образования в России в 2016г. по сравнению с 2015г. сократилось на 8,8% (или на 79 единиц): число государственных и муниципальных образовательных организаций высшего образования уменьшилось на 5,3% (на 28 единиц); количество действующих частных образовательных организаций высшего образования - на 13,9% (на 51 единицу). Происходило также и дальнейшее уменьшение численности студентов образовательных организаций высшего образования; по сравнению с 2015г. численность студентов уменьшилась на 387,5 тыс.человек, причем значительное сокращение численности произошло в частных образовательных организациях (на 28,4% от численности студентов в 2015г.) [2].

Кроме того, в 2016 году продолжилось объединение профессиональных образовательных организаций, осуществляющих подготовку квалифицированных рабочих, служащих с профессиональными организациями, осуществляющими подготовку специалистов среднего звена. В 2016г. количество профессиональных образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам среднего профессионального образования сократилось на 3,1% (или на 112 единиц) и составило 3526 организаций [2].

В 2016 году число образовательных организаций Красноярского края, как и по показателям всей страны, начало снижаться, это связано в большинстве случаев с объединением [2]:

– общеобразовательные организации - 1 034, численность обучающихся - 311 516 чел.;

– организации, реализующие подготовку специалистов среднего звена – 73, численность обучающихся - 45 289 чел.;

– организации высшего образования – 34, численность обучающихся - 89 690 чел.

Как отмечают различные исследователи, все большее развитие начинает получать дополнительное образование, направленное на удовлетворение, возникающих в течение жизни, различных потребностей человека, в том числе: профессиональных, социальных, творческих, интеллектуальных, нравственных, культурных [3].

Вместе с тем, среди прочих профильных направлений образования, значительно распространено иноязычное образование, входящее в состав и общего и дополнительного образования. Изучение иностранного языка включено в школьную программу обучения детей, но данного уровня обучения иностранному языку детям катастрофически не хватает, поэтому родители пытаются найти репетиторов, дополнительные курсы и специализированные школы [3].

Кроме того, иностранные языки изучают не только школьники, но и студенты, взрослые люди, так как иноязычное образование в настоящее время необходимо для международного общения, профессионального и личностного развития. Родители пытаются отправить своих детей в лингвистические лагеря с углубленным изучением какого-либо иностранного языка, который интересен ребенку. Это способствует погружению ребенка в иноязычную среду, потому что, как правило, данные лингвистические лагеря приглашают для проведения лагерных смен иностранцев. Постоянное практическое общение для изучающих иностранные языки очень важно, ведь языковой «барьер» рушится именно при помощи постоянного общения с носителями языка.

Интерес к массовому изучению иностранных языков в России в целом возрос за последние 20 лет. Открытие государственных границ, тенденция к повышению уровня благосостояния жителей страны привело к очевидной необходимости оперировать несколькими иностранными языками для гармоничной интеграции россиян в международном сообществе [3].

Знаний иностранного языка, полученных на базе общеобразовательной школы или непрофильного ВУЗа зачастую оказывается недостаточно. Использование устаревших методик преподавания языка, а также низкое

качество самого преподавания не могут не отразиться на стремлении изучающих поиска другого источника знаний. Самостоятельное изучение языка не столь популярно, так как требует строгой дисциплины и усидчивости [3].

Растущий потребительский спрос на обучение иностранным языкам является мощным толчком для появления огромного количества новых языковых школ и курсов на рынке коммерческих услуг [3].

Если в предыдущие десятилетия круг людей в России у которых была необходимость общаться на иностранном языке, был достаточно узок, то в настоящее время ситуация изменилась. Геополитические, коммуникационные и технологические преобразования в обществе вовлекли как в непосредственное, так и опосредованное общение довольно большое количество людей самых разных профессий, возрастов и интересов. Соответственно, возросли и потребности в использовании иностранных языков. Приоритетную значимость приобрело обучение языку как средству общения и приобщения к духовному наследию изучаемых стран и народов [3].

В рамках данной бакалаврской работы был проведен опрос жителей города Красноярска по поводу изучения иностранных языков, среди них: школьники (с 7 по 11 класс) Лицея №7 г.Красноярска, студенты Сибирского Федерального Университета Института Управления бизнес процессами и экономики, а также жители города Красноярска трудоспособного возраста старше 25 лет. Всего в опросе приняло участие 80 человек разных возрастов и социальных статусов.

Первый вопрос, который был задан респондентам: «Какой язык Вы изучаете, либо хотели бы выучить?».

Анализ ответа показал (рисунок 1), что наибольшее предпочтение отдается изучению английского языка (54 человека из 80 – 67,5%). Следующим по значимости является французский язык (9 человек из 80 – 11,25%). Третье место занимает немецкий язык (7 человек из 80 – 8,75%). Менее распространенными является: китайский язык (5 человек из 80 – 6,25%),

итальянский язык (3 человека из 80 – 3,75%) и испанский язык (2 человека из 80 – 2,5%).

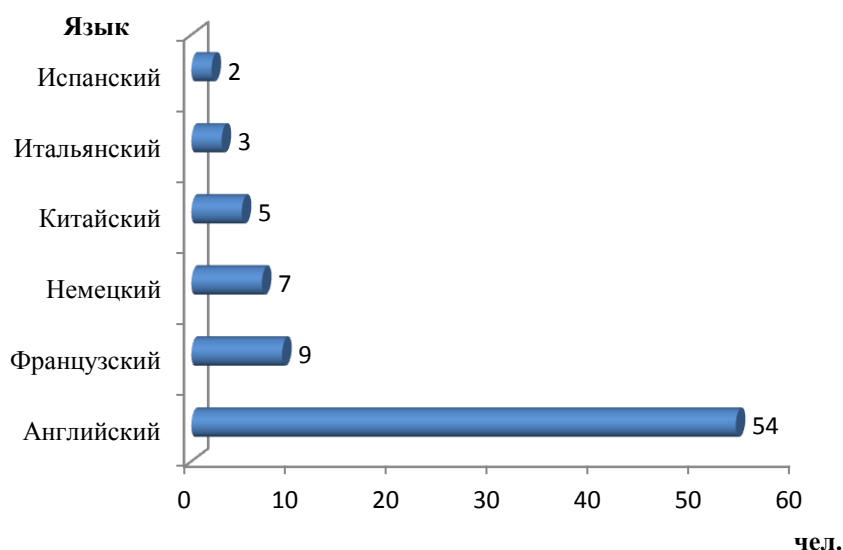


Рисунок 1 – Распределение предпочтений по изучению иностранных языков

Следует отметить, что в настоящее время английский признан самым изучаемым языком в России и мире в целом. Данным языком пользуется больше миллиарда человек по всему миру. На английском говорят в разных странах: США, Ирландия, Индия, Новая Зеландия, Филиппины и т.д. Кроме того, несколько азиатских и африканских стран и государств пользуются английским языком в качестве официального языка государства. Английский язык является наиболее популярным из шести международных языков, наряду с арабским, испанским, китайским, русским и французским. Также, он используется как официальный язык ООН (Организация объединённых наций) [3].

Что касается России, то английский язык является также очень популярным. В частности он является рабочим языком в международных компаниях, языком общения с иностранными бизнес партнерами, друзьями, это язык поездок, литературы. Инновационные открытия приобщают Россию к обучению иностранному языку, так как многие компьютерные программы, современная техника, инструкции, видео транслируются именно на английском

языке. Также важно отметить, что роль английского языка становится очень велика для изучения русского языка, так как множество иностранных интернациональных слов приходят в русский именно с английского словарного запаса. Современный молодежный жаргон становится более интернациональным: «ок», «активный», «регулярный», «академический», «эмоциональный» и многие другие слова вошли в русский язык, почти не меняя своего основного значения. Заимствования происходят в политике, экономике, сельском хозяйстве, маркетинге, менеджменте и других сферах. Обучение английскому языку входит в программу каждой языковой школы, так как данный язык является международным языком и самым популярным среди школьников и взрослых людей [4].

Французский язык также является с исторических времен очень популярным среди населения России. В начале XIX века на французском языке говорили все русские аристократы [4]. Так, при опросе респондентов было установлено (рисунок 1), что 9 человек из 80 изучают либо хотели бы изучать данный язык, аргументируя тем, что Франция имеет несколько высших учебных заведений, которые принимают на учебу студентов со всего мира для обучения на бюджетной основе.

7 человек из 80 респондентов выбрали немецкий язык. Данный язык со временем теряет свою популярность в России. После Великой Отечественной войны 1945 года немецкий язык был очень популярным среди русских людей, так как война нанесла свой «отпечаток» на российское мировоззрение. В школах преподавали немецкий как иностранный язык, переводили фильмы о войне, знание немецкого языка считалось элитным. На данный момент немецкий язык изучают в основном для туризма, бизнес-общения (очень много в России филиалов немецких компаний), медицины и обучения за рубежом [3].

Также опрос показал, что китайский, испанский и итальянский языки изучают или хотели бы изучать единицы. Это связано с множеством факторов. Так, китайский язык для российского человека является очень сложным в изучении, итальянский и испанский в основном учат для общего развития и

туристических поездок. Предположительно, китайский язык в ближайшее время будет набирать популярность среди изучающих иностранные языки, так как Китай все больше и больше распространяет свое на его деловую среду [3].

Второй вопрос, который был задан людям в ходе проведения опроса в рамках бакалаврской работы: «Какая продолжительность изучения иностранному языку наиболее оптимальна?».

Анализ опроса показал (рисунок 2), что 85 % опрошенных людей понимают, что обучение иностранному языку – это длительный и трудоемкий процесс, который должен занимать как можно больше времени. Лекционные занятия, практические занятия, аудио занятия, видео занятия, занятия типа «погружение» в язык должны присутствовать в программе изучения иностранному языку, данная система занятий является очень длительным процессом, который должен занимать от 1 до 3 лет.

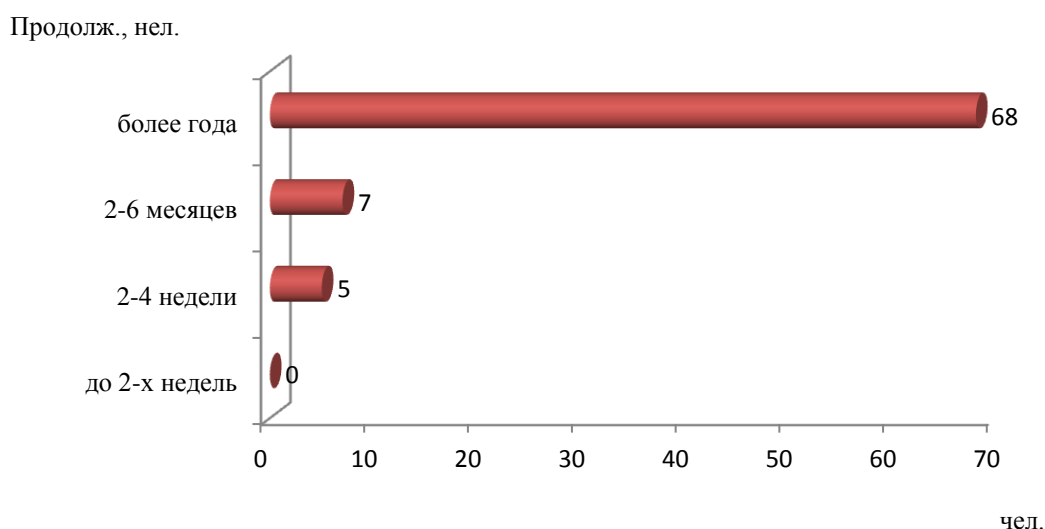


Рисунок 2 – Оптимальная продолжительность курса обучения иностранному языку, по мнению респондентов

Третьим вопросом опроса респондентов стал вопрос о частоте посещения курсов иностранного языка. Большинство людей считают, что самым оптимальным является посещение занятий по иностранному языку два раза и три раза в неделю (рисунок 3).



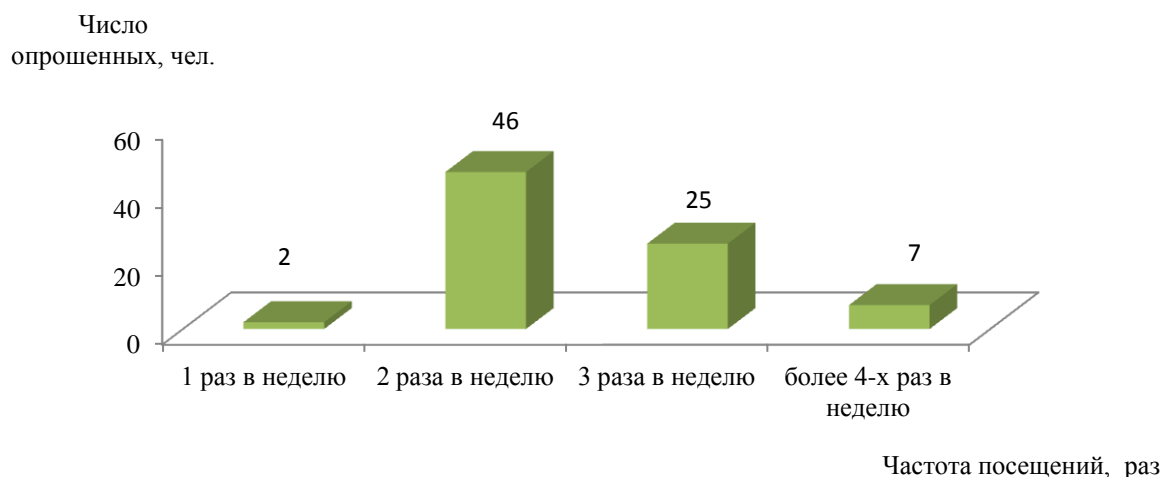


Рисунок 3 – Оптимальная частота посещений курсов иностранного языка, по мнению респондентов

Следующий вопрос к респондентам звучал следующим образом: «Перечислите качества, которыми должен обладать преподаватель иностранного языка». Анализ ответов респондентов показал, что обучающиеся иностранному языку желают видеть в преподавателе несколько основных характерных качеств наиболее распространенными из которых являются: профессионализм, компетентность, высокий уровень владения языком, коммуникабельность, пунктуальность.

Последним вопросом для респондентов стал вопрос источников информации об обучении иностранным языкам, то есть откуда люди узнают о той или иной языковой школе или преподаватели. Ведь правильный выбор учебного заведения в дальнейшем способствует уровню знания изучаемого языка. На сегодняшний день в Красноярском крае очень много коммерческих образовательных учреждений и преподавателей, которые обучают иностранным языкам, поэтому для людей очень важны рекомендации и отзывы. Анализ ответов показал (рисунок 4), что в настоящее время большое влияние на людей оказывает интернет (52 человека из 80 – 65 %) и рекомендации знакомых (21 человек – 26,25 %).

чел.

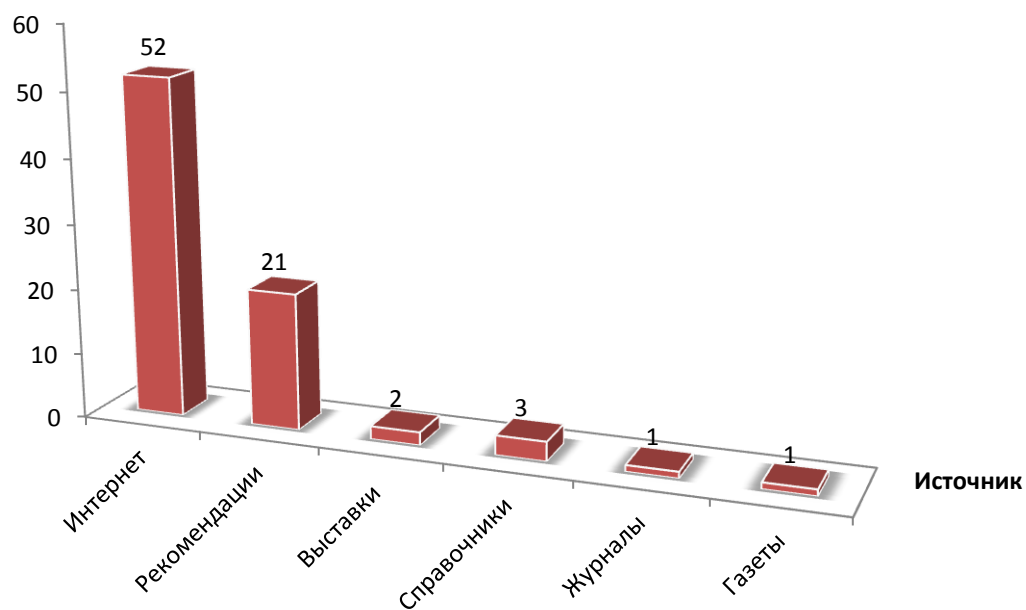


Рисунок 4 – Популярность источников информации об обучении, по мнению респондентов, чел.

Из проведенного опроса в рамках данной бакалаврской работы можно сделать следующие выводы:

– люди достаточно активно интересуются изучением иностранных языков;

– для людей очень важны такие характеристики как: продолжительность курса, частота посещений занятий, методика обучения, личностные подходы к обучению, наличие технических средств для разнообразия проведения занятий;

– обучающиеся иностранному языку очень трепетно относятся к выбору языкового центра, а главное преподавателя, ведь преподаватель должен обладать особыми качествами для эффективного обучения языку;

– очень важен фактор территориальности образовательного учреждения;

– очень важна практическая составляющая обучения иностранному языку, ведь постоянное общение помогает преодолеть языковой «барьер»;

– выбор языка для изучения сугубо индивидуален – кто-то изучает язык для общего развития, кто-то для работы, кто-то для учебы за границей, для кого-то изучение языка – это хобби;

– источниками для выбора языковой школы является в основном интернет-ресурс, но, кроме того, большое влияние на выбор людей имеют рекомендации знакомых, друзей, родственников, то есть своеобразное «сарафанное радио».

К настоящему времени в российской системе языкового образования произошли значительные позитивные изменения, как в организационном, так и в содержательном аспектах. Существенно изменился социокультурный контекст изучения иностранных языков. Значительно выросли их образовательная и самообразовательная функции в школе и ВУЗе, профессиональная значимость на рынке труда в целом, что повлекло за собой усиление мотивации в изучении языков международного общения. Особое значение приобретает повышение уровня знания английского языка среди широкого круга населения России в рамках подготовки к чемпионату мира по футболу в 2018 году [4]. В рамках подготовки к Чемпионату мира по футболу 2018 года Министерством образования разработана программа «Повышение уровня владения иностранными языками в России до 2020 года». Эта программа позволит россиянам поднять свой уровень знания иностранных языков для общения с зарубежными гостями страны.

Что касается Красноярского края, здесь данный рынок очень разнообразен своим ассортиментом. Красноярский край бьет рекорды по количеству языковых школ, их уже около 180. На данный момент, по оценкам участников рынка, Красноярский край входит в пятерку лидеров всей страны [5].

Большое количество языковых школ в Красноярске объясняется тем, что на данную услугу существует большой спрос. Каждый год за границу выезжает все больше красноярцев (по сравнению с 2015 годом в 2016 году на 15% больше), все они хотят выглядеть образованными в глазах зарубежных людей.

С каждым днем связи Красноярского края расширяются, поэтому рынок труда требует все больше сотрудников, владеющих одним или несколькими иностранными языками. Кроме того, очень многие красноярцы планируют переезд на постоянное место жительства в другую страну. Рост школьников среди изучающих иностранные языки возрос благодаря введению в школьную программу ЕГЭ по иностранному языку, поэтому родители пытаются включить дополнительное образование в обучение своих детей [5].

Специалисты утверждают, что сегодня самая распространенная цель изучения языка - карьерный рост, ведь многие работодатели ставят знание иностранного языка обязательным условием при приеме на работу. Иностранные компании, которые открывают филиалы в Красноярском крае, не принимают к себе на работу в компанию без знания иностранного языка, например, Красноярский филиал компании «Coca-cola». Кроме того, красноярцы идут обучаться в языковые школы за умением поддержать контакт с зарубежными коллегами [6].

Красноярский рынок иностранных языков очень разнообразен. В основном город поделен между «маленькими» центрами, в связи с чем существует большой выбор для потенциальных клиентов. За последние 2 года в Красноярском крае не появилось ни одной новой большой сети лингвистических центров, а наоборот быстро заканчивают свой жизненный цикл маленькие организации данного типа и опять открываются новые [5].

По оценкам экспертов рынка данная ситуация возникает из-за того, что на Красноярском рынке очень большая конкуренция и данные организации устанавливают неправильную для себя как основную, так и финансовую стратегию, одним словом, каждый хочет быстрее получить прибыль, не думая о последствиях для края в целом [5].

Вместе с тем, эксперты отмечают, что сейчас войти на этот рынок уже не так просто. Конкурентная ситуация усилилась, поэтому для устойчивого закрепления и дальнейшего существования на рынке данной отрасли требуются огромные средства на рекламные акции [5].

Что касается центра края – города Красноярска, эксперты отмечают, что в городе «порог вхождения» на рынок данной отрасли очень низок. Это связано с тем, что для открытия лингвистического центра, кабинета, школы достаточно наличие одного специалиста, имеющего диплом о высшем образовании соответствующего профиля. По словам руководителей местных языковых центров, основная часть новичков на данном рынке – выпускники Педагогического университета и СФУ. В последние годы местный рынок языковых центров растет именно за счет репетиторства на дому и небольших коммерческих классов [5].

С помощью программы «2Гис» в рамках бакалаврской работы был проведен анализ расположения языковых школ города Красноярска (рисунок 5). Из диаграммы видно, что самое большое количество лингвистических центров расположено в Советском районе города, что обусловлено наиболее динамично ведущимся в данном районе строительством новых жилых домов, районов, развлекательных и офисных центров, предприятий, организаций и магазинов.

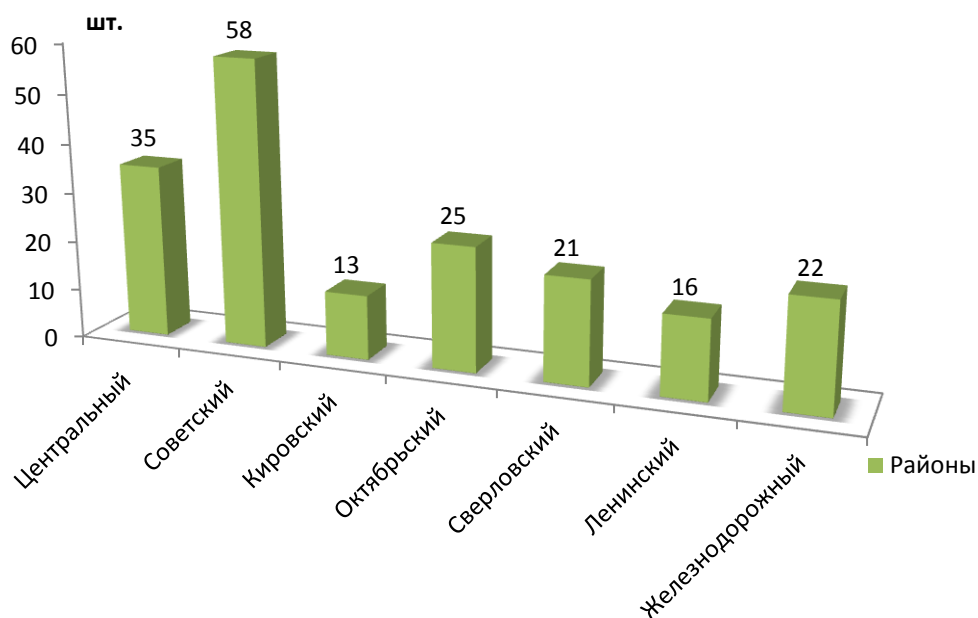


Рисунок 5 – Количество коммерческих образовательных центров по районам г.Красноярска, шт.

Стоит отметить, что в небольших городах и поселках Красноярского края данный рынок представлен в основном репетиторами «на дому» и одной - двумя языковыми школами на весь населенный пункт. Согласно анализу экспертов, это вызвано несколькими факторами [5]:

- более низкий социальный уровень населения в отличие от города Красноярска;
- меньшая заинтересованность в обучении языкам;
- «преданность» одному преподавателю;
- хорошая репутация существующей школы иностранных языков;
- небольшая площадь населенного пункта;
- низкий интерес школ города Красноярска по работе в периферийных районах;
- сложная система управления работой в периферийных районах, если руководство и головной офис находится на расстоянии.

В рамках бакалаврской работы был проведен анализ (таблица 1) существующих языковых школ в Красноярском крае, и из всех имеющихся центров был сформирован список самых известных, который был основан на интернет-отзывах обучающихся [6], данных официальных сайтов языковых школ Красноярского края [7-19], а также телефонного обзвона (в роли потенциального клиента) выбранных лингвистических центров, для полного обобщения информации по данным языковым школам.

Таблица 1 – Анализ характеристик популярных образовательных центров г.Красноярска

№	Название	Краткое описание	шт	Языки	Диапазон цен, руб/мес.	Сертификат
1	ООО «АЛЬТАИР» (Инновационный центр «Bright»)	Был основан в 2009 году. Осуществляет свою деятельность как в черте города Красноярска, так и за городом. Доп. услуги: стажировки за рубеж, языковой круглогодичный лагерь, международные экзамены, переводы, корпоративное обучение.	6	- английский - испанский - итальянский - японский - китайский - корейский - француз.	1500-3800	Сертификаты внутреннего и международного образца

Продолжение таблицы 1

№	Название	Краткое описание	шт	Языки	Диапазон цен, руб/мес.	Сертификат
2	«Галилео» [7]	ООО "ГАЛИЛЕО" - образовательный центр основано 18 августа 2010года. Центр начал свою работу в октябре 2010 года. Дополнительные услуги: подготовка к школе, общеразвивающие занятия малышам, подготовка к ЕГЭ и ГИА, психолог, логопед, танцы и творчество. В организации образовательного процесса данный центр использует современные методические разработки, так и традиционные формы и методы работы со студентами.	1	- английский - француз. - немецкий - китайский - испанский - японский	1600-4000	Не выдается
3	«Лингвич» [8]	Основан в 2004 году, опирается на современные методики и творческий подход квалифицированных преподавателей. Доп. услуги: лагерь выходного дня и летний лагерь, корпоративное обучение. Данный центр гордится своей высокой степенью обучения и стабильностью преподавательского состава.	1	- английский - испанский - итальянский - японский - китайский - корейский - турецкий - французс. - немецкий	1700-4200	Сертификат внутреннего образца
5	«Green Tower» [9]	Компания «Green Tower» была открыта в 2009 году и единственной целью была и остается, превращать освоение английского языка в живой, естественный и «гармоничный» процесс. Доп. услуги: детский лагерь, корпоративное обучение.	1	- английский	1700-3800	Не выдается
6	«Окей» [10]	Школа была основана 20 сентября 1998 года. В настоящее время имеет три офиса в г. Красноярске, филиалы в Сосновоборске, Лесосибирске, Зеленогорске, Абакане и Томске. В 2010 году открылся офис в г.Прага (Чехия). Входит в десятку лучших школ России. Доп. услуги: образование за рубежом, корпоративное обучение, летние лагеря.	9	- английский - немецкий - француз. - испанский - итальянский - чешский - польский - китайский - японский - турецкий - корейский - арабский - иврит - вьетнамский - русский как иностранный.	1800-4600	Сертификат международного образца
7	«Oxford» [11]	Открыта в 2012 году. Доп. услуги: обучение с носителем языка, поездки за рубеж.	4	- английский	1300-3600	Не выдается

## Окончание таблицы 1

№	Название	Краткое описание	шт	Языки	Диапазон цен, руб/мес.	Сертификат
8	«Manchester» [12]	Начало деятельности с 2006 года. Эффективная подготовка к международным экзаменам. Доп. услуги: летний лагерь, поездки за рубеж, переводы.	1	- английский - французский - немецкий - японский	1800-5000	Не выдается
9	«English street» [13]	Основан в 2008 году. Специализация на интенсивное обучение с носителями языка. Доп.услуги: лагерь.	4	- английский	1600-4300	Сертификат внутреннего образца
10	«Международная школа ин. языков» [14]	Основана в 1999 году. Имеет несколько филиалов в городах Красноярского края. Доп. услуги: погружения и выезд за границу.	4	- английский - испанский - итальянский - японский - китайский - корейский, др.	2300-7450	Сертификат международного образца
11	«Абсолют English» [15]	Дата открытия – 23 августа 2003 года. Занятия ведутся носителями	2	- английский	2600-18000	Сертификат международного образца
12	«Time» [16]	Открыта в 2005 году. Погружения выходного дня.	3	- английский - испанский	1600-4500	Не выдается
13	«Oxbridge» [17]	Открыта в 2001 году, занимается обучением детей с 3-х лет.	5	- английский - китайский - итальянский	2100-6000	Не выдается
14	«Happy English» [18]	Основана в 2006 году. Выездные погружения круглый год.	5	- английский	2000-8900	Сертификат внутреннего образца
15	«Вундерк инд» [19]	Дата основания – 15 августа 2013 год. Обучение языкам по новым методикам с носителями языка.	2	- английский - китайский - немецкий	2100-4000	Не выдается

Из проведенного анализа популярных образовательных центров города Красноярска можно сформировать среднестатистический Лингвистический центр и сделать следующие выводы:

- абсолютный лидер спроса среди языков в г.Красноярск - английский язык;

- в линейке языков Красноярских школ более 12-ти языков;

- лидером среди данных рассмотренных а анализе школ, является Языковая школа «Океу», ведь в ней обучают пятнадцати разным иностранным языкам, данная школа имеет больше всех филиалов как в Красноярске, так и в городах Красноярского края, Томской области и даже Чехии, в данной организации выдается сертификат международного образца, который играет большую роль при поступлении в высшие учебные заведения;



– «старейшиной» среди школ является Языковой центр «Глобус», открытый в 1989 году и по сей день осуществляющий свою деятельность;

– большинство центров выдают сертификаты внутреннего образца, лишь малая часть из них международного, кроме того некоторые школы после окончания студентом того или иного курса не выдают подтверждающих документов, что безусловно очень отрицательно влияет на их престиж;

– только единицы из языковых школ готовят и принимают международные экзамены;

– диапазон цен очень большой от 1300 до 18000 рублей в месяц.

Аналитики утверждают, что по числу потребителей образовательной услуги за последний год местный рынок языковых школ вырос примерно на 25%. Часть клиентов лингвистическим центрам удалось «забрать» у частных репетиторов. Причина проста: будущим студентам для поступления нужен сертификат о том, что они изучили курс иностранного языка в специализированной школе. Такой документ вам не даст ни один репетитор. Кроме того не всех клиентов устраивает уровень репетиторской подготовки [20].

Степень усвоения учебных материалов по изучению иностранных языков стало гораздо проще отслеживать и анализировать для дальнейшего повышения качества этих услуг. Растущая конкуренция в этой сфере вынуждает компании постоянно расширять свои портфели предложений продуктов и услуг. Это оказалось чрезвычайно полезным для дизайнеров и разработчиков учебного контента, которые используют аналитические инструменты для создания качественных учебных материалов с более полным учетом потребностей и требований обучающихся [21].

По оценкам экспертов, рынок изучения иностранных языков в мире будет расти в среднем на 8,6 процентов в период с 2017 по 2021 год. В нашей стране, где всегда уделялось особое внимание образованию, показатели могут быть сопоставимы с мировыми [21].

По прогнозам экспертов, в период 2017-2019 гг. спрос на обучение языкам в Красноярском крае должен резко увеличиться, так как в 2019 году в г.Красноярске пройдет 29-я Всемирная зимняя Универсиада. Поэтому уже сейчас лингвистическим центрам Красноярского края стоит пересмотреть свою стратегию дальнейшего развития как основного, так и финансового, оценить свою финансовую устойчивость, для того чтобы удержаться на устойчивых позициях в приближающейся жесткой конкурентной борьбе [21].

Что касается перспектив развития рынка иностранных языков в целом, то большинство экспертов уверены: перспективы есть, ведь в условиях глобализации и непрерывного экономического взаимодействия между странами знание одного или нескольких языков – это совершенно объективная необходимость. Правда отмечают: чтобы удержаться на «плаву», необходимо подстраиваться под интересы аудитории, держать высокую планку качества, ну и, конечно, поддерживать свою финансовую устойчивость и платежеспособность на конкурентном уровне [22].

В заключение рассмотрения уровня образования в России в целом, можно сделать вывод, что на данном этапе развития общества население старается уделять образованию как можно больше внимания. Высшее образование становится очень популярным среди молодежи, так как люди понимают, что на сегодняшний день высшее образование является ступенью для дальнейшей профессиональной деятельности человека. В современном обществе не имея высшего образования очень сложно добиться высоких результатов в трудовой деятельности.

Кроме того, как отмечено ранее, иноязычное образование также имеет огромное значение для общества. Туристические поездки, профессиональное международное общение, повышение уровня образования – это те составляющие, которые сдвигают людей к обучению иностранным языкам.

Из проведенной оценки деятельности языковых школ Красноярского края, экспертных оценок, маркетинговых исследований по России в целом, можно сделать вывод, что с каждым годом спрос на обучение иностранным

языкам увеличивается, конкуренция среди языковых центров растет, заинтересованность в обучении набирает популярность. Но не стоит забывать про затянувшийся мировой экономический кризис, ведь он «диктует» свои тенденции развития иноязычного образования, поэтому для лингвистических центров необходимо контролировать свою финансовую устойчивость в условиях кризиса и большой конкуренции.

## **1.2 Основные подходы к управлению финансовой устойчивостью в образовательных организациях**

Как было установлено в предыдущем разделе, иноязычное образование набирает все большую популярность среди общества в целом. Но затянувшийся экономический кризис заставляет языковые школы управлять своей финансовой устойчивостью. В данном подразделе будут рассмотрены: определения финансовой устойчивости, основные методы и подходы к управлению финансовой устойчивостью, анализ финансовой устойчивости, для того, чтобы в последствии разработать эффективные мероприятия по управлению финансовой устойчивостью ООО «АЛЬТАИР».

В существующих условиях нестабильности российской экономики крайне важно найти подходы и приоритеты в управлении финансовой устойчивостью организаций, адекватные условиям внешней среды, и связанными с ними возможностями и задачами [23].

Мировой экономический кризис коснулся многих сфер деятельности и центров изучения иностранных языков - в том числе. Одно из обстоятельств, кроме снижения платежеспособности населения, повлиявшее на работу лингвистических центров, - кризис в сфере туризма. Отмечается заметный спад желающих изучать иностранный язык «для путешествий». Причины, по которым люди хотят учиться, в кризис стали более конкретными, с четким пониманием, каким образом вложенные в обучение средства вернутся. Подавляющее большинство учеников, как отмечают в языковых центрах, идет

на курсы, чтобы в период сокращений удержаться на старой работе или найти новую. Кроме того, есть такие люди, кто хочет учиться и жить за рубежом [24].

В данной сложившейся экономической кризисной ситуации страны, всем образовательным организациям необходимо научиться правильно, а главное эффективно управлять своей финансовой устойчивостью, или иными словами компании должны выстроить так свою финансовую стратегию, чтобы фирма всегда была в стадии роста. Это особо важно, для того чтобы «пережить» мировой экономический кризис, который ведет к повышению стоимости международных валют, тем самым снижая стоимость рубля. Из этого можно сделать вывод, что финансовая устойчивость полностью влияет на платежеспособность предприятия в целом.

Актуальность управления финансовой устойчивостью любой компании в настоящее время определяется некоторыми условиями (рисунок 6) [24].

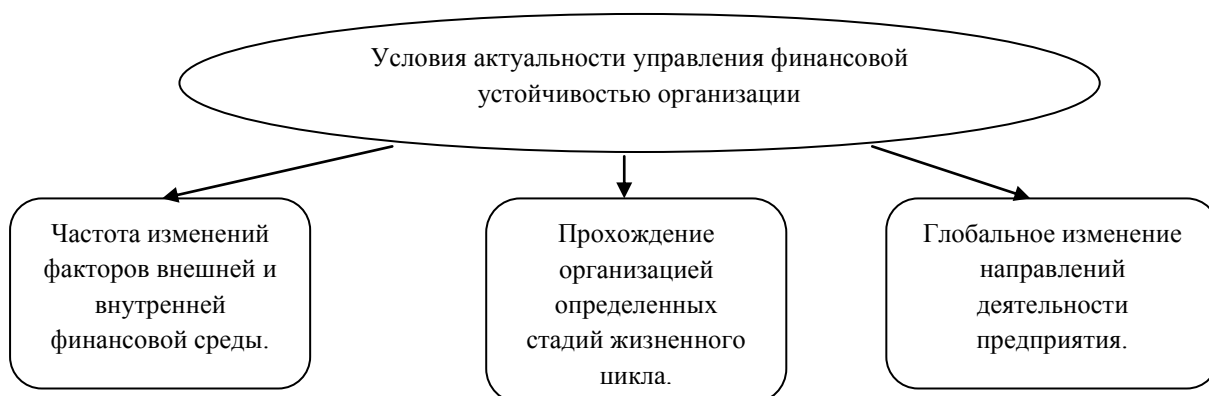


Рисунок 6 – Условия актуальности управления финансовой устойчивостью организации

Определение границ финансовой устойчивости предприятий относится к числу наиболее важных экономических проблем в условиях перехода к рынку, поскольку недостаточная финансовая устойчивость может привести к отсутствию у организаций средств для развития деятельности, их неплатежеспособности и, в конечном счете, к банкротству, а избыточная устойчивость будет препятствовать развитию, отягощая затраты предприятия

излишними запасами и резервами. Поэтому по мнению ученых, сущность финансовой устойчивости заключается в обеспеченности затрат и запасов источниками их формирования, а внешним проявлением финансовой устойчивости предприятия является его платежеспособность и сбалансированность имущества и источников [25].

На нынешнем этапе развития российской экономики управление долгосрочными перспективами устойчивости отдельных предприятий и всей экономики в целом приобретает первостепенное значение. Наиболее сложным и противоречивым аспектом управления в современных экономических условиях является оценка финансовой устойчивости. В связи с этим практический интерес представляет проблема управления финансовой устойчивостью предприятий, поскольку именно эта характеристика финансового анализа позволяет предоставить объективную информацию внешним пользователям для принятия управленческих решений по поводу перспектив данного бизнеса в будущем. В известной степени возможность влияния на финансовое положение предприятий позволило бы стимулировать процессы дальнейшего развития отечественной экономики, увеличив ее конкурентоспособность, а также повысило благосостояние собственников предприятия и граждан нашей страны [23].

Большие колебания основных макроэкономических показателей, темпы технологического прогресса, частые изменения конъюнктуры финансового рынка, неустойчивость государственной экономической политики не позволяют эффективно управлять финансами организации на основе лишь существующего опыта и традиционных методов финансового менеджмента. В данных условиях управление финансовой устойчивостью, предполагающей адаптацию к динамике факторов внешней среды, может повлиять на то, что решение финансовых вопросов будет вести за собой противоречия и снижение эффективности функционирования компании [26]. Именно это условие и играет огромную роль в современной экономической ситуации, так как действующий мировой экономический кризис негативно воздействует на финансовую

устойчивость каждого российского предприятия, так и коммерческой образовательной деятельности.

Финансовая устойчивость является самым основным критерием при разработке финансовой стратегии организации. Определение финансовой устойчивости является неотъемлемой частью каждого подхода в разработке финансовой стратегии организации.

Отсутствие финансовой устойчивости сопряжено с рисками [27]:

- риск упущенной выгоды;
- риск несовершенной структуры капитала;
- кредитный риск;
- процентный риск;
- риск прямых финансовых потерь (риск банкротства);
- риск потери платежеспособности;
- риск потери финансовой стойкости и независимости
- риск, который обусловлен несбалансированностью структуры активов и

пассивов.

Соответственно, для снижения указанных рисков требуется организация эффективного управления финансовой устойчивостью, которая может способствовать решению следующих задач [27]:

- принятие оптимальных управленческих решений;
- снижение риска банкротства предприятия;
- распределение и правильное использование финансовых ресурсов;
- способность рассчитаться предприятию по долгам;
- эффективное использование капитала;
- разработка вариантов конкретных управленческих решений,

направленных на укрепление финансовой устойчивости.

При этом процесс управления финансовой устойчивостью можно разбить на следующие этапы [27]:

– принятие решения на базе точного прогноза, являющегося качественной оценкой планируемых воздействий на объект управления;

– непосредственно процесс управления: управляющие воздействия поступают на объект управления по каналам прямой связи, результаты этих воздействий воспринимаются менеджером по каналам обратной связи и вновь преобразуются в последующие управляющие воздействия.

Поскольку финансовую устойчивость определяют различные сферы деятельности предприятия, то управление финансовой устойчивостью – это комплексное управление отдельными элементами, влияющими на общее состояние предприятия: кредиторской задолженностью, дебиторской задолженностью, финансовыми вложениями, структурой капитала, соотношением активов и пассивов предприятия и так далее.

В практическом смысле механизм управления финансовой устойчивостью представляет собой процесс, состоящий из очередности мероприятий [28]:

а) планирование показателей, позволяющих обеспечивать финансовую устойчивость организации в рамках конкретных временных периодов;

б) мониторинг основных параметров, определяющих финансовую устойчивость;

в) оценка финансовой устойчивости;

г) выработка управленческих решений с целью достижения целевых параметров финансовой устойчивости.

При оценке общей устойчивости приоритетное значение имеет финансовая устойчивость как устойчивость базисного характера, то есть такая устойчивость, нарушение которой невозможно компенсировать другими видами устойчивости [27].

Финансовая устойчивость является основным элементом оценки долгосрочной стабильности финансового состояния предприятия. Однако содержание данного понятия по-разному трактуется в экономической литературе. Основные разногласия возникают по поводу определения цели,

составу и существенным характеристикам понятия финансовой устойчивости предприятия [27].

В.В. Ковалев связывает сущность финансовой устойчивости предприятия с оценкой способности отвечать по своим долгосрочным финансовым обязательствам. Таким образом, финансовая устойчивость имеет схожую трактовку с платежеспособностью. В свою очередь, А.М. Батьковский отмечает, что понятие финансовой устойчивости шире понятия платежеспособности, потому что показатели платежеспособности изменяются во времени быстрее показателей финансовой устойчивости [27].

Того же мнения придерживается и Л.Т. Гиляровская, указывая, что понятие «финансовая устойчивость» организации многогранно, оно более многогранно в отличие от понятий «платежеспособность» и «кредитоспособность», так как включает в себя оценку различных сторон деятельности организации [28].

По мнению Л.Г. Скамая, финансовая устойчивость является отражением стабильного превышения доходов над расходами, обеспечивает свободное маневрирование денежными средствами предприятия и путем эффективного их использования способствует бесперебойному процессу производства и реализации продукции [29]. В рассмотренном определении финансовая устойчивость ассоциируется с ростом прибыли при сохранении платежеспособности и способствует созданию условий для самофинансирования.

Похожее мнение высказывают и другие авторы, например, М.А. Вахрушина под финансовой устойчивостью понимает способность наращивать достигнутый уровень деловой активности и эффективности бизнеса, гарантируя при этом платежеспособность, повышая инвестиционную привлекательность в границах допустимого уровня риска [30]. Несмотря на очевидную связь между финансовой устойчивостью и финансовыми результатами, эти понятия не равноценны, скорее улучшение финансовых результатов является важнейшей



предпосылкой повышения уровня финансовой устойчивости за счет прироста собственного капитала в результате увеличения нераспределенной прибыли.

По результатам обобщения исследований, проводимых на тему управления финансовой устойчивостью различными отечественными авторами, был проведен анализ методов управления финансовой устойчивостью и разработана схема подходов к ее управлению (таблица 2).

Таблица 2 – Подходы отечественных авторов к управлению финансовой устойчивостью коммерческой организации [27]

Автор	Подходы
Шеремет Н.Д.	1. Повышение платежеспособности 2. Наращивание собственного капитала
Негашев Е.В.	1. Повышение платежеспособности 2. Наращивание собственного капитала
Грачев А.В.	1. Повышение платежеспособности 2. Наращивание собственного капитала
Вахрушина М.А	1. Повышение платежеспособности 2. Повышение инвестиционной привлекательности 3. Деловая активность
Ковалев В.В.	1. Повышение платежеспособности 2. Адекватная кредитоспособность 3. Наращивание собственного капитала
Гиляровская Л.Т.	1. Повышение платежеспособности 2. Адекватная кредитоспособность 3. Оценка различных сторон деятельности организации
Скамая Л.Г.	1. Повышение платежеспособности 2. Адекватная кредитоспособность 3. Бесперебойный процесс производства и реализации продукции
Богачев В.В.	1. Повышение платежеспособности 2. Адекватная кредитоспособность 3. Наращивание собственного капитала 4. Снижение уровня риска
Батьковский А.М.	1. Повышение платежеспособности 2. Адекватная кредитоспособность 3. Способность изменяться во времени
Савицкая Г.В.	1. Повышение платежеспособности 2. Адекватная кредитоспособность 3. Самофинансирование 4. Повышение инвестиционной привлекательности 5. Деловая активность 6. Снижение уровня риска

В современных условиях управление финансовой устойчивостью предприятий приобретает чрезвычайно важное значение. В самом общем виде механизм управления финансовой устойчивостью предприятия можно представить в виде схемы мониторинга, которая должна включать комплекс мероприятий, дифференцированных по стадиям жизненного цикла предприятия и связанных с определением целей и задач проведения мониторинга, со сбором и подготовкой исходной информации, анализом финансовой устойчивости с использованием различных методов, осуществлением прогнозирования финансовой устойчивости, а также контролем полученных результатов и их архивированием для дальнейших исследований. Непрерывный процесс мониторинга финансовой устойчивости дает возможность разработать меры противодействия внутренним и внешним факторам, способным привести к потере устойчивости [31].

Из таблицы 2 видно, что существует несколько основных подходов к управлению финансовой устойчивостью, которые отечественные авторы берут за основу своей теории. Необходимо отметить, что все приведенные в таблице подходы необходимо применять при разработке методов управления финансовой устойчивостью организации.

Для разработки эффективных мероприятий управления финансовой устойчивостью организации необходимо:

- провести анализ финансово-хозяйственного состояния организации в целом;
- провести анализ финансовой устойчивости организации с помощью расчета всех показателей финансовой устойчивости (показатели ликвидности, платежеспособности, оборачиваемости и другие);
- выявить причины снижения уровня финансовой устойчивости;
- предложить мероприятия и методы управления финансовой устойчивостью;
- оценить перспективы организации, после внедрения разработанных мероприятий по управлению финансовой устойчивостью.

В таблице 3 приведен алгоритм анализа финансовой устойчивости организации, разработанный на основе подходов различных отечественных авторов [32].

Таблица 3 – Алгоритм анализа финансовой устойчивости [32]

Этапы	Действия
Определение типа финансовой устойчивости	1 Определение типа финансовой устойчивости. 2 Расчет коэффициентов финансовой устойчивости [32] (коэффициент автономии, финансовой независимости, коэффициент соотношения заемных и собственных средств, коэффициент маневренности собственными средствами, коэффициент соотношения активов, коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования и другие). 3 Классификация активов и пассивов. 4 Определение ликвидности баланса. 5 Расчет показателей ликвидности. 6 Расчет показателей оборачиваемости активов, собственного капитала 7 Расчет показателей рентабельности организации.
Определение положения организации в МФС (матрица финансовых стратегий)	1 Расчет РХД (результат хозяйственной деятельности предприятия). 2 Расчет РФД (результат финансовой деятельности предприятия). 3 Расчет РФХД (результат финансово-хозяйственной деятельности предприятия). 4 Прогнозирование «критического» пути.
Максимизация прибыли	1 Определить при каком количестве произведенного товара и при какой цене на него прибыль максимальна (методика сопоставления предельной выручки с предельными издержками). 2 Определить наиболее оптимальный вариант сочетания постоянных и переменных затрат. 3 Определить темпы наращивания прибыли на основе использования операционного (производственного) рычага.
Привлечение заемных средств	1 Произвести расчет эффекта финансового рычага при различной структуре пассивов. 2 Определить безопасный объем ЗС и безопасные условия кредитования.
Распределение прибыли предприятия	1 Определить экономическую рентабельность и механизм ее регулирования: - величину показателей: КМ и КТ - зону оптимального сочетания Коммерческой маржи и коэффициента трансформации на основе графика экономической рентабельности.

### Окончание таблицы 3

Этапы	Действия
Управление текущими активами и текущими пассивами организации	1 Определение достаточного уровня и рациональной структуры текущих активов, источников их финансирования. 2 Выбор политики управления текущими активами. 3 Определение достаточного уровня и рациональной структуры текущих пассивов. 4 Выбор политики управления текущими пассивами. 5 Выбор политики комплексного оперативного управления текущими активами и текущими пассивами на основе матрицы.

Определившись с подходом, методами и алгоритмом анализа финансовой устойчивости для исследуемой организации, необходимо провести анализ отрасли, в которой функционирует данная организация, анализ деятельности фирмы и определить какие же финансовые проблемы стоят перед ООО «АЛЬТАИР». Кроме того, необходимо определить, что нужно изменить в деятельности данной организации, чтобы фирма более эффективно функционировала в отрасли услуг иноязычного образования и удержала свои позиции в конкурентной борьбе на рассматриваемом рынке.

Из данного раздела можно сделать следующие выводы:

- финансовая устойчивость является основным критерием эффективности деятельности любой организации, который представляет собой многогранный процесс, зависящий от целого ряда финансовых показателей;

- отечественные авторы по-разному трактуют понятие финансовой устойчивости, но подходы к ее управлению у всех авторов сводятся к тому, что главным критерием управления является повышение платежеспособности организации;

- для определения уровня финансовой устойчивости необходимо: провести анализы внешней, внутренней среды; рассчитать коэффициенты финансовой устойчивости, опираясь на бухгалтерскую отчетность организации; рассмотреть существующую финансовую стратегию организации.

## **2 Оценка системы управления финансовой устойчивостью ООО «АЛЬТАИР»**

### **2.1 Организация финансово-хозяйственной деятельности организации**

Как было указано ранее, управление финансовой устойчивостью очень важно при управлении любой организацией, ведь именно уровень финансовой устойчивости показывает прибыльность и платежеспособность организации в целом. При этом одним из этапов управления является оценка уровня финансовой устойчивости и элементов, влияющих на ее формирование. В этой связи в рамках настоящего раздела осуществлена общая оценка организации деятельности компании и ее эффективности.

Владение хотя бы одним иностранным языком открывает очень широкие возможности во всех сферах деятельности человека: на работе, на отдыхе, в личной жизни и т.д. В таких обстоятельствах обучение иностранным языкам стало процветающей сферой бизнеса, как в России, так и во всех развитых и развивающихся странах всего земного шара [33].

Общество с ограниченной ответственностью «АЛЬТАИР», также имеющее фирменное название Инновационный образовательный центр Bright (далее - Образовательный центр) основано в 2009 году в соответствии с Федеральным законом от 08.02.1998г № 14 ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и осуществляет свою деятельность на территориях Красноярского края, Иркутской и Новосибирской областей [34].

Основной вид деятельности данной организации – это оказание образовательных услуг в области обучения иностранным языкам [35].

Образовательный центр имеет 6 обособленных подразделений в Красноярском крае, Новосибирской области, Иркутской области. По данным руководителя ООО «АЛЬТАИР» в данном Образовательном центре на сегодняшний день обучается более 600 студентов. Кроме того, данная

организация организывает детские поездки в лагеря. На счету Образовательного центра 21 выезд в лингвистические лагеря, 7 летних проектов в лингвистических центрах за пределами РФ.

Данная организация направила свою деятельность на развитие школ в периферии (небольшие города в Красноярском крае, Новосибирской области, Иркутской области: г.Ангарск, г. Зима, г. Канск-Енисейский, г.Барабинск, г.Красноярск, г.Тайшет, пгт.Нижний Ингаш).

В списке оказываемых данной организацией услуг имеются:

- обучение иностранным языкам;
- подготовка ко всем видам экзаменов;
- детский лингвистический лагерь;
- корпоративное обучение для организаций;
- обучение в различных странах мира: Испания, Греция, Чехия, Болгария;
- развлекательные тематические проекты для детей и взрослых;
- переводы текстов и прямые переводы с различных языков;
- тренинги личностного роста;
- воскресная школа «Я – лидер переговоров».

Как было отмечено ранее, основным видом деятельности ООО «АЛЬТАИР» является услуги по обучению иностранным языкам людей разных категорий возраста и социального уровня, в таблице 3 представлены данные по динамике обучающихся в Образовательном центре с года образования данной организации.

Таблица 3 – Количество обучающихся в ООО «АЛЬТАИР», 2009 - 2017 гг, чел.

Период	Сен.	Окт.	Нояб.	Дек.	Янв.	Фев.	Март	Апрель	Май	Июнь	Среднее количество за год
2009-2010	96	111	111	112	113	114	110	90	76	69	100
2010-2011	115	117	111	123	124	124	110	115	98	87	115
2011-2012	230	234	235	235	247	238	238	238	223	190	231
2012-2013	410	412	412	413	423	420	420	420	398	287	402
2013-2014	560	570	570	570	576	576	576	580	560	532	567
2014-2015	584	569	569	569	576	590	600	589	580	571	580
2015-2016	578	596	601	603	608	592	607	605	600	598	599
2016-2017	623	611	623	625	603	608	611	610	609	588	611

Из данных таблицы 3 можно сделать вывод, что количество студентов с начала работы организации увеличилось в 6 раз (рисунок 7). По рисунку 7 наблюдается динамика роста и развития ООО «АЛЬТАИР».

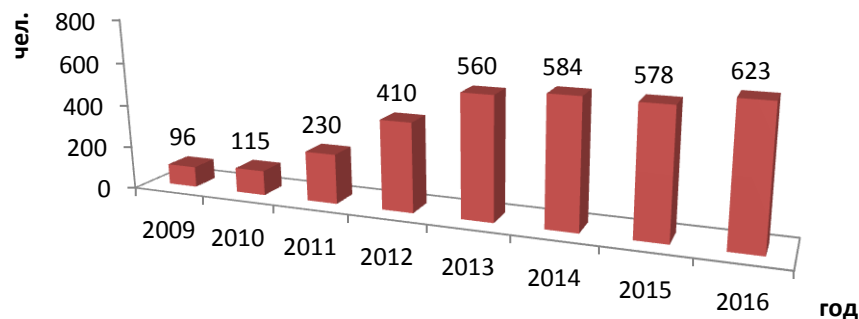


Рисунок 7 – Динамика изменения количества студентов обучающихся в ООО «АЛЬТАИР» на сентябрь каждого учебного года, чел.

Педагогический состав ООО «АЛЬТАИР»- это квалифицированные преподаватели с большим стажем и опытом работы в России и за рубежом. Всего в организации работает 55 человек. Структура организации – линейная (рисунок 8).

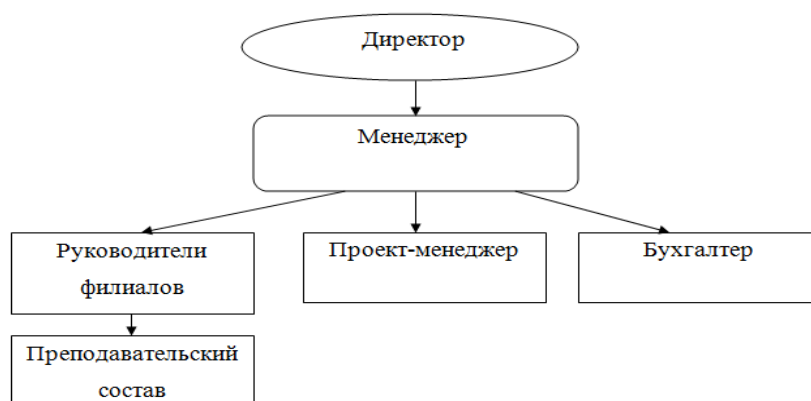


Рисунок 8 – Организационная структура ООО «АЛЬТАИР»

Ранее было сказано, что Образовательный центр имеет 6 обособленных подразделений, при этом численность персонала распределяется таким образом: 1 директор, 2 менеджера, 6 руководителей филиалов, 1 проект-менеджер, 2 бухгалтера, 43 преподавателя, в том числе: г.Ангарск -7 чел., г.

Зима – 7 чел., г. Канск-Енисейский – 11 чел., г. Барабинск – 6 чел., г. Тайшет – 8 чел., п. Нижний Ингаш – 4 чел.

Ценовая политика Образовательного центра по основному виду деятельности является одной из самых низких по Красноярскому краю. Для этого был проведен анализ стоимости услуг нескольких языковых центров Красноярского края (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ ценовой политики ведущих языковых центров Красноярского края на 1 мая 2017 г., руб/мес.

Образовательный центр	Индивидуальные занятия			Парные занятия			Групповые занятия		
	дошк.	1-11кл	взрос.	дошк.	1-11кл	взрос.	дошк.	1-11кл	взрос.
«Bright» - ООО «АЛЬТАИР»	2100	3200	3800	1700	2500	2800	1500	1900	2200
«Окей»	2500	4000	4600	2000	3000	3200	1800	2500	3000
«Green Tower»	2200	3300	3800	2000	2600	2900	1700	2300	2400
«Oxford»	2000	3500	4000	1800	2600	2900	1700	2400	2500
«Галилео»	1900	3300	4000	1700	2600	3000	1600	2100	2300
«Лингвич тауэр»	1800	3300	4200	1900	2600	3000	1700	2500	2700
«Manchester»	1900	3300	4000	1700	2750	3000	1600	2150	2300
«English street»	2300	3300	3800	2000	2600	2900	1700	2300	2400
Международная школа иностранных языков	2000	3400	4200	1900	2600	3100	1790	2500	2700
«Абсолют English»	2300	3300	3800	2500	2700	2900	1700	2300	2500
«Time»	2200	3300	3800	2500	2600	3100	1850	2300	2400
«Oxbridge»	1900	3300	4000	1700	2600	3000	1600	2100	2300
«Happy English»	2150	3350	4100	1700	2600	3000	1600	2100	2450
«Вундеркинд»	2500	3300	4000	1700	2600	3000	1900	2100	2500

Стоит отметить, что организация ООО «АЛЬТАИР» в течение трех лет пыталась получить образовательную лицензию. Это потребовало приготовления большого пакета документов, прохождения аттестаций преподавателей, организации соблюдения всех стандартов различных инстанций, что было сопряжено с существенными финансовыми затратами. 10 мая 2017 года ООО «АЛЬТАИР» получило Лицензию на осуществление образовательной деятельности, которая предоставляет право на оказание



образовательных услуг по видам, уровням образования, по профессиям, специальностям, различным направлениям подготовки.

Кроме того, на продолжительность процесса получения образовательной лицензии повлияло событие, которое произошло в феврале 2016 года в одном из филиалов ООО «АЛЬТАИР» - городе Тайшете, Иркутской области. Преподаватели, работающие в данном филиале, скоординировали «увод» клиентов и клиентской базы. Для всей сети Языкового центра это событие стало толчком для кризисной ситуации, платежеспособности и финансовой устойчивости организации, так как данный офис был одним из первых образован данной организацией, устойчиво стоял на конкурентном рынке (был единственной школой иностранных языков в данном городе) и помогал другим филиалам поддерживать свою платежеспособность (был самым прибыльным филиалом из всей сети офисов данного лингвистического центра). Если рассматривать прибыль в разрезе всех филиалов ООО «АЛЬТАИР», то 35% всей прибыли по центру приносил именно филиал в г.Тайшет.

Далее в рамках данной бакалаврской работы будут проведены анализы внутренней и внешней среды ООО «АЛЬТАИР».

Анализ факторов непосредственного окружения связан с изучением тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном воздействии. Будут рассмотрены следующие субъекты ближайшего окружения Языкового центра: потребители, поставщики, конкуренты, партнеры [36].

Одним из главных поставщиков учебной литературы, методических материалов и пособий для Образовательного центра является YELC, Межрегиональный лингвистический центр.. ООО «АЛЬТАИР» собирает заказ со всех своих филиалов в течение каждого месяца и заказывает необходимое количество литературы. Преимущество сотрудничества с данным поставщиком литературы является 15% скидка на каждый заказ постоянным корпоративным клиентам. Языковой центр осуществляет закупку многих «линеек» учебной литературы: Family and friends, Upstream, New English File и многие другие.

Что касается потребителей, Языковой центр не выделяет особой группы, так как потребителем данных услуг, может оказаться любой человек в возрасте от 4-х лет. Проведенный опрос в рамках бакалаврской работы потенциальных потребителей помог сделать следующие выводы:

– основными потребителями услуг изучения иностранных языков, являются как правило дети и подростки от 8 до 18 лет – 53% опрошенных, далее взрослые люди 37% и 10% совсем маленьких потребителей – это дети до 7 лет;

– для людей важнейшим фактором является ценовая политика языкового центра;

– основным языком для изучения выделяется английский язык, так как он является международным на сегодняшний день.

Подводя итог опроса, можно сказать о том, что услуги ООО «АЛЬТАИР» являются востребованными на рынке, ведь высокий уровень образования в современном обществе – это очень важная характеристика общества в целом. Говоря о организации ООО «АЛЬТАИР» в отдельности, данный центр по обучению иностранным языкам очень популярен среди жителей городов, так как из проведенного ранее анализа ценовой политики, он является самым доступным по цене и конечно же по качеству преподавания.

Что касается конкурентов ООО «АЛЬТАИР», в Красноярске их около 180 организаций, занимающихся данной деятельностью. Как и упоминалось ранее, самыми основными из них являются: «Окей», «Green Tower», «Глобус», «Галилео», «Лингвич». Но конкурентов в распространении филиалов в периферии у Языкового центра очень мало, самый главный и наверное на сегодняшний день единственный конкурент в данной области – это языковая школа «Окей». Ведь не каждый предприниматель рискнет организовывать подобные учреждения на далекие расстояния, так как за деятельностью нужен непосредственный контроль. Поэтому организация ООО «АЛЬТАИР» славится своей отработанной схемой работы за пределами города Красноярска. Данная деятельность осуществляется при помощи главного офиса, который находится

в Красноярске, он контролирует все филиалы, осуществляет финансовую, рекламную и административную деятельность.

Так же необходимо сказать о партнерстве Языкового центра с Международной Школой Языков III Language School г.Марбелья, Испания. Стоит отметить, что не у одной школы города Красноярска нет соглашения о сотрудничестве с данной школой, что очень выгодно для ООО «АЛЬТАИР», ведь все поездки за рубеж оно осуществляет при помощи данного партнерства. Многие люди мечтают побывать в Испании, а – здесь можно и отдохнуть и изучить любой, интересующий вас язык. Образовательный центр организывает всю поездку по приемлемой цене, а также договаривается о прохождении курсов языка.

Для выявления перечня сильных и слабых сторон организации используется ресурсно-функциональный подход, определяющий следующий обязательный перечень исследуемых составляющих потенциала фирмы: маркетинг, кадры, финансы, общее управление [38].

#### 1 Маркетинг:

– ООО «АЛЬТАИР» заявляет основу своей маркетинговой стратегии - большой перечень оказываемых услуг, то есть кроме основной услуги, клиенту необходимо предложить большой перечень дополнительных услуг;

– в организации ООО АЛЬТАИР финансовый менеджер проводит данный анализ рынка каждый квартал и предоставляет всю собранную отчетность руководству;

– что касается каналов распределения, то в данном случае имеются в виду реальные средства донесения услуг до потребителя. От их числа, дифференциация и от полноты охвата ими доли рынка зависит объем предоставленных услуг. Реклама для ООО «АЛЬТАИР» является основным источником привлечения новых клиентов: объявления, баннера по городу, бегущая строка и рекламные на телевидении и радио. Необходимо отметить, что одним из основных видов рекламы является престиж организации и качество оказываемых услуг, так как студенты, которые обучаются в центре

могут по отзывам привести своих друзей, что и повышает эффективность маркетинговой стратегии;

– цены на услуги организации устанавливаются в соответствии со средней стоимостью аналогичных услуг на конкурирующем рынке. Ранее был проведен анализ ценовой политики нескольких ведущих коммерческих школ Красноярского края. Результаты данного анализа показали, что Образовательный центр имеет цены ниже среднего уровня по Красноярскому краю;

– качество услуг должно поддерживаться на высоком уровне. Образовательный центр каждый семестр проводит финальные тесты, по результатам которых проверяют уровень оказания услуг центра, профессиональную компетентность персонала и уровень вовлеченности в сферу деятельности клиента. Образовательный центр проводит анализ результатов и каждый семестр собирает коллегию для решения вопросов по оптимизации деятельности организации.

## 2 Персонал организации:

– образованность и квалификация управленческого звена оказывает значительное влияние на работу всей организации в целом. Трудовые ресурсы являются важнейшим ресурсом в любой организации. Наличие квалифицированного персонала дает каждой организации возможность дальнейшего эффективного развития. ООО «АЛЬТАИР» постоянно нуждается в высококвалифицированном персонале, так область обучения иностранным языкам требует высшего образования от преподавателей как российского, так и иностранного (стажировки за границей и т.д.);

– большая доля текучести кадров. Так как ООО «АЛЬТАИР» постоянно образовывает структурные подразделения, внедряются новые методики обучения. Персонал не устраивает постоянные движения по структурным подразделениям фирмы, поэтому очень часто меняются преподаватели, данный факт очень плохо влияет на качество образования, так

как студенты (особенно дети) привыкают к манере преподавания одного учителя и им очень сложно переключиться на другого;

– внутренняя культура организации. Образовательный центр проводит совместные корпоративы, имеет идентичный стиль в повседневной одежде, вместе справляют дни рождения, помогают нуждающимся материально при необходимости, что благотворно сказывается на рабочей обстановке внутри коллектива и позволяет максимально устранить очаги любых конфликтов.

– квалификация и повышение по служебной лестнице. В организации ООО «АЛЬТАИР» используется продвижение по служебной лестнице, т.е. работник направляется на обучение за рубеж, далее проходит аттестацию и ему присваивается новая степень, это позволяет обучать учеников более высшего уровня знаний и, соответственно, у преподавателя повышается уровень заработной платы.

### 3 Финансы:

– на деятельность организации большое влияние оказывает налоговая политика государства. ООО «АЛЬТАИР» применяют упрощенную систему налогообложения;

– прибыль организации напрямую зависит от количества обучающихся студентов в организации. Чтобы получить прибыль больше, ООО «АЛЬТАИР» постоянно нужно существенно вкладывать денежные средства в рекламу для привлечения новых клиентов. Кроме того, лояльность играет огромную роль в получении большей прибыли, все скидки, уступки и подарки в виде сертификатов влияют на приход новых студентов.

– заработная плата преподавателей складывается из количества проведенных занятий и их длительности. Заработная плата администраторов филиалов зависит от количества полученной прибыли обособленного подразделения, то есть они получают 15 % от прибыли.

– во всемирной кризисной экономической ситуации каждая отдельная организация имеет еще большую потребность в свободных финансах, которых на данный момент у ООО «АЛЬТАИР» не хватает, так как затраты становятся с

каждым годом все больше, цены на учебную литературу, мебель аренду, коммунальные услуги растут, а стоимость предлагаемых услуг увеличивать нельзя, так как в связи с кризисом у людей возможностей становится все меньше, ведь цены растут, а зарплаты остаются на прежнем уровне. Поэтому если поднять стоимость оказываемых Образовательным центром услуг, то спрос на данный вид деятельности может резко упасть;

– самой главной проблемой Языкового центра является событие, произошедшее в начале февраля 2016 года в городе Тайшет, которое и повлекло за собой ряд финансовых проблем данной организации. Группа наемных преподавателей данного филиала в своих корыстных целях осуществили «увод» клиентов для открытия своей собственной языковой школы.

Филиал в г. Тайшет, Иркутской области был основан 27 сентября 2012 года. Он располагается в центре города, имеет арендованное помещение примерно в 120 м<sup>2</sup>, где размещаются 4 учебных кабинета, кабинет администратора и комната отдыха для преподавательского состава. Все кабинеты оснащены методическими, информационными составляющими и мебелью.

С даты открытия филиала до момента «увода» клиентов было набрано порядка 200 учеников, которые охотно учили языки у квалифицированных преподавателей. Из этого числа и средней стоимости в 1800 руб/мес по групповым занятиям можно посчитать месячный денежный оборот, он составлял 360000 рублей. Данный офис является самым крупным в рассматриваемой организации и приносил половину всей прибыли, поэтому произошедший инцидент сказался негативно на финансовой устойчивости и платежеспособности фирмы в целом. Этот факт позволяет сказать, что филиал города Тайшет «кормил» все остальные офисы Языкового центра, поэтому его восстановление является приоритетной задачей для организации на сегодняшний день.

В данном офисе было 5 преподавателей, проживающих в городе Тайшет и 1 преподаватель из города Красноярск, которому от данной организации оплачивалось проживание. Один из преподавателей, он же являлся и администратором, переманил всех клиентов, осуществив обзвон клиентской базы, все методические материалы и программы, квитанции с подписью и печатью данного Языкового центра, которые выдавались в момент оплаты за обучение клиентам и сообщил, что Языковой центр переезжает с центра города в другой офис. Вследствие этого, все студенты и их родители нечего не заподозрив, просто стали приходить на обучение в другое помещение. В итоге, когда руководство центра узнало об «увводе» клиентов, директор отправился в г.Тайшет. На данный момент, у центра в данном филиале уже не было ни одного ученика, а производить оплату за аренду было необходимо, поэтому директор все денежные средства брал из оборота других филиалов. В последствие, денежных средств в данной организации стало катастрофически не хватать, ведь все свободные средства шли на восстановление офиса в Тайшете. Также требовались огромные вложения в рекламу, чтобы снова привлечь своих «старых» клиентов. Руководство обратилось в государственные органы, но никакого результата от этого не было, так как документальных доказательств организация предоставить не смогла.

Необходимо рассмотреть список событий и ошибок, которые повлияли на данный «уввод» клиентов:

- не все преподаватели были официально устроены на работу;
- система контроля за деятельностью филиала была очень слабой;
- руководство приезжало в город Тайшет очень редко;
- слабое управление финансовой устойчивостью;
- отсутствие финансовой стратегии организации;
- все поощрения персонала осуществлялись крайне редко.

На данный момент филиал начал заново работать, но сейчас в офисе только 107 учеников. В городе Тайшет появился конкурент в виде школы «OXFOFD», в которой и обучаются те люди, которые начинали свое

иноязычное образование в ООО «АЛЬТАИР». Языковой центр упорно восстанавливает свое тяжелое финансовое положение, после данной случившейся ситуации, поэтому тема управления финансовой устойчивостью ООО «АЛЬТАИР» является актуальной для данной организации.

Фирме необходимо пересмотреть свою финансовую политику в целом и разработать эффективные мероприятия по управлению финансовой устойчивостью для дальнейшего устойчивого положения в данной отрасли.

#### 4 Общее управление организацией:

- для обеспечения более высокой производительности труда, снижения себестоимости и обеспечения высокого качества выполняемых работ, ООО «АЛЬТАИР» использует линейную схему управления деятельностью организации;

- репутация и имя фирмы создаются на протяжении достаточно длительного времени;

- все коммуникации внутри организации происходят с помощью специального информационного обеспечения 1 С;

- организационный климат - в Образовательном центре благоприятный организационный климат, так как руководство заботится о моральном состоянии своих подчиненных, организовывая каждый месяц специализированные семинары и тренинги.

Перечисленные составляющие внутренней среды позволяют выявить сильные и слабые стороны ООО «АЛЬТАИР» (таблица 5).

Таблица 5 – Сильные и слабые стороны ООО «АЛЬТАИР»

Параметры	Сильные стороны	Слабые стороны
Организация	1 Корпоративная культура организации. 2 Престиж и репутация фирмы.	1 Низкая заинтересованность сотрудников в развитии организации. 2 Отсутствие системы социальных выплат. 3 Низкий уровень системы материальных поощрений и вознаграждений. 4 Высокая текучесть кадров.



## Окончание таблицы 5

Параметры	Сильные стороны	Слабые стороны
Маркетинг	1 Широкая известность на рынке. 2 Гибкая система ценообразования и скидок. 3 Учёт потребностей потребителей.	1 Недостаточный анализ и учёт основных этапов при разработке рекламной стратегии. 2 Большие и не оправданные вложения в проведение рекламной кампании.
Предоставление услуг	1 Высокий уровень информационного обеспечения организации. 2 Удовлетворение всем стандартам качества предлагаемых услуг. 3 Проверенный и надёжный поставщик методических материалов. 4 Высокий уровень производительности.	1 Быстрая мобильность правил языков. 2 Зависимость от одного поставщика. 3 Появление новых видов услуг у конкурентов.
Финансы	1 Низкая стоимость на услуги.	1 Недостаточное осуществление капитальных затрат. 2 Большие затраты на рекламу. 3 Неустойчивая финансовая устойчивость.
Нововведения	1 Расширение сферы предлагаемых услуг. 2 Ежемесячное проведение семинаров для педагогического состава.	1 Недостаточное использование инновационных методик в обучении иностранным языкам.

Сформулируем перечень из четырех наиболее важных для деятельности фирмы, действия которых вызывают адекватную реакцию фирмы, то есть будет проведен PEST-анализ (таблица 6) организации ООО «АЛЬТАИР»: экономическая сфера, социальная сфера, политическая сфера, технологическая сфера [39].

Таблица 6 – PEST-анализ ООО «АЛЬТАИР»

<p><u>Р: Политико-правовые факторы:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изменение в сфере налогообложения коммерческих образовательных организаций;</li> <li>2. Поддержка молодых педагогов со стороны руководства;</li> <li>3. Создание оптимальных условий для обеспечения доступного, качественного и конкурентоспособного образования для всех слоев населения;</li> <li>4. Стимулирование местных стратегических инициатив, направленных на социально-экономическое развитие территорий.</li> </ol>	<p><u>Е: Экономические факторы:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мировой экономический кризис;</li> <li>2. Высокий уровень инфляции;</li> <li>3. Постепенное падение платежеспособного населения;</li> <li>4. Высокий уровень безработицы в Красноярском крае (1,2%);</li> <li>5. Падение уровня доходов населения.</li> </ol>
<p><u>S: Социокультурные факторы:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение уровня образования населения;</li> <li>2. Сокращение количества студентов;</li> <li>3. Рост числа людей пенсионного и предпенсионного возраста;</li> <li>4. Нехватка квалифицированных кадров;</li> <li>5. Рост числа конкурентоспособных организаций данного вида деятельности;</li> <li>6. Высокий уровень коррупции;</li> <li>7. Повышение престижности занятий с частными репетиторами «на дому».</li> </ol>	<p><u>T: Технологические факторы:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Новые образовательные методики.</li> <li>2. Повышение требований к качеству обучения;</li> <li>3. Стремительное развитие информационных технологий.</li> </ol>

(P) Политическая среда (Законодательство). За прошедший и текущий год законодательная база претерпела ряд существенных изменений, в результате чего существенно изменились условия работы для всех организаций и предприятий [40].

(E) Экономическая среда (Экономический фактор). Влияние нынешнего экономического кризиса очень сильно сказывается на работе данного учреждения, так как:

- во-первых, заработная плата людей осталась на том же уровне, а стоимость услуг возрастает с течением времени, что очень существенно влияет на уход студентов за неимением свободных денежных средств для оплаты обучения;

- во-вторых, очень проблематично стало привлекать иностранные кадры из-за рубежа, ведь ООО «АЛЬТАИР» и строился на том, что проведение «погружений» как длительных, так и часовых предполагает наличие носителя языка для более углубленного изучения;

- в-третьих, стремительное повышение стоимости доллара и евро создают препятствия для посещения иностранных стажировок, ведь люди в данной экономической ситуации не способны платить вдвое больше за поездку.

(S) Социальные факторы. Общая тенденция к снижению уровня образования в стране, позволяет прогнозировать появление неустойчивого спроса на квалифицированных специалистов и услуги организаций в области образования [40].

(T) Технологические факторы (динамика развития информационных технологий). Для данного вида деятельности самым основным достижением информационных технологий является программа «Skype» (скайп). Этот способ преподавания языка набирает все большую популярность и на территории России [41].

Проведенный анализ внешней среды предполагает выявление возможностей и угроз организации ООО «АЛЬТАИР» (таблица 7).

Таблица 7 – Возможности и угрозы ООО «АЛЬТАИР»

Параметры	Возможности	Угрозы
Спрос	1 Создание непрерывной системы маркетинговых исследований. 2 Привлечение иностранных преподавателей и партнеров.	1 Снижение спроса на предлагаемые услуги.
Конкуренция	1 Развитие новых направлений изучения языка. 2 Эффективная рекламная кампания.	1 Появление на рынке новых конкурирующих организаций
Культура	1 Повышение значимости образования. 2 Привлечение людей к мероприятиям.	1 Неустойчивая социальная среда.
Экономика	1 Проведение гибкой ценовой политики.	1 Сокращение уровня доходов населения. 2 Развитие мирового финансового кризиса.

Из проведенных анализов внешней и внутренней среды организации ООО «АЛЬТАИР» выявились сильные и слабые стороны, возможности и угрозы и самые основные из них необходимо объединить в матрицу SWOT (таблица 8), чтобы предложить необходимые мероприятия для улучшения функционирования Образовательного центра и разработать эффективные мероприятия по управлению финансовой устойчивостью данной организации.

Таблица 8 – Матрица SWOT-анализа ООО «АЛЬТАИР»

	Возможности	Угрозы
	1 Развитие новых направлений изучения языка. 2 Проведение гибкой ценовой политики. 3 Привлечение иност. преподавателей и партнёров. 4 Эффективная рекламная кампания. 5 Повышение значимости образования.	1 Снижение уровня спроса. 2 Высокая конкуренция. 3 Мировой экономический кризис.
Сильные стороны	«СИВ»	«СИУ»
1 Квалифицированный персонал. 2 Репутация. 3 Расширение сферы предлагаемых услуг. 5 Низкая стоимость услуг. 6 Высокий уровень информационного обеспечения организации. 7 Учёт потребностей потребителей.	1.Эффективные методы подбора персонала. 2.Договор с ВУЗами по практике для студентов. 3. Для поддержания гибкой ценовой политике необходим финансовый менеджер. 4.Проведение интересных занятий, экскурсий, погружений. 5.Привлечение иностранных партнеров и носителей языка (контракт с Международной студенческой организацией «AIESEC». 6.Расширение ассортимента услуг поможет развить новые направления изучения языка. 7.Скидки на обучение и розыгрыши сертификатов для привлечения новых клиентов. 8.Развитие информационного обеспечения. 9.Проведение постоянных маркетинговых исследований. 10. Опрос потребителей для развития новых направлений в обучении.	1.Лояльный подход к каждому клиенту. 2.Внедрение новых языков в обучение. 3.Разработка эффективной финансовой стратегии. 4. Маркетинговые исследования бюджетных и коммерческих организаций. 5. Методические занятия и обучение за рубежом своих преподавателей. 6.Сохранение своего «наработанного» имиджа и участие во всех профильных мероприятиях между конкурирующими организациями. 7. «Переманивание» клиентов у конкурентов с помощью новых методик и информационного обеспечения. 8.Закрепление единой ценовой политики на учебный год без изменения текущих цен.

## Окончание таблицы 8

	Возможности	Угрозы
Слабые стороны	«СЛВ»	«СЛУ»
1 Недоработанная система премий и поощрений.	1. Развитие новых направлений изучения языка помогут подавить недостаток инноваций в организации.	1.С помощью эффективной стратегии организации возможно избавиться от всех угроз организации: увеличить спрос на услуги, быть конкурентоспособным и «пережить» почти без финансовых потерь мировой экономический кризис.
2 Неоправданные капиталовложения в рекламную кампанию.	2. Развитие новых направлений изучения языка поможет привлечь новых клиентов и тем самым улучшить свое финансовое положение.	2. Если Образовательный центр разработает правильную политику в области управления кадрами: разработает систему премий, уменьшит текучесть, то спрос на услуги повысится, так как для людей важно, чтобы их обучал желательный один преподаватель
3 Недостаток инноваций.	3. Образовательному центру необходимо разработать четкий план, когда, что и где нужно прорекламировать свои услуги.	3. Для того, чтобы повысить уровень спроса, необходимо внедрять новые подходы в области образования и постоянно совершенствовать методики преподавания языков.
4 Высокая текучесть кадров.	4. Эффективная рекламная компания сыграет положительное отношение в разработке стратегии развития и финансовой стратегии	4. Следует опасаться неоправданных вложений в рекламную кампанию и разработать эффективную рекламную стратегию.
5 Зависимость от одного поставщика.	5. Выделения больших средств на премии и поощрения персоналу, это позволит сократить уровень текучести кадров.	5. Нестабильную экономическую ситуацию нельзя предвидеть, но необходимо разработать необходимые меры именно для Образовательного центра данного типа.
6 Отсутствие финансовой стратегии.	6. Необходимо привлекать новых поставщиков уникальной литературы.	
7 Тяжелое финансовое положение во время мирового экономического кризиса.	7. Привлечение иностранных партнеров поможет в разработке стратегии организации.	
	8. Для развития сотрудничества с иностранными партнёрами, услуги должны отличаться не только качеством, но и внедрением инновационных подходов.	
	9. Недоработанная система премий может сказаться неблагоприятно на качестве работы.	

Метод SWOT-анализа помог разработать мероприятия для эффективной деятельности организации ООО «АЛЬТАИР» и на основе данных заключений сделать вывод о целесообразности разработки мероприятий по управлению финансовой устойчивостью ООО «АЛЬТАИР»:

– для того, чтобы начать развивать новые направления в сфере услуг дополнительного образования, необходим квалифицированный педагогический персонал. Для этого Языковому центру требуется проводить эффективные собеседования при устройстве на работу, требовать у претендентов на должность рекомендации от бывших работодателей, проводить тренинги, семинары по методикам обучения языкам и отправлять на заграничные стажировки. Кроме того, Языковому центру необходимо заключить договор с высшими учебными заведениями, об отправлении на практику добросовестных студентов и в дальнейшем устраивать их на работу;

– чтобы повысить значимость обучения языкам преподаватели со своими учениками должны проводить интересные занятия, посвященные определенной теме, экскурсии на языке, походы, устраивать конференции по интернету с иностранцами, погружения с носителями языка, ведь, чтобы показать как важно в современном мире знать иностранные языки, нужно это преподнести на практике;

– ООО «АЛЬТАИР» необходимо заключить контракт с Международной студенческой организацией «AIESEC», которая, конечно, за определенную плату будет предоставлять иностранцев на определенный промежуток времени из различных стран по выбору для проведения смен в лагере, погружений, экскурсий и занятий.

– с помощью расширения ассортимента услуг можно развивать новые направления изучения языка, необходимо составить список мероприятий, которые центр смог бы еще предоставлять и сопоставить его с новыми приоритетными направлениями обучения, из этого последуют те услуги, которые может добавить в свою деятельность данная фирма;

– низкая стоимость услуг позволяет проводить гибкую ценовую политику. Образовательный центр может предоставлять скидки для малоимущих семей, для многодетных семей, для семей, в которой двое и более человек посещают данный центр, также можно делать перерасчеты за обучение если человек болел, уезжал и так далее, если только он предоставит официальный документ (медицинскую справку, билет и т.д), все это позволит привлечь новых клиентов и повлиять на положительное отношение к центру среди старых учеников и их родителей;

– с помощью высокого уровня информационного обеспечения центр также может развивать новые направления в обучении. Он-лайн тесты, квесты, игры на языке, презентации, фильмы, песни, общение по социальным сетям и скайпу с иностранцами, организация совместных мероприятий по интернету с иностранными школами, для обмена опытом и знаниями;

– с помощью постоянных маркетинговых исследований осуществляется учет потребительского спроса, от чего и зависит проведение дальнейшей рекламной кампании. Ведь рекламировать нужно то, что интересно для потребителей в данный момент времени. Весной и летом лагерь, в августе набор на курсы и так далее;

– с помощью опроса потребителей, можно составить список новых мероприятий, которые были бы интересны для них и далее развивать новые направления в обучении;

– если Языковой центр с помощью хорошей репутации фирмы можно устранить снижение уровня спроса. Для этого необходимо лояльно относиться к каждому клиенту, делать необходимые перерасчеты и скидки, ведь, как и говорилось ранее «сарафанное радио» главный рекламный источник, хорошее, а самое главное отношение к клиенту повлечет за собой к приходу новых, и при этом спрос начнет увеличиваться;

– увеличить свой перечень предоставляемых услуг, тогда спрос на услуги значительно увеличится, для этого центру необходимо развивать новые программы обучения и внедрять новые языки в услуги;

– низкая стоимость услуг также позволит привлечь нового клиента, но для этого необходимо разработать такую финансовую стратегию, чтобы бизнес за счет уменьшения цен по сравнению с конкурентными ценовыми политиками не стал убыточным;

– учет потребностей также может повлиять на увеличение спроса, так как нужно предоставлять те услуги, которые реально востребованы большим количеством потребителей, для этого снова необходимы специальные маркетинговые исследования;

– наличие квалифицированного персонала поможет центру держаться на высоком уровне среди конкурентов, ведь для людей важно качество покупаемой услуги, а качество образования напрямую зависит от степени квалификации, знаний и способностей педагога. Поэтому руководству необходимо проводить частые семинары, методические занятия и обучение за

рубежом свои преподавателей. Также, обмен опытом между своими сотрудниками очень важен в системе образования;

– высокий уровень репутации позволяет держаться на высоком конкурентном уровне, поэтому для центра важно сохранять свой имидж и постоянно развиваться, участвовать во всех олимпиадах, мероприятиях, презентациях, конкурсах создаваемых в данной отрасли среди школ и также развивать высокий уровень в своей корпоративной культуре;

– если ООО «АЛЬТАИР» увеличит ассортимент услуг, то конкуренция будет на уровень выше;

– низкая стоимость услуг, это главный конкурентный признак, ведь люди очень финансово зависимы и им необходимо получить более качественную услугу за более низкую стоимость, поэтому Языковому центру нельзя резко увеличивать цены на услуги, а необходимо ориентироваться на цены конкурентов и возможности потребителей, для этого тоже требуется хорошая финансовая стратегия;

– высокий уровень информационного обеспечения поможет в некоторой степени переманить клиентов у конкурентов, ведь люди всегда стремятся к чему-то новому, поэтому центру необходимо развивать новые программы, квесты, игры, которые могут реализовываться с помощью компьютеров и интернета;

– низкая стоимость услуг поможет преодолеть правильно и эффективно экономический кризис, ведь заработные платы людей остаются на прежнем уровне, а цены на все продукты и услуги увеличиваются, поэтому Языковому центру нужно закреплять свою ценовую политику на существенный отрезок времени, например, на учебный год;

– развитие новых направлений изучения языка помогут подавить недостаток инноваций в организаций, если в системе образования произойдут существенные изменения, то фирма сможет развить новые программы, мероприятия и планы для новшеств в обучении;

– развитие новых направлений изучения языка поможет привлечь новых клиентов и тем самым улучшить свое финансовое положение, ведь услуг станет больше, тем самым придут новые клиенты и как следствие прибыль увеличится;

– эффективная рекламная кампания поможет оправдать капиталовложения в рекламу, организации ООО «АЛЬТАИР» необходимо разработать четкий план, когда, что и где нужно прорекламировать. Когда пришли новые клиенты необходимо спрашивать, откуда они узнали о фирме и из этого сделать анализ наиболее эффективной рекламы;

– также эффективная рекламная компания сыграет положительное отношение в разработке мероприятий по управлению финансовой устойчивостью ООО «АЛЬТАИР»;

– проведение гибкой ценовой политики поможет выделить больше средств на премии и поощрения персоналу, это позволит сократить уровень текучести кадров;

– развитие новых направлений в обучении потребует новой методической литературы, поэтому у центра возникнет необходимость в привлечении новых поставщиков;

– привлечение иностранных партнеров поможет в разработке мероприятий по управлению финансовой устойчивостью ООО «АЛЬТАИР», ведь это повлияет полностью на деятельность организации, а отсутствие финансовой стратегии может негативно повлиять на отношения между партнерами, потому что неопределенность будущего для иностранных партнеров является негативным фактором в сотрудничестве;

– для развития сотрудничества с иностранными партнёрами, услуги должны отличаться не только качеством, но и внедрением инновационных подходов;

– с помощью эффективной финансовой стратегии возможно избавиться от всех угроз организации: увеличить спрос на услуги, быть конкурентоспособным и «пережить» почти без финансовых потерь мировой



экономический кризис, для этого предприятия необходимо провести финансово-хозяйственный анализ деятельности и разработать эффективные мероприятия по управлению финансовой устойчивостью ООО «АЛЬТАИР»;

– если Языковой центр разработает правильную политику в области управления кадрами: разработает систему премий, уменьшит текучесть, то спрос на услуги повысится, так как для людей важно, чтобы их обучал желательный преподаватель;

– для того, чтобы повысить уровень спроса, необходимо внедрять новые подходы в области образования и постоянно совершенствовать методики преподавания языков;

– нестабильную экономическую ситуацию нельзя предвидеть, но необходимо разработать необходимые меры для поддержания высокой планки уровня конкуренции именно для данного Языкового центра.

Из проведенного SWOT-анализа, можно сделать вывод, что в условиях мирового экономического кризиса необходимо разработать эффективные мероприятия для управления финансовой устойчивостью организации, так как все сильные и слабые стороны, возможности и угрозы напрямую зависят от финансового равновесия самой организации.

В ходе анализа было выявлено, что ООО «АЛЬТАИР» имеет очень много финансовых проблем, которые непосредственно влияют на снижение финансовой устойчивости. Все предложенные мероприятия в ходе проведенного SWOT-анализа указывают на то, что для ООО «АЛЬТАИР» нужно разработать такие мероприятия по управлению финансовой устойчивостью, которые помогут стабилизировать экономические показатели организации в целом.

## **2.2 Оценка финансового состояния организации**

В данном разделе будет проведен анализ финансовой устойчивости ООО «АЛЬТАИР», с целью выявления недостатков системы управления финансовой

устойчивостью и разработкой мероприятий для устранения выявленных недостатков.

В условиях финансового кризиса залогом выживаемости предприятия является его финансовая устойчивость. Проблемы финансовой устойчивости относятся к числу наиболее важных не только финансовых, но и общеэкономических проблем [42]. Мировой экономический кризис «затронул» все сферы экономики государств, поэтому для каждой организации очень важен вопрос об управлении финансовой устойчивостью именно в данный сложный для экономики период.

При обострении кризисных явлений в экономике каждой отдельной организации необходимо [42]:

- как можно скорее обнаружить «слабые места» и степень влияния внутренних и внешних дестабилизирующих факторов;
- выявить и устранить неплатежеспособность;
- восстановить финансовую стабильность;
- для ускорения экономического роста изменить свою финансовую стратегию;
- мотивировать работников;
- внедрить бартерные и вексельные формы расчетов;
- использовать кредиторскую задолженность.

Таким образом, факторами, обеспечивающими финансовую устойчивость организации, является не только её внутренний потенциал, направленный на достижение целей экономического развития, но и внешние экономические условия, значительно влияющие на производительную силу финансово-экономического потенциала любого субъекта экономики [43].

Для осуществления эффективной деятельности каждой организации необходимо проводить анализ своей деятельности в динамике за несколько лет (2-3 года), чтобы была возможность выявить недостатки работы в целом, принять меры по их ликвидации и разработать мероприятия по управлению «кризисными» моментами в рассматриваемой организации [44].

Самым главным и первым шагом при разработке мероприятий по управлению финансовой устойчивостью организации, как и отмечалось выше, является проведение детального анализа финансового состояния и финансовой устойчивости рассматриваемой организации по представленному алгоритму в разделе 1.2 данной бакалаврской работы. Ведь данный анализ полностью оценивает текущее, финансовое и инвестиционное состояние организации в целом [45].

Финансовая устойчивость коммерческой организации, которой и является ООО «АЛЬТАИР», представляет собой ее гарантированную платеже- и кредитоспособность в результате финансово-экономической деятельности. Поэтому в первую очередь, в рамках данной бакалаврской работы, будет определен тип финансовой устойчивости организации ООО «АЛЬТАИР» на основе бухгалтерской отчетности за 2014 - 2016 гг. (приложения А, Б) при помощи трехфакторной модели (таблица 9) [46].

Таблица 9 - Типы финансовой устойчивости организации [46]

Тип финансовой устойчивости	Трехмерная модель	Источники финансовых запасов	Краткая характеристика финансовой устойчивости
Абсолютная финансовая устойчивость	$M = (1, 1, 1)$	Собственные оборотные средства (чистый оборотный капитал)	Высокий уровень платежеспособности. Предприятие не зависит от внешних кредиторов
Тип финансовой устойчивости	Трехмерная модель	Источники финансовых запасов	Краткая характеристика финансовой устойчивости
Нормальная финансовая устойчивость	$M = (0, 1, 1)$	Собственные оборотные средства плюс долгосрочные кредиты и займы	Нормальная платежеспособность. Рациональное использование заемных средств. Высокая доходность текущей деятельности
Неустойчивое финансовое состояние	$M = (0, 0, 1)$	Собственные оборотные средства, долгосрочные кредиты и займы плюс краткосрочные кредиты и займы	Нарушение нормальной платежеспособности. Возникает необходимость привлечения дополнительных источников финансирования. Возможно восстановление.
Кризисное (критическое) финансовое состояние	$M = (0, 0, 0)$	–	Предприятие полностью неплатежеспособно и находится на грани банкротства

Для определения типа финансовой устойчивости необходимо рассчитать показатели обеспеченности запасов соответствующими источниками финансирования (таблица 10) [46].

Таблица 10 - Показатели обеспеченности запасов ООО «АЛЬТАИР», тыс.руб.

Показатель	Формула	2014	2015	2016
Наличие собственных оборотных средств на конец расчетного периода (СОС)	$СОС = СК - ВОА,$ где СОС — собственные оборотные средства на конец расчетного периода; СК — собственный капитал (итог раздела III баланса); ВОА — внеоборотные активы (итог раздела I баланса).	-310	-273	-506
Наличие собственных и долгосрочных источников финансирования запасов (СДИ)	$СДИ = СОС + ДКЗ,$ где ДКЗ — долгосрочные кредиты и займы (итог раздела IV баланса «Долгосрочные обязательства»).	140	319	-49
Общая величина основных источников формирования запасов (ОИЗ)	$ОИЗ = СДИ + ККЗ,$ где ККЗ — краткосрочные кредиты и займы (итог раздела V «Краткосрочные обязательства»).	403	542	651
Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств	$\Delta СОС = СОС - З,$ где $\Delta СОС$ — прирост (излишек) собственных оборотных средств; З — запасы (раздел II баланса).	-680	-525	-892
Излишек (+), недостаток (-) собственных и долгосрочных источников финансирования запасов ( $\Delta СДИ$ )	$\Delta СДИ = СДИ - З$	-230	67	-435
Излишек (+), недостаток (-) общей величины основных источников покрытия запасов ( $\Delta ОИЗ$ )	$\Delta ОИЗ = ОИЗ - З$	33	290	265

Рассчитанные показатели обеспеченности запасов соответствующими источниками финансирования представляют в виде трехфакторной модели (М) [47]:

$$M = (\Delta СОС; \Delta СДИ; \Delta ОИЗ) \quad (1)$$

Первый тип финансовой устойчивости (абсолютная финансовая устойчивость) можно представить в виде следующей формулы [47]:

$$M1 = (1, 1, 1), \text{ т. е. } \Delta\text{СОС} > 0; \Delta\text{СДИ} > 0; \Delta\text{ОИЗ} > 0. \quad (2)$$

Второй тип (нормальная финансовая устойчивость) можно выразить следующим образом [47]:

$$M2 = (0, 1, 1), \text{ т. е. } \Delta\text{СОС} < 0; \Delta\text{СДИ} > 0; \Delta\text{ОИЗ} > 0. \quad (3)$$

Третий тип (неустойчивое финансовое состояние) устанавливают по формуле [47]:

$$M3 = (0, 0, 1), \text{ т. е. } \Delta\text{СОС} < 0; \Delta\text{СДИ} < 0; \Delta\text{ОИЗ} > 0. \quad (4)$$

Четвертый тип (кризисное финансовое состояние) можно представить в следующем виде [47]:

$$M4 = (0, 0, 0), \text{ т. е. } \Delta\text{СОС} < 0; \Delta\text{СДИ} < 0; \Delta\text{ОИЗ} < 0. \quad (5)$$

Из проведенных расчетов в таблице 11 можно сделать вывод, что в 2014 году организация ООО «АЛЬТАИР» находилось на уровне неустойчивого финансового состояния ( $\Delta\text{СОС} = -680 < 0$ ;  $\Delta\text{СДИ} = -230 < 0$ ;  $\Delta\text{ОИЗ} = 33 > 0$ ). Далее нужно отметить, что Языковой центр улучшил свое положение, и уже в 2015 году фирма поднялась на ступень вверх и оказалась в состоянии нормальной финансовой устойчивости ( $\Delta\text{СОС} = -525 < 0$ ;  $\Delta\text{СДИ} = 67 > 0$ ;  $\Delta\text{ОИЗ} = 290 > 0$ ). События 2016 года: мировой экономический кризис и «увод» клиентской базы в одном из самых прибыльных филиалов в городе Тайшет повлек множество потерь и организация снова оказалась в состоянии неустойчивого финансового положения ( $\Delta\text{СОС} = -892 < 0$ ;  $\Delta\text{СДИ} = -435 < 0$ ;  $\Delta\text{ОИЗ} = 265 > 0$ ), что говорит о том, что у ООО «АЛЬТАИР» явно выявленное нарушение платежеспособности, так как собственных средств

катастрофически не хватает, поэтому приходится прибегать к привлечению большого размера заемных средств.

Но возможность восстановления равновесия для ООО «АЛЬТАИР» все-таки существует, необходимо:

- пополнить источники собственных средств;
- сократить дебиторскую задолженность;
- ускорить оборачиваемость запасов (учебная литература, методические материалы, развивающие игрушки и так далее).

Из всего этого следует, что необходимо разработать эффективные мероприятия по управлению финансовой устойчивостью ООО «АЛЬТАИР» для вывода Языкового центра из неустойчивого положения.

Для характеристики финансовой устойчивости организации ООО «АЛЬТАИР» используется также ряд финансовых коэффициентов, формулы и их расчет представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость ООО «АЛЬТАИР»

Показатель	Способ расчёта	Интерпретация показателя	2015	2016	Изменения за период(±)
Коэффициент финансовой независимости, (Кфн)	$K_{фн} = \frac{СК}{ВБ}$ (ф1,ст1300:ст1700)	$K_{фн} > 0,5$ ; превышение указывает на укрепление фин. независимости [48]	0,568098	0,378625	-0,19
Коэффициент задолженности, (Кз)	$K_z = \frac{ЗК}{СК}$ (ф1,(ст1400+ст1500):ст1300)	$K_z = 0,67$	0,760261	1,641135	0,88
Коэффициент самофинансирования, (Ксф)	$K_{сф} = \frac{СК}{ЗК}$ (ф1,ст1300:(ст1400+ст1500))	$K_{сф} \geq 1,0$ ; указывает на возможность покрытия соб. капиталом заем. средств [48]	1,315337	0,609334	-0,71
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, (Ко)	$K_o = \frac{СОС}{ОА}$ (ф1,(ст1300-ст1100):ст1200)	$K_o \geq 0,1$ (или 10%); чем выше показатель, тем больше возможностей у предприятия в проведении независимой финансовой политики [48]	-0,50369	-0,77727	-0,27
Коэффициент маневренности, (Км)	$K_m = \frac{СОС}{СК}$ (ф1,(ст1300-ст1100):ст1300)	$K_m = 0,2 - 0,5$ ; чем ближе значение показателя к верхней границе, тем больше у предприятия финансовых возможностей для маневра [48]	-0,25466	-0,71773	-0,46

## Окончание таблицы 12

Показатель	Способ расчёта	Интерпретация показателя	2015	2016	Изменения за период(±)
Коэффициент финансовой напряженности, (Кфнапр)	$K_{фнапр} = ЗК / ВБ,$ (ф1,(ст.1400+ст1500):ст1700)	Не более 0,5; превышение верхней границы свидетельствует о большой зависимости предприятия от внешних финансовых источников [48]	0,431902	0,621375	0,19
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов, (Кс)	$K_c = ОА / ВОА$ (ОА - ф1, ст.290; ВОА - ф1, ст.190)	Индивидуален для каждого предприятия. Чем выше значение показателя, тем больше средств авансируется в оборотные (мобильные) активы [48]	0,402974	0,537572	0,13
Коэффициент имущества производственного назначения, (Кипн)	$K_{ипн} = (ВОА + З) / А$ (ф1,(ст1200+ст1210):ст1600)	$K_{ипн} \geq 0,5$ , при снижении показателя, необходимо привлечение заемных средств для пополнения имущества [48]	0,846317	0,85768	0,01

Анализируя рассчитанные данные, представленные в таблице 12, можно сделать следующее заключение о финансовом состоянии и финансовой устойчивости ООО «АЛЬТАИР»:

- коэффициент финансовой независимости предприятия за 2016 год намного ниже минимального рекомендуемого значения, он равен 0,3786, хотя нормативное значение  $K_{фн} > 0,5$ , снижение указывает на потерю позиций финансовой независимости от внешних источников. В течение периода, то есть по сравнению с 2015 годом  $K_{фн} = 0,568$  произошло снижение коэффициента на 0,19, это указывает на снижение финансовой независимости ООО «АЛЬТАИР» от внешних источников;

- коэффициент задолженности характеризует независимость организации от внешних источников. Чем выше значение коэффициента, тем больше займов у предприятия, тем выше риск неплатежеспособности. Высокое значение коэффициента задолженности в данной организации за отчетный период равно 1,64, что намного превышает рекомендуемое значение (0,67), кроме того он значительно повысился по сравнению с 2015 годом на 0,88, это говорит о

потенциальной опасности возникновения у фирмы дефицита денежных средств;

- коэффициент самофинансирования в 2015 году находится почти на уровне рекомендуемого значения и был немного больше него, а в 2016 уменьшается до 0,6, что явно отклоняется от рекомендуемого диапазона ( $K_{сф} \geq 1,0$ ), следовательно, у Языкового центра возникает опасность невозможности покрыть заемные средства собственным капиталом;

- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами за оба периода намного занижен от рекомендуемого значения, кроме того, является отрицательным, а в отчетном 2016 году он еще и снизился на 0,27. Следовательно, у ООО «АЛЬТАИР» на данное время нет возможностей для проведения собственной независимой финансовой политики;

- коэффициент маневренности не входит в рамки рекомендуемого значения по показателю на оба года, в 2015 году и в 2016 году они очень низкие, кроме того отрицательные, поэтому у Языкового центра нет возможности маневрировать свои денежные средства внутри организации, так и за ее пределами;

- значение коэффициента финансовой напряженности за предыдущий период (2015 год) равен 0,43, это значение вписывается в нормативный интервал, а в 2016 году он равен 0,62, явно видно, что произошло увеличение коэффициента на 0,19 и это значение превышает верхнюю границу норматива 0,5, что свидетельствует об увеличении зависимости центра от внешних финансовых источников;

- коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов на конец 2016 года увеличился по сравнению с 2015 годом, это значит, что предприятие вложило меньше денежных средств во внеоборотные активы;

- коэффициент имущества производственного назначения за счет увеличения запасов и общего объема активов за 2015 год и 2016 гг. явно превышает рекомендуемое значение, следовательно, организация не нуждается в привлечении заемных средств для пополнения своего имущества.



Далее проведем анализ коэффициентов деловой активности Языкового центра (таблица 13). Коэффициенты деловой активности позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства, они имеют большое значение для оценки финансового положения предприятия, поскольку скорость оборота средств, т.е. скорость превращения их в денежную форму, оказывает непосредственное влияние на платежеспособность организации [49].

Таблица 13 – Показатели деловой активности ООО «АЛЬТАИР»

Показатель	Способ расчета	2015	2016	Изменения за период (±)
Коэффициент оборачиваемости активов	$КО_A = \frac{BP}{A}$	1,61	1,1	-0,51
Продолжительность одного оборота, дни;	$П_A = \frac{Д}{КО_A}$	227	332	105
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов	$КО_{BOA} = \frac{BP}{BOA}$	2,34	1,59	-0,75
Продолжительность одного оборота внеоборотных активов, дни	$П_{BOA} = \frac{Д}{КО_{BOA}}$	156	230	74
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	$КО_{OA} = \frac{BP}{OA}$	5,19	3,53	-1,66
Продолжительность одного оборота оборотных активов, дни;	$П_{OA} = \frac{Д}{КО_{OA}}$	70	103,4	33,4

## Окончание таблицы 13

Показатель	Способ расчета	2015	2016	Изменения за период (±)
Коэффициент оборачиваемости запасов;	$КО_3 = \frac{СРТ}{З}$	1,36	1,27	-0,09
Продолжительность одного оборота запасов, дни	$П_3 = \frac{Д}{КО_3}$	268,4	287,4	19
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;	$КО_{дз} = \frac{ВР}{ДЗ}$	21,07	14,32	-6,75
Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности, дни	$П_{дз} = \frac{Д}{КО_{дз}}$	17,3	25,5	8,2
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	$КО_{ск} = \frac{ВР}{СК}$	3,4	2,3	-1,1
Продолжительность одного оборота собственного капитала, дни	$П_{ск} = \frac{Д}{КО_{ск}}$	107,4	158,7	51,3
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	$КО_{кз} = \frac{ВР}{КЗ}$	7	4,7	-2,3
Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности, дни	$П_{кз} = \frac{Д}{КО_{кз}}$	52	77,7	25,7

За рассматриваемый период с 2015 по 2016 года наглядно наблюдается снижение большинства показателей деловой активности. Снижение показателей означает, что продолжительность одного оборота этих величин

увеличилась - это означает менее интенсивное использование активов [49]. Чем медленнее оборачиваются средства, тем меньше продукции производит и продает организация при той же сумме капитала. Таким образом, основным эффектом уменьшение оборачиваемости является сокращение объемов продаж, что и наблюдается в Языковом центре, но чтобы улучшить свое финансовое положение организация должна предоставлять больше услуг, не привлекая дополнительные ресурсы.

Также финансовое состояние организации выражается в соотношении структур его активов и пассивов, т. е. средств фирмы и их источников [50]. В таблицах 14 и 15 представлены классификации активов и пассивов в финансовом выражении организации ООО «АЛЬТАИР».

Таблица 14 – Классификация активов ООО «АЛЬТАИР» за период 2015-2016 гг., тыс.руб.

Наименование		Состав	2015	2016
1. Наиболее ликвидные активы	A1	денежные средства	51	45
		краткосрочные финансовые вложения	0	0
2. Быстро реализуемые активы	A2	дебиторская задолженность со сроком погашения в течении 12 месяцев	212	171
3. Медленно реализуемые активы	A3	дебиторская задолженность со сроком погашения более 12 месяцев	0	0
		запасы за вычетом РБП и с учетом НДС, сырья , материалов, ГП.	252	386
		долгосрочные финансовые вложения	0	0
4. Трудно реализуемые активы	A4	внеоборотные активы (I раздел актива)	1345	1211

Таблица 15 - Классификация пассивов ООО «АЛЬТАИР» за 2015-2016 гг., тыс.руб.

Наименование		Состав	2015	2016
1. Наиболее срочные обязательства	П1	кредиторская задолженность со сроком погашения до 12 месяцев ссуды, не погашенные в срок	223	700
2. Краткосрочные пассивы	П2	кредиторская задолженность со сроком погашения в течении 12 месяцев	0	0
		краткосрочные заемные средства	0	0
3. Долгосрочные и среднесрочные пассивы	П3	долгосрочные заемные средства	276	334
4. Постоянные пассивы	П4	капиталы и резервы	1072	705

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги приведенных групп по активу и пассиву. Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место соотношения [51]:

$$A_1 > П_1; A_2 > П_2; A_3 > П_3; A_4 < П_4. \quad (6)$$

В случае, когда одно или несколько неравенств имеют знак, противоположный зафиксированному в оптимальном варианте, ликвидность баланса в большей или меньшей степени отличается от абсолютной. Сопоставление итогов первой группы по активу и пассиву, т. е.  $A_1$  и  $П_1$ ; (сроки до 3 мес.), отражает соотношение текущих платежей и поступлений [47].

Сравнение итогов второй группы по активу и пассиву, т. е.  $A_2$  и  $\Pi_2$  (сроки от 3 до 6 мес.), показывает тенденцию увеличения или уменьшения текущей ликвидности в недалеком будущем [47].

Сопоставление итогов по активу и пассиву для третьей и четвертой групп отражает соотношение платежей и поступлений в относительно отдаленном будущем. Анализ, проводимый по данной схеме, достаточно полно представляет финансовое состояние с точки зрения возможности своевременного осуществления расчетов [47].

ООО «АЛЬТАИР» имеет следующие соотношения:

$$A_1 < \Pi_1, A_2 > \Pi_2, A_3 > \Pi_3, A_4 > \Pi_4 \quad (7)$$

На основе этих данных можно сделать вывод, что организация ООО «АЛЬТАИР»:

- неплатежеспособна по наиболее срочным (текущим) платежам, срок погашения которых составляет до трех месяцев;
- платежеспособна в ближайшей перспективе от трех до шести месяцев, так как сможет погасить свои краткосрочные обязательства;
- неплатежеспособна в отдаленном будущем от шести месяцев до года.

Для качественной оценки финансового состояния организации в отношении платёжеспособности и ликвидности целесообразно определить ряд финансовых коэффициентов, которые различаются исходя из порядка включения их в расчёт ликвидных средств, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств [52]. Расчёт данных показателей ликвидности и платежеспособности представлен в таблице 16.

Таблица 16 - Показатели ликвидности и платежеспособности ООО «АЛЬТАИР»

Показатель	Способ расчёта	Интерпретация показателя	2015	2016	Изменения
Коэффициент абсолютной (быстрой) ликвидности ( $K_{ал}$ )	$K_{ал} = (ДС + КФВ) / КО$	$K_{ал} = 0,15-0,2$ ; низкое значение указывает на снижение платежеспособности [32]	0.23	0.06	-0.16

## Окончание таблицы 16

Показатель	Способ расчёта	Интерпретация показателя	2015	2016	Изменения
Коэффициент текущей (уточненной) ликвидности, (Ктл)	$K_{тл} = (ДС+КФВ+ДЗ)/КО$	Ктл = 0,5-0,8, низкое значение указывает на необходимость систематической работы с дебиторами, чтобы обеспечить ее преобразование в денежные средства[32]	1.18	0.31	-0.87
Коэффициент ликвидности при мобилизации средств, (Клмс)	$K_{лмс} = З / КО$	Клмс = 0,5 - 0,7; нижняя граница характеризует достаточность мобилизации запасов для покрытия краткосрочных обязательств[32]	1.13	0.55	-0.58
Коэффициент общей ликвидности (Кол)	$K_{ол} = (ДС+КФВ+ДЗ+З)/КО$	Кол = 1-2, нижняя граница указывает на то, что оборотных средств должно быть достаточно для покрытия краткосрочных обязательств[32]	2.31	0.86	-1.45
Коэффициент собственной платежеспособности (Ксп)	$K_{сп} = ЧОК / КО$	Показатель индивидуален для каждого предприятия и зависит от специфики его деятельности[32]	3.43	1.93	-1.50

Сравнение рассчитанных показателей с нормативными значениями, позволяет сформулировать следующие выводы по данным организации ООО «АЛЬТАИР»:

1 Коэффициент абсолютной ликвидности. Рекомендуемое значение 0,15-0,2. Значение данного показателя у ООО «АЛЬТАИР» в 2015 году почти вписывается в границы норматива, это говорит о нормальной платежеспособности, однако в 2016 году ситуация резко изменилась, коэффициент абсолютной ликвидности намного ниже рекомендуемого значения, что свидетельствует о низкой платежеспособности и затруднительном положении Языкового центра, и кроме того происходит увеличение кредиторской задолженности.

2 Коэффициент текущей (уточненной) ликвидности. Рекомендуемое значение показателя равно 0,5-0,8. Расчетные данные за 2016 год очень далеки от норматива, коэффициент достаточно низок = 0,31. Значительное уменьшение значения показателя свидетельствует о меньшей способности компании

погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов.

3 Коэффициент ликвидности при мобилизации средств. Рекомендуемое значение показателя 0,5-0,7. Изменение показателей за 2015 и 2016 года имеют широкий диапазон, это связано с тем, что организация ООО «АЛЬТАИР» пытается улучшить с помощью мобилизации средств свое финансовое положение.

4 Коэффициент общей ликвидности. Расчётное значение данного коэффициента за 2016 год не вписывается в рекомендуемые значения (1,0-2,0), оно занижено от нижней границы, что указывает на то, что организация не способна выполнять свои краткосрочные обязательства с помощью оборотных средств.

5 Коэффициент собственной платежеспособности. Показатель индивидуален для каждого предприятия и зависит от специфики его производственно-коммерческой деятельности. В период с 2015-2016 гг. коэффициент значительно уменьшился (на 1,5), это говорит о том, что организация постепенно становится не платежеспособной, то есть не имеет возможности погашать свою задолженность с помощью собственных средств, поэтому ей следует привлекать заемные средства для более эффективного ведения своей деятельности.

Важнейшим показателем, отражающим конечные финансовые результаты деятельности организации, является рентабельность. Рентабельность характеризует прибыль, получаемую с каждого рубля средств, вложенных в организацию, или иные финансовые операции [49].

Управление рентабельностью фирмы становится ключевой задачей для всех уровней менеджмента: стратегического, тактического и оперативного. Фирмой «DuPont» был предложен простой способ управления рентабельностью через разложение коэффициента рентабельности на факторы, отражающие различные аспекты деятельности предприятия. Формула расчета рентабельности собственного капитала имеет следующий вид [48]:

$ROE = \text{чистая прибыль/собственный капитал} = \text{чистая прибыль/выручка} * \text{выручка/активы} * \text{активы/собственный капитал}$

$$ROE = ROS * KOA * LR, \quad (8)$$

где ROE (Return On Equity) – рентабельность собственного капитала;

ROS (Return On Sales) – рентабельность продаж;

Koa – коэффициент оборачиваемости активов;

LR (Leverage ratio) – коэффициент капитализации (коэффициент финансового рычага).

Трехфакторная модель Дюпона показывает влияние на рентабельность организации операционной деятельности (продажи), инвестиционной и финансовой (таблица 17) [49].

Таблица 17 – Расчет показателей рентабельности по формуле Дюпона организации ООО «АЛЬТАИР» за 2016 г, %

Финансово-экономические показатели	Формула	2016
1 Собственный капитал, тыс.руб.	Строка 1300	705
2 Актив, тыс.руб.	Строка 1700	1862
3 Выручка, тыс. руб.	Строка 2110	1876
4 Чистая прибыль, тыс.руб.	Строка 2400	847
5 Рентабельность продаж, %	п.4/п.1*100%	120
6 Оборачиваемость активов, раз	п.3/п.2	1,01
7 Коэффициент капитализации	п.2/п.1	2,6
8 Рентабельность собственного капитала, %	п. 5*п.6*п.7	315

Данный расчет наглядно показывает что, значение рентабельности капитала Языкового центра за 2016 год и его финансовая устойчивость находятся в обратной зависимости, большой процент рентабельности собственного капитала и неустойчивое финансовое состояние фирмы по анализу финансовой устойчивости. Это характеризуется тем, что значение собственного капитала Языкового центра за отчетный период имеет не большое количество собственных средств и прибегает к привлечению заемных средств,



тем самым показатель его рентабельность достаточно высокий, а финансовая устойчивость и платежеспособность ООО «АЛЬТАИР» находится в кризисном состоянии.

Вышеприведённые расчеты помогают сделать вывод, что общая оценка финансовой устойчивости ООО «АЛЬТАИР», основанная на целой системе показателей, показывает, что Языковой центр на данный период прибывает в неустойчивом финансовом состоянии. У данной организации по сравнению с прошлым периодом, то есть 2015 годом, снизились многие показатели: чистая прибыль уменьшилась практически в 2 раза. Показатели ликвидности и платежеспособности отражают низкую платежеспособность фирмы и затруднительное положение, показатель рентабельности по модели Дюпона находится на высоком уровне, что говорит об незначительной части собственного капитала, и кроме того постепенно происходит увеличение кредиторской задолженности, также у компании нет способности погашать краткосрочные обязательства только за счет оборотных активов [50].

Неустойчивое финансовое положение организации ООО «АЛЬТАИР» связано с «уводом» клиентов одного из филиалов центра. Именно это стало главной причиной затруднительного финансового положения организации в 2016 году, ну и конечно, стоит отметить, что и мировой финансовый кризис сыграл огромную роль в данной ситуации, ведь такого рода кризисы не проходят без потрясений для любой организации России. Поэтому, в условиях данной экономической ситуации Языкового центра необходимо разработать эффективные мероприятия по управлению финансовой устойчивостью для вывода организации из неустойчивого финансового положения.

Проведенный анализ финансовой устойчивости ООО «АЛЬТАИР» помог проанализировать полное финансовое состояние организации на конец 2016 года, тем самым с подвиг сделать вывод о том, что для организации ООО «АЛЬТАИР» необходимо предложить эффективные мероприятия для восстановления и управления финансовой устойчивостью организации в целом.

### **3 Разработка мероприятий управления финансовой устойчивостью организации**

#### **3.1 Мероприятия по управлению финансовой устойчивостью организации**

Для разработки мероприятий по управлению финансовой устойчивостью организации в разделе 2 были рассмотрены все составляющие финансовой политики ООО «АЛЬТАИР», указаны сильные и слабые стороны внутреннего и внешнего состояния организации, проведен SWOT-анализ деятельности ООО «АЛЬТАИР». В данном разделе с помощью рассмотренных в данной бакалаврской работе методов и подходов по управлению финансовой устойчивостью организации, на основе проведенного финансово-хозяйственного и анализа финансовой устойчивости ООО «АЛЬТАИР», будут предложены мероприятия для управления финансовой устойчивостью ООО «АЛЬТАИР». Кроме того, в данном разделе будет определено место ООО «АЛЬТАИР» в матрице финансовых стратегий, с целью прогнозирования дальнейшего развития исследуемой организации.

На данном этапе необходимо произвести оценку движения ООО «АЛЬТАИР» по матрице финансовых стратегий Франсона и Романа – это поможет определить стратегические финансовые цели дальнейшего развития рассматриваемой организации [53]. Оценка положения ООО «АЛЬТАИР» в матрице финансовых стратегий осуществляется на основе 3 показателей (таблица 18):

- результата хозяйственной деятельности предприятия (РХД);
- результата финансовой деятельности (РФД);
- результата финансово-хозяйственной деятельности предприятия (РФХД).

Таблица 18 – Расчет показателей для оценки положения Языкового центра в матрице финансовых стратегий 2015-2016 гг., тыс.руб.

Наименование показателя	Источник информации	2015	2016
1 Стоимость произведенной и реализованной продукции	Форма №2, строка 2110	2760	1876
2 Материальные затраты	Форма №5, строка 5610	706	514
3 Добавленная стоимость	пункт 1 - пункт 2	2760- 706=2054	1876-514=1362
4 Расходы на заработную плату	Форма №4, строка 4122	(834)	(756)
5 Отчисления на социальные нужды	Форма №5, строка 5630	140	186
6 БРЭИ	пункт 3 - пункт 4 - пункт 5	2054-834- 140= 1080	1362-756-186= 420
7 Амортизация	Форма №5, строка 5640	110	110
8 НРЭИ	пункт 6 - пункт 7	1080-110= 970	420-110= 310
9 Актив	Форма №1, строка 1600	1887	1862
10 Краткосрочные финансовые вложения	Форма №1, строка 1240	0	0
11 Дебиторская задолженность	Форма №1, строка 1230	212	171
12 Запасы	Форма №1, строка 1210	252	386
13 Прочие оборотные активы	Форма №1, строка 1260	27	49
14 Долгосрочные финансовые вложения	Форма №1, строка 1150	0	0
15 Кредиторская задолженность	Форма №1, строка 1520	700	223
16 Краткосрочные заемные средства	Форма №1, строка 1510	0	0
17 Прочие краткосрочные пассивы	Форма №1, строка 1550	0	0
18 ΔТФП	пт 10 + пт 11 + пт 12 + пт 13 + пт 14 - пт 15 - пт 16 - пт 17	-209	383
19 Инвестиции в производство	Форма №4, строка 4290	0	0
20 Доходы от продаж	Форма №4, строка 4211	0	0
21 РХД	пт 6 – пт18 – пт10 + пт20	1289	37
22 ΔЗС	Форма №1, строки (1410+1510)	276	334
23 Финансовые издержки по ЗС	Форма №2, строка 2330	0	0
24 Налог на прибыль	Форма №2, строка 2410	484	226
25 Дивиденды	Форма №4, строка 4322	0	0
26 Сальдо доходов и расходов	Форма №4, строка 4300	118	-321
27 РФД	пт 22 - пт 23 - пт 24- пт 25+ пт 26	-90	-213
28 РФХД	пт 21 + пт 27	1199	-176
29 Ра, %	пункт 8/пункт 9*100%	51,4	16,65

По результатам расчетов показателей РХД, РФД и РФХД определяется позиция организации в матрице финансовых стратегий (рисунок 9) с целью прогнозирования «критического» пути фирмы на ближайшую перспективу, определения допустимых пределов риска и выявления порога возможностей организации ООО «АЛЬТАИР» [52].

Анализируя полученные данные можно сказать, что РХД составил за отчетный период 37 тыс.руб., РФД составил за отчетный период -213 тыс.руб., а общий РФХД составил - 175 тыс.руб.

	РФД << 0	РФД ≈ 0	РФД >> 0
РХД >> 0	1 РФХД ≈ 0	4 2015 РФХД > 0	6 РФХД >> 0
РХД ≈ 0	7 РФХД < 0	2 2016 РФХД ≈ 0	5 РФХД > 0
РХД << 0	9 РФХД << 0	8 РФХД < 0	3 РФХД ≈ 0

Рисунок 9 – Положение организации ООО «АЛЬТАИР» в матрице финансовых стратегий за 2015 - 2016 гг.

В данном случае ООО «АЛЬТАИР» в 2015 году находился в квадранте 4 «Рантье», это говорит о том, что фирма имела достаточно ресурсов для реализации своей деятельности при примерно нулевом значении РФД. Возможные сценарии развития — перемещение в квадранты 1, 2, 7 [53].

Образовательный центр перешел в квадрант 7 «Эпизодический дефицит» в 2016 году, так как ухудшилось финансовое положение компании и экономики

в целом, поэтому для ООО «АЛЬТАИР» возникла необходимость в привлечении кредита (кредиторская задолженность 700 тыс. руб.).

У организации достаточно сложное финансовое положение — дефицит денежных средств. Наиболее вероятная причина — асинхронность их поступления и потребления [54]. Данная ситуация может иметь два направления развития событий, по которым ООО «АЛЬТАИР» может улучшить свою деятельность, перейдя в квадранты 1 или 2 - это будет означать преодоление кризиса, при этом рентабельность активов должна расти быстрее оборота, либо ухудшить, если рентабельность будет снижаться, переместиться в квадрант 8, а затем и 9 [55].

Важнейшей стратегической финансовой целью Языкового центра – это переход в квадранты 1,2 (зона равновесия), увеличивая рентабельность активов. Из расчетов видно, что показатель рентабельности активов с 2015 по 2016 год упала на 34,75 %, это является тревожным сигналом для собственников ООО «АЛЬТАИР». Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что организация финансово неустойчива, прибыль падает (на 1044 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом), поэтому необходимо разработать мероприятия антикризисного управления финансовой устойчивостью данной организации.

Политика максимизации прибыли фирмы проводится с использованием методики сравнения по показателям предельной выручки и предельных издержек [53]. Мероприятия по максимизации прибыли организации поможет ООО «АЛЬТАИР» принять правильные меры для увеличения своего оборота.

Наибольшую прибыль можно получить в случае равенства или хотя бы максимального сближения предельной выручки с предельными издержками. Именно это равенство определяет равновесную цену и оптимальный объем производства, обеспечивающие максимальную прибыль [52].

Используя эту методику, необходимо определить при каком количестве предоставляемых ООО «АЛЬТАИР» услуг и при какой цене за нее прибыль фирмы будет максимальной.

Расчет и выбор оптимального варианта для ООО «АЛЬТАИР», обеспечивающего максимальную прибыль, будет осуществлен на примере цены группового занятия в месяц для одного филиала в г. Зима, Иркутской области (таблица 19).

Таблица 19 - Выбор варианта максимальной прибыли ООО «АЛЬТАИР», руб.

Всего занятий в месяц	Цена занятия группы (Р)	Выручка от реализации (TR).	Валовые издержки (ТС)	Прибыль	Предельная выручка от реализации (MR)	Предельные издержки (МС)	Разница между MR и МС
147	1063	156333	35333	121000	-	-	-
155	1063	164765	37236	127529	8432	1903	6529
165	1063	175395	39186	136209	8432	1950	6482
171	1063	181773	41042	140731	8432	1856	6576
179	1063	190277	42959	147318	8432	1926	6506
187	1063	198781	44885	153896	8432	1927	6505
195	1063	207285	46787	160498	8432	1902	6530
203	1063	215789	48665	167124	8432	1878	6554
211	1063	224293	50563	173730	8432	1898	6534
219	1063	232797	52476	180321	8432	1913	6519
227	1063	241301	54386	186915	8432	1910	6522

Из таблицы видно, что изменение объема занятий приводит к изменению предельной выручки и предельных издержек ООО «АЛЬТАИР». Если меняется количество занятий, то меняется и сумма предельных издержек, так как чем больше объем производства услуги, тем больше на эту услугу приходится затрат.

Выбор варианта оптимального сочетания постоянных и переменных затрат при росте переменных затрат и неизменных постоянных затратах представлен в таблице 20.

Таблица - 20 Выбор оптимального варианта сочетания переменных и постоянных затрат ООО «АЛЬТАИР» (при росте VC и неизменном уровне FC), тыс.руб.

Показатель	Базовый вариант	1	2	3	4	5
1.Выручка от реализации	156,3	164,12	172,32	180,9	190	199,5
2.Темп роста ВР, %	-	5	5	5	5	5
3.VC (переменные затраты)	25,2	26,46	27,8	29,2	30,6	32,2
4.ТрVC, % (Темп роста)	-	5	5	5	5	5
5.FC (постоянные затраты)	10,13	10,13	10,13	10,13	10,13	10,13
6.Тр FC,% (темп роста)	-	-	-	-	-	-
7.Валовые затраты	35,33	36,59	37,9	39,3	40,7	42,3
8. Уд.вес FC	0,29	0,28	0,27	0,26	0,25	0,24
9.ВМ (валовая маржа)	131,1	137,7	144,5	151,7	159,4	167,3
10.Прибыль	121	127,5	134,4	141,6	149,3	157,2
11.Тр прибыли, %	-	5	5	5	5	5
12.СВПР (сила воздействия производственного рычага)	1,08	1,08	1,08	1,07	1,07	1,06

Ежемесячное увеличение выручки от реализации при неизменных постоянных затратах ведет к увеличению прибыли. Значение показателя СВПР постепенно снижается, однако остается в стабильном положении в течение нескольких месяцев [57].

Наиболее выгодным для ООО «АЛЬТАИР» является прогнозируемый вариант 5, где СВПР принимает значение, равное 1,06, а прибыль - наибольшее значение, равное 157, 2 тыс.руб.

Далее рассчитаем оптимальный вариант сочетания переменных и постоянных затрат Языкового центра при росте переменных затрат на 5% и снижении постоянных на 3% (таблица 21).

Таблица 21 - Выбор оптимального варианта сочетания переменных и постоянных затрат ООО «АЛЬТАИР» (при росте VC и снижении FC), тыс.руб.

Показатель	Базовый вариант	1	2	3	4	5
1.Выручка от реализации	156.30	164.12	172.32	180.94	189.98	199.48
2.Гр ВР, %	-	5	5	5	5	5
3.VC	25.2	26.46	27.783	29.17215	30.63076	32.1623
4.ГрVC, %	-	5	5	5	5	5
5.FC	10.13	9.83	9.53	9.25	8.97	8.70
6.Темпы снижения FC,%	-	3	3	3	3	3
7.Валовые затраты	35.33	36.29	37.31	38.42	39.60	40.86
8. Уд.вес FC	0.29	0.27	0.26	0.24	0.23	0.21
9.ВМ	131.1	137.66	144.54	151.76	159.35	167.32
10.Прибыль	121	127.83	135.01	142.52	150.38	158.62
11.Гр прибыли, %	-	6	6	6	5	5
12.СВПР	1.08	1.076869	1.070599	1.064871	1.059634	1.054841

Ежемесячное увеличение выручки от предоставления услуги при росте переменных затрат и снижении постоянных на более низкий процент ведет к увеличению прибыли и снижению силы воздействия финансового рычага.



Прогнозируемый вариант №5 - наиболее выгодный (СВПР (сила воздействия производственного рычага) - 1.054841, прибыль – 158,62 тыс.руб.).

В результате расчетов можно сделать вывод, что даже если переменные затраты растут, а организация проводит необходимые мероприятия по снижению постоянных затрат, то получается самая высокая прибыль в размере не менее 158,62 тыс.руб. и соответственно низкая СВПР (сила воздействия производственного рычага) -1.054841.

Из приведенных таблиц видно, что сила воздействия производственного рычага ООО «АЛЬТАИР» равна 1,08. Это означает, что при возможном увеличении выручки от реализации, например, на 6%, прибыль возрастет на  $6\% * 1,08 = 6,48\%$ , а при снижении выручки от реализации на 6,48% прибыль снизится на  $6,48\% * 1,08 = 6,99\%$  [58].

Таким образом, при значительных постоянных расходах весьма опасно снижение выручки, так как потеря прибыли может оказаться значительно выше [58].

Поэтому первым мероприятием по управлению финансовой устойчивостью ООО «АЛЬТАИР» предлагается учесть соотношение данных показателей, чтобы увеличить прибыль ООО «АЛЬТАИР» уменьшать постоянные затраты, даже если происходит рост переменных затрат.

Для этого руководству ООО «АЛЬТАИР» необходимо пересмотреть свои постоянные и переменные затраты.

Организация «АЛЬТАИР» имеет очень большие арендные платежи по каждому офису и в каждом офисе руководителей, которые занимаются только организацией учебного процесса и получают заработную плату наравне с преподавателями, которые осуществляют основную деятельность организации. В рамках предложенных мероприятий, ООО «АЛЬТАИР» следует оптимизировать данные постоянные затраты, чтобы даже если переменные затраты будут расти, в связи с увеличениями объемов оказания услуг, прибыль постоянно увеличивалась.

Далее рассмотрим как могут меняться переменные затраты при увеличении объемов оказания услуг:

- затраты на методическое сопровождение в зависимости от периода может меняться, чем больше учеников в Образовательном центре, тем на больший процент изменяются затраты на методическую литературу;

- затраты на заработную плату преподавателей – чем больше организация оказывает услуг, тем на больший процент увеличивается заработная плата преподавателей, так как тариф по данной заработной плате устанавливается как почасовой, а не окладный. Поэтому чем больше занятий провел преподаватель в месяц, тем больше затрат на заработную плату этого сотрудника понесет ООО «АЛЬТАИР».

В связи с тем, что ООО «АЛЬТАИР» пытается увеличить объемы оказываемых услуг каждый год, открывая новые филиалы, увеличивая ассортимент оказываемых услуг, то переменные издержки в любом случае будут постоянно расти, необходимо в рамках данной бакалаврской работы внести предложения по поводу уменьшения постоянных затрат:

- перекредитация кредитных займов (уменьшить с помощью перекредитации проценты по кредитным обязательствам);

- снижение оплаты аренды офисов (необходимо отказаться от аренды помещений с высокой оплатой и найти более лояльные варианты, ведь иногда достаточно много арендуемой площади не используется в основной деятельности ООО «АЛЬТАИР»);

- зарплата управленческого персонала (необходимо уменьшить количество управленческого персонала, ведь в небольших филиалах есть возможность объединить функции руководителя филиала с преподавателем), если у преподавателя небольшое количество проводимых занятий, то функции по организации обучения в офисе восполнят его рабочее время, тем самым увеличив сумму заработной платы.

Эффект финансового рычага возникает из расхождения между экономической рентабельностью и «ценой» заемных средств – средней ставкой

процента (СРСП). Организация должна наработать такую рентабельность, чтобы средств хватило, по крайней мере, для уплаты процентов за кредит [59].

Знание механизма воздействия финансового капитала на уровень прибыльности собственного капитала и уровень финансового риска позволяет целенаправленно управлять как стоимостью, так и структурой капитала предприятия [60]. Далее будет рассчитан эффект финансового рычага ООО «АЛЬТАИР» (таблица 22).

Таблица 22 - Расчёт эффекта финансового рычага ООО «АЛЬТАИР» за 2016 г., тыс.руб.

Показатель	2016
1. Актив	1862
2. Пассив, всего	1862
в т.ч.	
- собственные средства	705
- заемные средства	1157
3. Нетто-результат эксплуатации инвестиций	310
4. Финансовые издержки ЗС	407
5. Рентабельность собственных средств, %	315
6. Экономическая рентабельность активов (рент активов), %	16,65
7. Эффект финансового рычага	-24,3
8. СРСП,%	35,18

ООО «АЛЬТАИР» в отчетном периоде имеет отрицательный эффект финансового рычага при этом рентабельность активов падает ниже ставки по кредиту, что приводит к ускоренному формированию убытков.

Однако для выявления возможности более безопасного привлечения заёмного капитала, спрогнозируем вероятные соотношения заёмных и собственных средств и выявим самое оптимальное из них (таблица 23).

Таблица 23 - Расчет эффекта финансового рычага (при различной структуре пассива) ООО «АЛЬТАИР», тыс. руб.

Показатели	Вариант					
	Базовый	1(30/70)	2 (40/60)	3 (50/50)	4 (60/40)	5 (70/30)
1 Актив	1862	1862	1862	1862	1862	1862
2 Пассив, всего в т.ч.	1862	1862	1862	1862	1862	1862
- заемные средства	1157	558,6	744,8	931	1117,2	1303,4
- собственные средства	705	1303,4	1117,2	931	744,8	558,6
3 Нетто-результат эксплуатации инвестиций	310	310	310	310	310	310
4 Процентная ставка по кредиту	35,18	12	13	14	15	16
5 Финансовые издержки	407	67,03	96,82	130,34	167,58	208,54
6 Налог на прибыль, %	20	20	20	20	20	20
7 Чистая прибыль	283	197,63	175,84	150,11	120,4	86,75
10 Экономическая рентабельность А, %	16,65	16,65	16,65	16,65	16,65	16,65
11 Дифференциал фин.рычага	-18,53	4,65	3,65	2,65	1,65	0,65
12 Плечо фин.рычага	1,64	0,43	0,67	1	1,5	2,33
13 Эффект финансового рычага, %	-24,3	1,59	1,96	2,12	1,98	1,21

Для того, чтобы определить безопасные условия кредитования (таблица 24) для Языкового центра воспользуемся графиком кривой дифференциалов (рисунок 10).

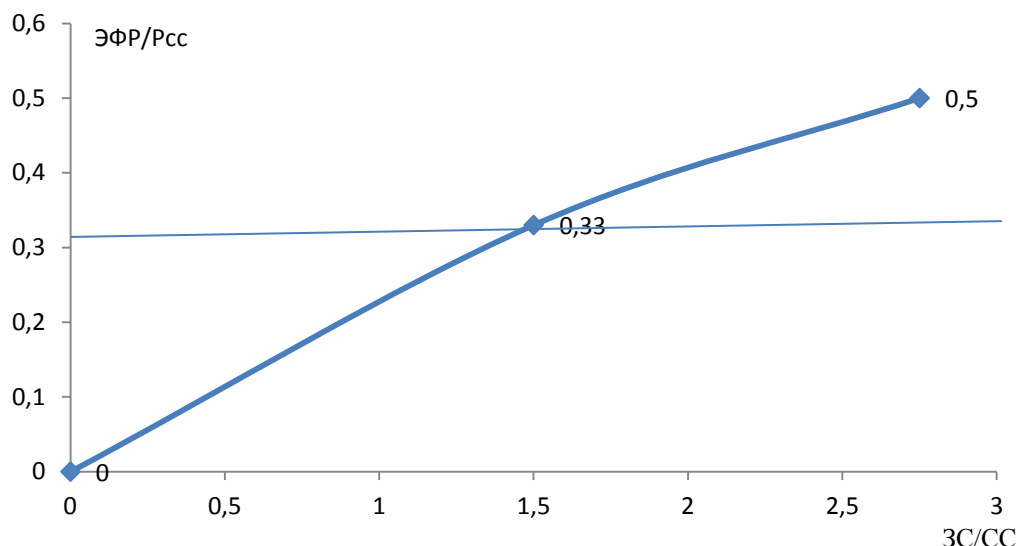


Рисунок 10 – График кривой дифференциалов

Таблица 24 – Выбор безопасных условий кредитования ООО «АЛЬТАИР»

Вариант	Ра/СРСП (рентабельность активов/процентная ставка)	Оптимальное соотношение ЗК/СК (заемный капитал/собственный капитал)	ЗК/СК (заемный капитал/собственный капитал)
1	1,39	1,5	0,43
2	1,28	1,5	0,67
3	1,19	1,5	1
4	1,11	1,5	1,5
5	1,04	1,5	2,33

Исходя из проведенных расчетов, можно сделать вывод, что ООО «АЛЬТАИР» способен выдержать процентную ставку по кредитам не выше 15 %, так как вариант 5 не вписывается в безопасное плечо финансового рычага.

Однако, данные анализа безопасных условий кредитования по графику кривых дифференциалов показывают, что оптимальным будет соотношение заемных и собственных средств, как 1485 тыс.руб. - заемные средства и 990 тыс.руб. – собственные. При таком соотношении сумма кредита идеально впишется в безопасное плечо финансового рычага.

Оптимальным будет четвертый вариант, когда заемных средств 60%, а собственных 40%, так как из первых четырех вариантов его значение соотношения заемных и собственных средств ближе к значению безопасного плеча рычага, при данном развитии событий ООО «АЛЬТАИР» будет способно компенсировать налоговые изъятия и обеспечить собственным средствам достойную отдачу. Кроме этого, при таком соотношении значительно снижается финансовый риск. Оптимальное соотношение заемных и собственных средств является вторым мероприятием (в рамках данной бакалаврской работы) для управления финансовой устойчивостью ООО «АЛЬТАИР».

Эффективность политики управления прибылью определяется не только результатами её формирования, но и характером распределения. Перед организацией стоит важная задача разделения прибыли на дивиденды и финансовое развитие [61].

Коммерческая маржа (КМ) показывает какой результат эксплуатации дают каждые 100 руб., оборота. На КМ влияет ценовая политика предприятия, а также объем и структура затрат [62].

Коэффициент трансформации (КТ – оборачиваемость активов) показывает сколько рублей оборота снимается с каждого рубля актива. На КТ влияют отраслевые условия деятельности и экономическая стратегия предприятия [63].

Рассмотрим основные этапы разработки мероприятий по поддержанию дивидендной политики в сочетании с финансовым прогнозированием для ООО «АЛЬТАИР» [64]:

1 Определение экономической рентабельности и механизма её регулирования:

$$КМ = НРЭИ/оборот*100, \quad (9)$$

$$КМ_{2016} = 310/1876*100 = 17\%$$

$$K_T = \text{Оборот/Актив}, \quad (10)$$

$$K_{T2016} = 1876/1862 = 1,01$$

$$\text{ЭР} = \text{КМ} * K_T, \quad (11)$$

$$\text{ЭР} = 17\% * 1,01 = 17,17\%$$

2 Выявление зоны оптимального сочетания коммерческой маржи и коэффициента трансформации ООО «АЛЬТАИР» представлены в таблице 25 и на графике экономической рентабельности (рисунок 11).

Таблица 25 - Соотношение коммерческой маржи и коэффициента трансформации ООО «АЛЬТАИР»

Показатель	Значение показателя		
	Коммерческая маржа	17	4,2925
Коэффициент трансформации	1,01	4	10

Построим график экономической рентабельности активов ООО «АЛЬТАИР» за 2016 год (рисунок 11) для определения оптимального сочетания коммерческой маржи и коэффициента трансформации.

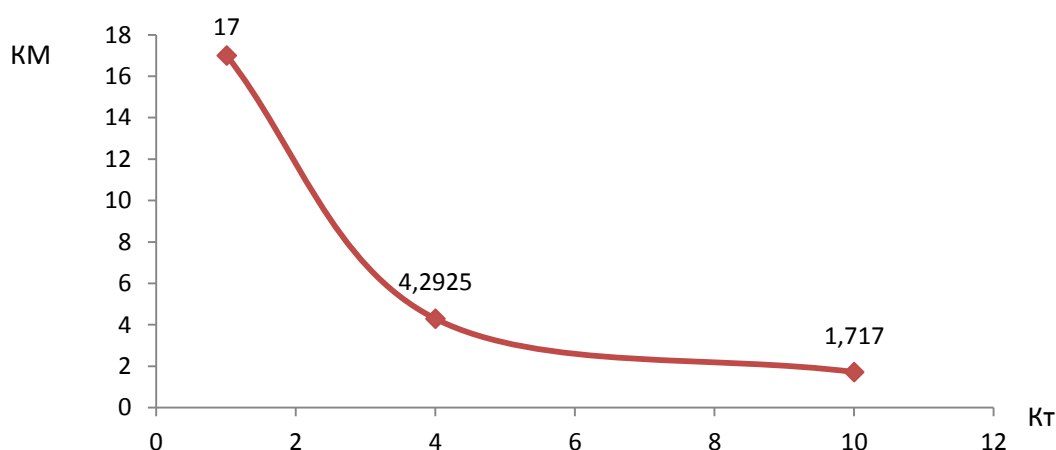


Рисунок 11- График экономической рентабельности активов Языкового центра

Языковому центру соответствует сильная коммерческая маржа и слабый коэффициент трансформации, следовательно, он находится в первой зоне [65].

Третьим предложенным мероприятием по управлению финансовой устойчивостью ООО «АЛЬТАИР» будет являться: увеличение коэффициента трансформации, но при этом коммерческая маржа должна остаться на прежнем уровне (не уменьшиться) (воздействуя на себестоимость, снижая расходы по реализации услуг) [65]. Коэффициент трансформации равен 1,01, следовательно, если он останется на прежнем уровне оборот будет равен 1894,76 тыс. руб. ( $1,01 \cdot 1876$ ).

Для включения данного мероприятия в управление финансовой устойчивостью руководству необходимо воздействовать на себестоимость услуг, то есть, как и отмечалось ранее пересмотреть уровень постоянных и переменных затрат.

Далее следует рассмотреть мероприятия по управлению оборотными средствами ООО «АЛЬТАИР». В финансовом менеджменте присутствует четыре модели управления оборотными средствами: идеальная, агрессивная, консервативная, умеренная [67].

Разница между текущими активами и текущими пассивами предприятия представляет собой чистый оборотный капитал фирмы. Текущие финансовые потребности (Финансово - эксплуатационные потребности) - это разница между текущими активами (без денежных средств) и товарной кредиторской задолженностью, недостаток собственных оборотных средств потребность в краткосрочном кредите [70].

На текущие финансовые потребности (финансово - эксплуатационные потребности) оказывают влияние [70]:

- длительность эксплуатационного и сбытового циклов: чем быстрее сырье превращается в готовую продукцию, а готовая продукция в деньги, тем меньше иммобилизация денежных средств в запасах сырья и готовой продукции;

- темпы роста производства: поскольку финансово- эксплуатационные потребности вытекают непосредственно из величины оборота, постольку и величина их изменяется параллельно динамике оборота. Кроме того,



предприятие в условиях инфляции предпочитают создавать солидные запасы сырья, чтобы не переплачивать за него после очередного взлета цен;

- сезонность производства и реализации готовой продукции, а также снабжения сырьем и материалами;

- величина и норма добавленной стоимости: чем меньше норма добавленной стоимости (добавленная стоимость /Выручка от реализации\*100), тем в большей степени коммерческий кредит поставщиков способен компенсировать клиентскую задолженность.

Норма добавленной стоимости = (добавленная стоимость /Выручка от реализации\*100) [65].

Итак, чем больше норма добавленной стоимости, тем больше финансово-эксплуатационные потребности.

Сокращение периода оборачиваемости запасов и кредиторской задолженности и увеличение срока оплаты кредиторской задолженности проводится с целью снижения финансово - эксплуатационных потребностей вплоть до превращения их в отрицательную величину [70].

Сочетаемость различных типов политики управления текущими активами и текущими пассивами показана на матрице выбора политики комплексного оперативного управления (ПКОУ) текущими активами и текущими пассивами (таблица 26) [68].

Таблица 26 - Матрица выбора политики комплексного оперативного управления (ПКОУ) текущими активами и текущими пассивами [68]

Политика управления текущими пассивами	Политика управления текущими активами		
	Консервативная	Умеренная	Агрессивная
Агрессивная	Не сочетается	Умеренная ПКОУ	Агрессивная ПКОУ
Умеренная	Умеренная ПКОУ	Умеренная ПКОУ	Умеренная ПКОУ
Консервативная	Консервативная ПКОУ	Умеренная ПКОУ	Не сочетается

Далее рассматривается политика управления текущими активами и текущими пассивами для ООО «АЛЬТАИР» (таблица 27).

Таблица 27 – Расчет показателей оборачиваемости оборотных активов ООО «АЛЬТАИР» за 2015-2016 гг., тыс. руб.

Показатель	2015	2016
Выручка от реализации, тыс. руб.	2760	1876
Прибыль(бухгалтерская), тыс. руб. (убыток)	2420	1131
Внеоборотные активы, тыс. руб.	1345	1211
Оборотные активы, тыс. руб.	542	651
Актив, тыс. руб.	1887	1862
Удельный вес об.активов,%	29	35
Рентабельность активов,%	51,4	16,65
Рентабельность оборотных активов,%	349	130
Коэф. оборачиваемости об.активов	5,19	3,53
Продолжительность одного оборота об.активов	70	103,4
Краткосрочная кредиторская задолженность	223	700
Удельный вес краткосрочного кредита	12	38

Далее будет рассчитан чистый оборотный капитал и текущие финансовые потребности для ООО «АЛЬТАИР» за 2015 – 2016 гг. (таблица 28).

Таблица 28 – Расчет чистого оборотного капитала и текущих финансовых потребностей для ООО «АЛЬТАИР», тыс. руб.

Показатель	2015	2016
Собственные средства, тыс. руб.	1072	705
Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	592	457
Внеоборотные активы, тыс. руб.	1345	1211
Запасы, тыс. руб.	252	386
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	212	171
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	223	700
ЧОК =СС+ДО-ВОА, тыс. руб.	241	-143
ТФП= (З+ДЗ-КЗ), тыс. руб.	319	-49
ТФП, %	11,56	-2,6

После проведения расчетов чистого оборотного капитала и текущих финансовых потребностей для ООО «АЛЬТАИР» необходимо руководству принять решение о целесообразности привлечения дополнительных источников финансирования. На основании таблицы 29, можно отметить, чистый оборотный капитал < текущих финансовых потребностей за 2016 год. Это означает, что у организации образуется дефицит денежных средств и ему необходимо привлечение дополнительных финансовых ресурсов.

Последовательно определяются типы управления текущими активами и текущими пассивами для 2015 - 2016 гг.

Проанализировав таблицу 27, можно заметить, что удельный вес оборотных активов в общей величине достаточно низок. Это свидетельствует о том, что по текущим активам ООО «АЛЬТАИР» проводит консервативную политику.

Так как у ООО «АЛЬТАИР» имеется краткосрочная кредиторская задолженность, наблюдается низкий удельный вес краткосрочного кредита, следовательно, по текущим пассивам политика консервативная.

При анализе матрицы комплексного управления, можно сделать вывод, что организации ООО «АЛЬТАИР» необходимо проводить консервативную политику комплексного оперативного управления текущими активами и пассивами, это является также предложенным мероприятием для управления финансовой устойчивостью ООО «АЛЬТАИР».

Одним из главных мероприятий по оптимизации управления финансовой устойчивостью, руководству рекомендуется осуществлять регулярный внутренний финансовый мониторинг, так как он является информационным обеспечением принятия управленческих решений. Он включает в себя сбор и оценку информации по показателям финансовой деятельности рассматриваемой организации, выявляет методы уменьшения разрыва между фактическими информативными показателями финансовой деятельностью организации.

Для построения эффективной системы данного финансового мониторинга необходимо:

- изучить информационные потоки ООО «АЛЬТАИР»;
- определить главные информационные ресурсы организации;
- обеспечить эффективный круговорот движения информации;
- выбрать финансовые показатели для мониторинга (тенденция изменения выручки поквартально, относительный валовый доход, коэффициент ликвидности и другие).

Следующее мероприятие по управлению финансовой устойчивостью будет предложено: мероприятие по усилению контроля за качеством оказываемых услуг, и устранение повторного оказания некачественных услуг.

Для проведения данного мероприятия руководству ООО «АЛЬТАИР» необходимо:

- раз в неделю проводить открытые уроки в каждом офисе филиала;
- проводить семинары, тренинги, коучинги, мероприятия по повышению квалификации преподавательского состава;
- проводить промежуточные и итоговые тесты и контрольные работы для учеников Образовательного центра;
- проводить анкетирование среди учеников ООО «АЛЬТАИР» для выявления проблем в проведении занятий;
- приглашать иностранных преподавателей с целью повышения уровня владения языком;
- менять методику преподавания;
- при обнаружении некачественного преподавания языка необходимо провести разъяснительные работы с преподавателем и выявить причину.

Также необходимо повысить эффективность работы по управлению дебиторской задолженностью. Для этого необходимо руководству ООО «АЛЬТАИР» ввести новую систему оплаты услуг:

- оплата за следующий месяц должна быть произведена в конце предыдущего месяца, то есть авансовая оплата;

– необходимо внести запрет на оплату каждого проведенного занятия, платеж должен быть внесен авансом за все предстоящие занятия;

– пропуск занятий не должен являться не оплаченным, за исключением случаев с болезнью ученика (обязательное предоставление подтверждающих документов от лечащего доктора), отъезд (обязательное предоставление билетов); свадьба либо похороны близких родственников;

– оплата должна быть произведена полностью, исключая возможность оплаты несколькими частями;

– оплата занятий корпоративных клиентов должна сопровождаться заключенным договором и установленной суммой за обучение, в договоре должны быть прописаны условия, что обучение оплачивается равными частями – 1 часть до начала обучения группы, 2-ая часть за некоторое время до конца обучения.

Еще одним предложенным мероприятием станет создание системы стимулов (скидок) клиентам:

– если клиент привел друга для обучения в ООО «АЛЬТАИР»;

– если клиент обучается двум и более языкам;

– если в центре обучается несколько человек входящих в одну семью.

Данное мероприятие является эффективным, так как, используя систему скидок, можно увеличить объем продаж, за счет увеличения потребительского спроса. Применение данного мероприятия в ООО «АЛЬТАИР» будет способствовать уменьшению дебиторской задолженности организации.

При разработке мероприятий по управлению финансовой устойчивостью Образовательного центра были пройдены следующие этапы финансового анализа организации:

– определены стратегические финансовые цели дальнейшего развития исходя из положения ООО «АЛЬТАИР» в матрице финансовых стратегий;

– рассмотрена политика максимизации прибыли;

– рассмотрена политика по привлечению заемных средств;

– рассмотрена политика по распределению прибыли;

– рассмотрена политика управления текущими активами и текущими пассивами.

На основании полученных данных при проведении анализа и разработке мероприятий для управления финансовой устойчивостью ООО «АЛЬТАИР», можно сделать вывод о том, что данная организация в 2016 году находится в неустойчивом финансовом положении, имеет большую долю заемных средств, так как имеет ограничения в собственных средствах, то есть находится в кризисной ситуации. Поэтому для данной организации были предложены мероприятия для управления финансовой устойчивостью.

Рассмотрев финансовое положение ООО «АЛЬТАИР», рекомендовано, данной организации воспользоваться предложенными мероприятиями по управлению финансовой устойчивостью, так как данные мероприятия дадут возможность восстановления финансового равновесия ООО «АЛЬТАИР», с помощью которой организация сможет [76]:

- пополнить источники собственных средств за счет сокращения издержек на услуги и разработке дополнительного ассортимента услуг;
- повысить эффективность работы по управлению дебиторской задолженностью;
- увеличить прибыль организации.
- повысить качество оказываемых услуг;
- привлечь новых клиентов.

### **3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий**

В рамках данной бакалаврской работы был проведен полный анализ финансово-хозяйственной деятельности организации ООО «АЛЬТАИР» за 2014-2016 гг. Анализ показал, что данная организация в 2016 году находится в неустойчивом финансовом состоянии, поэтому для ООО «АЛЬТАИР» были разработаны мероприятия для управления финансовой устойчивостью, которые

помогут улучшить систему учета и контроля издержек организации, увеличить количество учеников центра, повысить качество оказываемых услуг.

Данные мероприятия направлены на обеспечение финансовой стабилизации организации в кризисный период ее деятельности, организация вынуждена увеличивать объемы реализации востребованных услуг, избавляться от непрофильных активов, нерентабельных услуг, жестко контролировать финансовые потоки. Также возрастает потребность в обеспечении достаточного уровня финансовой безопасности, что подразумевает жесткий контроль над платежеспособностью, финансовой устойчивостью.

Эффективность всегда связана с практическим внедрением мероприятий в деятельность организации. Она становится целевым ориентиром управленческой деятельности организации.

Рассмотрим схему предложенных мероприятий для управления финансовой устойчивостью ООО «АЛЬТАИР» (рисунок 12).

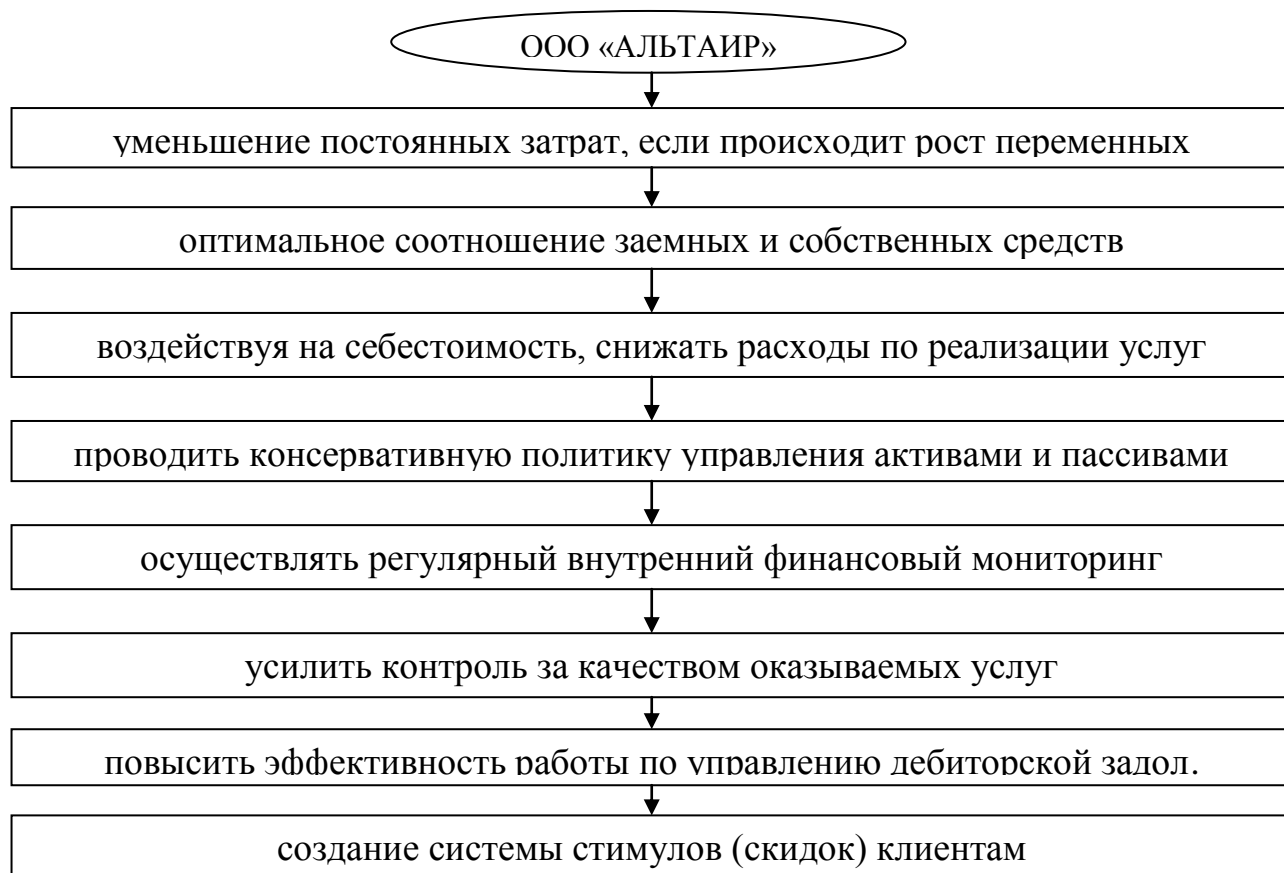


Рисунок 12 – Мероприятия по управлению финансовой устойчивостью ООО «АЛЬТАИР»

Оценим эффективность каждого предложенного мероприятия по управлению финансовой устойчивостью в разрезе одного филиала организации ООО «АЛЬТАИР» (средние значения показателей) (таблица 29).

Таблица 29 – Эффективность предложенных мероприятий по управлению финансовой устойчивостью ООО «АЛЬТАИР»

№	Мероприятие	2016 год	2018 год
1	уменьшение постоянных затрат при росте переменных затрат	Организация не следила за уровнем затрат Прибыль - 86 000 рублей	Прибыль - 158 000 рублей
2	оптимальное соотношение заемных и собственных средств	80/20	60/40
3	воздействуя на себестоимость, снижать расходы по реализации услуг	Себестоимость услуги В среднем 2500 руб/в месяц, при этом прибыль - 86 000 рублей	Себестоимость услуги В среднем 2200 руб/в месяц, при этом прибыль - 158 000 рублей
4	проводить консервативную политику управления активами и пассивами	Прибыль - 86 000 рублей	Прибыль - 158 000 рублей
5	осуществлять регулярный внутренний финансовый мониторинг	Финансовый риск более 80%	Финансовый риск менее 30%
6	усилить контроль за качеством оказываемых услуг	до 100 студентов	более 170 студентов
7	повысить эффективность работы по управлению дебиторской задолженностью	171 000 рублей	56000 рублей
8	создание системы стимулов (скидок) клиентам	До 100 студентов = прибыль 86 000 рублей	Более 170 студентов = прибыль 158 000 рублей

Из таблицы 29 видно, что разработанные мероприятия благоприятно повлияют на финансовое состояние организации в целом:

- увеличиться прибыль каждого офиса ООО «АЛЬТАИР»;
- будет достигнуто оптимальное соотношение собственных и заемных средств;



- себестоимость услуги снижается, а прибыль увеличивается;
- финансовый риск уменьшается на 50%;
- контроль за качеством предоставляемых услуг увеличивает количество обучающихся в Образовательном центре;
- повышение эффективности работы по управлению дебиторской задолженностью снижает её почти в 3 раза;
- создание системы стимулов ведет к увеличению клиентов, тем самым увеличивая прибыль организации ООО «АЛЬТАИР».

Кроме того, эффективность разработанных мероприятий по управлению финансовой устойчивостью ООО «АЛЬТАИР» можно оценить с помощью сравнения базовых и проектных показателей финансовой устойчивости (таблица 30). Базовое значение показателей – это те значения основных показателей финансовой деятельности ООО «АЛЬТАИР», которые были рассчитаны в рамках данной бакалаврской работы за 2016 год по данным бухгалтерского баланса организации, проектные значения – это те показатели, которые будут преобладать у организации в 2018 году при внедрении разработанных мероприятий в данную бакалаврской работе в деятельность организации ООО «АЛЬТАИР».

Таблица 30 – Сравнение базовых и проектных показателей финансовой устойчивости ООО «АЛЬТАИР», тыс.руб.

Наименование показателя	2016 год	2018 год	Изменения (±) за данный период
Выручка от реализации	1876	2393,76	517,76
Наименование показателя	2016 год	2018 год	Изменения (±) за данный период
Переменные затраты	302,4	385,92	83.52
Постоянные затраты	121,6	104,4	-17.2
Валовые затраты	424	490,32	66.32

## Окончание таблицы 30

Наименование показателя	2016 год	2018 год	Изменения ( $\pm$ ) за данный период
Валовая маржа	1573,2	2007,8	434.6
Дебиторская задолженность	171	56	- 115
Кредиторская задолженность	700	520	- 180
Прибыль	1452	1903,4	451.4
Заемные средства	1157	1117,2	-39.8
Собственные средства	705	744,8	39.8
Процент по кредитам, %	35,18	15	-20.18

По данным таблицы 30 можно сделать вывод, что выручка, прибыль и валовая маржа организации ООО «АЛЬТАИР» при внедрении данных мероприятий по управлению финансовой устойчивостью в деятельность организации увеличиваются в 2018 году по сравнению с 2016 годом. Постоянные затраты, дебиторская, кредиторская задолженности, проценты по кредитом ощутимо снижаются к 2018 году.

На основе рассчитанных базовых и проектных показателей финансовой деятельности ООО «АЛЬТАИР» в таблице 30 необходимо составить столбчатую диаграмму изменения данных показателей (рисунок 13). Данная диаграмма позволит наглядно увидеть эффективность разработанных мероприятий по управлению финансовой устойчивостью ООО «АЛЬТАИР»: уменьшение постоянных затрат при росте переменных затрат; оптимальное соотношение заемных и собственных средств; воздействие на себестоимость; проведение консервативной политики управления активами и пассивами; осуществление регулярного внутреннего финансового мониторинга; усиление контроля за качеством оказываемых услуг; повышение эффективность работы

по управлению дебиторской задолженностью; создание системы стимулов (скидок) клиентам.

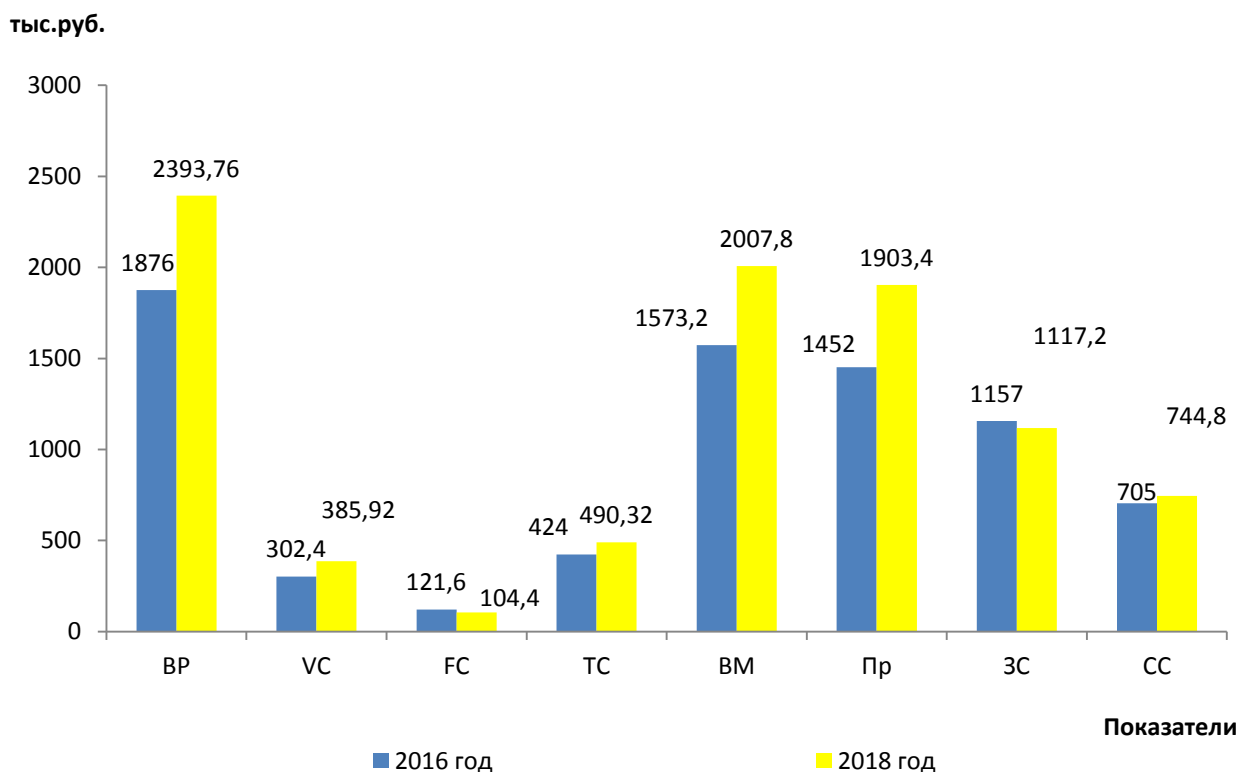


Рисунок 13 – Динамика показателей ООО «АЛЬТАИР» в период с 2016 по 2018 гг.

На основании таблицы 30 и рисунка 13 необходимо отметить положительные тенденции изменения финансового положения ООО «АЛЬТАИР» в будущем 2018 году, если данная организация внедрит и правильно будет применять разработанные мероприятия для управления финансовой устойчивостью. Внедрение предложенных мероприятий улучшит финансовое состояние организации в целом, это даст возможность ООО «АЛЬТАИР» построить эффективную систему управления своей финансовой устойчивостью, с помощью которой можно обеспечить решение стратегических и тактических задач деятельности данной образовательной организации.

Далее необходимо рассмотреть инструменты реализации предложенных мероприятий по управлению финансовой устойчивостью ООО «АЛЬТАИР»:

- Образовательному центру необходимо предоставлять больше услуг, не привлекая дополнительные ресурсы, чтобы улучшить свое финансовое положение, поэтому важнейшей стратегической финансовой целью Языкового центра – это переход в квадранты 1,2 (зона равновесия) по матрице финансовых стратегий, для этого организации необходимо увеличивать рентабельность активов;

- что касается максимизации прибыли ООО «АЛЬТАИР», данной организации, чтобы получить максимально возможную прибыль, необходимо снижать постоянные затраты даже если растут переменные затраты. Данный вариант будет самым оптимальным для ООО «АЛЬТАИР», и организация получит наиболее большую прибыль, что поможет повысить уровень финансовой устойчивости организации в целом;

- ООО «АЛЬТАИР» способно выдержать процентную ставку по кредитам не выше 15 %, а на данный период ставка больше 30%. Данный факт сыграл решающую роль для определения текущего финансового состояния организации;

- для того, чтобы ООО «АЛЬТАИР» имело способность компенсировать налоговые изъятия и обеспечить собственным средствам достойную отдачу, необходимо сочетать наиболее эффективно заемные и собственные средства, одним из мероприятий по управлению финансовой устойчивостью ООО «АЛЬТАИР» было предложено выбрать соотношение заемных и собственных средств как 60/40;

- организации необходимо воздействовать на себестоимость, снижая расходы по реализации услуг при этом увеличится коэффициент, но при этом уменьшить коммерческую маржу;

- при анализе матрицы комплексного управления, можно сделать вывод, что Языковому центру необходимо проводить консервативную политику. Она

способствует росту рентабельности активов, однако содержит элементы риска в случае возникновения изменений в кредитной ситуации.

Нужно отметить, что в организации ООО «АЛЬТАИР» наблюдается неумелое управление капиталом, поэтому для стабильной финансовой устойчивости также предлагается провести следующие мероприятия общего управления:

- изменить отношение к управлению;
- осваивать новые методы и технику управления;
- самосовершенствоваться и обучать персонал;
- совершенствовать кадровую политику;
- продумывать и тщательно планировать политику ценообразования;
- изыскивать резервы по снижению затрат на неосновные виды деятельности организации;
- проводить мероприятия по своевременности поступления денежных средств по оказанным услугам путем инвентаризации дебиторской задолженности, выявления причин ее образования и сроков погашения;
- контроль за соблюдением условий всех внешних и внутренних договоров;
- в связи большим значением себестоимости оказываемых услуг, выявить внутренние резервы по ее снижению.

В итоге, можно сделать вывод, что предложенные в ходе написания данной бакалаврской работы мероприятия по управлению финансовой устойчивостью ООО «АЛЬТАИР» помогут Языковому центру преодолеть кризисную ситуацию и постепенно восстановить свое финансовое положение до уровня равновесия, чтобы эффективно заниматься дальнейшей деятельностью и в последствие вывести организацию на более высокий уровень финансовой устойчивости и развития организации в целом. Данный факт был доказан при помощи расчетов базовых и проектных показателей финансового состояния ООО «АЛЬТАИР».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях управление финансовой устойчивостью предприятий приобретает чрезвычайно важное значение. В самом общем виде механизм управления финансовой устойчивостью предприятия можно представить в виде схемы мониторинга, которая должна включать комплекс мероприятий, дифференцированных по стадиям жизненного цикла предприятия и связанных с определением целей и задач проведения мониторинга, со сбором и подготовкой исходной информации, анализом финансовой устойчивости с использованием различных методов, осуществлением прогнозирования финансовой устойчивости, а также контролем полученных результатов и их архивированием для дальнейших исследований [31].

В данной бакалаврской работе была рассмотрена организация ООО «АЛЬТАИР». Данная фирма занимается предоставлением услуг по иноязычному образованию. Организация функционирует уже на протяжении 8 лет, имеет 6 филиалов в разных городах и поселках как Красноярского края, так Иркутской и Новосибирской областях. Но на сегодняшний день фирма оказалась в очень затруднительном финансовом положении. Большую роль для этого сыграли: «увод» клиентов в одном из филиалов и мировой экономической кризис, который длится по сегодняшний день. Это обуславливается тем, что 2014 году состояние фирмы было неустойчивым, но уже к 2015 году Образовательный центр выровнял свое финансовое положение до состояния нормального исходя из анализа финансовой устойчивости. Поэтому для того, чтобы фирма продолжала существовать на данном рынке и не обанкротилась, необходимо было разработать и предложить эффективные мероприятия по управлению финансовой устойчивостью для выхода организации из кризиса.

Целью бакалаврской работы являлась разработка мероприятий управления финансовой устойчивостью на основе анализа финансового состояния ООО «АЛЬТАИР».

Для организации ООО «АЛЬТАИР» данная проблема является очень актуальной, так как фирма на сегодняшний день находится в кризисной экономической ситуации. Денежных средств для содержания филиалов и предоставления услуг не хватает, поэтому нужно правильно и эффективно распределить все финансовые ресурсы, выстроить правильно стратегические и тактические цели, определить план развития организации. Данная организация имеет низкую финансовую устойчивость, которая зависит от многих факторов. При изучении деятельности данной организации было выявлено, что фирма имеет большое количество займов, а также финансовых проблем, поэтому для нее необходимо разработать эффективные мероприятия для управления финансовой устойчивостью, которые систематизируют эффективную работу организации в целом.

Поэтому для Образовательного центра были разработаны мероприятия по управлению финансовой устойчивостью, которые улучшат систему учета и контроля издержек:

- необходимо предоставлять больше услуг, не привлекая дополнительные ресурсы, чтобы улучшить свое финансовое положение;
- чтобы получить максимально возможную прибыль, необходимо снижать постоянные затраты даже если переменные затраты постоянно растут;
- Образовательный центр способен выдержать процентную ставку по кредитам не выше 15 %, а на данный период ставка больше 30%, фирме необходимо совершить перекредитацию своей кредиторской задолженности, то есть увеличить срок выплаты кредита, но уменьшить процент;
- антикризисная финансовая стратегия рекомендует соотношение заемных и собственных средств как 60/40;
- Образовательному центру необходимо воздействовать на себестоимость, снижая расходы по реализации услуг;
- центру необходимо проводить консервативную политику, она способствует росту рентабельности активов, однако содержит элементы риска в случае возникновения изменений в кредитной ситуации;

- осуществлять регулярный внутренний финансовый мониторинг;
- мероприятие по усилению контроля за качеством оказываемых услуг, и устранение повторного оказания некачественных услуг;
- повысить эффективность работы по управлению дебиторской задолженностью;
- создание системы стимулов (скидок) клиентам.

Для достижения поставленной цели были выполнены следующие задачи:

- выявлены тенденции развития образовательной деятельности;
- определены сущность и основные подходы к управлению финансовой устойчивостью;
- оценена финансово-хозяйственная деятельность организации ООО «АЛЬТАИР»;
- рассчитаны отдельные показатели и коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость организации (ликвидность, платежеспособность, оборачиваемость и другие показатели финансовой устойчивости);
- определена финансовая устойчивость организации на основе анализа показателей финансовой устойчивости;
- определены стратегические альтернативы развития организации;
- разработаны мероприятия управления финансовой устойчивостью организации;
- оценена эффективность разработанных мероприятий.

Эффективность разработанных мероприятий по управлению финансовой устойчивостью Образовательного центра была оценена с помощью сравнения базовых (2016 год) и проектных (2018 год) показателей. Выручка, прибыль и валовая маржа организации ООО «АЛЬТАИР» при внедрении данных мероприятий по управлению финансовой устойчивостью в деятельность организации увеличиваются в 2018 году по сравнению с 2016 годом. Постоянные затраты, дебиторская, кредиторская задолженности, проценты по кредиту ощутимо снижаются к 2018 году. Все проектные показатели финансового состояния больше базовых примерно на 30 %, прибыль к 2018



году увеличится на 451 400 рублей, поэтому если руководство Образовательного центра будет опираться на данные мероприятия, фирма выйдет из кризисного положения и постепенно начнет эффективно функционировать, расширяя свою деятельность с каждым годом, ведь разработанные мероприятия направлены на организацию системы управленческого учета в целях концентрации внимания руководства на выявление внутренних резервов, стратегическое и оперативное управление затратами и прибылью, а также ростом конкурентоспособности.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. / К. Боумэн . – М: Юнити, 2013. – 106 с.
- 2 Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.gks.ru](http://www.gks.ru)
- 3 Кобенко Ю.В., Столярова А.К., Рябова Е.С. Изучение иностранных языков: проблемы и заблуждения // Современные проблемы науки и образования. – 2015. - №1-1 – С.1142-1142.
- 4 Программа по повышению знаний иностранных языков к ЧМ-2018 [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.m/welcome2018/com](http://www.m/welcome2018/com)
- 5 Всем английский [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.newslab.ru](http://www.newslab.ru)
- 6 Отзывы о языковых школах Красноярского края [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.krasnoyarsk.flamp.ru](http://www.krasnoyarsk.flamp.ru)
- 7 Официальный сайт языкового центра «Галилео» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.galileo-family.ru](http://www.galileo-family.ru)
- 8 Официальный сайт языкового центра «Лингвич» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.english-kurs.ru](http://www.english-kurs.ru)
- 9 Официальный сайт языкового центра «Green Tower» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.greentower.org](http://www.greentower.org)
- 10 Официальный сайт языкового центра «Okey» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.okey-school.ru](http://www.okey-school.ru)
- 11 Официальный сайт языкового центра «Oxford» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.oxford-24.ru](http://www.oxford-24.ru)
- 12 Официальный сайт языкового центра «Manchester» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.manchester24.ru](http://www.manchester24.ru)
- 13 Официальный сайт языкового центра «English street» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.seg4.me](http://www.seg4.me)

- 14 Официальный сайт Международной школы иностранных языков [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.mshin.ru](http://www.mshin.ru)
- 15 Официальный сайт языкового центра «Абсолют English» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.absoluteenglish.ru](http://www.absoluteenglish.ru)
- 16 Официальный сайт языкового центра «Time» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.els-time.ru](http://www.els-time.ru)
- 17 Официальный сайт языкового центра «Oxbridge» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.Oxbridge1991.ru](http://www.Oxbridge1991.ru)
- 18 Официальный сайт языкового центра «Happy English» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.krasenglish.ru](http://www.krasenglish.ru)
- 19 Официальный сайт языкового центра «Вундеркинд» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.wunder-school.ru](http://www.wunder-school.ru)
- 20 Языковые школы в Красноярске [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.krasnoyarsk.biz/>
- 21 Рынок изучения иностранных языков развивается бурными темпами [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gearmix.ru>
- 22 Кризис в English [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.ponedelnikmag.com](http://www.ponedelnikmag.com)
- 23 Борисова А.Ю. Развитие методологии оценки и управления финансовой устойчивостью организации // Международный студенческий научный вестник. – 2016. – № 4-4. – С. 608-610.
- 24 Прошунина Э.С., Финансовая устойчивость предприятия // Вестник Академии знаний. – 2014. - №1. – С.92-96.
- 25 Чемагин И.А., Пути повышения финансовой устойчивости предприятия для обеспечения экономической безопасности // Экономика и социум. – 2016. - №12(31). – С.45-49.
- 26 Шевченко, Л. П., Мельникова, О.И. Современные тенденции функциональной организации зарубежных языковых школ/ Л. П. Шевченко // Вестник ВОЛГАСУ. – 2014. – № 36. – С. 291–294.

- 27 Вакулина, М.А., Анализ теоретических подходов к трактовке сущности понятия «Финансовая устойчивость предприятия»/ М.А. Вакулина // Экономика и социум. – 2016. - №5-24.
- 28 Гиляровская Л. Т., Ендовицкая А.В. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческих организаций. М.: Юнити-ДАНА, 2013. -324 с.
- 29 Скамай Л. Г. Экономический анализ деятельности коммерческих предприятий. Москва: Инфра- М, 2013. – 263 с.
- 30 Вахрушина М.А., Анализ финансовой отчетности. Москва: Инфра - М, 2013. – 189 с.
- 31 Баскаева О.А., Управление финансовой устойчивостью предприятия в условиях финансового кризиса // Экономика и управление: проблемы и решения. – 2016. - №1(2). – С.178-180.
- 32 Давыденко А.С. Коэффициентный анализ финансовой устойчивости // Экономика и социум. – 2016. - №2 (21). - С.57-62.
- 33 Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Системный подход. М.: Генезис, 2014. – 848 с.
- 34 Федеральный закон от 08.02.1998г № 14 ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.st-standart.ru>
- 35 Официальный сайт ООО «АЛЬТАИР» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.tobright.ru>
- 36 Трошин, А.Н. Финансовый менеджмент: Учебник / А.Н. Трошин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 331 с.
- 37 Ромашова, И.Б. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры: Учебное пособие / И.Б. Ромашова. - М.: КноРус, 2014. - 328 с.
- 38 Блохина Т.К., Быкова О.Н., Ермолаева Т.К., Экономика и управление инновационной организацией Учебник. – М.: ПРОСПЕКТ, 2015. – 432 с.
- 39 Яковлева И.Н. Справочник по финансовой стратегии и тактике - М.: Профессиональное издательство, 2014. - 336 с.

40 Балдин, К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие/К.В. Балдин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 316 с.

41 Обучение иностранным языкам с помощью скайпа [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.skype-study.ru>

42 Павлова Л.С. Финансовая устойчивость предприятия в период кризиса // Научные исследования: от теории к практике. – «Интерактив плюс», 2016. - №4 (10). – С.179 – 182.

43 Швецова Н.К. Методологические подходы к управлению финансовой устойчивостью предприятия в условиях финансового кризиса / Н.К. Швецова, М.Н. Егошина // Вестник чувашского университета. – 2014. – №1. – С. 285–287.

44 Голованов П.В. Антикризисное управление финансово-экономической устойчивостью промышленного предприятия / П.В. Голованов, А.Н. Куликова // Эффективное антикризисное управление. – 2013. – №4 (79). – С. 60–65.

45 Кандрашина, Е.А. Финансовый менеджмент: Учебник / Е.А. Кандрашина. - М.: Дашков и К, 2013. – 220 с.

46 Крайнова, К.А. Методика анализа финансовой устойчивости предприятия в условиях кризиса / К.А. Крайнова, Е.А. Кулина, В.С. Сатушкина // Молодой ученый. – 2015. – №11.3. – С. 46–50.

47 Данилин, В.И. Финансовый менеджмент: категории, задачи, тесты, ситуации: Учебное пособие / В.И. Данилин. – М.: Проспект, 2015. – 376 с.

48 Рогова, Е.М. Финансовый менеджмент: Учебник и практикум / Е.М. Рогова, Е.А. Ткаченко – Люберцы: Юрайт, 2016. – 540 с.

49 Станиславчик, Е.Н. Финансовый менеджмент: управление денежными потоками: Учебное пособие / Е.Н. Станиславчик. – М.: ДИС, 2015. – 272 с.

50 Черкасова, Т.Н. Международный финансовый менеджмент: Учебное пособие / Т.Н. Черкасова. – М.: Проспект, 2016. – 80 с.

- 51 Екимова, К.В. Финансовый менеджмент: Учебник для прикладного бакалавриата / К.В. Екимова, И.П. Савельева, К.В. Кардапольцев. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 381 с.
- 52 Зайков, В.П. Финансовый менеджмент: теория, стратегия, организация: Учебное пособие / В.П. Зайков, Е.Д. Селезнева, А.В. Харсеева. – М.: Вуз.книга, 2014. -340 с.
- 53 Самылин, А.И. Финансовый менеджмент: Учебник / А.И. Самылин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 413 с.
- 54 Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учеб. для магистров / Т. И. Григорьева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 462 с.
- 55 Жилияков, Д. И. Финансово-экономический анализ (предприятие, банк, страховая компания) : учеб. пособие / Д. И. Жилияков, В. Г. Зарецкая. – М. : КНОРУС, 2012. – 368 с.
- 56 Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент / И.Я. Лукасевич. – М.: Эксмо, 2017. – 768 с.
- 57 Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 240 с.
- 58 Ионова, А.Ф. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры / А.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнева. – М.: КноРус, 2014. – 336 с.
- 59 Брусов, П.Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование: Учебное пособие / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова. – М.: КноРус, 2013. – 232 с.
- 60 Воронина, М.В. Финансовый менеджмент: Учебник для бакалавров / М.В.Воронина. – М.: Дашков и К, 2016. – 400 с.
- 61 Кокин, А.С. Финансовый менеджмент.: Учебное пособие для студентов вузов / А. С. Кокин, В. Н.Ясенев. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 511 с.
- 62 Жилкина, А.Н. Финансовый анализ: Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / А.Н. Жилкина. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 285 с.
- 63 Литовченко, В.П. Финансовый анализ: Учебное пособие / В.П. Литовченко. – М.: Дашков и К, 2016. – 214 с.

64 Турманидзе, Т.У. Финансовый анализ: Учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Т. У. Турманидзе. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 287 с.

65 Казакова, Н.А. Финансовый анализ: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Казакова. – Люберцы: Юрайт, 2016. 470 с.

66 Герасименко, А.Г. Финансовый менеджмент – это просто: Базовый курс для руководителей и начинающих специалистов / А. Г. Герасименко. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 481 с.

67 Кибанова, А.Я. Финансовый менеджмент (для бакалавров) / А.Я. Кибанова. – М.: КноРус, 2014. – 480 с.

68 Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент в вопросах и ответах: Учебное пособие / В.В. Ковалев, В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2013. - 304 с.

69 Колчина, Н.В. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Н.В. Колчина, О.В. Португалова. – М.: Юнити, 2014. – 464 с.

70 Лисицына, Е.В. Финансовый менеджмент: Учебник / Е.В. Лисицына, Т.В.Ващенко, М.В. Забродина; под. ред. К.В.Екимова. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 184 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ А**





## **ПРИЛОЖЕНИЕ Б**