

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
Кафедра «Экономика и управление на предприятиях сферы услуг, рекреации и туризма»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, главный бухгалтер филиала
АО «Желдорипотека» г. Екатеринбург

_____/ О.А. Боярникова/
« ____ » _____ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

_____/ Т.А. Худякова /
« ____ » _____ 2018 г.

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ В УСЛОВИЯХ
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ НА ПРИМЕРЕ ФИЛИАЛА АО
«ЖЕЛДОРИПОТЕКА»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.01.68. 2018. 799. ВКР

Руководитель, д.э.н.

_____/ А.В. Шмидт/
« ____ » _____ 2018 г.

Автор
студент группы ЭУ – 203

_____/ К.В. Очнева/
« ____ » _____ 2018 г.

Нормоконтролер, ст.препод.

_____/ М.Г.Ефимова /
« ____ » _____ 2018 г.

АННОТАЦИЯ

Очнева К.В. Управление устойчивым развитием в условиях экономической нестабильности на примере филиала АО «Желдорипотека»– Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-203, 2018, 100 с., 23 ил., 15 табл., библиогр. список – 80 наим., 5 приложений, 17 л. раздаточного материала ф. А4.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью исследования возможности применения методов управления устойчивым развитием в условиях экономической нестабильности к филиалу АО «Желдорипотека» г.Екатеринбург.

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит основные теоретические основы понятия «управление устойчивым развитием», методы управления устойчивым развитием, показатели, по которым возможно судить об устойчивости развития предприятия.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает исследование устойчивости филиала АО «Желдорипотека» г.Екатеринбург и применение различных методов управления устойчивостью к данному филиалу.

В результате проведенной работы был создан проект по диверсификации деятельности компании путём инвестирования в строительство привокзальной гостиницы, рассмотрен экономический эффект от использования метода агрессивного маркетинга, проведён анализ того, какой из методов управления устойчивым развитием является более предпочтительным.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ.....	9
1.1 Экономическая сущность понятий «управление устойчивым развитием» и «экономическая нестабильность».....	9
1.2 Методы управления устойчивостью.....	17
1.3 Финансовая устойчивость в условиях экономической нестабильности....	24
2 АНАЛИЗ УСТОЙЧИВОСТИ ФИЛИАЛА АО ЖЕЛДОРИПОТЕКА Г.ЕКАТЕРИНБУРГ.....	33
2.1 Рассмотрение организационной структуры и истории филиала.....	33
2.2 Анализ внешней и внутренней среды компании.....	38
2.3 Анализ финансовой устойчивости компании.....	44
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	54
3.1 Использование метода диверсификации для совершенствования управления устойчивым развитием предприятия.....	63
3.2 Использование агрессивного маркетинга для совершенствования управления устойчивым развитием предприятия (пессимистический сценарий).....	68
3.3 Использование агрессивного маркетинга для совершенствования управления устойчивым развитием предприятия (оптимистический сценарий).....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	81
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	83
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Горизонтальный и вертикальный анализ баланса	

2015 год.....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Горизонтальный и вертикальный анализ баланса за	
2016 год.....	93
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Горизонтальный и вертикальный анализ баланса за	
2017 год.....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Анализ отчётов о финансовых результатах за 2015 и	
2016 годы.....	97
ПРИЛОЖЕНИЕ Л. Анализ отчётов о финансовых результатах за 2016 и	
2017 годы.....	99

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В современных условиях рыночной экономики, когда социально-экономическая система подвержена высокому уровню экономической нестабильности, управление устойчивым развитием предприятия является единственным путём выживания данного предприятия, а также достижения им своих целей, как экономических, так и социальных и экологических, т.е. выполнения предприятием общественно значимых задач. Управление устойчивым развитием организации затрудняется воздействием на неё большого количества внешних и внутренних факторов и рисков, предсказать которые и максимально нивелировать часто бывает возможно только после трудоёмкого анализа и планирования. Данная работа посвящена актуальной теме управления устойчивым развитием в условиях экономической нестабильности.

Цель работы – изучение методов управления устойчивым развитием применительно к конкретной организации в условиях экономической нестабильности.

Задачи работы:

- изучить различные подходы к понятию «управление устойчивым развитием»;
- рассмотреть взаимосвязь управления устойчивым развитием и экономической нестабильности;
- определить методы управления устойчивым развитием, выделяемые современными учёными;
- выделить ряд показателей, по которому возможно судить об устойчивости развития предприятия.

Объект работы – филиал АО «Желдорипотека» г.Екатеринбург.

Результаты работы рекомендуется использовать в управлении устойчивым развитием филиала АО «Желдорипотека» г.Екатеринбург.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

1.1 Экономическая сущность понятий «управление устойчивым развитием» и «экономическая нестабильность»

Управление устойчивым развитием компании является одним из главных условий, соблюдение которого позволяет менеджерам обеспечить не только финансовую стабильность организации, но и улучшение её экономических показателей в целом. Кроме того, не меньшую значимость имеют социальные выгоды, создаваемые организацией, а также соблюдение требований экологической безопасности, без которых теряет свою значимость экономическая сфера. В современных условиях рыночной экономики при высоком уровне экономической нестабильности, затрудняющей составление прогнозов, особо актуальным является изучение управления экономической стабильностью. Для лучшего понимания данной темы необходимо рассмотреть понятия «управление устойчивым развитием» и «экономическая нестабильность».

Предприятие является одним из главных звеньев экономической системы. Под устойчивым развитием предприятия, согласно определению Хомячковой Н.А., следует понимать «способ его функционирования, который обеспечивается преобразованиями внутренней среды предприятия с целью самосохранения и воспроизводства социально-экономических процессов путем гармонизации взаимоотношений с внешней средой». Следовательно, устойчивое развитие должно наблюдаться не только в экономической, но также и в социальной, а также в экологической сфере. На устойчивое развитие предприятия также оказывает влияние множество внешней среды, спрогнозировать которые является затруднительным в условиях экономической нестабильности.

Как показало исследование отечественной и зарубежной научной литературы, проблема устойчивого развития организации является актуальной, но в то же время теоретическая и методологическая база по данной теме ещё недостаточно

проработана.

Так, в зарубежной литературе проблема устойчивого развития предприятия тесно связана с понятием устойчивого экономического роста. Проблема обеспечения устойчивого экономического роста рассматривалась в работах Дж.Ст. Милля, Й. Шумпетера, Е. Домара, Р. Солоу, П. Ромера, Р. Лукаса, М. Портера, Ф. Котлера, Д. Хэя, Д. Морриса, Д. Медоуза и др.[17].

Дж.Ст. Милль писал в своем труде «Принципы политической экономии»: «...Рост богатства не безграничен. В конце концов, рост приводит к стационарному состоянию. Стационарное состояние капитала и богатства ... было бы очень значительным улучшением по сравнению с нашим нынешним состоянием». Таким образом, ученый находит причинно-следственную связь между экономическим ростом и устойчивым состоянием экономики.

Й. Шумпетер первым объяснил различие между экономическим ростом и экономическим развитием. Ему принадлежит фраза: ««Поставьте в ряд столько почтовых карет, сколько пожелаете, железной дороги у вас при этом не получится». Следовательно, экономический рост – это увеличение производства и потребления, в то время как экономическое развитие –это создание новых продуктов, услуг, т.е. прежде всего различные инновации.

Ф. Котлер отмечает важность маркетинга, в том числе социального и экологического, для достижения устойчивого развития предприятия.

Отечественных научных исследований по проблеме устойчивого развития предприятия в современной России недостаточно. Хотя исследователи отмечают важность устойчивого развития предприятия, понятия «устойчивость» и «устойчивое развитие» нередко считают синонимами. Основной акцент российские ученые делают на обеспечении финансовой устойчивости предприятия, часто упуская из внимания хозяйственную деятельность предприятия [10].

Например, Б.А. Райзберг определяет устойчивость предприятия как «финансовое состояние предприятия, хозяйственная деятельность которого обеспечивает в нормальных условиях выполнение всех его обязательств перед

работниками, другими организациями, государством благодаря достаточным доходам», таким образом делая акцент на финансовой составляющей устойчивого развития.

А.Г. Коряков «...под устойчивым понимает такое развитие предприятия, при котором минимизируется отрицательное воздействие внешних и внутренних факторов, влияющих на экономическую систему, на основании предвидения различных рыночных преобразований и принятия своевременных управленческих решений». Следовательно, автор отмечает существенное воздействие внешних факторов на устойчивое развитие предприятия. Сделать выводы об устойчивости развития предприятия можно по тому, как оно реагирует на внешнее влияние. Если внешняя среда нестабильна и в ней наблюдаются затруднения, то предприятие может приостановить свое развитие, сосредоточившись на выживании, а также сократить объем заимствований. Организация всегда должна использовать инструменты для достижения устойчивого развития, в то время как многие менеджеры пытаются управлять устойчивым развитием только при возникновении внешних или внутренних кризисов[24].

А.В. Шмидт в своих работах также отмечает, что устойчивое развитие – это процесс такого поведения системы в сложной внешней среде «при котором наряду с сохранением и воспроизводством уникальных системных свойств и качеств наблюдается их количественная и качественная трансформация под воздействием механизма адаптации к внешней среде». Как и у Й. Шумпетера, в данном определении отмечается необходимость инноваций для развития. В то же время, как и А.Г. Коряков, А.В. Шмидт подчеркивает взаимосвязь устойчивого развития и процессов, происходящих во внешней среде[3, 45].

В то же время А.Д. Шеремет разделяет взгляды ученых отмечающих важность не только экономической, но также социальной и экологической составляющих устойчивого развития, отмечая: «Наряду с финансовой устойчивостью предприятия важны экологическая и социальная устойчивость, что в сумме и составляет современное понятие устойчивого развития экономики» [41].

Как видим, часть авторов признает, что устойчивое развитие промышленного предприятия включает не только экономический, но и социальный аспект, однако далеко не все авторы включают в это понятие экологический аспект. Данная тема нуждается в пересмотре и переосмыслении.

Таким образом, устойчивое развитие включает в себя много составных частей, подчиняется экономическим законам и подразумевает развитие предприятия как целостного организма[18, 19, 20, 28].

Различные подходы к определению «устойчивое развитие» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Различные взгляды на сущность понятия «устойчивое развитие»

Автор	Взгляды на устойчивое развитие	Связь с идеями, особенности
Дж.Ст. Милль	Причинно-следственная связь между экономическим ростом и устойчивым состоянием экономики	Один из первых исследователей.
Й. Шумпетер	Первым объяснил различие между экономическим ростом и экономическим развитием. Экономический рост – это увеличение производства и потребления, в то время как экономическое развитие – это создание новых продуктов, услуг, т.е. прежде всего различные инновации.	Дж.Ст. Милля
Ф. Котлер	Отмечает важность маркетинга, в том числе социального и экологического, для достижения устойчивого развития предприятия.	Развитие идей Дж.Ст. Милля, Й. Шумпетера – изучается не только экономическое развитие, но также социальное и экологическое.

Продолжение таблицы 1

Автор	Взгляды на устойчивое развитие	Связь с идеями, особенности
Б.А. Райзберг []	<p>Определяет устойчивость предприятия как «финансовое состояние предприятия, хозяйственная деятельность которого обеспечивает в нормальных условиях выполнение всех его обязательств перед работниками, другими организациями, государством благодаря достаточным доходам», таким образом делая акцент на финансовой составляющей устойчивого развития.</p>	<p>Наиболее значимым в определении является финансовая устойчивость.</p>
А.Г. Коряков	<p>«...под устойчивым понимает такое развитие предприятия, при котором минимизируется отрицательное воздействие внешних и внутренних факторов, влияющих на экономическую систему, на основании предвидения различных рыночных преобразований и принятия своевременных управленческих решений».</p>	<p>Отмечается воздействие на предприятие внешних и внутренних факторов, способных повлиять на его устойчивое развитие.</p>

Окончание таблицы 1

Автор	Взгляды на устойчивое развитие	Связь с идеями, особенности
А.В. Шмидт	Устойчивое развитие – это процесс такого поведения системы в сложной внешней среде «при котором наряду с сохранением и воспроизводством уникальных системных свойств и качеств наблюдается их количественная и качественная трансформация под воздействием механизма адаптации к внешней среде».	Как и у Й. Шумпетера, в данном определении отмечается необходимость инноваций для развития. В то же время, как и А.Г. Коряков, А.В. Шмидт подчеркивает взаимосвязь устойчивого развития и процессов, происходящих во внешней среде.
А.Д. Шеремет	«Наряду с финансовой устойчивостью предприятия важны экологическая и социальная устойчивость, что в сумме и составляет современное понятие устойчивого развития экономики».	Ф. Котлера
Н.А. Хомячкова	«Способ его функционирования, который обеспечивается преобразованиями внутренней среды предприятия с целью самосохранения и воспроизводства социально-экономических процессов путем гармонизации взаимоотношений с внешней средой»	Ф. Котлера, А.Д. Шеремета, А.В. Шмидта, А.Г. Корякова
Авторское определение	Устойчивое развитие включает в себя много составных частей, подчиняется экономическим законам и подразумевает развитие предприятия как целостного организма.	Ф. Котлер, Н.А. Хомячкова, А.В. Шмидт

Необходимо также разобраться с тем, что следует понимать под «экономической нестабильностью», затрудняющей выбор методов для

достижения устойчивого развития. Понятие «экономическая нестабильность» тесно связано с понятием «экономическая неопределённость».

Согласно определению, данному в словаре Дж. Блэка[9], под неопределённостью понимается «осознание недостатка знаний о текущих событиях или будущих возможностях». Неопределённость характерна, как для экономической, так и для других сфер жизни человека. Нужно отметить, что данное понятие отличается от понятия «риск», т. к. под риском традиционно понимаются те события, о распределении которых есть данные, в то время как для неопределённости таких данных нет.

В другом экономическом словаре (Б.А. Рейзберга и др. авт.) неопределённость трактуется как «недостаточность сведений об условиях, в которых будет протекать экономическая деятельность, низкая степень предсказуемости, предвидения этих условий». При этом отмечается связь между неопределённостью и риском принятия и осуществления решений [30].

А.С. Булатов и группа авторов понимают под неопределённостью «ситуацию, не поддающуюся оценке, усложняющую выбор вариантов, поведение участников хозяйственной деятельности». При этом принятие решений ответственными лицами сопряжено с риском, т. е. оценкой вероятности определённого исхода [46].

Неопределенность может быть признаком как события, так и величины (по мнению Н.И. Фокина). Неопределенность – это признак такого события, вероятность наступления которого неизвестна. В то же время неопределённость – это признак величины с известным размером, но неизвестной вероятностью получения. Неопределённостью является распространённым в экономике явлением [80].

Обобщив, можно сделать вывод о том, что под экономической неопределенностью следует понимать отсутствие достаточного количества данных об условиях экономического процесса, вероятности наступления тех или иных событий, влияющих на хозяйственную деятельность в настоящий момент

или же способных повлиять в будущем. Экономическая неопределённость связана с риском, т. е. возможностью определить вероятность наступления события [78].

Информация по различным подходам к определению понятия «неопределённость» представлены в таблице 2.

Таблица 2 –Различные взгляды на экономическую сущность понятия «неопределённость» («нестабильность»)

Источник	Определение	Связь с риском
«Экономика. Толковый словарь». Блэк Дж.	Осознание недостатка знаний о текущих событиях или будущих возможностях.	Отличается от понятия «риск», т. к. под риском традиционно понимаются те события, о распределении которых есть данные, в то время как для неопределённости таких данных нет.
Райзберг Б.А. и др. авторы Современный экономический словарь	Недостаточность сведений об условиях, в которых будет протекать экономическая деятельность, низкая степень предсказуемости, предвидения этих условий.	Между неопределённостью и риском принятия и осуществления решений.
Булатов А.С. и др. авторы	Ситуация, не поддающаяся оценке, усложняющая выбор вариантов, поведение участников хозяйственной деятельности.	Принятие решений ответственными лицами сопряжено с риском, т. е. оценкой вероятности определённого исхода.
Фокин Н.И.	Неопределенность – это признак такого события, вероятность наступления которого неизвестна. В то же время неопределённость – это признак величины с известным размером, но неизвестной вероятностью получения. Неопределённостью является распространённым в экономике явлением.	

Окончание таблицы 2

Авторское определение	Отсутствие достаточного количества данных об условиях экономического процесса, вероятности наступления тех или иных событий, влияющих на хозяйственную деятельность в настоящий момент или же способных повлиять в будущем.	Связана с риском, т. е. возможностью определить вероятность наступления события.
-----------------------	---	--

Таким образом, экономическая нестабильность затрудняет устойчивое развитие предприятия. В связи с этим существуют различные методы управления устойчивостью и устойчивым развитием, позволяющие в том числе минимизировать влияние экономической нестабильности на организацию как единую систему, имеющую внутреннюю и внешнюю сферы.

1.2 Методы управления устойчивостью

В настоящее время, когда человечество живет в эпоху постиндустриальной (информационной) экономики, сталкиваясь с глобализацией, планирование и проектирование деятельности предприятия требует более тщательного и широкого анализа влияния на данную деятельность эндогенных и экзогенных факторов [25].

Результат управления экономической устойчивостью организации зависит от нескольких факторов, связанных между собой, а именно:

- организация управления экономической устойчивостью;
- уровень развития инструментов, методов и средств управления экономической устойчивостью;
- качество исполнения мероприятий по управлению экономической устойчивостью [38].

Если хотя бы вышеперечисленных условий выполняется недостаточно, то управление экономической устойчивостью будет неэффективным.

Схема управления экономической устойчивостью представлена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Этапы формирования системы управления экономической устойчивостью

В модель управления экономической устойчивостью можно включить следующие элементы:

- формирование подходов к управлению экономической устойчивостью;
- прогнозирование экономической устойчивости;
- анализ экономической устойчивости;
- развитие системы управления экономической устойчивостью [42].

Подробная классификация методов управления экономической устойчивостью представлена на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Классификация методов управления экономической устойчивостью

Метод создания системы резервов по сути является страхованием, производимым самой организацией. Менеджеры создают резервы запасов и

денежных средств, оборудования, а также находят новых потенциальных контрагентов (что является важным в информационную эпоху), планируют их использование в случае наступления кризиса.

Сущность метода диссипации состоит в объединении (с разной степенью интеграции) с компаньонами, имеющими общие цели с организацией. Таким образом общий риск распределяется на всех участников. Примерами подобных объединений могут служить консорциумы, ассоциации и концерны [43].

Интеграция может быть как вертикальной (диагональной) - в этом случае объединяются предприятия одного подчинения или одной отрасли, так и горизонтальной - по последовательности технологических переделов, операций снабжения и сбыта. Таким образом предприятие создает для себя гарантии спроса на свою продукцию, а также гарантии поставок материалов и запасов. Кроме того, становится возможным совместно с другими предприятиями осуществлять масштабные проекты, уровень риска которых слишком высок для одной организации [30].

Говоря о диверсификации, необходимо отметить, что она бывает разных видов:

- диверсификация деятельности, при которой происходит расширение спектра технологий производства, ассортимента продукции и групп потребителей, предприятия разных регионов;

- диверсификация рынка сбыта, означающая распределение поставок между несколькими рынками, большим числом потребителей, в результате чего возникающие проблемы на одном рынке компенсируются результатами, получаемыми на других;

- диверсификация закупок сырья и материалов снижает зависимость организации от определенного контрагента и понижает риск пострадать от его недобросовестных действий.

Еще одним механизмом предупреждения опасной ситуации являются методы компенсации возмущающих действий. Они относятся к упреждающим методам управления. Вышеуказанные методы сложны в применении и требуют

тщательного анализа. Одним из самых эффективных методов компенсации является стратегическое планирование. При этом стратегия должна охватывать абсолютно все сферы деятельности предприятия. Однако грамотно составленная стратегия в значительной мере позволяет решить проблему экономической нестабильности и неопределенности [44].

Еще одним эффективным методом является метод активного целенаправленного маркетинга [12]. Предприятие должно активно и даже «агрессивно» формировать спрос на свою продукцию, и в этом случае сможет не потерять потребителей даже в случае кризиса. Формировать спрос помогают маркетинговые методы и приемы:

- сегментация рынка, оценка его емкости;
- организация рекламной кампании, включая всесторонне информирование потенциальных потребителей и инвесторов о наиболее выгодных сторонах как товара, так и самой организации;
- анализ поведения конкурентов, выработка стратегии конкурентной борьбы, разработка политики и мер управления издержками и т.п. [39].

Необходимо отметить, что современный подход к управлению системой предприятия по критериям финансово-экономической устойчивости должен включать в себя условия, связанные с функционированием предприятия в рыночной среде: предприятие является гибкой и изменчивой системой со сложным технологическим процессом производства, сталкивающейся с жесткой конкуренцией, а также с неопределенностью как во внешней, так и во внутренней среде [40].

Однако анализ всех возможных реакций организации на изменение условий внешней среды делает получаемую модель сложной, требует больших трудозатрат, а также финансовых затрат, что может привести к нецелесообразности создания подобной модели [79]. В связи с этим перед создателями модели стоят следующие задачи:

- описание достаточного количества выполняемых функций при минимальном усложнении структуры предприятия;

- оперативность решения возникающих задач;
- повышение степени и скорости адаптации системы предприятия к изменениям внешней среды;
- учет влияния неопределенности, вызванной наличием эндогенных и экзогенных факторов, влияющих на состояние предприятия.

Для того, чтобы снизить затраты на разработку имитационной модели, необходимо выбрать факторы, представляющие наибольшую угрозу с точки зрения силы возможного воздействия на результирующий показатель, а также с точки зрения вероятности воздействия.

Рассмотрим более подробно стратегическое планирование как метод обеспечения устойчивости предприятия.

При накоплении финансовых ресурсов предприятие имеет возможность расширить объем производства, для чего необходимо увеличить объем запасов, оборудования, мощностей, контрагентов, кадровый состав и т.д. Как можно заметить, количественные показатели оказывают влияние на качественные, воздействуя таким образом на предприятие как систему.

Существует связь между такими понятиями как «финансы», «стратегия», «мотивация» и «устойчивый рост». Эффективная стратегия концентрированного роста зависит от управленческой технологии, направленной на поддержку больших объемов деятельности. На этапе интегрированного роста необходимо разработать систему мотивации работников, которая стимулировала бы их стремление расширять производства, осваивать новые технологии и методы производства. Диверсификация как стратегия может быть эффективной, если все сотрудники психологически ощущают себя частью организации и качественно выполняют работу, результатами которой в дальнейшем пользуются другие сотрудники. На этапе спада эффективными являются методы инновационного менеджмента, которые позволяют предприятию выйти на новый виток развития за счет использования новых технологий и идей [63, 64].

Дополнительно необходимо рассмотреть методы, позволяющие определить стадию жизненного цикла предприятия. Так, можно применить прямое или

включенное наблюдение, позволяющее проанализировать социально-экономические процессы, происходящие на предприятии. При этом необходимо обращать внимание на психологическую атмосферу коллектива, инициативность работников, смену кадров и т.д. Большое количество конфликтных ситуаций, снижение инициативности работников и текучесть кадров свидетельствуют о необходимости смены системы взаимоотношений в организации и перехода на новый этап развития.

Слияние и поглощение других компаний, как утверждает К.В. Садченко, позволяет продлить жизненный цикл компании «в относительные малые исторические периоды времени. Он может быть продлен на больших временах только благодаря инновациям, фундаментальным научным и прикладным исследованиям, технологиям, новым товарам, услугам и значительным человеческим, экономическим и природным ресурсам».

Основным принципом разработки модели управления устойчивостью можно считать принцип целостности, заключающийся в том, что при воздействии на одни компоненты организации находит отражение в других компонентах [11].

Таким образом, изучение и применение методов управления устойчивостью предприятия является одним из основных критериев оценки эффективности работы менеджмента предприятия. Кроме того, некоторые методы, например, стратегическое планирование, требуют значительных затрат финансовых и временных ресурсов, в связи с чем необходимо уметь проводить анализ, выделяя наиболее значимые факторы внешней и внутренней среды, представляющие наибольший риск для предприятия с одной стороны и позволяющие представить предприятие как целостную систему с другой стороны. Также необходимо учитывать, что метод управления устойчивостью взаимосвязан с жизненным циклом организации. Необходимо учитывать стадию жизненного цикла, в которой находится предприятие, при выборе метода. В то же время, применение методов управления устойчивостью позволяет продлить жизненный цикл организации.

1.3 Финансовая устойчивость в условиях экономической нестабильности

Стратегический финансовый анализ позволяет оценить влияние факторов внешней и внутренней среды на результаты деятельности предприятия с целью определения возможностей улучшения данных показателей в будущих периодах.

Говоря о составлении финансовой стратегии, можно выделить следующие этапы её составления:

- 1) Определение базового формата.
- 2) Определение основной финансовой цели.
- 3) Определение более мелких целей.
- 4) Определение плановых показателей, которых необходимо достигнуть и по которым определяется степень осуществления поставленных целей.

В данные показатели входят чистая прибыль, коэффициенты ликвидности, оборачиваемости, автономии, показатели рентабельности, чистый оборотный капитал и другие коэффициенты, являющиеся существенными для данной организации.

Следует осуществлять стратегический финансовый анализ по следующим элементам:

- 1) потенциал формирования финансовых ресурсов организации;
- 2) эффективность распределения и использования финансовых ресурсов организации;
- 3) степень финансовой безопасности организации;
- 4) качество управления финансовой деятельностью организации.

Однако стратегический анализ является не только ретроспективным, но и прогнозным, т. е. позволяет спрогнозировать изменение финансового состояния предприятия под влиянием различных факторов, в связи с чем становится необходимым применение специального набора методов. Основные методы представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные методы стратегического финансового планирования и область их применения

Где применяются методы	Вид анализа					
	SWOT	Портфельный	Экспертный	PEST	Сценарный	SNW
Анализ факторов внешней финансовой среды непосредственного влияния						
Анализ факторов внешней финансовой среды непрямого влияния	*		*	*	*	
Анализ факторов внутренней финансовой среды						
Анализ факторов внешней финансовой среды	*	*	*		*	*

Стратегический финансовый анализ проводится в несколько этапов.

Первый этап – анализируется внешняя финансовая среда непрямого влияния.

Второй этап – анализируется внешняя финансовая среда непосредственного влияния.

Третий этап – анализируется внутренняя финансовая среда.

Четвертый этап – комплексно оценивается стратегическая финансовая позиция предприятия.

Кроме того, при высокой экономической неопределённости может быть проведена оценка методом сценарного стратегического финансового анализа («пессимистический», «реалистический» и «оптимистический» прогнозы) [6].

На SWOT-анализе базируется анализ факторов внешней финансовой среды непрямого влияния. Базой данного анализа является определение благоприятных возможностей (положительно влияющих на рост рыночной стоимости компании) и угроз (отрицательно влияющих на данный рост) на макроуровне. Необходим взгляд со стороны для определения конкурентного положения предприятия, а также поступающих к нему и выходящих из него финансовых ресурсов [16].

Для группировки факторов внешней финансовой среды непрямого влияния по признакам следует использовать PEST-анализ. Макросреда при этом подразделяется на:

P – политико-правовую среду (political and legal environment);

E – экономическую среду (economic environment);

S – социокультурную среду (sociocultural environment);

T – технологическую среду (technological environment).

В основе анализа факторов внешней финансовой среды непосредственного влияния тоже лежит SWOT-анализ. Необходимо сгруппировать субъекты финансовых отношений с предприятием и выделить основные факторы, влияющие на эффективность этих отношений в стратегическом периоде.

Анализ факторов внутренней финансовой среды должен характеризовать как объём финансового потенциала предприятия, так и эффективность использования данного потенциала. Изучение факторов внутренней финансовой среды при составлении финансовой стратегии компании традиционно опирается на SWOT-анализ, задачей которого является определение сильных и слабых сторон финансовой деятельности предприятия. Опираясь на SWOT-анализ, финансовые менеджеры и другие специалисты составляют финансовую стратегию организации, позволяющую задействовать её сильные стороны, использовать возможности, максимально снизить угрозы и риск и обезопасить предприятие от воздействия слабых сторон [20].

В последние годы стал широко применяться SNW-анализ, который используется только для оценки внутренней среды. Аббревиатура отражает позицию предприятия по исследуемому объекту:

S – сильная позиция (strength position);

N – нейтральная позиция (neutral position);

W – слабая позиция (weakness position).

Сравнивая SNW-анализ и SWOT-анализ в плане оценивания воздействия на предприятие отдельных факторов его внутренней среды, можно заметить, что в системе оценки в SNW-анализе появляется нейтральная позиция, которая, как

правило, соответствует среднеотраслевым значениям по аналогичным предприятиям.

Характер факторов, определяющих сильные и слабые стороны финансовой деятельности предприятия, оценивается по пятибалльной системе (оценка нейтральной позиции принимается за нулевую). Результаты оценки отдельных факторов внутренней финансовой среды, полученные в процессе SWOT-анализа и SNW-анализа, дополняются при необходимости их оценкой методами портфельного (портфеля дебиторской задолженности, портфеля кредиторской задолженности, портфеля инвестиций, портфеля финансовых рисков и т.д.) сценарного и экспертного стратегического финансового анализа [13,14, 15].

В комплексную оценку стратегической финансовой позиции предприятия входят результаты анализа как внешней, так и внутренней финансовой среды предприятия [20, 21, 23].

Фирма «ArthurD. Little» предложила вариант портфельного анализа, в основе которого лежит концепция жизненного цикла компании, а также конкурентная позиция предприятия. Сначала необходимо определить данную позицию, затем стадию жизненного цикла, и лишь после этого возможно осуществить выбор финансовой стратегии[4].

Согласно мнению А.П. Градова, компании необходимо составлять не общую финансовую стратегию, а стратегию ценообразования, стратегию поведения фирмы на рынках денег и ценных бумаг, а также стратегию инвестиционной деятельности [47].

Н.Н. Илышёва и С.И. Крылов выделяют два вида финансовых стратегий [22]:

- 1) генеральную (общую);
- 2) финансовую стратегию отдельных задач.

Разделение осуществляется на основе объёма задач, которые решаются в области финансов.

Генеральная финансовая стратегия входит в общую экономическую стратегию организации и связана с осуществлением всех финансовых задач её миссии, с поставленными целями [37].

И.П. Хоминич, А.М. Ковалёва, А.Н. Жилкина и другие экономисты расширяют данную классификацию, добавляя к вышеперечисленному также временной признак. Это связано с тем, что, согласно И.П. Хоминич, некоторые из аспекты формирования финансовой стратегии следует рассматривать в долгосрочной перспективе. Другие же определяются вместе со среднесрочными целями и ориентирами деятельности компании [2].

В связи с этим указанные специалисты выделяют генеральную финансовую стратегию (разрабатывается на год и больше), и оперативную, разрабатываемую на срок меньше года.

Согласно И.А. Бланку, существует три вида главной финансовой стратегии компании [7,8].

1. Стратегия финансовой поддержки ускоренного роста предприятия. Реализация осуществляется при ускоренном возрастании потенциала формирования финансовых ресурсов организации, соответствует «ускоренному росту».

2. Стратегия финансового обеспечения ограниченного роста предприятия. Реализация осуществляется при эффективном распределении и использовании финансовых ресурсов и соответствует «ограниченному росту».

3. Антикризисная. Реализация осуществляется при формировании достаточного уровня финансовой безопасности компании и базовой корпоративной стратегии, называемой «сокращением».

Данная классификация не позволяет в полной мере отразить все возможные финансовые состояния предприятия [36].

Существует также ещё одна широко применяемая классификация, используемая не только для финансовых, но и других типов стратегий:

Базисная стратегия – стратегия, на которую влияет динамика внешней и внутренней среды; является общей концепцией поведения фирмы на данном этапе ее функционирования [26].

Стратегии роста – стратегии, подразумевающая увеличение размеров предприятия (требуется привлечение ресурсов) [33].

Стратегии выживания – максимальный отказ от прежнего финансового поведения с целью приспособиться к ухудшившимся условиям [27].

Стратегии сокращения – стратегии, применяемые в случае, когда существование и развитие предприятия подвержены серьёзному риску.

Стратегии стабильности – акцентирование внимание на текущих видах деятельности, обеспечение по ним стабильности [29].

Оборонительные стратегии – стратегии, являющиеся реакцией на деятельность конкурентов, а также, в некоторой степени, на потребности и поведение потребителей [32].

Наступательные стратегии – стратегии, основывающиеся на кредитных инвестициях, больше всего подходят для компаний-лидеров в своей отрасли с высоким финансовым потенциалом [34].

Стратегии первого типа – стратегии, главной целью которых является долгосрочное получение прибыли, обеспечение финансовой устойчивости предприятия, его конкурентоспособности в течение относительно длительного периода времени.

Стратегии второго типа – стратегии, целью которых является достижение максимального финансового результата (прибыли) в течение краткосрочного периода.

Конкурентная стратегия – долгосрочные меры по поддержанию и развитию финансовой позиции организации в случае активной конкурентной борьбы [31].

Таким образом, существуют различные методы определения финансовой стратегии предприятия, но все они основываются на определении сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в финансовой сфере, которые способны повлиять на деятельность компании в будущем. При этом возможности и угрозы следует отнести к внешней финансовой среде, на которую предприятие не может влиять напрямую, а сильные и слабые стороны – к внутренней, непосредственно зависящей от решений руководства. Необходимо, чтобы сильные стороны помогали минимизировать угрозы и наиболее эффективно использовать возможности, а слабые, напротив, не могли помешать извлечению выгоды из

благоприятных экономических ситуаций или подвергнуть компанию риску[1]. Выбор определённой финансовой стратегии также зависит от того, каковы цели и задачи организации, основные направления её деятельности. Однако необходима корректировка, т. е. учёт текущего финансового положения компании и прогнозов развития [35].

Прежде всего, необходимо определить обеспеченность предприятия собственными оборотными средствами (СОС).

$$\text{СОС} = \text{СК} - \text{ВОА}, \quad (1)$$

где СК – собственный капитал;

ВОА – внеоборотные активы.

Кроме того, для оценки ликвидности предприятия необходимо рассчитать ряд коэффициентов[48].

Коэффициент текущей ликвидности:

$$K_{\text{ТЛ}} = \frac{\text{ОА}}{\text{КО}}, \quad (2)$$

где ОА – оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства.

Далее необходимо изучить коэффициент срочной ликвидности, характеризующий способность компании погашать краткосрочные обязательства за счёт оборотных активов.

$$K_{\text{Срл}} = \frac{\text{ОА} - \text{Запасы}}{\text{КО}}. \quad (3)$$

Последним коэффициентом для оценки ликвидности организации является коэффициент абсолютной ликвидности.

$$K_{\text{Абсл}} = \frac{\text{ОА} - \text{Запасы} - \text{ДЗ}}{\text{КО}}, \quad (4)$$

где ДЗ – дебиторская задолженность.

Для оценки финансовой устойчивости организации используется коэффициент автономии.

$$K_{\text{Авт}} = \frac{K_{\text{иР}}}{\text{Итогбаланса}} \cdot 100 \%, \quad (5)$$

где К и Р – капитал и резервы.

Для оценки деловой активности организации необходимо рассчитать коэффициент оборачиваемости:

$$\text{Коб} = \frac{В}{\text{Аср}}, \quad (6)$$

где В – выручка;

Аср – среднее значение активов за год.

Рассчитаем рентабельность активов:

$$\text{ROA} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Аср}} \cdot 100 \%, \quad (7)$$

где ЧП – чистая прибыль.

Далее рассмотрим анализ собственного капитала:

$$\text{ROE} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СКср}} \cdot 100 \%, \quad (8)$$

где СК ср – среднее значение собственного капитала за период.

Чистый оборотный капитал представляет собой разницу между текущими (оборотными) активами и текущими (краткосрочными) пассивами (обязательствами):

$$\text{ЧОбК} = \text{ОА} - \text{КО}. \quad (9)$$

Также вычислим норму чистой прибыли:

$$\text{Норма чистой прибыли} = \frac{\text{ЧП}}{В} \cdot 100 \%. \quad (10)$$

Проанализировав вышеперечисленные показатели и коэффициенты, можно сделать вывод о финансовой устойчивости предприятия.

Выводы по разделу один

Таким образом, устойчивое развитие включает в себя множество составных частей, подчиняется экономическим законам и подразумевает развитие предприятия как целостного организма. Устойчивое развитие организации охватывает как экономическую, так и социальную и экологическую сферы. В условиях экономической нестабильности особенно важным является использование методов управления устойчивостью предприятия. Кроме того,

создание и применение финансовой стратегии позволяет повысить финансовую устойчивость организации.

2 АНАЛИЗ УСТОЙЧИВОСТИ ФИЛИАЛА АО «ЖЕЛДОРИПОТЕКА» В Г. ЕКАТЕРИНБУРГ

2.1 Рассмотрение организационной структуры и истории филиала

ЗАО «Желдорипотека» является инвестиционно-строительной компанией, дочерней компанией ОАО «Российские железные дороги», созданной в 2001 г. для решения жилищных проблем работников данной компании, а также других клиентов.

Приоритетным направлением деятельности ЗАО «Желдорипотека» является строительство недвижимости. Организация осуществляет строительство не только жилой, но также коммерческой, загородной и инвестиционной недвижимости.

В своей деятельности компания стремится решать проблему обеспеченности доступным жильем работников ОАО «Российские железные дороги» как акционера и социального заказчика ЗАО «Желдорипотека».

Являясь коммерческой организацией, ЗАО «Желдорипотека» ведет деятельность по удовлетворению потребностей клиентов различных сегментов рынка недвижимости: строительство жилья, как для широких слоев населения, так и с индивидуальными характеристиками, а также строительство коммерческой недвижимости.

В настоящий момент помимо головного офиса в г. Москве действуют 10 филиалов компании в следующих городах: Новосибирск, Санкт-Петербург, Чита, Иркутск, Екатеринбург, Красноярск, Ярославль, Самара, Нижний Новгород, Хабаровск. В данной дипломной работе рассматривается филиал в городе Екатеринбург.

За время существования (с октября 2002 г.) филиал в г. Екатеринбург ввёл в эксплуатацию более 162 тыс. кв.м жилья. Все объекты находятся в зоне охвата Свердловской железной дороги: в городах Екатеринбург, Тюмень, Сургут, Чусовой, Ишим, Пермь, Кунгур, Серов, Нижний Тагил, Каменск-Уральский,

Артёмовский, Первоуральский, в посёлке Верхний Нейвинский. В 2011 г. филиалом было продано 177 квартир сотрудникам ОАО «РЖД» в рамках программы жилищно-ипотечного кредитования. Также был введён в эксплуатацию четвёртый дом жилого комплекса в г. Сургут ПИКС, 2 очереди жилого дома в Перми, жилые дома в г. Ишим, Первоуральск, Серов.

В 2012 году введены в эксплуатацию жилые дома в Сургуте, Екатеринбурге, Перми.

В 2013–2014 годах велось строительство жилого дома «На Таёжной» в г. Екатеринбург.

В 2015 г. якорным проектом стало строительство жилого комплекса «Симфония», г. Екатеринбург. Реализация проекта рассчитана на 3 года. В рамках этого проекта будет реализовано порядка 350 квартир.

В 2015 году сдан жилой дом "На Таёжной", а также заканчивается строительство подземного паркинга.

Еще один значимый проект готовится к реализации – жилой дом в г. Екатеринбург по адресу Среднеуральская, 9. В данный момент проект находится на стадии проектирования.

Кроме Екатеринбурга перспективным проектом является строительство жилого дома №5 в мкр. ПИКС города Сургута.

В настоящий момент к филиалу в г. Екатеринбург присоединён также филиал в г. Челябинск. Филиал ЗАО «Желдорипотека» в г. Челябинске основан в сентябре 2002 года.

Всего за время работы филиалом было введено в эксплуатацию порядка 130 тысяч кв.м жилья в населенных пунктах, находящихся в зоне охвата Южно-Уральской железной дороги – г. Челябинск, г. Златоуст, г. Магнитогорск, г. Карталы, г. Кыштым, г. Оренбург и г. Курган.

По итогам работы компании в 2007 году филиал был признан лучшим филиалом ЗАО «Желдорипотека» в 2007 году.

В 2011 году филиалом было продано 86 квартир железнодорожникам в рамках программы жилищно-ипотечного кредитования ОАО «РЖД».

В 2012 – 2014 годах филиал ввёл в эксплуатацию многоквартирный жилой дом в городе Кургане, завершил строительство четырех из пяти домов комплексной застройки в поселке Чурилово г. Челябинска. В 2012–2014 годах продолжалось строительство кирпичного дома по улице Тухачевского.

В 2015 году филиал осуществлял строительство завершающей очереди комплексной застройки в поселке Чурилово города Челябинска – жилого дома №34 по улице 1-ая Эльтоснская. Также в этом году была запланирована сдача в эксплуатацию жилого дома «На Тухачевского» в Ленинском районе г. Челябинска и строительство в г. Екатеринбург шестнадцатиэтажного каркасно-монолитного жилого дома.

Компания АО «Желдорипотека» осуществляет строительство домов с кирпичным, сборно-монолитным, монолитно-кирпичным, монолитно-кирпичным с вентилируемым фасадом, каркасно-кирпичным, монолитно-каркасным, каркасно-монолитным каркасом.

Согласно жилищно-ипотечной программе ОАО «РЖД», сотрудники данной организации имеют возможность приобрести квартиры в новых домах путём заключения ипотечного договора под 4,5 % годовых.

Для юридических лиц АО «Желдорипотека» предлагает следующие виды услуг: продажа проектов, корпоративные жилищные программы, консалтинговые услуги [73].

Рассмотрим кадровый состав, функциональные области и организационную структуру филиала АО «Желдорипотека» в г. Екатеринбург. В филиале управление осуществляется директором и заместителем директора (находящимся в г. Челябинске). Также в филиале работают следующие отделы: бухгалтерия, занимающаяся составлением отчетности и анализом финансовых показателей (главный бухгалтер и 3 подчиненных); отдел строительства, занимающийся основной деятельностью организации (главный инженер и 3 подчиненных); отдел ЖФК, также занимающийся строительством технологического жилья (руководитель и инженер-сметчик), отдел продаж, занимающийся сбытом и маркетингом (2 человека). Кроме этого, в филиале работает 1 юрист,

занимающийся судебными делами, а также вспомогательный персонал - 2 секретаря и 2 водителя (по 1 в Челябинске и в Екатеринбурге).

Рассмотрим кадровый состав, функциональные области и организационную структуру филиала АО «Желдорипотека» в г. Екатеринбург. В филиале управление осуществляется директором и заместителем директора (находящимся в г. Челябинске). Также в филиале работают следующие отделы: бухгалтерия, занимающаяся составлением отчетности и анализом финансовых показателей (главный бухгалтер и 3 подчиненных); отдел строительства, занимающийся основной деятельностью организации (главный инженер и 3 подчиненных); отдел ЖК, также занимающийся строительством технологического жилья (руководитель и инженер-сметчик), отдел продаж, занимающийся сбытом и маркетингом (2 человека). Кроме этого, в филиале работает 1 юрист, занимающийся судебными делами, а также вспомогательный персонал - 2 секретаря и 2 водителя (по 1 в Челябинске и в Екатеринбурге).

Для большей наглядности представим функциональные области и организационную структуру филиала на рисунках 2.1 и 2.2 соответственно:

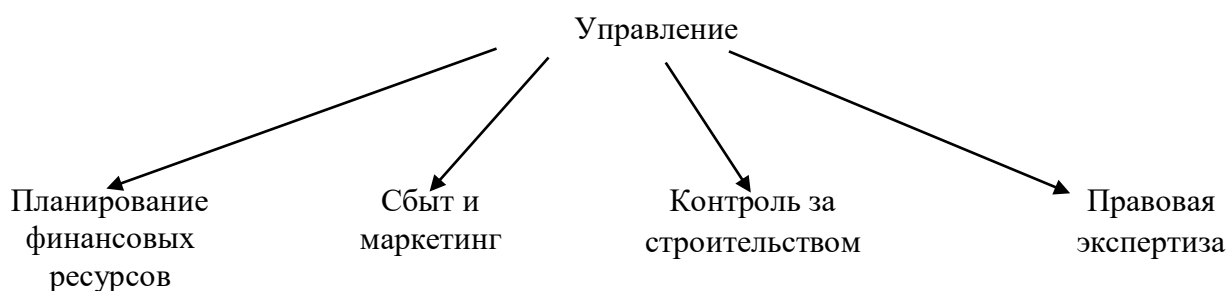


Рисунок 2.1– Функциональные области филиала АО «Желдорипотека» в г. Екатеринбург

Из данного рисунка видно, что функциональные области филиала АО «Желдорипотека» включают в себя как основную деятельность организации, так и финансовую, маркетинговую и правовую составляющие, что позволяет организации управлять различными аспектами устойчивого развития.

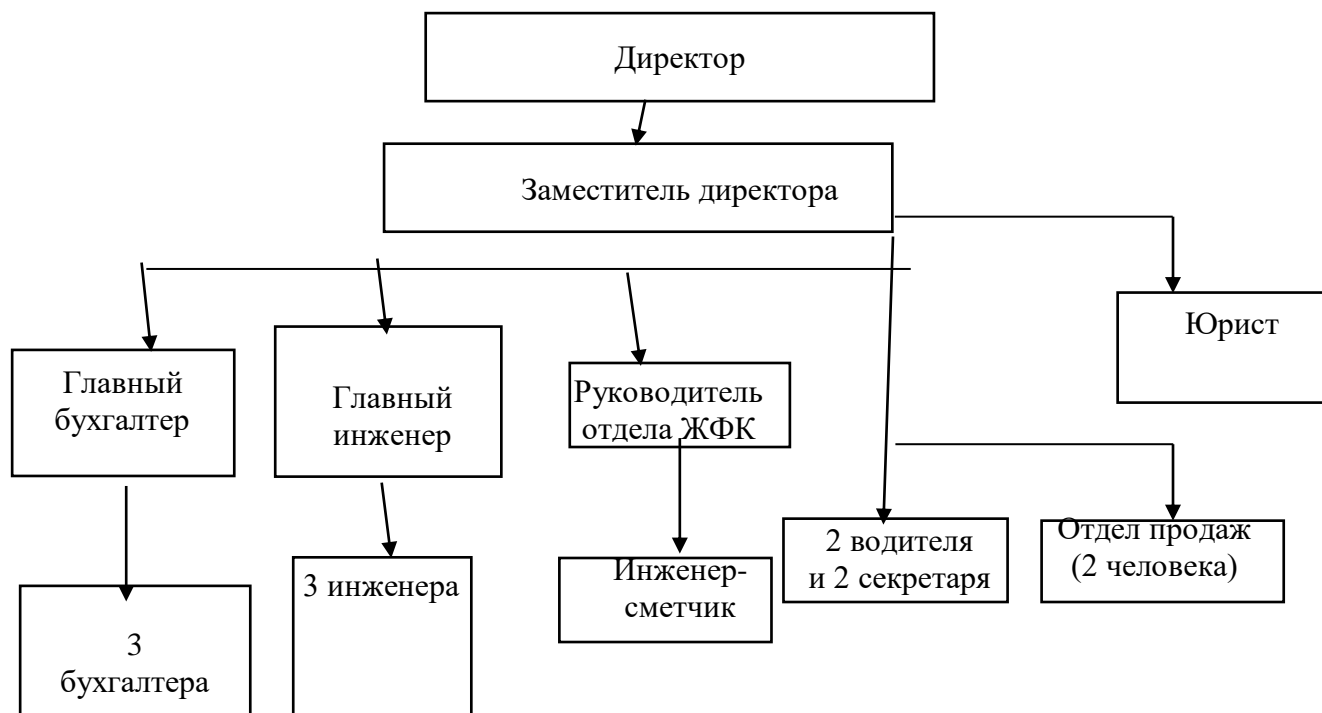


Рисунок 2.2– Организационная структура филиала АО «Желдорипотека» в г. Екатеринбург

Проведем анализ конкурентов компании (таблица 4).

Таблица 4 –Анализ конкурентов

Конкурент	Выпускаемая продукция	Конкурентные преимущества	Преимущество по цене
Инвестиционно-строительная организация Символ	ИРК Недвижимость Регистрация прав Всероссийская программа "Военная ипотека" Социальная ипотека Ипотека без комиссий Ипотека без первоначального взноса Специальные программы	Более широкий набор программ, услуг	Доплата за бренд

Окончание таблицы 4

Конкурент	Выпускаемая продукция	Конкурентные преимущества	Преимущество по цене
Инвестиционно-строительная организация Девелопмент	Управление инвестиционно-строительными проектами Геодезические работы и инженерные изыскания Строительная лаборатория Негосударственная экспертиза Строительный контроль и охрана труда	Научный подход к строительству	Доплата за бренд
«Мечелстрой»	Жилье: эконом-класса и престижное	Более долгая история существования – прочные позиции	Приемлемая

Конкуренты обладают рядом преимуществ, поэтому важно использовать свои преимущества и возможности, чтобы не потерять свою нишу на рынке, обеспечивая устойчивое развитие компании.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды компании

Как говорилось ранее, стратегический финансовый анализ, необходимый для составления финансовой стратегии, подразумевает оценку внешней и внутренней среды, возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации. Для этого применяется SWOT- и PEST-анализ.

Для начала рассмотрим имеющуюся об организации информацию, опираясь на мнение экспертов.

Основные страновые и региональные риски АО «Желдорипотека» связаны с Российской Федерацией. Инвестиции в России сопряжены с определённым риском, кроме того, на экономику страны оказывает влияние мировой кризис, сказывающийся и на рынке недвижимости. Однако нет причин считать ситуацию

критической для организации и в целом предпринимаемых как Правительством (во внешней среде), так и руководством организации (во внутренней среде) мер должно быть достаточно для предотвращения тяжёлых негативных последствий. Тем не менее, часть рисков продолжает угрожать компании. В их число входят: недостаточная развитость политических, правовых и экономических институтов; ухудшение демографической ситуации, опасное для специализирующейся недвижимости организации; несовершенство судебной системы; противоречивость и частые изменения налогового законодательства; препятствия для проведения реформ со стороны бюрократического аппарата; чувствительность экономики страны к падению мировых цен на сырьевые товары; сильная изношенность инфраструктурных объектов в сфере энергетики и транспорта; низкая мобильность рабочей силы.

Происходящие колебания мировых цен на нефть, курса рубля по отношению к доллару США, снижение рыночной конъюнктуры и деловой активности в ряде стран мира оказывают негативное влияние на экономику Российской Федерации. Финансовые проблемы и риски способны снизить объём зарубежных инвестиций в российскую экономику, а снижение цен на сырьевые товары может замедлить темпы её роста. Для компании это означает значительные трудности в отношении доступа к источникам финансирования, а также снижение покупательной способности потенциальных клиентов.

Трудности, связанные с российской инфраструктурой, могут привести к нарушениям в финансово-хозяйственной деятельности и, таким образом, негативно повлиять на результат финансовой и хозяйственной деятельности организации[5].

В целом, компания оценивает экономическую ситуацию в России как прогнозируемую на долгосрочный период, однако существует экономическая нестабильность, затрудняющая прогнозирование поведения рынков и потребителей в среднесрочном периоде.

Необходимо отметить, что филиал в г. Екатеринбург осуществляет свою деятельность в зоне сейсмической активности, что вызывает определённые риски при строительстве недвижимости.

Финансовые риски, которым может быть подвержена организация в будущем, заключаются в росте процентных ставок по привлекаемым средствам, что особенно опасно для организации в связи с большой долей заёмных средств в пассивах, а также в значительных темпах инфляции. Необходима оптимизация долгового портфеля и снижение затрат на его обслуживание. При достижении уровнем инфляции критических значений наибольшим изменениям окажутся подвержены выручка, прибыль и проценты к уплате компании. Изменение покупательной способности рубля может оказать отрицательное влияние на стоимость заёмных средств, однако данный риск следует рассматривать как незначительный. По мнению специалистов, критическим для компании уровнем инфляции является 8–9 % годовых, что меньше текущего значения в 11 % [49,50, 51]. Организация намерена осуществлять следующие действия по борьбе с данным риском: сокращение издержек и снижение кредиторской задолженности, размер текущих выплат по которой привязан к рыночной ставке процента. При существенных угрозах организация намерена предпринять меры по оптимизации затрат. Наибольшим негативным изменениям в случае достижения инфляцией критического уровня, резкого изменения валютного курса, а также изменения процентных ставок оказываются подвержены такие показатели финансовой отчётности, как выручка, прибыль и проценты к уплате. В настоящий момент можно заметить некоторые проявления данных негативных изменений.

Отраслевые риски: повышение цен на услуги генподрядчика, проектировщика и т. д.; риск изменения цен на жильё; закупочная политика ОАО «РЖД» при отсутствии долгосрочных соглашений об объёмах и ценах; усиление конкуренции со стороны российских и зарубежных инвестиционно-строительных компаний, сокращение доли на рынках сбыта. Возможности, которые открываются перед компанией: расширение собственной инвестиционной программы; расширение программы жилищного строительства для работников «ОАО РЖД».

К правовым рискам следует отнести изменение налогового законодательства (введение новых видов налогов и сборов, увеличение ставок действующих законов, расширение налоговой базы, изменение сроков и порядка уплаты налоговых платежей, изменение сроков предоставления и сдачи налоговой отчетности), а также изменение требований по лицензированию основной деятельности. Минимальным является риск изменения судебной практики по вопросам, связанным с деятельностью компании, которые могут негативно сказаться на результатах деятельности компании, а также по вопросам, которые могут негативно сказаться на результатах текущих процессов.

Организация осуществляет свою деятельность только на внутреннем (российском) рынке, все её доходные поступления формируются в российских рублях, в связи с чем риск изменения законодательства на внешних рынках и валютные риски являются минимальными и не могут нанести существенный ущерб организации.

Среди слабых сторон компании, относящихся непосредственно к финансовой сфере, необходимо отметить наличие поддержки ОАО «РЖД». К слабым сторонам следует отнести низкую ликвидность и платёжеспособность, зависимость от долгосрочного заёмного капитала, низкую деловую активность, рентабельность и норму чистой прибыли.

Систематизировав вышесказанное, представим SWOT-анализ организации в таблице 5.

Таблица 5– SWOT-анализ

Среда	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Налаженное взаимодействие с ОАО «РЖД»	Низкая ликвидность и платёжеспособность, зависимость от долгосрочного заёмного капитала, низкая деловая активность, рентабельность и норма чистой прибыли

Окончание таблицы 5

Среда	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внешняя среда	Расширение собственной инвестиционной программы, расширение программы жилищного строительства для работников ОАО «РЖД»	Страновые и региональные риски, финансовые риски, отраслевые риски

Данная таблица позволяет в общих чертах оценить соотношение положительного и отрицательного влияния факторов как внешней, так и внутренней среды, а также увидеть систематизированную картину сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз. Матрица SWOT-анализа представлена в таблице 6.

Таблица 6– Матрица SWOT

Стороны	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Поддержка ОАО «РЖД» может помочь организации расширить собственную инвестиционную программу, а также расширить программу жилищного строительства для работников ОАО «РЖД».	Финансовые риски, а также такой страновой риск, как ухудшение демографической ситуации, и закупочная политика ОАО «РЖД» при отсутствии долгосрочных соглашений об объёмах и ценах (отраслевой риск) способны ослабить влияние поддержки ОАО «РЖД».
Слабые стороны	Налаженное взаимодействие с ОАО «РЖД» способно сгладить влияние слабых сторон компании (низкая ликвидность и платёжеспособность, зависимость от долгосрочного заёмного капитала, низкая деловая активность, рентабельность и норма чистой прибыли).	Финансовые, страновые, региональные, отраслевые и правовые риски могут усугубить влияние слабых сторон компании (низкая ликвидность и платёжеспособность, зависимость от долгосрочного заёмного капитала, низкая деловая активность, рентабельность и норма чистой прибыли). При этом наибольшую опасность представляют финансовые, а также отраслевые риски, которые, тем не менее, взаимосвязаны со страновыми и региональными, а также правовыми рисками.

Как можно заметить, организация имеет возможность использовать свои преимущества благодаря происходящим на внешнем рынке благоприятным процессам, однако есть множество угроз, способных усугубить влияние слабых сторон компании, т. к. в финансовой сфере компания имеет ряд недостатков. Экономическая нестабильность в данном случае приобретает особое значение для компании. Кроме того, становится очевидной необходимость наличия у компании продуманной финансовой стратегии.

Далее более подробно рассмотрим возможное влияние факторов внешней среды с помощью PEST-анализа в таблице 7.

Таблица 7– PEST-анализ

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> – Недостаточная развитость политических и правовых институтов – Несовершенство судебной системы – Противоречивость и частые изменения налогового законодательства – Препятствия для проведения реформ со стороны бюрократического аппарата – Изменение требований по лицензированию основной деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> – Экономическая нестабильность – Мировой кризис – Недостаточная развитость экономических институтов – Чувствительность экономики страны к падению мировых цен на сырьевые товары – Низкая мобильность рабочей силы Рост процентных ставок по привлекаемым средствам – Значительные темпы инфляции – Повышение цен на услуги генподрядчика, проектировщика и т. д. – Риск изменения цен на жильё – Закупочная политика ОАО «РЖД» при отсутствии долгосрочных соглашений об объёмах и ценах – Усиление конкуренции со стороны российских и зарубежных инвестиционно-строительных компаний – Сокращение доли на рынках сбыта – Расширение собственной инвестиционной программы
Социокультурные факторы	Технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> – Ухудшение демографической ситуации – Расширение программы жилищного строительства для работников «ОАО РЖД» 	<ul style="list-style-type: none"> – Сильная изношенность инфраструктурных объектов в сфере энергетики и транспорта – Осуществление деятельности в зоне сейсмической активности

Можно заметить, что наибольшее количество факторов, оказывающих влияние на компанию, находится в экономической сфере. Существенное воздействие оказывают и факторы политической сферы, включающей в себя правовую сферу.

Таким образом, для составления и совершенствования финансовой стратегии необходимо всесторонне рассмотреть влияние на финансовые результаты компании внешней и внутренней среды, возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации. В этом могут помочь SWOT- и PEST-анализ. Проведённый этими методами анализ компании позволит сократить негативное влияние экономической нестабильности и подготовиться к использованию благоприятных экономических процессов для развития организации. Проведя анализ, можно заметить, что большую опасность для компании представляют экономические (финансовые), а также политические и правовые риски, однако оказывают влияние и социальные, и технологические факторы. Однако расширение собственной инвестиционной программы, а также взаимодействие с ОАО «РЖД» могут помочь организации преодолеть финансовые трудности.

Проанализировав финансовое состояние компании, можно сделать вывод, что отсутствует баланс между собственными и заёмными источниками средств, снижается объём активов, норма прибыли является слишком низкой. Также у организации присутствуют проблемы с ликвидностью и платёжеспособностью, рентабельностью, деловой активностью, а также финансовой устойчивостью [53–61, 65–72]. Кроме того, организации угрожает довольно большое количество рисков, прежде всего в экономической и политической сферах. Тем не менее, являясь дочерней компанией ОАО «РЖД», ЗАО «Желдорипотека» может использовать данный вид сотрудничества для улучшения своего финансового состояния, а также собственного развития.

2.3 Анализ финансовой устойчивости компании

Для определения финансовой устойчивости компании необходимо рассчитать показатели, рассматриваемые в п. 1.3.

Прежде всего, по формуле 1 необходимо определить обеспеченность предприятия собственными оборотными средствами (СОС, тыс. руб.).

2015 год:

На начало года: $COC = 64\,779 - 295\,872 = -231\,093$

На конец года: $COC = 82\,007 - 353\,648 = -271\,641$

На конец 2016 года: $COC = 84\,222 - 208\,400 = -124\,178$

На конец 2017 года: $COC = 90\,999 - 189\,077 = -98\,078$

Все полученные значения существенно меньше 0, что указывает на недостаточность собственного капитала для формирования оборотных средств. Ситуация является негативной и свидетельствует о недостатках финансовой стратегии организации. Вместе с тем, после снижения значения показателя (на конец 2015 года), возникает тенденция к увеличению, т. е. организация стремится исправить текущее положение.

Кроме того, для оценки ликвидности предприятия необходимо рассчитать ряд коэффициентов.

Коэффициент текущей ликвидности по формуле 2:

2015 год:

На начало года: $K_{тл} = \frac{1\,211\,360}{492\,500} = 2,46$

На конец года: $K_{тл} = \frac{1\,157\,069}{477\,774} = 2,42$

На конец 2016 года: $K_{тл} = \frac{1\,034\,030}{442\,007} = 2,34$

На конец 2017 года: $K_{тл} = \frac{1\,077\,162}{406\,777} = 2,65$

Хотя происходит незначительное понижение коэффициента текущей ликвидности (повышение только на конец 2017 года), его значение всегда превышает 1,5, что свидетельствует об отсутствии у предприятия проблем с выплатой заработной платы, своевременном расчёте с подрядчиками и т. д.

Далее необходимо изучить коэффициент срочной ликвидности, характеризующий способность компании погашать краткосрочные обязательства за счёт оборотных активов, по формуле 3.

2015 год:

На начало года: $K_{срл} = \frac{1\,211\,360 - 641\,087}{492\,500} = 1,16$

На конец года: $K_{срл} = \frac{1\,157\,069 - 579\,668}{477\,774} = 1,21$

$$\text{На конец 2016 года: } K_{\text{срл}} = \frac{1\,034\,030 - 532\,891}{442\,007} = 1,13$$

$$\text{На конец 2017 года: } K_{\text{срл}} = \frac{1\,077\,162 - 588\,598}{406\,777} = 1,20$$

Во всех случаях коэффициент срочной ликвидности больше 1, т. е. оборотных активов более чем достаточно для погашения краткосрочных обязательств, и их можно использовать более эффективно.

Последним коэффициентом для оценки ликвидности организации является коэффициент абсолютной ликвидности по формуле 4.

2015 год:

$$\text{На начало года: } K_{\text{абсл}} = \frac{1\,211\,360 - 641\,087 - 435\,913}{492\,500} = 0,27$$

$$\text{На конец года: } K_{\text{абсл}} = \frac{1\,157\,069 - 579\,668 - 498\,292}{477\,774} = 0,17$$

$$\text{На конец 2016 года: } K_{\text{абсл}} = \frac{1\,034\,030 - 532\,891 - 418\,117}{442\,007} = 0,19$$

$$\text{На конец 2017 года: } K_{\text{абсл}} = \frac{1\,077\,162 - 588\,598 - 391\,848}{406\,777} = 0,24$$

Показатель балансирует на грани оптимального значения (более 0,2), иногда становясь меньше его. Таким образом, организация может сталкиваться с проблемами в отношении платёжеспособности, что необходимо учесть при совершенствовании финансовой стратегии.

Для оценки финансовой устойчивости организации используется коэффициент автономии (формула 5).

2015 год:

$$\text{На начало года: } K_{\text{авт}} = \frac{64\,779}{1\,507\,232} \cdot 100\% = 4\%$$

$$\text{На конец года: } K_{\text{авт}} = \frac{82\,007}{1\,510\,719} \cdot 100\% = 5\%$$

$$\text{На конец 2016 года: } K_{\text{авт}} = \frac{84\,222}{1\,241\,429} \cdot 100\% = 7\%$$

$$\text{На конец 2017 года: } K_{\text{авт}} = \frac{90\,999}{1\,266\,238} \cdot 100\% = 7\%$$

Хотя коэффициент автономии незначительно возрастает, он критически меньше нормального значения (50%). Это объясняется низкой долей собственного капитала в пассиве организации (высокая доля долгосрочных обязательств). Сам

по себе низкий коэффициент автономии не обязательно свидетельствует о наличии у компании проблем, однако столь низкое значение вместе с наличием других трудностей в отношении эффективной работы организации должно привлечь внимание специалистов при рассмотрении финансовой стратегии.

Для оценки деловой активности организации необходимо рассчитать коэффициент оборачиваемости по формуле 6:

$$2015 \text{ год: } \text{Коб} = \frac{190\,362}{\frac{1\,507\,232 + 1\,510\,719}{2}} = 0,13 \text{ раз}$$

$$\text{Длительность оборота} = \frac{365}{0,13} = 2\,808 \text{ дней}$$

$$2016 \text{ год: } \text{Коб} = \frac{172\,371}{\frac{1\,510\,719 + 1\,241\,429}{2}} = 0,13 \text{ раз}$$

$$\text{Длительность оборота} = \frac{365}{0,13} = 2\,808 \text{ дней}$$

$$2017 \text{ год: } \text{Коб} = \frac{116\,857}{\frac{1\,241\,429 + 1\,266\,238}{2}} = 0,09 \text{ раз}$$

$$\text{Длительность оборота} = \frac{365}{0,09} = 4\,056 \text{ дней}$$

Как видно из расчётов, длительность оборачиваемости активов очень высока, т. е. деловая активность компании низкая, активы недостаточно эффективно используются в её деятельности. Частично данный факт можно объяснить длительностью процесса строительства недвижимости, однако компании необходимо совершенствовать свою финансовую стратегию.

Рассчитаем рентабельность активов (формула 7):

$$2015 \text{ год: } \text{ROA} = \frac{3\,680}{\frac{1\,507\,232 + 1\,510\,719}{2}} \cdot 100\% = 0,24 \%$$

$$2016 \text{ год: } \text{ROA} = \frac{2\,215}{\frac{1\,510\,719 + 1\,241\,429}{2}} \cdot 100\% = 0,16 \%$$

$$2017 \text{ год: } \text{ROA} = \frac{6\,776}{\frac{1\,241\,429 + 1\,266\,238}{2}} \cdot 100\% = 0,54 \%$$

Рентабельность активов крайне невысока.

Далее рассмотрим анализ собственного капитала (формула 8):

$$2015 \text{ год: } \text{ROE} = \frac{3\,680}{\frac{64\,779 + 82\,007}{2}} \cdot 100\% = 5,01 \%$$

$$2016 \text{ год: ROE} = \frac{2\,215}{\frac{82\,007 + 84\,222}{2}} \cdot 100\% = 2,66\%$$

$$2017 \text{ год: ROE} = \frac{6\,776}{\frac{84\,222 + 90\,999}{2}} \cdot 100\% = 7,73\%$$

Рентабельность собственного капитала также относительно невысока (из-за небольшого размера чистой прибыли по сравнению с размером собственного капитала).

Чистый оборотный капитал представляет собой разницу между текущими (оборотными) активами и текущими (краткосрочными) пассивами (обязательствами) (формула 9):

2015 год:

На начало года: ЧОБК = 1 211 360 - 492 500 = 718 860 тыс. руб.

На конец года: ЧОБК = 1 157 069 - 477 774 = 679 295 тыс. руб.

На конец 2016 года: ЧОБК = 1 034 030 - 442 007 = 592 023 тыс. руб.

На конце 2017 года: ЧОБК = 1 077 162 - 406 777 = 670 385 тыс. руб.

Текущие обязательства существенно превышают текущий капитал, т. е. большая часть оборотных источников профинансирована из долгосрочных источников не используется для погашения текущих обязательств. В то же время это свидетельствует о недостаточно эффективной финансовой стратегии компании и может привести к снижению рентабельности, которая как было выяснено раньше, и так является очень низкой.

Также вычислим норму чистой прибыли (формула 10):

$$2015 \text{ год: Норма чистой прибыли} = \frac{3\,680}{190\,362} \cdot 100\% = 1,93\%$$

$$2016 \text{ год: Норма чистой прибыли} = \frac{2\,215}{172\,371} \cdot 100\% = 1,29\%$$

$$2017 \text{ год: Норма чистой прибыли} = \frac{6\,776}{116\,857} \cdot 100\% = 5,80\%$$

Можно сделать вывод, что уровень доходности хозяйственной деятельности организации не является высоким, чистая прибыль низкая по сравнению с выручкой, следовательно, высоки расходы.

На рисунках 2.3-2.11 представлены графики анализа форм финансовой отчетности организации (приложения А-Д).

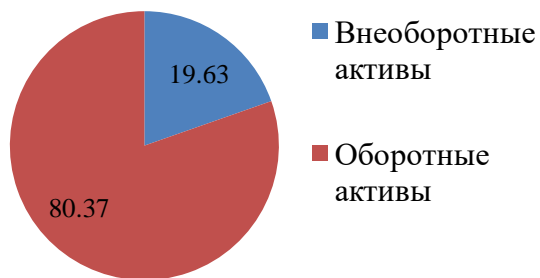


Рисунок 2.3 – Структура активов на 01.01.15, в процентах

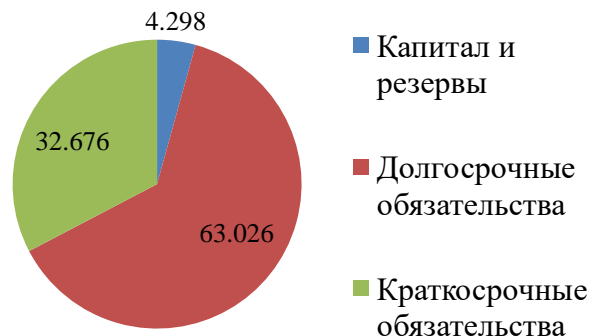


Рисунок 2.4 – Структура пассивов на 01.01.15, в процентах

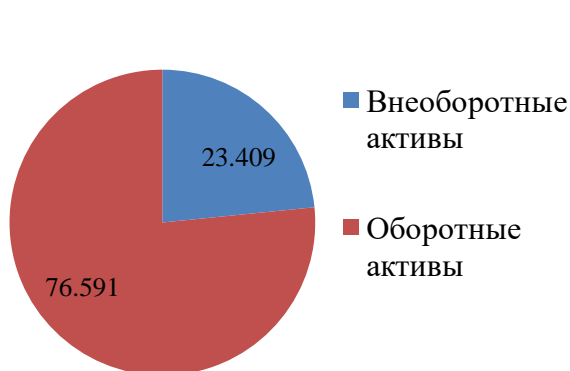


Рисунок 2.5 – Структура активов на 31.12.15, в процентах

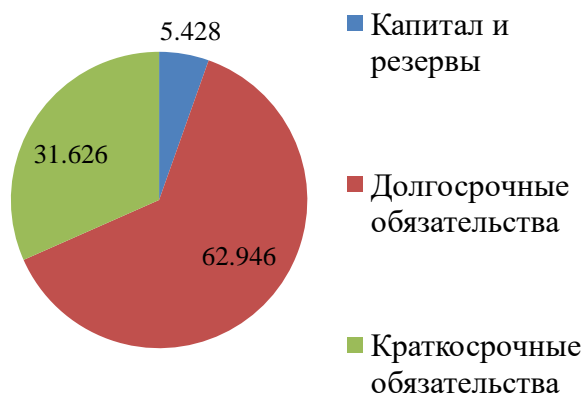


Рисунок 2.6 – Структура пассивов на 31.12.15, в процентах

Как показывает вертикальный и горизонтальный анализ 1 и 2 форм отчётности, оборотные активы значительно преобладают над внеоборотными. Это можно объяснить тем, что для осуществления деятельности компании не требуются нематериальные активы, а также значительный объём основных средств. Наибольшая доля среди внеоборотных активов у финансовых вложений.

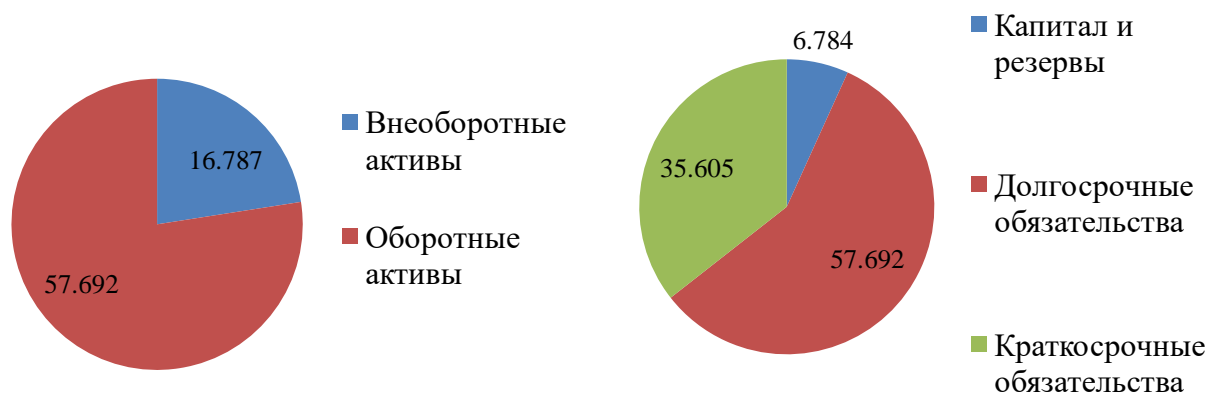


Рисунок 2.7 – Структура активов на 31.12.16, в процентах

Рисунок 2.8 – Структура пассивов на 31.12.16, в процентах



Рисунок 2.9 – Структура активов на 31.12.17, в процентах

Рисунок 2.10 – Структура пассивов на 31.12.17, в процентах

В оборотных активах наибольшая доля у запасов, высока также доля дебиторской задолженности, что объясняется длительностью процесса строительства жилья, однако является скорее негативным моментом, т. к. становится невозможным быстрый денежный оборот. Можно заметить, что в 2015 году происходит увеличение суммы внеоборотных активов на конец года по сравнению с его началом, однако в дальнейшем и в 2016, и в 2017 году наблюдается значительный спад. Сумма оборотных активов тоже постепенно

понижается на протяжении всего исследуемого периода, и лишь на конец 2014 года заметен небольшой рост, недостаточный для того, чтобы вернуться в первоначальное состояние. В целом снижение объёма имеющихся в распоряжении ресурсов является негативным фактором.

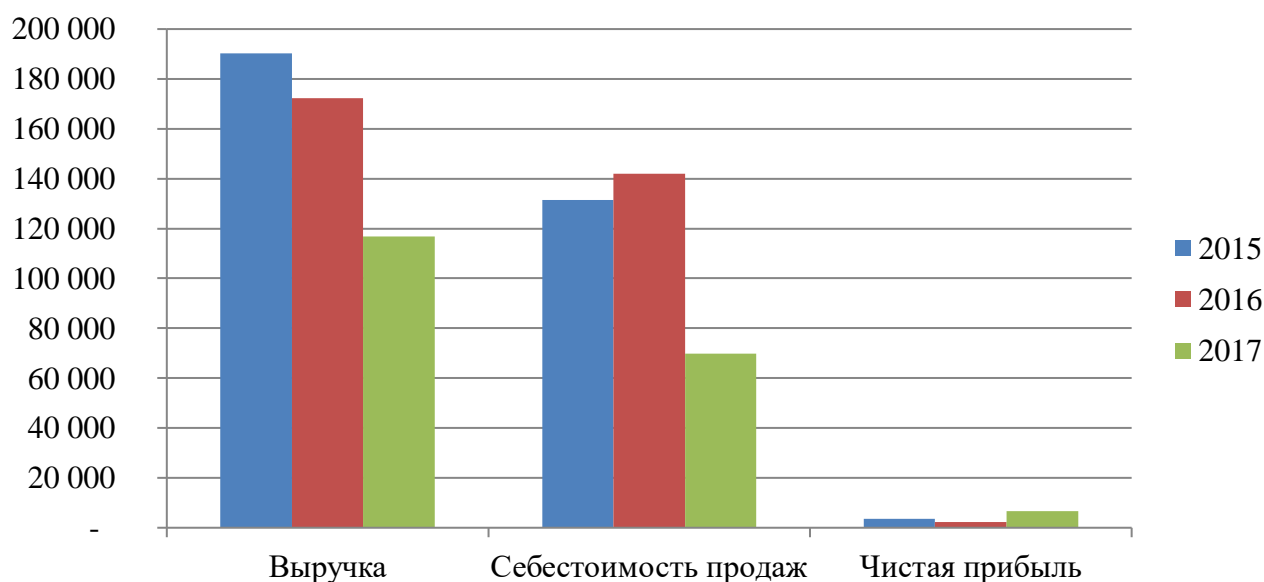


Рисунок 2.11 – Динамика основных показателей отчёта о финансовых результатах, в тысячах рублей

Соответственно, снижается и сумма пассива баланса (на конец 2016 года, на конц анализируемого периода не происходит возвращение на прежний уровень). Положительным моментом здесь является постоянное увеличение третьего раздела баланса («Капитал и резервы»), однако в целом его значение остаётся тревожно маленьким (на конец 2017 года немногим выше 7 %). Этот рост достигается за счёт переоценки внеоборотных активов (на конец 2013 года, однако уже на конец 2016 года этой переоценки нет), а также, в первую очередь, за счёт уменьшения суммы непокрытого убытка, который сам по себе следует расценивать негативно. Основную часть пассива составляют долгосрочные обязательства, которые сначала незначительно возрастают, затем наблюдается резкий спад (на конец 2016 года), а в 2017 году – снова возрастание, которое, хотя

и не позволяет вернуться к первоначальному значению, сохраняет долю долгосрочных обязательств на уровне выше 60 %. Долгосрочные обязательства состоят в основном из заёмных средств. Доля краткосрочных обязательств достаточно высока, однако их сумма сокращается. Самой большой статьёй краткосрочных обязательств является кредиторская задолженность. Хотя ситуация, когда преобладают долгосрочные обязательства, в данном случае предпочтительнее по сравнению с преобладанием краткосрочных обязательств, т. к. сфера недвижимости характеризуется медленным оборотом денежных средств, тем не менее, доля заёмных средств является весьма существенной, на что следует обратить внимание при совершенствовании финансовой стратегии.

В отчёте о финансовых результатах в первую очередь необходимо отметить из негативных моментов снижение выручки, а также значительное снижение чистой прибыли в 2016 году, хотя уже в 2017 году происходит весьма существенный рост. Кроме того, в 2016 году прочие доходы существенно превышают выручку, что свидетельствует о том, что организация получила большую часть дохода не от основной деятельности, следовательно, необходимо более внимательно относиться именно к основным видам деятельности. Многие другие показатели, такие как себестоимость продаж, валовая прибыль, коммерческие и управленческие расходы, испытывают значительные колебания, по которым невозможно проследить тенденцию, что также может свидетельствовать о недостатках финансовой стратегии организации и воздействии на данную организацию экономической нестабильности.

«Золотое правило экономики», гласящее, что темп изменения балансовой прибыли должен превышать темп изменения выручки, который, в свою очередь, должен быть выше темпа изменения активов, и все эти темпы должны быть больше 100 %, не выполняется, как легко можно заметить, взглянув на данные показатели и их темпы прироста. Это свидетельствует о низкой деловой активности и недостаточной эффективности деятельности предприятия.

Выводы по разделу два

Проанализировав первую и вторую формы отчётности организации, можно сделать вывод о том, что требуется корректировка её финансового состояния, т. к. наблюдается большая зависимость от заёмных средств, весь анализируемый период компания имеет непокрытый убыток, структура активов и пассивов баланса нуждается в пересмотре. Кроме того, заметно влияние на компанию экономической нестабильности. Все вышеперечисленные факторы необходимо учесть при рассмотрении плана по управлению устойчивым развитием организации.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Использование метода диверсификации для совершенствования

управления устойчивым развитием предприятия

В главе 2 были рассмотрены риски, с которыми может столкнуться филиал АО «Желдорипотека» в г. Екатеринбург, проблемы, способные негативно повлиять на устойчивое развитие предприятия, а также возможности и сильные стороны компании, оказывающие положительное влияние на устойчивое развитие.

АО «Желдорипотека» сформировала ряд качественных и количественных стратегических целей для достижения устойчивости в условиях экономической нестабильности по следующим направлениям:

- преодоление рисков, связанных с мировым финансовым кризисом;
- улучшение качественных показателей деятельности (хозяйственных процессов);
- эффективная реализация отраслевой жилищно-ипотечной программы;
- развитие корпоративного управления;
- обучение и переподготовка персонала;
- диверсификация деятельности и приобретение новых компетенций, выход на новые рынки и развитие новых направлений деятельности (развитие собственной инвестиционной программы);
- вовлечение в хозяйственный оборот непрофильных недвижимых активов ОАО «РЖД»;
- эффективная реализация программы ОАО «РЖД» по формированию фонда технологического жилья, включая жилье в малых и удаленных городах и на линейных станциях.

Как видно из данного перечня, АО «Желдорипотека» применяет диверсификацию как метод управления устойчивым развитием. Под диверсификацией в данном случае понимается диверсификация деятельности и приобретение новых компетенций, выход на новые рынки и развитие новых направлений деятельности (развитие собственной инвестиционной программы, как правило, на базе земельного банка Компании):

- формирование жилищного фонда компании ОАО «РЖД» (ЖФК);

- Land-Development (подготовка с целью последующей продажи земельных участков для ведения девелоперских проектов сторонними компаниями).

При развитии новых видов деятельности особое внимание уделяется вовлечению в оборот непрофильных активов ОАО «РЖД» (земель, объектов недвижимости).

В то же время, как было указано в п. 1.2, диверсификация деятельности подразумевает под собой расширение спектра технологий производства, ассортимента продукции и групп потребителей, предприятия разных регионов.

АО «Желдорипотека» имеет опыт диверсификации деятельности, связанный с инвестициями и девелопментом. Подобная диверсификация полностью отвечает стратегическим целям и задачам компании, являющейся инвестиционно-строительной.

Так, среди самых значимых проектов, в осуществлении которых принимало участие АО «Желдорипотека», можно перечислить:

– развитие территории завода им. Войтовича, г. Москва. Площадь земельного участка 18 га. Строительство многофункционального комплекса (коммерческая, административно-коммерческая, жилая недвижимость) площадью не менее 680 тыс. кв. м;

– развитие территории участка перегона от железнодорожной платформы Фили до платформы Сетунь, г. Москва. Площадь земельного участка 5 га. Строительство гостинично-офисного комплекса, бизнес-центра, торгово-рекреационной зоны, объектов обслуживания транспортно-пересадочного узла «Фили» площадью 88,3 тыс. кв. м;

– развитие территории грузового двора станции «Санкт-Петербург-Варшавский», г. Санкт-Петербург. Площадь земельного участка 55 га (в составе 465 га территории «Измайловская перспектива»). Строительство коммерческой и жилой недвижимости, спортивной и социальной инфраструктуры площадью порядка 1,5 млн. кв. м;

– развитие территории, прилегающей к Балтийскому вокзалу, г. Санкт-Петербург. Площадь земельного участка 15 га. Строительство офисных помещений, выставочных площадей, торгового комплекса, отелей. Сюда же будет перенесен уникальный Музей железнодорожного транспорта. Общая площадь проекта – свыше 200 тыс. кв. м.

Проект строительства сети трехзвездочных гостиниц международного уровня реализуют в партнерстве ОАО «РЖД», ООО «Региональная гостиничная сеть» и АО «Желдорипотека». В рамках проекта создается сеть современных отелей в разных регионах Российской Федерации. Цель проекта – построить часть современной инфраструктуры индустрии гостеприимства в крупных городах, что позволит повысить качество обслуживания пассажиров всех видов транспорта, бизнес-туристов и гостей наших городов. Управляет сетью международный оператор Rezidor Hotel Group. Первый отель сети «Park Inn Казань by Radisson» открылся в октябре 2010 года в Казани [77].

Таким образом, одной из возможностей диверсификации деятельности организации может быть инвестирование в строительство гостиниц. В ряде городов Российской Федерации применялись уже было осуществлено строительство привокзальных гостиниц с целью дальнейшей продажи ОАО «РЖД». Рассмотрев в качестве примера строительство привокзальной гостиницы в г. Самаре, по которому между ОАО «РЖД» и ЗАО (на 2009 г.) «Желдорипотека» был заключен договор № 754 от 18.06.2018, возможно, используя опыт другого филиала, оценить экономический эффект от строительства аналогичной гостиницы в г. Челябинске, и сделать вывод о том, как данная диверсификация повлияет на устойчивое развитие филиала в г. Екатеринбург.

Согласно договору, филиал ЗАО «Желдорипотека» в г. Самара [62], используя собственные и / или привлеченные денежные средства, обязуется построить привокзальную гостиницу, которую в дальнейшем выкупает ОАО «РЖД». Площадь гостиницы – 5800 кв. м. Ориентировочные затраты на строительство – 273 млн. руб. Срок строительства – 2 года.

Далее необходимо рассчитать цену, по которой возможно продать привокзальную гостиницу площадью 5800 кв. м в г. Челябинск ОАО «РЖД». Расчёт производится по рыночным ценам.

Изучив, рынок предложения коммерческой недвижимости (гостиниц) г. Челябинска, учитывая выгодное местоположение будущего объекта недвижимости (гостиницы) -у вокзала, можно оценить среднерыночную цену 1 кв. м в 55 тыс. руб. [52, 74, 75, 76]. Таким образом, 5 800 кв. м будут стоить:

$$5\,800 \cdot 55\,000 = 319\,000\,000 \text{ руб.}$$

Следовательно, прибыль от продажи гостиницы ОАО «РЖД» составит:

$$319\,000\,000 - 273\,000\,000 = 46\,000\,000 \text{ руб.}$$

Далее необходимо произвести расчёт по основным разделам бухгалтерского баланса и отчёта о финансовых результатах и на ближайшие 2 года (годы строительства), учитывая, что организация финансирует затраты на строительство гостиницы с помощью долгосрочных заёмных средств в размере 273 млн. руб., а также учитывая планируемые прибыль и выручку, получаемые по истечении 2 лет. Считаем, что остальная деятельность организации остаётся неизменной. Займ считаем беспроцентным (на строительство идут деньги, взятые у ОАО «РЖД») Результаты представлены в таблицах 8 и 9.

Таблица 8 –Бухгалтерский баланс, 2018–2019 годы, тыс. руб.

Наименование показателя	На 01.01.2020	На 01.01.2019	На 01.01.2018
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	189 077	462 077	189 077
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	1 123 162	1 077 162	1 077 162
БАЛАНС	1 312 239	1 539 238	1 266 238
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	136 999	90 999	90 999

Окончание таблицы 8

Наименование показателя	На 01.01.2020	На 01.01.2019	На 01.01.2018
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	768 463	1 041 463	768 463
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	406 777	406 777	406 777
БАЛАНС	1 312 239	1 539 238	1 266 238

На 01.01.2019 долгосрочные обязательства и внеоборотные активы увеличиваются на 273 000 тыс. руб.

На 01.01.2020 организация рассчитывается по долгосрочным обязательствам, продав построенную гостиницу, полученная прибыль отражается в третьем разделе баланса (нераспределённая прибыль), а внеоборотные активы понижаются на 273 000 тыс. руб. по сравнению с предыдущим годом при повышении оборотных активов на 46 000 тыс. руб. за счёт увеличения денежных средств на сумму прибыли, полученной от продажи гостиницы.

Таблица 9 – Отчёт о финансовых результатах, 2018–2019 годы, тыс. руб.

Наименование показателя	За Январь – Декабрь 2017 года	За Январь – Декабрь 2018 года	За Январь – Декабрь 2019 года
Выручка	116 857	116 857	435 857
Чистая прибыль (убыток)	6 776	6 776	52 776

В 2019 году выручка и прибыль увеличиваются в связи с продажей построенной гостиницы ОАО «РЖД» соответственно на 319 000 тыс. руб. и на 46 000 тыс. руб.

Далее необходимо провести анализ финансовой устойчивости организации, оценив те же показатели, которые были рассмотрены в п. 2.3.

Прежде всего, по формуле 1 необходимо определить обеспеченность предприятия собственными оборотными средствами (СОС, тыс. руб.).

На начало 2019 года: $СОС = 90\,999 - 462\,077 = -371\,078$

На начало 2020 года: $СОС = 136\,999 - 189\,077 = -52\,078$

Все полученные значения существенно меньше 0, что указывает на недостаточность собственного капитала для формирования оборотных средств.

Кроме того, для оценки ликвидности предприятия необходимо рассчитать ряд коэффициентов.

Коэффициент текущей ликвидности по формуле 2:

$$\text{На начало 2019 года: } K_{\text{тл}} = \frac{1\,077\,162}{406\,777} = 2,65$$

$$\text{На начало 2020 года: } K_{\text{тл}} = \frac{1\,123\,162}{406\,777} = 2,76$$

Происходит незначительное повышение коэффициента текущей ликвидности, его значение всегда превышает 1,5, что свидетельствует об отсутствии у предприятия проблем с выплатой заработной платы, своевременном расчёте с подрядчиками и т. д.

Далее необходимо изучить коэффициент срочной ликвидности, характеризующий способность компании погашать краткосрочные обязательства за счёт оборотных активов, по формуле 3.

$$\text{На начало 2019 года: } K_{\text{срл}} = \frac{1\,077\,162 - 588\,598}{406\,777} = 1,20$$

$$\text{На начало 2020 года: } K_{\text{срл}} = \frac{1\,077\,162 - 588\,598}{406\,777} = 1,20$$

Во всех случаях коэффициент срочной ликвидности больше 1, т. е. оборотных активов более чем достаточно для погашения краткосрочных обязательств, и их можно использовать более эффективно.

Последним коэффициентом для оценки ликвидности организации является коэффициент абсолютной ликвидности по формуле 4.

$$\text{На начало 2019 года: } K_{\text{абсл}} = \frac{1\,077\,162 - 588\,598 - 391\,848}{406\,777} = 0,24$$

$$\text{На начало 2020 года: } K_{\text{абсл}} = \frac{1\,077\,162 - 588\,598 - 391\,848}{406\,777} = 0,24$$

Показатель имеет значение более 0,2. Таким образом, проблемы с платёжеспособностью у организации отсутствуют.

Для оценки финансовой устойчивости организации используется коэффициент автономии (формула 5).

$$\text{На начало 2019 года: Кавт} = \frac{90\,999}{1\,539\,238} \cdot 100\% = 5,91\%$$

$$\text{На начало 2020 года: Кавт} = \frac{136\,999}{1\,312\,239} \cdot 100\% = 10,44\%$$

Хотя коэффициент автономии возрастает, он критически меньше нормального значения (50 %). Это объясняется низкой долей собственного капитала в пассиве организации (высокая доля долгосрочных обязательств). Сам по себе низкий коэффициент автономии не обязательно свидетельствует о наличии у компании проблем, однако столь низкое значение вместе с наличием других трудностей в отношении эффективной работы организации должно привлечь внимание специалистов при рассмотрении финансовой стратегии.

Для оценки деловой активности организации необходимо рассчитать коэффициент оборачиваемости по формуле 6:

$$\text{2018 год: Коб} = \frac{116\,857}{\frac{1\,266\,238 + 1\,539\,238}{2}} = 0,08 \text{ раз}$$

$$\text{Длительность оборота} = \frac{365}{0,08} = 4\,563 \text{ дня}$$

$$\text{2019 год: Коб} = \frac{435\,857}{\frac{1\,539\,238 + 1\,312\,239}{2}} = 0,03 \text{ раз}$$

$$\text{Длительность оборота} = \frac{365}{0,03} = 12\,167 \text{ дней}$$

Как видно из расчётов, длительность оборачиваемости активов очень высока, т. е. деловая активность компании низкая, активы недостаточно эффективно используются в её деятельности. Частично данный факт можно объяснить длительностью процесса строительства недвижимости, однако компании необходимо совершенствовать свою финансовую стратегию.

Рассчитаем рентабельность активов (формула 7):

$$\text{2018 год: ROA} = \frac{6\,776}{\frac{1\,266\,238 + 1\,539\,238}{2}} \cdot 100\% = 0,48\%$$

$$\text{2019 год: ROA} = \frac{52\,776}{\frac{1\,539\,238 + 1\,312\,239}{2}} \cdot 100\% = 3,70\%$$

Рентабельность активов невысока, однако существенно возрастает.

Далее рассмотрим анализ собственного капитала (формула 8):

$$2018 \text{ год: ROE} = \frac{6\,776}{90\,999} \cdot 100\% = 7,45 \%$$

$$2019 \text{ год: ROE} = \frac{52\,776}{\frac{90\,999+136\,999}{2}} \cdot 100\% = 46,30 \%$$

Рентабельность собственного капитала существенно возрастает.

Чистый оборотный капитал представляет собой разницу между текущими (оборотными) активами и текущими (краткосрочными) пассивами (обязательствами) (формула 9):

На начало 2018 года: ЧОБК = 1 077 162 - 406 777 = 670 385 тыс. руб.

На начало 2019 года: ЧОБК = 1 123 162 - 406 777 = 716 385 тыс. руб.

Текущие обязательства существенно превышают текущий капитал, т. е. большая часть оборотных источников профинансирована из долгосрочных источников не используется для погашения текущих обязательств. В то же время это свидетельствует о недостаточно эффективной финансовой стратегии компании и может привести к снижению рентабельности, которая как было выяснено раньше, и так является очень низкой.

Также вычислим норму чистой прибыли (формула 10):

$$2018 \text{ год: Норма чистой прибыли} = \frac{6\,776}{116\,857} \cdot 100\% = 5,80 \%$$

$$2019 \text{ год: Норма чистой прибыли} = \frac{52\,776}{435\,857} \cdot 100\% = 12,11 \%$$

Можно сделать вывод, что уровень доходности хозяйственной деятельности организации не является высоким, чистая прибыль низкая по сравнению с выручкой, следовательно, высоки расходы. Однако норма чистой прибыли возрастает в 2020 году по сравнению с 2019, что является положительным фактором.

Динамика показателей и коэффициентов за прошедшие и планируемые периоды представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Динамика показателей и коэффициентов за прошедшие и планируемые периоды

Наименование показателя / коэффициента	На 01.01.2015	На 01.01.2016	На 01.01.2017	На 01.01.2018	На 01.01.2019	На 01.01.2020

СОС, тыс. руб.	-231 093	-271 641	-124 178	-98 078	-371 078	-52 078
Ктл	2,46	2,42	2,34	2,65	2,65	2,76
Ксрл	1,16	1,21	1,13	1,20	1,20	1,20
Кабсл	0,27	0,17	0,19	0,24	0,24	0,24
Кавт, %	4	5	7	7	5,91	10,44
Коб, раз	-	0,13	0,13	0,09	0,08	0,03
ROA, %	-	0,24	0,16	0,54	0,48	3,70
ROE, %	-	5,01	2,66	7,73	7,45	46,30
ЧОБК, тыс. руб.	718 860	679 295	592 023	670 385	670 385	716 385
Норма чистой прибыли, %	-	1,93	1,29	5,80	5,80	12,11

Как видно из данной таблицы, хотя СОС по-прежнему отрицательное значение, и на 01.01.2019 это отрицательное значение резко увеличивается в связи с привлечением заёмных средств, в связи с тем, что привлечение было осуществлено на 2 года уже на 01.01.2020 данное отрицательное значение существенно уменьшается, став меньше, чем на 01.01.2018. Коэффициент текущей ликвидности незначительно возрастает, коэффициенты срочной и абсолютной ликвидности остаются на прежнем уровне. Коэффициент автономии, незначительно понизившись в 2018 году, уже в 2019 году испытывает подъём. Коэффициент оборачиваемости понижается, но только по этому признаку нельзя судить о финансовой устойчивости организации, учитывая специфическую сферу её деятельности. Рентабельность активов и собственного капитала, чистый оборотный капитал и норма чистой прибыли существенно повышаются.

Таким образом, хотя за 2 года невозможно довести все показатели и коэффициенты до удовлетворительного уровня, диверсификация помогает привести организацию к состоянию устойчивости.

Кроме финансовой устойчивости, необходимо отметить, что диверсификация позволяет снизить риск, которому подвержена организация со стороны внешних факторов на рынке жилой недвижимости, а также позволяет в данном случае упрочить связи с ОАО «РЖД», поскольку договор о строительстве привокзальной гостиницы с последующим выкупом её ОАО «РЖД» создаёт определённые гарантии для филиала АО «Желдорипотека в г.Екатеринбург. Последствия от привлечения дополнительных заёмных средств преодолеваются быстро. Таким

образом, имеет смысл использовать диверсификацию для повышения устойчивости организации.

3.2 Использование агрессивного маркетинга для совершенствования управления устойчивым развитием предприятия (пессимистический сценарий)

АО «Желдорипотека» одним из мероприятий по повышению собственной конкурентоспособности считает создание позитивных взаимоотношений со СМИ. Однако, учитывая высокую конкурентную борьбу, этого не всегда бывает достаточно. Необходимо рассмотреть возможность применения агрессивного маркетинга как метода совершенствования устойчивого развития компании.

В 2017 году сумма коммерческих расходов понизилась по сравнению с 2016 годом. Рассмотрим возможность повысить коммерческие расходы в 3 раза для проведения рекламной компании в СМИ.

Прежде всего, рассчитаем соотношение прибыли к коммерческим расходам за последние 3 года.

В 2015 году: Прибыль / Коммерческие расходы = 3 680 / 2 394 = 1,54

В 2016 году: Прибыль / Коммерческие расходы = 2 215 / 2716 = 0,82

В 2017 году: Прибыль / Коммерческие расходы = 6 776 / 2 682 = 2,53

В 2016 году рентабельность коммерческих расходов оказалась самой низкой. Для снижения риска будем считать, что ситуация развивается по пессимистическому сценарию, поэтому в 2018 и 2019 годах, соотношение прибыли и коммерческих расходов минимальное (такое же, как и в 2016 году).

Считаем, что дополнительные средства на рекламу получены благодаря беспроцентным краткосрочным займам. Прочие условия оставим такими же, как в 2017.

В этом случае коммерческие расходы в 2018 и 2019 годах в 3 раза превышают коммерческие расходы в 2017 году:

Коммерческие расходы = 2 682 · 3 = 8 046 тыс. руб.

Прибыль в 2018 и 2019 годах составит:

$$\text{Прибыль} = 8\,046 \cdot 0,82 = 6\,597,72$$

Планируемые баланс и отчёт о финансовых результатах (основные разделы) организации на 2018–2019 годы представлены в таблицах 11–12.

Таблица 11 – Бухгалтерский баланс, 2018–2019 годы, тыс. руб.

Наименование показателя	На 01.01.2020	На 01.01.2019	На 01.01.2018
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	189 077	189 077	189 077
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	1 082 347,72	1 082 526	1 077 162
БАЛАНС	1 271 424,72	1 271 602	1 266 238
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	90 820,72	90 999	90 999
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	768 463	768 463	768 463
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	409 459	409 459	406 777
БАЛАНС	1 271 424,72	1 271 602	1 266 238

На 01.01.2019 краткосрочные обязательства увеличиваются на 5 364 тыс. руб. (сумму, на которую увеличиваются коммерческие расходы), и на эту же сумму увеличиваются оборотные активы за счёт поступления денежных средств.

На 01.01.2020 краткосрочные обязательства и оборотные активы увеличиваются аналогично, но дополнительно считаем, что в разделе капитал и резервы уменьшается нераспределённая прибыль за счёт уменьшения чистой прибыли в прошлом году, и на эту же сумму уменьшаются также и денежные средства в оборотных активах (из таблицы 12).

Таблица 12 – Отчёт о финансовых результатах, 2017–2019 годы, тыс. руб.

Наименование показателя	За Январь – Декабрь 2017 года	За Январь – Декабрь 2018 года	За Январь – Декабрь 2019 года
Выручка	116 857	111 314,72	111 314,72
Чистая прибыль (убыток)	6 776	6 597,72	6 597,72

В 2018 и 2019 годах из выручки 2017 необходимо отнять изменение коммерческих расходов (5 364 тыс. руб.) и прибавить изменение чистой прибыли: $6597,72 - 6\,776 = -178,28$ тыс. руб.

Далее необходимо провести анализ финансовой устойчивости организации, оценив те же показатели, которые были рассмотрены в п. 2.3.

Прежде всего, по формуле 1 необходимо определить обеспеченность предприятия собственными оборотными средствами (СОС, тыс. руб.).

$$\text{На начало 2019 года: СОС} = 90\,999 - 189\,077 = -98\,078$$

$$\text{На начало 2020 года: СОС} = 90\,820,72 - 189\,077 = -98\,256,28$$

Все полученные значения существенно меньше 0, что указывает на недостаточность собственного капитала для формирования оборотных средств. Кроме того, отрицательное значение СОС возрастает на начало 2020 года по сравнению с началом 2019 года.

Также для оценки ликвидности предприятия необходимо рассчитать ряд коэффициентов.

Коэффициент текущей ликвидности по формуле 2:

$$\text{На начало 2019 года: Ктл} = \frac{1\,082\,526}{409\,459} = 2,64$$

$$\text{На начало 2020 года: Ктл} = \frac{1\,082\,347,72}{409\,459} = 2,64$$

Происходит незначительное понижение коэффициента текущей ликвидности по сравнению с началом 2018 года, его значение всегда превышает 1,5, что свидетельствует об отсутствии у предприятия проблем с выплатой заработной платы, своевременном расчёте с подрядчиками и т. д.

Далее необходимо изучить коэффициент срочной ликвидности, характеризующий способность компании погашать краткосрочные обязательства за счёт оборотных активов, по формуле 3.

$$\text{На начало 2019 года: Ксрл} = \frac{1\,082\,526 - 588\,598}{409\,459} = 1,21$$

$$\text{На начало 2020 года: Ксрл} = \frac{1\,082\,347,72 - 588\,598}{409\,459} = 1,21$$

Во всех случаях коэффициент срочной ликвидности больше 1, т. е. оборотных активов более чем достаточно для погашения краткосрочных обязательств, и их можно использовать более эффективно.

Последним коэффициентом для оценки ликвидности организации является коэффициент абсолютной ликвидности по формуле 4.

$$\text{На начало 2019 года: Кабсл} = \frac{1\,082\,526 - 588\,598 - 391\,848}{409\,459} = 0,25$$

$$\text{На начало 2020 года: Кабсл} = \frac{1\,082\,347,72 - 588\,598 - 391\,848}{409\,459} = 0,25$$

Показатель имеет значение более 0,2. Таким образом, проблемы с платёжеспособностью у организации отсутствуют

Для оценки финансовой устойчивости организации используется коэффициент автономии (формула 5).

$$\text{На начало 2019 года: Кавт} = \frac{90\,999}{1\,271\,602} \cdot 100\% = 7,16\%$$

$$\text{На начало 2020 года: Кавт} = \frac{90\,820,72}{1\,271\,424,72} \cdot 100\% = 7,14\%$$

Коэффициент автономии почти не изменяется по сравнению с началом 2018 года, он критически меньше нормального значения (50 %). Это объясняется низкой долей собственного капитала в пассиве организации (высокая доля долгосрочных обязательств). Сам по себе низкий коэффициент автономии не обязательно свидетельствует о наличии у компании проблем, однако столь низкое значение вместе с наличием других трудностей в отношении эффективной работы организации должно привлечь внимание специалистов при рассмотрении финансовой стратегии.

Для оценки деловой активности организации необходимо рассчитать коэффициент оборачиваемости по формуле 6:

$$\text{2018 год: Коб} = \frac{111\,314,72}{\frac{1\,266\,238 + 1\,271\,602}{2}} = 0,09 \text{ раз}$$

$$\text{Длительность оборота} = \frac{365}{0,09} = 4\,056 \text{ дней}$$

$$\text{2019 год: Коб} = \frac{111\,314,72}{\frac{1\,271\,602 + 1\,271\,424,72}{2}} = 0,09 \text{ раз}$$

$$\text{Длительность оборота} = \frac{365}{0,09} = 4\,056 \text{ дней}$$

Как видно из расчётов, длительность оборачиваемости активов очень высока, т. е. деловая активность компании низкая, активы недостаточно эффективно используются в её деятельности. Частично данный факт можно объяснить длительностью процесса строительства недвижимости, однако компании необходимо совершенствовать свою финансовую стратегию.

Рассчитаем рентабельность активов (формула 7):

$$\text{2018 год: ROA} = \frac{6\,597,72}{\frac{1\,266\,238 + 1\,271\,602}{2}} \cdot 100\% = 0,52\%$$

$$\text{2019 год: ROA} = \frac{6\,597,72}{\frac{1\,271\,602 + 1\,271\,424,72}{2}} \cdot 100\% = 0,52\%$$

Рентабельность активов крайне невысока, незначительно понижается по сравнению с 2017 годом.

Далее рассмотрим анализ собственного капитала (формула 8):

$$\text{2018 год: ROE} = \frac{6\,597,72}{90\,999} \cdot 100\% = 7,25\%$$

$$\text{2019 год: ROE} = \frac{6\,597,72}{\frac{90\,999 + 90\,820,72}{2}} \cdot 100\% = 7,26\%$$

Рентабельность собственного капитала незначительно уменьшается по сравнению с 2017 годом.

Чистый оборотный капитал представляет собой разницу между текущими (оборотными) активами и текущими (краткосрочными) пассивами (обязательствами) (формула 9):

$$\text{На начало 2018 года: ЧОБК} = 1\,082\,526 - 409\,459 = 673\,067 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{На начало 2019 года: ЧОБК} = 1\,082\,347,72 - 409\,459 = 672\,888,72 \text{ тыс. руб.}$$

Текущие обязательства существенно превышают текущий капитал, т. е. большая часть оборотных источников профинансирована из долгосрочных источников не используется для погашения текущих обязательств. В то же время это свидетельствует о недостаточно эффективной финансовой стратегии компании и может привести к снижению рентабельности, которая как было выяснено раньше, и так является очень низкой.

Также вычислим норму чистой прибыли (формула 10):

$$2018 \text{ год: Норма чистой прибыли} = \frac{6\,597,72}{111\,314,72} \cdot 100\% = 5,93 \%$$

$$2019 \text{ год: Норма чистой прибыли} = \frac{6\,597,72}{111\,314,72} \cdot 100\% = 5,93 \%$$

Можно сделать вывод, что уровень доходности хозяйственной деятельности организации не является высоким, чистая прибыль низкая по сравнению с выручкой, следовательно, высоки расходы.

При пессимистическом сценарии после применения агрессивного маркетинга показатели практически не изменяются, некоторые из них даже снижаются (СОС, коэффициенты рентабельности). Кроме того, при применении стратегии агрессивного маркетинга для организации существует риск понести имиджевые потери при ошибке в позиционировании компании либо по внешним причинам. В связи с этим при неблагоприятном развитии ситуации от данного метода совершенствования устойчивого развития необходимо отказаться. Далее рассмотрим возможность применения данного метода при оптимистическом сценарии.

3.3 Использование агрессивного маркетинга для совершенствования управления устойчивым развитием предприятия (оптимистический сценарий)

Возьмём максимальное из наблюдаемых за 3 года соотношение прибыли к коммерческим расходам – 2,53.

Считаем, что дополнительные средства на рекламу получены благодаря беспроцентным краткосрочным займам. Прочие условия оставим такими же, как в 2017.

В этом случае коммерческие расходы в 2018 и 2019 годах в 3 раза превышают коммерческие расходы в 2017 году:

$$\text{Коммерческие расходы} = 2\,682 \cdot 3 = 8\,046 \text{ тыс. руб.}$$

Прибыль в 2018 и 2019 годах составит:

$$\text{Прибыль} = 8\,046 \cdot 2,53 = 20\,356,38$$

Планируемые баланс и отчёт о финансовых результатах (основные разделы) организации на 2018–2019 годы представлены в таблицах 13–14.

Таблица 13 – Бухгалтерский баланс, 2018–2019 годы, тыс. руб.

Наименование показателя	На 01.01.2020	На 01.01.2019	На 01.01.2018
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	189 077	189 077	189 077
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	1 096 106,38	1 082 526	1 077 162
БАЛАНС	1 285 182,38	1 271 602	1 266 238
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	104 579,38	90 999	90 999
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	768 463	768 463	768 463
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	409 459	409 459	406 777
БАЛАНС	1 285 182,38	1 271 602	1 266 238

На 01.01.2019 краткосрочные обязательства увеличиваются на 5 364 тыс. руб. (сумму, на которую увеличиваются коммерческие расходы), и на эту же сумму увеличиваются оборотные активы за счёт поступления денежных средств.

На 01.01.2020 краткосрочные обязательства и оборотные активы увеличиваются аналогично, но дополнительно считаем, что в разделе капитал и резервы увеличивается нераспределённая прибыль за счёт увеличения чистой прибыли в прошлом году, и на эту же сумму увеличиваются также и денежные средства в оборотных активах (из таблицы 14).

Таблица 14 – Отчёт о финансовых результатах, 2018–2019 годы, тыс. руб.

Наименование показателя	За Январь – Декабрь 2017 года	За Январь – Декабрь 2018 года	За Январь – Декабрь 2019 года
Выручка	116 857	125 073,38	125 073,38
Чистая прибыль (убыток)	6 776	20 356,38	20 356,38

В 2018 и 2019 годах из выручки 2017 необходимо отнять изменение коммерческих расходов (5 364 тыс. руб.) и прибавить изменение чистой прибыли: $20\,356,38 - 6\,776 = 13\,580,38$ тыс. руб.

Далее необходимо провести анализ финансовой устойчивости организации, оценив те же показатели, которые были рассмотрены в п. 2.3.

Прежде всего, по формуле 1 необходимо определить обеспеченность предприятия собственными оборотными средствами (СОС, тыс. руб.).

$$\text{На начало 2019 года: СОС} = 90\,999 - 189\,077 = -98\,078$$

$$\text{На начало 2020 года: СОС} = 104\,579,38 - 189\,077 = -84\,497,62$$

Все полученные значения существенно меньше 0, что указывает на недостаточность собственного капитала для формирования оборотных средств. Тем не менее, на начало 2020 года отрицательное значение СОС уменьшается.

Также для оценки ликвидности предприятия необходимо рассчитать ряд коэффициентов.

Коэффициент текущей ликвидности по формуле 2:

$$\text{На начало 2019 года: Ктл} = \frac{1\,082\,526}{409\,459} = 2,64$$

$$\text{На начало 2020 года: Ктл} = \frac{1\,096\,106,38}{409\,459} = 2,68$$

Происходит незначительное повышение коэффициента текущей ликвидности по сравнению с началом 2018 года, его значение всегда превышает 1,5, что свидетельствует об отсутствии у предприятия проблем с выплатой заработной платы, своевременном расчёте с подрядчиками и т. д.

Далее необходимо изучить коэффициент срочной ликвидности, характеризующий способность компании погашать краткосрочные обязательства за счёт оборотных активов, по формуле 3.

$$\text{На начало 2019 года: Ксрл} = \frac{1\,082\,526 - 588\,598}{409\,459} = 1,21$$

$$\text{На начало 2020 года: Ксрл} = \frac{1\,096\,106,38 - 588\,598}{409\,459} = 1,24$$

Во всех случаях коэффициент срочной ликвидности больше 1, т. е. оборотных активов более чем достаточно для погашения краткосрочных обязательств, и их можно использовать более эффективно.

Последним коэффициентом для оценки ликвидности организации является коэффициент абсолютной ликвидности по формуле 4.

$$\text{На начало 2019 года: Кабсл} = \frac{1\,082\,526 - 588\,598 - 391\,848}{409\,459} = 0,25$$

$$\text{На начало 2020 года: Кабсл} = \frac{1\,096\,106,38 - 588\,598 - 391\,848}{409\,459} = 0,28$$

Показатель имеет значение более 0,2. Таким образом, проблемы с платёжеспособностью у организации отсутствуют.

Для оценки финансовой устойчивости организации используется коэффициент автономии (формула 5).

$$\text{На начало 2019 года: Кавт} = \frac{90\,999}{1\,271\,602} \cdot 100\% = 7,16\%$$

$$\text{На начало 2020 года: Кавт} = \frac{104\,579,38}{1\,285\,182,38} \cdot 100\% = 8,14\%$$

Коэффициент автономии повышается по сравнению с началом 2018 года, но он критически меньше нормального значения (50 %). Это объясняется низкой долей собственного капитала в пассиве организации (высокая доля долгосрочных обязательств). Сам по себе низкий коэффициент автономии не обязательно свидетельствует о наличии у компании проблем, однако столь низкое значение вместе с наличием других трудностей в отношении эффективной работы организации должно привлечь внимание специалистов при рассмотрении финансовой стратегии.

Для оценки деловой активности организации необходимо рассчитать коэффициент оборачиваемости по формуле 6:

$$\text{2018 год: Коб} = \frac{125\,073,38}{\frac{1\,266\,238 + 1\,271\,602}{2}} = 0,1 \text{ раз}$$

$$\text{Длительность оборота} = \frac{365}{0,1} = 3\,650 \text{ дней}$$

$$\text{2019 год: Коб} = \frac{125\,073,38}{\frac{1\,271\,602 + 1\,271\,424,72}{2}} = 0,1 \text{ раз}$$

$$\text{Длительность оборота} = \frac{365}{0,1} = 3\,650 \text{ дней}$$

Как видно из расчётов, длительность оборачиваемости активов очень высока, т. е. деловая активность компании низкая, активы недостаточно эффективно используются в её деятельности. Частично данный факт можно объяснить длительностью процесса строительства недвижимости, однако компании

необходимо совершенствовать свою финансовую стратегию. Вместе с тем, оборачиваемость повышается по сравнению с 2017 годом.

Рассчитаем рентабельность активов (формула 7):

$$2018 \text{ год: ROA} = \frac{20\,356,38}{\frac{1\,266\,238 + 1\,271\,602}{2}} \cdot 100\% = 0,52 \%$$

$$2019 \text{ год: ROA} = \frac{20\,356,38}{\frac{1\,271\,602 + 1\,271\,424,72}{2}} \cdot 100\% = 1,60\%$$

Рентабельность активов крайне невысока, однако существенно повышается по сравнению с 2017 годом.

Далее рассмотрим анализ собственного капитала (формула 8):

$$2018 \text{ год: ROE} = \frac{20\,356,38}{90\,999} \cdot 100\% = 22,37 \%$$

$$2019 \text{ год: ROE} = \frac{20\,356,38}{\frac{90\,999 + 104\,579,38}{2}} \cdot 100\% = 20,82 \%$$

Рентабельность собственного капитала существенно увеличивается по сравнению с 2017 годом.

Чистый оборотный капитал представляет собой разницу между текущими (оборотными) активами и текущими (краткосрочными) пассивами (обязательствами) (формула 9):

На начало 2018 года: ЧОБК = 1 082 526 - 409 459 = 673 067 тыс. руб.

На начало 2019 года: ЧОБК = 1 096 106,38 - 409 459 = 686 647,38 тыс. руб.

Текущие обязательства существенно превышают текущий капитал, т. е. большая часть оборотных источников профинансирована из долгосрочных источников не используется для погашения текущих обязательств. В то же время это свидетельствует о недостаточно эффективной финансовой стратегии компании и может привести к снижению рентабельности, которая как было выяснено раньше, и так является очень низкой.

Также вычислим норму чистой прибыли (формула 10):

$$2018 \text{ год: Норма чистой прибыли} = \frac{20\,356,38}{125\,073,38} \cdot 100\% = 16,28 \%$$

$$2019 \text{ год: Норма чистой прибыли} = \frac{20\,356,38}{125\,073,38} \cdot 100\% = 16,28 \%$$

Можно сделать вывод, что уровень доходности хозяйственной деятельности организации не является высоким, однако существенно возрастает по сравнению с 2017 годом.

Таким образом, при оптимистическом развитии ситуации агрессивный маркетинг можно использовать как метод повышения устойчивости организации.

Для того, чтобы определить, какой из 2 методов (диверсификация или агрессивный маркетинг) является предпочтительнее для совершенствования устойчивого развития организации, необходимо сопоставить полученные результаты. Итог представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Сравнение показателей, получаемых в 2018 и 2019 годах методами диверсификации и агрессивного маркетинга (оптимистический вариант развития ситуации)

Наименование показателя / коэффициента	На 01.01.2019		На 01.01.2020	
	Метод диверсификации	Метод агрессивного маркетинга	Метод диверсификации	Метод агрессивного маркетинга
СОС, тыс. руб.	-371 078	-98 078	-52 078	-84 497,62
Ктл	2,65	2,64	2,76	2,68
Ксрл	1,20	1,21	1,20	1,24
Кабсл	0,24	0,25	0,24	0,28

Окончание таблицы 15

Наименование показателя / коэффициента	На 01.01.2019		На 01.01.2020	
	Метод диверсификации	Метод агрессивного маркетинга	Метод диверсификации	Метод агрессивного маркетинга
Кавт, %	5,91	7,16	10,44	8,14
Коб, раз	0,08	0,1	0,03	0,1
ROA, %	0,48	0,52	3,70	1,60
ROE, %	7,45	22,37	46,30	20,82
ЧОБК, тыс. руб.	670 385	673 067	716 385	686 647,38
Норма чистой прибыли, %	5,80	16,28	12,11	16,28

Для наглядности также были построены графики трендов анализируемых показателей (рисунок 3.1–3.10).



Рисунок 3.1 – График тренда СОС, тыс. руб.

Собственный оборотный капитал наиболее резко изменяется при применении метода диверсификации, практически не изменяется при использовании агрессивного маркетинга (пессимистический вариант).

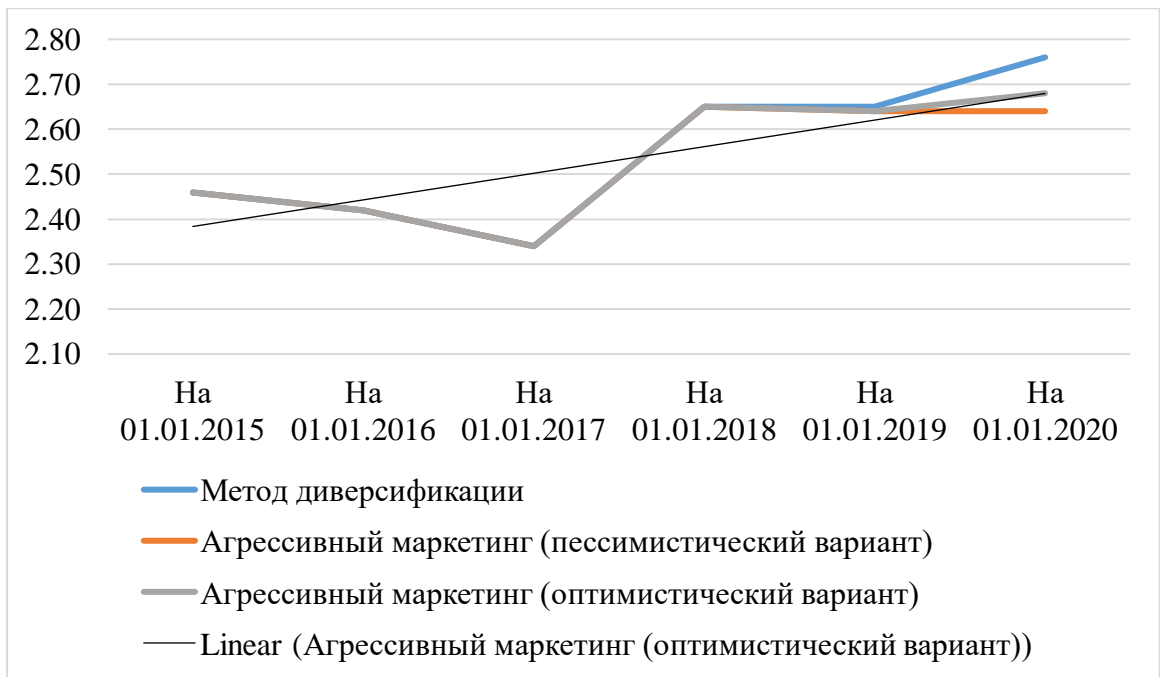


Рисунок 3.2 - График тренда коэффициента текущей ликвидности

Наибольшее повышение коэффициента текущей ликвидности происходит при методе диверсификации, наименьшее – при агрессивном маркетинге (пессимистический вариант).

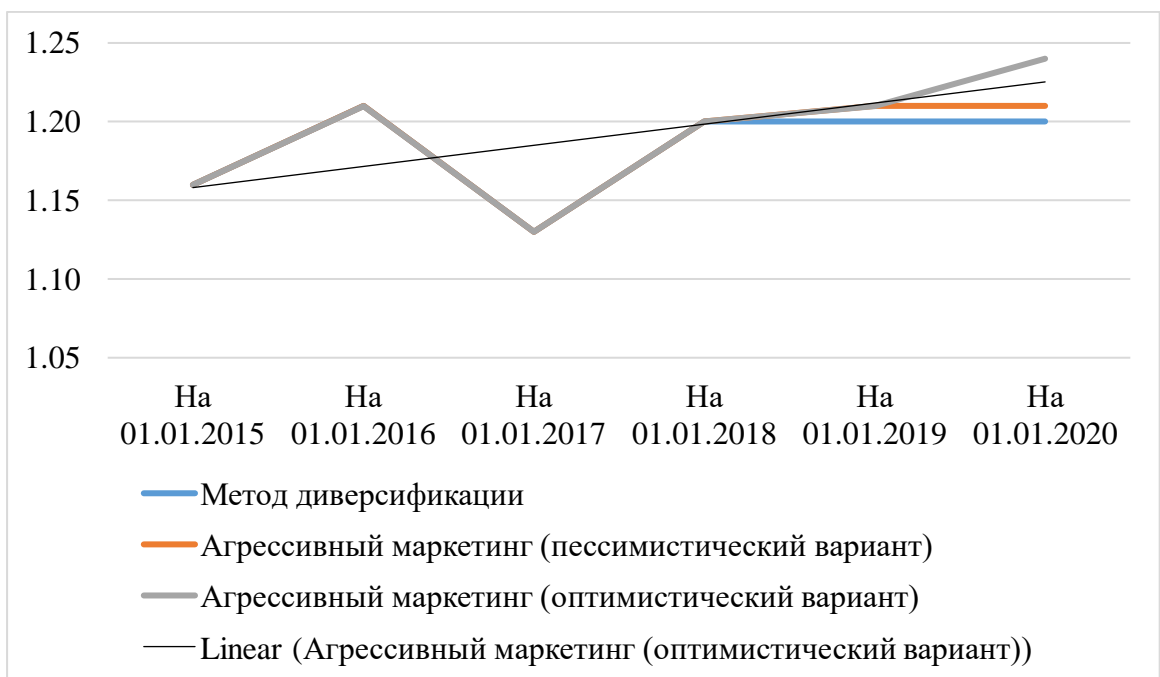


Рисунок 3.3 – График тренда коэффициента срочной ликвидности

Коэффициент срочной ликвидности повышается сильнее всего при применении агрессивного маркетинга (оптимистическое развитие ситуации), при методе диверсификации данного повышения не достигается.

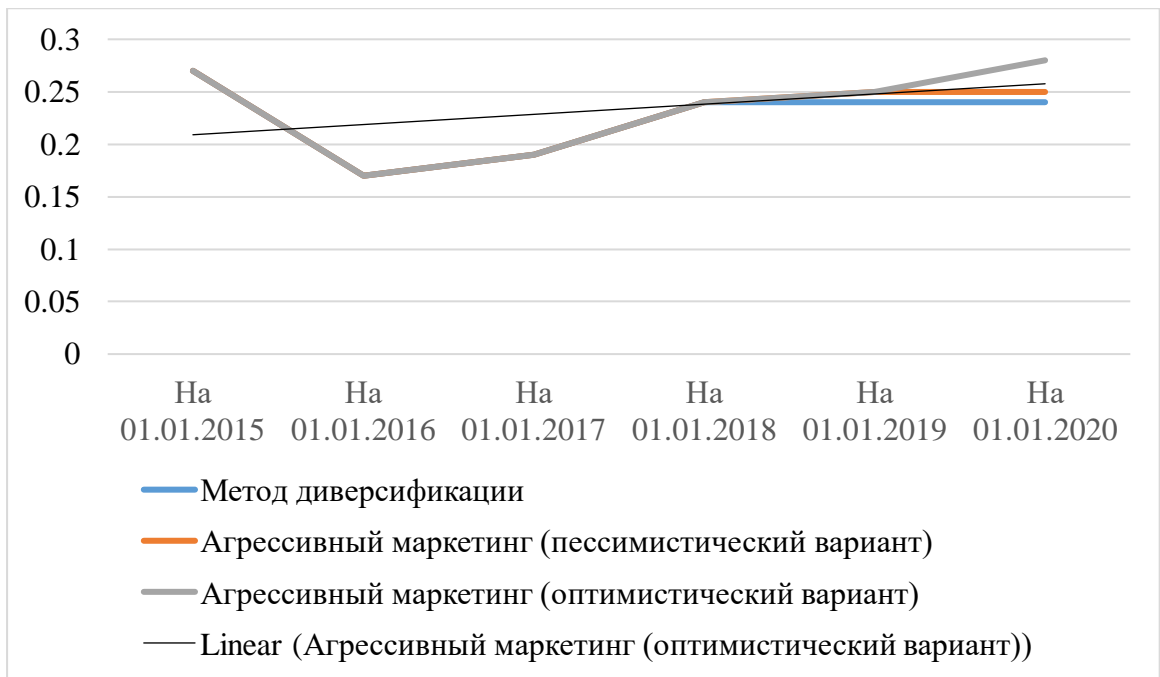


Рисунок 3.4 – График тренда коэффициента абсолютной ликвидности
 Аналогично, при методе диверсификации коэффициент абсолютной ликвидности повысить не удаётся, он повышается при агрессивном маркетинге (оптимистическое развитие ситуации).

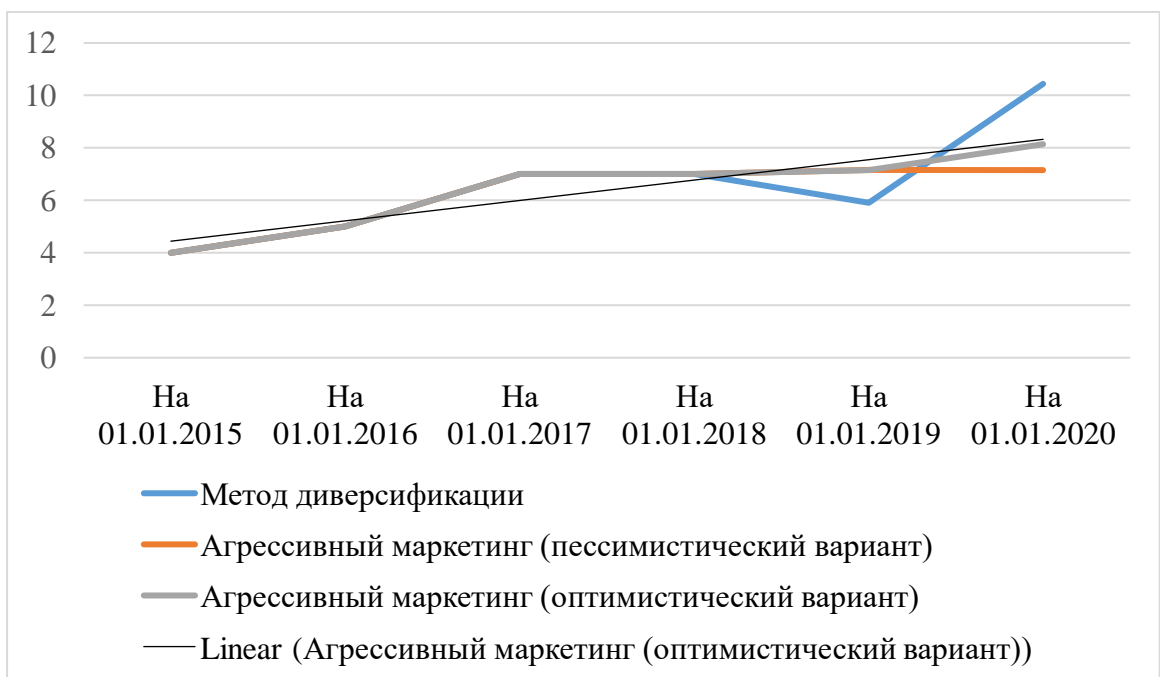


Рисунок 3.5– График тренда коэффициента автономии, %

Коэффициент автономии в итоге сильнее всего повышается при методе диверсификации, при оптимистическом развитии ситуации и использовании агрессивного маркетинга изменения гораздо более слабые.

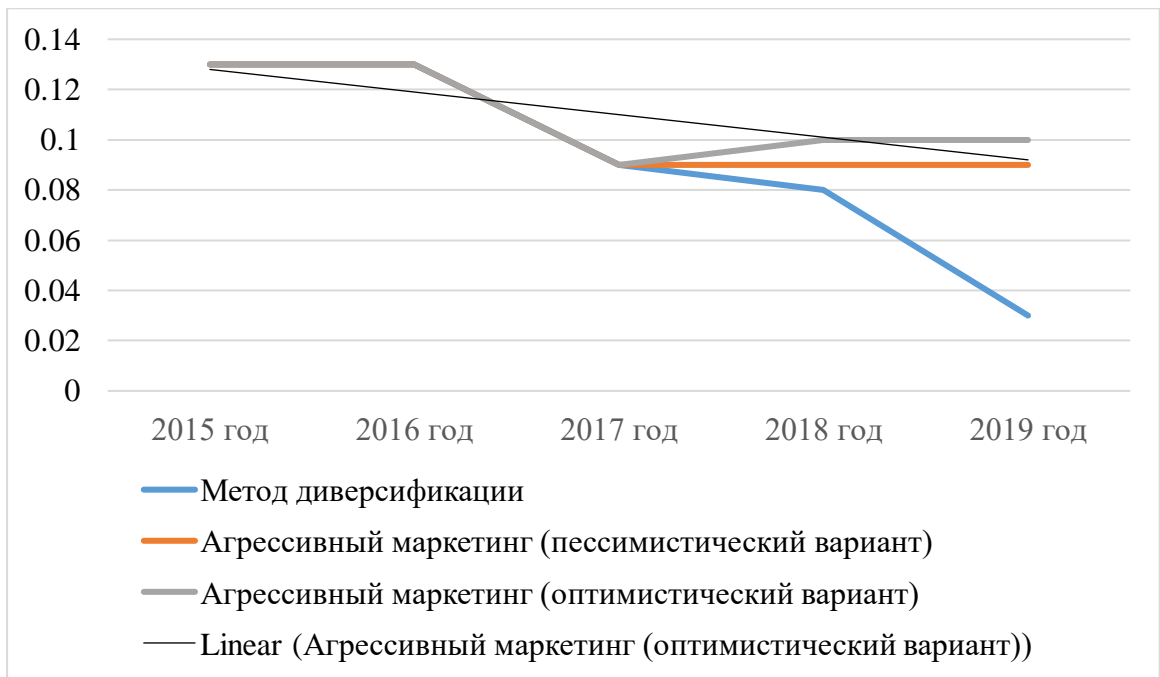


Рисунок 3.6 –График тренда коэффициента оборачиваемости, оборотов

Коэффициент оборачиваемости не удаётся повысить ни одним из методов, однако, учитывая специфику деятельности организации, только по данному коэффициенту нельзя судить об устойчивости организации.

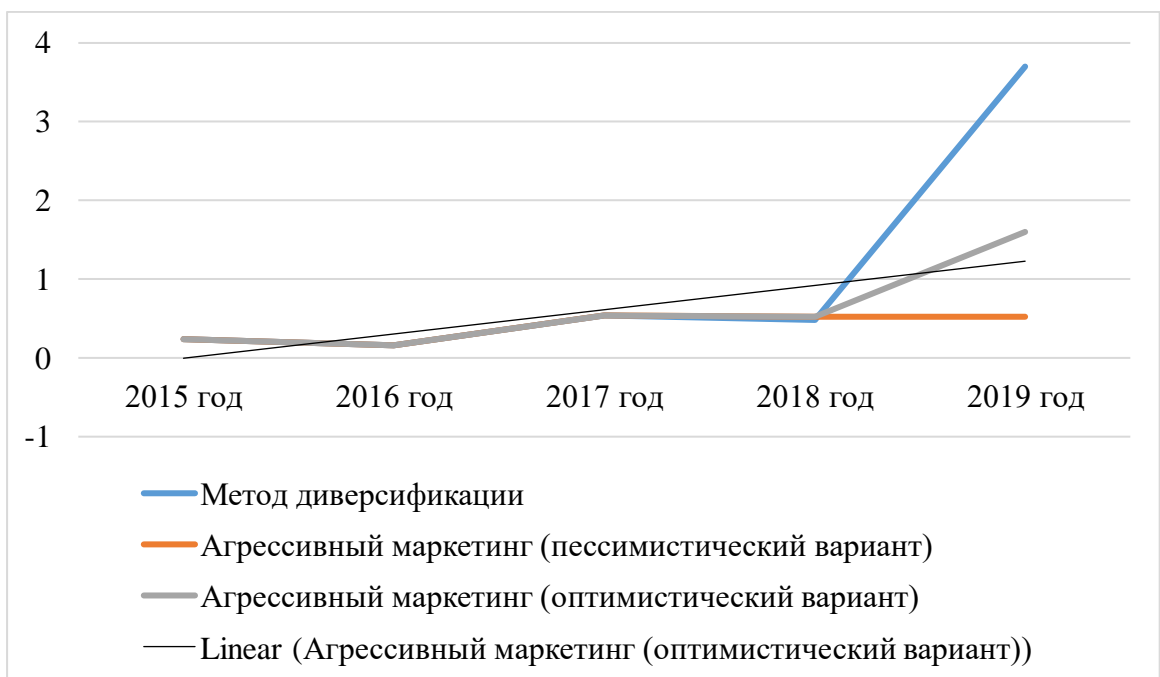


Рисунок 3.7– График тренда рентабельности активов, %

Рентабельность активов резко возрастает при методе диверсификации, более плавно при методе агрессивного маркетинга (оптимистическое развитие

ситуации). При пессимистическом сценарии наблюдается понижение рентабельности.

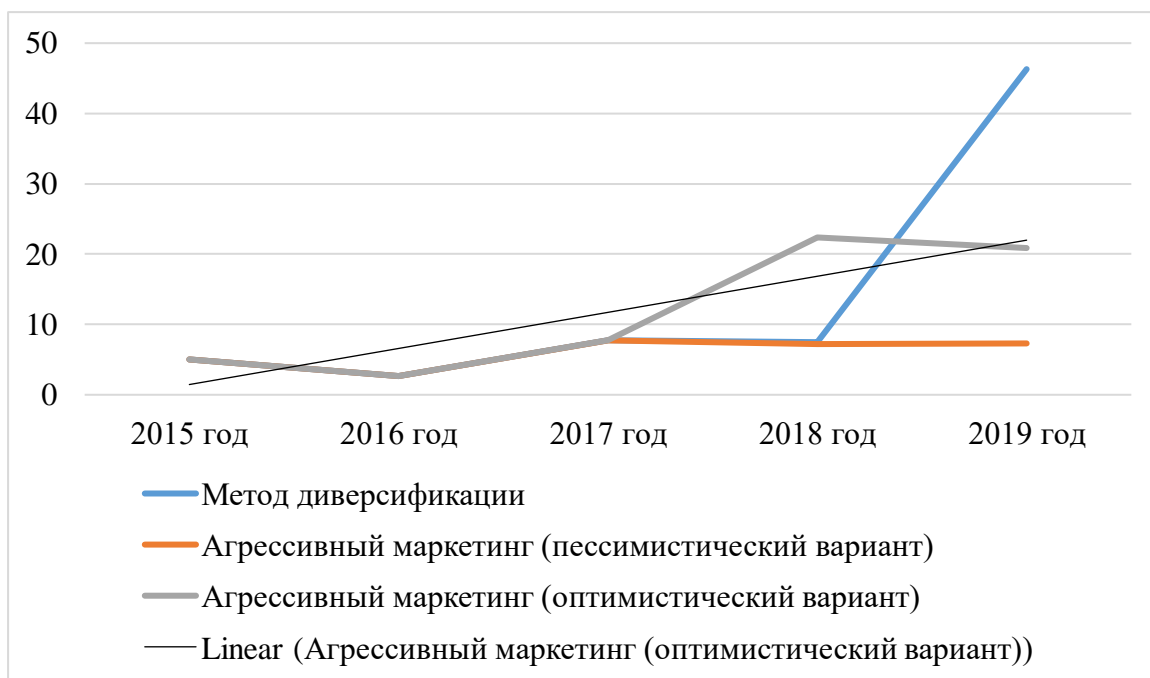


Рисунок 3.8 – График тренда рентабельности собственного капитала, %

Аналогичная ситуация наблюдается с рентабельностью собственного капитала, однако при методе агрессивного маркетинга (оптимистический сценарий) наблюдается даже понижение в 2019 году по сравнению с 2020.

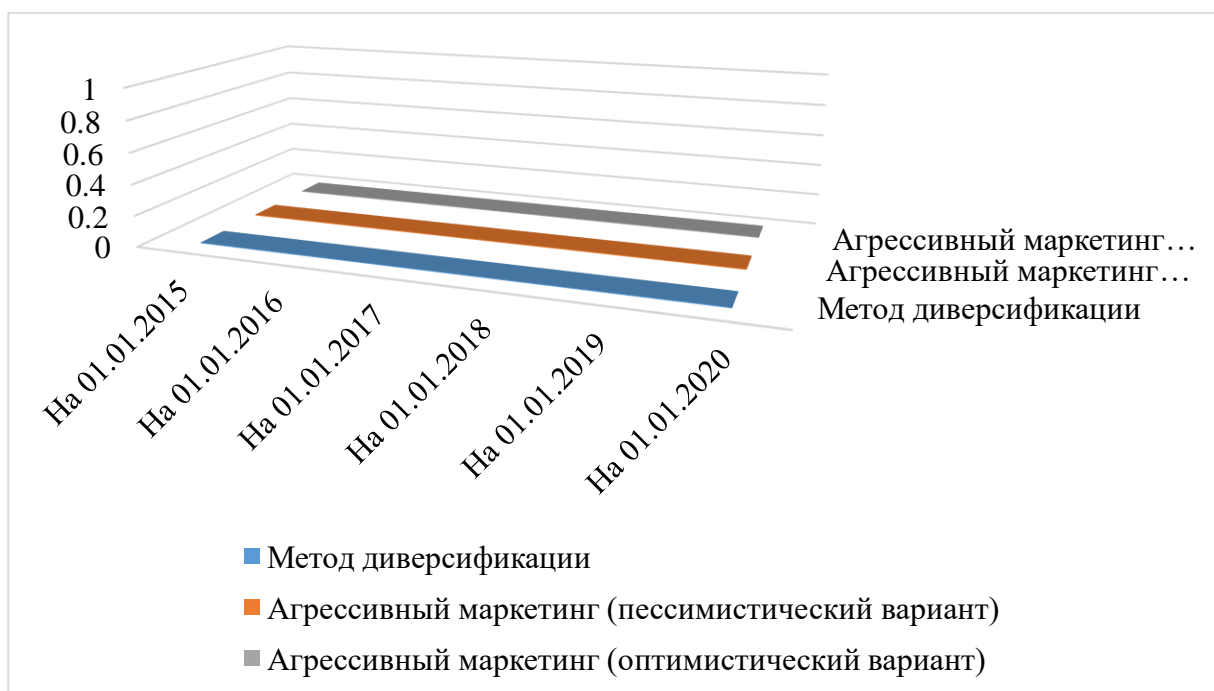


Рисунок 3.9 – График тренда чистого оборотного капитала, тыс. руб.

Наибольшее значение чистого оборотного капитала достигается при методе диверсификации, именно этот метод следует использовать для того, чтобы достигнуть наибольшего значения данного значимого для организации показателя.

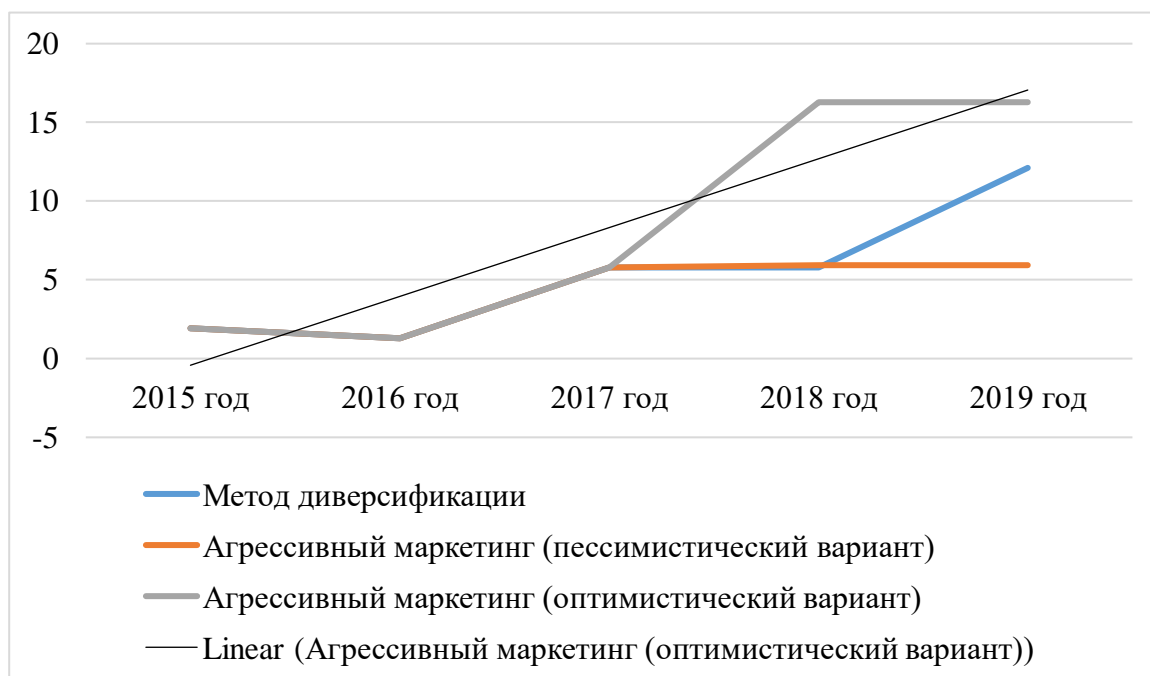


Рисунок 3.10– График тренда нормы прибыли, %

Наибольший рост нормы прибыли наблюдается при агрессивном маркетинге (оптимистический сценарий), но этого не достаточно для того, чтобы судить о возможности применения данного метода для управления устойчивым развитием организации.

На 01.01.2020 удаётся в большей степени понизить отрицательное значение СОС, используя метод диверсификации. Также коэффициент текущей ликвидности выше при методе диверсификации, однако коэффициенты срочной и абсолютной ликвидности выше при использовании метода агрессивного маркетинга. Итоговый коэффициент автономии выше при методе диверсификации, а коэффициент оборачиваемости – при методе агрессивного маркетинга. Кроме того, рентабельность активов и собственного капитала, чистый оборотный капитал выше при диверсификации, в то время как норма чистой прибыли выше при методе агрессивного маркетинга.

Выводы по разделу три

Выбирая метод, которому следует отдать предпочтение, необходимо обратить внимание, что такие значимые для организации показатели, как СОС, рентабельность активов и собственного капитала, чистый оборотный капитал имеют большее значение при использовании метода диверсификации. Кроме того, метод агрессивного маркетинга даёт положительные результаты только при оптимистическом развитии ситуации, в то время как при неблагоприятных условиях позитивный эффект не достигается. Кроме того, метод диверсификации позволяет снизить риски, с которыми сталкивается организация во время своей деятельности, и позволяет создать новые связи с контрагентами, что позитивно влияет на управление коммуникативной устойчивостью, в то время как агрессивный маркетинг, хотя способен улучшить показатели деятельности организации, может подвергнуть её дополнительным имиджевым рискам. Исходя из вышесказанного, при возникновении выбора того, какой метод управления устойчивым развитием следует выбрать, предпочтение следует отдать методу диверсификации, однако при благоприятных условиях внешней среды и грамотно составленной стратегии маркетинга следует рассмотреть возможность сочетания 2 методов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведённой работы определены различные подходы к понятию «управление устойчивым развитием» и установлена взаимосвязь между управлением устойчивым развитием и экономической нестабильностью. Выявлены теоретические основы научных подходов к управлению устойчивым развитием.

Определены методы управления устойчивым развитием, выделяемые современными учёными. Изучен ряд показателей и коэффициентов, по которому можно судить об устойчивом развитии предприятия. Рассмотрена отдельно финансовая устойчивость в условиях экономической нестабильности. Таким образом, цель работы достигнута, задачи – решены.

Исследование научной литературы по теме управления устойчивым развитием позволило сделать вывод, что устойчивое развитие включает в себя множество составных частей, подчиняется экономическим законам и подразумевает развитие предприятия как целостного организма.

Проанализировав первую и вторую формы отчётности организации, можно сделать вывод о том, что требуется корректировка её финансового состояния, т. к. наблюдается большая зависимость от заёмных средств, весь анализируемый период компания имеет непокрытый убыток, структура активов и пассивов баланса нуждается в пересмотре. Кроме того, заметно влияние на компанию экономической нестабильности. Все вышеперечисленные факторы необходимо учесть при рассмотрении плана по управлению устойчивым развитием организации.

В результате проведённой работы было установлено, что филиалу АО «Желдорипотека в г.Екатеринбург при выборе между методом диверсификации (инвестированием в строительство привокзальной гостиницы) и методом агрессивного маркетинга следует выбрать первый метод для управления устойчивым развитием, однако при благоприятных условиях внешней среды и продуманной рекламной компанией возможно сочетать данные методы.

Результаты работы рекомендуется использовать при управлении устойчивым развитием филиала АО «Желдорipoteka» г.Екатеринбург. Выполненная работа имеет практическую ценность и рекомендована для апробации в филиале АО «Желдорipoteka» г.Екатеринбург.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. О несостоятельности (банкротстве): федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2005. - № 15. Ст. 1275.
2. Алферова Т.В. Концептуальное моделирование определения категории «устойчивое развитие» / Т.В. Алферова, Е.А. Третьякова // Журнал экономической теории. – 2012. – № 4. – С. 10-11.
3. Баев И.А. Управление экономической устойчивостью предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности / И.А. Баев, А.В. Шмидт // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2012. – № 3. – С. 50-63.
4. Бальков, В.А. Методика разработки финансовой стратегии корпорации / В.А. Бальков, Р.И. Гарипов // Междисциплинарный диалог: современные тенденции в общественных, гуманитарных, естественных и технических науках. – 2014. – № 1. – С. 192-196.
5. Бариленко В.И. Бизнес-анализ как инструмент обеспечения устойчивого развития хозяйствующих субъектов / В.И. Бариленко // Учет. Анализ. Аудит. – 2014. – №1. – С. 25-31.
6. Бетилгириев, М.А. Концептуальные подходы обеспечения устойчивого развития предприятия как хозяйствующего субъекта экономики региона / М.А. Бетилгириев, Р.Ш. Дацаева // Управление экономическими системами. – 2012. – № 1 (37). – С. 1-12.
7. Бланк, А.И. Управление финансовыми ресурсами: учебное пособие / А.И. Бланк. – М.: Омега-Л, 2011.
8. Бланк, А.И. Финансовая стратегия предприятия: учебное пособие / А.И.Бланк. – М.: БФМ, 2015.
9. Блэк, Дж. Экономика. Толковый словарь: словарь / Блэк, Дж. – М.: Инфа-М, Весь Мир, 2000. – 840 с.
10. Большая советская энциклопедия: [в 30 т.] / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – М.: Советская энциклопедия, 1969–1978.

11. Волкова, Л.В. Формирование механизмов устойчивого развития промышленного предприятия: на основе рециркуляции изделий: диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Л.В. Волкова; [Место защиты: Ин-т экономики и организации пром. пр-ва СО РАН]. – Новосибирск, 2009. –173 с.
12. Воронов, А. С. Устойчивое развитие предприятия как стратегическая цель маркетинга / А. Воронов, С. Рубанов // Маркетинг. – 2002. – №3. – С. 31-37.
13. Галицкая Ю.Н. Оценка стратегической устойчивости и обоснование стратегии развития предприятия. Монография / Ю.Н. Галицкая, Т.А. Мартынова // Министерство образования и науки Российской Федерации. Краснодар, 2010.–113 с.
14. Галицкая Ю.Н., Тхагапсо М.Б. Методические основы прогнозирования финансовой устойчивости организации // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – №4 (64). – С. 16.
15. Гармаева М.А. Роль государства в обеспечении публичного интереса в страховании / М.А. Гармаева // Журнал российского права. – 2013. – №4. – С. 15-20.
16. Гениберг, Т.В. Сущность и методические основы разработки финансовой стратегии фирмы / Т.В. Гениберг, Н.А. Иванова, О.В. Полякова // Научные записки НГУЭУ. -- 2009. -- № 9 -- С. 68-88.
17. Гришаков, К.Р. Понятие устойчивого развития промышленного предприятия / К.Р. Гришаков // SCI-ARTICLE. – 2013. – № 3. – С. 79-82.
18. Деркач, Ю.В. Системный подход к устойчивому развитию предприятий / Деркач Ю.В. // Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. Серия «Экономика и управление». – 2012. – Т. 25 (64). № 3. - С. 66-72.
19. Добрянская Н.А., Попович В.В. Диверсификация производства как фактор развития регионального продовольственного рынка / Н.А. Добрянская, В.В. Попович // Молодой ученый. –2013.– № 8.– С. 188–190.
20. Дятлов С.А. Основы концепции устойчивого развития: Учеб. пособие / С. А. Дятлов. – СПб.:

21. изд-во СПбГУЭФ, 1998. – 155 с.
22. Ильшёва, Н.Н. Учёт, анализ и стратегическое управление инновационной деятельностью: монография / Н.Н. Ильшёва, С.И. Крылов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 216 с.
23. Коняшова А.В. Показатели оценки функциональных составляющих экономической устойчивости развития предприятия [Текст] / А.В. Коняшова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2013. – № 8 (299). – Экономика. – Выпуск 40. – С. 123-128.
24. Коряков, А.Г. Методологические вопросы устойчивого развития предприятий / А.Г. Коряков // Молодой ученый.– 2016. – №7. – С. 878-881.
25. Кондаурова Д.С. Разработка рекомендаций по развитию механизма управления устойчивым развитием промышленных предприятий / Д.С. Кондаурова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. – №9 (81).– С. 19-24.
26. Лантух, А.А. Научные проблемы обеспечения устойчивого развития сельскохозяйственных предприятий в современных условиях / А.А. Лантух // Вопросы экономики и права. – 2016. – №7.– С. 878-881.
27. Михалев О.В. Экономическая устойчивость хозяйственных систем: методология и практика научных исследований и прикладного анализа / О.В. Михалев. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2010. – 200 с.
28. Мохов, В.Г. Обеспечение устойчивого развития предприятия в условиях экономической нестабильности / В.Г. Мохов, К.В. Очнева, В.О. Логиновская. // Управление инвестициями и инновациями. – 2018. – № 1. – С. 85-89.
29. Онучин, С.В. Факторы нестабильности в экономике / С.В. Онучин // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 3 (51). – С. 98-102.
30. Современный экономический словарь: словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева – М.: НИЦ Инфа-М, 2014. – 512 с.

31. Тарасов, Д.И. Стратегические инструменты устойчивого развития промышленных предприятий : автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Тарасов Дмитрий Игоревич; [Место защиты: Нижегород. гос. ун-т им. Н.И. Лобачевского]. – Нижний Новгород, 2014. – 23 с.
32. Терминологический словарь библиотекаря по социально-экономической тематике. – М.: С.-Петербург: Российская национальная библиотека, 2011. – 168 с.
33. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: Учебник / Р. А. Фахутнинов. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 283 с.
34. Фоломьев, А.Н. Устойчивость предприятий в рыночной системе хозяйствования / А.Н. Фоломьев // Экономика и организация рыночного хозяйства. – М.: Прогресс, 1995. – 245 с.
35. Хисамутдинов И.А. Социоэкологоэкономическая оценка региона в контекстеперехода к устойчивому развитию / И.А. Хисамутдинов // Региональная экономика: теория и практика.– 2013.– №4.– С. 9-15.
36. Хлобыстов Е.В. Устойчивое развитие макрорегионов: выборнеоколониализма / Е.В. Хлобыстов // Экономический форум.– 2012.– №4.– С. 101-106.
37. Худякова, Е.В. Формирование организационно-экономического механизма устойчивого развития малых и средних промышленных предприятий России в условияхвнешнеэкономических санкций / Е.В. Худякова // Вестник Белгородского университета кооперации,экономики и права.– 2015.– №3(55).– С. 332-338.
38. Худякова, Т.А. Методологические подходы к формированию системы управления промышленным предприятием по критериям финансово-экономической устойчивости / Т.А. Худякова, А.В. Шмидт // Современные технологии управления. – 2014. – № 8 (44). – С. 42–47.

39. Худякова, Т.А. Принципиальные отличия между финансовой и экономической устойчивостью / Т.А. Худякова, К.В. Очнева // Общество и сервис: теоретические и практические инновации. – 2017. – № 5. – С. 32–36.
40. Худякова, Т.А. Роль контроллинга при управлении устойчивостью промышленного предприятия / Т.А. Худякова // Инновационное развитие современной науки: сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2014. – С. 293–295.
41. Шеремет, А. Д. Управленческий учет: учеб. пособие / А. Д. Шеремет. – Москва: ИД ФБК ПРЕСС, 2000. – 513 с.
42. Шмидт, А.В. Генезис понятия «экономическая устойчивость» промышленного предприятия / А.В. Шмидт // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса, 2011. – №4. – С. 20–30.
43. Шмидт, А.В. Методы управления экономической устойчивостью на промышленном предприятии / А.В. Шмидт // Вопросы экономики и права. – 2011. – № 3(33). – С. 218-222.
44. Шмидт, А.В. Моделирование управления развитием промышленных предприятий по экономическим критериям устойчивости / А.В. Шмидт, Т.А. Худякова // Социально-экономические проблемы современной российской экономики: коллективная монография. М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2013. – С. 250–282.
45. Шмидт, А.В. Сущность и показатели экономической устойчивости промышленных предприятий / А.В. Шмидт // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2011. – № 3. – С. 55–66.
46. Экономика: учебник / под ред. А.С. Булатова – М.: Экономистъ, 2011. – 831 с.
47. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие / под. ред. А.П. Градова – СПб.: Спец-Лит, 2003. – 958 с.
48. 30n.ru библиотека студента [Электронный ресурс]. – <http://www.30n.ru/9/9.html>.

49. Аудиторское заключение о бухгалтерской (финансовой отчетности) закрытого акционерного общества «Желдорипотека» по итогам деятельности за 2015 год [Электронный ресурс]. –https://www.zdi.ru/upload/docs/2015_07.pdf.
50. Аудиторское заключение о бухгалтерской (финансовой отчетности) закрытого акционерного общества «Желдорипотека» по итогам деятельности за 2015 год [Электронный ресурс]. –https://www.zdi.ru/upload/docs/2016_07_.pdf.
51. Аудиторское заключение о бухгалтерской (финансовой отчетности) АО «Желдорипотека» по итогам деятельности за 2015 год [Электронный ресурс]. –https://www.zdi.ru/upload/docs/2017_06_Аудиторское%20заключение%20по%20итогам%20деятельности%20за%202017%20г..pdf.
52. База объявлений ЦИАН [Электронный ресурс]. –<https://chelyabinsk.cian.ru/kupit-dom-500000-chelyabinskaya-oblast/>.
53. Бухгалтерский баланс закрытого акционерного общества «Желдорипотека» на 31.03.2015 [Электронный ресурс]. –https://www.zdi.ru/upload/docs/2015_01.pdf.
54. Бухгалтерский баланс закрытого акционерного общества «Желдорипотека» на 30.06.2015 [Электронный ресурс]. –https://www.zdi.ru/upload/docs/2015_03.pdf.
55. Бухгалтерский баланс закрытого акционерного общества «Желдорипотека» на 30.09.2015 [Электронный ресурс]. –https://www.zdi.ru/upload/docs/2016_05.pdf.
56. Бухгалтерский баланс закрытого акционерного общества «Желдорипотека» на 31.03.2016 [Электронный ресурс]. –https://www.zdi.ru/upload/docs/2016_01.pdf.
57. Бухгалтерский баланс закрытого акционерного общества «Желдорипотека» на 30.06.2016 [Электронный ресурс]. –https://www.zdi.ru/upload/docs/2016_03.pdf.
58. Бухгалтерский баланс закрытого акционерного общества «Желдорипотека» на 30.09.2016 [Электронный ресурс]. –https://www.zdi.ru/upload/docs/2016_05.pdf.
59. Бухгалтерский баланс закрытого акционерного общества «Желдорипотека» на 31.03.2017 [Электронный ресурс]. –https://www.zdi.ru/upload/docs/2017_01.pdf.
60. Бухгалтерский баланс акционерного общества «Желдорипотека» на 30.06.2017 [Электронный ресурс]. –https://www.zdi.ru/upload/docs/2017_03.pdf.

61. Бухгалтерский баланс акционерного общества «Желдорипотека» на 30.09.2017 [Электронный ресурс]. –https://www.zdi.ru/upload/docs/2017_05.pdf.
62. Договор об участии в строительстве здания привокзальной гостиницы в городе Самаре № 754 от 18.06.2018 [Электронный ресурс]. – <https://www.zdi.ru/upload/iblock/53d/53d17050bd9ee76321cd5b1eca9dc047.pdf>.
63. Мельцас, А. Р. Синергетический подход к исследованию экономических систем [Электронный ресурс]. – www.sinergeticport.socionet.ru.
64. Мельцас, Е.О. Сущность понятия «финансово-экономическая устойчивость» хозяйствующего субъекта [Электронный ресурс]. – <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/285/2850e3a23a0750731780147af1070259.pdf>.
65. Отчёт о финансовых результатах закрытого акционерного общества «Желдорипотека» за период с 01.01.2015 по 31.03.2015 [Электронный ресурс]. – https://www.zdi.ru/upload/docs/2015_02.pdf.
66. Отчёт о финансовых результатах закрытого акционерного общества «Желдорипотека» за период с 01.01.2015 по 30.06.2015 [Электронный ресурс]. – https://www.zdi.ru/upload/docs/2015_04.pdf.
67. Отчёт о финансовых результатах закрытого акционерного общества «Желдорипотека» за период с 01.01.2015 по 30.09.2015 [Электронный ресурс]. – https://www.zdi.ru/upload/docs/2015_06.pdf.
68. Отчёт о финансовых результатах закрытого акционерного общества «Желдорипотека» за период с 01.01.2016 по 31.03.2016 [Электронный ресурс]. – https://www.zdi.ru/upload/docs/2016_02.pdf.
69. Отчёт о финансовых результатах закрытого акционерного общества «Желдорипотека» за период с 01.01.2016 по 30.06.2016 [Электронный ресурс]. – https://www.zdi.ru/upload/docs/2016_04.pdf.
70. Отчёт о финансовых результатах закрытого акционерного общества «Желдорипотека» за период с 01.01.2016 по 30.09.2016 [Электронный ресурс]. – https://www.zdi.ru/upload/docs/2016_06.pdf.

71. Отчёт о финансовых результатах закрытого акционерного общества «Желдорипотека» за период с 01.01.2017 по 31.03.2017 [Электронный ресурс]. – https://www.zdi.ru/upload/docs/2017_02.pdf.
72. Отчёт о финансовых результатах закрытого акционерного общества «Желдорипотека» за период с 01.01.2017 по 30.06.2017 [Электронный ресурс]. – https://www.zdi.ru/upload/docs/2017_04.pdf.
73. Сайт АО «Желдорипотека» [Электронный ресурс]. – zdi.ru.
74. Сайт Avito [Электронный ресурс]. – <https://www.avito.ru>.
75. Сайт Unibo [Электронный ресурс]. – <http://chelyabinsk.unibo.ru>.
76. Сайт ЯндексНедвижимость [Электронный ресурс]. – <https://realty.yandex.ru>.
77. Сайт «Деловой квартал» [Электронный ресурс]. – <http://chel.dk.ru/wiki/zheldoripoteka>.
78. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс]. – http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/695587#cite_note-1.
79. Словарь терминов. Философия. [Электронный ресурс]. – www.slovari.info/philosophical/slovar_philosophica
80. Фокин, Н.И. Экономика: в начале было слово: электронный словарь [Электронный ресурс]. – <http://dictionary-economics.ru/art-59>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Горизонтальный и вертикальный анализ баланса 2015 год

Наименование показателя	На 01.01.15		На 31.12.15		Изменения		
	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	абсолютное отклонение, тыс. руб.	относительное отклонение, %	темп прироста, %
АКТИВ							
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Нематериальные активы	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,000
Основные средства	3 941	0,261	3 940	0,261	-1	0,000	-0,025
Доходные вложения в материальные ценности	24 631	1,634	47 519	3,145	22 888	1,511	92,924
Финансовые вложения	251 124	16,661	285 777	18,917	34 653	2,256	13,799
Отложенные налоговые активы	16 175	1,073	14 767	0,977	-1 408	-0,096	-8,705
Прочие внеоборотные активы	1	0,000	9	0,000	8	0,000	800,000
Имущество, переданное в оперативное управление	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,000
Итого по разделу I	295 872	19,630	353 648	23,409	57 776	3,779	19,527
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Запасы	641 087	42,534	579 668	38,270	-61 419	-4,264	-9,580
Налог на добавленную стоимость по приобретённым ценностям	29 827	1,979	30 812	2,040	985	0,061	3,302
Дебиторская задолженность	435 913	28,921	498 292	32,984	62 379	4,062	14,310
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	32 189	2,136	239	0,016	-31 950	-2,120	-99,258
Денежные средства и денежные эквиваленты	55 015	3,650	45 891	3,038	-9 124	-0,612	-16,585
Прочие оборотные активы	17 389	1,154	2 168	0,144	-15 221	-1,010	-87,532
Итого по разделу II	1 211 360	80,370	1 157 069	76,591	-54 291	-3,779	-4,482
БАЛАНС	1 507 232	100,000	1 510 719	100,000	3 487	0,000	0,231
ПАССИВ							
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							

Окончание приложения А

Наименование показателя	На 01.01.15		На 31.12.15		Изменения		
	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	абсолютное отклонение, тыс. руб.	относительное отклонение, %	темп прироста, %
ПАССИВ							
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
Уставный капитал	90 873	6,029	90 873	6,015	0	-0,014	0,000
Переоценка внеоборотных активов	0	0,000	13 549	0,897	13 549	0,897	
Добавочный капитал (без переоценки)	140 796	9,341	140 796	9,320	0	-0,021	0,000
Резервный капитал	1 935	0,128	1 935	0,128	0	0,000	0,000
Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)	-168 824	-11,201	-165 145	-10,932	3 679	0,269	-2,179
Итого по разделу III	64 779	4,298	82 007	5,428	17 228	1,130	26,595
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заёмные средства	895 218	59,395	895 778	59,295	560	-0,100	0,063
Отложенные налоговые обязательства	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,000
Прочие обязательства	1 732	0,182	15 872	1,051	14 140	0,869	816,397
Расчёты по долевым участию в строительстве	53 003	3,517	39 289	2,601	-13 714	-0,916	-0,259
Итого по разделу IV	949 953	63,026	950 938	62,946	985	-0,080	0,104
IV. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заёмные средства	59 193	3,927	53 785	3,560	-5 408	-0,367	-9,136
Кредиторская задолженность	399 734	26,521	396 742	26,262	-2 992	-0,259	-0,748
Доходы будущих периодов	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,000
Оценочные обязательства	33 572	2,227	27 247	1,804	-6325	-0,423	-18,840
Прочие обязательства	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,000
Итого по разделу V	492 500	32,676	477 774	31,626	-14 726	-1,050	-2,990
БАЛАНС	1 507 232	100,000	1 510 719	100,000	3 487	0,000	0,231

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Горизонтальный и вертикальный анализ баланса за 2016 год

Наименование показателя	На 01.01.16		На 31.12.16		Изменения		
	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	абсолютное отклонение, тыс. руб.	относительное отклонение, %	темп прироста, %
АКТИВ							
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Нематериальные активы	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,000
Основные средства	3 940	0,261	5 041	0,406	1 101	0,145	27,944
Доходные вложения в материальные ценности	47 519	3,145	10 465	0,843	-37 054	-2,302	-77,977
Финансовые вложения	285 777	18,917	129 847	10,459	-155 930	-8,458	-54,564
Отложенные налоговые активы	14 767	0,977	17 445	1,405	2 678	0,428	18,135
Прочие внеоборотные активы	9	0,000	10	0,001	1	0,001	11,111
Имущество, переданное в оперативное управление	0	0,000	45 591	3,672	45 591	3,672	3,672
Итого по разделу I	353 648	23,409	208 400	16,787	-145 248	-6,622	-41,071
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Запасы	579 668	38,270	532 891	42,926	-46 777	4,654	-8,070
Налог на добавленную стоимость по приобретённым ценностям	30 812	2,040	37 411	3,014	6 599	2,953	21,417
Дебиторская задолженность	498 292	32,984	418 117	33,680	355 738	0,696	71,391
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	239	0,016	196	0,016	-43	0,000	-17,992
Денежные средства и денежные эквиваленты	45 891	3,038	44 026	3,546	-1865	0,508	-4,064
Прочие оборотные активы	2 168	0,144	1 389	0,112	-779	-0,032	-35,932
Итого по разделу II	1 157 069	76,591	1 034 030	83,294	-123 039	6,703	-10,634
БАЛАНС	1 510 719	100,000	1 241 429	100,000	-269 290	0,000	-17,825
ПАССИВ							
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
Уставный капитал	90 873	6,015	90 873	7,320	0	1,305	0,000
Переоценка внеоборотных активов	13 549	0,897	0	0,000	-13 549	-0,897	-100,000
Добавочный капитал (без переоценки)	140 796	9,320	140 796	11,341	0	2,021	0,000
Резервный капитал	1 935	0,128	1 935	0,156	0	0,028	0,000

Окончание приложения Б

Наименование показателя	На 01.01.16		На 31.12.16		Изменения		
	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	абсолютное отклонение, тыс. руб.	относительное отклонение, %	темп прироста, %
ПАССИВ							
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)	-165 145	-10,932	-149 381	-12,033	15 764	-1,101	-9,546
Итого по разделу III	82 007	5,428	84 222	6,784	2 215	1,356	2,701
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заёмные средства	895 778	59,295	653 637	52,652	-242 141	-6,643	-27,031
Отложенные налоговые обязательства	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,000
Прочие обязательства	15 872	1,051	9 168	0,739	-6 704	-0,312	-42,238
Расчёты по долевого участию в строительстве	39 289	2,601	53 396	4,301	14 107	1,700	35,906
Итого по разделу IV	950 938	62,946	716 200	57,692	-234 738	-5,254	-24,685
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заёмные средства	53 785	3,560	0	0,000	-53 785	-3,560	-100,000
Кредиторская задолженность	396 742	26,262	425 017	34,236	28 275	7,974	7,127
Доходы будущих периодов	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,000
Оценочные обязательства	27 247	1,804	16 990	1,369	-10 257	-0,435	-37,645
Прочие обязательства	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,000
Итого по разделу V	477 774	31,626	442 007	35,605	-35 767	3,979	-7,486
БАЛАНС	1 510 719	100,000	1 241 429	100,000	-269 290	0,000	-17,825

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Горизонтальный и вертикальный анализ баланса за 2017 год

Наименование показателя	На 01.01.17		На 31.12.17		Изменения		
	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	абсолютное отклонение, тыс. руб.	относительное отклонение, %	темп прироста, %
АКТИВ							
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Нематериальные активы	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,000
Основные средства	5 041	0,406	3 657	0,289	-1384	-0,117	-27,455
Доходные вложения в материальные ценности	10 465	0,843	0	0,000	0	0,000	0,000
Финансовые вложения	129 847	10,459	127 438	10,064	-2 409	-0,395	-1,855
Отложенные налоговые активы	17 445	1,405	12 371	0,977	-5 074	-0,428	-29,086
Прочие внеоборотные активы	10	0,001	20	0,002	10	0,001	100,00
Имущество, переданное в оперативное управление	45 591	3,672	45 591	3,601	0	-0,071	0,000
Итого по разделу I	208 400	16,787	189 077	14,932	-19 323	-1,855	-9,272
I. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Запасы	532 891	42,926	588 598	46,484	55 707	3,558	10,454
Налог на добавленную стоимость по приобретённым ценностям	37 411	3,014	40 929	3,232	3 518	0,218	9,404
Дебиторская задолженность	418 117	33,680	391 848	30,946	-26 269	-2,734	-6,283
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	196	0,016	186	0,015	-10	-0,001	-0,051
Денежные средства и денежные эквиваленты	44 026	3,546	53 095	4,193	9 069	0,647	20,599
Прочие оборотные активы	1 389	0,112	2 504	0,198	1 115	0,086	80,274
Итого по разделу II	1 034 030	83,294	1 077 162	85,068	43 132	1,774	4,171
БАЛАНС	1 241 429	100,000	1 266 238	100,000	24 809	0,000	1,998
ПАССИВ							
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
Уставный капитал	90 873	90 873	90 873	7,177	0	-0,143	0,000
Переоценка внеоборотных активов	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,000
Добавочный капитал (без переоценки)	140 796	11,341	140 796	11,119	0	-0,222	0,000
Резервный капитал	1 935	0,156	1 935	0,153	0	-0,003	0,000

Окончание приложения В

Наименование показателя	На 01.01.17		На 31.12.17		Изменения		
	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	абсолютное отклонение, тыс. руб.	относительное отклонение, %	темп прироста, %
ПАССИВ							
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)	-149 381	-12,033	-142 605	-11,262	6 776	0,771	-4,536
Итого по разделу III	84 222	6,784	90 999	7,187	6 777	0,403	8,047
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заёмные средства	653 637	52,652	632 259	49,932	-21 378	-2,720	-3,271
Отложенные налоговые обязательства	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,000
Прочие обязательства	9 168	0,739	3 688	0,291	-5 480	-0,448	-59,773
Расчёты по долевого участию в строительстве	53 396	4,301	132 516	10,465	79 120	6,164	148,176
Итого по разделу IV	716 200	57,692	768 463	60,689	52 263	2,997	7,297
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заёмные средства	0	0,000	22 345	1,765	22 345	1,765	
Кредиторская задолженность	425 017	34,236	369 626	29,191	-55 391	-5,045	-13,033
Доходы будущих периодов	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,000
Оценочные обязательства	16 990	1,369	14 806	1,169	-2 184	-0,200	-12,885
Прочие обязательства	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,000
Итого по разделу V	442 007	35,605	406 777	32,125	-35 230	-3,480	-7,970
БАЛАНС	1 241 429	100,000	1 266 238	100,000	24 809	0,000	1,998

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Анализ отчётов о финансовых результатах за 2015 и 2016 годы

Наименование показателя	За Январь – Декабрь 2015 года		За Январь – Декабрь 2016 года		Изменения		
	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	абсолютное отклонение, тыс. руб.	относительное отклонение, %	темп прироста, %
Выручка	190 362	100,000	172 371	100,000	-17 991	0,000	-9,451
Себестоимость продаж	(131 355)	(69,003)	(141 954)	(82,354)	(10 599)	(22,351)	(0,081)
Валовая прибыль (убыток)	59 008	30,998	30 417	17,646	-28 591	-13,352	-48,453
Коммерческие расходы	(2 394)	(1,258)	(2 716)	(1,576)	(322)	(0,318)	(13,450)
Управленческие расходы	(21 394)	(11,239)	(24 568)	(14,253)	(3 174)	(3,014)	(14,836)
Прибыль (убыток) от продаж	35 220	18,502	3 134	1,818	-32 086	-16,684	-91,102
Доходы от участия в других организациях	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,000
Проценты к получению	6 832	3,589	8 650	5,018	1 818	1,429	26,610
Проценты к уплате	(32 614)	(17,133)	(26 356)	(15,290)	(-6 258)	(-1,843)	(-19,188)
Прочие доходы	15 801	8,301	283 389	164,406	267 588	156,105	1 693,488
Прочие расходы	(21 602)	(11,348)	(266 978)	(154,886)	(245 376)	(143,538)	(1 135,895)
Прибыль (убыток) до налогообложения	3 637	1,911	1 838	1,066	-1 799	-0,845	-49,464

Окончание приложения Г

Наименование показателя	За Январь – Декабрь 2015 года		За Январь – Декабрь 2016 года		Изменения		
	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	абсолютное отклонение, тыс. руб.	относительное отклонение, %	темп прироста, %
Текущий налог на прибыль	0	0,000	(459)	(0,266)	(459)	(0,266)	_____
в т. ч. постоянные налоговые обязательства	(1 061)	(0,557)	(773)	(0,448)	(-288)	(-0,109)	(-27,144)
Изменение отложенных налоговых обязательств	3	0,002	22	0,013	19	0,011	633,333
Изменение отложенных налоговых активов	331	0,174	841	0,488	510	0,314	154,079
Прочее	(291)	(0,153)	(28)	(0,016)	(-263)	(-0,137)	(-90,378)
Чистая прибыль (убыток)	3 680	1,933	2 215	1,285	-1 465	-0,648	-39,810

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Анализ отчётов о финансовых результатах за 2016 и 2017 годы

Наименование показателя	За Январь – Декабрь 2016 года		За Январь – Декабрь 2017 года		Изменения		
	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	абсолютное отклонение, тыс. руб.	относительное отклонение, %	темп прироста, %
Выручка	172 371	100,000	116 857	100,000	-55 514	0,000	-32,206
Себестоимость продаж	(141 954)	(82,354)	(69 909)	(59,824)	(-72 045)	(-22,530)	(-50,752)
Валовая прибыль (убыток)	30 417	17,646	46 948	40,176	16 531	22,530	54,348
Коммерческие расходы	(2 716)	(1,576)	(2 682)	(2,295)	(-34)	(0,719)	(-1,252)
Управленческие расходы	(24 568)	(14,253)	(20 086)	(17,189)	(-4 482)	(2,936)	(-18,243)
Прибыль (убыток) от продаж	3 134	1,818	24 179	20,691	21 045	18,873	671,506
Доходы от участия в других организациях	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0,000
Проценты к получению	8 650	5,018	4 514	3,863	-4 136	-1,155	-47,815
Проценты к уплате	(26 356)	(15,290)	(4 316)	(3,693)	(-22 040)	(-11,597)	(-83,624)
Прочие доходы	283 389	164,406	13 950	11,938	-269 439	-152,468	-95,077
Прочие расходы	(266 978)	(154,886)	(25 662)	(21,960)	(-241 316)	(-132,926)	(-90,388)
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 838	1,066	12 666	10,839	10 828	9,773	589,119
Текущий налог на прибыль	(459)	(0,266)	(4 585)	(3,924)	(4 126)	(3,658)	(898,911)
в т. ч. постоянные налоговые обязательства	(773)	(0,448)	2 838	2,429	3 611	2,877	467,141
Изменение отложенных налоговых обязательств	22	0,013	6	0,005	-16	-0,008	-72,727

Окончание приложения Д

Наименование показателя	За Январь – Декабрь 2016 года		За Январь – Декабрь 2017 года		Изменения		
	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	абсолютное отклонение, тыс. руб.	относительное отклонение, %	темп прироста, %
Изменение отложенных налоговых активов	841	0,488	(792)	(0,678)	-1 633	-1,166	-194,174
Прочее	(28)	(0,016)	(519)	(0,444)	(491)	(0,428)	(1 753,571)
Чистая прибыль (убыток)	2 215	1,285	6 776	5,799	4 561	4,514	205,914

0