

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА
КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»
НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ 38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
БАКАЛАВРА**

Зенкиной Алины Андреевны

(фамилия, имя, отчество полностью)

Тема: «Механизмы антикризисного финансового управления организацией
(в соответствии с приказом)
(на примере Туристического агентства «Амазонка», г. Пенза)»

утверждена приказом по университету от _____ № _____

дата

Срок представления работы к защите 29 апреля 2017 г.

дата

1. Исходные данные к работе Туристическое агентство «Амазонка»
*Базовая организация, направление,
заказ производства*

характер работы (НИР, заказ производства, вуза, кафедры)

2. Содержание работы (перечень подлежащих разработке вопросов) _____

1. Теоретические основы антикризисного финансового управления организацией. 1.1. Понятие и виды кризиса организации. 1.2. Сущность и задачи антикризисного финансового управления организацией. 1.3. Методика проведения исследования антикризисного финансового управления организацией. 2. Анализ антикризисного финансового управления в Туристическом агентстве «Амазонка». 2.1. Анализ показателей деятельности организации. 2.2. Анализ вероятности возникновения финансового кризиса в организации. 2.3. Исследование особенностей финансового управления в организации. 3. Разработка предложений по совершенствованию антикризисного финансового управления Туристическим агентством «Амазонка». 3.1. Разработка механизмов антикризисного финансового управления организацией. 3.2. Разработка направлений снижения финансовых рисков деятельности организации. 3.3. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

3. Этапы работы и сроки выполнения ее разделов:

Этапы работы	Разделы	Руководитель и консультанты (ф.и.о., должность, уч. степень, звание)	Сроки выполнения разделов	Подпись	
				Задание выдал (руководитель, консультант)	Задание принял (студент)
I	Введение (актуальность, цель, задачи, объект и предмет исследования, научная и практическая значимость)	Джевицкая Е.С., доцент, к.э.н.	23.01.17- 29.01.17		
II	1. Теоретические и методические подходы к постановке конкретной проблемы менеджмента 2. Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования на конкретном предприятии 3. Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы	Джевицкая Е.С., доцент, к.э.н.	30.01.17- 26.02.17		
			27.02.17- 26.03.17		
			27.03.17- 23.04.17		
III	Заключение и представление к защите (основные выводы и рекомендации, комплект документов к защите, плакаты (презентация), раздаточный материал)	Джевицкая Е.С., доцент, к.э.н.	24.04.17- 28.04.17		

Руководитель _____ Е.С. Джевицкая
подпись, дата *инициалы, фамилия*

Задание принял _____ А.А. Зенкина
к исполнению студент _____
подпись, дата *инициалы, фамилия*

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Зенкиной Алины Андреевны
(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: «Механизмы антикризисного финансового управления организацией (на примере Туристического агентства «Амазонка», г. Пенза)»

Выпускная квалификационная работа посвящена исследованию проблем антикризисного финансового управления организацией.

Работа состоит из трех глав. Первая глава ВКР посвящена исследованию теоретических и методических основ антикризисного финансового управления организацией. Вторая глава работы раскрывает анализ особенностей управления деятельностью Туристического агентства «Амазонка». В третьей главе работы раскрыты предложения по совершенствованию антикризисного финансового управления Туристическим агентством «Амазонка».

Результаты исследования могут быть полезны руководителям организаций при разработке направлений антикризисного финансового управления организацией.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	
1.1. Понятие и виды кризиса организации.....	
1.2. Сущность и задачи антикризисного финансового управления Организацией.....	
1.3. Методика проведения исследования антикризисного финансового управления организацией.....	
2. АНАЛИЗ АНТИКРИЗИСНОГО ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТУРИСТИЧЕСКОМ АГЕНТСТВЕ «АМАЗОНКА».....	
2.1. Анализ показателей деятельности организации.....	
2.2. Анализ вероятности возникновения финансового кризиса в организации.....	
2.3. Исследование особенностей финансового управления в организации....	
3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АНТИКРИЗИСНОГО ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТИЧЕСКИМ АГЕНТСТВОМ «АМАЗОНКА».....	
3.1. Разработка механизмов антикризисного финансового управления организацией.....	
3.2. Разработка направлений снижения финансовых рисков деятельности организации.....	
3.3. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий....	
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	
ГЛОССАРИЙ.....	
ПРИЛОЖЕНИЕ – Перечень корпоративных клиентов Туристического агентства «Амазонка».....	

ВВЕДЕНИЕ

Антикризисное финансовое управление организацией представляет собой процесс, основным содержанием которого является подготовка, принятие и реализация управленческих решений по предупреждению финансовых кризисов, их преодолению и минимизации их негативных последствий. Особенностью этого управления в сравнении с другими функциональными видами управления предприятием является то, что в силу кризисных условий принятие управленческих решений часто осуществляется в обстановке снижения управляемости предприятием, дефицита времени, высокой степени неопределенности, конфликтности интересов различных групп работников.

Экономическая значимость и актуальность антикризисного управления, и определили написание выпускной квалификационной работы, так как антикризисное финансовое управление предприятием направлено на выявление факторов, влияющих на кризисное развитие, предотвращение банкротства, на выработку механизмов по выводу предприятия из кризисного состояния.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование в теоретическом плане сущности и значения антикризисного финансового управления предприятием, проведение анализа предпосылок финансового кризиса организации и разработка рекомендаций по совершенствованию механизма антикризисного финансового управления организацией.

Объектом исследования является Туристическое агентство «Амазонка». Предметом исследования – система показателей, характеризующих финансовое положение организации.

Поставленная цель исследования достигалась посредством решения следующих задач:

- исследование понятия и видов кризиса в организации;

- изучение сущности и задач антикризисного финансового управления организацией;
- разработка методики проведения исследования антикризисного финансового управления организацией;
- анализ показателей деятельности Туристического агентства «Амазонка»;
- анализ вероятности возникновения финансового кризиса в организации;
- исследование особенностей финансового управления в организации;
- разработка механизмов антикризисного финансового управления организацией;
- разработка направлений снижения финансовых рисков деятельности организации;
- оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

Методами исследования послужили: монографический, балансовый, расчетно-конструктивный, индексный.

Информационную базу исследования составили труды отечественных ученых по проблемам антикризисного финансового управления деятельностью организации. Аналитическую основу исследования составили данные о деятельности Туристического агентства «Амазонка» за 2012-2016 гг.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы обусловлена возможностью использования разработанных предложений по совершенствованию антикризисного финансового управления организацией на практике.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех основных глав, выводов и рекомендаций, библиографического списка, глоссария, приложений. В первой главе работы рассмотрены теоретические и методические основы исследования антикризисного финансового управления организацией. Во второй главе проведен анализ деятельности

Туристического агентства «Амазонка». Третья глава работы содержит рекомендации по совершенствованию механизмов антикризисного финансового управления Туристическим агентством «Амазонка».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Понятие и виды кризиса организации

Финансовый кризис организации представляет собой одну из наиболее серьезных форм нарушения его финансового равновесия, отражающую циклически возникающие на протяжении его жизненного цикла под воздействием разнообразных факторов противоречия между фактическим состоянием его финансового потенциала и необходимым объемом финансовых потребностей, несущую наиболее опасные потенциальные угрозы его функционированию¹.

Финансовые кризисы предприятия классифицируются по следующим основным признакам²:

1. По источникам генерирования финансовый кризис подразделяется на следующие группы:

- финансовый кризис, генерируемый внутренними факторами. Факторами могут являться неэффективный финансовый менеджмент, неправильно выбранная финансовая политика по отдельным аспектам финансовой деятельности, недооценка отдельных видов финансовых рисков, высокая средневзвешенная стоимость капитала и другие. Как правило, такой финансовый кризис может быть относительно быстро разрешен за счет внутренних механизмов антикризисного финансового управления;

- финансовый кризис, генерируемый внешними факторами. Примером таких факторов могут служить ужесточение налогового регулирования хозяйственной деятельности предприятия, неблагоприятные изменения конъюнктуры финансового рынка;

¹ Симачев Ю. Финансовое состояние и финансовая политика производственных предприятий [Текст] // РЭЖ, 2012, № 8. – с. 33

² Беляев А.А., Коротков Э.М.. Антикризисное управление [Текст]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С. 10.

- финансовый кризис, генерируемый как внутренними, так и внешними факторами. Такой кризис является наиболее сложным по возможностям разрешения и носит более длительный характер.

2. По масштабам охвата финансовый кризис разделяют обычно на две группы³:

- структурный финансовый кризис, который вызван постепенным и длительным нарастанием диспропорций в отдельных параметрах финансового потенциала и характеризует несоответствие структурных пропорций этих параметров изменившимся условиям финансовой деятельности и требованиям финансовой безопасности предприятия (этот вид кризиса иногда характеризуется как локальный финансовый кризис);

- системный финансовый кризис, который охватывает все основные направления и формы финансовой деятельности и отражает противоречия всей финансовой системы предприятия.

3. По структурным формам структурный финансовый кризис предприятия может быть подразделен на следующие группы⁴:

- финансовый кризис, вызванный неоптимальной структурой капитала предприятия. Вследствие высокой доли используемого заемного капитала предприятие теряет свою финансовую устойчивость, вынуждено привлекать финансовые ресурсы из внешних источников на менее выгодных условиях, что в конечном итоге ограничивает возможности формирования его чистого денежного потока;

- финансовый кризис, вызванный неоптимальной структурой активов предприятия. Такая неоптимальность определяется, прежде всего, высокой долей внеоборотных активов предприятия, вызывающей замедление оборота всего авансированного капитала. Кроме того, оптимальность структуры

³ Беляев А.А., Коротков Э.М.. Антикризисное управление [Текст]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С. 15.

⁴ Беляев А.А., Коротков Э.М.. Антикризисное управление [Текст]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С. 16.

активов характеризуется и высокой долей низколиквидных активов в общем составе оборотных средств предприятия;

- финансовый кризис, вызванный несбалансированностью денежных потоков предприятия. Такую форму структурного кризиса порождает несбалансированность объемов положительного и отрицательного денежных потоков предприятия, а также несинхронность их формирования во времени. Следствием такой несбалансированности является снижение уровня платежеспособности предприятия;

- финансовый кризис, вызванный неоптимальной структурой инвестиций. Такая неоптимальность вызывается наличием чрезмерно высокообъемных реальных инвестиционных проектов, превалированием инвестиционных проектов с высоким периодом окупаемости, а также реализуемых проектов с преимущественно заемными источниками финансирования;

- финансовый кризис, вызванный неоптимальностью структуры прочих параметров финансовой деятельности предприятия. К числу таких параметров может относиться состав портфеля дебиторской задолженности предприятия, состав его издержек в разрезе постоянных и переменных статей и другие.

4. По степени воздействия на финансовую деятельность различают:

- легкий финансовый кризис. Как правило, к нему относят одну из форм структурного финансового кризиса, который может быть быстро разрешен на основе использования отдельных внутренних механизмов антикризисного финансового управления;

- глубокий финансовый кризис. К нему относят, обычно, комплекс ряда форм структурного финансового кризиса, преодоление которого требует полного использования всех внутренних механизмов финансовой стабилизации, а в ряде случаев и отдельных форм внешней финансовой санации;

- катастрофический финансовый кризис. Это один из наиболее опасных видов системного кризиса, преодоление которого требует активного поиска преимущественно внешних эффективных форм санации.

5. По периоду протекания финансовый кризис предприятия дифференцируют следующим образом⁵:

- краткосрочный финансовый кризис. Такой кризис может быть разрешен в течение нескольких месяцев (до одного квартала);

- среднесрочный финансовый кризис. Продолжительность такого кризиса составляет период до одного года;

- долгосрочный финансовый кризис. Такой кризис может длиться более одного года до полного его разрешения.

6. По возможностям разрешения выделяют⁶:

- финансовый кризис, разрешаемый на основе использования только внутренних механизмов. Состав таких механизмов определяется самим предприятием в процессе осуществления антикризисного финансового управления;

- финансовый кризис, разрешаемый с помощью внешней санации. Такая санация дополняет систему внутренних механизмов разрешения кризиса;

- непреодолимый финансовый кризис. Это крайняя форма проявления финансового кризиса, идентифицируемая по результатам его диагностики, при которой любые формы санации предприятия являются неэффективными в силу необратимых изменений его финансовой структуры.

7. По последствиям выделяют следующие виды финансового кризиса предприятия:

- финансовый кризис, приведший к восстановлению финансовой деятельности в прежних параметрах. Такие последствия характеризуют

⁵ Антикризисное управление: учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский, И.Б. Бродский. – М.: Омега-Л, 2012. – С. 26.

⁶ Антикризисное управление: учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский, И.Б. Бродский. – М.: Омега-Л, 2012. – С. 27.

обычно краткосрочный структурный финансовый кризис в легкой его форме, вызванный краткосрочными изменениями конъюнктуры финансового или товарного рынка;

- финансовый кризис, приведший к обновлению финансовой деятельности на новой качественной основе. Такие последствия характерны преимущественно для системного кризиса, разрешаемого обычно с помощью внешней финансовой санации предприятия;

- финансовый кризис, вызвавший банкротство (ликвидацию) предприятия. Этот вид характеризует последствия непреодолимого финансового кризиса предприятия. Классификация финансового кризиса предприятия по этому признаку используется обычно при оценке результатов антикризисного финансового управления.

1.2. Сущность и задачи антикризисного финансового управления организацией

Предотвращение финансового кризиса предприятия, эффективное его преодоление и ликвидация негативных его последствий обеспечивается в процессе особой системы финансового менеджмента, которая получила название антикризисного финансового управления предприятием⁷.

Антикризисное финансовое управление представляет собой систему принципов и методов разработки и реализации комплекса специальных управленческих решений направленных на предупреждение и преодоление финансовых кризисов предприятия, а также минимизацию их негативных финансовых последствий⁸.

Главной целью антикризисного финансового управления является становление финансового равновесия предприятия и минимизация размеров снижения его рыночной стоимости, вызываемых финансовыми кризисами.

⁷ Мезенцева Т.М. Финансовая стратегия развития предприятия: бюджетирование и трансфертные цены [Текст] / Т.М. Мезенцева, К.С. Саенко, А.В. Поляков //Аудиторские ведомости, 2012, №1.- с.62

⁸ Овсийчук М.Ф., Сидельникова Л.Б. Финансовый менеджмент: Учеб. пособие [Текст]. – М.: Дашков и Ко, 2014. - С. 25.

В процессе реализации своей главной цели антикризисное финансовое управление предприятием направлено на решение следующих основных задач:

1. Своевременное диагностирование предкризисного финансового состояния предприятия и принятие необходимых превентивных мер по предупреждению финансового кризиса. Эта задача реализуется путем осуществления постоянного мониторинга финансового состояния предприятия и факторов внешней финансовой среды, оказывающих наиболее существенное влияние на результаты финансовой деятельности. Диагностика предкризисного финансового состояния предприятия по результатам такого мониторинга во многих случаях позволяет избежать финансового кризиса за счет осуществления превентивных защитных мер или, по меньшей мере, существенно смягчить характер его последующего протекания. Принятие превентивных мер по предупреждению финансового кризиса предприятия является наиболее экономичным направлением антикризисного финансового управления, обеспечивающим наибольший эффект (в виде снижения предстоящих потерь) на единицу израсходованных в этих целях финансовых ресурсов⁹.

2. Устранение неплатежеспособности предприятия. Эта задача является наиболее неотложной в системе задач антикризисного финансового управления предприятием при диагностировании любой формы его финансового кризиса. В ряде случаев реализация только этой задачи позволяет пресечь углубление финансового кризиса предприятия, восстановить его имидж среди хозяйственных партнеров и получить необходимый запас времени для реализации других антикризисных мероприятий¹⁰. Вместе с тем необходимо помнить, что нарушение платежеспособности это лишь один из внешних симптомов проявления финансовых кризисов предприятия, поэтому устранение

⁹ Остапенко В. Финансовое состояние предприятия: оценка, пути повышения [Текст] // Экономист, 2012, № 7. - с.17.

¹⁰ Слепов В.А. О взаимосвязи финансовой политики, стратегии и тактики / В.А. Слепов, Е.И. Громова [Текст] // Финансы, 2014, №8. - с.50

неплатежеспособности должно осуществляться путем устранения причин ее генерирующих.

3. Восстановление финансовой устойчивости предприятия. Это одна из основных задач, обеспечивающих реализацию главной цели антикризисного финансового управления предприятием, требующих небольших усилий и затрат финансовых ресурсов. Реализация этой задачи осуществляется путем поэтапной структурной перестройки всей финансовой деятельности предприятия¹¹. В процессе такой финансовой реструктуризации предприятия в первую очередь должна обеспечиваться оптимизация структуры капитала, оборотных активов и денежных потоков, а в отдельных случаях снижаться его инвестиционная активность.

4. Предотвращение банкротства и ликвидации предприятия. Такая задача стоит перед антикризисным финансовым управлением предприятием при диагностировании глубокого или катастрофического системного финансового его кризиса. Как правило, внутренние механизмы финансовой стабилизации и объем собственных ресурсов предприятия оказываются недостаточными для преодоления такого финансового кризиса. Поэтому для предотвращения банкротства и ликвидации предприятия в процессе антикризисного финансового управления должна обеспечиваться эффективная внешняя его санация (с разработкой соответствующего инвестиционного проекта санации)¹².

5. Минимизация негативных последствий финансового кризиса предприятия. Эта задача реализуется путем закрепления позитивных результатов вывода предприятия из состояния финансового кризиса и стабилизации качественных структурных преобразований его финансовой деятельности с учетом ее долгосрочной перспективы. Эффективность мероприятий по преодолению негативных последствий финансового кризиса

¹¹ Пыткин А.Н., Кытманов А.В., Блаженкова Н.М. Механизм реализации финансовой стратегии промышленного предприятия [Текст]. - Пермь: Изд-во НИИУМС, 2014. – С. 51

¹² Гаретовский Н.В. Финансовые методы стимулирования интенсификации производства [Текст]. - М.: Финансы, 2014. – С. 19.

оценивается по критерию минимизации потерь рыночной стоимости предприятия в сопоставлении с докризисным ее уровнем.

Термин "антикризисное управление" возник сравнительно недавно. Считается, что причина его появления это реформирование российской экономики и возникновение большого количества предприятий, находящихся на грани банкротства¹³.

Антикризисное управление, как тип управления представляет собой комплекс характеристик, отражающих его особенности, назначение и ценность, способность предвидеть и притворять кризисы, смягчать их течение, устранять отрицательные последствия и превращать их в позитивные изменения, что является важнейшим фактором современного развития менеджмента и экономики.

Антикризисное управление — процесс применения форм, методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности индивидуального предпринимателя, предприятия, отрасли, создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния. Основными кризисами, которым подвержена финансово-хозяйственная деятельность субъектов экономики, считаются стратегический кризис, тактический кризис и кризис платежеспособности.

Основными направлениями антикризисного управления считаются постоянный мониторинг финансово-экономического состояния предприятия, разработка новых управленческой, финансовой и маркетинговой стратегий, сокращение постоянных и переменных издержек, повышение производительности труда, привлечение средств учредителей, усиление мотивации персонала¹⁴.

В период кризиса руководителю необходимо позаботиться о стратегических антикризисных мероприятиях, определить сроки проведения и последовательность этих мероприятий, основываясь на оперативных

¹³ Антикризисное управление: учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский, И.Б. Бродский. – М.: Омега-Л, 2012. – С. 14.

¹⁴ Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст]. - СПб.: Питер, 2011. – С. 156.

данных. Для этого рекомендуется составить антикризисный бизнес-план компании.

Антикризисный бизнес-план, называемый планом финансового оздоровления, направлен на восстановление платежеспособности и поддержание эффективной деятельности предприятия¹⁵.

Антикризисный бизнес-план служит для:

- разработки программы выживания и развития предприятия;
- составления плана проведения реорганизационных процедур;
- организации управления предприятием в условиях кризиса или перед его наступлением;
- обоснования необходимости и возможности предоставления предприятию финансовой поддержки.

Особую роль в антикризисном управлении играет финансовый менеджмент, представляющий сочетание стратегических и тактических элементов финансового обеспечения предпринимательства, позволяющих управлять денежными потоками и находить оптимальные денежные решения. Усиление контроля за денежными средствами крайне необходимо любому предприятию, тем более находящиеся в стадии кризиса¹⁶.

Кризисное состояние финансов в компании требует от менеджеров проведения ряда нетрадиционных мероприятий с целью преодоления сложившейся ситуации. В условиях внутреннего кризиса менеджмент предприятия приобретает целый ряд особенностей по сравнению с нормальным состоянием и стабильной деятельностью компании¹⁷. Правильное использование доступных средств и разработка необходимых в конкретной ситуации действий могут позволить перейти от спада к развитию и запланированному темпу роста финансовых показателей.

¹⁵ Золотогоров В.Г. Организация производства и управление предприятием: Учеб. пособие [Текст]. – М.: Интерпресссервис, 2014. – С. 15.

¹⁶ Беляев А.А., Коротков Э.М.. Антикризисное управление [Текст]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С. 24.

¹⁷ Бурганова Р.А. Бюджетирование как основной подход к выбору финансовой стратегии предприятия [Текст] // Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики: Тез. докл. научн.-прак. конф. – Казань, 2014. - с.140.

“Krisis” - в переводе с греческого - решение, поворотный пункт или исход. Экономический кризис в компании означает тяжелое финансовое положение, которое характеризуется неудовлетворительным значением целого ряда показателей (коэффициентов): платежеспособности, рентабельности, оборачиваемости, финансовой устойчивости и т. д. Таких показателей существует огромное множество.

Наиболее универсальными и наглядными индикаторами остаются конечные финансовые результаты деятельности компании: размер валовой прибыли и уровень рентабельности. Как правило, первым признаком кризисного состояния в компании является отрицательный финансовый результат - валовой убыток от деятельности, снижение уровня рентабельности или стремительное сокращение размера прибыли по периодам (если убытки не были запланированы как необходимый этап в развитии бизнеса)¹⁸.

При этом следует также сделать оговорку, что речь идет о реальной (управленческой) прибыли. Наличие бухгалтерских или “налоговых” убытков не обязательно означает тяжелое финансовое положение. Иногда напротив: формальные убытки выступают дополнительным источником доходов, возникающих за счет экономии на налогах.

Первое, что подлежит изучению в кризисной ситуации - это ее причины.

1. Исторический анализ. Начинать поиск “корня всех бед” на фирме необходимо с изучения динамики изменения основных (наиболее значимых) показателей деятельности по периодам. Именно такой анализ позволит установить тот момент, когда впервые возникли (или начали себя проявлять) отрицательные факторы. После того как “переломный” момент в

¹⁸ Гаретовский Н.В. Финансовые методы стимулирования интенсификации производства [Текст]. - М.: Финансы, 2014. – С. 94.

безоблачной финансовой жизни компании обнаружен, следует выяснить, что же такого необычного произошло в этот период времени¹⁹.

2. Структурный анализ. Валовой финансовый результат компании представляет собой некоторую сумму финансовых результатов от различных видов деятельности, различных подразделений, товарных групп и так далее (так называемые центры рентабельности). Иногда, для того чтобы максимально сузить поле поиска влияния отрицательных явлений, следует разобраться в том, какие именно структурные элементы, формирующие финансовые результаты компании, оказались под негативным воздействием.

3. Классификация факторов. Кризисное состояние на предприятии может возникнуть по следующим причинам²⁰:

- злоупотребления со стороны менеджеров или персонала;
- изменение рыночных условий;
- давление конкурентов;
- деятельность проверяющих или контролирующих государственных органов;
- введение новых законов или других нормативных актов, включая международные соглашения;
- изменения в политической ситуации (перераспределение власти);
- стихийные бедствия и т. д.

Следует отметить, что каковы бы ни были конкретные “видимые” причины ухудшения финансового состояния, первопричиной любого кризисного положения остаются действия или бездействие высшего руководства (менеджмента) компании. Другими словами, изначальная причина потери финансов всегда субъективна. Так, например, если предприятие понесло убытки в результате пожара или наводнения, то ответственность, в первую очередь, лежит на том, кто вовремя не получил соответствующий страховой полис и т. д. Однако ошибки менеджеров так же

¹⁹ Антикризисное управление: учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский, И.Б. Бродский. – М.: Омега-Л, 2012. – С. 67.

²⁰ Беляев А.А., Коротков Э.М.. Антикризисное управление [Текст]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С. 11.

неизбежны, как и “дождь в плохую погоду”. Поэтому анализ причин кризисного состояния, по сути, представляет собой поиск таких ошибок.

Для установления причин, приведших компанию к кризисному состоянию, необходимо создать аналитическую группу, участники которой должны быть подчинены только непосредственно собственникам компании. Создание такой аналитической группы наиболее целесообразно проводить с привлечением независимых аудиторов, бизнес-консультантов и других “профильных” специалистов. При этом специалисты и высшие должностные лица компании, чья деятельность и будет проверяться, должны полностью содействовать работе привлеченных экспертов, предоставляя им всю необходимую информацию и обеспечивая максимально благоприятные условия для работы. Именно поэтому такая аналитическая группа должна иметь особый статус и достаточно широкие полномочия, закрепленные за ней приказом руководителя или решением учредителей²¹.

Специфика управления компанией в условиях внутреннего финансового кризиса состоит в необходимости использования методов и подходов в управлении, которые значительно отличаются от руководства в нормальных условиях. Антикризисное управление не должно сводиться только, например, к простому повышению производительности труда, сокращению издержек, поиску новых рынков приложения капитала, расширению или сужению ассортиментных линий, повышению качества продукции и менеджмента, реструктуризации активов и пассивов компании, совершенствованию маркетинговой политики и т. д. Все эти задачи необходимо решать постоянно, независимо от того, в каком положении находится компания²². Антикризисное управление требует от менеджеров проведения необычных и нетрадиционных (а иногда даже и неприемлемых) для нормального состояния мероприятий. Состав и набор таких средств

²¹ Гунина И.А. Формирование организационного механизма развития экономического потенциала предприятия [Электронный ресурс] / <http://maop.vorstu.ru> (дата обращения 23.03.17)

²² Гэлповэй Л. Операционный менеджмент, принципы и практика [Текст]. – СПб.: Питер, 2011. – С. 22.

конечно же зависит от тех конкретных причин и ошибок, которые привели к финансовым затруднениям на фирме. Однако основным отличием эффективных антикризисных мероприятий является повышенный риск проводимых операция, который не допустим при обычных условиях.

1.3. Методика проведения исследования антикризисного финансового управления организацией

Выпускная квалификационная работа посвящена исследованию проблем антикризисного финансового управления организацией.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование в теоретическом плане сущности и значения антикризисного финансового управления предприятием, проведение анализа предпосылок финансового кризиса организации и разработка рекомендаций по совершенствованию механизма антикризисного финансового управления организацией.

Объектом исследования является Туристическое агентство «Амазонка». Предметом исследования – система показателей, характеризующих финансовое положение организации.

Поставленная цель исследования достигалась посредством решения следующих задач:

- исследование понятия и видов кризиса в организации;
- изучение сущности и задач антикризисного финансового управления организацией;
- разработка методики проведения исследования антикризисного финансового управления организацией;
- анализ показателей деятельности Туристического агентства «Амазонка»;
- анализ вероятности возникновения финансового кризиса в организации;

- исследование особенностей финансового управления в организации;
- разработка механизмов антикризисного финансового управления организацией;
- разработка направлений снижения финансовых рисков деятельности организации;
- оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

Методами исследования послужили: монографический, балансовый, расчетно-конструктивный, индексный.

Информационную базу исследования составили труды отечественных ученых по проблемам антикризисного финансового управления деятельностью организации. Аналитическую основу исследования составили данные о деятельности Туристического агентства «Амазонка» за 2012-2016 гг.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы обусловлена возможностью использования разработанных предложений по совершенствованию антикризисного финансового управления организацией на практике.

Алгоритм проведения исследования состоит из трех основных этапов.

На первом этапе на основе монографического метода исследования изучены труды ученых по проблемам антикризисного финансового управления организацией, раскрыта сущность финансового кризиса и причины его возникновения.

На втором этапе исследования с помощью расчетных методов: балансового, индексного проведена оценка предпосылок финансового кризиса в Туристическом агентстве «Амазонка».

На третьем этапе исследования на основе метода моделирования разработаны графические модели механизмов антикризисного финансового управления Туристическим агентством «Амазонка», предложены мероприятия по предотвращению возникновения предпосылок финансового кризиса в организации.

Выводы по первой главе

Финансовый кризис организации представляет собой ситуацию, сложившуюся под воздействием разнообразных факторов, создающих противоречия между фактическим состоянием его финансового потенциала и необходимым объемом финансовых потребностей, несущую наиболее опасные потенциальные угрозы его функционированию.

Определено, что антикризисное финансовое управление представляет собой систему принципов и методов разработки и реализации комплекса специальных управленческих решений направленных на предупреждение и преодоление финансовых кризисов предприятия, а также минимизацию их негативных финансовых последствий.

Целью антикризисного финансового управления является восстановление финансового равновесия предприятия и минимизация размеров снижения его рыночной стоимости, вызываемых финансовыми кризисами.

Анализ антикризисного финансового управления проведен в ВКР на примере Туристического агентства «Амазонка» и представлен во второй главе работы.

2. АНАЛИЗ АНТИКРИЗИСНОГО ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТУРИСТИЧЕСКОМ АГЕНТСТВЕ «АМАЗОНКА»

2.1. Анализ показателей деятельности организации

Туристическое агентство «Амазонка» организовано индивидуальным предпринимателем.

Основными источниками правового регулирования деятельности Туристического агентства «Амазонка» являются: Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ.

Юридический адрес организации: г. Пенза, ул. Кирова, д. 63А, офис 204.

Режим работы круглогодичный: по будням с 10:00 до 19:00, по субботам с 10:00 до 18:00.

Основная деятельность предприятия – туризм.

Турфирму «Амазонка» открыли в 1999 г.

Предприятие арендует помещение под офис в многоэтажном здании, по соседству с различными организациями. Перед входной дверью висит стенд предлагаемых маршрутов фирмы: черноморское побережье, Турция, автобусные туры по Европе и т.д. Внутри помещения имеются места для отдыха посетителей, предоставляются различные брошюры, проспекты и фотографии предлагаемых туров. По желанию клиента возможен видео-показ маршрута или гостиницы.

Обращаясь в туристическое агентство «Амазонка», клиенту в первую очередь, объясняют, какие услуги он приобретает и как ими воспользоваться, а также гарантии и обязательства агентства и его права.

При обращении клиента в агентство ему предлагают просмотреть «Информационный листок к туру», который содержит следующую информацию: описание маршрута по дням, характеристика условий тура, информацию о странах пребывания, правила обеспечения безопасности.

Характеристика условий тура содержит следующую информацию:

- условия размещения в каждом пункте (тип здания, оборудование, характеристика номерного фонда, санитарно-гигиеническое оборудование);
- информацию о размещении родителей с детьми;
- характеристику транспортных средств;
- перечень услуг, получаемых за дополнительную плату.

В рамках информации о странах пребывания предоставляют следующую информацию:

- особенности въезда и выезда в страну;
- визовый режим;
- санитарные правила (страховка, прививки);
- таможенные правила;
- специфика поведения в каждой стране, особенные ограничения в связи с преобладающей религией;
- местные традиции и обычаи (правила приличия, одежда, чаевые и прочее);
- магазины, досуг, развлечения, ночная жизнь;
- деньги, обмен;
- почта, телеграф, телефон;
- достопримечательности, в т. ч. по маршруту;
- другая необходимая информация.

К правилам обеспечения безопасности относится следующая информация:

- перечень туристических фирм – соисполнителей тура и данные о сертификации их услуг по местным требованиям;
- характеристика состояния общественного порядка в стране и рекомендации в связи с этим;
- правила поведения на воде;
- правила санитарии и гигиены;
- как воспользоваться страховкой в экстренных случаях;

- прогнозируемые погодные условия и рекомендации о экипировке;
- опасные животные, пресмыкающиеся и растения;
- как и где хранить вещи, деньги и ценности;
- памятка об ответственности за нанесенный ущерб.

Униформы, характерной для всего персонала фирмы не имеется, но каждый сотрудник имеет бейдж, с указанием предприятия, имени и занимаемой должности.

Агентство имеет несколько городских и международных телефонных линий, факс, ксерокс, несколько компьютеров, принтеров, кондиционер, подключение к локальной сети Internet. Так же для удобной работы сотрудников есть в наличии основные канцелярские принадлежности, которые облегчают многие вопросы, связанные с работой с бумагами, оформлением договоров, составлением различных документов.

Общая численность штата работников предприятия – 5 человек. Опыт успешной деятельности сотрудников компании на рынке туристического бизнеса более десяти лет.

Организационная структура управления Туристического агентства «Амазонка» представлена на рис. 2.1.

В обязанности директора входят разработка имиджа фирмы, маркетинг, представительские функции, взаимодействие с партнерами, получение необходимых лицензий, набор и обучение персонала.

Бухгалтерия ведет учет фирмы, составляет отчетности, сдает баланс, начисляет и выдает заработную плату, ведет отчетность перед государственными органами учета.

Отдел маркетинга и рекламы отдел осуществляет функции: изучение потребительского рынка, разработка и внедрение рекламы (печатной продукции, внешнее оформление фирмы, реклама на радио и в печатных средствах), проводит социологические опросы.

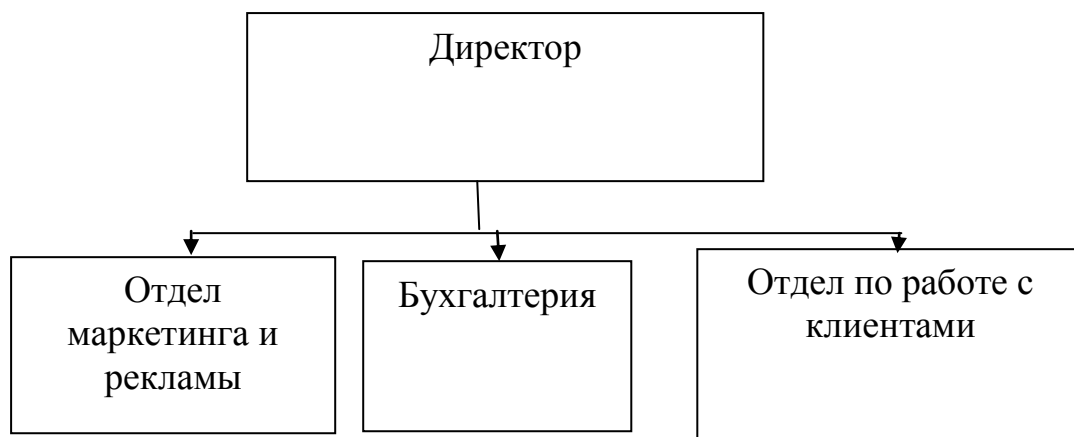


Рис. 2.1. Организационная структура управления Туристического агентства «Амазонка»

К функциям отдела по работе с клиентами относятся:

- работа с клиентами;
- прием заявок у клиентов;
- проработка плана индивидуального тура;
- связь с операторами и средствами размещения бронирование туров;
- оформление виз, страховок.

Сфера деятельности клиентского отдела:

- бронирование туров в страны Европы, Африки, Азии и стран Карибского бассейна;
- шоп-туры в Турцию, Грецию, Китай, ОАЭ, Италия и др.;
- заказ авиабилетов на регулярный и чартерные рейсы, включая бизнес-класс;
- экскурсионные программы по Москве, Санкт-Петербургу, Золотому Кольцу;
- бронирование отелей, аренда автомобилей, трансферы, индивидуальные экскурсии с русскоговорящими гидами во всех странах мира;
- отдых и лечение на курортах России и Европы;

- эксклюзивные V.I.P. программы (аренда вилл, яхт и т. п.);
- организация конференций и семинаров, деловые поездки на ярмарки, выставки, конгрессы, семинары, симпозиумы;
- услуги зала V.I.P зала в аэропортах Москвы;
- страхование граждан, выезжающих за рубеж.

Анализ объема реализации является одним из важнейших показателей деятельности фирмы, с одной стороны величина объема продаж определяет долю фирмы на рынке, а с другой стороны, темпы роста объема реализации непосредственно влияют на величину издержек, прибыли и рентабельности. Проведем анализ объема продаж в стоимостных единицах.

Таблица 2.1

Анализ среднемесячного объема продаж Туристического агентства «Амазонка» в 2012-2016 гг., руб.

№ п/п	Вид услуг	2012	2013	2014	2015	2016
1	Отдых в Турции	83 000	74 020	89 036	-	-
2	Отдых в Египте	58 000	46 500	61 214	-	-
3	Франция. Париж	16 350	12 200	18 695	21 875	29 327
4	Италия (Рим, Венеция)	13 620	10 350	12 587	13 952	20 410
5	Чехия (пивной тур)	18 296	13 550	10 254	11 014	13 025
6	Байкал	59 600	68 800	51 258	95 423	89 247
7	Республика Алтай	260 200	348 000	297 850	257 841	214 698
8	Республика Хакасия	33 080	50 630	41 258	40 256	38 258

9	Отдых в Китае	24 200	100 200	98 258	114 258	157 854
10	Монголия	36 200	58 600	21 695	18 120	15 200
	Итоговая выручка в среднем в месяц	602 546	772 800	702105	572739	578019

Как видно из таблицы 2.1 в связи с мировым кризисом возросла популярность внутреннего туризма, хотя посещение популярных курортов (их относительная дешевизна) - Турции и Египта, во многом не теряла своей актуальности до 2014 г.

На объем продаж по зарубежным направлениям также влияет такой фактор как сезонность.

В летний период наблюдается резкий скачок продаж путевок в Турцию, в Италию, на Кипр и в Египет. Осенью наблюдается увеличение продаж по направлениям Италия, ОАЭ.

В Турции туристов привлекало не только отдых на побережье, но и экскурсионные маршруты по городам, кроме того, очень часто в крупных городах проводятся специализированные выставки, спортивные соревнования, различные симпозиумы.

В осенний период начинается активная продажа экскурсионных туров по Европе и горнолыжных курортов. Весной основной объем продаж идет за счет экскурсионных маршрутов по городам Европы.

Таблица 2.2

Анализ структуры объема реализации Туристического агентства
«Амазонка» за 2012 - 2016 гг., %

№ п/п	Вид услуг	2012	2013	2014	2015	2016
1	Отдых в	23,3	16,6	12,68	-	-

	Турции					
2	Отдых в Египте	10,1	8,0	8,72	-	-
3	Франция. Париж	5,6	4,3	2,66	3,8	5,1
4	Италия (Рим, Венеция)	3,3	1,7	1,8	2,4	3,53
5	Чехия (пивной тур)	6,08	3,6	1,5	1,9	2,25
6	Байкал	12,2	14,0	7,3	16,66	15,44
7	Республика Алтай	25,1	28,2	42,4	45,02	37,14
8	Республика Хакасия	8,1	10,2	5,88	7,03	6,62
9	Отдых в Китае	6,12	20,2	14,0	19,95	27,31
10	Монголия	10,0	10,2	3,1	3,16	2,6
	Итоговая выручка	100	100	100	100	100

Анализ структуры объема реализации показывает, что наибольшее увеличение продаж туров приходится на Республику Алтай – 37%, Байкал – 15% и на Китай – 27%. Отмечается рост в структуре объема реализации туров во Францию - 5% и в Италию – 3,5%. Небольшие объемы по данным направлениям объясняется не столько сниженным спросом на эти направления, сколько сложностью получения шенгенской визы. Многим туристам в 2012-2016 гг. было отказано в посольствах в получении шенгенской визы.

В 2017 г. в структуре предложений Туристического агентства «Амазонка» выделялись следующие туры (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Предлагаемые горячие туры Туристического агентства «Амазонка» в
2017 г.

№ п/п	Наименование	Стоимость на 1 чел. за 5 дней, руб.
1	Абхазия, Гагра	4973
2	Турция, Бельдиби	6 240
3	Греция, о. Крит-Ираклион	8 429
4	Кипр, Протарас	10 758
5	Испания, Майорка	11 030
6	Иордания, Акаба	11 664
7	Тунис, Энфида	13 770
8	Таиланд, Паттайя	16 560
9	Вьетнам, Фантхиет	20 589
10	Доминикана, Бока-Чика	29 790
11	Шри-Ланка, Коггала	33 766
12	Куба, Варадеро	34 860

Объемы реализации путевок в последние 4 анализируемых периода снизился. В 2014 г. показатель достигал 9,3 млн. руб. за год., а в 2016 г. он составил 6,9 млн. руб. (рис. 2.2).

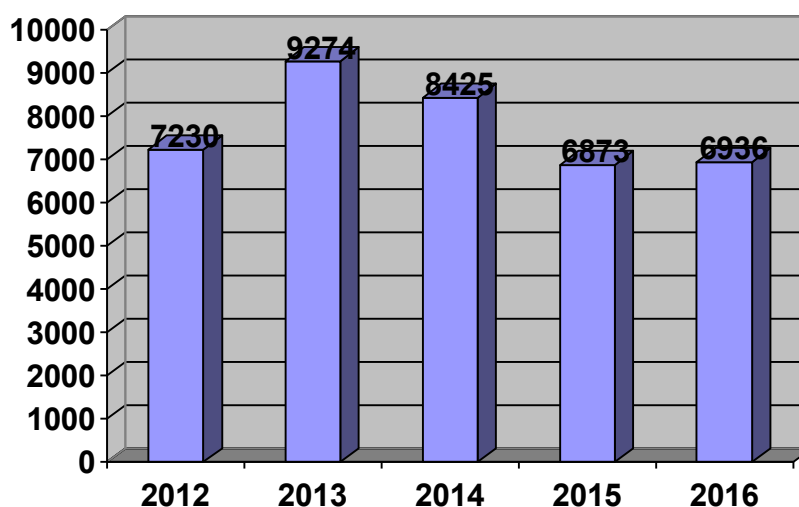


Рис. 2.2. Объем реализации Туристического агентства «Амазонка» в 2012-2016 гг., тыс. руб.

Анализ структуры объема продаж турпутевок показывает, что не зависимо от сезона продажи осуществляются. Это связано с тем, что Туристическое агентство «Амазонка» работает в основном с корпоративными клиентами, поэтому даже в межсезонье объем продаж идет за счет организации различных семинаров, бизнес-встреч, выставок.

Перечень корпоративных клиентов представлен в приложении.

2.2. Анализ вероятности возникновения финансового кризиса в организации

В туристическом бизнесе существует такое явление как сезонность, которая определяет спрос на туристические услуги в различные месяцы года. Можно выделить несколько временных периодов, когда российские туристы проводят отдых за рубежом:

1. Летние месяцы, особенно август - самый большой пик.
2. Осенние школьные каникулы и ноябрьские праздники.
3. Новый год и зимние школьные каникулы.
4. Праздник 8 марта.
5. Весенние школьные каникулы.
6. Первомайские праздники: 1 мая и День победы.

Сделав анализ доходов и объемов выполненных заказов, можно сделать вывод, что наибольшую прибыль фирма получает в первомайские праздники, летние месяцы: июнь, июль, август, Новый Год и ноябрьские праздники. Однако коэффициент сезонности был бы выше, но из-за мировых финансовых проблем турфирма не проводила рекламную кампанию для привлечения туристов.

Также необходимо сглаживание сезонных колебаний. Т.е., например, в

феврале, марте, когда идет снижение продаж, можно предлагать скидки туристам для поездок в это время.

Конечными потребителями услуг фирмы являются:

- деловые люди;
- индивидуальные туристы (группы туристов);
- клиенты VIP.

Структура доходов, получаемых от каждого сегмента клиентов представлена в таблице 2.4.

Таблица 4

Сегментация клиентов по доходам от продаж турпутевок

№ п/п	Сегменты	Доля доходов за 2015 г. %	Доля доходов за 2016 г. %
1	Корпоративные клиенты	36	37
2	а). командировки	22	20
3	б). организация семинаров	5	7
4	в). организация выставок	9	10
5	Частные клиенты	25	29
6	Турагентства	39	34
	Итого:	100	100

Из данных таблицы 2.4 видно, что основные клиенты турфирмы - корпоративные клиенты. Поэтому даже в межсезонье объем продаж идет за счет организации различных семинаров, бизнес - встреч, выставок. Здесь также нельзя не отметить уменьшения доли турагентств. Таким образом, турфирме необходимо продумать более четкую стратегию работы с турагентствами, например, завести базу данных по турагентствам. В данный момент фирма «Амазонка» практически работает через туристическую агентскую сеть. Однако настоящее состояние туристического рынка - это перенасыщение фирмами и усиление конкурентной борьбы. Таким образом,

фирме следует, как можно быстрее расширять свою турагентскую сеть и выходить на новые рынки сбыта.

Основанием для оказания услуг клиенту является договор на туристское обслуживание, который заключается между турфирмой и клиентом. При заключении договора на туристическое обслуживание клиенту выдаются необходимые памятки, информация о формальностях и обычаях страны пребывания, а так же другая информация о предстоящем туре. В случаи, когда клиент выезжает в страны, фирма осуществляет инструктаж клиента по вопросам профилактики инфекционных и паразитных заболеваний.

Бронирование тура турфирмой производится только после заключения договора на туристское обслуживание с клиентом. Внесение денег в кассу турфирмы оформляется приходным кассовыми ордерами установленной после полной оплаты труда клиенту выдается путевка. Путевка подписывается генеральным директором или начальником отдела туризма, на ней ставиться печать фирмы. В случаи отказа от поездки, ему возвращается оплаченная им стоимость услуг. При этом с него удерживают фактические затраты турфирмы по организации путешествия. Фактические затраты турфирмы определяются, исходя из затрат турфирмы на командировки сотрудников, оплате визовых и иных сборов.

Клиент вправе обратиться в туристическую фирму с претензией относительно качества обслуживания. Претензия может быть подана в течение 20 дней после окончания тура. Турфирма в течение 10 дней обязана дать ответ на претензию и, если претензия обоснована, удовлетворить ее.

Учет доходов и расходов и хозяйственных операций Туристическое агентство «Амазонка» осуществляет в специальной Книге учета, потому как фирма, доходы которых подлежат налогообложению на основании деклараций о доходах, обязаны: вести учет полученных ими в течение календарного года доходов и произведенных расходов, связанных с получением этих доходов.

В основном основной целью выезда клиентов за границу является осмотр достопримечательностей, посещение магазинов, спортивных, рекреационных и культурных мероприятий и участие в них, отдых на пляжах и в горах. Остальные выезжают на курорты и в санатории.

Одним из наиболее важных маркетинговых решений в туризме является решение относительно установление цены на товар или услугу. При установлении цены на турпродукт, прежде всего, учитываются характер конкуренции на данном туристском рынке и анализ ценовой политики конкурентов. Турфирма предлагает лишь специальные скидки для "верных" и постоянных клиентов. Между тем законодательство многих стран категорически запрещает ценовую дискриминацию. Это заставляет фирмы маскировать используемые ими скидки и придумывать экономические основания, по которым такие скидки не следует считать ценовой дискриминацией.

Туристическое агентство «Амазонка» для улучшения процесса работы использует множество способов. Внедряет и использует новые способы бронирования билетов и отелей по всему миру, что позволяет, не выходя из офиса и не отнимая времени, дать полную информацию, интересующую туриста. Ведётся электронная картотека, которая в свою очередь, помогает быстро и оперативно получить информацию о туристе (день рождения, паспортные данные...). Также для быстрого расчета страховых полисов туристов используется online система, связанная напрямую со страховой компанией, что очень экономит время. Всё вышеперечисленное делает работу более оперативной и точной, это очень привлекает туристов, и обещает, что они вернуться именно к нам. Самый большой плюс в турагентстве - это использование электронных систем бронирования. Система бронирования авиабилетов "Amadeus" моментально позволяет видеть всю информацию по интересующим перелётам, система "Gabriele" позволяет online бронировать номера в отелях, что очень нравится туристам, так как не нужно тратить время на ожидание подтверждения.

Сейчас, когда на туристическом рынке существует множество туристических фирм, существенно усилилась борьба за клиентов. Поэтому конкурентное преимущество получают те туристические фирмы, которые эффективнее используют внутренние ресурсы²³.

Ежегодно сотрудники турфирмы сами прокладывают маршруты с полной информацией о странах, курортах, отелях и экскурсиях. За эти годы Туристическое агентство «Амазонка» приобрела немало постоянных клиентов и партнеров, многие турфирмы предпочитают работать именно с турагентством, прежде всего потому, что фирму отличает надежность, высокое качество работы и уважение к тем, кто воспользовался их услугами.

Как и большинство туристических офисов города, офис фирмы Туристического агентства «Амазонка» хорошо оснащен технико-материальными средствами.

Техническими средствами считаются: оргтехника, канцелярские принадлежности.

Материальными средствами считаются: мебель, двери, окна офиса, лицензия, туристические брегеты и другие документы.

Офис оснащен двумя компьютерами. Компьютеры с жидкокристаллическими плоскими мониторами, процессоры компьютеров рассчитаны на объем памяти в 200 Гб каждый. Также в офисе есть один из наиболее сложных типов оргтехники, который позволяет совмещать в одном устройстве достоинства нескольких - принтера, ксерокса и сканера - принтер 3 в 1. Очень нужная и удобная в обращении техника. Занимает мало места в сравнении с тремя возможными аппаратами по-отдельности. Офис оснащен тремя телефонными аппаратами с двумя номерами и одним телефоном-факсом. В офисе установлен кондиционер, что помогает летом не чувствовать жары и духоты в помещении. В офисе много канцелярских принадлежностей - ручки, простые карандаши, маркеры, кнопки, скрепки,

²³ Ильина Е.Н. Туроперейтинг: организация деятельности. Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2008. - С. 128.

степлер, дырокол, бумага формата А4 и многое другое необходимое для повседневной работы в турфирме.

Таким образом, анализ показал, что объемы реализации организации, начиная с 2014 г. снизились. Дальнейшее снижение оборотов агентства может служить предпосылкой возникновения финансового кризиса. Руководству необходимо задуматься над разработкой мер по изменению данной ситуации.

2.3. Исследование особенностей финансового управления в организации

Численность и структура всей компании невелика и представляет собой следующую линейную структуру управления.

Генеральный директор туристической фирмы заботится о выполнении плана реализации своего продукта, своевременном финансировании и выплатах, подготовке кадров и повышении их классификации, а так же неукоснительном выполнении планов, поставленных им перед подчиненными. Вырабатывает стратегию организации и следит за её достижением подчиненными.

Туристическое агентство «Амазонка» возглавляет генеральный директор. Он организует работу всего коллектива, несет полную ответственность за состояние фирмы и ее деятельность. Генеральному директору подчиняется зам. генерального директора ему в сою очередь главный бухгалтер, управляющий по работе с клиентами, специалист визовой поддержки и юрист; главному бухгалтеру подчиняется бухгалтер, управляющему по работе с клиентами, ему в свою очередь - менеджеры, секретарь, курьер

В штате имеется менеджер, который выполняет функции управляющего в его отсутствия, а так же осуществляет непосредственное выполнение основных задач стоящих перед руководством:

1. Организует сотрудников к способности совместно действовать.

2. Придает усилиям сотрудников эффективность и сглаживает присущие им слабости.

3. Сплачивает сотрудников вокруг общей цели (стратегии предприятия).

4. Создает атмосферу самоудовлетворения от своей деятельности, а также значимость своего участия в достижении общих целей.

5. Улучшает профессиональную подготовку сотрудников, создает возможность для карьерного роста.

Должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность менеджера. Назначение работника на должность, его увольнение, а так же изменение условий труда производится приказом директора. Менеджер подчиняется непосредственно управляющему туристического агентства. На должность менеджера назначается лицо, имеющее высшее или среднее специально образование. Менеджер должен обладать знаниями:

- технологии организации продаж путевок;
- основ управления персоналом;
- форм и методов профессионального обучения;
- организационной структуры компании, профиля, специализации и перспектив ее развития, кадровой политики и стратегии предприятия.

Менеджер должен обладать навыками:

- профессионального составления индивидуальных операционных планов и отчетной документации;
- организация и проведения различных форм обучения;
- осуществления контроля.

Следующим и замыкающим уровнем, является рабочий состав, состоящий из трех человек, который непосредственно выполняет все планы поставленные организацией и может меняться в зависимости от объемов реализации продукта (заключение договор) в сторону уменьшения или увеличения соответственно. Их функции достаточно широко предоставлены

их должностными обязанностями.

1. Поиск клиентов
2. Ведение переговоров с клиентами
3. Прием заказов от клиентов
4. Заключение договор с клиентами
5. Дальнейшее ведение заказа до момента выполнения

Сотрудники данного подразделения дают основной результат деятельности всей фирмы. Задача управляющего и менеджера заключается в том, что бы организовать и уметь управлять имеющимся контингентом персонала и добиваться достижения поставленных целей.

Таким образом, в процессе управления доходами Туристического агентства «Амазонка» задействованы все сотрудники. От профессионального уровня каждого из них зависит объем реализации туров, наличие и рост численности клиентов, удовлетворенных работой агентства, финансовая стабильность организации.

Выводы по второй главе

Анализ деятельности Туристического агентства «Амазонка» в 2012-2016 гг. показал, что организация является стабильно развивающейся, число направлений маршрутов ежегодно увеличиваются, растет число постоянных корпоративных клиентов. Однако в связи с мировым кризисом возросла популярность внутреннего туризма, стоимость туров по которому ниже, чем у зарубежных, объемы реализации путевок в стоимостном выражении в последние годы снизились.

Анализ структуры объема реализации Туристического агентства «Амазонка» показал, что наибольшее увеличение продаж туров приходится на Республику Алтай – 37%, Байкал – 15% и на Китай – 27%. Отмечается рост в структуре объема реализации туров во Францию - 5% и в Италию – 3,5%.

Общие объемы реализации путевок Туристического агентства «Амазонка» в последние 4 анализируемых периода снизился. В 2014 г.

показатель достигал 9,3 млн. руб. за год., а в 2016 г. он составил 6,9 млн. руб.

Анализ структуры объема продаж турпутевок показывает, что не зависимо от сезона продажи осуществляются. Это связано с тем, что Туристическое агентство «Амазонка» работает в основном с корпоративными клиентами, поэтому даже в межсезонье объем продаж идет за счет организации различных семинаров, бизнес-встреч, выставок.

Предпосылками кризисных финансовых ситуаций в туристическом бизнесе являются такие явления как сезонность, которая определяет спрос на туристические услуги в различные месяцы года. Кроме того, случайные негативные климатические проявления могут повлиять на неудовлетворенность клиентов, которые в дальнейшем могут отказаться от сотрудничества с агентством. Важным моментом в таких ситуациях является коммуникативный профессионализм сотрудников по удержанию потенциальных клиентов турагентства.

Анализ структуры клиентов по доходам от продаж показал, что основные клиенты турфирмы - корпоративные клиенты, их доля в 2016 г. составила 37%. Поэтому даже в межсезонье объем продаж идет за счет организации различных семинаров, бизнес - встреч, выставок.

Выявлено, что в процессе управления финансами Туристического агентства «Амазонка» задействованы все сотрудники. От профессионального уровня каждого из них зависит объем реализации туров, наличие и рост численности клиентов, удовлетворенных работой агентства, финансовая стабильность организации.

3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АНТИКРИЗИСНОГО ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТИЧЕСКИМ АГЕНТСТВОМ «АМАЗОНКА»

3.1. Разработка механизмов антикризисного финансового управления организацией

В связи с тем, что на выяснение и анализ основных недостатков в компании может быть затрачено значительное время, некоторые антикризисные мероприятия должны быть начаты еще до установления конкретных ошибок и виновных.

“Ручное управление”. Как правило, отсутствие в компании ожидаемых финансовых результатов связано с недостатками во внутреннем контроле или неадекватностью мотивационных рычагов управления персоналом или структурными подразделениями. Чтобы избежать дальнейшей утечки финансовых и материальных ресурсов, необходимо максимально централизовать принятие всех решений, которые влияют на движение материальных активов предприятия, а также связаны с перемещением персонала (прием на работу, увольнение, внутренняя ротация кадров). Данный процесс, по сути, носит характер ределегирования полномочий, что означает максимальную концентрацию власти на предприятии в руках реальных собственников или их уполномоченных представителей²⁴.

Отчетность. На сегодняшний день ни одна из крупных компаний не обходится без внутренней (управленческой) отчетности, которая позволяет неформально оценивать движение активов и пассивов предприятия, а также несет в себе информацию об основных показателях деятельности. В условиях финансовых затруднений особо остро встает вопрос о содержании такого рода отчетности²⁵. В большинстве случаев возникает необходимость

²⁴ Беляев А.А., Коротков Э.М.. Антикризисное управление [Текст]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С. 21.

²⁵ Горшкова Л.А., Горбунова М.В. Основы управления организацией [Текст]. – М.: КНОРУС, 2012. – С. 26.

кардинального пересмотра принятых форм внутренней отчетности, ее приоритетных показателей и методики их расчета. Известно множество случаев, когда оценка работы отдельных сотрудников или структурных подразделений производится исходя из объемов реализации или других валовых (количественных) показателей, которые зачастую лишены качественных оценок. При этом валовой доход может определяться по количеству отгруженной покупателю продукции без учета реальных платежей или возвратов и т. п. Чтобы избежать подобных, во многом недостоверных оценок деятельности менеджмента, необходимо принять отчетность, основанную на объективной информации о выполненной работе. Для этого, в первую очередь, следует рассматривать показатели движения денежных потоков и уровень оплаченной прибыли (рентабельность). Только эти отчетные показатели способны дать реальную оценку деятельности того или иного центра рентабельности и компании в целом.

Детализация. Отчеты крупных подразделений или территориально разобщенных структурных филиалов компании, которые, как правило, обладают достаточно высокой степенью автономности, на период кризиса должны содержать максимальное количество оперативной информации обо всех существенных изменениях в структуре балансовых и финансовых показателей²⁶. Введение системы оперативного (ручного) управления и контроля над движением материальных ресурсов в период экономического коллапса в компании должно быть основано на более детальной информации об управляемых объектах. Наличие такой детализации позволит не только быстро реагировать на нежелательные явления в централизованном порядке, но и своевременно даст необходимые данные о подразделениях их непосредственному начальству.

Сжатие во времени. Безусловно, что для достаточно крупного или разветвленного бизнеса полностью “узурпировать” принятие всех

²⁶ Гунина И.А. Формирование организационного механизма развития экономического потенциала предприятия [Электронный ресурс] / <http://maop.vorstu.ru> (дата обращения 23.03.17)

управленческих решений в одних руках не представляется возможным. Поэтому в период кризиса необходимо ввести наиболее короткие периоды предоставления внутренней отчетности в компании. Так, если в больших компаниях зачастую отчеты о работе внутренних подразделений или филиалов (балансы, бюджеты, ведомости о проведенной работе, состоянии задолженности и т. д.) подаются ежемесячно или по квартально, то в условиях кризисной ситуации периодичность такой отчетности должна быть сведена к декаде или неделе, а при необходимости - к более коротким временным отрезкам.

Финансовый кризис в компании означает не просто наличие каких-то локальных упущений или недочетов в работе менеджеров - он выступает, как правило, результатом системной ошибки в планах развития бизнеса, рыночной стратегии или других первоначальных представлениях глобального характера²⁷.

Корректировка планов. Стратегия, имевшая своим результатом финансовый убыток, безусловно, должна быть изменена. Для этого, в первую очередь, должны быть откорректированы первоначальные планы развития. Отличие вторичной корректировки от составления бизнес-плана “с чистого листа” заключается в том, что, например, сокращения каких-либо направлений или видов деятельности вызывает высвобождение ранее накопленных ресурсов²⁸. Расширение прибыльных направлений и хозяйственных операций, напротив, всегда связано с необходимостью привлечения дополнительного капитала. При возникновении данных двух разнонаправленных процессов наиболее важно произвести их взаимную гармонизацию. При этом ресурсы должны не сокращаться, а преобразовываться или трансформироваться в зависимости от инвестиционных приоритетов. Данное утверждение касается как кадровой политики, так и материально-технического обеспечения производственного

²⁷ Мерзлов И.Ю. Управление финансовым потенциалом предприятия [Электронный ресурс] / <http://science-bsea.narod.ru> (дата обращения 23.03.17)

²⁸ Мишарин Ю.В., Кытманов А.В., Блаженкова Н.М. Финансовая стратегия и устойчивое развитие промышленного предприятия [Текст]. - Пермь: Изд-во НИИУМС, 2015. – С. 45.

процесса.

Метод “шоковой терапии”. При наличии дефицита бюджета в компании или в структурном подразделении первая “идея”, которая, как правило, возникает у руководителя - это урезать расходы (вообще-то, необходимо не урезать расходы, а увеличивать доходы, но второе всегда дается труднее, чем первое). Большинство финансовых планов крупных компаний представляют собой так называемые “гибкие бюджеты”, которые предусматривают зависимость уровня затрат от уровня доходов в процентном отношении. Из этого следует, что сокращение затрат чаще всего происходит в одинаковой пропорции по всем статьям. В случае системного финансового кризиса такой подход к управлению затратами представляется ошибочным, так как различные расходы совершенно неодинаково влияют на размер дохода предприятия. В условиях кризисного состояния наиболее важно сократить одни затраты и увеличить другие, которые позволяют получить “быструю” прибыль²⁹. Скорость такой прибыли будет прямо пропорциональна размеру риска, с ней связанного, поэтому очень важно сделать правильную ставку. Наиболее часто, и не всегда необоснованно, такая ставка делается на маркетинговые затраты (агрессивная реклама, нетрадиционные методы продаж, переход на другие рынки сбыта и т. д.). Известны случаи, когда успех компаниям в условиях всеобщего кризиса приносило не сокращение, а увеличение расходов по оплате труда.

“Ва-банк”. Дополнительные расходы в выбранных приоритетных направлениях иногда не могут быть профинансированы в полном объеме только за счет внутренней экономии на других затратах. В связи с этим возникает необходимость привлечения средств со стороны. Наиболее рискованным, но в то же время, возможно, и единственным правильным решением в данной ситуации является привлечение заемных средств³⁰. Возможность привлечения кредитных ресурсов должна быть использована в

²⁹ Пыткин А.Н., Кытманов А.В., Блаженкова Н.М. Механизм реализации финансовой стратегии промышленного предприятия [Текст]. - Пермь: Изд-во НИИУМС, 2014. – С. 25.

³⁰ Симачев Ю. Финансовое состояние и финансовая политика производственных предприятий [Текст] // РЭЖ, 2012, № 8. – с. 33

кризисной ситуации в полной мере. В этом случае, предприятие подвергает себя значительному финансовому риску, но и ставка - выход из кризиса - также велика. Недостатком данного метода является наличие объективных трудностей в привлечении кредита, так как финансовый кризис предприятия зачастую означает его фактическое банкротство. Поэтому привлечь кредит под приемлемые проценты достаточно проблематично.

Смена ориентации

Довольно распространенной причиной финансовых неудач в компаниях является неверный выбор основных критериев эффективной деятельности. Так, например, одни компании могут ориентироваться на валовые доходы или рост объемов производства, другие на завоевание или монополизацию рынка. Данные категории, безусловно, являются важными целями развития, но не должны считаться главными. Как уже было отмечено ранее, наибольшего внимания в компании заслуживают следующие два основных показателя (результата) деятельности: размер денежной прибыли и уровень рентабельности всего капитала³¹. Эти показатели должны определяться, исходя из движения денежных потоков в компании. Так, например, реальная прибыль для компании представляет собой разницу между положительными и отрицательными денежными потоками, а уровень рентабельности наиболее объективно определяется как отношение данной денежной прибыли ко всем денежным расходам.

Именно поэтому основным объектом реформирования в условиях кризисной ситуации должны выступать критерии эффективности и оптимальности, определяемые в отношении всех хозяйственных операций.

В любой компании всегда существует множество различных критериев развития: объем производства, затраты, сроки оборачиваемости, прибыль, рентабельность, доля рынка и многие другие - это и есть величины,

³¹ Слепов В.А. О взаимосвязи финансовой политики, стратегии и тактики / В.А. Слепов, Е.И. Громова [Текст] // Финансы, 2014, №8. - с.50

подлежащие максимизации или минимизации³². Большинство этих и аналогичных им показателей неизбежно вступают между собой в противоречие. Так, например, увеличение объемов производства может на каком-то этапе снижать уровень рентабельности, а снижение затрат может, в свою очередь, снижать качество продукции и т. д. Все эти объективные трудности требуют в процессе разработки или корректировки планов развития производить выбор какого-то одного критерия оптимальности, максимизация или минимизация которого должна быть подчинена динамике изменения всех остальных показателей.

В связи с кризисом объемы продаж Туристического агентства «Амазонка» сократились. Многие эксперты считают, что в условиях кризиса надо сделать большой упор на внутренний туризм. Для этого власти на всех уровнях должны пересмотреть политику в сфере развития туризма и грамотно использовать «кризисные» тенденции.

Для реализации мер антикризисного управления наиболее эффективным направлением считается более полное использование ресурсов и потенциала сотрудников организации. Сегодня одним из факторов выживания компании становится повышение отдачи от бизнес-процессов, что подразумевает под собой повышение эффективности работы каждого сотрудника, улучшение качества оказываемых услуг, снижение всех затрат. Оптимизация затрат начинается, прежде всего, с сокращения расходов на персонал. Это объясняется тем, что данная статья расходов составляет значительную долю в бюджете любой организации. Программы по оптимизации могут вестись в направлении сокращения как общих затрат, так и численности сотрудников. В первую очередь, уменьшаются социальные программы, льготы, расходы на программы обучения и оплату труда. В качестве предупредительных мер антикризисного управления используются отпуск без сохранения зарплаты, сокращенный рабочий день, выведение

³² Финансовый менеджмент: теория и практика [Текст] / Под ред. Е.С. Стояновой – М.: Инфра-М, 2012. – с. 208.

части персонала за штат, сокращение или увольнение (по инициативе работодателя, по соглашению сторон и т.д.).

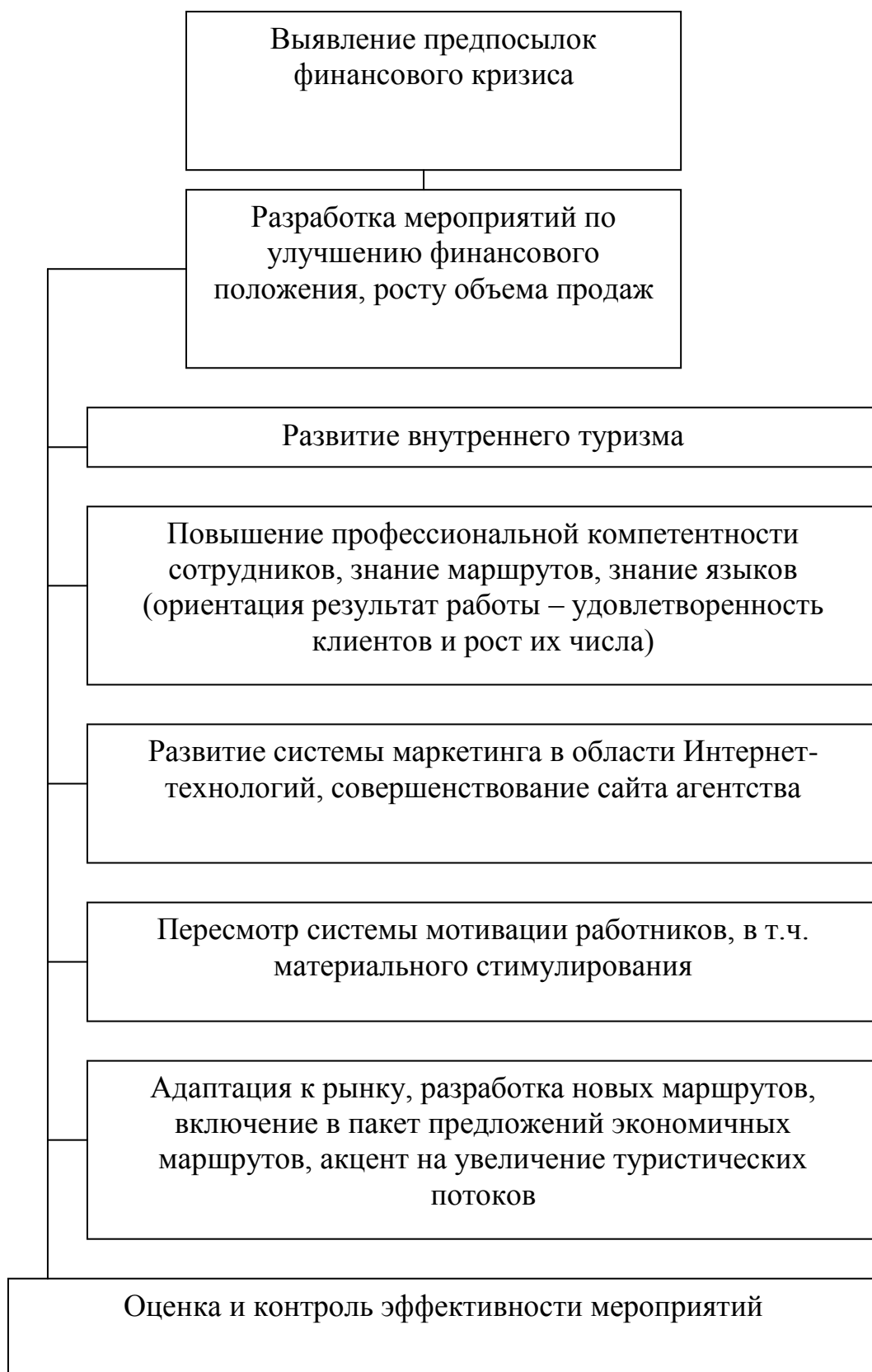


Рис. 3.1. Механизмы антикризисного финансового управления Туристическим агентством «Амазонка»

Также важно пересмотреть организационную структуру компании на предмет исключения лишних уровней управления и перераспределения обязанностей.

В целях оптимизации затрат целесообразно пересмотреть структуру Туристического агентства «Амазонка» путем сокращения ряда отделов и их частичного объединения для более успешного функционирования.

Для руководителя материальное стимулирование выступает мощным рычагом управления. В большинстве компаний принято разделение зарплаты персонала на постоянную и переменную части. Благодаря совершенствованию постоянной части заработной платы определяется ценность каждой должности, достигается внутренняя справедливость оплаты труда и повышается лояльность сотрудника к организации. Грамотное распределение переменной части позволяет повысить заинтересованность сотрудников в результатах работы, поднять эффективность работы всех подразделений, что приведет к увеличению прибыли и достижению поставленных компанией целей. В компании заработная плата по подразделениям начисляется по сдельно-премиальной системе. Сотрудник получает фиксированный оклад и 5% от прибыли, которую он приносит.

В условиях кризиса необходимо мотивировать персонал в направлении увеличения прибыли. Поэтому предлагается усовершенствовать существующую систему оплаты труда и внести дополнительные характеристики мотивирования: стаж работы по специальности, стаж работы в компании, знание туристических маршрутов, знание иностранных языков, число подчиненных, качество оказываемых услуг. Новая система оплаты труда объединит всех сотрудников для более эффективной работы компании. По закону синергетического эффекта суммарный потенциал всех сотрудников будет выше, чем простая сумма их потенциалов. Необходимость вовлечения всех сотрудников в процесс деятельности компании позволит противостоять кризисной ситуации, сложившейся в стране и в отдельной

организации.

В соответствии со спецификой туристического бизнеса Туристическому агентству «Амазонка» предлагается усовершенствовать систему маркетинга в области Интернет-технологий. Рекомендуется запустить систему он-лайн бронирования туров, гостиниц, авиационных и железнодорожных билетов. Широкое применение Интернет- технологий становится одной из актуальнейших задач в индустрии туризма. Создание мощных компьютерных систем бронирования средств размещения и транспорта, экскурсионного и культурно-оздоровительного обслуживания, информация о наличии и доступности тех или иных туров, маршрутов, туристского потенциала стран и регионов — весь комплекс этих вопросов становится актуальным для организации текущей и будущей деятельности туристических предприятий.

Существует несколько специальных программ по управлению турфирмой: Continent-Ant, TurWin, Travel Office, Touroperator, Voyage, Мастер-Тур, Само-Тур, Само-ТурАгент, Само-Incoming, программа комплексной автоматизации «Туристский офис» и пр. Каждая имеет свои особенности и преимущества. Самые распространенные среди российских турфирм по использованию — системы Само-Тур и Мастер-Тур³³.

Туристическое агентство «Амазонка» в своей деятельности пользуется программным комплексом Мастер-Тур, который охватывает все основные аспекты деятельности туристической фирмы: от создания прайс-листа и каталогов до реализации турпродукта, от расчета реальной себестоимости до ведения взаиморасчетов с поставщиками, от оперативного до управленческого учета. Для внедрения системы он-лайн бронирования необходимо приобрести дополнительную платформу Мастер-Web, предназначенную для опубликования на сайте компании постоянно обновляемой информации о ценах, турах, свободных местах и условиях

³³ Дурович А. П., Копанев А.С. Маркетинг в туризме: Учебное пособие под ред.М. Горбыловой [Текст]. - М.: Экономикс, 2014. – С. 40.

продажи услуг в режиме реального времени. Экономическую эффективность можно просчитать лишь спустя определенное время после внедрения программы. По опыту крупных туроператоров можно судить, что доля он-лайн бронирования год от года растет. В 2016 г. 60% всех проданных туров были приобретены по системе он-лайн бронирования. У компании расширяются возможности по развитию бизнеса, разработке новых маршрутов, посещению международных выставок, различного рода мероприятий. Мировой финансовый кризис, затронувший туристский рынок, оказал значительное влияние на поведение и взаимодействие его основных участников, вынуждая их приспосабливаться к сложившейся ситуации и разрабатывать стратегию поведения в новых условиях, а также комплекс антикризисных мер³⁴.

Необходимо тесное сотрудничество отрасли и государства с целью выработки совместных действий для преодоления кризисных явлений. По результатам анализа кризисной ситуации в экономике можно ожидать следующие изменения. Уйдут с рынка мелкие, неэффективные и несостоятельные туристические компании, укрепят положение более прогрессивные крупные предприятия. Для туристов, несомненно, этот факт носит оптимистический характер, они будут подвержены меньшему риску в целом. Не секрет, что на современном рынке, насыщенном туристическими предприятиями, многие из них предлагают услуги низкого качества, не соответствующие стандартам обслуживания. В свою очередь, предприятиям, которые выживут в условиях экономического кризиса, не нужно будет затрачивать свои силы на конкурентную борьбу. На рынке останутся лишь крупные фирмы, которые будут вынуждены усовершенствовать свой сервис для выживания среди конкурентов.

Изменения коснутся и потребителей туристических услуг. Можно ожидать смены географических пристрастий российских туристов,

³⁴ Дегтярь Г.М. Лицензирование, стандартизация и сертификация в туризме [Текст]. - М.: ИНФО, 2011. – С. 18.

изменения их сегментации по уровню дохода. Для въездного туризма также произойдет смена географии стран — основных источников иностранных туристов. Все эти процессы уже начали происходить на российском туристическом рынке. Финансовый кризис их заметно ускорил и добавил фактор неопределенности и риска. Туристы будут выбирать более близкие, недорогие направления, предпочитая маршруты по собственной стране или соседним государствам с использованием более экономичных транспортных средств.

Уменьшатся также длительность поездок, их частота, расходы во время путешествий, снизится число пакетных туров, в том числе на пляжные курорты. Одновременно будет расти число поездок, бронируемых самостоятельно, в основном с размещением у друзей или родственников. Наибольшим спросом будут пользоваться поездки в те страны, валютный курс которых окажется наиболее выигрышным для туристов. Конечно, современная экономическая ситуация заставила пересмотреть прогнозы по развитию туризма. Вместе с тем при коррекции цифр равно ожидается выход на положительную тенденцию даже при условии замены 10%-го роста 5-7%-м увеличением туристических потоков.

3.2. Разработка направлений снижения финансовых рисков деятельности организации

На сегодняшний день для развития Туристического агентства «Амазонка» решающее значение имеет разработка рекламы, которая будет эффективной. Реклама Туристического агентства «Амазонка» должна привлекать к себе внимание, быть запоминающейся и предоставлять людям убедительные сообщения. Кроме того, она должна быть нацелена на аудиторию³⁵.

³⁵ Соболева Е.А. Финансово-экономический анализ деятельности турфирмы. - М.: Финансы и статистика, 2012. - С. 145..

Чтобы оценить эффективность рекламы, предприятия предлагается использовать такие исследовательские методы, как фокус-группы, исследования по вопросам имиджа и позиционирования, потребительские рейтинги и отслеживание рыночной ситуации, чтобы проверить влияние рекламы на объемы продаж.

Стимулирование сбыта - различные виды маркетинговой деятельности, которые на определенное время увеличивают исходную ценность товара или услуги и напрямую стимулируют покупательную активность потребителей.

Цель - подтолкнуть потребителей к немедленным действиям.

Достоинства - не только помогает возникновению немедленной реакции за счет создания дополнительных стимулов и реальной дополнительной ценности, но и повышает тонус потребителей, увеличивает вероятность повторных заявок, стимулирует поддержку посредников.

Недостатки - может усилить информационный хаос, породить ожидания снижения цен, подрвать долгосрочную приверженность потребителей.

Стратегии стимулирования Туристического агентства «Амазонка» необходимо направлять на потребительскую аудиторию или на представителей торговли, в состав которых включаются посредники и персонал. Стимулирование процесса обеспечит поддержку среди агентов и персонала, т.е. помощь в "проталкивании" товара³⁶.

Для стимулирования сбыта в Туристическом агентстве «Амазонка» предлагается (рис. 3.2):

Конкурсы агентов. Цель - подвигнуть на массовые заявки, вызвать энтузиазм. Способ реализации: прямая почтовая реклама, реклама для туризма.

Агентские премии. Цель - поощрить определенный уровень услуг, наградить посредника за поддержание усилий по продвижению, создать

³⁶ Соболева Е.А. Финансово-экономический анализ деятельности турфирмы. - М.: Финансы и статистика, 2012. - С. 146.

благожелательное отношение. Способ реализации: персонал, реклама для туризма.

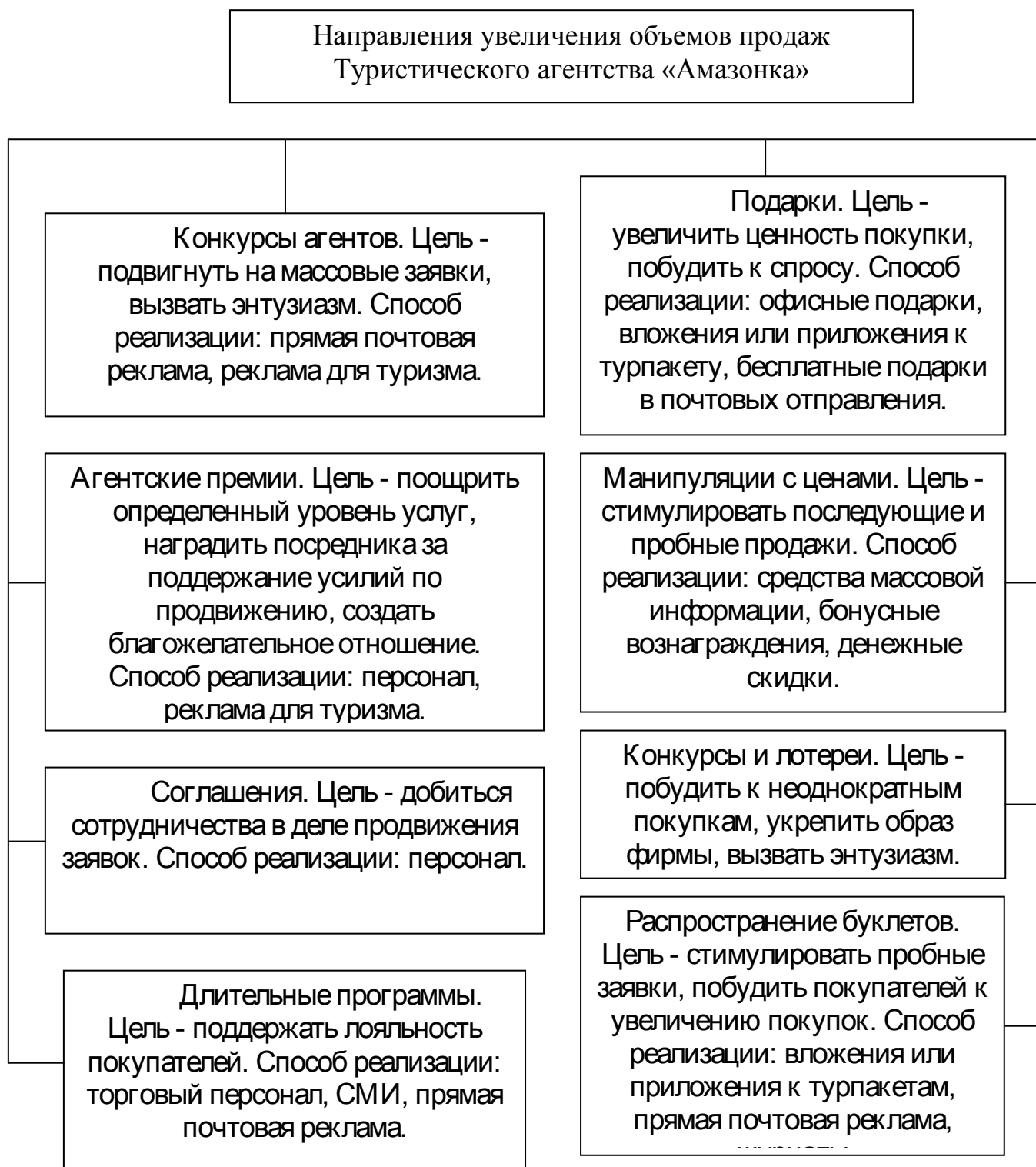


Рис. 3.2. Направления увеличения объемов продаж Туристического агентства «Амазонка»

Соглашения. Цель - добиться сотрудничества в деле продвижения заявок. Способ реализации: персонал.

Для стимулирования потребителя Туристического агентства «Амазонка» предлагается:

Манипуляции с ценами. Цель - стимулировать последующие и пробные продажи. Способ реализации: средства массовой информации, бонусные вознаграждения, денежные скидки.

Конкурсы и лотереи. Цель - побудить к неоднократным покупкам, укрепить образ фирмы, вызвать энтузиазм. Способы реализации: персонал, СМИ, прямая почтовая реклама.

Подарки. Цель - увеличить ценность покупки, побудить к спросу. Способ реализации: офисные подарки, вложения или приложения к турпакету, бесплатные подарки в почтовых отправлениях.

Распространение буклетов. Цель - стимулировать пробные заявки, побудить покупателей к увеличению покупок. Способ реализации: вложения или приложения к турпакетам, прямая почтовая реклама, журналы³⁷.

Длительные программы. Цель - поддержать лояльность покупателей. Способ реализации: торговый персонал, СМИ, прямая почтовая реклама.

Паблик рилейшнз (связи с общественностью) - координированные усилия по созданию благоприятного представления об услуге в сознании населения. Они реализуются путем поддержки определенных программ и видов деятельности, не связанных напрямую с продажей туров: публикации в прессе важной с коммерческой точки зрения информации, "паблисити" на радио и телевидении.

Цель - повысить интерес к продукту, изменить позиции и убеждения заинтересованной аудитории, развить и поддержать положительный образ компании.

³⁷ Соболева Е.А. Финансово-экономический анализ деятельности турфирмы. - М.: Финансы и статистика, 2012. - С. 148.

Достоинства - могут повысить репутацию фирмы, позволяют отслеживать отношение потребителей с целью оценки их восприятия имиджа фирмы или ее марки, имеют низкие издержки.

Недостатки - их эффективность с трудом поддается оценке, обычно не могут стать непосредственной причиной увеличения продаж.

Личная продажа - установление личного контакта с одним или несколькими потенциальными клиентами с целью продажи услуги. Примерами таких контактов могут служить телефонные переговоры³⁸.

Достоинства - маркетинговое сообщение предлагается только целевой аудитории вероятных клиентов, встреча лицом к лицу позволяет использовать повторение специфических призывов к действиям, множественность возможностей.

Недостатки - высокие издержки в расчете на один контакт, непостоянство сообщения, трудность в контроле торговых агентов.

Туристическое агентство «Амазонка» как и все использует размещение рекламных обращений на телевидение, в газетах, а так же в Internet. Интернет - такое рекламное направление наиболее предпочитает Туристическое агентство «Амазонка» для продвижения своего продукта.

В сегодняшнем мире глобальной компьютеризации просто необходимо использовать современные технологические ресурсы. Одним из таких ресурсов является всемирная сеть "Internet". Сегодня это самый легкий способ получения информации из любой точки земного шара. Сейчас ни одна туристская фирма не может обойтись без Internet. Погода, цены, описание отелей, условия заключения договоров, документы необходимые для получения визы - все это можно найти на сайтах различных туристских фирм.

Туристическое агентство «Амазонка» не является исключением. На своем сайте фирма разместила именно ту информацию, которая может понадобиться туристу, то есть информацию о самой фирме, о турах, которые

³⁸ Дмитриевский Ю.Д. Современные туристские тенденции - М.: Приора, 2014. - С. 165.

она предлагает, об услугах, которые фирма оказывает и так далее. Данное рекламное обращение носит информативный характер. Здесь идет формирование имиджа фирмы и корректировка представлений о деятельности фирмы. В обращении указано, что Туристическое агентство «Амазонка» является членом различных туристских ассоциаций, что так же внушает доверие к фирме.

Следует отметить, что Туристическое агентство «Амазонка» выпускает буклеты, связанные с их собственными проектами, для большего привлечения туристов к данным услугам. Все буклеты отпечатаны в типографии на хорошей, качественной бумаге, что показывает уважение к клиентам. Помимо этого все буклеты красочно оформлены. Буклеты "озеро Байкал" содержат различные оттенки синего цвета, который ассоциируется с водой, озером, речкой. "Монастыри" выполнен в коричневых, желтых и белых тонах, которые придают буклету некоторую таинственность. В данных рекламных буклетах зрительный эффект обеспечивается за счет фотографий данных проектов. Фотографии воссоздают атмосферу этих туров. Именно они дают потенциальному клиенту главное представление о том, что его ожидает. Например, ловля рыбы, посещение монастыря и так далее. В данных буклетах дается также объективная информация о предлагаемых услугах с выделением специфики и потенциальных возможностей, которые ждут клиенты.

Практически все рекламные буклеты содержат информацию на двух языках: русском, для русскоязычного населения, и английском, для иностранных туристов.

Помимо рекламных буклетов, всемирной системы Internet Туристическое агентство «Амазонка» размещает свою рекламу на телевидении и в печатных изданиях. Телевидение имеет широкие возможности оказывать целенаправленные воздействия и вызывать желаемую ответную реакцию зрительской аудитории. Телевидение обеспечивает широкий охват.

В силу своей оперативности, повторяемости, широкого охвата рынка пресса является также одним из самых эффективных средств распространения рекламы, поэтому Туристическое агентство «Амазонка» чаще всего пользуется услугами прессы для рекламирования своих услуг. Рекламное обращение, которое размещено в газете, является простым, кратким, привлекающее внимание читателей.

3.3. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Оценка деятельности системы управления персоналом базируется на определении того, насколько она способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач. При оценке экономической эффективности отдельных кадровых мероприятий определяется воздействием данного мероприятия на результативность деятельности работников и организации в целом.

Современным организациям, действующим в непрерывно изменяющейся бизнес-среде, для достижения стоящих перед ними целей необходимо постоянно модернизировать и актуализировать инструменты своей хозяйственной деятельности. Степень реализации целей показывает, насколько эффективно действует организация, то есть насколько эффективно используются организационные ресурсы. Показатель прибыли позволяет оценить результативность работы организации в целом, складывающуюся из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Инструментом, позволяющим определить полноту использования всех сотрудников, является система оценки персонала.

Оценка эффективности обучения может проводиться с использованием тестов, опросников, экзаменов и т.п. Оценку эффективности обучения могут осуществлять как обучающиеся, так и преподаватели, эксперты или специально созданные комиссии.

Смысл оценки эффективности обучения состоит в том, чтобы полученная информация была в дальнейшем проанализирована и использовалась при подготовке и проведении аналогичных учебных программ в будущем. Такая практика позволяет постоянно работать над повышением эффективности обучения и избавляться от таких учебных программ и форм обучения, которые зарекомендовали себя как неэффективные.

Суммарные затраты на оценку сотрудника, должны быть значительно меньше, нежели суммарные затраты на поиск нового сотрудника. По опыту, оптимальное соотношение затрат на поиск к затратам на оценку 3:1. Таким образом, в результате затрат на разработку, внедрение и поддержание эффективной процедуры оценки, организация должна получить следующий результат:

- снижение издержек по поиску нового персонала;
- снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации, так и по собственному желанию;
- формирование кадрового резерва (наставничество - это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства);
- сокращение времени выхода на точку рентабельности для новых сотрудников.

Оценивая результаты обучения, можно выделить четыре критерия, обычно используемых при оценке эффективности обучения:

Реакция обучающихся. В этом случае определяется впечатление обучающихся о той учебной программе, в которой они приняли участие. Как они оценивают пользу от обучения? Не была ли учебная нагрузка чрезмерной? Понравилась ли программа обучения? Как они оценивают работу преподавателей?

Усвоение учебного материала. В соответствии с этим критерием определяется объем усвоенного материала. Обычно эта информация

собирается с помощью экзаменов или тестовых испытаний.

Изменения поведения. В соответствии с этим критерием определяется, как изменяется поведение работников после того как, пройдя курс обучения, они возвращаются к своей работе. Главным вопросом здесь является выявление того, в какой степени в процессе выполнения работы используются знания и навыки, полученные в ходе обучения.

Рабочие результаты. Это критерий, определяющий реальную выгоду, которую получила организация в результате проведенного обучения.

Эффективность обучения — это не вопрос веры или убеждений, а вполне конкретные результаты, которые можно и нужно оценить количественно или качественно.

Рассчитаем экономическую эффективность мероприятия по обучению трех работников.

Затраты на прохождение тренинга по психологии потребителя в туризме в расчете на трех работников составят 30 000 руб.

Средний объем реализации в расчете на одного клиента в Туристическом агентстве «Амазонка» составлял в 2016 г. 12 587 руб.

Таким образом, экономическая эффективность предлагаемой программы обучения при условии сохранения хотя бы одного клиента на каждого из трех сотрудников, не удовлетворенного туром составит:

$$12\,587 \cdot 3 - 30\,000 = 7\,761 \text{ руб.}$$

При этом необходимо учитывать и социальный эффект этих мероприятий (обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня, повышение удовлетворенности от работы, реализация и развитие индивидуальных способностей работников и т.д.).

В любом случае, затраты на совершенствование системы управления персоналом – это, по сути, инвестиции в человеческий потенциал, а это положительно влияет на успешность деятельности всей организации.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное исследование антикризисного финансового управления Туристическим агентством «Амазонка» позволило сделать следующие выводы и предложить рекомендации.

1. Исследование теоретических основ антикризисного управления в организации позволило выявить, что финансовый кризис организации представляет собой одну из наиболее серьезных форм нарушения его финансового равновесия, отражающую циклически возникающие на протяжении его жизненного цикла под воздействием разнообразных факторов противоречия между фактическим состоянием его финансового потенциала и необходимым объемом финансовых потребностей, несущую наиболее опасные потенциальные угрозы его функционированию.

2. Установлено, что антикризисное финансовое управление представляет собой систему принципов и методов разработки и реализации комплекса специальных управленческих решений направленных на предупреждение и преодоление финансовых кризисов предприятия, а также минимизацию их негативных финансовых последствий.

3. Основными кризисами, которым подвержена финансово-хозяйственная деятельность субъектов экономики считаются финансовые кризисы. С целью их предотвращения необходимо осуществлять постоянный мониторинг финансово-экономического состояния предприятия, разработку новых управленческой, финансовой и маркетинговой стратегий, сокращение постоянных и переменных издержек, повышение производительности труда, привлечение средств учредителей, усиление мотивации персонала.

4. Анализ деятельности Туристического агентства «Амазонка» в 2012-2016 гг. показал, что организация является стабильно развивающейся, число направлений маршрутов ежегодно увеличиваются, растет число постоянных корпоративных клиентов. Однако в связи с мировым кризисом возросла популярность внутреннего туризма, стоимость туров по которому ниже, чем

у зарубежных, объемы реализации путевок в стоимостном выражении в последние годы снизились.

5. Анализ структуры объема реализации Туристического агентства «Амазонка» показал, что наибольшее увеличение продаж туров приходится на Республику Алтай – 37%, Байкал – 15% и на Китай – 27%. Отмечается рост в структуре объема реализации туров во Францию - 5% и в Италию – 3,5%.

6. Общие объемы реализации путевок Туристического агентства «Амазонка» в последние 4 анализируемых периода снизился. В 2014 г. показатель достигал 9,3 млн. руб. за год., а в 2016 г. он составил 6,9 млн. руб.

7. Анализ структуры объема продаж турпутевок показывает, что не зависимо от сезона продажи осуществляются. Это связано с тем, что Туристическое агентство «Амазонка» работает в основном с корпоративными клиентами, поэтому даже в межсезонье объем продаж идет за счет организации различных семинаров, бизнес-встреч, выставок.

8. Предпосылками кризисных финансовых ситуаций в туристическом бизнесе являются такие явления как сезонность, которая определяет спрос на туристические услуги в различные месяцы года. Кроме того, случайные негативные климатические проявления могут повлиять на неудовлетворенность клиентов, которые в дальнейшем могут отказаться от сотрудничества с агентством. Важным моментом в таких ситуациях является коммуникативный профессионализм сотрудников по удержанию потенциальных клиентов турагентства.

9. Анализ структуры клиентов по доходам от продаж показал, что основные клиенты турфирмы - корпоративные клиенты, их доля в 2016 г. составила 37%. Поэтому даже в межсезонье объем продаж идет за счет организации различных семинаров, бизнес - встреч, выставок.

10. Выявлено, что в процессе управления финансами Туристического агентства «Амазонка» задействованы все сотрудники. От профессионального уровня каждого из них зависит объем реализации туров, наличие и рост

численности клиентов, удовлетворенных работой агентства, финансовая стабильность организации.

11. В выпускной квалификационной работе разработаны механизмы антикризисного финансового управления Туристическим агентством «Амазонка», включающие элементы диагностики, стадии и направления разработки мероприятий по улучшению финансового положения и росту объема продаж.

12. Направления увеличения объемов продаж Туристического агентства «Амазонка», касающиеся повышения эффективности работы с клиентами, работы по связям с общественностью через средства массовых коммуникаций, ценовой политики.

13. Важнейшим направлением укрепления финансового положения является сохранение и увеличение числа клиентов Туристического агентства «Амазонка». В ситуациях с большой вероятностью отмены броней билетов и отелей, рисков плохой погоды в местах отдыха и т.п. психологическая подготовка сотрудников по управлению удовлетворенностью клиентов турами играет одно из ключевых значений. В выпускной квалификационной работе оценена экономическая эффективность тренинга по направлению «Психологии потребителя в туризме» в расчете на трех работников, которая показала, что экономическая эффективность предлагаемой программы обучения при условии сохранения хотя бы одного клиента на каждого из трех сотрудников, не удовлетворенного туром составит 7 761 руб.

Разработанные предложения позволят повысить эффективность антикризисного управления Туристическим агентством «Амазонка».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Антикризисное управление: учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский, И.Б. Бродский. – М.: Омега-Л, 2012. – 467 с.
2. Астринский Д., Наонян В. Экономический анализ финансового положения предприятия [Текст] // Экономист, 2012, №12.- с. 28-33.
3. Балабанов А.И., Балабанов И.Т. Финансы [Текст]. – СПб.: Питер, 2013.- с. 192.
4. Беляев А.А., Коротков Э.М.. Антикризисное управление [Текст]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 310 с.
5. Бурганова Р.А. Бюджетирование как основной подход к выбору финансовой стратегии предприятия [Текст] // Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики: Тез. докл. научн.-прак. конф. – Казань, 2014.- с.140.
6. Бурмистрова Л. А. Финансы предприятий: Учеб. Пособие [Текст]. – М.: ГУУ, 2011. – с. 158.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент [Текст]. – М.: Гардарики, 2005.- с.419.
8. Гаретовский Н.В. Финансовые методы стимулирования интенсификации производства [Текст]. - М.: Финансы, 2014. - 190 с.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник [Текст]. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2007. – 241 с.
10. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория методология и практика. Учебник [Текст]. - М.: ДиС 2008. - 496 с.
11. Горшков В.Г., Грибова Ю.Н. Производственный менеджмент: Учеб. пособие [Текст]. – Барнаул: АлтГТУ, 2013. – 256 с.
12. Горшкова Л.А., Горбунова М.В. Основы управления организацией [Текст]. – М.: КНОРУС, 2012. – 312 с.

- 13.Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) Части 1 и 2 от 30.11.1994 [Электронный ресурс] 51-ФЗ / Консультант плюс / www.consultant.ru (дата обращения 15.04.17)
- 14.Грекова З. Н., Кочурова Л. И. Финансовая стратегия предприятий. [Текст] // Бухгалтерский учет, 2014, №7.- с.31-34.
- 15.Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия: Учебное пособие [Текст]. – М., 2012. – 458 с.
- 16.Гунина И.А. Формирование организационного механизма развития экономического потенциала предприятия [Электронный ресурс] / <http://maop.vorstu.ru> (дата обращения 23.03.17)
- 17.Гэлповэй Л. Операционный менеджмент, принципы и практика [Текст]. – СПб.: Питер, 2011. – 521 с.
- 18.Дмитриевский Ю.Д. Современные туристские тенденции [Текст]. - М.: Приора, 2014. - С. 165.
- 19.Дурович А.П. Маркетинг в туризме [Текст]. - Минск: ООО Новое знание, 2013. - 495с.
- 20.Дурович А. П., Копанев А.С. Маркетинг в туризме: Учебное пособие под ред.М. Горбыловой [Текст]. - М.: Экономикс, 2014. – 400 с.
- 21.Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст]. - СПб.: Питер, 2011. – 560 с.
- 22.Дегтярь Г.М. Лицензирование, стандартизация и сертификация в туризме [Текст]. - М.: ИНФО, 2011. – 180 с.
- 23.Егорова Т.А. Организация производства на предприятиях машиностроения: Учеб. пособие [Текст]. – СПб.: Питер, 2015. – 421 с.
- 24.Ермаков В.В. Менеджмент организации [Текст]. – М.: МПСИ, 2012. – 325 с.
- 25.Закон «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 №2300-1 [Электронный ресурс] / <http://www.consultant.ru> (дата обращения 11.04.17)

26. Запесоцкий А.С. Стратегический маркетинг в туризме: Учебное пособие [Текст]. - СПб.: СПбГУП, 20011. – 384с.
27. Зорин И.В., Каверина Т. П и др. Менеджмент туризма. Туризм как вид деятельности [Текст]. - М.: Финансы и статистика 2012. - 299 с.
28. Золотогоров В.Г. Организация производства и управление предприятием: Учеб. пособие [Текст]. – М.: Интерпрессервис, 2014. – 524 с.
29. Иванов И.Н. Менеджмент корпорации: Учебник [Текст]. – М.: ИНФРАМ, 2012. – 742 с.
30. Ильдеменов СВ., Ильдеменов А.С., Лобов СВ. Операционный менеджмент [Текст]. – М.: ИНФРАМ, 2012. – 206 с.
31. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме: Современный опыт управления [Текст]. - М.: Финансы и статистика, 2012. – 496 с.
32. Кириллова А. Г., Волков Л.А. Маркетинг в туризме [Текст]. - СПб.: СПбГУП, 2013. – 380 с.
33. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия [Текст]. - М.: Финансы и статистика, 2012. – с. 324.
34. Колпакова Г.М. Финансы. Денежное обращение. Кредит: Учеб. пособие [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2014. - с. 368.
35. Корепанов Д.В. Формирование финансовой стратегии организации в условиях рынка: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н.: (08.00.05) [Текст] / Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - М., 2009. - с. 20.
36. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль: Пер. с англ. [Текст] / Под ред.: О. Третьяк и др. 9-е изд. - СПб.: Питер, 1998. – 887 с.
37. Крук М.Д. Разработка корпоративных стратегий компании [Текст] / М.Д. Крук // ЭКО, 2015, №6. - с.112-117.

38. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов [Текст]. – М.: Юнити-Дана, 2014.- с.375.
39. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) Части 1 и 2 от 31.07.1998 №146-ФЗ [Электронный ресурс] / Консультант плюс / www.consultant.ru (дата обращения 23.03.17)
40. Новицкий Н.И. Организация производства на предприятиях: Учеб. пособие [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 269 с.
41. Новицкий Н.И. Основы менеджмента: Организация и планирование производства [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 208 с.
42. Максименко С.В. Туристская деятельность: международно-правовые аспекты [Текст]. – Одесса: Латстар, 2011. - 168 с.
43. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций [Текст]. – М.: Инфра-М, 2013. - с. 287.
44. Мезенцева Т.М. Финансовая стратегия развития предприятия: бюджетирование и трансфертные цены [Текст] / Т.М. Мезенцева, К.С. Саенко, А.В. Поляков //Аудиторские ведомости, 2012, №1.- с.62-71.
45. Менеджмент: Учеб. пособие [Текст] / Под. ред. В.В. Лукашевича и Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 312 с.
46. Мерзлов И.Ю. Управление финансовым потенциалом предприятия [Электронный ресурс] / <http://science-bsea.narod.ru> (дата обращения 23.03.17)
47. Методические указания по проведению анализа финансового состояния. Приказ ФСФО РФ от 23.01.2001 №16. [Электронный ресурс] / Консультант плюс / www.consultant.ru (дата обращения 23.03.17)
48. Мильнер Б.З. Теория организаций: Учеб. пособие [Текст]. – М.: ИНФРАМ, 2012. – 382 с.
49. Мишарин Ю.В., Кытманов А.В., Блаженкова Н.М. Финансовая стратегия и устойчивое развитие промышленного предприятия [Текст]. - Пермь: Изд-во НИИУМС, 2015. – 245 с.

- 50.Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: учебник [Текст]. - М.: Финансы и статистика, 2012. – 208 с.
- 51.Мокий М.С., Скамай Л.Г., Трубочкина М. И. Экономика предприятия: Учебное пособие [Текст] / Под ред. М.Г. Лапусты – М.: КНОРУС, 2013. – 403 с.
- 52.Овсийчук М.Ф., Сидельникова Л.Б. Финансовый менеджмент: Учеб. пособие [Текст]. – М.: Дашков и Ко, 2014. - с. 152.
- 53.Остапенко В. Финансовое состояние предприятия: оценка, пути повышения [Текст] // Экономист, 2012, № 7. - с.17-19.
- 54.Павлова Л.Н. Финансы предприятий: Учебник для вузов [Текст]. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 2013. – 639 с.
- 55.Падалка О.В. Механизм управления стратегическим развитием организации [Электронный ресурс] / <http://science.ncstu.ru> (дата обращения 23.03.17)
- 56.Пыткин А.Н., Кытманов А.В., Блаженкова Н.М. Механизм реализации финансовой стратегии промышленного предприятия [Текст]. - Пермь: Изд-во НИИУМС, 2014. – 257 с.
- 57.Прохоренко П.А. Стратегическое управление финансами корпоративных структур в металлургии [Текст]. Автореф. на соиск. уч. степ. к.э.н., Орел, 2011.
- 58.Сафиуллин М.Р., Габидуллин Т.М. Учебно-методическое пособие «Для проведения семинарских и индивидуальных занятий по дисциплине «Стратегический менеджмент» по теме «Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности» [Текст]. – Казань, КГФЭИ, 2015. – 127 с.
- 59.Сенчагова В.К. Формирование национальной финансовой стратегии России: путь к подъему и благосостоянию [Текст]. – М.: Дело, 2013.- с.438.
- 60.Симачев Ю. Финансовое состояние и финансовая политика производственных предприятий [Текст] // РЭЖ, 2012, № 8. – с. 33 – 41.

61. Слепов В.А. О взаимосвязи финансовой политики, стратегии и тактики / В.А. Слепов, Е.И. Громова [Текст] // Финансы, 2014, №8. - с.50-52.
62. Соболева Е.А. Финансово-экономический анализ деятельности турфирмы [Текст]. - М.: Финансы и статистика, 2012. - С. 146.
63. Стратегический менеджмент. П.В. Масленников, Н.А. Плешкова, Г.А. Подзорова [Текст]. – Кемерово, 2014. – 152 с.
64. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник [Текст] /Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Юнити, 2014.- с. 576.
65. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст]. - М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2015. – с.416.
66. Финансовый менеджмент: теория и практика [Текст] / Под ред. Е.С. Стояновой – М.: Инфра-М, 2012. – с. 208.
67. Финансы: Учебник /С.А. Белозеров, С.Г. Горбушина, В.В. Иванов и др.; Под ред. В.В. Ковалева [Текст]. – М.: Проспект, 2013.- с. 512.
68. Финансы: Учебник для вузов [Текст] / Под ред. проф. Л.А. Дробозиной. – М.: Юнити, 2014. - с. 527.
69. Финансы: Учебник / В.М. Родионова, Ю.Я. Вавилов, Л.И. Гончаренко и др.; под ред. В.М. Родионовой [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2012. - с. 400.
70. Финансы предприятий: Учебник / Под ред. М.В. Романовского [Текст]. – СПб.: Бизнес-пресса, 2009.- с.528.
71. Хоминич И.П. Финансовая стратегия компании [Текст]. – М.: Рос. эконом. акад., 2013. – 156 с.
72. Шеремет А. Д., Сейфулин Р. С., Негашев Е. В. Методика финансового анализа предприятия [Текст]. - М.: Юни-Глоб, 2015. - с. 326.
73. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент: Базовые деловые стратегии; Стратегический анализ; Стратегическая сегментация Краткий курс [Текст]. - СПб.: Питер 2012. - 240 с.

74. Шуляк П.Н. Финансы предприятий [Текст]. М.: Дашков и Ко, 2014. – 249 с.

75. Юрик Р. А Анализ современного состояния Российского рынка туристских услуг Маркетинг в России и за рубежом [Текст] №2 – 2015. – С. 79-81.

ГЛОССАРИЙ

Денежное обязательство — обязанность должника уплатить кредитору определенную сумму по гражданско-правовому договору и по иным основаниям, предусмотренным ГК РФ.

Несостоятельность (банкротство) — признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворять требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанности по уплате обязательных платежей.

Обязательные платежи — налоги, сборы и иные обязательные взносы в бюджет и во внебюджетные фонды в порядке и на условиях, которые определяются законодательством РФ.

Оценка риска — это совокупность регулярных процедур анализа риска, идентификации источников возникновения риска, определения возможных масштабов последствий проявления факторов риска и определения роли каждого источника в общем профиле риска данного предприятия. Оценка риска стратегии предприятия строится на всестороннем (научном, техническом, технологическом, хозяйственном, маркетинговом, социальном и т.п.) изучении предприятия и среды его функционирования как источников риска, анализе внешних и внутренних факторов риска, составление цепочек развития событий при действии тех или иных факторов риска, определении показателей оценки уровня риска, а также на установлении механизмов и моделей взаимосвязи показателей и факторов риска.

Планирование на предприятии является важнейшей составной частью свободной рыночной системы, ее основным саморегулятором. Взаимодействуя на микроуровне с такими экономическими науками, как маркетинг, организация производства, управление предприятием и многими другими, внутрипроизводственное планирование позволяет находить ответы на фундаментальные вопросы рыночной экономики. Эти главные вопросы современного рынка, определяющие в сущности основное содержание

планирования на предприятии и всей рыночной экономики в целом, заключаются в следующем.

Прибыль является конечным финансовым результатом предпринимательской деятельности предприятий и в общем виде представляет собой разницу между ценой продукции и её себестоимостью, а в целом по предприятию представляет разницу между выручкой от реализации продукции и себестоимостью реализованной продукции. Как экономическая категория прибыль отражает чистый доход, созданный в сфере материального производства в процессе предпринимательской деятельности, а в условиях товарно-денежных отношений на уровне предприятия чистый доход принимает форму прибыли. Прибыль как главный результат предпринимательской деятельности обеспечивает потребности самого предприятия, его работников и государство в целом. Поэтому важно определить состав общей валовой (балансовой) прибыли предприятия и её величину в абсолютном выражении.

Рентабельность — это относительный показатель эффективности производства, характеризующий уровень отдачи затрат и степень использования ресурсов. В основе построения коэффициентов рентабельности лежит отношение прибыли (чаще всего в расчет показателей рентабельности включают чистую прибыль) или к затраченным средствам, или к выручке от реализации, или к активам предприятия. Таким образом, коэффициенты рентабельности показывают степень эффективности деятельности компании.

Управленческий учет - процесс идентификации, измерения, сбора, анализа, подготовки, интерпретации и передачи управленческому персоналу информации, необходимой для планирования, контроля и управления текущей производственно-коммерческой деятельности предприятия. Информация управленческого учета является внутренней.

Финансовый план является итоговым разделом сводного плана предприятия, отражающим в стоимостном выражении результат,

производственной, снабженческой, сбытовой и финансовой деятельности предприятия. Структурно финансовый план состоит из: расчета плановой потребности в оборотных средствах и определения источников их покрытия; планового расчета прибыли и ее распределения; баланса доходов и расходов.

Финансовая стратегия предприятия - набор основных финансовых целей, планов и политик по их достижению, сформулированных таким образом, чтобы обеспечить создание стоимости в долгосрочной перспективе.

Экономическая среда бизнеса — это совокупность условий и процессов определяющих состояние, пропорции и динамику развития бизнеса. Факторы экономической среды. 1) Стихийные. В их основе лежит конкуренция, как сила естественного отбора эксплуатантов ограниченных ресурсов, в условиях снижающейся предельной полезности благ. Внешним проявлением конкуренции является конкурентная среда, структурирование рынка и формирование конъюнктуры. 2) Регулятивные — менеджмент — внутренний фактор, государственное регулирование — внешний фактор. Менеджмент компании выражает волю собственников бизнеса и преследует стратегическую цель - рост стоимости бизнеса (капитализация), и тактическую цель- максимизацию доходов.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Перечень корпоративных клиентов Туристического агентства «Амазонка»



Nordea 



 PenzaNews

MAXIM
MAXIMONLINE.RU

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 75 позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » _____ 2017 г.

(подпись автора работы)

Зенкина А.А.

(Ф.И.О.)