

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Горелова Надежда Юрьевна,

к. э. н., доцент Самарского университета, Россия, г. Самара

Рыкова Елена Вячеславовна,

магистрант Самарского университета, Россия, г. Самара

SITUATIONAL APPROACH IN THE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

Gorelova Nadezhda,

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
of Samara University, Russia, Samara*

Rykova Elena,

Master's student of Samara University, Russia, Samara

АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются современные проблемы системы управления организацией в условиях цифровизации экономики; оценивается влияние финансового состояния предприятия на выбор методов управления.

ABSTRACT

The article discusses modern problems of the organization management system in the context of the digitalization of the economy the influence of the financial condition of the enterprise on the choice of management methods is estimated.

Ключевые слова: система управления, бизнес-процессы, цифровая экономика, ситуационных подход, финансовый анализ.

Keywords: management system, business processes, digital economy, situational approach, financial analysis.

Необходимыми аспектами деятельности любого предприятия являются организация и управление. Управление предприятием предполагает постоянное и системное воздействие на деятельность его структурных подразделений с целью обеспечения слаженной работы и достижения конечного положительного результата [1, с. 248].

Изменения в современном экономическом мире происходят со значительным ускорением, носят масштабный, глубокий, а также противоречивый характер и отражаются на предприятии как объекте маркетинг менеджмента.

В настоящее время переход к цифровой форме организации и управления бизнесом связан с разработкой и внедрением инноваций во всех функциональных областях менеджмента предприятия.

Различные факторы меняют модель управления предприятием. Потребность в человеческом капитале уменьшается, многие воспроизводственные процессы и вовсе перестают быть необходимыми. Меняются ориентиры управления предприятием [2, с. 61].

Сегодня бизнес следует рассматривать как интегрированную систему взаимодействия между участниками бизнес - процессов.

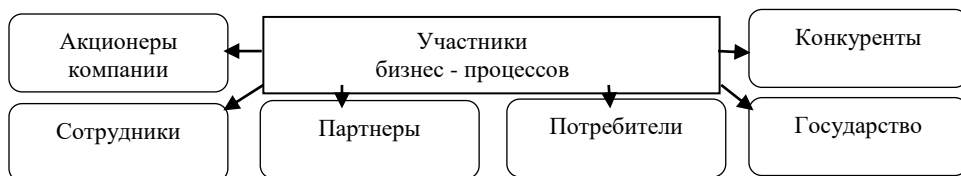


Рисунок 1 – Участники бизнес – процессов

Компания может функционировать только до тех пор, пока каждая из заинтересованных сторон не будет удовлетворена. Поэтому цель получения максимального эффекта (прибыли) на практике замещается целью удовлетворения интересов всех участников бизнес-среды [3, с. 430].

Методология оценки финансового состояния предприятия и ее интерпретация существенно различаются в подходах различных ученых: Н.А. Казаковой [4], И.Ю. Евстафьевой [5], А.Н. Жилкиной [6], Т.И. Григорьевой [7], и другими, что связано как с последовательностью проведения анализа, методикой расчета коэффициентов, так и со спецификой применения различных форм финансовой отчетности.

На основе бухгалтерской (финансовой) отчетности ООО «Резерв» (Приложение 1), в таблице 1 проведем анализ имущества и капитала предприятия.

Таблица 1 – Аналитическая группировка и анализ статей актива
баланса ООО «Резерв»

| Активы | 2018 г. | | 2019 г. | | Изменения | | Темп роста, % |
|--|-----------------------|------------------|-----------------------|------------------|---------------------------------|------------------------------|---------------------|
| | абс. величи- на | уд. вес, % | абс. величи- на | уд. вес, % | абсо- лютой величи- ны | удель- ного веса, % | |
| Имущество – все- го, в т.ч.: | 195220 | 100,00 | 204525 | 100,00 | 9305 | 0,00 | 104,77 |
| Внеоборотные активы – всего, в т.ч.: | 86336 | 44,22 | 83567 | 40,86 | -2769 | -3,37 | 96,79 |
| Основные сред- ства | 86265 | 44,19 | 83566 | 40,86 | -2699 | -3,33 | 96,87 |
| Оборотные активы – всего, в т.ч.: | 108884 | 55,78 | 120958 | 59,14 | 12074 | 3,37 | 111,09 |
| Запасы + НДС | 11988 | 6,14 | 5015 | 2,45 | -6973 | -3,69 | 41,83 |
| Дебиторская за- долженность | 84137 | 43,10 | 103041 | 50,38 | 18904 | 7,28 | 122,47 |
| Денежные сред- ства | 413 | 0,21 | 257 | 0,13 | -156 | -0,09 | 62,23 |
| Прочие оборотные активы | 12346 | 6,32 | 12646 | 6,18 | 300 | -0,14 | 102,43 |

Общая стоимость активов ООО «Резерв» возросла в 2019 г. на 9305 тыс. руб. или на 4,77% и составила 204525 тыс. руб. Снизилась сумма внеоборотных активов на 2769 тыс. руб. В составе оборотных активов возросла сумма дебиторской задолженности на 18904 тыс. руб. или на 22,47%. Суммы запасов и денежных средств снизились

Вертикальный анализ активов ООО «Резерв» показал, что в структуре активов в отчетном периоде преобладает дебиторская задолженность, которая составила 50,38% и основные средства – 40,86%. Удельный вес дебиторской задолженности возрос в отчетном периоде на 7,28%. Это свидетельствует об увеличении неденежных расчетов с потребителями и требует применения комплекса мер по взысканию задолженности, иначе может привести к утрате платежеспособности. Удельный вес наиболее ликвидных активов, то есть денежных средств составил всего 0,13%. Также снизилась доля запасов с 6,14% до 2,45%. Удельный вес внеобо-

ротных активов, который составил 40,86% свидетельствует о «легкой» структуре активов, где преобладают оборотные активы.

Таблица 2 – Показатели финансовой независимости, структуры капитала и мобильности ООО «Резерв»

| Наименование показателя | Нормативное значение | 2018 г. | 2019 г. | Изменение |
|-------------------------------------|----------------------|---------|---------|-----------|
| Коэффициент автономии | $\geq 0,5$ | 0,06 | 0,11 | 0,05 |
| Коэффициент финансовой зависимости | $< 0,7$ | 0,93 | 0,87 | -0,06 |
| Коэффициент финансового равновесия | $> 1,4$ | 1,07 | 1,12 | 0,05 |
| Коэффициент финансового риска | ≤ 1 | 15,10 | 8,28 | -6,83 |
| Коэффициент финансовой устойчивости | 0,8-0,9 | 0,47 | 0,49 | 0,03 |
| Индекс постоянного актива | – | 7,12 | 3,79 | -3,33 |
| Коэффициент мобильности имущества | – | 0,56 | 0,59 | 0,03 |

Коэффициент автономии, который определяется как отношение суммы собственного капитала к общей сумме пассивов предприятия, в отчетном периоде составил 0,11. То есть только 11% активов предприятия приобретены за счет собственных источников формирования капитала. В это же время коэффициент финансовой зависимости, отражающий долю заемных источников формирования капитала без учета доходов будущих периодов и оценочных обязательств в структуре, составил 0,87. Заемные источники капитала значительно превышают сумму собственного капитала.

Коэффициент финансового равновесия определяется как отношение общей суммы активов к заемному капиталу и в ООО «Резерв» составил 1,12.

Коэффициент финансового риска показывает, что заемный капитал в 8,28 раза превышает сумму собственного капитала.

Коэффициент финансовой устойчивости при нормативе 0,8-0,9, в 2019 г. составил 0,49. При этом в динамике все коэффициенты финансовой независимости и устойчивости незначительно, но возросли.

Важным показателем, который часто используют при проведении анализа, является индекс постоянного актива. Сумма внеоборотных активов в 3,79 раза превышает сумму собственного капитала. То есть не только оборотные, но и основные средства финансируются за счет привлеченных источников капитала, что свидетельствует о финансово неустойчивом положении ООО «Резерв». Коэффициент мобильности имущества, отражающий долю оборотных активов в общем капитале составляет 0,59.

Предприятие финансово зависимо от внешних источников формирования капитала, в структуре капитала преобладают оборотные средства.

Таблица 3 – Финансовые результаты ООО «Резерв»

| Наименование показателя | 2018 г. | 2019 г. | Абсолютное изменение | Темп роста, % |
|-----------------------------|---------|---------|----------------------|---------------|
| Выручка | 198982 | 287636 | 88654 | 144,55 |
| Себестоимость продаж | 232266 | 279851 | 47585 | 120,49 |
| Прибыль (убыток) от продаж | -33284 | 7785 | 41069 | -23,39 |
| Чистая прибыль | -25808 | 9927 | 35735 | -38,46 |
| Рентабельность продаж, % | -16,73 | 2,71 | 19,43 | |
| Рентабельность продукции, % | -14,33 | 2,78 | 17,11 | |
| Рентабельность активов, % | -13,22 | 4,85 | 18,07 | |

В 2018 г. сумма выручки предприятия составила 198982 тыс. руб., при этом общая сумма себестоимости превысила сумму выручки, что привело к валовым убыткам и чистым убыткам. В 2019 г. сумма выручки возросла на 88654 тыс. руб. и составила 287636 тыс. руб. Себестоимость продаж также в 2019 г. возросла. Сумма чистой прибыли ООО «Резерв» в 2019 г. составила 9927 тыс. руб. Также возросли показатели рентабельности.

Из анализа финансово-экономических показателей ООО «Резерв» можно сделать вывод, что возрастает общая сумма активов предприятия, при этом в структуре активов преобладают дебиторская задолженность и основные средства.

Процесс управления в ООО «Резерв» состоит из пяти взаимосвязанных функций: планирование, организация, мотивация, контроль и координация. Выполнение каждой из данных функций

является важной и неотъемлемой частью организации. Каждый управленческий принцип представляет собой процесс, потому что включает в себя серию непрерывных взаимосвязанных действий, направленных на работу по достижению поставленной цели.

ООО «Резерв» находится в постоянном контакте с постоянно меняющейся внешней средой, на что необходимо своевременно реагировать и вносить соответствующие коррективы в управление всеми процессами. При таком подходе нет единого подхода к управлению организацией, так как существует множество ситуаций, влияющих на деятельность компании. Поэтому используется метод управления, который соответствует текущей ситуации.

Ситуационный подход к управлению в ООО «Резерв» основан не на конкретном наборе действий, а на анализе факторов внешней и внутренней среды организации, на основе которых принимается оптимальное решение. Такой подход используется в нестандартных, а также непредвиденных ситуациях.

Используя данный подход, руководитель ООО «Резерв» применяет совокупность базовых принципов управления, которые используются во всех предприятиях, а также специфических приемов, способствующих эффективному существованию и росту организации.

Система управления ООО «Резерв» предполагает иерархически выстроенную систему взаимодействия руководителей высшего, среднего и низшего уровней управления «человеческим фактором» предприятия.

Совершенствование и развитие организационного поведения системы управления позволяет правильно понимать и расставлять приоритеты в работе организации, рационально распределять функциональные обязанности между сотрудниками и контролировать их выполнение.

В ходе анализа деятельности ООО «Резерв» было установлено, что на предприятии возрастает общая сумма активов предприятия, при этом в структуре активов преобладают дебиторская задолженность и основные средства. В структуре пассивов наибольший удельный вес составляют краткосрочные обязательства. Объем реализации продукции предприятия возрастает. Возросли показатели эффективности использования внеоборотных и оборотных активов. Отрицательным можно назвать низкое значение собственного капитала и чистые убытки, полученные в предшествующем периоде. На предприятии используются следующие

методы управления: организационные, административные, социально-психологические, экономические.

ООО «Резерв» можно порекомендовать следующие направления совершенствования финансового состояния:

- достижение оптимальной структуры капитала;
- своевременное обнаружение и устранение негативных факторов финансовой деятельности, выявление дополнительных резервов получения финансовых ресурсов;
- обеспечение сбалансированного потока денежных средств в соответствии с платежным календарем, строгое соблюдение требований платежной дисциплины;
- контроль состояния дебиторской задолженности;
- контроль уровня кредиторской задолженности.

Указанные мероприятия позволят выйти предприятию на новый уровень экономического развития и составить конкуренцию другим участникам рынка.

Список литературы:

1. Мерзликина, Г. С. Эффективное управление по изменениям: методическое и инструментальное обеспечение / Г. С. Мерзликина, Т. Е. Кожанова // Вестник ВГУИТ. – 2017. – №2 (72). – С. 248-256.
2. Попов, И. В. Цифровые модели управления предприятием / И. В. Попов, М. М. Кисилева, Е. А. Яковлуква // УЭПС. – 2019. – №3. – С. 58-64.
3. Кудрявцева, Н. Н. Концепция менеджмента в управлении развитием предприятия / Н. Н. Кудрявцева, Ю. В. Пахомова, Ю. Н. Дуванова // Вестник ВГУИТ. – 2019. – №1 (79). – С. 429-433.
4. Казакова, Н. А. Финансовый анализ. В 2 ч. Ч. 1: учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Юрайт», 2020. – 297 с.
5. Финансовый анализ: учебник и практикум для вузов / И. Ю. Евстафьева [и др.]; под общ. ред. И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко. – М.: Издательство «Юрайт», 2020. – 337 с.
6. Жилкина, А. Н. Финансовый анализ: учебник и практикум для вузов / А. Н. Жилкина. – М.: Издательство «Юрайт», 2020. – 285 с.
7. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для вузов / Т. И. Григорьева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Юрайт», 2020. – 486 с.

References:

1. Merzlikina, G. S. Effective management of changes: methodological and instrumental support / G. S. Merzlikina, T. E. Kozhanova // Vestnik VGUIT. – 2017. – №. 2 (72). – P. 248-256
2. Popov, I. V. Digital models of enterprise management / I. V. Popov, M. M. Kisileva, E. A. Yakovlva // UEPS. – 2019. – №3. – P. 58-64.
3. Kudryavtseva, N. N. Management concept in enterprise development management / N. N. Kudryavtseva, Yu. V. Pakhomov. Yu. N. Duvanova // Bulletin of VSUIT. – 2019. – №. 1 (79). – P. 429-433.
4. Kazakova, N. A. Financial analysis in 2 hours. Part 1: textbook and workshop for universities / N. A. Kazakova. – 2-nd ed., rev. and add. – M.: Yurayt Publishing House, 2020. – 297 p.
5. Financial analysis: textbook and workshop for universities / I. Yu. Evstafieva [and others]; under the general editorship of I. Yu. Evstafieva, V. A. Chernenko. – M.: Yurayt Publishing House, 2020. – 337 p.
6. Zhilkina, A. N. Financial analysis: textbook and workshop for universities / A. N. Zhilkina. – M.: Yurayt Publishing House, 2020. – 285 p.
7. Grigorieva, T. I. Financial analysis for managers: assessment, forecast: textbook for universities / T. I. Grigorieva. – 3rd ed., rev. and add. – M.: Yurayt Publishing House, 2020. – 486 p.