

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:  
Зав. кафедрой «Менеджмент»  
д.э.н., проф. Резник С.Д.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_  
число                      месяц                      год

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема Разработка финансовой стратегии предприятия ( на примере мебельного предприятия «Полярис», г Кузнецк Пензенской области)

(наименование темы)

Автор работы Ключникова Валерия Викторовна

(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

(номер, наименование)

Автор работы В.В. Ключникова

(подпись, инициалы, фамилия)

Группа Мен-51<sub>з</sub>

(номер группы)

Руководитель работы к.э.н. доц. Е.С.Джевицкая

(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология

(наименование раздела)

Е.С.Джевицкая

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента

по проблеме исследования

Е.С.джевицкая

Управленческие решения и их

обоснование в рамках изучаемой проблемы

Е.С.Джевицкая

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

Е.С.Джевицкая

ПЕНЗА 2018

## АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Ключниковой Валерии Викторовны  
(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: Разработка финансовой стратегии предприятия (на примере мебельного предприятия «Полярис», г. Кузнецк, Пензенская область)

Работа посвящена анализу и оценке эффективности финансовой стратегии мебельного предприятия «Полярис».

Состоит из 3 глав. В первой главе рассматриваются теоретические и методические основы разработки финансовой стратегии предприятия, а именно изучена сущность и функции финансовой стратегии предприятия и ее основные виды, и элементы, и механизм ее разработки, а также разработана методика исследования процесса разработки финансовой стратегии предприятия.

Вторая глава посвящена анализу и оценке эффективности финансовой стратегии мебельного предприятия «Полярис», в рамках этого также проведен анализ характеристики деятельности и финансового состояния мебельного предприятия «Полярис».

В третьей главе разработаны и предложены методические рекомендации по процессу формирования и реализации финансовой стратегии мебельного предприятия «Полярис» и обоснована оценка их эффективности.

Результаты исследований могут быть применены в деятельности мебельных предприятий по повышению эффективности финансовой стратегии.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	10
1.1. Сущность и функции финансовой стратегии предприятия и ее основные виды, и элементы .....	10
1.2. Механизм разработки финансовой стратегии предприятия.....	21
1.3.Методика исследования процесса разработки финансовой стратегии предприятия.....	28
2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ МЕБЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «ПОЛЯРИС» .....	38
2.1.Краткая характеристика деятельности мебельного предприятия «Полярис» .....	38
2.2 Анализ финансового состояния мебельного предприятия «Полярис» ...	43
2.3.Оценка эффективности стратегического финансового развития мебельного предприятия «Полярис» .....	45
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ МЕБЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «ПОЛЯРИС».....	52
3.1. Рекомендации по повышению финансового состояния мебельного предприятия «Полярис» .....	52
3.2.Мероприятия по оптимизации контроля за формированием и реализацией финансовой стратегии мебельного предприятия «Полярис» ..	59
3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	66
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	70
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	73
ГЛОССАРИЙ.....	81
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	83
Приложение 1- Бухгалтерский баланс за 2013-2014гг.....	83

Приложение 2 - Отчет о финансовых результатах за 2013 – 2012гг. ....	84
Приложение 3 - Бухгалтерский баланс за 2013-2014гг. ....	85
Приложение 4 - Отчет о финансовых результатах за 2014 – 2013гг. ....	86
Приложение 5 - Бухгалтерский баланс за 2015 – 2014гг. ....	87
Приложение 6 - Отчет о финансовых результатах за 2015 – 2014гг. ....	88
Приложение 7 - Бухгалтерский баланс за 2016 – 2015 гг. ....	89
Приложение 8 - Отчет о финансовых результатах за 2016 – 2015 гг. ....	90
Приложение 9 - Бухгалтерский баланс за 2017 – 2016 гг. ....	91
Приложение 10 - Отчет о финансовых результатах за 2017 – 2016 гг. ....	92

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Развитие российской экономики приводит к усилению конкурентной борьбы отечественных предприятий внутри страны и к процессам их интеграции в мировую экономическую систему. Для создания долгосрочных конкурентных преимуществ необходима разработка финансовой стратегии деятельности предприятия.

В современной экономике финансовая стратегия предприятия играет определяющую роль в обеспечении эффективности финансовой деятельности предприятия, поскольку направлена на ее основные сферы: привлечение и использование финансовых ресурсов, координацию их потоков, что, в конечном счете, обеспечивает рост рыночной стоимости предприятия и благосостояния его собственников.

Финансовая стратегия является мощным инструментом достижения приоритетных финансовых целей предприятия и его собственников. Степень эффективности реализации финансовой стратегии зависит от правильности ее разработки, полноты учета и оценки факторов, влияющих на предприятие. Это требует раскрытия сущности и содержания финансовой стратегии, ее функций, этапов, методов и инструментов, а также факторов, оказывающих воздействие на ее формирование.

Таким образом, актуальность темы обусловлена необходимостью всестороннего научного анализа содержания финансовой стратегии и процесса ее разработки российскими предприятиями, что позволит, во-первых, раскрыть особенности ее применения в условиях российской экономики; во-вторых, сформировать методическую основу ее разработки в условиях отечественной экономики; в-третьих, выявить направления обеспечения ее разработки российскими предприятиями.

Степень разработанности проблемы. Начало исследованию проблем разработки и реализации стратегии предприятия положили такие зарубежные

экономисты, как Ансофф И.<sup>1</sup>, Альберт М.<sup>2</sup> Отдельные аспекты разработки финансовой стратегии предприятия нашли отражение в трудах Бланка И.А.<sup>3</sup>, Гуковой А.В.<sup>4</sup>, Ильшевой Н.Н.<sup>5</sup>, Ковалевой А.М.<sup>6</sup>, Лялина В.А.<sup>7</sup>, Хоминч И.П.<sup>8</sup> и др.

Таким образом, целью работы является – разработка рекомендаций по совершенствованию процесса формирования и реализации финансовой стратегии мебельного предприятия «Полярис».

Для достижения поставленной цели были выполнены следующие задачи исследования:

1. Изучена сущность и функции, виды финансовой стратегии предприятия и ее элементы;
2. Рассмотрен механизм разработки финансовой стратегии предприятия;
3. Разработана методика исследования процесса разработки финансовой стратегии предприятия;
4. Проведена характеристика деятельности мебельного предприятия «Полярис»;
5. Проведен анализ финансового состояния мебельного предприятия «Полярис»;
6. Оценена эффективность существующей финансовой стратегии мебельного предприятия «Полярис»;
7. Разработаны рекомендации по улучшению финансового состояния мебельного предприятия «Полярис»;

---

<sup>1</sup> Ансофф И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / перевод с англ. СПб.: Питер Ком - 2015.

<sup>2</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. [Текст] – 3-е изд. / Пер. с англ. – М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2012.

<sup>3</sup> Бланк И.А. Финансовый менеджмент [Текст]: учебный курс. — 2-е изд., перераб. и доп. — К.: Эльга, Ника-центр, 2014.

<sup>4</sup> Управление предприятием: финансовые и инвестиционные решения: [Текст] учеб. пособие / А.В. Гукова, И.Д. Аникина, Р.С. Беков. - М.: Финансы и статистика, 2013.

<sup>5</sup> Анализ Финансовой отчетности: [Текст] учебник / Н.Н. Ильшева, С.И. Крылов. — М: Финансы и статистика, 2014.

<sup>6</sup> Ковалева А.М. Финансовый менеджмент: [Текст] Учебник /Под ред. д.э.н., проф. А.М. Ковалевой. — М.: Инфра-М, 2014.

<sup>7</sup> Лялин В.А., Воробьев П.В. Финансовый менеджмент: [Текст] Уч. Пособ. изд., испр и доп. — СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2013.

<sup>8</sup> Хоминч И.П. Финансовая стратегия компаний: Научное издание. [Текст] М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2013.

8. Предложены мероприятия по оптимизации контроля за формированием и реализацией финансовой стратегии мебельного предприятия «Полярис»;

9. Обоснована оценка эффективности предложенных мероприятий.

Предметом исследования является система экономических отношений, складывающаяся в процессе разработки финансовой стратегии предприятия.

Объектом исследования выступает мебельное предприятие «Полярис».

Методологической основой исследования послужили общенаучные методы познания: историко-логический, диалектический, компаративного анализа и синтеза, научной абстракции, экспертных оценок, экономико-статистический, а также графический методы обработки и обобщения информации.

Эмпирическая база исследования представлена трудами отечественных и зарубежных авторов по исследуемой проблематике, нормативно-правовыми актами РФ, рекомендациями специалистов в области стратегического финансового менеджмента, а также материалами научно-практических конференций и сети Интернет.

Практическая значимость состоит в создании методических рекомендаций по разработке финансовой стратегии для мебельного предприятия «Полярис».

Структура выпускной квалификационной работы состоит: из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 80 наименований и 10 приложений, глоссария.

В первой главе рассматриваются теоретические и методические основы разработки финансовой стратегии предприятия, вторая глава посвящена анализу и оценке эффективности финансовой стратегии мебельного предприятия «Полярис». В третьей главе разработаны и предложены методические рекомендации по процессу формирования и реализации финансовой стратегии мебельного предприятия «Полярис».

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. Сущность и функции финансовой стратегии предприятия и ее основные виды, и элементы

Финансовая стратегия сравнительно недавно рассматривается в экономической литературе в качестве самостоятельной. Это обусловлено ключевой ролью финансовых ресурсов на предприятии, т.к. именно данный вид ресурсов может быть конвертирован в любой другой с минимальным временным интервалом.

В экономической литературе широко представлен подход к определению финансовой стратегии, основанный на ее разделении на кредитную (стратегию привлечения финансовых ресурсов) и инвестиционную (стратегию размещения финансовых ресурсов). Данного подхода придерживается Гуржиев В. А., который полагает, что в совокупности инвестиционная стратегия и кредитная стратегия составляют финансовую стратегию корпорации.<sup>9</sup>

Лялин В. А. считает, что, хотя многие фирмы отделяют инвестиционные решения от решений по финансированию, взятые вместе все финансовые решения составляют финансовую стратегию фирмы.<sup>10</sup>

У Баранова В. В. финансовая стратегия - детально проработанная концепция привлечения и использования финансовых ресурсов предприятия, включая конкретный механизм формирования требуемого объема финансирования за счет различных источников и форм, а также механизм эффективного вложения этих ресурсов в активы предприятия.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Гуржиев В. А. Инвестиционная стратегия корпорации [Электронный ресурс] URL: <http://www.dissercat.com/content/investitsionnaya-strategiya-korporatsii-v-usloviyakh-perekhoda-k-rynku> (дата обращения 08.04.2018)

<sup>10</sup> Лялин В.А., Воробьев П.В. Финансовый менеджмент: [Текст] Уч. пособ. изд., испр и доп. — СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2013. – С. 14

<sup>11</sup> Баранов В.В. Финансовый менеджмент. [Текст] Механизмы финансового управления предприятием в традиционных и наукоемких отраслях: Учеб. Пособие. - М.: Дело, 2012. – С. 45

Ильшева Н. Н., считает, что финансовая стратегия направлена на достижение в долгосрочной перспективе целей организации в соответствии с ее миссией путем обеспечения формирования и использования финансовых ресурсов, т.е. управления финансовыми потоками организации, и, прежде всего, на обеспечение конкурентоспособности организации.<sup>12</sup>

Хомич И.П., определяющая финансовую стратегию, как обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей в рамках корпоративной миссии путем координации, распределения и использования финансовых ресурсов компании.<sup>13</sup>

Таким образом, на основании выше представленных определений можно сказать, что финансовая стратегия представляет собой систему формирования и воплощения целей предприятия путем эффективного привлечения и использования финансовых ресурсов, координации их потоков на основе учета изменений факторов внешней и внутренней среды.

Цели финансовой стратегии формируются на основе общих целей финансово-хозяйственной деятельности самого предприятия. Последние представляют конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность; они определяют то, к чему стремится организация, что она хочет получить в результате своей деятельности.

В современной экономической литературе достаточно широко представлены мнения различных авторов о целях финансовой стратегии. Большинство из них сходятся во мнении, что главной ее целью является повышение (максимизация) благосостояния (доходов) собственников организации.

Баранов В. В. в качестве целей стратегии выделяет максимизацию рыночной стоимости предприятия; чистой выручки и объема продаж продукции в пределах

---

<sup>12</sup> Ильшева Н.Н. К вопросу о функциях финансового менеджмента организации [Текст] / Н.Н. Ильшева, С.И. Крылов// Финансы и кредит. — 2015. - №1. — С. 2.

<sup>13</sup> Хомич И.П. Финансовая стратегия компаний: Научное издание. [Текст] М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2013. — 156с.

сложившегося уровня диверсификации предприятия; прибыли предприятия; показателей финансового состояния предприятия; уровня рентабельности реальных и финансовых инвестиций и др.<sup>14</sup>

Мочалова Л.А. считает, что к стратегическим целям финансовой деятельности можно отнести темпы и пропорции финансовых показателей и обеспечение финансовой устойчивости на длительный период.<sup>15</sup>

Ряд авторов для обозначения цели стратегии выделяет сочетание «стратегическая цель» финансовой деятельности.

Так, Бланк И. А. под стратегическими целями предприятия понимает описанные в формализованном виде желаемые параметры его конечной стратегической финансовой позиции, позволяющие направлять эту деятельность в долгосрочной перспективе и оценивать ее результаты.<sup>16</sup>

По мнению Герчиковой И. Н., следует различать цели общие, или глобальные, разрабатываемые для фирмы в целом, и цели специфические, разрабатываемые по основным видам и направлениям деятельности производственно-хозяйственных подразделений на основе общих целей или ориентиров.<sup>17</sup>

Способы достижения целей определяются через постановку задач финансовой стратегии. Задачи представляют собой количественную конкретизацию целей предприятия с указанием способов и сроков их достижения для каждого уровня: корпоративного, делового, функционального. Задачи традиционно принято формулировать одновременно с определением миссии и целей. Они имеют конкретное измерение и временную привязку.

Так, Яркина Т.В. выделяет следующие задачи формирования стратегии<sup>18</sup>

– выбор перспективных направлений хозяйственной деятельности;

---

<sup>14</sup> Баранов В.В. Финансовый менеджмент. [Текст] Механизмы финансового управления предприятием в традиционных и наукоемких отраслях: Учеб. Пособие. - М.: дело, 2012. – С. 134

<sup>15</sup> Мочалова Л.А. Концепция финансового планирования в корпорациях [Текст] / Л.А. Мочалова// Финансовый менеджмент. — 2014. - № 3. — С. 12

<sup>16</sup> Бланк И.А. Финансовый менеджмент [Текст]: учебный курс. — 2-е изд., перераб. и доп. — К.: Эльга, Ника-центр, 2014. – С. 123.

<sup>17</sup> Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник [Текст]: / И. Н. Герчикова. — 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити, 2013 – С. 120.

<sup>18</sup> Яркина Т.В. Основы экономики предприятия: [Текст]: Краткий курс. Учебное пособие. — М.: Российский гуманитарный интернет-университет (РГИУ), 2015. – С. 14.

- определение размера капитальных вложений и других ресурсов, необходимых для осуществления выбранных направлений;
- оценка результатов и др.

Сущность финансовой стратегии реализуется в ее функциях. По отношению к общей стратегии предприятия рассматриваются две группы функций — организационные и, экономические.

Первая группа, как правило, дается применительно к стратегическому управлению, городом или регионом страны, однако она применима и для конкретного предприятия, поскольку без грамотного построения работы, направленной на разработку и реализацию финансовой стратегии, отдача от указанных действий не будет эффективной.

Группа экономических функций является более многочисленной. Рунов А. Б. выделяет следующие элементы<sup>19</sup>

1. Снятие неопределенности совместной деятельности.
2. Координация обмена ресурсами и готовыми продуктами.
3. Кооперация с целью достижения оптимального распределения ресурсов и снижение издержек такой кооперации.
4. Перераспределение потока доходов от инвестиций между участниками инвестиционной деятельности и стейкхолдерами.
5. Мотивация и стимулирование участников исполнения стратегии и регулятора к должному исполнению ранее принятых обязательств.

Также в числе данной группы выделяются антикризисная функция и функция прогнозирования. При этом последняя подразделяется на прогнозирование отрицательного влияния неблагоприятных факторов внешней и внутренней среды, колебаний рыночной конъюнктуры; прогнозирование вероятности возникновения банкротства.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Рунов А.Б. Консолидация и развитие национальной промышленности в свете эволюции контрактных соглашений между властью и бизнесом [Электронный ресурс] - URL: <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/293962.html>).

<sup>20</sup> Рунов А.Б. Консолидация и развитие национальной промышленности в свете эволюции контрактных соглашений между властью и бизнесом [Электронный ресурс] - URL: <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/293962.html>).

В настоящее время в экономической литературе преобладает представление о трех видах и трех уровнях стратегий предприятия. По видам выделяются следующие стратегии.<sup>21</sup>

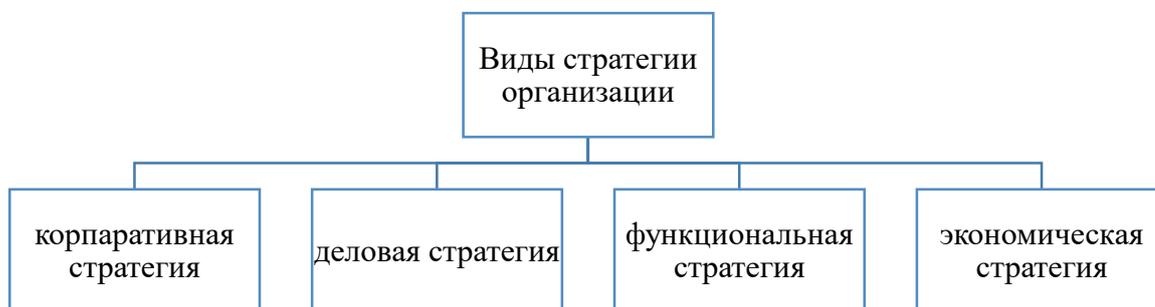


Рис. 1.1. Виды стратегии организации

1. Корпоративная стратегия (общая, базовая, портфельная, общефирменная) — описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности, отражает способы осуществления миссии и главной цели организации. Решает вопросы, связанные со структурой корпорации, структурой бизнес-портфеля, с распределением ресурсов между хозяйственными подразделениями, вырабатывает единую стратегическую ориентацию подразделений предприятия, определяет стратегические направления каждого элемента хозяйственной системы.<sup>22</sup>

2. Деловая стратегия (конкурентная, бизнес-стратегия, специальная). Определяет аспекты работы в стратегическом периоде на конкретном поле деятельности, например, товарном рынке. Важно отметить, что для предприятий с одним видом деятельности деловая стратегия совпадает с корпоративной, и иерархическая связь стратегий переходит в двухуровневую. Разрабатывается в особых случаях, при выполнении специфических задач, например, при банкротстве. Описание данный вид стратегий получает, как правило, в бизнес-

<sup>21</sup> Яркина Т.В. Основы экономики предприятия: [Текст]: Краткий курс. Учебное пособие. — М.: Российский гуманитарный интернет-университет (РГИУ), 2015. — С. 70

<sup>22</sup> Яркина Т.В. Основы экономики предприятия: [Текст]: Краткий курс. Учебное пособие. — М.: Российский гуманитарный интернет-университет (РГИУ), 2015. — С. 70

планах. Определяет конкурентные преимущества подразделений и способы конкуренции.

3. Функциональная стратегия. Разрабатывается на основе вышеприведенных стратегий и определяет пути достижения конкретных целей организации, стоящих перед ее отдельными подразделениями и службами. Данный вид стратегии направлен на конкретный объект: финансы, производство, кадры, маркетинг и т.п.<sup>23</sup>

4. Ряд экономистов выделяет экономическую стратегию, которая предполагает выработку экономически эффективных путей достижения таких целей предприятия, как завоевание определенной доли рынка, и удержание ее на протяжении длительного периода времени; поддержание конкурентоспособности выпускаемой продукции; предотвращение банкротства и других целей.<sup>24</sup>

Финансовая стратегия относится к группе функциональных стратегий предприятия. При этом большинством экономистов отмечается ее ключевое значение в системе функциональных стратегий предприятия.

Ковалевой А.М. выделяется 3 вида финансовой стратегии.<sup>25</sup>

1. Генеральная (общая) финансовая стратегия, регламентирующая целую финансовую деятельность предприятия, ее основные, базовые направления и вопросы. В ее рамках решаются задачи формирования финансовых ресурсов по исполнителям и направлениям работы, определяются взаимоотношения с бюджетами всех уровней, а также направления образования и использования финансовых ресурсов. Разрабатывается на год и более.

2. Оперативная финансовая стратегия — предназначена для текущего управления финансовыми ресурсами. Разрабатывается в рамках генеральной финансовой стратегии и детализирует ее на конкретном промежутке времени

---

<sup>23</sup> Рунов А.Б. Консолидация и развитие национальной промышленности в свете эволюции контрактных соглашений между властью и бизнесом [Электронный ресурс] - URL: <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/293962.html>.

<sup>24</sup> Яркина Т.В. Основы экономики предприятия: [Текст]: Краткий курс. Учебное пособие. — М.: Российский гуманитарный интернет-университет (РГИУ), 2015. — С. 70

<sup>25</sup> Ковалева А.М. Финансовый менеджмент: [Текст] Учебник /Под ред. д.э.н., проф. А.М. Ковалевой. — М.: Инфра-М, 2014. — С. 112.

(месяц, квартал, полугодие). Охватывает такие направления, как расчеты с покупателями и поставщиками, доходы и выплаты по ценным бумагам.

3. Финансовая стратегия достижения отдельных стратегических задач (частных стратегических целей). Заключается в исполнении конкретных финансовых операций, направленных на реализацию более глобальных целей организации.

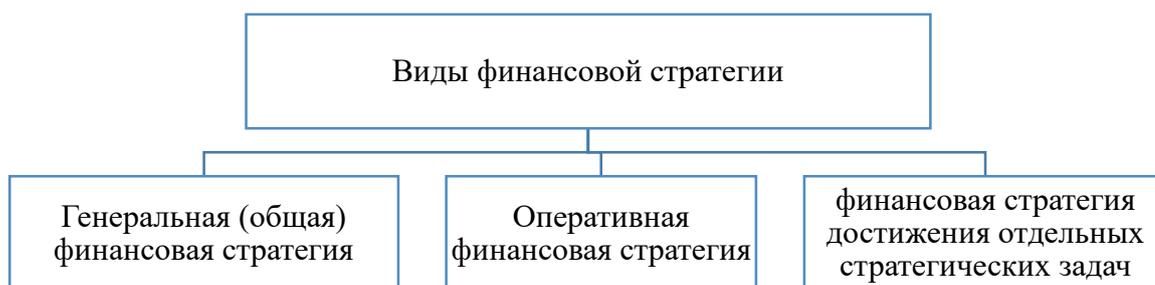


Рис. 1.2. Виды финансовых стратегий, по Ковалевой А.М.<sup>26</sup>

По мнению Ильшевой Н. Н., существуют два вида финансовой стратегии:<sup>27</sup>

1. Генеральная (общая) финансовая стратегия, регламентирующая достижение общих целей и задач финансовой деятельности, а также систему финансовых стратегий отдельных задач.

2. Финансовая стратегия отдельных задач, разрабатываемая для достижения определенных целей и конкретных задач. Является компонентом вышеуказанной финансовой стратегии.

Согласно приведенным выше точкам зрения, на предприятии могут одновременно существовать различные уровни финансовой стратегии, регламентирующие генеральное финансовое направление работы организации и отдельные задачи. Для более низкого уровня иерархии стратегия верхнего уровня превращается в цель, для более высокого уровня является средством.

<sup>26</sup> Ковалева А.М. Финансовый менеджмент: [Текст] Учебник /Под ред. д.э.н., проф. А.М. Ковалевой. — М.: Инфра-М, 2014. — С. 112

<sup>27</sup> Анализ финансовой отчетности: [Текст] учебник / Н.Н. Ильшева, С.И. Крылов. — М: Финансы и статистика, 2014. — С. 135

Для раскрытия содержания финансовой стратегии в экономической литературе используются такие понятия как «элементы», «компоненты», «составляющие».

Например, Хоминч И.П., считает, что элементами финансовой стратегии являются следующие компоненты, которые представлены на рисунке 1.3.<sup>28</sup>



Рис. 1.3. Элементы финансовой стратегии, по Хоминч И.П.

Ковалева А.М. полагает, что элементом финансовой стратегии является оптимизация основных и оборотных средств, прибыли, налоговой, ценовой политики, внешнеэкономической деятельности и безналичных расчетов.<sup>29</sup>

Анализ современных источников позволяет констатировать схожесть точек зрения экономистов о неизбежности различий финансовых стратегий, разработанных в рамках разных предприятий, либо разработанных в рамках одного, но в разные временные периоды. Создание финансовой стратегии не является формализованным процессом и требует обоснованного творческого подхода. Не существует одной схемы, с помощью которой можно было бы решать

<sup>28</sup> Хоминч И.П. Финансовая стратегия компаний: Научное издание. [Текст] М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2013. - С. 23.

<sup>29</sup> Ковалева А.М. Финансовый менеджмент: [Текст] Учебник /Под ред. д.э.н., проф. А.М. Ковалевой. — М.: Инфра-М, 2014. – С. 143.

все современные стратегические проблемы. В то же время, данный процесс осуществляется в конкретных рамках, зависит от большого количества факторов внешней и внутренней среды. Предусмотреть в процессе планирования весь диапазон факторов внешнего и внутреннего влияния на ход и результаты обычных видов деятельности невозможно.

Существенное влияние на процесс создания любой, в том числе и финансовой стратегии, оказывает профессионализм сотрудников, их опыт, интуиция, «творческое мышление стратега», т.е. человеческий фактор. Большинство экономистов относят данный фактор к наименее актуальному, однако Мынжасаров Р. И. полагает, что существует много факторов, влияющих на формирование стратегии. Но в последнее время в области стратегического управления все большее внимание уделяется стратегическому мышлению, как наиболее значимому среди всех остальных.<sup>30</sup>

Безусловно, творческое мышление нельзя ставить в один ряд с факторами внешней и внутренней среды предприятия, т.к. их воздействие на разработку стратегии предприятия имеет абсолютно разные основания. Однако не упомянуть его также нельзя, т.к. именно сотрудниками предприятия осуществляется разработка и реализация всех этапов формирования стратегии: от изучения факторов внешней и внутренней среды и сбора необходимых данных, до постановки целей и задач, выбора методов и инструментов ее реализации. Не существует модели, решающей за менеджера, какую из возможных альтернатив следует принять. Решение принимается после изучения альтернатив на основе профессионального опыта и возможно даже интуиции руководства. Субъективизм принятия решений оказывает не менее существенное влияние на процесс разработки стратегии и его результат, чем объективно действующие обстоятельства, окружающие предприятие.<sup>31</sup>

В подтверждение вышеизложенной позиции можно привести мнение Хучека М., выделяющего пять факторов, которые могут влиять на процесс

---

<sup>30</sup> Мынжасаров Р.И. Предприятие как объект стратегического управления [Текст] / Мынжасаров Р.И. // Российское предпринимательство. - 2013. №1. – С.13

<sup>31</sup> Кузнецова О. А. Формирование финансовой стратегии организации [Текст] / О. А. Кузнецова И. А. Ишеева., Ю.В. Дворникова // Концепт. - 2013. - №S4. – С. 1-5

принятия решений, и, следовательно, на разработку стратегии: знания руководителя, пережитые ранее события; ожидания на будущее; степень готовности к риску; стиль руководства. В этот же ряд можно поставить и опыт реализации предыдущих стратегий. Он также относится к субъекту стратегии и имеет важное значение.<sup>32</sup>

Факторы внешней среды, в том числе государственная финансово-экономическая политика и государственное регулирование экономики, действующий финансово-инвестиционный механизм, существующие условия финансового рынка, рыночной экономики в целом, конъюнктура рынка, виды и степень рисков и другие. Отдельно стоит выделить инфляцию. Таким образом, это факторы, обстоятельства, критерии, причины, силы, условия, субъекты, находящиеся вне прямой зависимости от предприятия, и сами оказывающие извне влияние на него. Как правило, они не поддаются влиянию со стороны предприятия и могут быть лишь учтены в его деятельности.

Необходимо выделить еще один значимый фактор, имеющий ключевое значение для предприятий, чья деятельность полностью зависит от условий внешней среды. Им является фактор сезонности.

Факторы внутренней среды, в том числе миссия предприятия, ценностные ориентации, цели предприятия, финансовое состояние, обеспеченность ресурсами, степень экономической самостоятельности, инвестиционная привлекательность, конкурентные преимущества, степень рискованности деятельности организации, ее зависимость от внешней среды и от ранее принятых на себя обязательств, уровень подготовки и опыта кадров, опыт реализации предыдущих стратегий и другие. На разработку финансовой стратегии также оказывает влияние общая (базовая) стратегия фирмы.<sup>33</sup>

Одним из факторов, имеющих большое значение для формирования стратегии, является временной период действия стратегии. Так, по мнению Ревенкова А., период реализации стратегии зависит от ряда факторов, к основным

---

<sup>32</sup> Вотчаева А. А. Роль финансовой стратегии в развитии предприятия [Текст] / А. А. Вотчаева // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2013. №3 (42). – С 157.

<sup>33</sup> Михель В. С. Определение и выбор финансовой стратегии корпорации [Текст] / В. С. Михель // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). - 2015. - №1 (21). - С. 153.

из которых относятся: динамика макроэкономических процессов, тенденции развития отечественного и мировых финансовых рынков, отраслевая принадлежность и специфика производственной деятельности предприятия, факторы риска.<sup>34</sup>

Так как финансовая стратегия носит по отношению к ней подчиненный характер, она не может выходить за пределы этого периода. Для оценки влияния факторов необходима информация, сбором которой должны заниматься компетентные службы предприятия, в числе которых: экономическая, финансовая, маркетинговая, кадровая службы.<sup>35</sup>

На рисунке 1.4 представлена расширенная классификация факторов, определяющие процесс формирования финансовой стратегии предприятия.



Рис.1.4. Факторы, определяющие процесс формирования финансовой стратегии

<sup>34</sup> Ревенков А.Н. Финансовое планирование как элемент хозяйственного управления [Текст] // А. Н. Ревенков - Финансы. — 2015. — с. 12-13.

<sup>35</sup> Ревенков А.Н. Финансовое планирование как элемент хозяйственного управления [Текст] // А. Н. Ревенков - Финансы. — 2015. — с. 12-13.

Таким образом, финансовая стратегия представляет собой систему формирования и воплощения приоритетных финансовых целей предприятия путем эффективного привлечения и использования финансовых ресурсов, координации их потоков, обеспечения необходимого уровня финансовой безопасности на основе непрерывного учета изменений факторов внешней и внутренней среды. Резюмируя вышесказанное, считаем, что финансовая стратегия в полной мере определяется вышеназванными факторами, но необходимо учитывать специфику их воздействия на финансовые показатели деятельности организации, прежде всего на объемы и динамику собственных финансовых ресурсов и резервов, заемных и привлеченных финансовых ресурсов. Финансовая стратегия в полной мере определяется вышеназванными факторами, но необходимо учитывать специфику их воздействия на финансовые показатели деятельности организации, прежде всего на объемы и динамику собственных финансовых ресурсов и резервов, заемных и привлеченных финансовых ресурсов.

## **1.2. Механизм разработки финансовой стратегии предприятия**

Разработка финансовой стратегии является необходимым условием успешного развития предприятия в долгосрочной перспективе. Это трудоемкая процедура. Однако значимость для предприятия этого процесса намного превосходит затраты на его реализацию.

Процесс разработки финансовой стратегии должен отвечать ряду требований.<sup>36</sup>

1. Последовательность разработки. Финансовая стратегия не должна быть непредсказуемой суммой изолированных решений.

2. Перманентность разработки. Стратегия есть эволюционирующий вместе с системой элемент.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Розов Д. Н. Основные принципы современной инвестиционной политики [Текст] / Д.В. Розов// Финансы и кредит. - 2015. - С. 27

<sup>37</sup> Розов Д. Н. Основные принципы современной инвестиционной политики [Текст] / Д.В. Розов// Финансы и кредит. - 2015. - С. 28

3. Соответствие генеральной стратегии. Финансовая стратегия должна вписываться в общую стратегию компании, быть адекватной ей.

4. Соответствие внешней и внутренней среде. Стратегические решения должны приниматься на основе сопоставления имеющихся ресурсов предприятия, его потенциала роста с возможностями и угрозами среды.

Процесс формирования финансовой стратегии предприятия осуществляется по следующим этапам (рис. 1.5).<sup>38</sup>

1. Определение общего периода формирования финансовой стратегии. Этот период зависит от ряда условий.

Главным условием его определения является продолжительность периода, принятого для формирования общей стратегии развития предприятия -- так как финансовая стратегия носит по отношению к ней подчиненный характер, она не может выходить за пределы этого периода (более короткий период формирования финансовой стратегии допустим).<sup>39</sup>



Рис. 1.5. Основные этапы процесса разработки финансовой стратегии предприятия

<sup>38</sup> Гришин В. В. Разрабатываем бизнес-стратегию фирмы. Практическое пособие [Текст] / В.В. Гришин, В.Г. Гришина. - М.: Дашков и Ко, 2014. – С. 45

<sup>39</sup>Гришин В. В. Разрабатываем бизнес-стратегию фирмы. Практическое пособие [Текст] / В.В. Гришин, В.Г. Гришина. - М.: Дашков и Ко, 2014. – С. 45

Важным условием определения периода формирования финансовой стратегии предприятия является предсказуемость развития экономики в целом и конъюнктуры тех сегментов финансового рынка, с которыми связана предстоящая финансовая деятельность предприятия - в условиях нынешнего нестабильного (а по отдельным аспектам непредсказуемого) развития экономики страны этот период не может быть слишком продолжительным и в среднем должен определяться рамками 3 лет. Условиями определения периода формирования финансовой стратегии являются также отраслевая принадлежность предприятия, его размер, стадия жизненного цикла и другие.

2. Исследование факторов внешней финансовой среды и конъюнктуры финансового рынка.

Такое исследование предопределяет изучение экономико-правовых условий финансовой деятельности предприятия и возможного их изменения в предстоящем периоде. Кроме того, на этом этапе разработки финансовой стратегии анализируется конъюнктура финансового рынка и факторы ее определяющие, а также разрабатывается прогноз конъюнктуры в разрезе отдельных сегментов этого рынка, связанных с предстоящей финансовой деятельностью предприятия.<sup>40</sup>

3. Формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия.

Главной целью этой деятельности является повышение уровня благосостояния собственников предприятия и максимизация его рыночной стоимости. Вместе с тем, эта главная цель требует определенной конкретизации с учетом задач и особенностей предстоящего финансового развития предприятия.<sup>41</sup>

Система стратегических целей должна обеспечивать формирование достаточного объема собственных финансовых ресурсов и высокорентабельное использование собственного капитала; оптимизацию структуры активов и

---

<sup>40</sup> Финансовый менеджмент: [Текст] Учебник / Н. И. Берзон, В.И. Горелый, В.Д. Газман и др.; Под ред. Н.И. Берзона.- М.: Издательский центр «Академия», 2013. – С. 123

<sup>41</sup> Финансовый менеджмент: [Текст] Учебник / Н. И. Берзон, В.И. Горелый, В.Д. Газман и др.; Под ред. Н.И. Берзона.- М.: Издательский центр «Академия», 2013. – С. 143

используемого капитала; приемлемость уровня финансовых рисков в процессе осуществления предстоящей хозяйственной деятельности и т.п.

4. Конкретизация целевых показателей финансовой стратегии по периодам ее реализации.

В процессе этой конкретизации обеспечивается динамичность представления системы целевых стратегических нормативов финансовой деятельности, а также их внешняя и внутренняя синхронизация во времени.

Внешняя синхронизация предусматривает согласование во времени реализации разработанных показателей финансовой стратегии с показателями общей стратегии развития предприятия, а также с прогнозируемыми изменениями конъюнктуры финансового рынка.

Внутренняя синхронизация предусматривает согласование во времени всех целевых стратегических нормативов финансовой деятельности между собой.

5. Разработка финансовой политики по отдельным аспектам финансовой деятельности. Этот этап формирования финансовой стратегии является наиболее ответственным.

Финансовая политика представляет собой форму реализации финансовой идеологии и финансовой стратегии предприятия в разрезе наиболее важных аспектов финансовой деятельности на отдельных этапах ее осуществления.<sup>42</sup>

В отличие от финансовой стратегии в целом, финансовая политика формируется лишь по конкретным направлениям финансовой деятельности предприятия, требующим обеспечения наиболее эффективного управления для достижения главной стратегической цели этой деятельности.<sup>43</sup>

Формирование финансовой политики по отдельным аспектам финансовой деятельности предприятия может носить многоуровневый характер. Так, например, в рамках политики управления активами предприятия могут быть разработаны политика управления оборотными и внеоборотными активами. В свою очередь политика управления оборотными активами может включать в

---

<sup>42</sup> Филатов О.К. и др. Планирование, финансы, управление на предприятии [Текст]: Практическое пособие/ О.К. Филатов, Л.А. Козловских, Т.Н. Цветкова. - М.: Финансы и статистика, 2015. – С.134

<sup>43</sup> Финансы предприятий: учеб. Пособие [Текст] / Н. Е. Заяц [и др.]; под общ. Ред. Н.Е. Заяц, Т.И. Василевской. - 2-е изд. - Мн.: Выш. шк., 2015. – С. 156.

качестве самостоятельных блоков политику управления отдельными их видами и т.п.<sup>44</sup>

6. Разработка системы организационно - экономических мероприятий по обеспечению реализации финансовой стратегии.

В системе этих мероприятий предусматривается формирование на предприятии «центров ответственности» разных типов; определение прав, обязанностей и меры ответственности их руководителей за результаты финансовой деятельности; разработка системы стимулирования работников за их вклад в повышение эффективности финансовой деятельности и т.п.

7. Оценка эффективности разработанной финансовой стратегии. Она является заключительным этапом разработки финансовой стратегии предприятия и проводится по следующим основным параметрам:<sup>45</sup>

- согласованность финансовой стратегии предприятия с общей стратегией его развития. В процессе такой оценки выявляется степень согласованности целей, направлений и этапов в реализации этих стратегий;
- согласованность финансовой стратегии предприятия с предполагаемыми изменениями внешней финансовой среды. В процессе этой оценки определяется насколько разработанная финансовая стратегия соответствует прогнозируемому развитию экономики страны и изменениям конъюнктуры финансового рынка в разрезе отдельных его сегментов;
- внутренняя сбалансированность финансовой стратегии. При проведении такой оценки определяется насколько согласуются между собой отдельные цели и целевые стратегические нормативы предстоящей финансовой деятельности; насколько эти цели и нормативы корреспондируют с содержанием финансовой политики по отдельным аспектам финансовой деятельности; насколько согласованы между собой

---

<sup>44</sup> Семенов В.М. Финансы предприятий [Текст]: Учеб. Пособие // Семенов В.М., Набиев Р.А., Асейнов Р.С - М.: финансы и статистика, 2015. - С. 123

<sup>45</sup> Экономика предприятия: [Текст] Учебник / Под ред. Проф. Н.А. Сафронова. - М.: Юристъ, 2012. - С.147.

- по направлениям и во времени мероприятия по обеспечению ее реализации.
- реализуемость финансовой стратегии. В процессе такой оценки в первую очередь рассматриваются потенциальные возможности предприятия в формировании собственных финансовых ресурсов. Кроме того, оценивается уровень квалификации финансовых менеджеров и их технической оснащенности с позиций задач реализации финансовой стратегии;
  - приемлемость уровня рисков, связанных с реализацией финансовой стратегии. В процессе такой оценки необходимо определить, насколько уровень прогнозируемых финансовых рисков, связанных с деятельностью предприятия, обеспечивает достаточное финансовое равновесие в процессе его развития и соответствует финансовому менталитету его собственников и ответственных финансовых менеджеров. Кроме того, необходимо оценить, насколько уровень этих рисков допустим для финансовой деятельности данного предприятия с позиций возможного размера финансовых потерь и генерирования угрозы его банкротства;<sup>46</sup>
  - результативность разработанной финансовой стратегии. Оценка результативности финансовой стратегии может быть оценена прежде всего на основе прогнозных расчетов ранее рассмотренной системы основных финансовых коэффициентов. Наряду с этим могут быть оценены и нефинансовые результаты реализации разработанной стратегии;<sup>47</sup>
  - рост деловой репутации предприятия; повышение уровня управляемости финансовой деятельностью структурных его подразделений (при создании "центров ответственности"); повышение уровня материальной и социальной удовлетворенности финансовых менеджеров (за счет

---

<sup>46</sup> Экономика предприятия: [Текст] Учебник / Под ред. Проф. Н.А. Сафронова. - М.: Юрист, 2012. – С. 148

<sup>47</sup> Экономика предприятия: [Текст] Учебник / Под ред. Проф. Н.А. Сафронова. - М.: Юрист, 2012. – С. 148

эффективной системы их материального стимулирования за результаты финансовой деятельности; более высокого уровня технического оснащения их рабочих мест и т.п.).

Разработка финансовой стратегии и финансовой политики по наиболее важным аспектам финансовой деятельности позволяет принимать эффективные управленческие решения, связанные с финансовым развитием предприятия.<sup>48</sup>

Основные инструменты разработки финансовой стратегии – это денежная политика; финансирование процессов по улучшению состояния компании в конъюнктурной рыночной среде; обеспечение нужными сведениями; временные соглашения; диверсификацию; юридическое поведение. Методы анализа финансовой стратегии представлены на рисунке 1.5.<sup>49</sup>

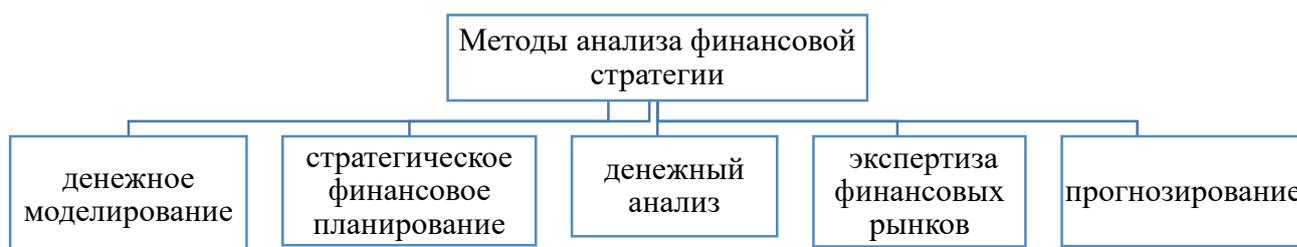


Рис. 1.5. Методы анализа финансовой стратегии

Каждое предприятие на свое усмотрение определяет, какими методами и инструментами стратегии пользоваться. При этом учитывается собственное финансовое состояние, а также политическое, экономическое и социальное положение в стране. Разрабатывая стратегию, фирмы учитывают риски неуплаты, инфляцию и другие факторы, на которые они не способны повлиять. При необходимости производится оптимизация финансовой стратегии предприятия. Финансовую стратегию формируют, чтобы фирма эффективно работала в будущем.

<sup>48</sup> Альгин В Оценка финансовой стратегии корпораций [Текст] / В. Альгин. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2013. – С. 123

<sup>49</sup> Альгин В Оценка финансовой стратегии корпораций [Текст] / В. Альгин. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2013. – С.123

Таким образом, технология разработки финансовой стратегии является последовательным и трудоемким процессом, в ходе которого субъекту стратегии приходится решать самые разнообразные задачи: от организации коллектива и принятия решений до проведения стратегического анализа и др. Складывается данный процесс из следующих взаимосвязанных этапов:

1. Определение общего периода формирования финансовой стратегии. Этот период зависит от ряда условий.
2. Исследование факторов внешней финансовой среды и конъюнктуры финансового рынка
3. Формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия
4. Конкретизация целевых показателей финансовой стратегии по периодам ее реализации
5. Разработка финансовой политики по отдельным аспектам финансовой деятельности.
6. Разработка системы организационно-экономических мероприятий по обеспечению реализации финансовой стратегии
7. Оценка эффективности разработанной финансовой стратегии.

### **1.3. Методика исследования процесса разработки финансовой стратегии предприятия**

Анализ финансовой стратегии предприятия представляет собой процесс изучения влияния факторов внешней и внутренней среды на результативность осуществления финансовой деятельности предприятия с целью выявления особенностей и возможных направлений её развития в перспективном периоде.

В рамках выпускной квалификационной работы определены следующие этапы исследования:

1. Изучение теоретических и методических основ разработки финансовой стратегии предприятия:

- Сущность и функции финансовой стратегии предприятия и ее основные виды, и элементы;
- Механизм разработки финансовой стратегии предприятия;
- Методика исследования процесса разработки финансовой стратегии предприятия.

2. Проведение анализа и оценки эффективности финансовой стратегии мебельного предприятия Полярис

- Краткая характеристика деятельности мебельного предприятия «Полярис».
- Анализ финансового состояния мебельного предприятия «Полярис»;
- Оценка эффективности существующей финансовой стратегии мебельного предприятия «Полярис».

3. Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса формирования и реализации финансовой стратегии мебельного предприятия «Полярис»:

- Рекомендации по улучшению финансового состояния мебельного предприятия «Полярис»;
- Мероприятия по оптимизации контроля за формированием и реализацией финансовой стратегии мебельного предприятия «Полярис»;
- Оценка эффективности предложенных мероприятий.

В рамках написания первой главы рассматривались теоретические и методические основы разработки финансовой стратегии предприятия, в рамках этого использовались такие методы исследования как:

1. Сравнение – способ эмпирического исследования, сопоставление одного явления с другим с целью обнаружения сходства или различия между ними.

2. Гипотетико-дедуктивный метод – способ теоретического исследования, которое строится на создании системы дедуктивно связанных между собой гипотез, из которых впоследствии формируется заключение об эмпирических фактах.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup>Власов П. К., Киселева А. А., Осичев А. В., Власов К. П. Методы исследований и организация экспериментов [Текст]: Учебник – СПб.: Санкт – Петербургский государственный университет (СПбГУ), 2013. – С. 134

3. Метод анализа – разложение, разделение изучаемого объекта на составные части с целью их самостоятельного изучения.

4. Метод синтеза – соединение, объединение частей исследуемого объекта целью их изучения как единого целого.

Источники информации: журналы и труды отечественных и зарубежных авторов по исследуемой проблематике, а также материалами научно-практических конференций и сети Интернет.

В рамках оценки эффективности существующей финансовой стратегии мебельного предприятия «Полярис» в данной работе будут использоваться следующие методы оценки:

1. Проведение анализа финансового состояния. Анализ финансового состояния предприятия целесообразно проводить в следующей последовательности:

1) анализ динамики состава и структуры активов и пассивов предприятия. Актив баланса содержит сведения о размещении капитала, имеющегося в распоряжении предприятия, то есть о вложении его в конкретное имущество и материальные ценности, о расходах предприятия на производство и реализацию продукции и об остатках свободной денежной наличности.

На этой стадии анализа формируется представление о деятельности общества, выявляются изменения в составе его имущества.<sup>51</sup>

На данном этапе анализ проводится по данным бухгалтерского баланса с использованием методов горизонтального и вертикального анализа. Горизонтальный анализ показывает изменение показателя за определенный период времени. Вертикальный анализ показывает удельный вес строк баланса в итоговых показателях.<sup>52</sup>

2) Вертикально - горизонтальный анализ финансового отчета.

3) Анализ ликвидности платежеспособности предприятия.

---

<sup>51</sup> Управление финансовым состоянием организации (предприятия): [Текст]: учебное пособие/ ред.: Э. И. Крылов, В. М. Власова, И. В. Иванова. - М.: ЭКСМО, 2015. - С.134

<sup>52</sup> Управление финансовым состоянием организации (предприятия): [Текст]: учебное пособие/ ред.: Э. И. Крылов, В. М. Власова, И. В. Иванова. - М.: ЭКСМО, 2015. - С.136

4) Анализ ликвидности и платежеспособности предприятия. Одним из показателей, характеризующих финансовое положение предприятия, является его платежеспособность, т.е. способность предприятия наличными денежными ресурсами своевременно погашать платежи по своим обязательствам при бесперебойном осуществлении производственной деятельности.<sup>53</sup>

Анализ ликвидности организации представляет собой анализ ликвидности баланса и заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени убывающей ликвидности, с обязательствами по пассиву, объединенными по срокам их погашения в порядке возрастания сроков.

По степени ликвидности активы предприятия подразделяются, как правило, на четыре группы:

A1 – наиболее ликвидные активы – суммы по всем статьям денежных средств, которые могут быть использованы для проведения расчетов немедленно, и краткосрочные финансовые вложения;

A2 - быстрореализуемые активы - дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты и прочие оборотные активы;

A3 - медленно реализуемые активы - материально-производственные запасы, налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты;

A4 - труднореализуемые активы - внеоборотные активы.

Пассив баланса также подразделяется на четыре группы по степени срочности их оплаты:<sup>54</sup>

П1 - наиболее срочные обязательства, погашение которых возможно в сроки до трех месяцев. К ним относятся кредиторская задолженность, задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов, прочие краткосрочные обязательства, ссуды, не погашенные в срок;

---

<sup>53</sup> Глазунов В.Н. Финансовый анализ и оценка риска реальных инвестиций. [Текст]: Учебник / В. Н. Глазунов- М.: Финансы и статистика, 2013. – С. 125

<sup>54</sup> Любушин Н. П. Экономический анализ: [Текст] учебное пособие 3 — е изд. перераб. и доп. / Н. П. Любушин. — М.: Юнити, 2012. — С. 234

П2 - краткосрочные пассивы, погашение которых предполагается в сроки от трех месяцев до года. В их состав входят краткосрочные кредиты и займы, прочие займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты;

П3 - долгосрочные пассивы, погашение которых планируется на срок более одного года. К ним относят долгосрочные кредиты и займы;<sup>55</sup>

П4 - постоянные пассивы – уставный, добавочный, резервный капиталы, нераспределенная прибыль, доходы будущих периодов.

Баланс считается наиболее ликвидным, если имеют место соотношения:

$A1 \geq П1$ , т.е. наиболее ликвидные активы равны или перекрывают наиболее срочные обязательства;

$A2 \geq П2$ , т.е. быстрореализуемые активы равны или перекрывают краткосрочные обязательства;

$A3 \geq П3$ , т.е. медленно реализуемые активы равны или перекрывают долгосрочные активы;

$A4 \leq П4$ , т.е. постоянные пассивы равны или перекрывают труднореализуемые активы.

Для оценки платежеспособности используют три относительных показателя, различающихся набором ликвидных активов, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств.<sup>56</sup> Алгоритм расчета относительных коэффициентов ликвидности и их экономический смысл представлен в таблице 1.1

Таблица 1.1

#### Алгоритм расчета коэффициентов ликвидности

Показатели	Рекомендуемое значение	Алгоритм расчета	Экономическая сущность
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2 – 0,5	Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения / Краткосрочные обязательства	Показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить за счет денежных средств и краткосрочных вложений

<sup>55</sup> Любушин Н. П. Экономический анализ: [Текст] учебное пособие 3 — е изд. перераб. и доп. / Н. П. Любушин. — М.: Юнити, 2012. — С.236

<sup>56</sup> Любушин Н. П. Экономический анализ: [Текст] учебное пособие 3 — е изд. перераб. и доп. / Н. П. Любушин. — М.: Юнити, 2012. — С.238

Промежуточный коэффициент покрытия	0,8 - 1	Денежные средства, краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) / Краткосрочные обязательства	Показывает удельный вес краткосрочной задолженности, которую можно погасить за счет денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)
Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 2,0$	Оборотные активы / Краткосрочные обязательства	Показывает удельный вес краткосрочной задолженности, которую можно погасить за счет всех оборотных активов

Для измерения платежеспособности используют ряд коэффициентов, представленных в таблице 1.2<sup>57</sup>

Таблица 1.2

Алгоритм расчета коэффициентов платежеспособности<sup>58</sup>

Показатели	Рекомендуемое значение	Алгоритм расчета	Экономическая сущность
Коэффициент общей платежеспособности	$\geq 2$	Активы предприятия / Обязательства предприятия	Показывает, какую часть всех обязательств предприятие может погасить всеми его активами
Коэффициент покрытия всех обязательств чистыми активами	$\geq 1$	Чистые активы / Обязательства предприятия	Показывает, какую часть всех обязательств предприятие может погасить чистыми активами
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	$\geq 1$	Общая сумма дебиторской задолженности / Общая сумма кредиторской задолженности	Показывает, какая часть кредиторской задолженности может быть погашена дебиторской задолженностью

Предложенная система показателей позволяет в комплексе получить представление о платежеспособности предприятия и тенденциях ее развития.

<sup>57</sup> Ронова Г.Н. Финансовый менеджмент. [Текст]: Учеб. пособие. / Ронова Г.Н. – М.: ММИЭИФП, 2013. – С. 156

<sup>58</sup> Ронова Г.Н. Финансовый менеджмент. [Текст]: Учебное пособие. / Ронова Г.Н. – М.: ММИЭИФП, 2013. – С. 156

Особое внимание при анализе финансовой стратегии уделяется полноте выявления денежных доходов, мобилизации внутренних ресурсов, максимальному снижению себестоимости продукции, правильному распределению и использованию прибыли, определению потребности оборотных средствах, рациональному использованию капитала. Финансовая стратегия разрабатывается с учётом риска неплатежей, скачков инфляции и других форс-мажорных (непредвиденных) обстоятельств. Она должна соответствовать производственным задачам и при необходимости корректироваться и изменяться. Контроль за реализацией финансовой стратегии обеспечивает проверку поступлений доходов, экономное и рациональное их использование, так как хорошо налаженный финансовый контроль помогает выявлять внутренние резервы, повышать рентабельность хозяйства, увеличивая денежные накопления.<sup>59</sup>

Именно поэтому для оценки финансовой стратегии предприятия будут рассчитываться такие коэффициенты показатели финансовой деятельности: коэффициенты оценки финансовой устойчивости предприятия, показатели рентабельности предприятия.

К показателям оценки финансовой устойчивости относятся: коэффициент автономии (финансовой независимости), коэффициент задолженности, коэффициент финансового рычага, коэффициент финансирования, коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами, коэффициент маневренности собственного капитала, коэффициент соотношения мобильных и им мобильных средств.<sup>60</sup>

Рентабельность характеризует прибыль, получаемую с каждого рубля средств, вложенных в предприятие или иные финансовые операции. Система показателей рентабельности основывается на составе имущества предприятия, в которое вкладываются капиталы, и проводимых предпринимателем хозяйственных и финансовых операциях.

---

<sup>59</sup> Любушин Н. П. Экономический анализ: [Текст] учебное пособие 3 — е изд. перераб. и доп. / Н. П. Любушин. — М.: Юнити, 2012. — С.238

<sup>60</sup> Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа. — 3-е изд., перераб. и доп. [Текст] / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин, Е. В. Негашев. — М.: ИНФРА-М, 2012.— С. 167

Показатели рентабельности измеряют прибыльность с разных позиций. Общая формула расчета рентабельности:

$$R = \Pi / V \quad (1.1)$$

На практике выделилась следующая группа показателей рентабельности, рассчитываемых на базе финансовой отчетности:<sup>61</sup>

- рентабельность активов – равна отношению прибыли к среднегодовой стоимости активов;
- общая рентабельность собственного капитала – равна отношению прибыли к среднегодовой стоимости собственного капитала;
- рентабельность продаж – равна отношению прибыли к выручке от реализации продукции;
- рентабельность продукции – равна отношению прибыли к полной себестоимости проданной продукции, включая коммерческие и управленческие расходы.

В заключение анализа будет составлен SWOT-анализ. Аббревиатура SWOT складывается из первых букв английских слов strengths - сильные стороны, weaknesses - слабости, opportunities - возможности, threats - угрозы. Такой анализ проводится по определённой схеме, хотя процедура его проведения и не является полностью формализованной.

В заключение третьей главе были разработаны рекомендации по процессу формирования и реализации финансовой стратегии мебельного предприятия «Полярис» и проведена оценка эффективности. Оценка эффективности проводилась на основе изменения таких показателей как коэффициенты ликвидности и финансовой устойчивости предприятия.

Таким образом, методика финансовой стратегии предприятия предполагает анализ финансового состояния, тем самым охватывая различные виды анализа, с тем, чтобы достоверно оценить сложившееся финансовое положение предприятия и выявить причины, вызвавшие его, а также указать на имеющиеся возможности и

---

<sup>61</sup>Шеремет А. Д. Методика финансового анализа. — 3-е изд., перераб. и доп. [Текст] / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин, Е. В. Негашев. — М.: ИНФРА-М, 2012.— С. 167

резервы улучшения финансового состояния. В заключение анализа будет составлен SWOT-анализ, чтобы рассмотреть факторы внешнего анализа предприятия, оценить его слабые стороны, на основании проведенного исследования разрабатываются рекомендации по улучшению стратегии развития предприятия.

В заключение первого раздела можно сделать следующие выводы:

1) Финансовая стратегия представляет собой систему формирования и воплощения целей предприятия путем эффективного привлечения и использования финансовых ресурсов, координации их потоков на основе учета изменений факторов внешней и внутренней среды. Основными функциями финансовой стратегии являются: экономическая функция, антикризисная функция и функция прогнозирования. К видам финансовой стратегии относятся: генеральная (общая) финансовая стратегия, оперативная финансовая стратегия, финансовая стратегия достижения отдельных стратегических задач. Элементами финансовой стратегии являются: выбор приоритетных финансовых рынков, анализ источников финансирования, разработка инвестиционной стратегии, определение финансовых механизмов сделок, обеспечение рыночного роста стоимости компании, формирование и совершенствование финансовых потоков, построение эффективной системы управления финансами, обеспечение прогнозных расчетов.

2) Основными этапами разработки финансовой стратегии являются: определение общего периода формирования финансовой стратегии. Этот период зависит от ряда условий; исследование факторов внешней финансовой среды и конъюнктуры финансового рынка; Формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия; Конкретизация целевых показателей финансовой стратегии по периодам ее реализации; разработка финансовой политики по отдельным аспектам финансовой деятельности; разработка системы организационно-экономических мероприятий по обеспечению реализации финансовой стратегии; оценка эффективности разработанной финансовой стратегии.

3) Разработаны методические основы анализа эффективности финансовой стратегии предприятия. Основными этапами исследования являются:

1. Изучение теоретических и методических основ разработки финансовой стратегии предприятия.

2. Проведение анализа и оценки эффективности финансовой стратегии предприятия на примере мебельного предприятия «Полярис».

3. Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса формирования и реализации финансовой стратегии мебельного предприятия «Полярис».

Результаты анализа по оценке эффективности финансовой стратегии мебельного предприятия «Полярис» более детально представлен во второй главе.

## 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ МЕБЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ПОЛЯРИС

### 2.1. Краткая характеристика деятельности мебельного предприятия «Полярис»

Мебельное предприятие «Полярис» существует более 13-ти лет. Деятельность предприятия была организована в 2003 году, и за это время фирма успела заслужить доверие и уважение многих отечественных и зарубежных потребителей. С самого начала освоения производства мягкой мебели дизайнеры и конструкторы компании ориентировались не только на примеры лучших мировых представителей мебельного рынка, но и брали во внимание потребности и запросы конкретных потребителей.

Сегодня специалисты предприятия предлагают покупателям как стандартные варианты мягкой мебели, так и необычные, не всегда ординарные решения. Это позволяет компании поддерживать свою марку и неизменный интерес клиентов. Многие мебельные изделия представляют собой универсальные варианты, которые можно использовать как в условиях дома, так и в офисном помещении. В интернет-магазине можно заказать мягкую мебель со свободной комплектацией. Вся продукция предприятия «Полярис» производится на современном технологичном оборудовании в г. Кузнецке.

Главные достоинства компании представлены на рисунке 2.1.

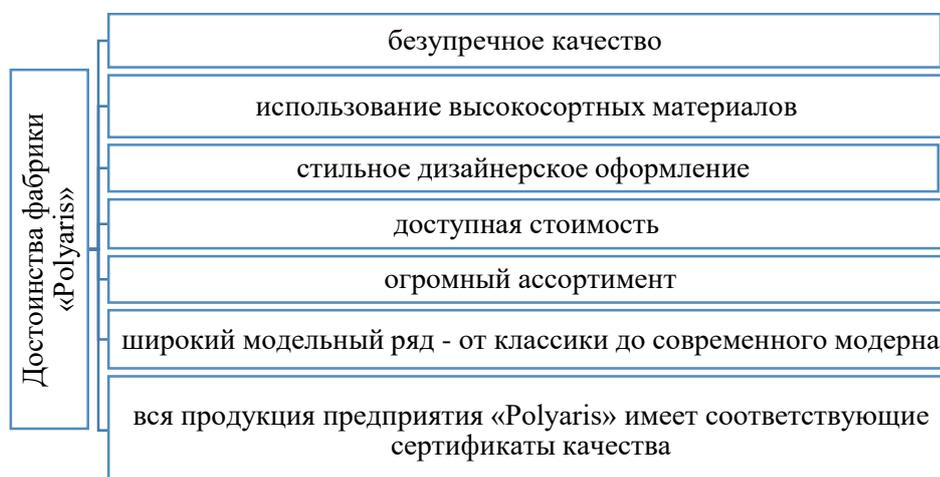


Рис. 2.1. Достоинства мебельного предприятия «Полярис»

Компания реализует мебель как в розницу, так и оптовыми партиями. Каждый покупатель может ознакомиться с модельными рядами, посетив электронный каталог продукции фирмы «Полярис» на сайте интернет-магазина. Предлагаемый товар можно рассмотреть на фотографиях, представленных в разных ракурсах. Дополнительно к позициям предлагается описание изделий и их основные характеристики.

Основные направления деятельности мебельного предприятия «Полярис» – производство и продажа корпусной мебели для дома, офиса, мягкой мебели, мебели для кухни, детской мебели. В настоящее время в производстве находится более 1000 моделей.

Компанию производит широкий ассортимент мебели из ЛДСП, мебели на металлокаркасе и трансформируемой мебели (кровати раскладные). Предприятие оснащено высокопроизводительным качественным импортным оборудованием и укомплектовано высококлассными специалистами. Мебель сертифицирована и соответствует действующим ГОСТам РФ.



Рис. 2.2. Продукция Мебельной фабрики «Полярис»

Адрес мебельного предприятия: Пензенская область, город Кузнецк, улица Свердлова, дом 134.

Телефоны: +7-84157-3-33-03.

Оптовый отдел: +7-927-366-40-20.

Организационная структура предприятия изображена на рисунке 2.3. мебельное предприятие «Полярис» возглавляет Генеральный директор Остапенко Е. А. Структура организации является линейно-функциональной.



Рис. 2. 3. Организационная структура мебельного предприятия «Полярис»

В организации существуют соответствующие службы и отделы, необходимые для нормальной производственной деятельности. Это бухгалтерия, юридическая служба, отдел кадров и бюро охраны труда, административно-хозяйственная часть, производственный и коммерческий отделы, отдел главного механика, дизайнерско - конструкторская студия и основное производство - мебельный цех.

Конструкторский отдел разрабатывает техническую документацию на новые образцы продукции (после утверждения образца комиссией). Передает документацию в цех для изготовления опытного образца, и после испытания (акт испытания подписывается комиссией) передает всю документацию в производство.

Дизайнерский отдел:

- дизайнер отрабатывает заказ, включая фурнитуру (согласовывая "складскую программу" с отделом снабжения). Ответственность за полную спецификацию лежит на дизайнере (исполнителе) и начальнике отдела;
- заказ передается в бухгалтерию и после оплаты передается в цех.

Цех, а также другие подразделения производят выписку-списание остатков со склада и подают заявку в отдел снабжения.

Основа работы мебельного предприятия «Полярис» ее миссия – индивидуальный подход к каждому клиенту и высокое качество мебельной продукции.

Численность персонала мебельного предприятия «Полярис» составляет на 01.01. 2018 год – 133 человек. Численность производственного и управленческого персонала представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

Численность персонала мебельного предприятия «Полярис»

Показатель	Год					Изменения 2017-2013гг.
	2013	2014	2015	2016	2017	
Среднесписочная численность персонала, чел.	87	91	92	100	133	46
Рабочие, чел.	45	42	43	45	98	17
Руководящий состав, чел.	18	22	23	25	25	12
Специалисты, чел.	16	17	17	20	25	9
Служащие, чел.	8	10	10	10	10	2

Данные таблицы свидетельствуют о том, что наблюдается динамика увеличения среднесписочной численности на предприятии к 2017 году, за 5 лет

численность персонала увеличилась на 46 человек, большую часть в структуре персонала занимают рабочие, численность которых увеличилась на 17 человек. Для наглядности структура персонала предприятия представлена на рисунке 2.5.

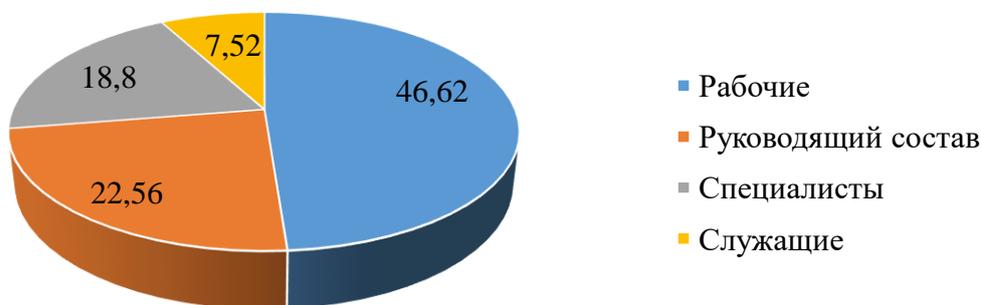


Рис. 2.4. Структура персонала мебельного предприятия «Полярис», %

Основные поставщики предприятия - это крупнейшие поставщики мебельных обивочных тканей – ARBEN, «Аметист», «Союз-М», «Лэзертач».

На рисунке 2.5 представлен краткий анализ выручки предприятия ООО «Полярис».

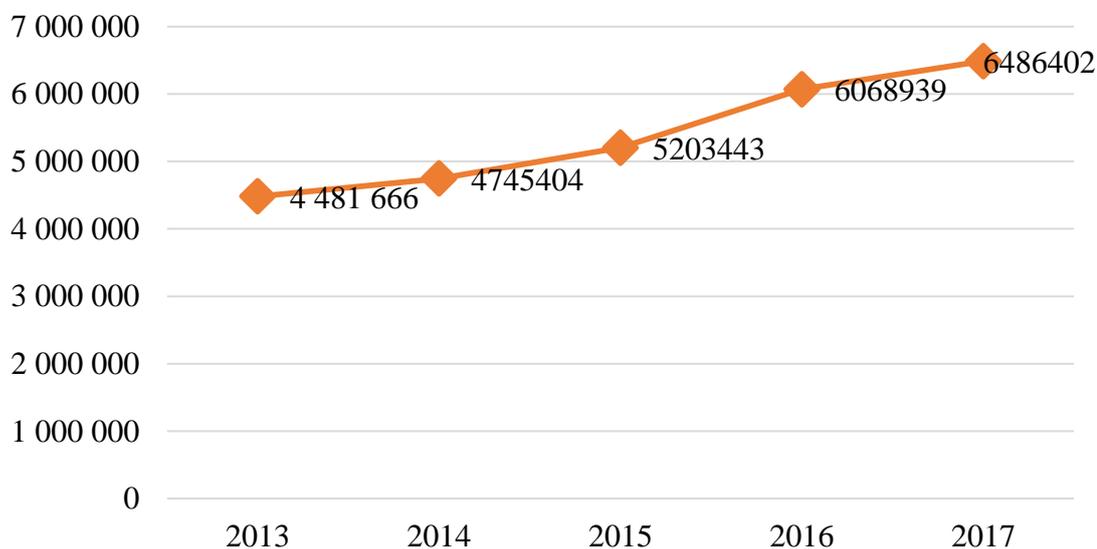


Рис. 2.5. Анализ изменения выручки предприятия за 5 лет, тыс. руб.

Из рисунка 2.5 выяснилось, что за 5 лет выручка предприятия увеличилась на 200476 тыс. руб., что говорит о том, что темпы производства предприятия растут.

Таким образом, в данной главе были определены основные направления деятельности мебельного предприятия «Полярис», к ним относятся: производство и продажа корпусной мебели для дома, офиса, мягкой мебели, мебели для кухни, детской мебели. В настоящее время в производстве находится более 1000 моделей. Мебельное предприятие «Полярис» существует более 13-ти лет. Мебельное предприятие «Полярис» возглавляет генеральный директор Остапенко Е. А. Структура организации является линейно-функциональной.

## **2.2 Анализ финансового состояния мебельного предприятия «Полярис»**

Главная цель финансового анализа, заключается в своевременности выявлять и устранять недостатки в финансовой деятельности и находить резервы улучшения финансового состояния предприятия и его платежеспособности.

Финансовое состояние предприятия определяется показателями, которые отражают состояние капитала в процессе кругооборота и способность организации финансировать свою деятельность на определенный промежуток времени. Анализ финансового состояния организации проводится для нахождения возможностей повышенной эффективности его функционирования. Устойчивость финансового состояния организации зависит от способности предприятия развиваться и функционировать, стабильно поддерживать свою платежеспособность и финансовую устойчивость, а также, держать в равновесии пассивы и активы организации в изменяющейся внешней и внутренней предпринимательской среде.<sup>62</sup>

Анализ финансового состояния организации начинается со сравнительного аналитического баланса.

Результаты анализа активов предприятия представлены в таблице 2.2.

---

<sup>62</sup> Агекян Л. С. Содержание анализа финансового состояния организации и решения, принимаемые на его основе [Текст] / Агекян Л. С // Молодой ученый — 2015. — №4. — С. 329.

Таблица 2.2

Анализ динамики активов баланса мебельного предприятия «Полярис» за 2013 – 2017 гг.

Наименование показателя	2013, тыс. руб.	Уд. вес, %	2014 тыс. руб.	Уд. вес, %	2015 тыс. руб.	Уд. вес, %	2016 тыс. руб.	Уд. вес, %	2017 тыс. руб.	Уд. вес, %	Изменения 2017-2013		Темп роста 2017/2013, %
											Абст. тыс. руб.	Отн., %	
<b>1. Внеоборотные активы</b>													
Нематериальные активы	2297	0,12	924	0,04	1544	0,05	28715	0,80	19249	0,56	16952	0,44	465,14
Основные средства	198280	10,46	314287	14,34	319970	10,75	351504	9,76	383553	11,23	185273	0,77	107,37
Финансовые вложения	0	0,00	0	0,00	0	0,00	297208	8,25	297208	8,70	297208	0,00	0,00
Отложенные налоговые активы	65	0,003	47	0,002	32	0,001	17	0,0005	10848	0,32	10783	0,31	9263,42
Прочие внеоборотные активы	35910	1,89	42380	1,93	60582	2,04	40515	1,13	0	0,00	-35910	-1,89	0,00
Итого по разделу I	236552	12,48	357638	16,32	382128	12,84	717959	19,94	710858	20,82	474306	8,34	166,80
<b>2. Оборотные активы</b>													
Запасы	889172	46,91	984750	44,95	1 435 935	48,26	1486979	41,29	1497275	43,84	608103	-3,07	93,47
НДС	12566	0,66	1077	0,05	5348	0,18	16132	0,45	1207	0,04	-11359	-0,63	5,33
Дебиторская задолженность	674978	35,61	696 590	31,79	936390	31,47	1269497	35,25	996203	29,17	321225	-6,44	47,59
Финансовые вложения	60029	3,17	61 703	2,82	26659	0,90	47057	1,31	115191	3,37	55162	0,21	106,51
Денежные средства	3222	0,17	28 046	1,28	95309	3,20	7668	0,21	55436	1,62	52214	1,45	955,00
Прочие оборотные активы	18995	1,00	61123	2,79	93785	3,15	55 929	1,55	38840	1,14	19845	0,14	113,49
Итого по разделу II	1658962	87,52	1833289	83,68	2593426	87,16	2883262	80,06	2704152	79,18	1045190	-8,34	63,00
БАЛАНС	1895514	100	2190927		2975554		3601221		3415010		1519496		80,16

За период 2013 – 2017, произошло увеличение активов предприятия на 1519496 тыс. руб. Темп роста 80,16%. В структуре активов предприятия, удельный вес внеоборотных активов небольшой 12,48% до 20,82%, но можно сказать что наблюдается увеличение в 2017 году на 474306 тыс. руб. Темп роста 166,80%. В структуре внеоборотных активов больше всего преобладают основные средства, которые также увеличились на 185273 тыс. руб. Темп роста 107,37%. Удельный вес их составляет 10,46% до 11,23%. Рост основных средств предприятия говорит, о положительной оценке деятельности предприятия так как свидетельствует о росте производственного потенциала предприятия и росте его имуществе в целом.

Как видно больше всего преобладают оборотные активы предприятия, так их удельный вес составляет от 87,52% до 79,18%, хоть показатель оборотных активов увеличился на 1045190 тыс. руб., то удельный вес их в структуре баланса сократился, из-за снижения НДС на -11359 тыс. руб. Темп снижения 5,53%. В структуре оборотных активов больше всего занимают запасы их удельный вес составляет от 46,91% до 43,84%, в итоге произошло увеличение запасов за 5 лет на 608103 тыс. руб. Темп роста - 93,47%.

Отрицательным моментом является, то что наблюдается значительное увеличение дебиторской задолженности предприятия на 321225 тыс. руб. Темп роста 47,59%. Это говорит, о том, что предприятию нужно работать со своими клиентами по выплате долговых обязательств.

Положительными является, то что наблюдается увеличение денежных средств предприятия на 52214 тыс. руб. Темп роста составляет 955%. Также наблюдается рост финансовых вложение в 2017 году на 55162 тыс. руб. Темп роста составляет 106,51%.

Наглядно на рисунке 2.6 представлена структура активов предприятия за 2017 год.



Рис. 2.6. Структура активов предприятия за 2017г.

В следующей таблице 2.3 представлены результаты анализа пассивов предприятия. В структуре пассивов больше всего преобладают долгосрочные обязательства, которые увеличились, на 859496 тыс. руб. Темп роста составляет 145,39%. Удельный вес в структуре баланса от 51,83% до 50,94%. Это свидетельствует об усилении финансовой зависимости предприятия от внешних источников и является негативной тенденцией в деятельности предприятия.

Таблица 2.3

Анализ динамики пассивов баланса мебельного предприятия «Полярис» за 2013 – 2017 гг.

Наименование показателя	2013, тыс. руб.	Уд. вес, %	2014 тыс. руб.	Уд. вес, %	2015 тыс. руб.	Уд. вес, %	2016 тыс. руб.	Уд. вес, %	2017 тыс. руб.	Уд. вес, %	Изменения 2017-2013		Темп роста 2017/2013,%
											Абст.	Отн.	
<b>3. Капитал и резервы</b>													
Уставный капитал	105 895	5,59	105 895	4,83	105 895	3,56	105 895	2,94	105 895	3,10	0	-2,49	100,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	90 281	4,76	114 230	5,21	136 325	4,58	154 503	4,29	179 323	5,25	89042	0,49	198,63
Итого по разделу 3	196 176	10,35	220 125	10,05	242 220	8,14	260 398	7,23	285 218	8,35	89042	-2,00	145,39
<b>4. Долгосрочные обязательства</b>													
Заемные средства	980 421	51,72	1471980	67,19	1808274	60,77	2158469	59,94	1840000	53,88	859579	2,16	187,67
Отложенные налоговые обязательства	2 003	0,11	1	0,00	651	0,02	416	0,01	1 920	0,06	-83	-0,05	95,86
Итого по разделу 4	982 424	51,83	1471981	67,19	1808925	60,79	2158885	59,95	1841920	53,94	859496	2,11	187,49
<b>5. Краткосрочные обязательства</b>													
Заемные средства	280 383	14,79	128 691	5,87	125 000	4,20	230 248	6,39	7 257	0,21	-273126	-14,5	2,59
Кредиторская задолженность	429 013	22,63	329 548	15,04	756 167	25,41	951 690	26,43	1254874	36,75	825861	14,11	292,50
Оценочные обязательства	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	25 741	0,75	0	0,00	0,00
Прочие обязательства	7 518	0,40	40 582	1,85	43 242	1,45	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
Итого по разделу 5	716 914	37,82	498 821	22,77	924 409	31,07	230 248	6,39	1287872	37,71	570 958	-0,11	179,64
БАЛАНС	1895514		2190927		2975554		3601221		3415010		1519496		180,16

Удельный вес капиталов и резервов в структуре баланса составляет 10,35% до 8,35%. Но в целом за 5 лет наблюдается увеличение капиталов резервов, из-за роста нераспределенной прибыли на 89042 тыс. руб. Тем роста 198,63%. Замедление периода оборота капитала свидетельствует о снижении эффективности использования капитала, финансовых ресурсов.

Наблюдается рост кредиторской задолженности 825861 тыс. руб. Темп роста составил 292,50%. Удельный вес в ее структуре баланса также увеличился от 22,63% до 36,75%. Таким образом, предприятию следует улучшить работу по кредитной политике предприятия. В следствие этого наблюдается увеличение краткосрочных обязательств за 5 лет снизились на -570958 тыс. руб. Темп роста = 179,64. Удельный вес в структуре баланса краткосрочные обязательства занимают от 37,82% до 37,71%. Наблюдается снижение краткосрочных заемных средств на -273126 тыс. руб. Темп снижения 2,59%. Наглядно на рисунке 2.7 представлена структура пассивов баланса предприятия за 2017 год.



Рис. 2.7. Структура баланса предприятия за 2017г.

Теперь перейдем к анализу ликвидности баланса. Ликвидность баланса — это степень покрытия обязательств предприятия такими активами, срок превращения которых в денежные средства соответствует сроку погашения обязательств. Он рассчитывается на основе группировки активов по степени их ликвидности, а пассивов - по срочности их оплаты.<sup>63</sup>

Для расчета ликвидности баланса мебельного предприятия «Полярис», составим таб. 2.4.

Таблица 2.4

Ликвидность баланса мебельного предприятия «Полярис», тыс. руб.

Показатели		2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016г.	2017г.
А1. Наиболее ликвидные активы (денежные средства и финансовые вложения)		63251	89749	121968	176693	170627
А2. Быстрореализуемые активы (дебиторская задолженность)		674978	696590	936390	1269497	996203
А3. Медленно реализуемые активы (прочие оборотные активы)		18995	61123	93785	55929	38840
А4. Труднореализуемые активы (все внеоборотные активы)		236552	357638	382128	717959	710858
П1. Наиболее срочные обязательства (кредиторская задолженность)		429013	329548	756167	951690	1254874
П2. Краткосрочные пассивы (краткосрочные заемные кредиты банков и прочие займы)		287901	169273	168242	230248	7257
П3. Долгосрочные пассивы (долгосрочные обязательства)		982424	1471981	1808925	2158885	1841920
П4. Постоянные пассивы (собственный капитал организации)		196176	220125	242220	260398	285218
А1 >= П1	Условие абсолютной ликвидности баланса	А1 < П1				
А2 >= П2		А2 > П2				
А3 >= П3		А3 < П3				
А4 <= П4		А4 > П4				

Данные таблицы 2.5 свидетельствуют о том, что в период 2013-2017 гг. предприятие не обладало абсолютной ликвидностью. Однако следует отметить, что проводимый по изложенной схеме анализ ликвидности баланса является приближенным, более детальным является анализ платежеспособности при

<sup>63</sup> Клишевич Н. Б. Финансы организаций: менеджмент и анализ [Текст]: учебное пособие/ Н.Б. Клишевич. - М.: КНОРУС, - 2014.- С. 88

помощи финансовых коэффициентов, именно поэтому перейдем к расчету коэффициентов ликвидности (таблица 2.5).

Таблица 2.5

Коэффициенты ликвидности

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016г.	2017г.	Изменение 2017 – 2013гг.
1. Абсолютная ликвидность	0,088	0,179	0,131	0,149	0,135	0,046
2. Срочная ликвидность	1,029	1,57	1,14	1,22	0,92	-0,105
3. Текущая ликвидность	2,3	3,7	2,8	2,4	2,1	-0,20

Из таблицы 2.5 видно, что на протяжении исследуемого периода коэффициент абсолютной ликвидности не имеет значение, соответствующее норме (от 0,2 до 0,5). При этом за анализируемый период коэффициент абсолютной ликвидности изменился - 0,046, что говорит об отсутствие платежеспособности предприятия.

Для коэффициента срочной ликвидности нормативным значением является 1. В данном случае в 2017 году наблюдается не соответствие нормативному значению. Это свидетельствует о недостатке ликвидных активов для погашения краткосрочной кредиторской задолженности.

Так как значение коэффициента текущей ликвидности в 2017 году снизилось до = 2,1, это соответствует нормативному значению, то можно сказать, что в компании недостаточно активно используются оборотные активы и необходимо улучшить доступ к краткосрочному кредитованию.

Таким образом, на основании анализа ликвидности предприятия, то можно сделать вывод о том, что происходит снижение финансовой устойчивости предприятия, баланс предприятия не обладает абсолютной ликвидностью. У компании наблюдается снижение собственных оборотных средств и рост долгосрочных обязательств.

Помимо ликвидности предприятия важно оценить его платёжеспособность и возможность ее восстановить, для этого рассчитаем коэффициенты представленные в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Коэффициентов платежеспособности

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016г	2017г.	Изменение 2017 - 2013г.
Коэффициент общей платежеспособности	0,115	0,111	0,088	0,077	0,091	-0,024
Коэффициент покрытия всех обязательств чистыми активами	1,05	1,69	1,24	1,27	0,95	-0,1
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	1,57	2,11	1,23	1,33	0,793	-0,777

Таким образом, можно сказать что наблюдается снижение платежеспособности предприятия, так коэффициент общей платежеспособности снизился на 0,024 в 2017 году. Но у предприятия еще имеется возможность восстановить свою платежеспособность.

В заключение анализа финансового состояния мебельного предприятия «Полярис» проведён анализ отчета о финансовых результатах, который представлен в приложениях 2-5.

Таблица 2.7.

Анализ отчета о финансовых результатах за 2013-2017гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2013	2014	2015	2016	2017	Изменения 2017 к 2013	
						Абс. тыс. руб.	Отн.,%
Выручка	4 481 666	4745404	5203443	6068939	6486402	200476	144,73
Себестоимость продаж	3827386	3843808	4 078887	4784253	5182341	1354955	135,40
Валовая прибыль	654 280	901 596	1 124 556	1 284 686	1 304 061	649781	199,31
Управленческие расходы	316 321	481 517	506 823	774 503	1 011 298	694977	319,71
Прибыль от продаж	337 959	420 079	617 733	510 183	292 763	-45 196	86,63
Доходы от участия в других организациях	0	0	0	300 029	0	0	0

Продолжение таб. 2.8

Проценты к получению	3 988	2 466	2 485	7 046	7 867	3879	197,27
Проценты к уплате	125 238	164 946	176 703	252 965	299 401	174163	239,07
Прочие доходы	134 621	129 669	266 409	434 789	1 187 714	1053093	882,27
Прочие расходы	295 430	349 846	673 718	960 033	1 134 799	839369	384,12
Прибыль (убыток) до налогообложения	55 900	37 422	36 206	39 049	54 144	-1756	96,86
Текущий налог на прибыль	17 115	15 458	13 445	21 091	38 651	21536	225,83
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	5 832	5 989	6 870	13 061	18 496	12664	317,15
Изменение отложенных налоговых обязательств	119	2 003	651	235	1 504	1385	1263,87
Изменение отложенных налоговых активов	15	18	15	15	10 831	10816	72206,67
Чистая прибыль	38	23 949	22 095	18 178	24 820	24782	65215,78

Из анализа финансового отчета можно сказать, что наблюдается увеличение выручки предприятия, за 5 лет выручка предприятия в 2017 году увеличилась на 200476 тыс. руб. Темп роста - 144,73%. Это говорит, о том, что предприятие пользуется успехом среди покупателей, и клиенты предприятия являются платежеспособными, также себестоимость предприятия увеличилась на 1354955 тыс. руб. Темп роста 135,40%. Так как выручка преобладает над себестоимостью то наблюдается рост валовой прибыли на 649781 тыс. руб. Темп роста -199,31%.

В следствие того, что наблюдается значительный рост управленческих расходов происходит снижение, прибыли от продажи в 2017 году на -45 196 тыс. руб. Темп снижения - 86,63%. Хотя и прочие доходы увеличились на 1053093 тыс. руб. Темп роста 882,27%, но расходы тоже увеличились на 839369 тыс. руб. Темп роста 384,12%. Тем самым наблюдается снижение прибыли до налогообложения на -1756%. Темп снижения - 96,86%. В целом за 5 лет чистая прибыль

предприятия увеличилась и составила 24 820 тыс. руб., что больше чем в 2013 году. Общий темп роста - 65215,78%

На рисунке 2.8 для наглядности представлена динамика показателей прибыли за 2015-2017 год.

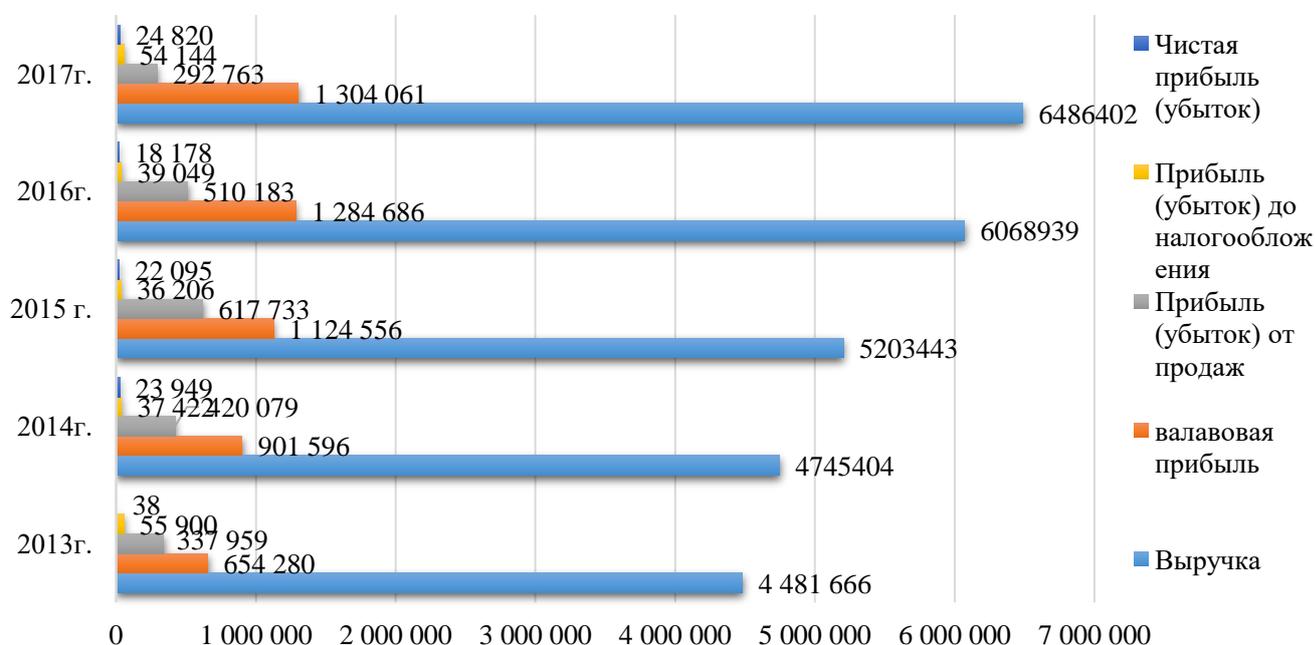


Рис. 2.8. Динамика показателей прибыли за 2013 – 2017 гг., тыс. руб.

Таким образом, из анализа финансового состояния можно сделать следующие выводы по исследованию за период 2013 – 2017гг, произошло увеличение активов предприятия на 1519496 тыс. руб. Темп роста 80,16%. В структуре активов предприятия, удельный вес внеоборотных активов небольшой, но можно сказать что наблюдается увеличение в 2017 году на 474306 тыс. руб. В структуре внеоборотных активов больше всего преобладают основные средства, которые также увеличились на 185273 тыс. руб. Темп роста 107,37%. Как видно больше всего преобладают оборотные активы предприятия они увеличились на 1045190 тыс. руб. В структуре оборотных активов больше всего занимают запасы. Отрицательным моментом является, то что наблюдается значительное увеличение дебиторской задолженности предприятия на 321225 тыс. руб. Темп роста 47,59%. Удельный вес капиталов и резервов в структуре баланса составляет 10,35% до 8,35%. Наблюдается рост кредиторской задолженности 825861 тыс. руб. Темп

роста составил 292,50%. В структуре пассивов больше всего преобладают долгосрочные обязательства, которые увеличились, на 859496 тыс. руб. Темп роста составляет 145,39%. Что говорит о том, происходит преобладание собственных средств над заемными. Из анализа ликвидности и платежеспособности предприятия можно сказать, что отсутствует ликвидность баланса у предприятия и происходит снижение платежеспособности предприятия, но в тоже время есть возможность для ее восстановления. Из анализа финансового отчета можно сказать, что наблюдается увеличение выручки предприятия, за 5 лет выручка предприятия в 2017 году увеличилась на 200476 тыс. руб. Темп роста - 144,73% и в целом за 5 лет чистая прибыль предприятия увеличилась и составила 24 820 тыс. руб., что больше чем в 2013 году. Общий темп роста - 65215,78%.

### **2.3. Оценка эффективности существующей финансовой стратегии мебельного предприятия «Полярис»**

Эффективность функционирования предприятий зависит от правильного выбора и обоснования финансовой стратегии, являющейся существенным компонентом общей экономической стратегии предприятия. Финансовая стратегия определяет поведение предприятия на рынке, формирует его рыночную позицию в зависимости от наличия финансовых ресурсов, методов и направлений их использования.<sup>64</sup>

В рамках методики исследования было о предельно, что эффективность существующей финансовой стратегии мебельного предприятия «Полярис» будет оцениваться с помощью анализа показателей рентабельности и коэффициентов финансовой устойчивости предприятия.

Результаты анализа показателей рентабельности представлены в таблице 2.8.

---

<sup>64</sup> Усенко А. М. Оценка эффективности финансовой стратегии предприятия и управление ее реализацией [Текст] / А. М. Усенко // Финансовые исследования. - 2017. - №3. – С. 63.

## Показатели рентабельности предприятия, %

Показатели	2013	2014	2015	2016	2017	Изменения 2017 -2013
Рентабельность продаж	7,54	8,90	11,92	8,41	4,67	-2,87
Рентабельность собственного капитала	0,019	12,00	10,00	7,01	9,10	9,08
Рентабельность активов	0,002	1,23	0,93	0,61	0,71	0,70
Рентабельность продукции	1,46	0,97	0,89	0,82	1,04	-0,42

Анализируя данные, представленные в таблице 2.7 следует отметить, что по данным отчетности предприятие за 5 лет в 2017 году эффективно используется имеющиеся у него активы и акционерный капитал, поскольку коэффициенты рентабельности его активов и собственного капитала составили соответственно 4,67% и 9,10%. Произошло увеличение этих показателей рентабельности активов на 0,70% и коэффициент рентабельности собственного капитала 9,08%.

Проанализируем прибыльность от обычных видов деятельности данного предприятия. Рентабельность реализации продукции в 2017 году составила 1,04%, в предшествующем периоде 1,46%. В 2017 году рентабельность продаж снизилась до 4,67%.

Для наглядности составим график изменения рентабельности предприятия.

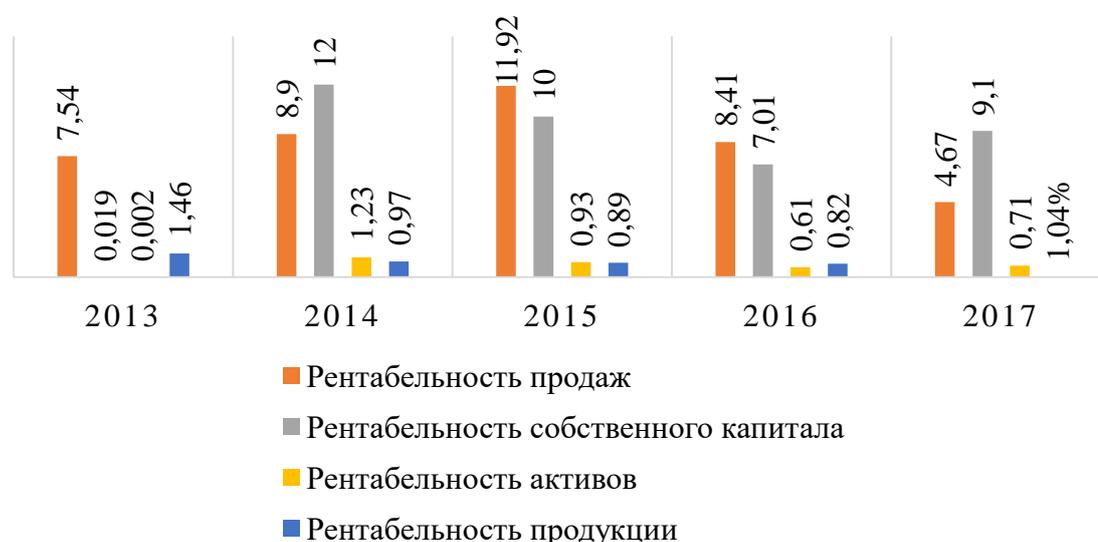


Рис. 2.9. Динамика изменений показателей рентабельности предприятия, %

Результаты анализа показателей оценки финансовой устойчивости представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Коэффициенты финансовой устойчивости предприятия

Показатели	2013	2014	2015	2016	2017	Изменения 2017 - 2013
Коэффициент автономии	0,01	0,01	0,08	0,07	0,08	0,07
Коэффициент задолженности	0,89	0,89	0,91	0,66	0,91	0,02
Коэффициент финансового рычага	8,66	8,95	11,28	9,17	10,97	2,31
Коэффициент финансирования	0,11	0,11	0,088	0,108	0,09	-0,02
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами	1,05	1,35	1,16	1,14	0,94	-0,11
Коэффициент маневренности собственного капитала	-0,20	-0,62	-0,57	-1,75	-1,49	-1,29
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	7,01	5,12	6,78	4,01	3,80	-3,21

Из таблицы 2.9 видно, что в 2017г. коэффициент автономии увеличился на - 0,07 и, но он не соответствует нормативному значению (от 0,3 до 0,7), это свидетельствует о том, что в компании не хватает собственных источников и является зависимой от кредитных средств. Так значение коэффициента снижается, то наблюдается снижение финансовой устойчивости предприятия.

Коэффициент маневренности собственного капитала имеет отрицательное значение, и он увеличился на 1,29, данный коэффициент не соответствует нормативному значению (0,2 до 0,5), тем самым, можно отметить, что компании наблюдается снижение собственных оборотных средств.

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств данный показатель больше 1 это означает, что на предприятии доминируют оборотные активы, но происходит снижение данного показателя в 2017 году на - 3,21.

Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами (норма показателя находится в диапазоне 0,6-0,8). В данном случае этот коэффициент соответствует нормативному значению, даже выше, что говорит о том, что

организация нуждается в заемных средствах, но происходит снижение данного показателя о 0,94 в 2017 году.

Результаты анализа коэффициента финансирования показали, что в данном случае значение показателя меньше 1, это говорит о том, что большая часть имущества предприятия сформирована из заемных средств, то это может говорить об опасности неплатежеспособности и затруднить получение кредита. Коэффициент задолженности предприятия пока, что является приемлемым. Коэффициент финансового рычага высокий, что говорит о том, что предприятие зависимо от заемных средств, но есть возможность их выплачивать.

Таким образом, на основании оценке показателей рентабельности и коэффициентов финансовой устойчивости предприятия можно сказать, что финансовая стратегия не эффективна, так выяснилось, что предприятие зависит от заемных источников, и многие показатели рентабельности имеют отрицательное значение.

В заключение составим Swot-анализ финансового состояния мебельного предприятия «Полярис» с оценкой его сильных и слабых сторон, а также с анализом возможностей и угроз для формирования новой финансовой стратегии предприятия.

Таблица 2.10

Swot-анализ финансового состояния мебельного предприятия «Полярис»

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
1. Широкий ассортимент продукции предприятия. 2. Наличие современного оборудования для производства. 3. Наблюдается увеличение выручки и чистой прибыли предприятия 4. высокое качество выпускаемой продукции и высокий уровень сервиса 5. Эффективная ценовая политика, цены приемлемы для потребителей.	1. Предприятия является финансово зависимым от внешних источников предприятия 2. Происходит рост кредиторской и дебиторской задолженности 3. Наблюдается недостаток собственного капитала 4. Рост себестоимости продукции 5. Слабая кредитная политика предприятия 6. Несовершенная система управления предприятием
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
1. Предприятие обладает возможностью удовлетворить потребности новых потребителей и выйти на новые сегменты рынка	1. Жесткая конкуренция на данном рынке 2. Снижение эффективности производства и реализации продукции

Продолжение табл. 2.10

<p>2. Имеется возможность расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворить больше потребностей основных потребителей</p> <p>3. Обладает возможностью улучшения финансового состояния и восстановление платежеспособности</p> <p>4. Имеется возможность разработки эффективной финансовой стратегии</p>	<p>3. Интенсивное совершенствование и внедрение новых технологий у конкурентов</p> <p>4. Появление новых потребностей у потребителей</p> <p>5. Рост зависимости от внешних источников финансирования.</p>
--	---

Таким образом, на основании проведенного Swot-анализ финансового состояния мебельного предприятия «Полярис», выяснилось что новая финансовая стратегия предприятия должна быть направлена решение таких проблем как снижение зависимости предприятия от внешних источников финансирования, увеличение собственного капитала предприятия, совершенствование кредитной политики предприятия и снижение себестоимости продукции, так у предприятия достаточно сильных сторон то можно решить данные проблемы и имеются возможности для развития.

Таким образом, в результате оценки существующей финансовой стратегии мебельного предприятия выяснилось, что она не эффективна так наблюдается ухудшение показателей рентабельности производства, таких как в 2017 году рентабельность продаж снизилась до 4,67%. Анализ финансовой устойчивости предприятия показал, что в компании не хватает собственных источников и является зависимой от кредитных средств. Так значение коэффициента автономии и других коэффициентов финансовой устойчивости снижается, то наблюдается снижение финансовой устойчивости предприятия. К сильным сторонам предприятия относятся: широкий ассортимент продукции предприятия, наличие современного оборудования для производства, наблюдается увеличение выручки и чистой прибыли предприятия, высокое качество выпускаемой продукции и высокий уровень сервиса, эффективная ценовая политика, цены приемлемы для потребителей.

Выводы по 2 главе.

1) Проведен анализ характеристики деятельности организации. К основным направлениям деятельности мебельного предприятия «Полярис» относятся: производство и продажа корпусной мебели для дома, офиса, мягкой мебели, мебели для кухни, детской мебели. В настоящее время в производстве находится более 1000 моделей. Мебельное предприятие «Полярис» возглавляет Генеральный директор Остапенко Е. А. Структура организации является линейно-функциональной. Численность персонала составляет 133 человека.

2) Проведен анализ финансового состояния организации, в результате которого выяснилось, что произошло увеличение активов предприятия на 1519496 тыс. руб. В структуре активов предприятия, удельный вес внеоборотных активов небольшой, но можно сказать что наблюдается увеличение в 2017 году на 474306 тыс. руб. Как видно больше всего преобладают оборотные активы предприятия они увеличились на 1045190 тыс. руб. В структуре оборотных активов больше всего занимают запасы. Отрицательным моментом является, то что наблюдается значительное увеличение дебиторской задолженности предприятия на 321225 тыс. руб. Темп роста 47,59%. Удельный вес капиталов и резервов в структуре баланса составляет 10,35% до 8,35%. Наблюдается рост кредиторской задолженности 825861 тыс. руб. Темп роста составил 292,50%. В структуре пассивов больше всего преобладают долгосрочные обязательства, которые увеличились, на 859496 тыс. руб.

Из анализа ликвидности и платежеспособности предприятия можно сказать, что отсутствует ликвидность баланса у предприятия и происходит снижение платежеспособности предприятия, но в тоже время есть возможность для ее восстановления.

Из анализа финансового отчета можно сказать, что наблюдается увеличение выручки предприятия, за 5 лет выручка предприятия в 2017 году увеличилась на 200476 тыс. руб. Темп роста - 144,73% и в целом за 5 лет чистая прибыль предприятия увеличилась и составила.

3) Проведена оценка эффективности существующей финансовой стратегии мебельного предприятия «Полярис», как выяснилось она не эффективна, так как

наблюдается ухудшение показателей рентабельности производства, таких как в 2017 году рентабельность продаж снизилась до 4,67%. Анализ финансовой устойчивости предприятия показал, что в компании не хватает собственных источников и является зависимой от кредитных средств. Так значение коэффициента автономии и других коэффициентов финансовой устойчивости снижается, то наблюдается снижение финансовой устойчивости предприятия.

Таким образом, результаты проведенного анализа показали, что мебельное предприятие «Полярис» нуждается в разработке мероприятий по процессу формирования и реализации финансовой стратегии, которые будут представлены в третьей главе.

### 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОЦЕССУ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ МЕБЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «ПОЛЯРИС»

#### 3.1. Рекомендации по формированию и реализации финансового состояния мебельного предприятия «Полярис»

В качестве улучшения финансового состояния предприятия следует провести мероприятия, которые рассчитанные как на краткосрочную, так и на долгосрочную перспективу.

Финансовой службе мебельного предприятия «Полярис» рекомендуется осуществлять регулярный мониторинг и диагностику финансового состояния и платежеспособности. С целью улучшения финансового состояния необходимо своевременно выявлять и устранять причины, вызывающие снижение платежеспособности и финансовой устойчивости.

Как выяснилось из главы 2, что основные недостатки в деятельности предприятия – это наблюдается рост дебиторской задолженности предприятия и наблюдается недостаток собственного капитала, слабая кредитная политика предприятия.

Для решения данных проблем нужно провести следующие мероприятия.

1. Скидки за оплату счетов (на 5-10 день) могут составлять 5%. Данный процент скидки выбран как среднестатистический. Предоставление данной скидки повышает привлекательность товара в глазах покупателей, не снижая существенно выручку предприятия.<sup>65</sup>

$$\frac{\text{Цена отказа от скидки}}{100\% - 5\%} = \frac{5\%}{100\% - 5\%} \times 100\% \times \frac{360 \text{ дней}}{30 \text{ дней} - 10 \text{ дней}} = 94,7\% > 22,5\%$$

Цена отказа от скидки = 94,7%

<sup>65</sup> Жилкина А.Н. Финансовый анализ: [Текст] Учебное пособие / А.Н. Жилкина. М.: ГУУ, 2015. – С. 121

Уровень банковского процента – 22,5% годовых. Цена отказа от скидки при этом составляет 94,7%.  $(94,7\% - 22,5\%) = 72,2\%$ . т.е отказ от скидки в данном случае обойдется на 72,2 процентных пункта дороже банковского кредита.

Этот вариант спонтанного финансирования наиболее выгодный. При таком варианте рассчитаем экономический эффект, полученный от снижения дебиторской задолженности при использовании такого поощрения как скидка 5%:<sup>66</sup>

$$\mathcal{E}_{ДЗ} = ДЗ - З_{ск} - З_{дз} \quad (3.1)$$

где,  $\mathcal{E}_{ДЗ}$  – сумма экономического эффекта, полученного от снижения дебиторской задолженности;

ДЗ – сумма фактической дебиторской задолженности;  $Z_{ск}$  – потери от скидки;

$Z_{дз}$  – затраты, связанные с организацией кредитования покупателей (произвольные).

В нашем случае потери от скидки составят:

Сумма дебит. задолженности  $\times$  % скидки =  $996203 \times 0,05 = 49810$  (тыс.руб.)

Отсюда:  $\mathcal{E}_{ДЗ} = 996203 - 49810 - 100 = 946293$  тыс.руб.

Таким образом, эффект предприятия при предоставлении в 10-дневный срок скидки 5%, составит 49810 тыс.руб. Дебиторская задолженность в этом случае составит = 946293 тыс. руб.

Таким образом, мебельное предприятие «Полярис» получает косвенную выгоду, в связи с ускорением оборачиваемости средств, вложенных в дебиторскую задолженность, которая, как и производственные запасы, представляет иммобилизацию денежных средств.

2. Предлагается в целях эффективного управления дебиторской задолженностью приобретение программы «Управление дебиторской задолженностью. Сетевая версия» в ООО Консалтинговая группа «Лекс» как

---

<sup>66</sup> Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: [Текст] учебное пособие / И.Т. Балабанов. М.: Финансы и статистика, 2015. - 543 с. – С. 87

инструмента по организации системной работы с платежами контрагентов, существенно снижающего риски возникновения долгов и предоставляющего возможность эффективного взыскания дебиторской задолженности. Использование программных продуктов является профессиональным помощником, который в режиме реального времени планирует, контролирует и управляет деятельностью по работе с контрагентами.

Установка программы позволит обеспечить:<sup>67</sup>

- контроль деятельности специалистов в режиме «on-line»
- подробное описание процесса управления дебиторской задолженностью с соответствующими формами документов;
- инвентаризацию дебиторской задолженности в режиме реального времени;
- экономия существенных денежных средств на привлечение внешних специалистов;
- возможность принимать управленческие решения на основании автоматически формируемых программой аналитических отчетов.

Компьютерная система сможет сама информировать менеджера рассматриваемого общества о просроченной дебиторской задолженности, а также о наступлении сроков выплаты по обязательствам. Затраты на ввод и эксплуатацию программы «Управление дебиторской задолженностью. Сетевая версия» представлены в таблице 3.1.<sup>68</sup>

Таблица 3.1

Затраты на ввод и эксплуатацию программы «Управление дебиторской задолженностью. Сетевая версия»

Статья расходов	Стоимость, тыс. руб.
приобретение и установка программы	75,5
обучение сотрудников навыкам работы	42,4
эксплуатация системы программистом за год	249,0
Итого	136,9

<sup>67</sup> Кобелева С.В. Дебиторская задолженность: возникновение, анализ и управление [Текст] / С.В. Кобелева, О.Ю. Конова // Территория науки. - 2015. - №2. - С. 109.

<sup>68</sup> Коровина Л. Н. К вопросу о дебиторской и кредиторской задолженности [Текст] / Л. Н. Коровина, С. Н. Кобякова // Социально-экономические явления и процессы. - 2013. - №7 (053). - С. 78.

По предоставленным экономическим отделом данным просрочки по выплате дебиторской задолженности на 23% состоят в несвоевременном напоминании о сроках платежей и в некачественной работе с заемщиками. При введении в эксплуатацию программы данные недочёты можно условно исключить, поэтому снижение дебиторской задолженности можно рассчитать по формуле (3.3)<sup>69</sup>

$$\text{Эгод} = \text{ДЗ} * 0,23 - \text{Зисп} \quad (3.3)$$

где Эгод – Экономическая эффективность, возникающая при вводе в эксплуатацию программы «Управление дебиторской задолженностью. Сетевая версия».

ДЗ – дебиторская задолженность

0,23 – процент недополученной дебиторской задолженности, возникающий при использовании существующей системы управления.

Зисп – Затраты на внедрение и годовое использование программы «Управление дебиторской задолженностью. Сетевая версия».

$$\text{Эгод} = 996203 * 0,23 - 366,9 = 228759 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, снижение дебиторской задолженности составит 23% или на 229126 тыс. руб.

3. В целях совершенствования кредитной политики мебельного предприятия «Полярис» рекомендуется провести следующие мероприятия - перейти на умеренный тип кредитной политики. Приоритетной целью станет увеличение дополнительной прибыли за счет стимулирования реализации товара в кредит при среднем уровне риска применение указанных методов позволит снизить уровень дебиторской задолженности, в первую очередь долгосрочной. При этом сократятся объемы по неплатежам, увеличится оборачиваемость средств, но сохранится достаточный уровень спроса за счет сохранения и стимулирования краткосрочной дебиторской задолженности и выплат по ней.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> Ефимова О.И. Финансовый анализ: [Текст] учебник для вузов / О.И. Ефимова. М.: Бухгалтерский учет, 2015.- С. 124

<sup>70</sup> Осмоналиев А.О. Об анализе влияния кредитной политики предприятия на состояние дебиторской задолженности [Текст] / А. О. Осмоналиев, А. А. Арзыбаев, А. А. Сапалов, Р. Табирисова // Учет. Анализ. Аудит. - 2016. - №4. – С. 71.

На основе сведений, собранных предприятием об имеющихся и потенциальных покупателях, касающихся их финансового состояния, а также возможности своевременной уплаты за поставленную продукцию, всех покупателей необходимо разбить на три группы:

1) Надежные покупатели. Покупатели, чья финансовая история не вызывает сомнения, крупные потребители, имеющие положительную репутацию, своевременно оплачивающие поставляемую им продукцию.

2) Обычные покупатели. Потребители, приобретающие товар небольшими партиями, как правило, своевременно оплачивающие поставленную продукцию,

3) Группа риска. Это покупатели, в отношении которых есть определенные сомнения в их возможности своевременно оплатить поставленную продукцию, либо новые покупатели, в отношении которых отсутствует какая-либо информация об их финансовом положении.

Данная схема позволяет предоставлять кредиты с использованием большого набора предложений для различных категорий покупателей. Одним из основных плюсов, отличающих ее от действующей системы является четкая структура управления кредитной политикой.<sup>71</sup>

5. Также важно провести мероприятия по увлечению собственного капитала предприятия.

Увеличение собственного капитала может быть осуществлено в результате накопления или консервации нераспределенной прибыли для целей основной деятельности со значительным ограничением использования ее на непроизводственные цели, а также в результате распределения чистой прибыли в резервные фонды, образуемые в соответствии с учредительными документами.<sup>72</sup>

Уставный капитал может быть увеличен либо за счет дополнительной эмиссии акций, либо без привлечения дополнительных инвестиций. Увеличение уставного капитала без привлечения дополнительных инвестиций возможно

---

<sup>71</sup> Осмоналиев А.О. Об анализе влияния кредитной политики предприятия на состояние дебиторской задолженности [Текст] / А. О. Осмоналиев, А. А. Арзыбаев, А. А. Сапалов, Р. Табирисова // Учет. Анализ. Аудит. - 2016. - №4. - С. 71.

<sup>72</sup> Гребнева М. Е. Анализ собственного капитала организации и определение его эффективности [Текст] / М. Е., Гребнева Д. В. Кузнецова // Политика, экономика и инновации. - 2015. - №2. - С.4

только в пределах суммы нераспределенной прибыли. Это можно сделать следующим образом:

- увеличить номинальную стоимость выпущенных ранее акций, с обязательным изъятием из обращения старых, или выпустить новые, так называемые бонусные акции.<sup>73</sup>

Экономическая эффективность выражается в том, что уставной капитал, составляет 105 895 тыс. руб., после проведения данных мероприятий он увеличится на 10% и составит 116 484 тыс. руб.

Анализируемому предприятию целесообразно создавать резервный фонд в размере, указанном в его учредительных документах, то есть 25% от уставного капитала и формировать его путем ежегодных отчислений в размере не менее 5% от чистой прибыли.<sup>74</sup>

На данном предприятии уставный капитал составляет 105 895 тыс. руб., а резервный капитал на 31.12.17 г. – 0 тыс. руб., т.е. 0 %. Предлагается увеличить резервный фонд по максимальной ставке - 25%. Таким образом, сумма резервного капитала на 31.12.18 г. составит 25 тыс. руб.

Таблица 3.2

Экономический эффект от создания резервного капитала и увеличение уставного капитала

Показатель	До мероприятий	После мероприятий	Изменения
Уставной капитал, тыс. руб.	105 895	116 484	+10 589
Резервный капитал, тыс. руб.	0	25	+25
Собственный капитал, тыс. руб.	285 218	320807	+35 589

<sup>73</sup> Гребнева М. Е. Анализ собственного капитала организации и определение его эффективности [Текст] / М. Е., Гребнева Д. В. Кузнецова // Политика, экономика и инновации. - 2015. - №2. – С.5.

<sup>74</sup> Абдукаримов И. Т. Изучение состояния и использования собственного капитала предприятия на основе бухгалтерской отчетности [Текст] / И. Т.Абдукаримов, Л.Г. Абдукаримова // Социально-экономические явления и процессы. - 2013. - №3 (049). – С. 9

Таким образом, появление резервного капитала и увеличения уставного капитала улучшат финансовую устойчивость компании. Экономический эффект составляет = 35 589 тыс. рублей.

В заключение, сведем предложенные рекомендации по улучшению финансового состояния мебельного предприятия Полярис в общую схему, которая представлена на рисунке 3.1.



Рис. 3.1. Рекомендации по формированию и реализации финансового состояния мебельного предприятия «Полярис»

Таким образом, в рамках улучшения финансового состояния предприятия следует провести такие мероприятия как скидки за оплату счетов (на 5-10 день) дебиторам - 5%, увеличение уставного капитала на 10%, увеличение резервного капитала на 25%, перейти на умеренный тип кредитной политики, приобретение программы «Управление дебиторской задолженностью». Результатом внедрения данных мероприятий станет снижение дебиторской и кредиторской задолженности и рост собственного капитала предприятия.

### **3.2. Мероприятия по оптимизации контроля за формированием и реализацией финансовой стратегии мебельного предприятия «Полярис»**

Основная финансовая стратегия предприятия должна заключаться в создании системы долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия и наиболее эффективных путей их достижения.

Для этого прежде всего необходимо принять меры для увеличения доходности предприятия. Оптимальная финансовая стратегия мебельного предприятия «Полярис» должна быть нацелена на обеспечение роста объема продаж и прибыли. Достичь этого возможно следующими способами:

- приобретение нового оборудования и использование современных технологий производства товаров;
- быстрое совершенствование продукции, работ, услуг;
- расширение перечня производимой продукции и оказываемых услуг;
- усиление продвижения продукции на рынке (усиленный маркетинг, реклама и так далее);
- последовательное снижение издержек, сопровождающееся сокращением административных расходов, исключение не основных расходов, а также реструктуризация долга;
- продажа части неиспользуемых или редко используемых активов предприятия с целью увеличения наличных средств;
- совершенствование ценообразования на продукцию (гибкие цены);

В пункте 3.1, были намечены конкурентные мероприятия по улучшению финансового состояния в рамках финансовой стратегии. Процессом осуществления и реализации данных мероприятий должен заниматься финансовый менеджер компании, а именно проводить такие мероприятия как финансовый контроль за реализацией финансовой стратегии предприятия.

Рассмотрим процесс и этапы внедрения финансовой стратегии предприятия.

1. Перед тем как внедрить финансовую стратегию генеральному директору и бухгалтеру следует провести анализ финансового состояния предприятия,

оценив тем самым его сильные и слабые стороны, и оценить возможности и угрозы для развития.

2. Далее на основе выявленных недостатков разрабатывается конкурентный план мероприятий по осуществлению финансовой стратегии предприятия.

3. Далее по выборном мероприятиям по улучшению финансового состояния предприятий рассматривается процесс их реализации. Так основными рекомендациями по улучшению финансового состояния являются: скидки за оплату счетов (на 5-10 день) дебиторам - 5%, увеличение уставного капитала на 10%, увеличение резервного капитала на 25%, перейти на умеренный тип кредитной политики, приобретение программы «Управление дебиторской задолженностью, то следует рассмотреть процесс их осуществления.

Реализация такого мероприятия как скидки за оплату счетов (на 5-10 день) дебиторам, должно происходить следующим образом, следует составить список дебиторов с описанием их положения и оценкой задолженности, далее составить генеральный директор и финансовый отдел составляют коммерческое предложение и скидках на оплату и введут переговоры по нему.

Процесс осуществления такого мероприятия, как увеличение уставного капитала на 10%, увеличение резервного капитала на 25%, в рамках этого нужно следить чтоб каждый год от выручки, а именно 25% отчислялось на резервный капитал предприятия.

В рамках внедрения и приобретение программы «Управление дебиторской задолженностью» следует осуществить такие мероприятия как, поиск поставщиков данной программы с выгодным предложением по цене, данным поиском будет заниматься финансовый менеджер, дальше процесс внедрения и обучения сотрудников по работе с данной программой. Обучение сотрудников будет проводить специалист от поставщика услуг на протяжении трех месяцев.

По окончанию обучения состоится итоговый контроль сотрудников в виде тестирования на предмет усвоения программы, в случае, положительного результата, по итогу года - премирование, в противном случае - с заработной

платы сотрудника, не сдавшего тест, ежемесячно равными долями будет вычтена стоимость обучения.

Внедрение данной программы даст возможность снижения рисков невозврата дебиторской задолженности, снижения просрочек, а также «УДЗ. СВ» позволит сделать снижение резервов на безнадежную дебиторскую задолженность. Поставщиком услуг станет: Консалтинговая группа ЛЕКС.

4. Так выяснилось, что многим мероприятиями должен заниматься финансовый менеджер то на данном этапе, будут проводиться мероприятия по поиску и приему финансового менеджера.

В условиях рыночной экономики финансовый менеджер становится одной из ключевых фигур на предприятии. Он будет нести ответственность за постановку проблем финансового характера, анализ целесообразности использования того или иного способа их решения и иногда за принятие окончательного решения по выбору наиболее приемлемого варианта действий. Финансовый менеджер будет ответственным исполнителем принятого решения, он также будет осуществлять оперативную финансовую деятельность. Главное ее содержание будет состоять в контроле за денежными потоками. Финансовый менеджер должен входить в состав высшего управленческого персонала фирмы, поскольку будет принимать участие в решении всех важнейших вопросов.<sup>75</sup>

Основные функции финансового менеджера это:

- управление финансовыми средствами предприятия с целью получения прибыли;
- разработка проектов перспективных и текущих финансовых планов, прогнозных балансов и бюджетов денежных средств;
- разработка мероприятий по управлению структурой капитала и определяет цену капитала;
- проведение анализа финансово-экономическое состояние предприятия и результаты его деятельности;

---

<sup>75</sup> Любушин Н.П. и др. Анализ финансово – экономической деятельности предприятия: Учебное пособие для ВУЗов [Текст] / Н.П.Любушин, В.Б.Лещева, В.Г.Дьякова; под ред. Н.П.Любушина. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2014. – С. 80.

- проведение мероприятий, направленных на обеспечение платежеспособности предприятия;
- занимается выполнением финансового плана и бюджета, плана по прибыли и другим финансовым показателям;
- разрабатывает методы регулирования финансовых результатов производственной деятельности предприятия;
- управляет активами предприятия;
- занимается разработкой финансовой стратегии;
- определяет источники финансирования производственно-хозяйственной деятельности предприятия;
- устанавливает деловые связи с коммерческими банками и другими кредитными учреждениями, лизинговыми компаниями, другими организациями;
- обеспечивает целевое использование собственных и заемных средств;
- проводит анализ и оценку эффективности финансовых вложений;
- проводит расчеты прибыли от реализации выпускаемой продукции, использования основных средств, а также проведения операций, непосредственно не связанных с основной деятельностью предприятия.

Осуществляет контроль за: выполнением планов производства и реализации продукции (товаров); правильным расходованием денежных средств и реализацией финансовой стратегии предприятия.

Затраты, которые предприятие будет вынуждено нести в связи с реконструкции финансового отдела будут складываться из капитальных вложений в размере стоимости персонального компьютера и мебели (190 тыс. руб.) и затрат связанных с выплатой заработной платы (15 тыс. руб.\*12 месяцев + отчисления на социальные нужды, итого 54 тыс. руб.).

Итого:  $190 + 54 + 54 + 54 = 352$  тыс. руб.

Писком финансового менеджера будет заниматься специалист по кадрам и генеральный директор, собеседование будет проходить в 2 этапа.

5. Данный этап предполагает осуществление финансового контроля по реализации финансовой стратегии. Процесс осуществления данного контроля представлен ниже.

Финансовый контроль представляет собой организуемый предприятием процесс проверки исполнения и обеспечения реализации всех управленческих решений в области финансовой деятельности с целью реализации финансовой стратегии и предупреждения кризисных ситуаций.<sup>76</sup>

Цели финансового контроля мебельного предприятия «Полярис» должны состоять в следующем:

- информационное обеспечение оперативного управления на предприятии;
- обеспечение сохранности финансовых ресурсов и иного имущества на предприятии;
- обеспечение финансовой дисциплины на предприятии.

Для повышения качества контроля за реализацией финансовой стратегии можно рекомендовать следующую схему:

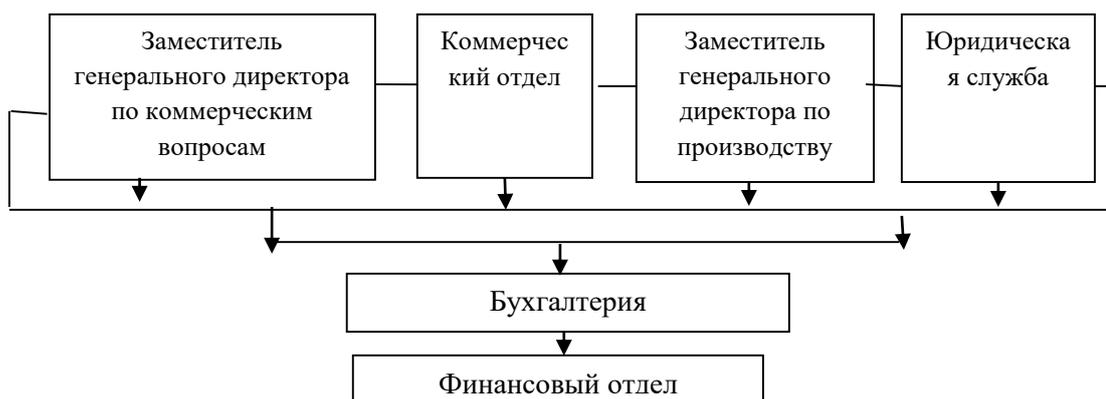


Рис. 3.2. Оптимизация системы финансового контроля мебельного предприятия «Полярис»

<sup>76</sup> Решетько Н. И. Формирование конкурентной финансовой стратегии предприятия в период кризиса [Текст] / Н. И. Решетько, Ю. И. Башкатова // Интернет-журнал Науковедение. - 2015. - №1 (26). - С.35

Финансовый контроль мебельного предприятия «Полярис» должен включать систему наблюдения и проверки наличия и использования капитала, осуществляемую для оценки обоснованности и эффективности принятых управленческих решений и результатов их выполнения; выявления отклонений от запланированных норм, а также нарушений принципов законности, достоверности и целесообразности процессов использования капитала; выявления факторов, причин и условий возникновения неблагоприятных явлений и их устранения.

Целью финансового контроля мебельного предприятия «Полярис» должна заключаться в обеспечении сохранности, соблюдения норм законности и эффективности использования капитала, а также обеспечение надежной информацией сотрудников учетно-аналитических служб, обеспечивающих рациональное использование капитала в процессе хозяйственной деятельности организации.<sup>77</sup>

Основной центр ответственности за невыполнение оперативного плана – это финансовый отдел предприятия, тем самым еще одной рекомендацией по улучшения контроля за реализацией финансовой стратегии станет внедрение финансового отдела, который пока будет состоять из двух человек.

Заключительным этапом реализации финансовой стратегии, является ее оценка эффективности и подведение итогов. Оценкой эффективностью занимается финансовый менеджер и генеральный директор предприятия на собрание по итогу года, на данном собрании рассматривает, также процесс улучшения финансовой стратегии. В качестве совершенствования системы контроля за реализацией оперативного финансового плана мебельного предприятия «Полярис» рекомендуется использовать факторный анализ отклонений. Данная методика будет способствовать составлению более реальных и достижимых финансовых планов.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Евстигнеева О.А. О финансовой политике предприятия [Текст] / О.А. Евстигнеева // Вектор науки ТГУ. - 2014. - №4 (30). – С. 98-103

<sup>78</sup> Зуева Е. И. Алгоритм формирования финансовой стратегии [Текст] / Е. И. Зуева, Е.А Касаткина// Т-Comm. -2013. - №12. –С. 56.

В таблице 3.3 составим подробный план внедрения и реализации финансовой стратегии.

Таблица 3.3.

Подробный план внедрения и реализации финансовой стратегии.

Этапы внедрения	Ответственные лица	Период внедрения
1. Проведение анализа текущего финансового состояния предприятия	Генеральный директор и бухгалтер	Январь-февраль 2019
2. Разработка плана мероприятий по осуществлению финансовой стратегии предприятия.	Генеральный директор и бухгалтер, финансовый отдел	Март 2019
3. Процесс реализации выбранных направлений 3.1 скидки за оплату счетов (на 5-10 день) дебиторам - 5%: - составить список дебиторов с описанием их положения и оценкой задолженности - составить коммерческое предложение и вести переговоры по нему. 3.2 приобретение программы «Управление дебиторской задолженностью» - поиск поставщиков услуг - внедрение и установка данной программы - обучение сотрудников - оценка обучения	Генеральный директор и бухгалтер, финансовый отдел	Март- октябрь 2019
4. Прием на работу финансового менеджера	Генеральный директор и бухгалтер, специалист по кадрам.	Февраль 2019
5. осуществление финансового контроля по реализации финансовой стратегии	Финансовый менеджер	Февраль- ноябрь 2019
6. оценка эффективности финансовой стратегии и подведение итогов	Финансовый менеджер и генеральный директор	Декабрь 2019г.

В результате проведения данных мероприятий ожидается увеличение производительности труда на 5 %, а выручка предприятия увеличится на 10%.

Рассчитаем производительность труда в 2017 году и ожидаемую производительность.<sup>79</sup>

$$П=В/Ч, \quad (3.4)$$

<sup>79</sup> Финансовый менеджмент: проблемы и решения [Электронный ресурс]: учебник для бакалавриата и магистратуры: в 2 т. /ред. А.З. Бобылева. - 2-е изд., перераб. И доп. – Москва: Юрайт, 2015. – Режим доступа: <http://www.biblio-online.ru>;

где В - выручка, тыс. руб.

Ч - численность персонала предприятия, чел.

$$П 0 = 6486402/133 = 48769,9 \text{ тыс. руб./чел.}$$

$$П 1 = 48769,9 * 0,05 = 51207 \text{ тыс. руб./чел.}$$

Таким образом, ожидаемая выручка составит:

$$В 1 = 6486402 * 1,1 = 7135042 \text{ тыс. руб. в год.}$$

Отнимем из выручки затраты на реализацию финансового отдела = 7135042 – 352000 = 6783042 тыс. руб.

Таким образом, в рамках оптимизации контроля за реализацией финансовой стратегии мебельного предприятия «Полярис» следует провести такие мероприятия как усиление финансового контроля за реализацией финансовой стратегии предприятия и внедрения финансового отдела из двух человек. Процесс внедрения и реализации финансовой стратегии должен проходить в 6 этапов.

### **3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий**

В целях проведения оценки эффективности предложенных мероприятий рассмотрим какие изменения произошли в результате их внедрения, по статьям бухгалтерского баланса.

1. Снижение дебиторской задолженности до 717167 тыс. руб.

- сумма экономического эффекта первого мероприятия составит: 49810 тыс.руб.

- сумма экономического эффекта второго мероприятия: 229126 тыс. руб.

2. Увеличение собственного капитала предприятия 320807 тыс. рублей.

3. Снижение кредиторской задолженности предприятия до 940 349 тыс. руб.

4. Рост выручки предприятия = 6783042 тыс. руб.

На основе полученных данных составим прогнозный бухгалтерский баланс предприятия на 2019 год.

Таблица 3.5

Прогноз отдельных показателей бухгалтерского баланса, тыс. руб.

Показатели	Факт	Прогноз	Отклонение прогноза от факта	
Дебиторская задолженность	996203	717167	-279036	71,99
Кредиторская задолженность	1254874	940 349	-314 525	74,94
Уставной капитал	105 895	116 484	10 589	110,00
Резервный капитал	0	25	25	
Капиталы и резервы	285 218	320807	35 589	112,48

Для прогнозирования изменения финансового результата деятельности мебельного предприятия «Полярис» после реализации данных мероприятий, рассчитаем новый отчет о финансовых результатах, в котором отразим изменения выручки, чистой прибыли, прибыли от продаж, и изменения рентабельности продаж в сравнении с 2017 годом (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Прогноз отдельных показателей отчета о финансовых результатах

Показатели	факт	прогноз	Отклонение прогноза от факта	
			Абс. тыс.руб.	Отност. %
Выручка, тыс. руб.	6486402	6783042	296640	104,57
Себестоимость, тыс. руб.	5182341	5146870	-35471	99,32
Валовая прибыль, тыс. руб.	1 304 061	1636172	332 111	125,47
Чистая прибыль, тыс. руб.	24782	25738,4	956,4	103,86
Выручка, тыс. руб.	6486402	6783042	296640	104,57
Рентабельность,%	20,10	24,12	4,02	

Таким образом, исходя из данного прогноза, можно сказать, что произойдет увеличение выручки на 104,57% и прогнозная выручка составит 6783042 тыс. руб. Показатель рентабельности продаж также увеличится до 24,12%, то есть валовая прибыль предприятия с каждого рубля составит порядка 24 копеек.

В общем можно сказать, коэффициент рентабельности свидетельствует о том, что в прогнозе после реализации мероприятий произойдет значительное увеличение рассмотренных показателей. Это позитивная динамика, которая свидетельствует об эффективности предложенных мероприятий и обоснованности их реализации.

Так как для оценки эффективности финансовой стратегии предприятия рассчитывались такие показатели как коэффициенты финансовой устойчивости предприятия то важно посмотреть, как они изменились после проведения предложенных мероприятий.

Таблица 3.7

Коэффициенты финансовой устойчивости предприятия после внедрения мероприятий

Показатели	факт	прогноз	Изменения
Коэффициент автономии	0,08	0,26	0,18
Коэффициент финансового рычага	10,97	7,97	-3
Коэффициент финансирования	0,09	0,17	0,08
Коэффициент маневренности собственного капитала	-1,49	- 0,47	1,02
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	3,80	2,61	-1,19

Таким образом, из данной таблицы 3.7 видно, что показатели финансовых коэффициентов улучшаются, наблюдается рост коэффициента автономии на 0,18, что говорит об улучшении платёжеспособности предприятия, так же наблюдается снижение коэффициента финансового рычага на 3, что говорит о том, что уменьшается зависимость предприятия от заемных средств, тем самым предложенная финансовая стратегия эффективна.

Таким образом, данные рекомендации эффективны, так как наблюдается улучшение финансового состояния мебельного предприятия «Полярис», так как произойдет снижение дебиторской задолженности до 717167 тыс. руб., увеличение собственного капитала предприятия 320807 тыс. рублей, снижение кредиторской задолженности предприятия до 940 349 тыс. руб. и рост выручки предприятия = 6783042 тыс. руб.

Выводы по 3 главе:

1) Разработаны рекомендации по улучшению финансового состояния мебельного предприятия «Полярис», к данным рекомендациям относятся скидки за оплату счетов (на 5-10 день) дебиторам - 5%, увеличение уставного капитала на 10%, увеличение резервного капитала на 25%, перейти на умеренный тип кредитной политики, приобретение программы «Управление дебиторской задолженностью». Результатом внедрения данных мероприятий станет снижение дебиторской и кредиторской задолженности и рост собственного капитала предприятия.

2) Предложены мероприятия по оптимизации контроля за реализацией финансовой стратегии мебельного предприятия «Полярис», в рамках оптимизации контроля за реализацией финансовой стратегии следует провести такие мероприятия как усиление финансового контроля за реализацией финансовой стратегии предприятия и внедрения финансового отдела из двух человек. Процесс внедрения и реализации финансовой стратегии должен проходить в 6 этапов.

3) Обоснована оценка эффективности предложенных мероприятий, в результате предложенных мероприятий произойдет снижение дебиторской задолженности до 717167 тыс. руб., увеличение собственного капитала предприятия 320807 тыс. рублей, снижение кредиторской задолженности предприятия до 940 349 тыс. руб. и рост выручки предприятия = 6783042 тыс. руб. Вследствие этого улучшится финансовое состояние мебельного предприятия «Полярис» и эффективность финансовой стратегии предприятия.

## ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Данная выпускная квалификационная работа написана на тему: Разработка финансовой стратегии предприятия (на примере мебельного предприятия «Полярис», г. Кузнецк, Пензенская область) в рамках данного исследования можно сделать ряд практических и теоретических выводов.

1) Финансовая стратегия представляет собой систему формирования и воплощения целей предприятия путем эффективного привлечения и использования финансовых ресурсов, координации их потоков на основе учета изменений факторов внешней и внутренней среды. Основными функциями финансовой стратегии являются: экономическая функция, антикризисная функция и функция прогнозирования. К видам финансовой стратегии относятся: генеральная (общая) финансовая стратегия, оперативная финансовая стратегия, финансовая стратегия достижения отдельных стратегических задач. Элементами финансовой стратегии являются: выбор приоритетных финансовых рынков, анализ источников финансирования, разработка инвестиционной стратегии, определение финансовых механизмов сделок, обеспечение рыночного роста стоимости компании, формирование и совершенствование финансовых потоков, построение эффективной системы управления финансами, обеспечение прогнозных расчетов.

2) Основными этапами разработки финансовой стратегии являются: определение общего периода формирования финансовой стратегии; исследование факторов внешней финансовой среды и конъюнктуры финансового рынка; Формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия; Конкретизация целевых показателей финансовой стратегии по периодам ее реализации; разработка финансовой политики по отдельным аспектам финансовой деятельности; разработка системы организационно-экономических мероприятий по обеспечению реализации финансовой стратегии; оценка эффективности разработанной финансовой стратегии.

3) Основными этапами исследования являются:

1. Изучение теоретических и методических основ разработки финансовой стратегии предприятия.

2. Проведение анализа и оценки эффективности финансовой стратегии предприятия на примере мебельного предприятия «Полярис».

3. Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса формирования и реализации финансовой стратегии мебельного предприятия «Полярис».

4) К основным направлениям деятельности мебельного предприятия «Полярис» относятся: производство и продажа корпусной мебели для дома, офиса, мягкой мебели, мебели для кухни, детской мебели. В настоящее время в производстве находится более 1000 моделей. Мебельное предприятие «Полярис» возглавляет генеральный директор Остапенко Е. А. Структура организации является линейно-функциональной. Численность персонала составляет 133 человека.

5) Проведен анализ финансового состояния организации, в результате которого выяснилось, что произошло увеличение активов предприятия на 1519496 тыс. руб. В структуре активов предприятия, удельный вес внеоборотных активов небольшой, но можно сказать что наблюдается увеличение в 2017 году на 474306 тыс. руб. Как видно больше всего преобладают оборотные активы предприятия они увеличились на 1045190 тыс. руб. В структуре оборотных активов больше всего занимают запасы. Отрицательным моментом является, то что наблюдается значительное увеличение дебиторской задолженности предприятия на 321225 тыс. руб. Темп роста 47,59%. Удельный вес капиталов и резервов в структуре баланса составляет 10,35% до 8,35%. Наблюдается рост кредиторской задолженности 825861 тыс. руб. Темп роста составил 292,50%. В структуре пассивов больше всего преобладают долгосрочные обязательства, которые увеличились, на 859496 тыс. руб.

Из анализа ликвидности и платежеспособности предприятия можно сказать, что отсутствует ликвидность баланса у предприятия и происходит снижение платежеспособности предприятия, но в тоже время есть возможность для ее

восстановления. Из анализа финансового отчета можно сказать, что наблюдается увеличение выручки предприятия, за 5 лет выручка предприятия в 2017 году увеличилась на 200476 тыс. руб. Темп роста - 144,73% и в целом за 5 лет чистая прибыль предприятия увеличилась и составила.

6) Проведена оценка эффективности существующей финансовой стратегии мебельного предприятия «Полярис», как выяснилось она не эффективна, так как наблюдается ухудшение показателей рентабельности производства, таких как в 2017 году рентабельность продаж снизилась до 4,67%. Анализ финансовой устойчивости предприятия показал, что в компании не хватает собственных источников и является зависимой от кредитных средств. Так значение коэффициента автономии и других коэффициентов финансовой устойчивости снижается, то наблюдается снижение финансовой устойчивости предприятия.

7) Разработаны рекомендации по улучшению финансового состояния мебельного предприятия «Полярис», к данным рекомендациям относятся скидки за оплату счетов (на 5-10 день) дебиторам - 5%, увеличение уставного капитала на 10%, увеличение резервного капитала на 25%, перейти на умеренный тип кредитной политики, приобретение программы «Управление дебиторской задолженностью». Результатом внедрения данных мероприятий станет снижение дебиторской и кредиторской задолженности и рост собственного капитала предприятия.

8) В рамках оптимизации контроля за реализацией финансовой стратегии следует провести такие мероприятия как усиление финансового контроля за реализацией финансовой стратегии предприятия и внедрения финансового отдела из двух человек.

В результате предложенных мероприятий произойдет снижение дебиторской задолженности до 717167 тыс. руб., увеличение собственного капитала предприятия 320807 тыс. рублей, снижение кредиторской задолженности предприятия до 940 349 тыс. руб. и рост выручки предприятия = 6783042 тыс. руб. Вследствие этого улучшится финансовое состояние мебельного предприятия «Полярис» и эффективность финансовой стратегии предприятия.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / перевод с англ. СПб.: Питер Ком, 2015. - 408с.
2. Анализ финансовой отчетности: [Текст] учебник / Н.Н. Ильшева, С.И. Крылов. — М: Финансы и статистика, 2014. - 480 с.
3. Альгин В Оценка финансовой стратегии корпораций [Текст] / В. Альгин. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2013. - 248 с.
4. Абдукаримов И. Т. Изучение состояния и использования собственного капитала предприятия на основе бухгалтерской отчетности [Текст] / И. Т. Абдукаримов, Л.Г. Абдукаримова // Социально-экономические явления и процессы. - 2013. - №3 (049). – с 9-18.
5. Агекян Л. С. Содержание анализа финансового состояния организации и решения, принимаемые на его основе [Текст] / Агекян Л. С // Молодой ученый — 2015. — №4. — С. 329 – 331.
6. Андреева О. В. Модернизация финансовой стратегии крупных корпораций: концептуальные направления [Текст] / О. В. Андреева // Пространство экономики. - 2013. - №33 – С 69-73
7. Бланк И.А. Финансовый менеджмент [Текст]: учебный курс. — 2-е изд., перераб. и доп. — К.: Эльга, Ника-центр, 2014. - 656 с.
8. Баранов В.В. Финансовый менеджмент. [Текст] Механизмы финансового управления предприятием в традиционных и наукоемких отраслях: Учеб. Пособие. - М.: дело, 2012. - 272 с.
9. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: [Текст] учебное пособие / И.Т. Балабанов. М.: Финансы и статистика, 2015. - 543 с.
10. Бланк И.А. Финансовый менеджмент [Текст]: учебный курс. — 2-е изд., перераб. и доп. — К.: Эльга, Ника-центр, 2014. — 656 с – С. 123.
11. Бальков В. А. Методика разработки финансовой стратегии корпорации [Текст]: / В. А. Бальков, Р. И. Гарипов // Междисциплинарный диалог:

современные тенденции в общественных, гуманитарных, естественных и технических науках. - 2014. - №1. – С. 192 - 196

12. Брусов П.Н. Финансовый менеджмент. Математические основы. Краткосрочная финансовая политика: Учебное пособие [Текст]: / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова. - М.: КноРус, 2013. - 304 с.

13. Борисова Е.В. Роль финансовой стратегии предприятия в формировании конкурентоспособного статуса региона [Текст] / Борисова Е.В // Инновационная наука. - 2015. - №10-2. – С. 28-31.

14. Вотчаева А. А. Роль финансовой стратегии в развитии предприятия [Текст] / А. А. Вотчаева // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2013. - №3 (42). – С 153 – 155.

15. Вотчаева А. А. Финансовая стратегия компании: понятие и роль в финансовом менеджменте [Текст] / А. А. Вотчаева // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2012. - №2. – С. 86-89.

16. Власов П. К., Киселева А. А., Осичев А. В., Власов К. П. Методы исследований и организация экспериментов [Текст]: Учебник – СПб.: Санкт – Петербургский государственный университет (СПбГУ), 2013. – 412 с.

17. Варшавская В. В. Разработка финансовой стратегии на примере ОАО «Газпром нефть» [Текст] / В. В. Варшавская, Я. Г. Бучаев, А. А. Слепухина // УЭКС. - 2014. - №4 (64). – С. 55-60.

18. Воробьев А.В. Современная концепция финансовой стратегии предприятий отрасли внутреннего водного транспорта [Текст] /Воробьев А.В., Олюнин В.И. // БРНИ. - 2013. -№4 (9). –С. 123-125.

19. Гуржиев В. А. Инвестиционная стратегия корпорации [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.dissercat.com/content/investitsionnaya-strategiya-korporatsii-v-usloviyakh-perekhoda-k-rynku> (дата обращения 08.04.2018)

20. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник [Текст]: / И. Н. Герчикова. — 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити, 2013. - 501 с.

21. Гришин В. В. Разрабатываем бизнес-стратегию фирмы. Практическое пособие [Текст] / В.В. Гришин, В.Г. Гришина. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 208 с.
22. Глазунов В.Н. Финансовый анализ и оценка риска реальных инвестиций. [Текст]: Учебник / В. Н. Глазунов- М.: Финансы и статистика, 2013. – 135с.
23. Гребнева М. Е. Анализ собственного капитала организации и определение его эффективности [Текст] / М. Е., Гребнева Д. В. Кузнецова // Политика, экономика и инновации. - 2015. - №2. – С.1-5.
24. Ефимова О.И. Финансовый анализ: [Текст] учебник для вузов / О.И. Ефимова. М.: Бухгалтерский учет, 2015. - С. 124.
25. Евстигнеева О.А. О финансовой политике предприятия [Текст] / О.А Евстигнеева // Вектор науки ТГУ. - 2014. -№4 (30). – С. 98-103
26. Жилкина А.Н. Финансовый анализ: [Текст] Учебное пособие / А.Н. Жилкина. М.: ГУУ, 2015. – С. 121.
27. Зуева Е. И. Алгоритм формирования финансовой стратегии [Текст] / Е. И. Зуева, Е.А Касаткина// Т-Comm. -2013. - №12. –С. 56-57.
28. Илышева Н. Н. К вопросу о функциях финансового менеджмента организации [Текст] / Н. Н. Илышева, С. И. Крылов // Финансы и кредит. — 2015. - №1. — С. 2-8.
29. Ибрагимов А. М. Управление финансовыми стратегиями промышленного предприятия (на примере АО «Калугапутьмаш») [Текст] / А. М. Ибрагимов, А.С. Ларькова, С.С. Уступчик // Вестник калужского филиала Ранхигс – 2017 - №1 – С.95-96
30. Кабанов В. Н. Долгосрочная финансовая политика [Текст] / В.Н. Кабанов. -М.: Высшая школа, 2016. - 304 с.
31. Кабанов В.Н. Долгосрочная финансовая политика. Учебное пособие для вузов [Текст] / В.Н. Кабанов. - М.: Высшая школа, 2014. - 310 с.
32. Карпова Е. Н. Долгосрочная финансовая политика организации: Учебное пособие. Гриф МО РФ / Е.Н. Карпова. - М.: Инфра-М, Альфа-М, 2016. - 335 с.

33. Когденко В. Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика [Текст] / В.Г. Когденко, М.В. Мельник, И.Л. Быковников. - М.: Юнити-Дана, 2013. - 472 с.
34. Ковалева А.М. Финансовый менеджмент: [Текст] Учебник /Под ред. д.э.н., проф. А.М. Ковалевой. — М.: Инфра-М, 2014. - 284 с.
35. Кузнецова О. А. Формирование финансовой стратегии организации [Текст] / О. А. Кузнецова И. А. Ишеева., Ю.В. Дворникова // Концепт. - 2013. - №S4. – С. 1-5.
36. Кузнецов С. Ю. Формирование антикризисной финансовой стратегии [Текст] / С. Ю. Кузнецов, И. В. Руденко // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. - 2013. - №4. – С. 136 – 144.
37. Курносова Е.А. Формирование финансовой стратегии предприятий малого бизнеса [Текст] / Е. А. Курносова, И. И. Хасьянов // Вестник СамГУ. - 2015. - №5 (127). – С. 65-68
38. Клишевич Н.Б. Финансы организаций: менеджмент и анализ [Текст]: учебное пособие/ Н.Б. Клишевич. - М.: КНОРУС, - 2014. – 304с.
39. Кобелева С.В. Дебиторская задолженность: возникновение, анализ и управление [Текст] / Кобелева С.В., Конова О.Ю. // Территория науки. - 2015. - №2. – С. 109-115.
40. Коровина Л. Н., Кобякова С. Н. К вопросу о дебиторской и кредиторской задолженности [Текст] / Коровина Л. Н., Кобякова С. Н // Социально-экономические явления и процессы. - 2013. - №7 (053). – С. 78-82.
41. Когденко В.Г. Корпоративная финансовая политика [Текст] / В.Г. Когденко. - М.: Юнити-Дана, 2014. - 136 с.
42. Когденко В. Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика. Практикум [Текст] / В.Г. Когденко. - М.: Юнити-Дана, 2013. - 630 с.
43. Когденко В. Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика. Учебное пособие для студентов вузов. Гриф УМО МО РФ [Текст] / В.Г. Когденко. - М.: Юнити-Дана, 2014. - 814 с.

44. Кулахметова З. С. Теоретические аспекты разработки финансовой стратегии предприятия [Текст] / З. С. Кулахметова // Концепт. - 2015. - №55. – С. 31 - 35
45. Лихачева О.Н. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия. Гриф УМО МО РФ [Текст] / О.Н. Лихачева. - М.: Инфра-М, Вузовский учебник, 2014. - 956 с.
46. Лялин В.А., Воробьев П.В. Финансовый менеджмент: [Текст] Уч. Пособ. изд., испр и доп. — СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2013. - 144 с.
47. Любушин Н. П. Экономический анализ: [Текст] учебное пособие 3 — е изд. перераб. и доп. / Н. П. Любушин. — М.: Юнити, 2012. — 575с.
48. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. [Текст] — 3-е изд. / Пер. с англ. – М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2012. – 672 с.
49. Мынжасаров Р.И. Предприятие как объект стратегического управления [Текст] / Мынжасаров Р.И. // Российское предпринимательство. - 2013. №1. – С.13
50. Михель В. С. Определение и выбор финансовой стратегии корпорации [Текст] / В. С. Михель // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). - 2015. - №1 (21). - С. 153-155.
51. Мардаровская Ю. В. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия. Гриф УМЦ "Профессиональный учебник" / Ю.В. Мардаровская. - М.: ЭЛИТ, 2016. - 134 с.
52. Михель В. С. Определение и выбор финансовой стратегии корпорации // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. №1 (21).
53. Нунян О. А. Предпринимательские риски при реализации финансовой стратегии предприятия и управление ими [Текст] / Нунян О. А. // Universum: экономика и юриспруденция. - 2015. - №7 (18). – С.9-12
54. Осмоналиев А.О. Об анализе влияния кредитной политики предприятия на состояние дебиторской задолженности [Текст] / А. О. Осмоналиев, А. А. Арзыбаев, А. А. Сапалов, Р. Табирисова // Учет. Анализ. Аудит. - 2016. - №4. – С. 71-80

55. Плахова Л.В. Финансовый менеджмент. Математические основы. Краткосрочная финансовая политика (для бакалавров) [Текст] / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина. - М.: КноРус, 2013. - 304 с.

56. Приходько, Е.А. Краткосрочная финансовая политика: Учебное пособие [Текст] / Е.А. Приходько. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 332 с.

57. Пихтарева А. В. Формирование стратегии финансовой устойчивости организации [Текст] / А. В. Пихтарева // Теория и практика общественного развития. - 2016. - №11. – С. 295. - 298.

58. Рунов А.Б. Консолидация и развитие национальной промышленности в свете эволюции контрактных соглашений между властью и бизнесом [Электронный ресурс] – URL: <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/293962.html>).

59. Розов Д. Н. Основные принципы современной инвестиционной политики [Текст] / Д.В. Розов// Финансы и кредит. - 2015. - С. 27-42.

60. Ронова Г.Н. Финансовый менеджмент. [Текст]: Учеб. пособие. / Ронова Г.Н. – М.: ММИЭИФП, 2013. – 170с.

61. Решетько Н. И. Формирование конкурентной финансовой стратегии предприятия в период кризиса [Текст] / Н. И. Решетько, Ю. И. Башкатова // Интернет-журнал Науковедение. - 2015. - №1 (26). - С.35

62. Рябова О.А. Функции финансовой стратегии [Текст] / О. А. Рябова, Е. Г. Моисеева // Приволжский научный вестник. - 2014. - №12-3 (40). – 129 – 131.

63. Семенов В.М. Финансы предприятий [Текст]: Учеб. Пособие // Семенов В.М., Набиев Р.А., Асейнов Р.С - М.: финансы и статистика, 2015. -240 с.

64. Сидорова Е. А. Бюджетно-финансовая политика в ЕС. Учебное пособие [Текст] / Е.А. Сидорова. - М.: МГИМО-Университет, 2014. - 282 с.

65. Симоненко Н. Н. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика фирмы. Учебник [Текст] / Н.Н. Симоненко, В.Н. Симоненко. - М.: Инфра-М, Магистр, 2013. - 512 с.

66. Соколова Н.Н. Финансовая стратегия как важная составляющая общей стратегии компании [Текст] / Н. Н. Соколова, Т. Н. Егорова // Фундаментальные исследования – 2015 - № 2-12 – С. 2701-2704

67. Тесля П. Н. Денежно-кредитная и финансовая политика государства [Текст]/ П.Н. Тесля, И.В. Плотникова. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 176 с.

68. Тесля П. Н. Денежно-кредитная и финансовая политика государства. Учебное пособие [Текст]: / Тесля Павел Николаевич. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 474с.

69. Управление предприятием: финансовые и инвестиционные решения: [Текст] учеб. пособие / А.В. Гукова, И.Д. Аникина, Р.С. Беков. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 184 с.

70. Управление финансовым состоянием организации (предприятия): [Текст]: учебное пособие/ ред.: Э. И. Крылов, В. М. Власова, И. В. Иванова. - М.: ЭКСМО, 2015. – 256с.

71. Усенко А. М. Оценка эффективности финансовой стратегии предприятия и управление ее реализацией [Текст] / А. М. Усенко // Финансовые исследования. - 2017. - №3. – С. 63-70

72. Финансовый менеджмент: [Текст] Учебник / Н. И. Берзон, В.И. Горелый, В.Д. Газман и др.; Под ред. Н.И. Берзона.- М.: Издательский центр «Академия», 2013.- 336 с.

73. Финансовый менеджмент: проблемы и решения [Электронный ресурс]: учебник для бакалавриата и магистратуры: в 2 т. /ред. А.З. Бобылева. - 2-е изд., перераб. И доп. – Москва: Юрайт, 2015. – URL:: <http://www.biblio-online.ru> ( дата обращения 08.05.2018).

74. Филатов О.К. и др. Планирование, финансы, управление на предприятии [Текст]: Практическое пособие/ О.К. Филатов, Л.А. Козловских, Т.Н. Цветкова. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 384 с.

75. Финансы предприятий: учеб. Пособие [Текст] / Н. Е. Заяц [и др.]; под общ. Ред. Н.Е. Заяц, Т.И. Василевской. - 2-е изд. - Мн.: Выш. шк., 2015. - 528 с.

76. Хоминч И.П. Финансовая стратегия компаний: Научное издание. [Текст] М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2013. -156с.

77. Хасьянов И. И. Формирование и развитие финансовой стратегии предприятия на основе капитализации прибыли [Текст] / И. И. Хасьянов // Вестник СамГУ. - 2014. - №8 (119). – С. 91-95

78. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа. — 3-е изд., перераб. и доп. [Текст] / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин, Е. В. Негашев. — М.: ИНФРА-М, 2012. – 208с.

79. Экономика предприятия: [Текст] Учебник / Под ред. Проф. Н.А. Сафронова. - М.: Юристъ, 2012. -608 с.

80. Яркина Т.В. Основы экономики предприятия: [Текст]: Краткий курс. Учебное пособие. — М.: Российский гуманитарный интернет-университет (РГИУ), 2015. – 85 с.

## ГЛОССАРИЙ

Актив — 1) часть бухгалтерского баланса (левая сторона), отражающая состав и стоимость имущества организации на определённую дату.

Внутренняя устойчивость - это такое общее финансовое состояние предприятия, при котором обеспечивается стабильно высокий результат его функционирования.

Дебиторская задолженность - сумма задолженности в пользу предприятия, представленная финансовыми обязательствами юридических и физических лиц.

Заемный капитал - привлекаемые для финансирования развития предприятия на возвратной основе денежные средства и другое имущество.

Кредиторская задолженность — (англ. Accounts payable (A/P)) задолженность субъекта (предприятия, организации, физического лица) перед другими лицами, которую этот субъект обязан погасить.

Платежеспособность предприятия - способность хозяйствующего субъекта к своевременному выполнению денежных обязательств, обусловленных законом или договором, за счет имеющихся в его распоряжении денежных ресурсов

Пассив — противоположная активу часть бухгалтерского баланса (правая сторона), — совокупность всех обязательств (источников формирования средств) предприятия.

Себестоимость продукции – текущие затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг) исчисленные в денежном выражении. Включает материальные затраты, амортизацию основных средств, заработную плату основного и вспомогательного персонала, накладные расходы. Характеризует стоимость товара для самого производителя.

Финансовое состояние предприятия — это экономическая категория, которая отражает процесс состояния капитала в его кругообороте и способность предприятия развиваться в определенный период времени

Финансовая устойчивость предприятия – это характеристика, свидетельствующая об устойчивом превышении доходов предприятия над его

расходами, свободном маневрировании денежными средствами предприятия и эффективном их использовании, бесперебойном процессе производства и реализации продукции.

Факторинг - долгосрочное соглашение, по которому посредник - фактор приобретает счета дебиторов предприятия, принимает на себя риск неплатежа по любому из счетов и отвечает за обеспечение поступления денег в уплату. Фактор также проводит проверку кредитоспособности всех клиентов.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

### Бухгалтерский баланс за 2013-2014гг.

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2013 года	На 31 декабря 2012 года
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	1110	2 297	2 371
Основные средства	1150	198 280	177 294
Отложенные налоговые активы	1180	65	80
Прочие внеоборотные активы	1190	35 910	31 710
Итого по разделу I	1100	236 552	211 455
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	1210	889 172	922 304
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	12 566	1 019
Дебиторская задолженность	1230	674 978	289 734
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	60 029	63 015
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3 222	1 193
Прочие оборотные активы	1260	18 995	72 496
Итого по разделу II	1200	1 658 962	1 349 761
<b>БАЛАНС</b>	1600	1 895 514	1 561 216
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	105 895	105 865
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	90 281	43 555
Итого по разделу III	1300	196 176	149 420
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1410	980 421	620 800
Отложенные налоговые обязательства	1420	2 003	2 122
Итого по разделу IV	1400	982 424	622 922
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1510	280 383	355 227
Кредиторская задолженность	1520	429 013	428 270
Доходы будущих периодов	1530	0	55
Прочие обязательства	1550	7 518	5 322
Итого по разделу V	1500	716 914	788 874
<b>БАЛАНС</b>	1700	1 895 514	1 561 216

## Отчет о финансовых результатах за 2013 – 2012гг.

Наименование показателя	Код строки	За 2013 год	За 2012 год
Выручка			
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.	2110	4 481 666	3 905 679
Себестоимость продаж	2120	(3 827 386)	(3 302 509)
Валовая прибыль (убыток)	2100	654 280	603 170
Управленческие расходы	2220	(316 321)	(306 314)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	337 959	296 856
Проценты к получению	2320	3 988	7 882
Проценты к уплате	2330	(125 238)	(102 151)
Прочие доходы	2340	134 621	119 687
Прочие расходы	2350	(295 430)	(289 949)
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	55 900	32 325
Текущий налог на прибыль	2410	(17 115)	(9 607)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	5 832	3 269
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-119	177
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-15	51
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	38 889	22 592
Совокупный финансовый результат периода	2500	0	0

## Бухгалтерский баланс за 2013-2014гг.

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2014 года	На 31 декабря 2013 года
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	1110	924	2 297
Основные средства	1150	314 287	198 280
Отложенные налоговые активы	1180	47	65
Прочие внеоборотные активы	1190	42 380	35 910
Итого по разделу I	1100	357 638	236 552
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	1210	984 750	889 172
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1 077	12 566
Дебиторская задолженность	1230	696 590	674 978
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	61 703	60 029
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	28 046	3 222
Прочие оборотные активы	1260	61 123	18 995
Итого по разделу II	1200	1 833 289	1 658 962
<b>БАЛАНС</b>	1600	2 190 927	1 895 514
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	105 895	105 895
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	114 230	90 281
Итого по разделу III	1300	220 125	196 176
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1410	1 471 980	980 421
Отложенные налоговые обязательства	1420	1	2 003
Итого по разделу IV	1400	1 471 981	982 424
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1510	128 691	280 383
Кредиторская задолженность	1520	329 548	429 013
Прочие обязательства	1550	40 582	7 518
Итого по разделу V	1500	498 821	716 914
<b>БАЛАНС</b>	1700	2 190 927	1 895 514

## Отчет о финансовых результатах за 2014 - 2013

<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2014 год</i>	<i>За 2013 год</i>
Выручка			
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.	2110	4 745 404	4 481 666
Себестоимость продаж	2120	(3 843 808)	(3 827 386)
Валовая прибыль (убыток)	2100	901 596	654 280
Управленческие расходы	2220	(481 517)	(316 321)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	420 079	337 959
Проценты к получению	2320	2 466	3 988
Проценты к уплате	2330	(164 946)	(125 238)
Прочие доходы	2340	129 669	134 621
Прочие расходы	2350	(349 846)	(295 430)
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	37 422	55 900
Текущий налог на прибыль	2410	(15 458)	(17 115)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	5 989	5 832
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-2 003	-119
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-18	-15
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	23 949	38 889
Совокупный финансовый результат периода	2500	0	0

## Бухгалтерский баланс за 2015 - 2014

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2015 года	На 31 декабря 2014 года
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	1110	1 544	924
Основные средства	1150	319 970	314 287
Отложенные налоговые активы	1180	32	47
Прочие внеоборотные активы	1190	60 582	42 380
Итого по разделу I	1100	382 128	357 638
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	1210	1 435 935	984 750
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	5 348	1 077
Дебиторская задолженность	1230	936 390	696 590
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	26 659	61 703
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	95 309	28 046
Прочие оборотные активы	1260	93 785	61 123
Итого по разделу II	1200	2 593 426	1 833 289
<b>БАЛАНС</b>	1600	2 975 554	2 190 927
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	105 895	105 895
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	136 325	114 230
Итого по разделу III	1300	242 220	220 125
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1410	1 808 274	1 471 980
Отложенные налоговые обязательства	1420	651	1
Итого по разделу IV	1400	1 808 925	1 471 981
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1510	125 000	128 691
Кредиторская задолженность	1520	756 167	329 548
Прочие обязательства	1550	43 242	40 582
Итого по разделу V	1500	924 409	498 821
<b>БАЛАНС</b>	1700	2 975 554	2 190 927

Отчет о финансовых результатах за 2015 - 2014

Наименование показателя	Код строки	За 2015 год	За 2014 год
Выручка			
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.	2110	5 203 443	4 745 404
Себестоимость продаж	2120	(4 078 887)	(3 843 808)
Валовая прибыль (убыток)	2100	1 124 556	901 596
Управленческие расходы	2220	(506 823)	(481 517)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	617 733	420 079
Проценты к получению	2320	2 485	2 466
Проценты к уплате	2330	(176 703)	(164 946)
Прочие доходы	2340	266 409	129 669
Прочие расходы	2350	(673 718)	(349 846)
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	36 206	37 422
Текущий налог на прибыль	2410	(13 445)	(15 458)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	6 870	5 989
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	651	-2 003
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-15	-18
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	22 095	23 949
Совокупный финансовый результат периода	2500	0	0

## Бухгалтерский баланс за 2016 – 2015 гг.

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	1110	28 715	1 544
Основные средства	1150	351 504	319 970
Финансовые вложения	1170	297 208	0
Отложенные налоговые активы	1180	17	32
Прочие внеоборотные активы	1190	40 515	60 582
Итого по разделу I	1100	717 959	382 128
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	1210	1 486 979	1 435 935
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	16 132	5 348
Дебиторская задолженность	1230	1 269 497	936 390
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	47 057	26 659
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	7 668	95 309
Прочие оборотные активы	1260	55 929	93 785
Итого по разделу II	1200	2 883 262	2 593 426
<b>БАЛАНС</b>	1600	3 601 221	2 975 554
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	105 895	105 895
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	154 503	136 325
Итого по разделу III	1300	260 398	242 220
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1410	2 158 469	1 808 274
Отложенные налоговые обязательства	1420	416	651
Итого по разделу IV	1400	2 158 885	1 808 925
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1510	230 248	125 000
Кредиторская задолженность	1520	951 690	756 167
Прочие обязательства	1550	0	43 242
Итого по разделу V	1500	1 181 938	924 409
<b>БАЛАНС</b>	1700	3 601 221	2 975 554

Отчет о финансовых результатах за 2016 – 2015 гг.

Наименование показателя	Код строки	За 2016 год	За 2015 год
Выручка			
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.	2110	6 068 939	5 203 443
Себестоимость продаж	2120	(4 784 253)	(4 078 887)
Валовая прибыль (убыток)	2100	1 284 686	1 124 556
Управленческие расходы	2220	(774 503)	(506 823)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	510 183	617 733
Доходы от участия в других организациях	2310	300 029	0
Проценты к получению	2320	7 046	2 485
Проценты к уплате	2330	(252 965)	(176 703)
Прочие доходы	2340	434 789	266 409
Прочие расходы	2350	(960 033)	(673 718)
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	39 049	36 206
Текущий налог на прибыль	2410	(21 091)	(13 445)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	13 061	6 870
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-235	651
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-15	-15
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	18 178	22 095
Совокупный финансовый результат периода	2500	0	0

Бухгалтерский баланс за 2017 – 2016 гг.

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2017 года	На 31 декабря 2016 года
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	1110	19 249	30 377
Основные средства	1150	383 553	390 357
Финансовые вложения	1170	297 208	297 208
Отложенные налоговые активы	1180	10 848	17
Итого по разделу I	1100	710 858	717 959
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	1210	1 497 275	1 486 979
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1 207	16 132
Дебиторская задолженность	1230	996 203	1 269 497
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	115 191	47 057
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	55 436	7 668
Прочие оборотные активы	1260	38 840	55 929
Итого по разделу II	1200	2 704 152	2 883 262
<b>БАЛАНС</b>	1600	3 415 010	3 601 221
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	105 895	105 895
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	179 323	154 503
Итого по разделу III	1300	285 218	260 398
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1410	1 840 000	2 158 469
Отложенные налоговые обязательства	1420	1 920	416
Итого по разделу IV	1400	1 841 920	2 158 885
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1510	7 257	230 248
Кредиторская задолженность	1520	1 254 874	951 690
Оценочные обязательства	1540	25 741	0
Итого по разделу V	1500	1 287 872	1 181 938
<b>БАЛАНС</b>	1700	3 415 010	3 601 221

Отчет о финансовых результатах за 2017 – 2016 гг.

Наименование показателя	Код строки	За 2017 год	За 2016 год
Выручка			
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.	2110	6 486 402	6 068 939
Себестоимость продаж	2120	(5 182 341)	(4 784 253)
Валовая прибыль (убыток)	2100	1 304 061	1 284 686
Управленческие расходы	2220	(1 011 298)	(774 503)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	292 763	510 183
Доходы от участия в других организациях	2310	0	300 029
Проценты к получению	2320	7 867	7 046
Проценты к уплате	2330	(299 401)	(252 965)
Прочие доходы	2340	1 187 714	434 789
Прочие расходы	2350	(1 134 799)	(960 033)
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	54 144	39 049
Текущий налог на прибыль	2410	(38 651)	(21 091)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-18 496	-13 061
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	1 504	-235
Изменение отложенных налоговых активов	2450	10 831	-15
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	24 820	18 178
Совокупный финансовый результат периода	2500	0	0

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

Отпечатано в   1   экземпляре(ах).

Библиография  80  позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«    » \_\_\_\_\_ 2018 г.

\_\_\_\_\_  
*(подпись автора работы)*

Ключникова В.В.  
*(Ф.И.О.)*