Аннотация

В данной работе изложены основные проблемы, связанные с финансовой стратегией развития предприятия. Дано описание ОАО «Шахтинский завод Гидропривод», выполнен анализ его финансово-экономической деятельности за 2013-2014гг., разработаны мероприятия по совершенствованию стратегии его финансового развития, определена эффективность разработанной финансовой стратегии.

Содержание

Введение…….…. 5
Глава 1. Общая характеристика ОАО «Шахтинский завод Гидропривод»…….…..... 8
1.1 Описание предприятия……..……..…. 8
1.2 Положение в отрасли, маркетинговый анализ…….……. 11
1.3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия…... 16
Глава 2. Теоретические и методологические аспекты финансовой стратегии предприятия……... 43
2.1.Финансовая стратегия: понятие, принципы и последовательность ее разработки……. 43
2.2. Стратегический финансовый анализ, методы его осуществления……. 46
2.3.Формирование стратегических целей, принятие стратегических финансовых решений…….…… 49
2.4.Управление реализацией финансовой стратегии и контроль ее выполнения……. 58
2.5.Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии финансового развития ОАО «ШЗГ»……. 62
2.6.Определение эффективности разработанной финансовой стратегии…….. 70
Заключение…….…….…… 77
Список использованной литературы…….…….…….. 79
Приложения……. 82

Введение

Актуальность исследования. В современной экономике управление финансовым состоянием компании и методы его оценки являются наиболее важными элементами успешной организации бизнеса и повышения эффективности его функционирования.

Благополучное финансовое состояние - важнейшее условие эффективного функционирования бизнеса. Для его достижения необходимо обеспечить постоянную платежеспособность, ликвидность баланса, финансовую независимость и высокую результативность хозяйствования. Финансовое состояние отражает способность организации финансировать свою текущую деятельность и развитие, постоянно поддерживать свою платежеспособность и инвестиционную привлекательность. Для этого оно должно иметь достаточный объем капитала, оптимальную структуру активов и источников финансирования. Не менее важно использовать средства таким образом, чтобы доходы превышали расходы, обеспечивая тем самым стабильную платежеспособность и рост рентабельности.

Решение данных вопросов обеспечивает стратегия предприятия.

В условиях динамично меняющихся факторов внутренней и внешней среды, стратегия компании является практическим инструментом для достижения поставленных целей. Чем больше она будет содержать в себе показателей, которые можно менять, наблюдая за тем, как они влияют на итоговый образ компании, тем более она будет эффективна.

При разработке стратегии важно закладывать различные сценарии развития событий, так как предсказать изменение факторов внешней среды очень сложно, а порой и невозможно. Как правило, закладывают три сценария - негативный, стандартный, позитивный

Для эффективной реализации стратегии предприятия необходимо создать систему функциональных стратегий, особое место среди которых занимает финансовая стратегия.

В этой связи в последние годы российские и зарубежные исследователи стали уделять большое внимание не только вопросам формирования общей

стратегии предприятия, но и финансовой стратегии, рассматривая ее в качестве ключевой функциональной стратегии.

Вопросы разработки и реализации финансовой стратегии компаний рассмотрены в работах следующих авторов: И.А. Бланк, И.А. Ковалевская, Г.Н. Степанова, И.П. Хоминич, В.А. Василенко, А.П. Мищенко, В.С. Пономаренко, И. Ансофф, Я. Корнаи, П. Котлер, А. Котта, М. Портер и др.

Несмотря на наличие большого количества научных и практических трудов по данной теме, исследование данного вопроса по прежнему остается актуальным.

Целью дипломной работы является изучение финансовой стратегии ОАО «Шахтинский завод Гидропривод».

В соответствии с поставленной целью, определены основные задачи данного исследования, а именно:

- раскрытие сущности финансовой стратегии предприятия;
- выбор и обоснование мероприятий по совершенствованию стратегии финансового развития;
- анализ результатов реализации стратегии.

Предметом исследования является финансовая стратегия компании.

Объектом дипломной работы является процесс стратегического развития ОАО «Шахтинский завод Гидропривод».

Теоретической и методологической основой исследования являются методы наблюдения, сравнения, анализа, моделирования экономических явлений; действующие нормативно-правовые акты Российской федерации; работы экономистов в области стратегического развития предприятия, документация ОАО «Шахтинский завод Гидропривод», бухгалтерская, налоговая, статистическая отчетность предприятия.

Практическое значение работы заключается в том, что теоретические выводы, сделанные в ней, выполненные расчеты могут быть использованы в процессе повышения эффективности финансовой стратегии ОАО «Шахтинский завод Гидропривод», других компаний.

Структура работы.

Дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы.

Во введении обоснована актуальность исследования, определены цели, задачи и предмет исследования.

В первой главе дана характеристика, анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Во второй главе рассмотрены понятие, принципы, задачи финансовой стратегии; процесс формирования стратегических целей, принятия стратегических финансовых решений; процесс реализации финансовой стратегии ОАО «Шахтинский завод Гидропривод»; разработаны мероприятия по совершенствованию стратегии финансового развития предприятия, выполнен прогнозный анализ результатов реализации стратегии.

В заключении подведены итоги работы.

Глава 1. Общая характеристика ОАО «Шахтинский завод Гидропривод»

1.1. Описание предприятия

ОАО «Шахтинский завод Гидропривод» является открытым акционерным обществом, действует на основании устава и законодательства Российской Федерации.

Полное наименование: Открытое акционерное общество «Шахтинский завод Гидропривод».

Сокращенное: ОАО «ШЗГ».

Юридический адрес: Российская Федерация, 346513, Ростовская область, город Шахты, переулок Якутский, 2.

Официальный сайт компании-www.gidroprivod.ru.

Строительство завода было начато в феврале 1968 года.

10 мая 1971 года Приказом министра станкостроительной промышленности введены первые мощности завода.

В апреле 1973 года был выпущен первый насос-мотор МН 250/100. В 1974 году освоено второе изделие, которое было впервые создано в стране– модельный ряд насосов типа НА.

В дальнейшем, в целях сокращения сроков освоения новой высокотехнологичной продукции, по решению Совета Министров СССР была закуплена лицензия на изготовление гидроприводов у западногерманской фирмы, что позволило приобрести прогрессивное высокопроизводительное и высокоточное оборудование ведущих зарубежных фирм.

Закупка оборудования, техническое перевооружение обеспечили освоение в 1978 году серийного производства 15 моделей насосов и гидравлических моторов типа РНА рабочим давлением 32МПа с рабочим объемом 32…250 л/мин, отвечающих лучшим мировым аналогам.

За период с 1978 по 1998 год на заводе были разработаны качественно новые технологии обработки, внедрены высокопроизводительные процессы глубокого сверления, хонингования деталей алмазным инструментом с активным контролем, вихревая расточка и обточка точных сферических

поверхностей, агрегатная обработка корпусных деталей; тонкое алмазное точение торцевых поверхностей распределительных дисков, получение заготовок методом литья по выплавляемым моделям, горячая высадка шатунов и валов кардана, холодное выдавливание заготовок, азотирование деталей, биметаллизация заготовок, обработка деталей на станках с программным управлением и обрабатывающих центрах.

В 1998 году завод был реорганизован в ОАО «Шахтинский завод Гидропривод» с сохранением своей специализации.

Предприятие зарегистрировано в едином государственном реестре юридических лиц (ЕГРЮЛ) за номером 1026102769417.

Общество признает обязательным условием своего существования участие в объединении предприятий машиностроительной отрасли – некоммерческом партнерстве, преследующем цели развития современных принципов управления, установления и развития кооперации между предприятиями, защиты прав и законных интересов предприятий, содействие в освоении новых технологий и другие цели, не противоречащие действующему законодательству. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

В соответствии с ОКВЭД (общероссийским классификатором видов экономической деятельности) общество осуществляет следующие основные виды деятельности:

29.12.1 Производство гидравлических и пневматических силовых установок и двигателей.

27.53 Производство отливок из легких металлов.

29.14.2 Производство корпусов подшипников и подшипников скольжения, зубчатых колес, зубчатых передач и элементов приводов.

71.21.1 Аренда прочего автомобильного транспорта и оборудования.

51.56.5 Оптовая торговля прочими промежуточными продуктами, кроме сельскохозяйственных, не включенными в другие группировки.

28.51 Обработка металлов и нанесение покрытий на металлы.

28.74 Производство крепежных изделий, цепей и пружин.

52.48.39 Специализированная розничная торговля прочими непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки.

70.20 Сдача внаем собственного недвижимого имущества.

29.12.9 Предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию насосов и компрессоров.

27.51 Производство чугунных отливок.

31.10.1 Производство электродвигателей, генераторов и трансформаторов, кроме ремонта.

28.52 Обработка металлических изделий с использованием основных технологических процессов машиностроения.

27.52 Производство стальных отливок.

70.20.2 Сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества.

40.30.3 Распределение пара и горячей воды (тепловой энергии).

25.13.3 Производство труб, трубок, рукавов и шлангов из резины.

В основе организационной структуры ОАО «Шахтинский завод Гидропривод» лежит линейно-функциональная структура управления. Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и совместно с руководителями принимают участие в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

Выполнение поставленных задач регулируется путем маневрирования запасами материальных ресурсов, резервами в загрузке оборудования, трудовыми ресурсами и осуществляется при помощи следующих служб:

-руководство, аппарат управления;

-производственная служба;

-техническая служба;

-коммерческая служба;

-экономическая служба;

-бухгалтерская служба;

-служба качества;

-служба безопасности.

Существующая структура управления завода, разработана в условиях рыночных отношений с соблюдением действующего законодательства.

Высшим органом управления Общества является общее собрание акционеров.

Общее руководство деятельностью Общества осуществляет Совет директоров, избираемый общим собранием акционеров.

Члены Совета директоров избираются на годовом общем собрании акционеров сроком на один год.

Единоличный исполнительный орган общества избирается общим собранием акционеров. В соответствии с Уставом Общества, на общем собрании акционеров, по рекомендации Совета директоров, полномочия на управление Обществом переданы Управляющему по договору на управление. Срок полномочий определяется общим собранием акционеров и отражается в договоре.

С 29 июня 2004 года и по настоящее время управляющим ОАО «ШЗГ» является Геркен Николай Валерьевич.

Средняя численность персонала предприятия по состоянию на 01.01.2015 г. составляет 502 человека.

1.2. Положение в отрасли, маркетинговый анализ

ОАО «Шахтинский завод Гидропривод» является одним из ведущих предприятий в России, специализирующихся на производстве гидравлики-насосов и моторов для дорожно-строительной, коммунальной, транспортной техники, нефтеперерабатывающего, бурового, горно-добывающего оборудования, металлургии, тяжелого машиностроения, судостроения,

металлургического производства, дерево-добывающего и деревоперерабатывающего оборудования, станкостроения и т.д. и является одним из основных изготовителей аксиально-поршневых гидромашин в России.

Завод занимает устойчивое положение на внутреннем рынке, благодаря широкой номенклатуре, преимуществам производимой продукции и проводимой ценовой политике.

ОАО «Шахтинский завод Гидропривод» является уникальным предприятием по производству гидроприводов на высокие давления до 50 МПа и рабочим объемом до 450л/мин.

Технически продукция завода обеспечивает бесступенчатое регулирование числа оборотов, плавное изменение направления вращения, передача больших усилий без жестких звеньев, возможность дистанционного управления.

Изделия завода выполняют самые разнообразные функции на тепловозах и буровых установках, рыболовецких траулерах и автотягачах, на машинах для переработки пластмасс и металлорежущих станках, на химических и металлургических предприятиях, в шахтах и на шлюзах, в гидроприводах дорожно-строительной, сельскохозяйственной, военной техники и т.д.

Маркетинговая стратегия ОАО «ШЗГ» направлена на разработку, внедрение на рынок новых, инновационных решений и разработок, а также обеспечение принципа открытости в области делового сотрудничества, в первую очередь с заказчиками. Стратегия базируется на превосходстве перед своими основными конкурентами, гибкости в отношении клиентов, а также предложении максимально привлекательных условий для заказчиков.

Служба маркетинга предприятия решает задачи, связанные с освоением новых продуктово-товарных стратегий: определение характера влияния новых продуктово–товарных стратегий на объемы продаж тех изделий, которые уже изготавливаются предприятием; оценивание длительности

«жизненного цикла» товара и его экспортных возможностей; анализ конкурентоспособности товара и возможностей изготовления аналогичных товаров конкурентов; определение эластичности спроса на товар по цене, затрат на рекламу и других мероприятий системы ФОССТИС (стратегия диверсифицированного роста); расчеты объемов доходов при различных вариантах затрат на маркетинг; определение ожидаемой доли рынка для расчетов необходимых для предприятия объемов производства; организация исследований рынка.

В рамках маркетинговой стратегии, в целях обеспечения реализации приоритетных направления деятельности предприятия, в 2013 году на заводе была запущена новая линия по производству отливок из чугуна и стали от 5 до 1500 кг в объеме до 1000 тонн ежемесячно, с последующей полной механической и термической обработкой.

Применяемая технология изготовления форм на основе холодно твердеющих смесей (ХТС) имеет следующие преимущества:

- исключение таких дефектов, как смещение, подутие, засоры, газовые раковины, нарушения геометрии;
- улучшение чистоты поверхности литья;
- получение отливок с большей точностью;
- гибкость производства, возможность расширения номенклатуры.

Используемая технология позволяет выпускать отливки из:

- серого чугуна (сч10-сч30);
- высокопрочного чугуна (вч40-вч60);
- литейных низкоуглеродистых сталей;
- высокомарганцовистых сталей;
- легированных сталей.

Класс точности отливок- 9, что позволит получать отливки с минимальными припусками на обработку.

В настоящее время рынок общепринятой конструкции гидравлических машин занимают такие крупные конкуренты, как:

- ОАО «Пневмостроймашина», г. Екатеринбург;
- ОАО «Стройгидравлика», г. Одесса, Украина;
- ООО «Хорда-Гидравлика», г. Гомель, Беларусь.

Изделия гидравлики производства стран Евросоюза, США превышают по стоимости российские аналоги в 2,5-4 раза.

Конкурент	Доля рынка, %	Конкурентные преимущества
Аксиально-поршневые машины		
ОАО «Пневмостроймашина», г. Екатеринбург	70	Крупное производство, дилерская сеть, сервисные центры
ОАО «Стройгидравлика», г. Одесса, Украина	8	Низкая стоимость
ООО «Хорда-Гидравлика», г. Гомель, Беларусь	5	Низкая стоимость
Иностранные компании (в % от общего объёма рынка РФ)		
Rexroth	8	
Sauer Danfoss	6	
Parker	3	
Остальные	5	

В 2013-2014гг. году конструкторско-техническим отделом была разработана Конструкторская документация литера (О) и изготовлены опытные образцы:

1. Насос-моторов типа МН 56/32 S; МН56/32 F.

2. Мотора с наклонной шайбой, типа НМ 112/32.

3. Насоса НА 112/32G2.

4. Насос–моторов с пристыкованным блоком клапанов типа 1 МН 56/32 F; 1 МН 56/32А; 1 МГ 112/32М.А; 4 МГ 112/32М.А .

5. Моторов с наклонной шайбой, с встроенными предохранительными клапанами типа 1(4) НМ 112/32.

6. Насос-моторов типа МН 56/32 S; МН56/32 F; МГ 250/32.

7. Насосы с наклонной шайбой типа НА 112/32; НА 112/32G.

8. Тандемированый насос типа ТН 112.32 56.32.

9. Насос–моторов с пристыкованным блоком клапанов типа 2 МГ 250/32; 2МГ 112/32М; 3 МГ 112/32М; 4 МГ 112/32М; 1МН 56/32А; 1МГ 112/32М. А.

10. Насос-моторов с встроенными обратно-предохранительными клапанами типа 2МГЭ 112/32М.F.

11. Клапан обратно-предохранительный типа КОП 20.00

12. Муфты зубчатые типоразмера МЗ-9; МЗ-10, МЗ-11

Качество выпускаемого Обществом гидрооборудования соответствует техническим условиям РФ (ТУ).

С 2004 года завод проходит сертификацию системы менеджмента качества ISO 9001-2001.

Последняя сертификация была пройдена 06.11.2012 г., о чем выдан сертификат соответствия, удостоверяющий, что система менеджмента качества соответствует требованиям стандарта выпуска продукции. Номер сертификата 12.1105.026. Срок действия 06.11.201-06.11.2016г. Сертификат выдан ассоциацией по сертификации «Русский регистр».

Реализацией продукции Шахтинского завода «Гидропривод» занимается ООО «Торговый Дом Гидропривод» (346429, Ростовская область, г. Новочеркасск, ул. Александровская, 91-В).

ООО «Торговый Дом Гидропривод» принадлежат эксклюзивные права на реализацию продукции ОАО «Шахтинский завода Гидропривод».

ООО «Торговый Дом Гидропривод» является единственным официальным представителем АО «Hidraulinespavaros» г. Шилуте (Литва) на территории РФ и стран СНГ.

ООО «Торговый Дом Гидропривод» является единственным официальным представителем ОАО «Харьковский завод Гидропривод» г. Харьков (Украина) на территории РФ и стран СНГ.

Основными принципами работы являются:

-Индивидуальный подход к клиенту;

-Гибкая ценовая политика;

-Работа с надежными службами доставки и транспортными компаниями;

-Возможность комплексных поставок гидравлических систем.

Учитывая экономическую и конкурентную ситуацию в каждом регионе, разрабатывается индивидуальная политика работы с клиентами. Идя навстречу потребителям и беря во внимание их большую территориальную удаленность, развивается сеть дилеров завода. В настоящее время наши торговые представители есть в Казахстане, Белоруссии, Украине, а также во многих крупных городах России. Удобное географическое расположение торговых представительств позволяет сократить сроки поставок и улучшить оперативное взаимодействие.

1.3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Финансовое состояние компании характеризуется системой показателей, отражающих реальные и потенциальные финансовые возможности предприятия, как объекта инвестирования капитала, как налогоплательщика.

Оценка финансового состояния - это основной инструмент выявления неблагополучной ситуации в экономике предприятия. Она дает возможность не только констатировать улучшение или ухудшение положения компании, но и измерить вероятность ее банкротства.

Анализ финансового состояния предприятия является гибким инструментом в руках руководства компании. Цель анализа состоит в оценке финансового состояния и в проведении работы по его улучшению.

Результаты анализа дают ответ на вопрос, каковы способы улучшения финансового состояния компании в конкретный период ее деятельности.

Данные анализа являются основанием для разработки стратегии финансового развития, ее совершенствования, важнейшим условием успешного управления финансами предприятия.

Анализ финансового состояния компании включает несколько блоков:

1) анализ динамики состава и структуры имущества предприятия, источников финансовых ресурсов;
2) анализ платежеспособности предприятия;
3) анализ финансовой устойчивости;
4) анализ финансовых результатов.

Основным источником информации о финансовом состоянии, финансовых результатах деятельности компании и изменениях в ее финансовом положении является бухгалтерская (финансовая) отчетность: бухгалтерский баланс (форма N 1), отчет о финансовых результатах (форма N 2), отчет об изменениях капитала (форма N 3), отчет о движении денежных средств (форма N 4), приложение к балансу (форма N 5).

В соответствии с данными бухгалтерской (финансовой) отчетности ОАО «ШЗГ» за 2014 год выручка предприятия составила 345 261 тыс. руб. Годовое снижение дохода по сравнению с предыдущим периодом составило 35 953 тыс. руб.

Прибыль до налогообложения составила в 2014 году 261 тыс. руб. (в 2013 году данный показатель составлял 825 тыс. руб.).

Средняя численность работников по сравнению с 2013 годом сократилась на 80 человек и составила 502 чел.

Размер среднемесячной заработной платы в 2014 году составил 16 151 руб. (темп роста к предыдущему периоду 100,33).

В процессе выполнения работы выполнен сравнительный анализ финансово-экономической деятельности предприятия за 2013-2014гг.

На основании ключевых показателей рассчитана рейтинговая оценка

финансового состояния ОАО «ШЗГ», сформулированы выводы по результатам расчетов.

Полученные по результатам анализа данные использованы для разработки мероприятий по совершенствованию оперативной финансовой стратегии предприятия.

Анализ состава и структуры имущества дает возможность установить размер абсолютного и относительного прироста или уменьшения всего имущества предприятия и отдельных его видов. Прирост (уменьшение) имущества свидетельствует о расширении (сужении) деятельности предприятия.

Данные расчетов по анализу состава и структуры имущества предприятия представлены в табл. 1.

Таблица 1

Анализ динамики и структуры имущества предприятия

Размещение имущества	На начало периода 01.01.2014		На конец периода 31.12.2014		Изменения (+;-)	
	тыс. руб.	удельный вес, %	тыс. руб.	удельный вес, %	тыс. руб.	удельный вес, % к началу периода
1.Внеоборотные активы, из них:						
1.1.Нематериальные активы	-	-	-	-	-	-
1.2. Результаты исследований и разработок	-	-	-	-	-	-
1.3.Нематериальные поисковые активы	-	-	-	-	-	-
1.4. Материальные поисковые активы	-	-	-	-	-	-
1.5. Основные средства.	119172	27	98208	20	20964	-18
1.6. Доходные вложения в	-	-	-	-	-	-

материальные ценности.						
1.7. Финансовые вложения.	10	0,0023	0	0	-10	-100
1.8. Отложенные налоговые активы	143	0,03	143	0,03	0	-
1.9. Прочие внеоборотные активы.	10152	2,3	9418	2	-734	-7
ИТОГО	129477	30	107769	22	21708	-17
2. Оборотные активы, из них:						
2.1. Запасы.	171248	39	237409	49	66161	39
2.2. Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям.	905	0,2	521	0,1	-384	-42
2.3. Дебиторская задолженность	96861	22	73250	15	23611	-24
2.4. Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0,00	0	0,00	0	-
2.5. Денежные средства и денежные эквиваленты.	407	0,09	526	0,1	119	29
2.6. Прочие оборотные активы.	35499	8	63576	13	28077	79
ИТОГО	304920	70	375282	78	70362	23
ВСЕГО	434397	100	483051	100	48654	11
3. Соотношение основных и оборотных средств (Итог разд. I: итог разд. II)	0,425		0,287		0,138	-32,47

Таким образом, по сравнению с предыдущим периодом, стоимость имущества увеличилась на 11% или на 48654 тыс. руб., в том числе внеоборотные активы сократились на 17% или на 21708 тыс. руб., а оборотные выросли на 23% или на 70362 тыс. руб. В структуре внеоборотных активов преобладали основные средства, доля которых к валюте баланса сократилась с 27% до 20% при их абсолютном сокращении

на 18% или на 20964 тыс. руб. Отложенные налоговые активы не изменились, как и их доля 0,03%. Финансовые вложения сократились до 0. На конец года произошло сокращение прочих внеоборотных активов на 734 тыс. руб.

В структуре оборотных активов преобладали запасы, которые выросли на 66161 тыс. руб. или на 39 %. Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям уменьшился с 905 до 521 тыс. руб., а его доля- с 0,2% до 0,1%. Дебиторская задолженность уменьшилась на 23611 тыс. руб., а её доля - на 24%. Денежные средства увеличились с 407 до 526 тыс. руб., а их доля- с 0,09% до 0,1%. На конец года произошел рост прочих оборотных активов на 28077 тыс. руб.

Динамика и структура дебиторской задолженности характеризует состояние расчетной дисциплины.

Анализ состава и движения дебиторской задолженности систематизированы в табл. 2.

Таблица 2

Состав и структура дебиторской задолженности

Виды дебиторской задолженности	На начало периода 01.01.2014		На конец периода 31.12.2014		Изменение за период (+, -)	
	тыс. руб.	в % к итогу	тыс. руб.	в % к итогу	тыс. руб.	в % к началу периода
Краткосрочная задолженность, всего, в том числе	96861	100	73250	100	-23611	-24
Долгосрочная задолженность, всего, в том числе	0	0	0	0	0	-

Итого	96861	100	73250	100	-23611	-24

Дебиторская задолженность предприятия является краткосрочной. За 2014 год размер задолженности сократился на 23611 тыс. руб.

Обобщенным показателем качества задолженности является оборачиваемость.

Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности производится по данным табл. 3.

Таблица 3

Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности

Показатели	Предыдущий период	Отчетный период	Измене-ние (+, -)
1. Выручка (нетто) от продажи продукции, тыс. руб.	381214	345261	-35953
2. Средняя дебиторская задолженность, тыс. руб.	109673	85056	-24617
3. Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	292305	340101	47796
4. Период погашения дебиторской задолженности, дней	103,56	88,69	-14,87
5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, раз	3,48	4,06	0,58
6. Доля дебиторской задолженности в общем объеме текущих активов, %	37,5	25	-12,5

Таким образом, оборачиваемость дебиторской задолженности ускорилась, о чем свидетельствует увеличение коэффициента оборачиваемости с 3,48 оборотов до 4,06 оборотов или на 0,58 оборотов и снижение продолжительности оборота на 14,87 дней, т.е. со 103,56 дней до 88,69 дней. Ускорение оборачиваемости привело к высвобождению денежных средств в размере 14261,20 тыс. руб. ($\Delta ОС_{(ДЗ)}$=(88,69-103,56)*345261/360=-14261,20 тыс. руб.).

В составе источников образования имущества в 2014 году произошли изменения.

Оценка динамики состава и структуры источников собственных и заемных средств производится в таблице 4.

Таблица 4

Анализ состава и структуры источников финансовых ресурсов

Источники финансовых ресурсов	На начало периода		На конец периода		Изменения (+;-)	
	тыс. руб.	Уд. вес, %	тыс. руб.	Уд. вес, %	тыс. руб.	% к началу периода
1	2	3	4	5	6	7
1. Собственные средства (капитал и резервы), из них:						
1.1. Уставный капитал	458	0,1	458	0,09	0	0,00
1.2. Собственные акции, выкупленные у акционеров	-	-	-	-	-	-
1.3. Переоценка внеоборотных активов	-	-	-	-	-	-
1.4. Добавочный капитал (без переоценки).	63288	15	63288	13	0	0,00
1.5. Резервный капитал	-	-	-	-	-	-
1.6.Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток).	112549	26	112758	23	209	0,2

ИТОГО	176295	41	176504	37	209	0,1
2. Заемные средства, из них:						
2.1. Долгосрочные заемные средства.	132232	30	174492	36	42260	32
2.2. Отложенные налоговые обязательства	6832	1,6	6832	1,4	0	-
2.3. Долгосрочные оценочные обязательства	-	-	-	-	-	-
2.4. Прочие долгосрочные обязательства.	-	-	-	-	-	-
2.5. Краткосрочные заемные средства.	19261	4,4	1027	0,2	-18234	-95
2.6.Кредиторская задолженность.	99000	22,8	124074	25,37	25074	25
2.7. Доходы будущих периодов.	-	-	-	-	-	-
2.8.Краткосрочные оценочные обязательства	-	-	-	-	-	-
2.9. Прочие краткосрочные обязательства.	777	0,2	122	0,03	-655	-84
ИТОГО	258102	59	306547	63	48445	19
ВСЕГО	434397	100	483051	100	48654	11
3. Соотношение заемных и собственных источников	1,46		1,74		0,28	19

(итог разд.2: итог разд.1)						

Таким образом, стоимость источников имущества выросла на 11% или на 48654 тыс. руб., в том числе собственные источники выросли на 0,1% или на 209 тыс. руб., а заемные увеличились на 19% или на 48445 тыс. руб. В структуре собственных источников уставный капитал не изменился, а его доля уменьшилась с 0,1% до 0,09%. Увеличилась нераспределенная прибыль на 209 тыс. руб. или на 0,2%, а ее доля сократилась с 26% до 23%. Добавочный капитал остался без изменений, но его доля в структуре источников финансовых ресурсов уменьшилась на 2%. Долгосрочные заёмные средства выросли на 42260 тыс. руб. или на 32%. Отложенные налоговые обязательства остались без изменения, но их доля в структуре источников финансовых ресурсов уменьшилась с 1,6% до 1,4%. Краткосрочные заёмные средства сократились на 95% или на 18234 тыс. руб. Кредиторская задолженность выросла на 25074 тыс. руб. или на 25%, а её доля в структуре источников финансовых ресурсов выросла с 22,8% до 25,37%. Прочие краткосрочные обязательства уменьшились на 84% или на 655 тыс. руб.

Анализ состава и структуры задолженности по предприятию приведены в таблице 5.

Таблица 5

Анализ состава и структуры кредиторской задолженности

Виды кредиторской задолженности	На начало периода		На конец периода		Изменение за период (+,-)	
	тыс. руб.	В % к итогу	тыс. руб.	В % к итогу	тыс. руб.	в % к началу периода

Кредиторская задолженность	99000	100	124074	100	25074	20

По состоянию на 31.12.2014г. размер кредиторской задолженности предприятия вырос на 25074 тыс. руб.

Методика анализа оборачиваемости кредиторской задолженности аналогична методике анализа дебиторской задолженности (таблица 6).

Таблица 6

Анализ оборачиваемости кредиторской задолженности

Показатели	Предыдущий период	Отчетный период	Изменение (+, -)
1. Выручка (нетто) от продажи продукции, тыс. руб.	381214	345261	-35953
2. Средняя кредиторская задолженность, тыс. руб.	102739	111537	8798
3. Период погашения кредиторской задолженности, дней	97	116,3	19,3
4. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, раз	3,7	3,1	0,6

Оборачиваемость кредиторской задолженности замедлилась, о чем свидетельствует снижение коэффициента оборачиваемости с 3,7 оборотов до 3,1 оборотов или на 0,6 оборотов и увеличение продолжительности оборота на 19,3 дней, т.е. с 97 дней до 116,3 дней. Замедление оборачиваемости привело к привлечению дополнительных денежных средств в размере 25629 тыс. руб.($\Delta ОС_{(КЗ)}$=(116,3-97)*345261/360=25629 тыс. руб.).

Сравнительный анализ оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности произведен в табл. 7.

Таблица 7

Сравнительный анализ оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженностей

Показатели	Дебиторская задолженность	Кредиторская задолженность	Результат сравнения
1	2	3	4 = гр.3-гр.2
Остатки начало периода, тыс. руб.	96861	99000	2139
Остатки на конец периода, тыс. руб.	73250	124074	50824
Средние остатки, тыс. руб.	85056	111537	-26481
Период оборота, дн.	88,69	116,3	27,61
Оборачиваемость, раз	4,06	3,1	-0,96

Показатели оборачиваемости дебиторской задолженности превышают аналогичные по кредиторской задолженности.

Платежеспособность предприятия определена на основе характеристики ликвидности баланса путем сравнения отдельных групп активов с пассивами.

Для обеспечения сходимости расчетов по ОАО «ШЗГ» выполнен сравнительный аналитический баланс за 2013-2014гг.:

Таблица 8

Сравнительный аналитический баланс

(по данным бухгалтерского баланса)

Статьи баланса	Абсолютные величины, тыс. руб.		Удельный вес, %		Изменения	
	на	на конец года	на	на конец года	абсо-лютных	удель-ного

	начало года		начало года		величин, тыс. руб.	веса, %
АКТИВ						
А1. к.1240+к.1250	407	526	0,13	0,14	119	0,01
А2. к.1230	96861	73250	31,8	19,52	-23611	-12,28
А3. к.1210+к.1220 + к.1260 - к.12605	207652	301506	68,1	80,34	93854	12,24
А4. к.1100	-	-	-	-	-	-
Баланс	304920	375282	100	100	70362	0
ПАССИВ						
П1. к.1520	99000	124074	22,8	25,7	25074	2,9
П2. к.1510+к.1540+ к.1550	20038	1149	4,6	0,24	-18889	-4,36
П3. к.1400	139064	181324	32	37,5	42260	5,5
П4. к.1300+к.1530 - к. 12605	176295	176504	40,6	36,5	209	-4,1
Баланс	434397	483051	100	100	48654	0

Анализ ликвидности баланса ОАО «ШЗГ» оформлен в виде табл. 9.

Таблица 9

Анализ ликвидности баланса

АКТИВ	На начало года	На конец года	ПАССИВ	На начало года	На конец года	Платежный излишекили недостаток (+, -)	
						На начало года	На конец года
Наиболее ликвидные активы ($А_1$)	407	526	Наиболее срочные обязательства ($П_1$)	99000	124074	-98593	-123548
Быстро реализуемые активы ($А_2$)	96861	73250	Краткосрочные пассивы ($П_2$)	20038	1149	76823	72101
Медленно реализуемые активы ($А_3$)	207652	301506	Долгосрочные пассивы ($П_3$)	139064	181324	68588	120182
Труднореализуе-мые активы ($А_4$)	-	-	Постоянные или устойчивые пассивы ($П_4$)	176295	176504	-176295	-176504
Баланс	304920	375282	Баланс	434397	483051	0	0

Исходя из полученного соотношения, видно, что ликвидность баланса организации отличается от абсолютной.

Текущая ликвидность составляет:

- на начало года: ТЛ=407+96861-119038=-21770 тыс. руб.

- на конец года: ТЛ=526+73250-125223=-51447 тыс. руб.

Перспективная ликвидность составляет:

- на начало года: ПЛ=207652-139064=68588 тыс. руб.

- на конец года: ПЛ=301506-181324=120182 тыс. руб.

Проведенный по изложенной схеме анализ ликвидности баланса является приближенным. Более детальным является анализ платежеспособности при помощи финансовых коэффициентов, посредством которых определяется степень и качество покрытия краткосрочных долговых

обязательств ликвидными активами: коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент критической ликвидности, коэффициент текущей ликвидности.

Расчет показателей ликвидности представлен в табл. 10.

Таблица 10

Анализ показателей ликвидности

	Показатели	На начало периода	На конец периода	Изменение (+, -)
Исходные данные для расчета, тыс. руб.				
1	Денежные средства	407	526	119
2	Краткосрочные финансовые вложения	10	0	-10
3	Итого наиболее ликвидных активов	417	526	119
4	Активы быстрой реализации (краткосрочная дебиторская задолженность)	96861	73250	-23611
5	Итого наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов	97278	73776	-23502
6	Медленно реализуемые активы (запасы, НДС, долгосрочная дебиторская задолженность)	207652	301506	93854
7	Итого ликвидных активов	304930	375282	70352
8	Краткосрочные долговые обязательства	99000	124074	25074
Относительные коэффициенты				
9	Коэффициент абсолютной ликвидности ($К_{ал}$)	0,42	0,42	0
10	Коэффициент критической ликвидности ($К_{кл}$)	1,34	1,11	-0,23
11	Коэффициент текущей ликвидности ($К_{тл}$)	3,08	3,02	-0,06

Нормативное значение показателя абсолютной ликвидности находится в интервале 0,2 - 0,5. Показатель ОАО «ШЗГ» соответствует нормативному и показывает какая часть краткосрочных обязательств предприятия может быть погашена на конкретную дату.

Рекомендуемое значение коэффициента критической ликвидности 0,8-1. Этот коэффициент характеризует, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена за счет денежных средств и ожидаемых поступлений. Показатель ОАО «ШЗГ» превышает нормативное значение.

Рекомендуемое значение коэффициента текущей ликвидности- 2., показывает, в какой степени оборотные активы покрывают краткосрочные обязательства. Показатель ОАО «ШЗГ» превышает нормативное значение.

Результаты анализа наличия собственных оборотных средств сведены в табл. 11

Таблица 11

Расчет наличия собственных оборотных средств

Наименование показателя	На начало периода	На конец периода	Изменение(+,-)
	тыс. руб.	тыс.руб.	тыс. руб.
Источники собственных средств	176295	176504	209
Долгосрочные заемные средства	139064	181324	42260
Итого	315359	357828	42469
Внеоборотные активы	129477	107769	-21708
Собственные оборотные средства	46818	68735	21917

Таким образом, предприятие обладает собственными оборотными средствами, так как собственный капитал превышает внеоборотные активы.

В зависимости от соотношения величин показателей материально-производственных запасов, собственных оборотных средств и иных источников формирования запасов определен тип финансовой устойчивости ОАО «ШЗГ» (табл. 12).

Таблица 12

Анализ финансовой устойчивости предприятия

Показатели	Источник информации	На начало периода	На конец периода	Абсолютное изменение (конец-начало) (+;-)
1	**2**	**3**	**4**	**5=4-3**
1.Общая величина запасов и затрат (З)	к.1210*	171248	237409	66161
2.Наличие собственного оборотного капитала (СОК)	к.1300 -к.1100*	46818	68735	21917
3.Функционирующий капитал (СОК+ДО)	(к.1300 - к.1100) + к.1400*	185882	250059	64177
4.Общая величина источников (СОК+ДО+КО)	(к.1300 - к.1100) + к.1400 + к.1500*	304920	375282	70362
5.Фс = СОК - З	стр. 2 - стр. 1	-124430	-168674	44244
6.Фф = СОК +ДО - З	стр. 3 - стр. 1	14634	12650	-1984
7.Фо= СОК +ДО+Кк - З	стр. 4 - стр. 1	133672	137873	4201
8.Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации		(0,1,1)	(0,1,1)	

Финансовое состояние предприятия является независимым, а его финансовая устойчивость- нормальной, гарантирующей платежеспособность ОАО «ШЗГ» ($Ф_С < 0$; $Ф_ф \geq 0$; $Ф_О \geq 0$, то есть S = {0,1,1})

Общую финансовую устойчивость предприятия характеризуют коэффициенты автономии, концентрации заемного капитала, соотношения заемных и собственных средств (табл. 13).

Таблица 13

Расчет коэффициентов финансовой устойчивости (в долях единицы)

Показатели	На начало периода	На конец периода	Изменения (+,-)
Коэффициент автономии ($К_а$)	0,41	0,37	-0,04
Коэффициент концентрации заемного капитала ($К_{ЗК}$)	0,59	0,63	0,04
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств ($К_{З/С}$)	1,464	1,737	0,273
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат ($К_{Зиз}$)	0,273	0,290	0,017
Коэффициент обеспеченности оборотных активов ($К_{ТА}$)	0,154	0,183	0,029
Коэффициент маневренности ($К_М$)	0,266	0,389	0,123

Значение коэффициента автономии свидетельствует о недостаточной финансовой устойчивости предприятия (< 0,5). Поскольку коэффициент менее 50%, организация зависит от заемных источников средств при формировании своих оборотных средств.

Доля задолженности в общей сумме капитала предприятия незначительно выросла, о чём свидетельствует увеличение коэффициента концентрации заемного капитала.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств больше нормы ($К_{з/с} \leq 1$.) и наблюдается его увеличение, что говорит о том, что доля заемного капитала предприятия растет по сравнению с собственными средствами.

Коэффициент обеспеченности запасов и затрат меньше минимально допустимого значения (0,6–0,8), но есть его незначительный рост за анализируемый период. Это означает, что предприятие не может покрыть затраты и запасы имеющимися собственными средствами.

Близок к норме коэффициент маневренности, а коэффициент финансовой зависимости в норме, что свидетельствует о том, что заметная доля оборотных средств формируется за счёт собственного капитала, и что в целом предприятие обеспечено собственными оборотными средствами.

Анализ динамики и структуры финансового результата предприятия по итогам 2013-2014гг. представлен в табл. 14.

Таблица 14

Анализ финансовых результатов

Наименование показателя	Код	За предыдущий период (базовый)	За отчетный период	Изменения (+,-)	В % к базовому
Валовая прибыль (убыток)	2100	101248	100860	-388	-0,38
Коммерческие расходы	2210	-	-	-	-
Управленческие расходы	2220	92512	80623	-11889	-12,85
Прибыль (убыток от продаж)	2200	8736	20237	11501	131,65
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-	-	-
Проценты к получению	2320	-	-	-	-
Проценты к уплате	2330	13872	15711	1839	13,26
Прочие доходы	2340	32403	24684	-7719	-23,82
Прочие расходы	2350	26442	28949	2507	9,48
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	825	261	-564	-68,36
Текущий налог на прибыль	2410	31	52	21	67,74
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-	-	-
Изменение отложенных	2430	-	-	-	-

налоговых обязательств					
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-	-	-
Прочее	2460	82	0	-82	-100
Чистая прибыль (убыток)	2400	712	209	-503	-70,65

Валовая прибыль по сравнению с 2013 годом, сократилась на 388 тыс. руб. или на 0,38%, прибыль от продаж увеличилась на 11501 тыс. руб. или на 131,65%, прочие доходы сократились на 23,82% или на 7719 тыс. руб. Прочие расходы выросли на 2507 тыс. руб. или на 9,48%, прибыль до налогообложения сократилась на 68,36% или на 564 тыс. руб. Текущий налог на прибыль увеличился на 67,74% или на 21 тыс. руб., чистая прибыль сократилась на 503 тыс. руб. или на 70,65%.

В результате определена структура общей суммы прибыли, т.е. удельный вес каждого вида финансового результата в общей их сумме (табл. 15).

Таблица 15

Структура показателей, характеризующих финансовые результаты деятельности предприятия

Показатели	**Предыдущий период**		**Отчетный период**		**Изменение (+,-),%**
	Тыс. руб.	**В % к итогу**	**Тыс. руб.**	**В % к итогу**	
1.Прибыль до налогообложения	825	100	261	100	-68,36
1.1. Прибыль от продажи продукции	8736	1058,91	20237	7753,64	131,65
1.2.Доходы от участия в других организациях	-	-	-		-
1.3.Прибыль, получаемая на финансовом рынке	-	-	-	-	-
1.4. Прочие доходы	32403	3927,64	24684	9457,47	-23,82
1.5. Прочие расходы	26442	3205,09	28949	11091,57	9,48

2. Чистая прибыль	712	86,30	209	80,08	-70,65

Чистая прибыль в начале периода составляла 86,30% в структуре прибыли до налогообложения, к концу периода показатель снизился на 6,22%.

Основную часть прибыли ОАО «ШЗГ» получает от реализации продукции, товаров, работ и услуг.

Факторный анализ прибыли от продажи позволит оценить резервы повышения эффективности производства и сформировать управленческие решения по использованию производственных факторов (табл. 16).

Таблица 16

Показатели факторного анализа прибыли от продажи продукции

Показатели	**Предыдущий период, тыс. руб.**	**Отчетный период, тыс. руб.**	**Изменение**	
			тыс. руб.	**%**
1. Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	381214	345261	-35953	-9,43
2. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	279966	244401	-35565	-12,70
3. Коммерческие расходы	-	-	-	-
4. Управленческие расходы	92512	80623	-11889	-12,85
5. Прибыль от продажи товаров, продукции, работ, услуг	8736	20237	11501	131,65

Прибыль от продаж в 2014 году увеличилась на 11501 тыс. руб., в том числе за счет изменения выручки она сократилась на 823,8 тыс. руб., за счет изменения себестоимости продаж - увеличилась на 9159,68 тыс. руб., за счет изменения управленческих расходов- увеличилась на 3165,12 тыс. руб.

Показатели рентабельности характеризуют относительную доходность или прибыльность различных направлений деятельности предприятия (табл. 17).

Таблица 17

Динамика коэффициентов рентабельности

Показатели	Предыдущий период	Отчетный период	Изменение (+, -)
1	2	3	4
Исходные данные, тыс. руб.			
1. Выручка (нетто) от продажи продукции	381214	345261	-35953
2. Полная себестоимость реализованной продукции	279966	244401	-35565
3. Прибыль от продажи продукции	8736	20237	11501
4. Доходы по ценным бумагам	0	0	0
5 Прибыль до налогообложения	825	261	-564
6. Чистая прибыль	712	209	-503
Коэффициенты рентабельности, %			
7. Рентабельность затрат$R_з$	3,12	8,28	5,16
8. Рентабельность продаж по прибыли от продажи$R_{пр}$	2,29	5,86	3,57
9. Рентабельность продаж по прибыли до налогообложения$R_н$	0,22	0,08	-0,14
10. Рентабельность продаж по чистой прибыли$R_ч$	0,19	0,06	-0,13
11. Рентабельность совокупных активов по прибыли до налогообложения$R_и$	0,18	0,06	-0,12
12. Рентабельность основных средств по прибыли до	0,66	0,24	-0,42

налогообложения $R_{ОС}$			
13. Рентабельность производственных фондов по чистой прибыли $R_{пф}$	0,29	0,08	-0,21
14. Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли $R_{ск}$	0,47	0,15	-0,32
15. Рентабельность инвестиционного капитала по чистой прибыли $R_{ик}$	0,23	0,06	-0,17
16. Рентабельность финансовых вложений $R_{фв}$	0	0	0

Общее изменение рентабельности продаж за период за счет факторов изменения выручки от продажи продукции и себестоимости (табл. 18).

Таблица 18

Исходные данные для факторного анализа показателей рентабельности продаж

Показатели	Предыдущий период	Отчетный период	Изменение (+,-)
1. Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	381214	345261	-35953
2. Полная себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	279966	244401	-35565
3. Прибыль от продажи продукции, тыс. руб.	8736	20237	11501
4. Рентабельность продаж по прибыли от продажи, %	2,29	5,86	3,57

По итогам 2014 года рентабельность продаж выросла на 3,57%, за счет выручки– выросла на 16,62%, а за счет себестоимости– снизилась на 13,05%.

Для оценки устойчивости экономического роста предприятия сопоставляют темпы изменения суммы прибыли, объема продаж и величины активов (капитала) (табл. 19).

Таблица 19

Экономические показатели и темпы их роста

Показатели	**Предыдущий период, тыс. руб.**	**Отчетный период, тыс. руб.**	**Темп роста, %**
1. Прибыль до налогообложения	825	261	31,64
2. Выручка от продажи (нетто) товаров, продукции, работ, услуг	381214	345261	90,57
3. Среднегодовая стоимость имущества	426417,5	458724	107,58

Оптимальным является следующее соотношение $T_{пр} > T_{вр} > T_{и}$

Фактически $T_{пр}$=31,64<90,57<107,58.

Таким образом, «золотое правило экономики предприятия» не выполняется, по итогам 2014 года на ОАО «ШЗГ» сократились показатели выручки, прибыли, но при этом, увеличилась стоимость имущества.

Данные отклонения не следует рассматривать как негативные, поскольку деятельность ОАО «ШЗГ» требует значительных вложений средств (капитала), которые могут окупиться и принести выгоду лишь в более или менее длительной перспективе (приложение капитала в сферу освоения новых технологий производства, переработка, хранение продукции, модернизация и реконструкция действующего производства).

В процессе анализа финансово-экономической деятельности ОАО «ШЗГ» рассчитаны различные показатели и коэффициенты,

характеризующие платежеспособность, ликвидность и финансовую устойчивость предприятия.

С их использованием сформирована обобщающая оценка финансового состояния предприятия.

Для проведения итоговой рейтинговой оценки ОАО «ШЗГ» использованы следующие показатели:

- коэффициент критической ликвидности;
- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент автономии.

Полученные при расчетах значения данных коэффициентов классифицированы следующим образом (табл. 20).

Таблица 20

Классификация показателей по классам

Показатели	**I класс**	**II класс**	**III класс**
1. Коэффициент критической ликвидности	Более 1	От 0,8 до 1	Менее 0,8
2. Коэффициент текущей ликвидности	Более 2	От 1,5 до 2	Менее 1,5
3. Коэффициент автономии	Более 0,5	От 0,3 до 0,5	Менее 0,3

Каждому из показателей соответствует рейтинг в баллах (табл. 21).

Таблица 21

Показатели	Рейтинг
1. Коэффициент критической	40 баллов

ликвидности	
2. Коэффициент текущей ликвидности	35 баллов
3. Коэффициент автономии	25 баллов

Для определения обобщающей оценки необходимо классность каждого показателя (табл. 20) умножается на его рейтинговое значение (табл. 21) и определяется общая сумма баллов по трем коэффициентам. В зависимости от итоговой суммы баллов, классность предприятия определяется по следующей шкале:

I класс: от 100 до 150 баллов (предприятия с устойчивым финансовым положением, что подтверждается наилучшими значениями, как отдельных показателей, так и рейтингом в целом).

II класс: от 151 до 220 баллов (предприятия, финансовое состояние которых устойчиво в общем, но имеются незначительные отклонения от лучших значений по отдельным показателям).

III класс: от 221 до 275 баллов (предприятия повышенного риска, имеющие признаки финансового напряжения, для преодоления которых у предприятий есть потенциальные возможности).

IV класс: свыше 275 баллов (предприятия с неудовлетворительным финансовым положением и отсутствием перспектив его стабилизации).

Результаты анализа представлены в таблице 22.

Таблица 22

Итоговая рейтинговая оценка финансового состояния предприятия

Показатели	На начало года	На конец года
1.Коэффициекнт критической ликвидности	1,34	1,11
Класс	1	1

Рейтинг	40	40
Балл	40	40
2.Коэффициент текущей ликвидности	3,08	3,02
Класс	1	1
Рейтинг	35	35
Балл	35	35
3.Коэффициент автономии	0,41	0,37
Класс	2	2
Рейтинг	25	25
Балл	50	50
4.Итого баллов	125	125

В соответствии с рейтинговой оценкой предприятие относится к первому классу, следовательно, у него устойчивое финансовое положение.

Финансовая деятельность компании направлена на обеспечение планомерного поступления и расходования денежных ресурсов, выполнение расчетной дисциплины, достижение рациональных пропорций собственного и заемного капитала и наиболее эффективного его использования.

Глава 2. Теоретические и методологические аспекты финансовой стратегии предприятия.

2.1. Финансовая стратегия: понятие, принципы и последовательность ее разработки

Финансовая стратегия представляет собой систему долгосрочных приоритетов, необходимых для достижения поставленных целей в рамках миссии предприятия путем эффективного распределения и использования финансовых ресурсов, как инструмент согласования интересов всех хозяйствующих субъектов экономической системы, в которой функционирует предприятие.

Финансовая стратегия предприятия является одним из видов его функциональных стратегий; занимает одно из ведущих мест; охватывает всю финансовую деятельность предприятия; учитывает и адаптируется к изменениям внешней среды.

Роль финансовой стратегии в обеспечении эффективного развития предприятия заключается в следующем:

-обеспечение реализации общих и финансовых целей перспективного развития предприятия в целом, его структурных подразделений.

-оценка финансовых возможностей предприятия, полное использование его финансового потенциала и возможность маневрирования финансовыми ресурсами.

-реализация новых перспективных инвестиционных возможностей, возникающих в процессе изменений факторов внешней среды.

-разработка стратегии учитывает варианты развития неконтролируемых предприятием факторов внешней среды и минимизирует их негативные последствия.

-отражение конкурентных преимуществ предприятия.

-обеспечение взаимосвязи стратегического, текущего и оперативного управления деятельностью предприятия.

-гарантия соответствующего поведения в важных стратегических финансовых решениях предприятия.

-формирование значений основных рейтинговых оценок выбора важнейших финансовых управленческих решений, предпосылок стратегических изменений организационной структуры управления.

В основе разработки финансовой стратегии предприятия лежат принципы системы стратегического управления, основными из которых являются:

1.Рассмотрение предприятия как определенной системы, полностью открытой для активного взаимодействия с факторами внешней среды.

2. Учет основных стратегий операционной деятельности предприятия (согласование финансовой стратегии с иными стратегическими целями предприятия): ограниченный рост, ускоренный рост, сокращение, сочетание.

3. Предпринимательский стиль стратегического управления (постановка стратегических целей от достигнутого уровня).

4. Выделение приоритетных (доминантных) сфер стратегического финансового развития (формирование, распределение финансовых ресурсов предприятия; обеспечение финансовой безопасности, повышение качества управления финансовой деятельностью).

5. Обеспечение маневренности (гибкости) финансовой стратегии (возможность быстрой корректировки при меняющихся условиях).

6. Альтернативность стратегического финансового выбора (активный поиск альтернативных вариантов направлений, форм и методов осуществления финансовой деятельности).

7.Обеспечение использования прогрессивных нововведений в финансовой деятельности.

8. Учет уровня финансовых рисков при принятии стратегических финансовых решений.

9. Ориентация на профессиональный аппарат специалистов в процессе реализации финансовой стратегии, владеющих методами стратегического финансового контроллинга.

10. Обеспечение разработанной финансовой стратегии предприятия соответствующей организационной структурой управления финансовой деятельностью.

Процесс разработки и реализации финансовой стратегии предприятия осуществляется по следующим этапам:

1) определение общего периода формирования финансовой стратегии.

Под периодом формирования финансовой стратегии понимается временной интервал, в котором она будет реализована;

2) исследование факторов внешней и внутренней финансовой среды.

Анализ условий осуществления финансово-хозяйственной деятельности предприятия и факторов, оказывающих влияние на разработку и реализацию финансовой стратегии;

3) оценка сильных и слабых сторон предприятия, определяющих особенности его финансовой деятельности.

Выявление потенциала и резервов для реализации финансовой стратегии, а также для предотвращения и нейтрализации возможных рисков, препятствующих процессу ее внедрения на предприятии;

4) комплексная оценка стратегической финансовой позиции предприятия.

Четкое представление основных параметров финансовой деятельности предприятия, учитывающих: уровень стратегического мышления собственников, управляющих; уровень знаний финансовых менеджеров о состоянии и предстоящей динамике важнейших элементов внешней среды; эффективность действующих на предприятии систем финансового анализа, планирования и контроля;

5) формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия.

Главной целью этой деятельности является повышение уровня благосостояния собственников предприятия и максимизация его рыночной стоимости;

6) разработка целевых стратегических нормативов финансовой деятельности.

В данном этапе речь идет о количественно определенных значениях показателей, которые являются достижимыми ориентирами при осуществлении финансовой деятельности предприятия;

7) принятие основных стратегических финансовых решений.

На этом этапе, исходя из поставленных целей и целевых стратегических нормативов финансовой деятельности, определяются главные стратегии финансового развития предприятия, финансовая политика по отдельным аспектам его финансово-хозяйственной деятельности, формируется портфель стратегических решений для реализации поставленных целей;

8) оценка разработанной финансовой стратегии.

Оценка проводится по системе специальных экономических и внеэкономических критериев, устанавливаемых предприятием. В случае выявления несоответствия разработанной стратегии критериям оценки стратегия корректируется, и в нее вносятся дополнения;

9) обеспечение реализации финансовой стратегии.

Реализация программы ранее разработанных мероприятий, а также новых управленческих решений, обусловленных непредвиденным изменением факторов внешней финансовой среды;

10) организация контроля реализации финансовой стратегии.

Контроль, осуществляемый на основе стратегического финансового контроллинга, отражающего ход реализации основных стратегических целевых нормативов финансовой деятельности предприятия.

Последовательность этапов процесса разработки финансовой стратегии предприятия может быть скорректирована и детализирована с учетом особенностей финансовой деятельности предприятия и уровня стратегического мышления его финансовых менеджеров.

2.2.Стратегический финансовый анализ, методы его осуществления

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

Основу проведения стратегического анализа составляет изучение влияния на хозяйственную деятельность предприятия отдельных факторов и условий среды его функционирования.

Предметом его изучения является финансовая среда функционирования предприятия (система условий и факторов, влияющих на организацию, формы и результаты его финансовой деятельности).

Выделяют:

-внешнюю финансовую среду непрямого влияния (систему проявляемых на макроуровне условий и факторов, воздействующих на организацию, прямой контроль над которыми оно осуществлять не имеет возможности);

-внешнюю финансовую среду непосредственного влияния (характеризует систему условий и факторов, воздействующих на организацию, которые формируются в процессе финансовых отношений предприятия с контрагентами по финансовым операциям и сделкам и на которые оно может оказывать влияние в процессе непосредственных коммуникативных связей).

-внутреннюю финансовую среду (характеризует систему условий и факторов, определяющих выбор организации и форм финансовой деятельности с целью достижения наилучших ее результатов, которые находятся под непосредственным контролем руководителей и специалистов финансовых служб предприятия).

Стратегический финансовый анализ является не только ретроспективным, но и прогнозным, т.е. оценивает перспективное состояние финансового потенциала предприятия под воздействием возможных изменений отдельных факторов и условий.

Этапы осуществления стратегического финансового анализа:

1. Анализ внешней финансовой среды непрямого влияния (политико-правовая среда, экономическая среда, социокультурная среда, технологическая среда (PEST-анализ).

2. Анализ внешней финансовой среды непосредственного влияния (поставщики, покупатели, кредиторы, инвесторы, страховщики, финансовые посредники).

3. Анализ внутренней финансовой среды (SNW-анализ, S-сильная позиция, N-нейтральная позиция, W-слабая позиция).

4. Оценка стратегической финансовой позиции предприятия.

При завершении стратегического финансового анализа по результатам модели стратегической финансовой позиции предприятия устанавливаются взаимосвязи между отдельными факторами внешней и внутренней среды. Для установления таких взаимосвязей используется матрица возможных стратегических направлений финансового развития предприятия (таблица 23.).

Таблица 23.

Матрица возможных стратегических направлений финансового развития предприятия

		Позиция внутренней финансовой среды		
		Сильная	Нейтральная	Слабая
Влияние внешней финансовой среды	Благоприятные возможности	Ф-1 Сила и возможности	Ф-2 Стабильность и возможности	Ф-3 Слабость и возможности
	Угрозы	Ф-4 Сила и угрозы	Ф-5 Стабильность и угрозы	Ф-6 Слабость и угрозы

Комбинации влияния отдельных факторов внешней и внутренней финансовой среды позволяют дифференцировать возможные стратегические направления финансового развития предприятия с учетом его стратегической финансовой позиции.

Квадрант Ф-1 «Сила и возможности» характеризует возможность предприятия осуществлять наступательную агрессивную финансовую стратегию, в частности, активно поддерживать базовую корпоративную стратегию «ускоренного роста».

Квадрант Ф-2 «Стабильность и возможности» характеризует возможность осуществления агрессивной финансовых стратегии, направленной на усиление основных финансовых позиций предприятия.

Квадрант Ф-3 «Слабость и возможности» определяет необходимость осуществления умеренной финансовой стратегии, в процессе которой слабости внутренней среды будут преодолеваться за счет благоприятных условий внешней среды.

Квадрант Ф-5 «Стабильность и угрозы» в зависимости от степени угроз позволяет предприятию осуществлять умеренную либо консервативную оборонительную финансовую стратегию, направленную на преодоление неблагоприятных факторов внешней финансовой среды.

Квадрант Ф-6 «Слабость и угрозы» ориентирует предприятие на выбор исключительно оборонительной антикризисной финансовой стратегии, в наибольшей степени, корреспондирующей с базовой корпоративной стратегией «сокращение (сжатие)».

Оценивая возможности стратегической финансовой позиции, предприятие формулирует стратегические финансовые цели и обосновывает соответствующие стратегические решении.

2.3. Формирование стратегических целей, принятие стратегических финансовых решений

Для описания характера и уровня деловых притязаний, свойственных тому или иному виду бизнеса, применяются термины «цели» и «задачи». Цели и задачи должны отражать уровень обслуживания потребителей. Они должны создавать мотивацию людей, работающих в компании.

Целевая картина должна иметь, по крайней мере, четыре типа целей:

- количественные;

- качественные;

- стратегические;

- тактические.

Цели для нижележащих уровней организации рассматриваются как задачи.

Стратегические цели финансовой деятельности предприятия представляют собой желаемые параметры его конечной стратегической финансовой позиции, позволяющие направлять эту деятельность в долгосрочной перспективе и оценивать ее результаты.

Формирование стратегических целей финансовой деятельности должно отвечать определенным требованиям:

-подчиненность главной цели деятельности предприятия;

-ориентация на высокий результат деятельности;

-достижимость;

-измеримость;

-однозначность трактовки;

-научная обоснованность;

-поддержка;

-гибкость.

Стратегические цели финансовой деятельности классифицируются по следующим признакам:

1. По видам ожидаемого эффекта (экономические и внеэкономические).

2. По приоритетному значению (главная цель, основные и вспомогательные цели).

Данную классификацию можно представить иным образом: генеральная финансовая стратегия, оперативная и стратегия выполнения отдельных стратегических задач.

Генеральная финансовая стратегия представляет финансовую стратегию, определяющую деятельность предприятия. Например, взаимоотношения с

бюджетами всех уровней, образование и использование дохода предприятия, потребности в финансовых ресурсах и источниках их формирования на год.

Оперативная финансовая стратегия- это стратегия текущего маневрирования финансовыми ресурсами, т.е. стратегия контроля за расходованием средств и мобилизацией внутренних резервов, что особенно актуально в современных условиях экономической нестабильности; разрабатывается на квартал, месяц.

Оперативная финансовая стратегия охватывает:

- валовые доходы и поступления средств: расчеты с покупателями за проданную продукцию, поступления по кредитным операциям, доходы по ценным бумагам;

- валовые расходы: платежи поставщикам, заработная плата, погашение обязательств перед бюджетами всех уровней и банками.

Оперативная финансовая стратегия разрабатывается в рамках генеральной финансовой стратегии, детализирует ее на конкретном промежутке времени.

Стратегия достижения частных целей заключается в умелом исполнении финансовых операций, направленных на обеспечение реализации главной стратегической цели.

3. По доминантным направлениям выделяют следующие стратегические цели:

-цели роста потенциала формирования финансовых ресурсов;

-цели повышения эффективности использования финансовых ресурсов;

-цели повышения уровня финансовой безопасности предприятия;

-цели повышения качества управления финансовой деятельностью.

4. По направленности действия:

-цели, поддерживающие тенденции развития;

-цели, направленные на преодоление внешних угроз;

-цели, направленные на преодоление слабых внутренних позиций.

5. По объектам стратегического управления.

-общие корпоративные финансовые цели;

-финансовые цели отдельных функциональных направлений хозяйственной деятельности;

-финансовые цели отдельных стратегических хозяйственных единиц.

6. По характеру влияния на ожидаемый результат:

-прямые стратегические цели;

-поддерживающие стратегические цели.

7. По периоду реализации:

-долгосрочные стратегические цели;

-краткосрочные стратегические цели.

Финансовая стратегия предприятия в соответствии с главной стратегической целью обеспечивает:

1) формирование финансовых ресурсов и централизованное стратегическое руководство ими;

2) выявление решающих направлений и сосредоточение на их выполнении усилий, маневренности в использовании резервов финансовым руководством предприятия;

3) ранжирование и поэтапное достижение задач;

4) соответствие финансовых действий экономическому состоянию и материальным возможностям предприятия;

5) объективный учет финансово-экономической обстановки и реального финансового положения предприятия в году, квартале, месяце;

6) создание и подготовку стратегических резервов;

7) учет экономических и финансовых возможностей самого предприятия и его конкурентов;

8) определение угроз со стороны конкурентов, мобилизацию сил на их устранение и умелый выбор направлений финансовых действий;

9) маневрирование и борьбу за инициативу для достижения решающего превосходства над конкурентами.

Для достижения главной стратегической цели в соответствии с требованиями рынка и возможностями предприятия разрабатывается генеральная финансовая стратегия предприятия.

В генеральной финансовой стратегии определяются и распределяются задачи формирования финансов по исполнителям и направлениям работы.

Задачи финансовой стратегии:

1) исследование характера и закономерностей формирования финансов в рыночных условиях хозяйствования;

2) разработка и подготовка возможных вариантов формирования финансовых ресурсов предприятия и действий финансового руководства в случае неустойчивого или кризисного финансового состояния предприятия;

3) определение финансовых взаимоотношений с поставщиками и покупателями, бюджетами всех уровней и другими финансово-кредитными организациями;

4) выявление резервов и мобилизация ресурсов предприятия для наиболее рационального использования производственных мощностей, основных фондов и оборотных средств;

5) обеспечение предприятия финансовыми ресурсами, необходимыми для производственно-хозяйственной деятельности;

6) обеспечение эффективного вложения временно свободных денежных средств предприятия в целях получения максимальной прибыли;

7) определение способов проведения успешной финансовой стратегии и стратегического использования финансовых возможностей, новых видов продукции и всесторонней подготовки персонала предприятия к работе в условиях рыночной экономики, его организационной структуры и технического оснащения;

8) изучение финансовых стратегических взглядов вероятных конкурентов, их экономических и финансовых возможностей, разработка и осуществление мероприятий по обеспечению финансовой устойчивости;

9) разработка способов подготовки выхода из кризисной ситуации;

10) разработка методов управления персоналом предприятия в условиях неустойчивого или кризисного финансового состояния;

11) координация усилий всего коллектива на его преодоление.

Особое внимание при разработке финансовой стратегии уделяется:

- выявлению денежных доходов;
- мобилизации внутренних ресурсов;
- максимальному снижению себестоимости продукции;
- правильному распределению и использованию прибыли;
- определению потребности в оборотных средствах;
- рациональному использованию капитала предприятия.

Финансовая стратегия разрабатывается с учетом риска неплатежей, инфляции и других форс-мажорных обстоятельств. Таким образом, финансовая стратегия должна соответствовать производственным задачам и при необходимости корректироваться и изменяться.

Цели финансовой стратегии предприятия могут достигаться различными способами. Выбор наиболее эффективных из этих способов осуществляется в процессе принятия стратегических финансовых решений.

Принятие стратегических финансовых решений представляет собой процесс рассмотрения возможных способов достижения стратегических финансовых целей и выбора наиболее эффективных из них для практической реализации с учетом стратегической финансовой позиции конкретного предприятия.

Исходя из стратегической финансовой позиции и целей финансового развития предприятия, процесс принятия стратегических финансовых решений осуществляется по следующим этапам:

1. Выбор главной финансовой стратегии предприятия. Этот этап характеризует основной стратегический выбор предприятия в системе путей достижения стратегических финансовых целей, определяя направленность всех последующих действий по принятию стратегических финансовых решений.

Таблица 24

Виды финансовых стратегий по стадиям развития бизнеса группы компаний

Стадии жизненного цикла	Виды стратегий развития	Виды финансовых стратегий	Направления финансового развития
Начальная стадия развития бизнеса или стадия быстрого роста.	Стратегии ускоренного (интегрированного или дифференцированного) роста: - вертикальной интеграции; - горизонтальной или конгломератной диверсификации.	Стратегия финансовой поддержки ускоренного роста: - носит сложный характер в силу необходимости обеспечения высоких темпов развития финансовой деятельности, ее диверсификации по различным формам, регионам и пр.; - направлена на обеспечение высоких темпов операционной деятельности - объемов производства и реализации продукции.	Ускоренное возрастание потенциала формирования финансовых ресурсов предприятий (существенное увеличение потребности в финансовых ресурсах, направляемых на прирост активов).
Стадия зрелости компаний.	Стратегии ограниченного (концентрированного) роста: - усиления конкурентной позиции; - расширения рынка; - совершенствования продукта (услуг).	Стратегия финансового обеспечения устойчивого роста направлена на: - эффективное обеспечение воспроизводственных процессов и прироста активов, обеспечивающих ограниченный рост объемов производства и реализации продукции; - сбалансирование параметров ограниченного роста операционной деятельности и необходимого уровня	Обеспечение эффективного распределения и использования финансовых ресурсов предприятий.

		финансовой безопасности.	
Стадия спада бизнеса или стадия кризиса.	Стратегии сокращения (сжатия): - сокращения структур; - сокращения расходов; - ликвидации.	Антикризисная финансовая стратегия должна обеспечить: - эффективное дезинвестирование и высокую маневренность использования высвобождаемого капитала; - финансовую стабилизацию предприятий в процессе выхода из кризиса.	Формирование достаточного уровня финансовой безопасности предприятий.

В зависимости от периодов развития бизнеса доминирует та или иная корпоративная и соответствующая ей финансовая стратегия. Но для крупных предпринимательских объединений с широкой отраслевой и региональной диверсификацией деятельности наиболее характерно формирование комбинированной стратегии, которая интегрирует в себе рассмотренные типы стратегий, действующих для отдельных зон хозяйствования (бизнес-направлений) или хозяйственных единиц. Комбинированная финансовая стратегия таких структур дифференцируется в разрезе отдельных объектов стратегического управления, в соответствии с подчиненностью различным стратегическим целям их развития.

2. Формулировка финансовой политики предприятия по основным аспектам его предстоящей финансовой деятельности. На этом этапе стратегический выбор предприятия охватывает отдельные направления финансовой деятельности, определяя виды и типы финансовой политики.

-«Агрессивный тип финансовой политики» характеризует стиль и методы принятия управленческих финансовых решений, ориентированных на достижение наиболее высоких результатов в финансовой деятельности вне зависимости от уровня сопровождающих ее финансовых рисков.

-«Умеренный тип финансовой политики» характеризует стиль и методы принятия управленческих решений, ориентированных на достижение

среднеотраслевых результатов в финансовой деятельности при средних уровнях финансовых рисков.

-«Консервативный тип финансовой политики» характеризует стиль и методы принятия управленческих решений, ориентированных на минимизацию финансовых рисков. Обеспечивая достаточный уровень финансовой безопасности предприятия, такой тип финансовой политики не может обеспечить достаточно высоких конечных результатов его финансовой деятельности.

3. Формирование портфеля возможных стратегических финансовых альтернатив. На этом этапе формируется перечень всех возможных способов достижения различных стратегических финансовых целей, каждый из которых представляет собой самостоятельную финансовую альтернативу, а их совокупность — портфель возможных финансовых альтернатив.

4. Оценка и отбор стратегических финансовых альтернатив. Основными из таких методов могут быть:

• анализ сценариев;

• анализ чувствительности;

• метод построения дерева решений;

• метод линейного программирования;

• метод имитационного моделирования;

• метод экспертных оценок и другие.

5. Составление программы стратегического финансового развития предприятия.

-направления стратегического финансового развития предприятия;

-стратегические цели финансового развития;

-система целевых стратегических финансовых нормативов и заданий;

-финансовая политика по отдельным аспектам финансовой деятельности в перспективном периоде;

-система основных направлений действий по реализации стратегических целей;

-срок завершения стратегических действий;

-финансовое подразделение, ответственное за осуществление предусматриваемых решений.

Оценка финансовой стратегии, разработанной предприятием, осуществляется по следующим основным параметрам:

1. Согласованность финансовой стратегии предприятия с его базовой корпоративной стратегией.

1. Согласованность финансовой стратегии предприятия с предполагаемыми изменениями внешней финансовой среды.

2. Согласованность финансовой стратегии предприятия с его внутренним потенциалом.

3. Внутренняя сбалансированность параметров финансовой стратегии.

5. Реализуемость финансовой стратегии.

6. Приемлемость уровня рисков, связанных с реализацией финансовой стратегии.

6. Экономическая эффективность реализации финансовой стратегии.

7. Внеэкономическая эффективность реализации финансовой стратегии.

При положительных результатах оценки разработанной финансовой стратегии, она утверждается и принимается к реализации.

2.4. Управление реализацией финансовой стратегии и контроль ее выполнения

Разработать стратегическую программу гораздо проще, чем ее реализовать.

Процесс управления реализацией финансовой стратегии должен состоять из следующих этапов:

-обеспечение изменений деятельности предприятия;

-исследование характера изменений условий внешней среды на каждом этапе реализации стратегии;

-выбор адекватных методов управления реализацией финансовой стратегии (метод долгосрочного планирования, метод стратегического планирования, метод

управления стратегическими позициями, метод управления по слабым сигналам, метод управления задачами);

-построение эффективной системы контроля реализации финансовой стратегии предприятия.

Система стратегического контроля - это система, задающая ориентиры реализации стратегии, стандарты наблюдений, оценок и обратной связи, которые обеспечивают менеджеров банка информацией о деятельности банка и необходимости введения корректирующих мер.

Наименее затратным и наименее глубоким вариантом контроллинга реализации стратегии является сопоставление плана-графика реализации стратегии, который является неотъемлемой частью стратегии, с фактическими итогами его реализации.

В плане-графике отражается такая информация, как:

- временные рамки внедрения стратегических инициатив с указанием контрольных дат;

- ответственные лица и подразделения, которые вовлечены в процесс реализации стратегии с четко прописанными уровнем ответственности и полномочиями;

- детализация функций ответственных лиц и подразделений, необходимый объем ресурсов для реализации стратегии.

При этом, констатация факта невыполнения какого-либо мероприятия, отраженного в плане-графике, не может быть достаточной для того, чтобы оценить ход реализации стратегии и возможность достижения конкретных стратегических результатов.

Практическим инструментом мониторинга результатов стратегии является система показателей эффективности деятельности, которая трансформирует стратегию предприятия в конкретные задачи и показатели, причем не только финансовые.

Мониторинг помогает оценивать ход реализации стратегии и сигнализировать о возможных отклонениях отдельных показателей от их целевых значений.

Корректировка действующей стратегии развития возможна только при наличии обоснования необходимости в этом, включая корректировку изменений, которые не предусматривались на этапе разработки стратегии. Обоснование необходимости корректировки действующей стратегии основывается на анализе и прогнозе параметров развития внутренней и внешней среды деятельности предприятия. При этом корректировка стратегии допускается при условии существенного отклонения прогнозных параметров развития внешней и внутренней среды деятельности от параметров, предусмотренных в действующей стратегии развития по всем альтернативным сценариям- базовому, оптимистическому и пессимистическому.

В случае если прогнозные параметры развития внешней и внутренней среды деятельности отличаются от базового сценария, но близки к оптимистическому или пессимистическому сценарию развития, корректировка действующей стратегии развития банка не допускается.

В случае если корректировка требуется по всем или по большинству разделов действующей стратегии развития предприятия, включая стратегический финансовый план, а также при изменении собственниками целевых ориентиров деятельности инициируется разработка новой стратегии развития предприятия.

Контроль над реализацией финансовой стратегии обеспечивает проверку поступлений доходов, экономное и рациональное их использование, а также помогает выявлять внутренние резервы, повышать рентабельность предприятия, увеличивать денежные ресурсы.

Успех финансовой стратегии предприятия гарантируется при выполнении следующих условий:

1) при взаимном уравновешивании теории и практики финансовой стратегии;

2) при соответствии финансовых стратегических целей реальным экономическим и финансовым возможностям через жесткую централизацию финансового стратегического управления и гибкость его методов по мере изменения финансово-экономической ситуации.

Таким образом, можно сделать вывод, что финансовая стратегия предприятия представляет собой совокупность мер и действий, направленных на достижение поставленных стратегических целей в рамках определенной миссии путем мобилизации, эффективного распределения и использования финансовых ресурсов предприятия, а также в качестве инструмента согласования интересов всех субъектов экономической системы, в которой функционирует предприятие.

Использование системного подхода в финансовой стратегии позволяет изучить влияние экономической системы общества на деятельность предприятия, установить внутренние системные связи экономики и ее составных элементов, выявить причины неэффективного функционирования предприятия в условиях рыночной экономики, найти степень влияния общих целей предприятия на его финансовую деятельность, а также причины рассогласования финансовых интересов отдельного предприятия и его партнеров.

2.5. Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии финансового развития ОАО «ШЗГ»

Проведенный анализ деятельности ОАО «Шахтинский завод «Гидропривод» показал, что в целом, предприятие занимает устойчивое финансовое положение на рынке, но для обеспечения прибыльности деятельности в современных условиях, необходима оптимизация финансового состояния, разработка мероприятий по совершенствованию стратегии финансового развития.

Стратегия предприятия должна решать вопросы непрерывного развития и внедрения системы стратегического управления, способствующей определению эффективных направлений в осуществлении финансово-хозяйственной деятельности предприятия, ориентации в финансовых возможностях и перспективах, возникающих в сложившейся экономической системе страны.

Предприятие разрабатывает стратегию своего поведения на рынке, изучает конкурентов, выявляет свой потенциал, определяет влияние внутренней и внешней среды (рис. 1).

Процесс непрерывного стратегического развития ОАО «ШЗГ»

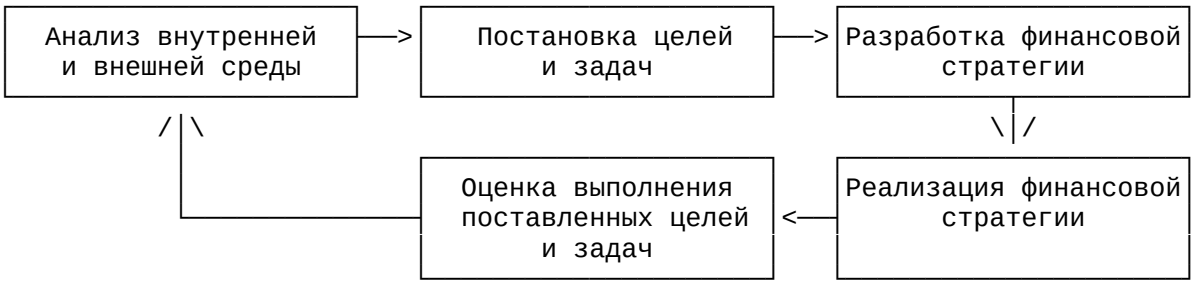

Рис. 1

Финансовая стратегия предприятия должна представлять собой многофакторно-ориентированную модель действий и мер, необходимых для достижения поставленных перспективных целей в общей концепции развития в области формирования и использования финансово-ресурсного потенциала предприятия (денежных средств, иного имущества предприятия,

персонала, положительной репутации предприятия у органов государственной власти, контролирующих органов, партнеров по бизнесу и у покупателей) (рис. 2).

Модель формирования финансовой стратегии предприятия

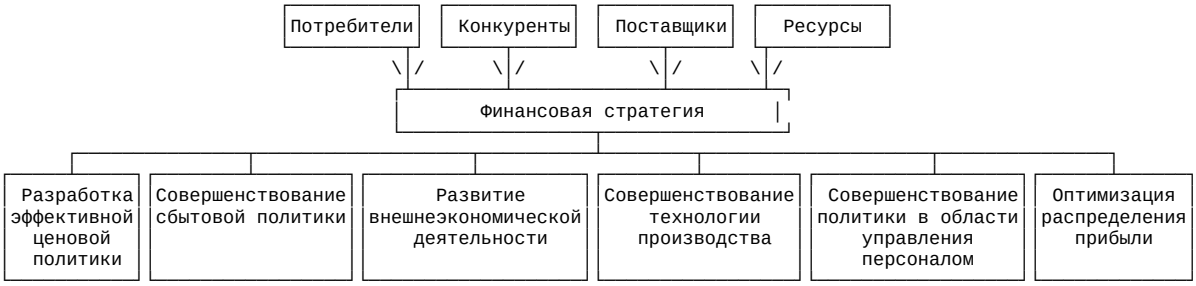

Рис. 2

Финансовая стратегия предприятия является подсистемой генеральной стратегии, объединяющей ряд взаимосвязанных элементов - функциональных стратегий.

Генеральная финансовая стратегия предприятия принята на предстоящие 3 года.

Поскольку, 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 нестабильного развития экономики страны, в качестве временного интервала формирования оперативной финансовой стратегии выбираем 2015 год.

Разработка мероприятий по совершенствованию финансовой стратегии ОАО «ШЗГ» позволит не только определить ориентиры развития, но и добиться понимания общности задач работниками различных служб предприятия, устранить ограничения на взаимодействие между ними, особенно по вопросам решения ключевых проблем, стимулировать информационный обмен между структурными подразделениями предприятия.

Эффективность финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Шахтинский завод Гидропривод» определена обобщающими показателями, которые рассчитаны в первой главе дипломного проекта.

По итогам работы за 2014 год стоимость имущества предприятия увеличилась, размер дебиторской задолженности уменьшился.

Оборачиваемость дебиторской задолженности ускорилась, продолжительность оборота снизилась. Ускорение оборачиваемости привело к высвобождению денежных средств.

Размер кредиторской задолженности предприятия вырос. Оборачиваемость кредиторской задолженности замедлилась, продолжительность оборота увеличилась. Замедление оборачиваемости привело к привлечению дополнительных денежных средств.

Текущая ликвидность на конец года составила -51 447 тыс. руб.

Перспективная ликвидность на начало года составляет 68 588 тыс. руб., на конец года: 120 182 тыс. руб.

Коэффициент абсолютной ликвидности соответствует норме, значения коэффициентов критической и текущей ликвидности превышают нормативные значения.

Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации на предприятии равен S = {0,1,1}, что свидетельствует о независимости финансового состояния предприятия; нормальной финансовой устойчивости, гарантирующей платежеспособность.

Коэффициент автономии и коэффициент обеспеченности запасов и затрат ниже нормы; значения коэффициентов концентрации заемного капитала и соотношения заемных и собственных средств характеризуют увеличение доли заемных средств.

Показатели обеспеченности оборотных активов и маневренности соответствуют нормативным значениям.

По итогам 2014 года выручка от продаж и валовая прибыль сократились.

Снижение себестоимости продаж соразмерно снижению выручки.

При увеличении прибыли от продаж, прибыль до налогообложения и чистая прибыль предприятия сократились.

Возросли значения коэффициентов рентабельности затрат и продаж по прибыли от продажи. Остальные коэффициенты рентабельности снизились.

Темпы изменения суммы прибыли, объема продаж и величины активов (капитала) не оптимальны.

Тем не менее, по итогам рейтинговой оценки предприятие занимает устойчивое финансовое положение на рынке.

Выявленные в процессе анализа отклонения не следует рассматривать как негативные.

Прогнозирование тенденций развития позволит скорректировать управленческие решения, перераспределить финансовые потоки и ресурсы, разработать стратегические мероприятия.

Существует два основных пути оптимизации финансового состояния — оптимизация результатов деятельности (предприятие должно больше зарабатывать прибыли) и рациональное распоряжение результатами деятельности. Однако два указанных пути — «зарабатывать» и «распоряжаться заработанным» — не равнозначны.

Возможности оптимизации состояния предприятия за счет более рационального распоряжения результатами деятельности эффективны, но со временем исчерпаемы.

Базой устойчивого финансового положения организации в течение длительного времени является получаемая прибыль.

Основной целью финансовой стратегии ОАО «Шахтинский завод Гидропривод» является обеспечение прибыльности деятельности.

Для изыскания резервов увеличения прибыли от продажи предприятию необходимо:

-увеличить объем продаж продукции;

-изменить ассортимент структуры объема продажи продукции.

Основу прогноза составляют финансовые возможности предприятия, его экономический потенциал, потребности рынка.

Расчет возможности предприятия приведен в табл. 25.

Таблица 25

Прогнозируемые изменения показателей,
обеспечивающие увеличение прибыли от продажи продукции

Отчетный год				Прогноз				Изменение	
Выручка, тыс. руб.	Себестоимость продукции, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.	Рента Бельность, %	Выручка, тыс. руб.	Себестоимость продукции, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.	Рента Бельность, %	Прибыль, тыс. руб.	Рента Бельность, %
345261	325024	20237	5,86	376107	330012	46095	12,3	25858	6,44

Представим расчет возможных резервов роста прибыли от продажи продукции.

1. Прирост прибыли от увеличения объема продажи продукции $(\Delta П_{pt+1})$:

(376 107 – 345 261) х 0,0586= 1 808 тыс. руб.

2. Прирост прибыли за счет снижения затрат на производство продукции $(\Delta П_{ct+1})$:

330 012 – 325 025 = - 4988 тыс. руб.

3. Прирост прибыли за счет изменения ассортимента структуры объема продажи продукции $(\Delta П_{at+1})$:

(47 095 – 20 237 х 1,089) – 4988= 29 045 тыс. руб.

4. Всего резервов увеличения прибыли от продажи продукции (табл. 26): 1808-4988+ 29045= 25 858 тыс. руб.

Материалы табл. 26 показывают, что возможные резервы роста прибыли за счет роста прибыли от продаж продукции составляют 25 858 тыс. руб.

Таблица 26

Возможные резервы увеличения прибыли

N п/п	Показатель	Сумма, тыс. руб.
I	Резервы роста прибыли от продажи продукции	
1	Увеличение объема продажи продукции	1808
2	Изменение ассортимента в структуре объема продажи продукции	29045
3	Изменение уровня затрат на производство продукции	-4988
	Итого	25858

На основании результатов аналитического исследования текущих показателей прибыли и рентабельности предприятия ОАО "Шахтинский завод Гидропривод» составлен прогноз изменения эффективности его хозяйствования, конкретные показатели которого даны в табл. 27.

Таблица 27

Прогноз финансовых показателей, тыс. руб.

Показатель	За отчетный год (t)	Прогноз (t + 1)
1. Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (без НДС)	345261	376107
2. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	325024	330012
3. Прибыль (убыток) от продаж	20237	46095
4. Прибыль (убыток) от прочих доходов и расходов	-19976	-37106
4.1. Операционные доходы и расходы		
4.2. Внереализационные доходы и расходы	-19976	-37106
5. Прибыль (убыток) до налогообложения	261	8989
6. Налог на прибыль и иные аналогичные	52	1798

обязательные платежи		
7. Чистая прибыль (убыток)	209	7191
8. Рентабельность продаж: по прибыли от продаж	5,86	12,3

Материалы табл. 27 отражают следующее:

- в прогнозируемом периоде прибыль от продажи продукции увеличивается, что можно оценить положительно;

- на изменение прибыли от продаж оказали влияние прогнозируемые структурные сдвиги в ассортименте изделий в сторону увеличения удельного веса более рентабельных и рост объема продажи продукции;

-возрастает прибыль до налогообложения; чистая прибыль, что является основой повышения эффективности функционирования предприятия;

- если деловая активность персонала предприятия будет возрастать не только в прогнозных расчетах, но и в практических действиях, обеспечивающих внедрение прогнозируемых мероприятий, то представленный в табл. 27 прогноз будет выполнен.

Базой для прогнозирования абсолютных показателей предприятия являются результаты расчетов и прогнозирования состояния и расчета изменений валюты баланса в целом, а также текущих активов, текущих обязательств, собственных и собственных оборотных средств (табл. 28).

Таблица 28

Прогнозный анализ

Актив	На начало года	На конец года	Пассив	На начало года	На конец года
Внеоборотные активы	107769	108895	Капитал и резервы	176504	175039
Оборотные активы, в том числе	375282	338163	Долгосрочные обязательства	181324	157030
Запасы	237409	221700	Краткосрочные обязательства,	125223	114989

			в том числе		
НДС	521	207	Краткосрочные займы	1027	6003
Дебиторская задолженность	73250	63294	Кредиторская задолженность	124074	108847
Денежные средства	526	1180	Прочие обязательства	122	139
Прочие активы	63576	51782			
Баланс	483051	447058	Баланс	483051	447058

Для прогнозирования изменения баланса, его состава и структуры используем метод экспертных оценок, базой для которого являются аналитические расчеты показателей финансового состояния, финансовой устойчивости, платежеспособности, рыночной устойчивости, деловой активности ОАО «Шахтинский завод Гидропривод».

Результаты расчетов представлены в табл. 29.

Таблица 29

Моделирование устойчивости экономического роста

	Показатель	На начало прогнозируемого период	На конец прогнозируемого периода	Изменение (+, -) тыс. руб.
1	Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	209	7191	6982
2	Выручка от продажи продукции (работ, услуг) без НДС, тыс. руб.	345261	376107	30846
3	Валюта баланса, тыс. руб.	483051	447058	35993
4	Текущие активы, тыс. руб.	375282	338163	37119
5	Текущие обязательства, тыс. руб.	125223	114989	10234
6	Собственные средства, тыс. руб.	176504	175039	1465
7	Собственные оборотные средства,	68755	66144	2611

	тыс. руб.			
8	Рентабельность продаж (стр. 1 / стр. 2)	0.001	0,02	0,019
9	Оборачиваемость собственных оборотных средств (стр. 2 / стр. 7)	5	6	1
10	Обеспеченность собственными оборотными средствами (стр. 7/ стр. 4)	0,18	0,2	0,02
11	Коэффициент текущей ликвидности (покрытия) (стр. 4 : стр. 5)	3	3	0
12	Доля краткосрочных обязательств в капитале предприятия (стр. 5 : стр. 3)	0,26	0,26	0
13	Коэффициент финансовой зависимости (стр. 3 : стр. 6)	2,7	2,5	0,2

2.6. Определение эффективности разработанной финансовой стратегии.

Таблица 30

Экономические показатели и темпы их роста

Показатели	На начало прогнозируемого период	На конец прогнозируемого периода	Темп роста, %
1. Прибыль до налогообложения	261	8989	344
2. Выручка от продажи (нетто) товаров, продукции, работ, услуг	345261	376107	109
3. Среднегодовая стоимость имущества	458724	465055	101

$T_{пр}$=344>109>101

Результат прогнозных расчетов позволяет сделать вывод о предполагаемом устойчивом экономическом росте, поскольку выполняется соотношение темпов изменения суммы прибыли до налогообложения, выручки от продажи, стоимости имущества и активов.

Это соотношение означает:

1) прибыль увеличивается более высокими темпами, чем объем продаж продукции;

2) объем продаж возрастает более высокими темпами, чем активы (капитал) предприятия, то есть ресурсы предприятия используются более эффективно;

3) экономический потенциал предприятия возрастает по сравнению с предыдущим периодом.

Помимо обеспечения прибыльности деятельности, для эффективной реализации финансовой стратегии ОАО «Шахтинский завод Гидропривод» необходимо:

1. Внесение изменений в Положение о совете директоров ОАО «ШЗГ» в соответствии с Приказом Росимущества от 21.11.2013 N 357 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы Совета директоров в акционерном обществе», а именно:

1.1. Определить в качестве одной из ключевых функция Совета директоров разработку стратегии общества: установление основных ориентиров деятельности общества на долгосрочную перспективу, утверждение ключевых показателей деятельности, основных бизнес- целей общества, стратегий и бизнес-планов, контроль за их исполнением.

1.2. Создать в Совете директоров комитет по стратегии.

1.3. Отнести к компетенции комитета следующие задачи:

- определение стратегических целей деятельности общества, контроль реализации стратегии общества, выработка рекомендаций Совету директоров по корректировке существующей стратегии развития общества;

- разработка приоритетных направлений деятельности общества;

- выработка рекомендаций по дивидендной политике общества;

-оценка эффективности деятельности общества в долгосрочной перспективе;

- предварительное рассмотрение и выработка рекомендаций по вопросам участия общества в других организациях (в том числе по вопросам прямого и косвенного приобретения и отчуждения долей в уставных капиталах организаций, обременения акций, долей);

- оценка добровольных и обязательных предложений о приобретении ценных бумаг общества;

- рассмотрение финансовой модели и модели оценки стоимости бизнеса общества и ее бизнес- сегментов;

- рассмотрение вопросов реорганизации и ликвидации общества и подконтрольных ему организаций;

- рассмотрение вопросов изменения организационной структуры общества и подконтрольных ему организаций;

- рассмотрение вопросов реорганизации бизнес-процессов общества и подконтрольных ему юридических лиц.

2. Использование системного комплексного подхода к оценке финансового состояния с использованием возможностей лицензионного программного продукта «Альт-Финансы». Проведение детального финансового анализа и управленческая интерпретация полученных результатов позволят найти оптимальный путь развития. Программное обеспечение позволяет формировать прогнозную финансовую отчетность и анализировать финансовое состояние компании в будущем. По основным финансовым показателям программа позволяет определить значения, оптимальные для анализируемой компании.

3. Расчет финансовыми службами предприятия собственных нормативов, выделению узкой (индикаторной) выборки финансовых коэффициентов; качественная оценка показателей исходя из сопоставления с

расчетными оптимальными уровнями, тенденциями изменения, взаимного сравнения и принятых логических правил;

4. Разработка типового формата заключения (анализа) о финансовой деятельности компании, в котором не только констатируются проблемы, но и указываются факторы происходящих и будущих изменений, а также вносятся рекомендации по их преодолению, смягчению или усилению.

5. Прогнозный расчет на основании проведенного анализа вариантов тех или иных положений учетной политики, поскольку от принятых в этой части решений напрямую зависит количество и суммы перечисляемых налогов, структура баланса, значения ключевых финансово-экономических показателей.

6. При выработке кредитной политики финансовой службе необходимо учитывать все возможные выгоды и затраты по привлечению финансовых ресурсов как через систему кредитования, так и через инструменты рынка ценных бумаг, а также разработать схему обеспечения их погашения с учетом всех возможных источников получения организацией средств. Финансовой службе рекомендуется:

-рассчитывать потребность в заемных средствах (при ее отсутствии - возможную выгоду от их привлечения);

-правильно выбирать кредитную организацию (учитывая наличие лицензии, размер процентной ставки, способы ее расчета - сложным или простым процентом, сроки погашения, формы выдачи, репутацию на рынке ценных бумаг, условия пролонгации кредитов и т.д.);

-составлять план погашения заемных средств и расчет процентной суммы с учетом особенностей налогообложения прибыли.

7. При управлении оборотными средствами финансовой службе целесообразно постоянно контролировать очередность сроков финансирования активов, выбирая один из нескольких существующих на практике способов:

• хеджирование (компенсация активов обязательствами при равном сроке погашения);

• финансирование по краткосрочным ссудам;

• финансирование по долгосрочным ссудам;

Организация может поддерживать обеспеченность взятых ссуд следующими методами:

1) увеличение доли ликвидных активов;

2) удлинение сроков, на которые выдаются ссуды организации.

Однако следует учесть, что эти методы ведут к снижению прибыльности: в первом случае — путем вложения средств в малоприбыльные активы; во втором — посредством возможности выплаты процентов по ссуде в период наличия собственных средств.

В части ускорения оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности необходимо активизировать претензионную работу с контрагентами.

8. В управлении издержками выбрать такие методы калькулирования себестоимости, которые обеспечивают наиболее наглядное представление о структуре издержек производства, уровне постоянных и переменных затрат, доле коммерческих расходов. Необходимо четко определить и организовать раздельный учет затрат по следующим группам:

• переменные затраты, которые возрастают либо уменьшаются пропорционально объему производства. Это расходы на закупку сырья и материалов, потребление электроэнергии, транспортные издержки, торгово-комиссионные и другие расходы;

• постоянные затраты, изменение которых не связано непосредственно с изменением объемов производства. К таким затратам относятся амортизационные отчисления, проценты за кредит, арендная плата, затраты на содержание аппарата управления, административные расходы и др.;

• смешанные затраты, состоящие из постоянной и переменной части. К таким затратам относятся, например, затраты на текущий ремонт оборудования, почтовые и телеграфные расходы и др.

• в целях снижения затрат предприятия просчитывать возможность применения радикальных мер- сокращения основных средств предприятия (сокращения его масштабов), поскольку предприятие создано давно, рассчитано на объемы производства продукции в несколько раз большие, чем объемы, производимые в настоящее время.

9. При выработке дивидендной политики принятие решения о выплате дивидендов и их размерах определять стадией жизненного цикла организации. Например, если руководство организации предполагает осуществить серьезную программу реконструкции и для ее реализации намечает осуществить дополнительную эмиссию акций, то такой эмиссии должен предшествовать достаточно долгий период устойчиво высоких выплат дивидендов, что приведет к существенному повышению курса акций.

10. При реализации финансовой стратегии определять риски:

10.1. Деловые - риски того, что доходы предприятия не поступят вовремя или не достигнут запланированного значения. В ходе работы по их минимизации изучаются договоры компании с контрагентами, проверяется надежность поставок сырья, износ оборудования, его мощность и загруженность, состояние производственных помещений.

10.2. Кредитные - заключаются в возможном отказе коммерческого банка предоставить или продлить кредит.

10.3. Процентные - возникают из-за колебания процентных ставок по заемному капиталу. Это приводит к изменению затрат на выплату процентов от доходов с инвестиций, к изменению величины прибыли и, возможно, убыткам.

10.4. Бизнес- риски - выражаются в сложности поддерживать дивиденды на определенном уровне, не допуская их снижения. Такой риск возникает в результате просчетов во внутрифирменном планировании,

организации производства, маркетинговой стратегии и сбыте продукции. Основная задача - свести бизнес-риск к минимуму за счет обеспечения эффективного функционирования производства, изучения рынка и оперативного реагирования на происходящие в нем изменения.

Успех финансовой стратегии предприятия гарантируется при выполнении следующих условий:

1) при взаимном уравновешивании теории и практики финансовой стратегии;

2) при соответствии финансовых стратегических целей реальным экономическим и финансовым возможностям через жесткую централизацию финансового стратегического управления и гибкость его методов по мере изменения финансово-экономической ситуации.

Создание надежной и гибкой системы управления финансами, направленной на решение вопросов бюджетной, кредитной, инвестиционной политики, позволит:

-достичь эффективного распределения и использования финансовых ресурсов предприятия;

повысить управляемость и адаптированность предприятия к изменениям на товарных и финансовых рынках;

обеспечить оперативное получение информации о необходимости корректировки стратегии и тактики управления предприятием.

Заключение

Дипломная работа посвящена изучению финансовой стратегии предприятия на примере ОАО «Шахтинский завод Гидропривод».

Разработанная тема соответствует требованиям задания на проектирование. В работе выполнено сравнение показателей спроектированного и действующего объекта.

Стратегия предприятия решает вопросы непрерывного развития и внедрения системы стратегического управления, способствующей определению эффективных направлений в осуществлении финансово-хозяйственной деятельности предприятия, ориентации в финансовых возможностях и перспективах, возникающих в сложившейся экономической системе страны.

Финансовая стратегия предприятия представляет собой многофакторно-ориентированную модель действий и мер, необходимых для достижения поставленных перспективных целей в общей концепции развития в области формирования и использования финансово-ресурсного потенциала предприятия (денежных средств, иного имущества предприятия, персонала, положительной репутации предприятия у органов государственной власти, контролирующих органов, партнеров по бизнесу и у покупателей).

Важность стратегии состоит в том, что через систему показателей в финансах отражается вся деятельность предприятия, формируется исходный момент для принятия решений.

От обоснованности финансовой стратегии зависит устойчивая деятельность предприятия.

Выбранная предприятием стратегия обеспечивает устойчивое стратегическое и финансовое положение предприятия на рынке.

Для поддержания действительного состояния и прогрессивного развития, предприятию целесообразно обеспечить достаточную прибыльность деятельности и реализовать рекомендованные в работе мероприятия по совершенствованию финансовой стратегии.

Все ключевые процессы и системы управления (предприятием, персоналом, бюджетом, отчетностью) должны быть настроены на ее реализацию.

ОАО «Шахтинский завод Гидропривод» является одним из ведущих предприятий в России, специализирующихся на производстве гидравлики.

Миссия компании состоит в удовлетворении спроса на выпускаемую продукцию, повышении качества и эффективности деятельности.

Постановлением от 5 марта 2015 года губернатором Ростовской области ОАО «Шахтинский завод Гидропривод» включено в перечень системообразующих организаций регионального уровня, оказывающих существенное влияние на ситуацию в регионе.

Соответствие финансовых стратегических целей реальным экономическим и финансовым возможностям, ориентирование тактических действий на достижение конечных целей, постоянная оценка внешнего окружения, принятие руководством предприятия лидирующих и активных позиций в прочесе реализации финансовой стратегии обеспечит ее успех и достижение ожидаемых результатов.

Список использованной литературы

1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. - К.: Эльга, Ника-Центр, 2004.

2. Анализ финансовой отчетности: Учеб. Пособие /Под ред. О.В. Ефимова, М.В. Мельник и др. М.: Омега-Л, 2013. 388 с.

3. Ковалев В.В., Ковалев Вит. В. Анализ баланса, или Как понимать баланс. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2014. 784 с.

4. Карминский А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А., Иванова Н.Ю. Контроллинг: Учебник. 2-е изд., дораб. М.: Финансы и статистика, 2011. 334 с.

5. Бакулевская Л.В. Методологические основы стратегического учета и отчетности // Инновационное развитие экономики. 2011. N 6. С. 48 - 52.

6. Боди З., Мертон Р. Финансы / Пер. с англ. М.: Вильямс, 2000. С. 126.

7. Несветайлов В.Ф. Предоставление стратегической информации, прозрачность бизнеса // Международный бухгалтерский учет. 2011. N 25.

8. Хорин А.Н. Стратегический анализ: Учеб. пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Экспо, 2009. 480 с.

9. Цыганова И.Ю. Понятие о стратегических целевых приоритетах и их представление в стратегической отчетности // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2013. N 22. С. 113 - 118.

10. Kaplan R.S., Norton D.P. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 2001.

11. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / Пер. с англ.; под ред. А.Н. Петрова / И. Ансофф. СПб.: Питер, 2009. 344 с.

12. Басовский Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учеб. пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. М.: ИНФРА-М, 2009. 366 с.

13. Бороненкова С.А. Стратегический учет и анализ в управлении хозяйствующим субъектом / С.А. Бороненкова, А.В. Чепулянис // Известия ИрГЭУ. 2011. N 5 (37). С. 20 - 29.

14. Об утверждении Положений по бухгалтерскому учету // Приказ Минфина России от 06.10.2008 N 106н (в ред. от 18.12.2012). Режим доступа: http://www1.minfin.ru/ru/accounting/accounting/legislation/positions.

15. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: модуль 4: Учеб. пособие / С.А. Попов. М.: Инфра-М, 2000. 304 с.

16. Смирнова Е.В. Целевая ориентация модификации систем планирования промышленных предприятий в условиях рыночной экономики / Е.В. Смирнова // Вестник Оренбургского государственного университета. 2011. N 8. С. 122 - 129.

17. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учеб. для вузов: пер. с англ. / А.А. Томпсон мл., А.Дж. III Стрикленд; Албанский ун-т. М.: ИНФРА-М, 2000. 412 с.

18. Тычинина Н.А. Теоретическое обоснование содержания учетно-аналитического обеспечения устойчивого развития предприятия / Н.А. Тычинина // Вестник Оренбургского государственного университета. 2009. N 9. С. 102 - 107.

19. Приказ Росимущества от 21.11.2013 N 357 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы Совета директоров в акционерном обществе».

20.Герасимова В.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2011. 360 с.

21. Кондратьева Е.А., Шальнева М.С. Анализ финансового состояния компании как основа управления бизнесом // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2013. N 8. С. 19 - 29.

22. Интернет ресурс http://www.pravo.gov.ru

23. О формах бухгалтерской отчетности организаций // Приказ Минфина России от 02.07.2010 N 66н (ред. от 06.04.2015). Режим доступа: http://www1.minfin.ru/ru/accounting/accounting/legislation/positions.

24. Крутякова Т.Л. Годовой отчет 2014. М.: АйСи Групп, 2014. 544 с.