

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ
Кафедра финансов, инвестиций и инноваций

ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Выпускная квалификационная работа студента

очной формы обучения
направления подготовки **38.03.01 Экономика** профиль «**Финансы и кредит**»
4 курса группы 06001302
Шаповал Анны Андреевны

Научный руководитель
к.э.н., доц. кафедры финансов,
инвестиций и инноваций
Ваганова О.В.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1. Экономическая сущность и цели финансовой стратегии предприятия.....	6
1.2. Механизм формирования финансовой стратегии в деятельности современного предприятия.....	11
1.3. Методика оценки выбора финансовой стратегии предприятия.....	16
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ООО «ТРАНСАВТО».....	20
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Трансавто».....	20
2.2. Исследование финансового состояния ООО «Трансавто».....	24
2.3. Выбор и обоснование финансовой стратегии ООО «Трансавто».....	37
2.4. Управление дебиторской задолженностью как инструмент совершенствования финансовой стратегии ООО «Трансавто».....	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	53
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	55
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	60

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы predetermined тем, что каждое предприятие желает достичь определенных целей, в частности, быть конкурентоспособным и развиваться на местном рынке. Но не достаточно иметь превосходное обслуживание или предоставлять качественные продукты, чтобы добиться успеха; часто успех заключается в управлении финансовыми ресурсами и разработанной финансовой стратегии предприятия.

В настоящее время финансы имеют чрезвычайно большое значение в бизнесе, для предприятий осуществление надлежащего контроля над ними может быть ключом к успеху или провалу предприятия. Следовательно, важно разработать необходимую и соответствующую реальной ситуации финансовую стратегию предприятия, так как основной движущей силой этого процесса является надлежащее использование ресурсов.

Таким образом, финансовая стратегия предприятия является частью его функциональной стратегии. Важность финансовой стратегии заключается в том, что именно с помощью финансов можно сбалансировать и скорректировать принятые решения, при этом минимизировав все риски для деятельности предприятия, не изменяя главной цели. С другой стороны, финансовые ресурсы являются одновременно и фактором ограничения, т.к. они постоянно находятся в обороте и привлечение дополнительных источников финансирования всегда связано с определенными затратами и рисками для успешного функционирования предприятия в целом.

Финансовая стратегия предприятия направлена на рациональное и целесообразное использование ресурсов и должна соответствовать текущему состоянию предприятия и ситуации, которая сложилась во внешней среде. Качественно разработанная финансовая стратегия позволит предприятию не только занять нишу, но и стабильно развиваться на местном рынке.

Степень изученности темы отражена в разработках российских и зарубежных авторов в области финансового менеджмента и финансового анализа по вопросам разработки и формирования финансовой стратегии предприятия: Альгина В.В., Бланка И.А., Бобылевой А.З., Вилькомира А.К., Власовой К.Э., Геращенко И.П., Григорьевой Т.И., Давыдовой Л.А., Илышевой Н.А., Лихачевой О.Н., Неудачина В. В., Соколовой Н.Н., Хореева А.И., Черновой А. С. и многих других.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию финансовой стратегии ООО «Трансавто».

Исходя из цели, в процессе исследования были поставлены и решены следующие **задачи**:

- определить экономическую сущность и цели финансовой стратегии предприятия;
- исследовать механизм формирования финансовой стратегии в деятельности современного предприятия;
- изучить методику оценки выбора финансовой стратегии предприятия;
- рассмотреть организационно-экономическую характеристику ООО «Трансавто»;
- провести анализ финансового состояния ООО «Трансавто»;
- сделать обоснование финансовой стратегии ООО «Трансавто»;
- выявить инструменты совершенствования финансовой стратегии ООО «Трансавто».

Объектом исследования является ООО «Трансавто».

Предметом исследования являются финансово-экономические отношения, возникающие в процессе формирования финансовой стратегии предприятия.

Теоретической и методологической основой исследования явились труды отечественных и зарубежных авторов по исследуемой проблематике, нормативно-правовые акты РФ, рекомендации специалистов в области

стратегического финансового менеджмента, а также материалы научно-практических конференций и сети Интернет.

Методологической базой являются системный подход, расчетно-аналитический метод, вертикальный и горизонтальный анализ, анализ с помощью коэффициентов, монографический, метод сравнений, а также специфические приемы финансового менеджмента.

Информационную базу исследования составили бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Трансавто» за 2014-2016 годы, документы предприятия, нормативно-правовая база регулирования финансовой деятельности хозяйствующих субъектов.

Практическая значимость работы заключается в обосновании и выработке практических рекомендаций для руководства ООО «Трансавто» с целью выбора финансовой стратегии предприятия.

Структура работы включает введение, две главы, заключение, список литературы и приложения. Выпускная квалификационная работа изложена на 60 страницах печатного текста, содержит 9 таблиц и 4 рисунка, список литературы насчитывает 52 наименования.

Первая глава работы «Теоретические аспекты разработки финансовой стратегии предприятия» раскрывает экономическую сущность и цели финансовой стратегии предприятия, механизм формирования финансовой стратегии в деятельности современного предприятия, а также методику оценки выбора финансовой стратегии предприятия.

Во второй главе рассмотрена организационно-экономическая характеристика ООО «Трансавто», исследовано финансовое состояние ООО «Трансавто», обоснована финансовая стратегия ООО «Трансавто», выявлены инструменты совершенствования финансовой стратегии ООО «Трансавто».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Экономическая сущность и цели финансовой стратегии предприятия

Одним из основных инструментов управления финансово – хозяйственной деятельностью предприятия является разработка финансовой стратегии, которая является частью общей стратегии развития предприятия и обеспечивает основные направления развития его дальнейшей деятельности [24, стр.10]. При разработке финансовой стратегии предприятия большинство менеджеров используют основным принципом концепции «стратегического управления», которая отражает политику и финансы предприятия.

Сущность концепции стратегического управления заключается в разграничении следующих видов стратегий развития предприятия:

- корпоративная стратегия;
- стратегия бизнес – единиц;
- функциональная стратегия.

Модель концепции стратегического управления предприятием представлена на рисунке 1.1.

- корпоративная стратегия;
- миссия предприятия;
- функциональные стратегии;
- маркетинговая, производственная, финансовая, инвестиционная и т.д.;
- стратегия бизнес - единиц.

Усиление конкурентных позиций, объединение стратегических инициатив функциональных отделов, меры, связанные с изменениями в отрасли и др. Первым этапом является разработка корпоративной стратегии, которая определяет основные перспективы и направления деятельности предприятия в целом.

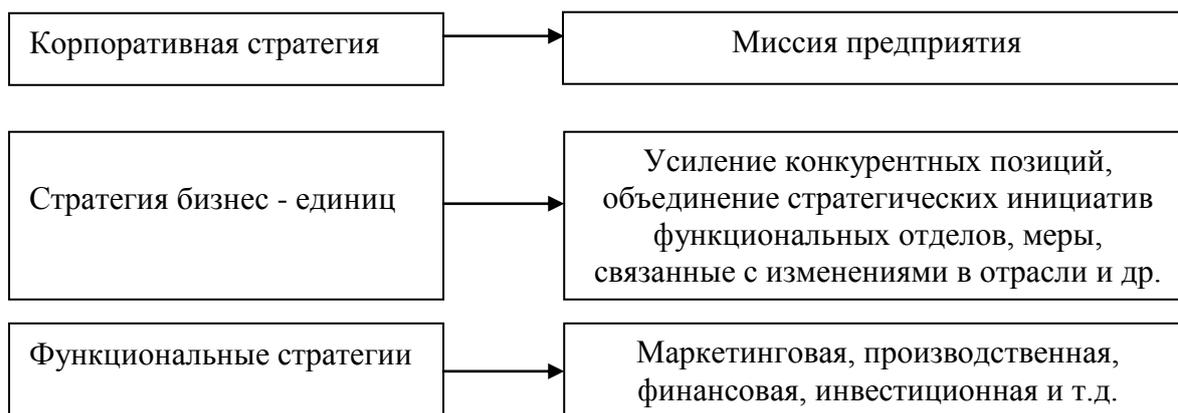


Рис. 1.1. Модель концепции стратегического управления предприятием.

Следующим этапом является разработка стратегии бизнес – единиц, которая направлена на повышение конкурентных позиций отдельных видов бизнеса и повышение их рентабельности. Заключительным этапом является разработка функциональных стратегий в зависимости от видов предприятия.

Финансовая стратегия предприятия необходима, так как с помощью финансов можно сбалансировать и скорректировать принятые решения, минимизировав риски деятельности предприятия, не изменив при этом главную цель.

В экономической литературе существует множество определений финансовой стратегии предприятия.

Например, отечественные авторы подразумевают под термином финансовой стратегии предприятия направления развития предприятия, которые необходимы для достижения поставленных целей в долгосрочной перспективе. По их мнению, реализация финансовой стратегии осуществляется путем мобилизации, эффективного распределения и использования финансовых ресурсов.

Экономист Геращенко И.П. под финансовой стратегией подразумевает генеральный план действий по обеспечению денежными средствами предприятия [19, стр.350].

Вилькомир А.К. под финансовой стратегией подразумевает долговременный курс финансовой политики предприятия, рассчитанный на перспективу и предполагающий решение больших задач предприятия [11, стр.19].

Наиболее полное понятие финансовой стратегии предприятия сформулировано Бланком И.А., где говорится, что финансовая стратегия предприятия представляет один из видов функциональной стратегии, обеспечивающей все направления развития финансовой деятельности и финансовых отношений предприятия путем формирования долгосрочных финансовых целей, а также выбора наиболее эффективных путей их достижения. Бланк И.А. в своих публикациях выделяет доминантные направления финансового развития предприятия:

- стратегия формирования финансовых ресурсов (создание потенциальных финансовых ресурсов предприятия, удовлетворяющих потребности, связанных с развитием предприятия);

- инвестиционная стратегия (рациональное использование финансовых ресурсов предприятия, учет соотношения риска и доходности предприятия, рациональное распределение финансовых ресурсов в зависимости от направлений и форм инвестирования);

- стратегия обеспечения финансовой безопасности предприятия (обеспечение финансовой устойчивости предприятия в процессе стратегического планирования);

- стратегия повышения качества управления финансовой деятельностью предприятия в стратегической перспективе [7, стр.725].

Таким образом, можно сделать вывод, что финансовая стратегия предприятия представляет собой перспективное направление развития финансовой деятельности и финансовых отношений предприятия в долгосрочном периоде. Финансовая стратегия предприятия разрабатывается на основе анализа финансового состояния, анализа результатов хозяйственной деятельности, анализа динамики рынков выпускаемой продукции, оценки

потенциальных рисков, анализа сильных и слабых сторон, анализа конкурентных позиций предприятия. В результате этого можно определить основные цели реализации финансовой стратегии предприятия. Цели финансовой стратегии предприятия представлены на рисунке 1.2.



Рис.1.2. Цели финансовой стратегии предприятия.

Сущность финансовой стратегии предприятия заключается в определении приоритетных целей и системы мероприятий по их достижению в области формирования финансовых ресурсов, оптимизации структуры капитала и эффективного использования активов, соответствующих общей концепции развития предприятия и обеспечивающих ее реализацию.

В зависимости от времени реализации стратегии различают следующие виды стратегий:

- генеральная финансовая стратегия (разрабатывается сроком на один год и охватывает взаимоотношения с бюджетами всех уровней, образование и

использование доходов, потребности в финансовых ресурсах и источниках их формирования);

- оперативная финансовая стратегия (разрабатывается сроком на квартал или месяц и представляет собой распределение и использование финансовых ресурсов);

- стратегия выполнения отдельных стратегических задач (исполнение текущих финансовых обязательств качественно и быстро).

Генеральная финансовая стратегия решает проблемы предприятия, такие как: формирование и анализ годовой финансовой отчетности, дивидендная политика, уплата налога на прибыль и т.д.

Реализация оперативной финансовой стратегии представляет возможность спрогнозировать на планируемый период обороты по поступлению и расходам денежных средств на предприятии.

Стратегия выполнения отдельных стратегических задач определяется кадровой составляющей предприятия, степенью подготовки и квалификации менеджеров, качеством организационной структуры управления предприятием [26, стр.156].

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективность функционирования, рентабельность деятельности, конкурентоспособность предприятий зависит от грамотного выбора, разработки и реализации финансовой стратегии инновационного развития предприятия, которая является составляющей общей корпоративной стратегии предприятия. Финансовая стратегия определяет поведение предприятия на рынке, формирует рыночную позицию, оперируя источниками финансирования и направлениями использования финансовых ресурсов предприятия. Успех финансовой стратегии инновационного развития предприятия осуществляется при взаимной увязки теории и практики финансовой стратегии, соответствии финансовых стратегий финансовым возможностям предприятия через жесткую централизацию финансового стратегического руководства и гибкость его методов по мере изменения финансово – экономической ситуации.

1.2. Механизм формирования финансовой стратегии в деятельности современного предприятия

Современное предприятие характеризуется большими потоками производства, которые должны удовлетворять потребности всех потенциальных потребителей. Процесс изготовления продукции предполагает ряд стадий, которые зависят от множества факторов. Одним из таких факторов является проведение финансовой стратегической политики внутри современных предприятий.

Сложившаяся ситуация на мировом и национальном рынках диктует новые правила ведения бизнеса как такового. Рыночная экономика способствует быстрому развитию потребностей общества, что в целом влечет за собой надобность к расширению производственных мощностей, внедрения новых технологий, введения в эксплуатацию нового современного оборудования. Для того что бы идти в ногу со временем организации должны учитывать все представленные выше пункты в проведении финансовой стратегической политики [21, стр.58].

Составление и следование финансовой стратегии предприятия предполагает учет всех внутренних информационных финансовых показателей, внешних источников, которые могут повлиять на работу в долгосрочной перспективе. Стратегия продвижения предприятия является одним из важных факторов для реализации основных целей предпринимательства. Успешным развитием обладает только та компания, которая имеет правильно сформированный стратегический план. Негативными сторонами долгосрочного планирования является составление его на базе имеющихся условий, как во внутренней, так и внешней среде. Точных прогнозов по развитию экономики страны и мира дать никто не может, в силу различных факторов ситуация на рынке меняется каждый день [27, стр.78].

Прогнозирование будущего опирается на тенденциях формирования сегодняшних условий рыночной экономики. Предвидеть процессы, которые

будут происходить через пять лет очень тяжело, а еще на более длительные периоды времени практически невозможно. Поэтому долговременные планы должны содержать четко регламентированные позиции по перспективному развитию предприятия, но с учетом поправок складывающейся ситуации в стране и в мире. Любая финансовая стратегия предприятия должна учитывать возможные потери денежных ресурсов.

Финансово-хозяйственная деятельность – это большой риск, закладывающий степень выигрыша или проигрыша в ведении деятельности предприятия. Поэтому, сегодня наблюдается тенденция использования среднесрочной финансовой стратегии, которая принесет менее значительные потери временных и денежных ресурсов.

В построении финансовой стратегии необходимо учитывать: динамику изменений в тенденции развития рынков, макроэкономические показатели развития экономики в стране, развитие возможностей предприятия через диверсификацию своей основной деятельности. При учете представленных факторов предприятие должно достигнуть полной независимости, с последующим накоплением капитала [8, стр.110-112].

Процесс формирования капитала организации напрямую зависит от перспективы поступления денежных средств в текущем периоде, поэтому необходимость обозначения основных направлений деятельности учреждения, является основой при формировании финансовой стратегии предприятия.

Финансовые ресурсы на протяжении всего периода реализации стратегии должны рационально использоваться, обеспечивая стабильную работу всей деятельности предприятия. Организация проведения финансовой стратегии должна опираться на отчетность и стандарты финансовой отчетности, которая есть основной базой для построения дальнейших перспектив развития.

Финансовая стратегия предприятия должна учитывать все формы проведения хозяйственной деятельности предприятия, для того чтобы оптимально использовать доходы в будущих периодах. Финансовая деятельность организаций учитывает: проведение расчетов по оборотным

средствам, учитывает фактор инвестиций, прибыль, получаемую в ходе реализации выпускаемой единицы продукции, постоянно меняющиеся условия на экономических рынках [21, стр.96-97].

Процесс развития предприятия напрямую зависит от качественной финансовой стратегии, которая должна обеспечить выполнение финансовой устойчивости в последующих периодах ведения хозяйственной деятельности. Влияние финансовой стратегии предприятия всесторонне учитывает все перспективные возможности предприятия, обеспечивая стабильное развитие на протяжении длительного периода.

Для эффективного достижения поставленных целей необходимо разрабатывать долгосрочную стратегию на базе тенденций постоянного обновления: техники, технологии, принципов управленческой деятельности по организации труда. В целом, на базе долгосрочного плана развития определяются основные направления деятельности в продвижении: налоговой политики, формирования цен на продукцию, инвестирования или привлечения инвесторов.

Прежде чем работать с финансовой стратегией предприятия необходимо выявить негативные тенденции. Существует ряд общих характеристик у предприятий, которые не достигают своих целей. Наиболее распространенными являются:

- незначительный или отсутствует опыт в управлении: в сущности, управление на предприятии может быть в ведении одного человека, который имеет несколько помощников, но в ряде случаев, он не имеет права осуществлять эту функцию;

- бухгалтерский учет и финансовая компания. Обычно опыта ведения бухгалтерского учета не хватает, не определены суммы расходов и прайслисты, которые не покрывают общие расходы. Отсутствие реальных финансовых заявлений и своевременной информации для принятия решений – повседневные проблемы бизнеса;

- предприятие может не иметь инструментов, чтобы правильно планировать свое производство, требовать системы, которая позволит оценивать и контролировать качество, не имеют возможность выполнить большие или специальные заказы, плохое распределение работы, которое является причиной низкого уровня производительности труда и высоких эксплуатационных расходов;

- еще одной проблемой является отсутствие технологических инноваций. Предприятия не могут развивать свой потенциал; серьезной проблемой является отсутствие знания рынка, отсутствие конкуренции, что препятствует применению рыночных методов, связанных с рекламированием своей продукции и не позволяет исследовать, что клиенты ожидают от него? Какое на рынке предложение? Почему уровень продаж меньше, чем раньше? и возможность изучения новых рынков.

В современных условиях все более значимым для предприятий является развитие соответствующих финансовых стратегий, которые позволяют им, используя навыки и опыт финансового менеджера, увеличить ресурсы предприятия с целью роста и укрепления позиций на рынке.

Составляющие финансовой стратегии предприятия, которые могут привести предприятие к успеху и развитию, могут заключаться в следующем:

1. Выбор наиболее квалифицированного финансового директора: этот человек будет нести ответственность за ресурсы предприятия, поэтому необходимо выбрать такого человека, который наиболее приспособлен для этой работы с точки зрения опыта и квалификации. Однако этого не происходит во многих малых и средних предприятиях, поскольку данную должность занимает кто-то из семьи или друзей, что может привести к банкротству предприятия.

2. Стимулирование конкурентоспособности на основе сравнительного анализа и производительности: для каждого предприятия приоритетной целью является достижение высокого уровня производительности за счет снижения затрат и повышение прибыли. Всегда актуальна необходимость отслеживания

процесса развития инноваций, чтобы быть конкурентоспособным предприятием в своей отрасли.

3. Проведение перспективных исследований: данные исследования позволяют идентифицировать и осуществить прогноз тенденций в социальной, экономической и технической областях. Это дает возможность разработать такую стратегию предприятия, которая не будет утопией, а будет заключать в себе результативные управленческие решения и перечень мероприятий по их исполнению.

4. Анализ финансовой отчетности ежемесячно: дает представление о том, насколько эффективно функционирует предприятие, а так же какие действия могут быть предприняты, чтобы исправить ход деятельности предприятия для достижения целей в случае неудовлетворительных результатов анализа. Чем быстрее будет определена проблема, тем лучше корректирующие меры.

5. Проведение исследований риска: дают информацию о рисках, которым подвергается предприятие и помогает найти корреляции между ними. По мере роста бизнеса, деятельность предприятия становится сложнее, и они начинают подвергаться новым рискам. Необходимо попытаться понять все риски, с которыми компания сталкивается для того, чтобы уменьшить негативные последствия от них. На практике используется модель Альтмана Z- счет для определения финансового риска компании и рассмотрения, насколько велика вероятность того, что компания может обанкротиться. Так же для обеспечения выполнения финансовой стратегии возможно формирование системы мер, на базе которой на предприятии будут работать так называемые «центры ответственности», будут определены права, обязанности и степень ответственности их руководителей за результаты осуществления финансовой стратегии предприятия [23, стр.80].

Сложности при выборе финансовой стратегии предприятия являются актуальными в связи с необходимостью принятия решений в современных условиях. Основное внимание в финансовой стратегии рекомендуется уделять оценке текущего состояния субъекта хозяйственной деятельности.

Приоритетными в данном направлении исследований является обоснованный перечень возможных вариантов развития предприятия, выработка четких инструкций для недопущения возможных просчетов и ошибок [37, стр.82].

Таким образом, процесс разработки финансовой стратегии является одним из главных факторов, влияющих на эффективность работы предприятия в долгосрочной перспективе. Разработка основного стратегического плана обязательно учитывает: производство качественной конкурентной продукции, проведение финансовой политики направленной на максимизацию прибыли, рациональному распределению прибыли, созданию резервных фондов. То есть, финансовая стратегия является прогнозом использования финансовых ресурсов, которые позволяют формировать приоритетное направление в достижении главных целей предприятий.

1.3. Методика оценки выбора финансовой стратегии предприятия

Разнообразие и возрастающая сложность рыночной среды, интенсивность и динамичность хозяйственных процессов требуют от предприятий максимально использовать все свои резервы и возможности.

Трансформационные процессы, которые происходят на отечественных предприятиях, во многом связаны с финансами. Анализ денежных потоков, поиск выгодных инвестиционных и инновационных решений, эффективных источников финансирования, грамотный мониторинг дебиторской и кредиторской задолженности, а также разработка рациональной налоговой и учетной политики – все это является важными составляющими эффективной деятельности современных предприятий. Именно поэтому на сегодняшний день большую популярность приобретает использование в практике хозяйствования российских предприятий методология стратегического финансового менеджмента. При выборе финансовой стратегии предприятия основным критерием являются приоритетные направления организации, зависящие от

этапа экономического развития предприятия: становление, развитие, стабилизация, диверсификация [18, стр. 125]:

Вариант 1 – стратегия становления, характеризуется: инвестициями в воспроизводственные процессы, обеспечением конкурентоспособности, снижением доходности, высоким уровнем издержек при низкой ресурсоотдаче. К данной ситуации применительна оборонительная и выжидательная стратегия. Достигается равновесие между ликвидностью и платежеспособностью. Однако стоит отметить, что перед применением этой стратегии необходимо учесть следующие ограничения:

$$УК > ЧА; УК > ЧП; ЧП \leq 0; А3 < А2; П4 > П-1 + П2 + П3; ЧОК^{\wedge} < ЧОК \quad (1.1)$$

где УК - уставной капитал, ЧА - стоимость чистых активов, ЧП - стоимость чистых пассивов, А3 - медленно реализуемые активы, П± - наиболее срочные пассивы, П2 - краткосрочные пассивы, П3 - менее срочные обязательства, П4 - постоянные пассивы, ЧОК - чистый оборотный капитал [41, стр. 40].

Вариант 2 – стратегия развития, характеризуется ростом потенциала финансово-экономической устойчивости и существенным усилением стратегической позиции, сформировавшейся на стадии становления.

Основной целью на данном этапе является достижение возможного экономического роста его стоимости, главным образом за счет дополнительного вложения капитала и роста потенциала финансово-экономической устойчивости. Общая стратегия данного этапа – наступательная, наступательно-оборонительная. Ограничения этой стратегии [41, стр. 41]:

$$ЧА > 0; ЧП > 0; ЧА > УК; ЧП > УК \quad (1.2)$$

Вариант 3, финансовая стратегия стабилизации.

Ключевой целью этой стратегической альтернативы является обеспечение устойчивого функционирования предприятия. Главными предпосылками финансовой стратегии стабилизации являются: снижение издержек производства, увеличение объема продаж, повышение цен с одновременным сохранением рынков сбыта, дополнительное привлечение заемного капитала, повышение эффективности операционного потенциала. Помимо этого, данный вариант подразумевает укрепление конкурентных позиций при ограниченных возможностях расширения доли основного рынка и поддержании потенциала финансово-экономической устойчивости предприятия на необходимом уровне. Общая стратегия – выжидательная, оборонительная. Ограничения:

$$УК = ЧА; УК = ЧП; ЧП > 0; ЧОК_{t-1} < ЧОК_t; СК > ЗК \quad (1.3)$$

где ЗК - заемный капитал, СК - собственный капитал [41, стр. 42]

Вариант 4, стратегия диверсификации деятельности предприятия предполагает положительный эффект в ситуации расширения производственного потенциала за счет уменьшения одних видов деятельности и развития других, более соответствующих условиям макросреды и микросреды (состоянию потенциала финансово-экономической устойчивости). Специфическими предпосылками этой стратегии являются:

- снижение прибыли;
- снижение объема производства за счет увеличения других видов продукции;
- определенный рост издержек производства;
- перевод активов в денежную форму;
- снижение корпоративных затрат;
- увеличение риска.

Общая стратегия – наступательно-оборонительная, выжидательная.

Ограничения:

$$\begin{aligned}
 &УК > ЧА; УК > ЧП; ЧП > 0; Сп(АБ) > Сп(А) + Сп(Б); \\
 &А4 \leq 60 \%; А_{\pm} + А2 + А3 \geq 40 \%; А2 \rightarrow А1
 \end{aligned}
 \tag{1.4}$$

где Сп(АБ) - приведенная стоимость портфеля активов; Сп(А) - приведенная стоимость актива А; Сп(Б) - приведенная стоимость актива Б, А \pm - наиболее ликвидные активы, А2 - быстрореализуемые активы, А3 - медленно реализуемые активы, А4 - труднореализуемые активы [41, стр. 43]

В этой связи для обоснования ограничений и выбора стратегии диверсификации подразумевается использовать методику оптимизации структуры капитала.

Таким образом, можно сделать вывод, что из числа приведенных вариантов стратегии следует избрать тот, который отвечает соответствующему этапу жизненного цикла предприятия. При этом не обязательно будет достигаться основная цель корпорации – максимизация прибыли, так как следует обратить внимание на устойчивые темпы роста операционного потенциала, обеспечивающего рост рентабельности.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ООО «ТРАНСАВТО»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Трансавто»

В мае 2005 года на основе транспортного цеха ОАО «Промгражданстрой» было создано общество с ограниченной ответственностью «Трансавто». Адрес нахождения организации: Белгородская область, г. Алексеевка, Территория района сахарного завода.

На право деятельности автомобильного грузового неспециализированного транспорта, технического обслуживания и ремонта всех видов транспортных средств, деятельности такси, аренды ООО «Трансавто» выдана лицензия.

ООО «Трансавто» занимается транспортными услугами, грузо- и пассажироперевозками, оказывает услуги по мойке легковых и грузовых автомобилей, сдачей автомобилей в аренду, а также оказывает диспетчерские услуги юридическим и физическим лицам в предоставлении автоуслуг.

Основной целью деятельности организации является извлечение прибыли. ООО «Трансавто» может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, которые необходимы для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом, в том числе розничная торговля автотранспортными средствами, обучение водителей автотранспортных средств, сдачи основных средств в аренду.

Высшим органом управления является Общее собрание участников общества, которое один раз в год проводит годовое общее собрание участников.

Генеральный директор является исполнительным единоличным органом. К его компетенции относятся вопросы руководства текущей деятельностью, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции общего

собрания участников Общества. Аудитор осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью организации.

Имущество Общества состоит из уставного капитала, а также фондов образуемых из предусмотренных законом поступлений. Имущество образуется за счет: доходов от реализации продукции, работ, услуг; кредитов банков; безвозмездных или благотворительных взносов; иных, не запрещенных законом поступлений.

ООО «Трансавто» является юридическим лицом и действует на основании Устава и российского законодательства. Организационно-управленческая структура ООО «Трансавто» представлена в Приложении 1.

Общее руководство финансово-хозяйственной деятельностью ООО «Трансавто» осуществляет главный экономист, к функциональным обязанностям которого относятся:

- осуществляет контроль за разработкой проектов перспективных и текущих нормативных документов, осуществляет руководство работой по совершенствованию организации труда, форм и систем заработной платы, материального стимулирования;
- контролирует исполнение нормативных регуляторов предприятия, анализирует их актуальность и эффективность;
- анализирует финансово-хозяйственную деятельность организации, участвует в разработке предложений, направленных на повышение рентабельности производства, увеличение прибыли, снижение издержек на производство и реализацию продукции, укрепление финансовой дисциплины;
- совместно с бухгалтерией осуществляет методическое руководство и организацию работы по учету и анализу результатов производственно-хозяйственной деятельности, разработку рациональной учетной документации;
- контролирует составление отчетности о результатах финансовой деятельности в соответствии со стандартами финансового учета и отчетности, а так же правильность составления и оформления отчетной документации, своевременность ее предоставления внешним и внутренним пользователям;

- контролирует оказание правовой помощи структурным подразделениям в претензионной работе;
- контролирует подготовку и передачу необходимых материалов в судебные и арбитражные органы;
- участвует в разработке должностных инструкций;
- руководит работниками кадровой и экономической службы, а так же юрисконсультom предприятия.

Основные экономические показатели финансово - хозяйственной деятельности ООО «Трансавто» представлены в таблице 2.1, которые рассчитаны на основании бухгалтерской отчетности за 2014-2016 годы (Приложения 2-4).

Исходные данные и рассчитанные показатели в таблице свидетельствуют об изменении в экономическом развитии предприятия. Так, в период с 2014 по 2016 годы организация расширила свою производственно-финансовую деятельность.

Выручка в 2016 г. намного увеличилась по сравнению с 2014 г. на 178065 тыс. руб., что несомненно является положительным фактором в осуществлении своей деятельности. В 2015 году среднегодовая стоимость основных средств возросла на 45251 тыс. руб., а в 2016 – на 53647,5 тыс. руб. Данные показатели отражают обновление основных средств и свидетельствуют об эффективной деятельности ООО «Трансавто».

За весь исследуемый период ежегодно возрастает среднесписочная численность работников, что свидетельствует о развитии и росте объемов реализации услуг в ООО «Трансавто».

Однако за три года наблюдается снижение производительности труда на 14,48 тыс. руб., которое объясняется недостатками в системе материального стимулирования своих работников.

Положительной тенденцией является снижение среднегодовой стоимости кредиторской задолженности за 2014-2016 гг. на 100288,5 тыс. руб., что объясняется улучшением платежеспособности ООО «Трансавто».

Основные экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности
ООО «Трансавто» за 2014-2016 гг.

№ п / п	Показатели	Годы			Отклонение			
					Абсолютное (+,-)		Относительно (%)	
		2014	2015	2016	2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Выручка, тыс. руб.	848930	907627	1026995	58697	119368	106,91	113,15
2	Среднесписочная численность работников, чел.	443	487	540	44	53	109,93	110,88
3	Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	224138	269389	323036,5	45251	53647,5	120,19	119,91
4	Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс. руб.	128045	136007,5	147057	7962,5	11049,5	106,22	108,12
5	Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, тыс. руб.	204727,5	231895	104439	27167,5	-127456	113,27	45,04
6	Себестоимость продукции, тыс. руб.	837132	892615	983599	55483	90984	106,63	110,19
7	Прибыль от продажи продукции, тыс. руб.	11798	15012	43396	3214	28384	127,24	289,07
8	Чистая прибыль, тыс. руб.	22550	14859	54410	-7691	39551	65,89	366,18
9	Производительность труда, тыс. руб.	1916,32	1863,71	1901,84	-52,61	38,13	97,25	102,05
10	Фондоотдача, руб.	3,79	3,37	3,18	-0,42	-0,19	88,92	94,36
11	Фондоёмкость, руб.	0,26	0,30	0,31	0,04	0,01	115,38	103,33
12	Уровень рентабельности, %	1,41	1,68	4,41	0,31	2,73	-	-
13	Чистая рентабельность продаж, %	2,66	1,64	5,30	-1,02	3,66	-	-

Рассчитанный показатель фондоемкости за три года незначительно увеличился, что свидетельствует об ухудшении использовании основных фондов в данном периоде, а также о низком темпе обновления основных

средств и высоком уровне их износа. Прибыль от продажи услуг выросла в 2016 г. по сравнению с 2015 г. на 28384 тыс. руб., а в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 3214 тыс. руб., что в свою очередь повлияло на рост показателя уровня рентабельности за три года на 3%.

Таким образом, рассчитанные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Трансавто» за 2014-2016 гг. свидетельствуют о значительном улучшении показателей, увеличении прибыли и рентабельности производства.

2.2. Исследование финансового состояния ООО «Трансавто»

Финансовое состояние предприятия - одна из важнейших характеристик экономической деятельности предприятия. Представляет собой оборот денежного потока, с помощью которого производится реализация и производство его продукции, а так же способность предприятия к устойчивому развитию.

Первоначально проведем анализ финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности ООО «Трансавто» за 2014 – 2016 гг.

Для определения типа финансовой устойчивости предприятия необходимо провести углубленный анализ, изучив абсолютные и относительные показатели. «Обобщающим показателем финансовой независимости является излишек или недостаток источников средств для формирования запасов, который определяется в виде разницы величины источников средств и величины запасов.

Для характеристики источников формирования запасов и затрат используется несколько показателей, которые отражают различные виды источников».

В целях определения соотношения источников для формирования запасов, их качества (заемные или собственные) и достаточности (избыток или недостаток) и, непосредственно, величины самих запасов, мы рассчитаем

абсолютные показатели на основе данных бухгалтерской отчетности ООО «Трансавто» за 2016 год. Воспользуемся формулами:

- наличие собственных оборотных средств (СОС) за 2016 г. устанавливаем в соответствии с формулой:

СК (собственный капитал (раздел III баланса)) = 206439 тыс. руб.

ВОА (внеоборотные активы (раздел I баланса)) = 393662 тыс. руб.

СОС = 206439 – 393662 = – 187223 тыс. руб.

- наличие собственных и долгосрочных заемных источников финансирования запасов (СДИ) определяем в соответствии с формулой:

СОС (собственные оборотные средства) = – 187223 тыс. руб.

ДКЗ (долгосрочные кредиты и займы (раздел IV баланса)) = 1000 тыс. руб.

СДИ = – 187223 + 1000 = -186223 тыс. руб.

- общая величина основных источников формирования запасов (ОИЗ) определяется в соответствии с формулой:

СДИ (собственные и долгосрочные источники) = -186223 тыс. руб.

ККЗ (краткосрочные кредиты и займы (раздел V баланса)) = 32217 тыс. руб.

ОИЗ = -186223 + 32217 = -154006 тыс. руб.

На основании расчетов, получаем три показателя обеспеченности запасов источниками финансирования.

- определяем излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (Δ СОС), используя формулу:

СОС (собственные оборотные средства) = – 187223 тыс. руб.

З (запасы (раздел II баланса)) = 23078 тыс. руб.

СОС = – 187223 – 23078 = – 210301 тыс. руб.

- определяем излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных источников финансирования запасов (Δ СДИ), используя формулу:

СДИ (собственные и долгосрочные источники) = -186223 тыс. руб.

З (запасы (раздел II баланса)) = 23078 тыс. руб.

СДИ = -186223 – 23078 = -209301 тыс. руб.

- определяем излишек (+) или недостаток (–) величины основных источников покрытия запасов (Δ ОИЗ), используя формулу:

ОИЗ (Общая величина источников запасов) = -154006 тыс. руб.

З (запасы (раздел II баланса)) = 23078 тыс. руб.

ОИЗ = -154006 – 23078 = -177084 тыс. руб.

Проведем расчет показателей на основе бухгалтерской (финансовой) отчетности ООО «Трансавто» за 2015 г.:

- наличие собственных оборотных средств (СОС) за 2015 г. устанавливаем в соответствии с формулой:

СК (собственный капитал (раздел III баланса)) = 152029 тыс. руб.

ВОА (внеоборотные активы (раздел I баланса)) = 252453 тыс. руб.

СОС = 152029 – 252453 = – 100424 тыс. руб.

- наличие собственных и долгосрочных заемных источников финансирования запасов (СДИ) определяем в соответствии с формулой:

СОС (собственные оборотные средства) = – 100424 тыс. руб.

ДКЗ (долгосрочные кредиты и займы (раздел IV баланса)) = 26000 тыс. руб.

СДИ = – 100424 + 26000 = -74424 тыс. руб.

- общая величина основных источников формирования запасов (ОИЗ) определяется в соответствии с формулой:

СДИ (собственные и долгосрочные источники) = -74424 тыс. руб.

ККЗ (краткосрочные кредиты и займы (раздел V баланса)) = 2518 тыс. руб.

ОИЗ = -74424 + 2518 = -71906 тыс. руб.

В результате проведенных расчетов, оперируя полученными данными, мы можем получить три показателя обеспеченности запасов источниками

финансирования.

- определяем излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (Δ СОС), используя формулу:

$$\text{СОС (собственные оборотные средства)} = -100424 \text{ тыс. руб.}$$

$$З \text{ (запасы (раздел II баланса))} = 19721 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{СОС} = -100424 - 19721 = -120145 \text{ тыс. руб.}$$

- определяем излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных источников финансирования запасов (Δ СДИ), используя формулу:

$$\text{СДИ (собственные и долгосрочные источники)} = -74424 \text{ тыс. руб.}$$

$$З \text{ (запасы (раздел II баланса))} = 19721 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{СДИ} = -74424 - 19721 = -94145 \text{ тыс. руб.}$$

- определяем излишек (+) или недостаток (-) величины основных источников покрытия запасов (Δ ОИЗ), используя формулу:

$$\text{ОИЗ (Общая величина источников запасов)} = -71906 \text{ тыс. руб.}$$

$$З \text{ (запасы (раздел II баланса))} = 19721 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{ОИЗ} = -71906 - 19721 = -91627 \text{ тыс. руб.}$$

Проведем расчет показателей на основе бухгалтерской (финансовой) отчетности ООО «Трансавто» за 2014 г.:

- наличие собственных оборотных средств (СОС) за 2014 г. устанавливаем в соответствии с формулой:

$$\text{СК (собственный капитал (раздел III баланса))} = 127877 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{ВОА (внеоборотные активы (раздел I баланса))} = 286395 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{СОС} = 127877 - 286395 = -158518 \text{ тыс. руб.}$$

- наличие собственных и долгосрочных заемных источников финансирования запасов (СДИ) определяем в соответствии с формулой:

$$\text{СОС (собственные оборотные средства)} = -158518 \text{ тыс. руб.}$$

ДКЗ (долгосрочные кредиты и займы (раздел IV баланса)) = 8000 тыс. руб.

$$\text{СДИ} = -158518 + 8000 = -150518 \text{ тыс. руб.}$$

- общая величина основных источников формирования запасов (ОИЗ) определяется в соответствии с формулой:

$$\text{СДИ (собственные и долгосрочные источники)} = -150518 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{ККЗ (краткосрочные кредиты и займы (раздел V баланса))} = 17936 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{ОИЗ} = -150518 + 17936 = -132582 \text{ тыс. руб.}$$

В результате проведенных расчетов, оперируя полученными данными, мы можем получить три показателя обеспеченности запасов источниками финансирования.

- определяем излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств ($\Delta\text{СОС}$), используя формулу:

$$\text{СОС (собственные оборотные средства)} = -158518 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{З (запасы (раздел II баланса))} = 17135 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{СОС} = -158518 - 17135 = -175653 \text{ тыс. руб.}$$

- определяем излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных источников финансирования запасов ($\Delta\text{СДИ}$), используя формулу:

$$\text{СДИ (собственные и долгосрочные источники)} = -150518 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{З (запасы (раздел II баланса))} = 17135 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{СДИ} = -150518 - 17135 = -167653 \text{ тыс. руб.}$$

- определяем излишек (+) или недостаток (-) величины основных источников покрытия запасов ($\Delta\text{ОИЗ}$), используя формулу:

$$\text{ОИЗ (Общая величина источников запасов)} = -132582 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{З (запасы (раздел II баланса))} = 17135 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{ОИЗ} = -132582 - 17135 = -149717 \text{ тыс. руб.}$$

Проведенные расчеты свидетельствуют, что за три года 2014-2016 гг. собственный капитал, внеоборотные активы и производственные запасы имеют тенденцию к росту.

Показатели СОС имеют отрицательное значение, наблюдается недостаток собственных оборотных средств, что характеризует уровень платежеспособности и финансовой устойчивости организации ООО «Трансавто» как низкий, а финансовое состояние – неустойчивое. Поэтому возникает необходимость принятия мер по увеличению собственного капитала предприятия.

Собственные источники финансирования также имели отрицательное значение за три года.

Оценка обеспеченности запасов источниками финансирования ООО «Трансавто» за 2014-2016 гг. представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Оценка обеспеченности запасов источниками финансирования
ООО «Трансавто» за 2014-2016 гг.

№ п / п	Показатели	Годы			Отклонение (+,-)	
		2014	2015	2016	2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.
1	2	4	5	6	7	8
1	Собственный капитал (С)	127877	152029	206439	24152	54410
2	Внеоборотные активы (ВОА)	286395	252453	393662	-33942	141209
3	Производственные запасы (З)	17135	19721	23078	2586	3357
4	Собственные оборотные средства (СОС)	-158518	-100424	-187223	58094	-86799
5	ДКЗ (долгосрочные кредиты и займы)	8000	26000	1000	18000	-25000
	ККЗ (краткосрочные кредиты и займы)	17936	2518	32217	-15418	29699
	Собственные и долгосрочные источники (СДИ)	- 167653	-74424	-186223	87651	52836
6	Основные источники формирования запасов (ОИЗ)	-149717	-91627	-177084	12525	36713

В результате оценки обеспеченности запасов и затрат источниками финансирования, проведенной в таблице 2.2, можно сделать вывод, что на протяжении 2014-2016 гг. в ООО «Трансавто» кризисное финансовое положение ($\Delta\text{СОС} < 0$, $\Delta\text{СДИ} < 0$, $\Delta\text{ОИЗ} < 0$).

Далее рассчитаем показатели финансовой устойчивости организации, которая является одной из характеристик соответствия структуры источников финансирования в структуре активов.

Рассчитанные показатели финансовой устойчивости ООО «Трансавто» за 2014 – 2016 гг. представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Показатели, характеризующие финансовую устойчивость ООО «Трансавто» за 2014 – 2016 гг.

Показатели	Годы			Отклонение (+;-)	
	2014	2015	2016	2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.
1	2	3	4	5	6
1. Собственный капитал	127877	152029	206439	24152	54410
2. Заемный капитал	271810	268734	415324	-3076	146590
3. Долгосрочные обязательства	97536	127093	266728	29557	139635
4. Краткосрочные обязательства	174274	141641	148596	-32633	6955
5. Валюта баланса	399688	420763	621762	21075	200999
6. Коэффициент концентрации собственного капитала (финансовой независимости)	0,29	0,36	0,33	0,07	-0,03
7. Коэффициент концентрации заёмного капитала	0,68	0,64	0,67	-0,04	0,03
8. Коэффициент финансовой зависимости	3,13	2,77	3,01	-0,36	0,24
9. Коэффициент текущей задолженности	0,44	0,34	0,24	-0,1	-0,1
10. Коэффициент устойчивого финансирования	0,56	0,66	0,76	0,1	0,1
11. Коэффициент финансового левериджа (риска)	2,13	1,77	2,01	-0,36	0,24

Рассчитанный коэффициент концентрации собственного капитала определяет долю средств, инвестированных в предприятие его владельцами. Коэффициент в 2015 г. увеличился на 0,07, а в 2016 г. снизился на 0,03, что

свидетельствует о том, что ООО «Трансавто» финансово неустойчиво (норматив 0,6) и имеет зависимость от внешних кредиторов.

Также о финансовой устойчивости и независимости предприятия можно судить по коэффициенту концентрации заемного капитала, который в ООО «Трансавто» за три года увеличился на 0,04 и составил в 2016 г. 0,67, что говорит о большой доле привлечения краткосрочных заемных средств. Коэффициент финансовой зависимости отражает долю заемных средств в активах предприятия. Большая доля заемных средств снижает платежеспособность и подрывает финансовую устойчивость предприятия.

В ООО «Трансавто» за три года коэффициент финансовой зависимости снизился на 0,12 и в 2016 г. составил 3,01. Коэффициент устойчивого финансирования характеризует, какая часть активов баланса сформирована за счет устойчивых источников.

В ООО «Трансавто» рассчитанный коэффициент увеличился на 0,2 и в 2016 г. составил 0,76. Коэффициент финансового левериджа в 2016 г. составил 2,01, что ниже уровня 2014 г. на 0,12, а норма коэффициента финансового риска находится в диапазоне от 0,5 до 0,8.

Далее проведем расчет показателей, которые характеризуют ликвидность баланса ООО «Трансавто» за 2014 – 2016 гг. в таблице 2.4.

По данным таблицы 2.4 видно, что в ООО «Трансавто» за три года показатель денежных средств и денежных эквивалентов значительно снизился на 3271 тыс. руб., а оборотные активы возросли на 72316 тыс. руб., краткосрочные обязательства снизились на 25678 тыс. руб. и составили 148596 тыс. руб. в 2016 г.

Аналогично наблюдается увеличение дебиторской задолженности и финансовых вложений. Данные изменения повлияли на коэффициент абсолютной ликвидности, который является наиболее жестким критерием ликвидности организации и показывает, какая часть краткосрочных заемных обязательств может быть при необходимости погашена немедленно, в 2016 г. показатель составил 0,13.

Показатели, характеризующие ликвидность баланса ООО «Трансавто»
за 2014 – 2016 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное (+;-)		Относительное (%)	
	2014	2015	2016	2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
1. Денежные средства и денежные эквиваленты	3653	6238	382	2585	-5856	170,76	6,12
2. Дебиторская задолженность	89721	139743	154371	50022	14628	155,75	110,47
3. Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	596	596	18400	0	17804	100	3087,25
4. Оборотные активы	155785	168367	228101	12582	59734	108,08	135,48
5. Краткосрочные обязательства	174274	141641	148596	-32633	6955	81,27	104,91
6. Запасы	17135	19721	23078	2586	3357	115,09	117,02
7. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,02	0,05	0,13	0,03	0,08	250	260
8. Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности	0,54	1,03	1,17	0,49	0,14	190,74	113,59
9. Коэффициент текущей ликвидности	0,89	1,19	1,54	0,3	0,35	133,71	129,41

Коэффициент абсолютной ликвидности имеет положительную динамику, увеличился на конец 2016 г., однако был ниже установленного норматива и говорит о том, что организация с трудом сможет погасить в ближайшее время свою задолженность за счет денежных средств и приравненных к ним финансовых вложений.

Показатель за 2016 г. равен 0,13. Коэффициент быстрой ликвидности выше нормативного значения только в 2016 г., что больше по сравнению с 2014 г. на 0063. Коэффициент текущей ликвидности имеет динамику к росту, выше

оптимального значения и говорит о том, что на начало года предприятие могло погасить 154% своих текущих обязательств по кредитам и расчетам, мобилизовав все свои оборотные средства, увеличившись на конец года на 173%. Таким образом, невысокие значения коэффициентов свидетельствуют о том, что за три исследуемых года ООО «Трансавто» не располагал достаточным объемом средств для обеспечения погашения своих обязательств.

Платёжеспособность — это возможность предприятия вовремя и в полном размере погашать имеющиеся обязательства перед контрагентами. С её помощью определяется финансовое состояние организации. Анализ платежеспособности проводят с помощью финансовой отчетности за 2014-2016 гг. (Приложения 2-4).

Рассчитанные показатели представим в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Анализ платежеспособности ООО «Трансавто» за 2014 – 2016 гг.

Показатели	Годы			Отклонение (+;-)	
	2014	2015	2016	2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.
1	2	3	4	5	6
Платежные средства					
-денежные средства	3653	6238	382	2585	-5856
-дебиторская задолженность	89721	139743	154371	50022	14628
Итого платежных средств	93374	145981	154753	52607	8772
Срочные платежи					
-задолженность по оплате труда;	-	-	-	-	-
-задолженность перед государственными внебюджетными фондами;	45687	35853	47054	-9834	11201
-задолженность по налогам и сборам	128587	105788	101542	-22799	-4246
Итого срочных платежей	174274	141641	148596	-32633	6955
Коэффициент платежеспособности	0,54	1,03	1,04	0,49	0,01

Показатели таблицы констатируют увеличение за три года таких показателей, как: дебиторская задолженность (менее 12 месяцев), задолженность перед государственными внебюджетными фондами. Денежные средства в 2016 г. по сравнению с 2014 г. снизились на 3271 тыс. руб., что является негативным фактом финансово-хозяйственной деятельности ООО

«Трансавто». Итого платежных средств в организации за три года увеличилось на 61379 тыс. руб., что связано с увеличением дебиторской задолженности. Сумма срочных платежей ООО «Трансавто» снизилась за три года на 25678 тыс. руб. Коэффициент платежеспособности по нормативу должен быть больше 1, однако показатель соответствует нормативу только в 2016 г. и составляет 1,04.

Чтобы контролировать способность погашать долги, предприятие должно регулярно анализировать показатель платёжеспособности. Расчёты ведутся по данным бухгалтерского учёта ежемесячно или раз в квартал.

Организация самостоятельно выбирает периодичность оценки, учитывая при этом объём задолженности, размер оборота и прочие индивидуальные характеристики. Расчёт показателя очень важен для оперативности принятия управленческих решений, так как снижение уровня платёжеспособности в перспективе ведёт к риску банкротства.

Анализ деловой и рыночной активности организации показывает результативность применения предприятием собственных оборотных средств и уровень активности ее на рынке. За исследуемый период формируются выводы относительно инвестиционной привлекательности предприятия.

Показатели деловой активности ООО "Трансавто" за 2014– 2016 гг. представлены в таблице 2.6.

Показатель оборачиваемости активов определяет эффективность деятельности предприятия, но не с точки зрения прибыльности, а с точки зрения интенсивности (скорости оборачиваемости). Чем выше значение коэффициента, тем предприятие более эффективно работает. Полученные данные свидетельствуют о том, что в 2016 г. число совокупных активов составляет 1,65 оборотов, а в 2014 г. оборачиваемость собственного капитала была больше на 0,47 и составляла 2,12 оборота. Оборачиваемость собственного капитала также снизилась на 1,55 оборотов, что является отрицательной тенденцией в деятельности ООО "Трансавто". Оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности за три года увеличилась.

Динамика показателей деловой активности ООО "Трансавто" с 2014-2016 гг.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение (+,-)	
				2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015г.
1. Выручка от реализации	848930	907627	1026995	58697	119368
2. Оборачиваемость совокупных активов (оборотов)	2,12	2,16	1,65	0,04	-0,51
3. Оборачиваемость собственного капитала (оборотов)	7,28	6,49	5,73	-0,79	-0,76
4. Фондоотдача	3,79	3,37	3,18	-0,42	-0,19
5. Оборачиваемость текущих активов	5,67	6,45	5,18	0,78	-1,27
6. Оборачиваемость запасов (оборотов)	55,33	48,44	45,96	-6,89	-2,48
7. Оборачиваемость запасов (дней)	7	7	8	0	1
8. Оборачиваемость дебиторской задолженности (оборотов)	6,63	6,67	6,98	0,04	0,31
9. Оборачиваемость дебиторской задолженности (дней)	54	54	52	0	-2
10. Оборачиваемость кредиторской задолженности (оборотов)	4,09	3,85	9,42	-0,24	5,57
11. Оборачиваемость кредиторской задолженности (дней)	88	94	38	6	-56
12. Продолжительность операционного цикла	61	61	60	0	-1
13. Продолжительность финансового цикла	-27	-33	-22	-6	11

Чем выше значение коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности, тем ликвидность предприятия лучше. Тем не менее, ООО "Трансавто" не выгодно иметь большие значения данного коэффициента, так как это снижает рентабельность предприятия. Коэффициент дебиторской задолженности в ООО "Трансавто" меньше коэффициента кредиторской, что является положительным фактором, так как это увеличивает рентабельность предприятия и появляется больше «свободных» денег для осуществления деятельности. Оборачиваемость запасов отражает скорость оборота товарно-материальных запасов. Оборачиваемость запасов в 2016 г. как и в 2014 г. увеличилась на 1 оборот. Продолжительность операционного цикла за три года снизилась на 1 день, что является положительным фактом, поскольку приводит к снижению потребности в оборотных средствах для финансирования текущей деятельности, что в свою очередь приводит к дополнительной иммобилизации

денежных средств в запасах и средствах расчета. Продолжительность финансового цикла за три года увеличилась на 11 дней, что говорит о замедлении расчетов и оценивается отрицательно. Таким образом, анализ рассчитанных показателей позволяет сделать вывод о снижении деловой активности предприятия за три года. Наблюдается снижение показателей оборачиваемости, за исключением коэффициента оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженностей. Увеличение выручки обеспечивается за счет привлечения краткосрочных заемных средств.

Различные стороны финансово-хозяйственной деятельности организации получают законченную денежную оценку в системе показателей финансовых результатов, которые характеризуют абсолютную эффективность хозяйствования предприятия.

Для проведения анализа прибыльности/убыточности ООО "Трансавто" рассчитаем таблицу 2.7.

Таблица 2.7

Показатели прибыльности/убыточности ООО "Трансавто" за 2014-2016 гг.

Показатели	Годы			Отклонение (+; -)	
	2014	2015	2016	2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.
1	2	3	4	5	6
Выручка	848930	907627	1026995	58697	119368
Валовая прибыль	11798	14997	43396	3199	28399
Чистая прибыль	22550	14859	54410	-7691	39551
Собственный капитал, тыс. руб.	127877	152029	206439	24152	54410
Валюта баланса	399688	420763	621762	21075	200999
Рентабельность активов, %	5,64	3,53	8,75	-2,11	5,22
Рентабельность собственного капитала, %	19,34	10,62	30,36	-8,72	19,74
Рентабельность продукции (продаж), %	2,66	1,64	5,30	-1,02	3,66

Рассчитанные показатели свидетельствуют о том, что рентабельность активов в 2016 г. увеличилась на 3,11% по сравнению с 2014 г., что говорит о тенденции роста эффективности использования имущества ООО "Трансавто". Рассчитанный показатель рентабельности собственного капитала также увеличился на 11,02%, что является положительной тенденцией.

Таким образом, рассчитанные показатели свидетельствуют, что ООО «Трансавто» находится в кризисном финансовом положении, не является финансово устойчивым и независимым предприятием и его деятельность зависит от заемных источников финансирования, а это в свою очередь увеличивает уровень финансового риска. Однако за три года увеличились прибыльность и рентабельность производства.

2.3. Выбор и обоснование финансовой стратегии ООО «Трансавто»

Экономика Российской Федерации в данный момент переживает нелегкие времена в различных сферах деятельности. Тем самым возникают задачи, способствующие улучшению нестабильной обстановки страны. К ним можно отнести использование собственных ресурсов, отказ от неэффективных экономических моделей и, как следствие, подъем национальной экономики. Важную роль в экономике играют обновление и развитие транспортной инфраструктуры благодаря реализации масштабных проектов в этой области.

Выделим основные задачи финансовой стратегии ООО "Трансавто".

1. Управление инвестиционной деятельностью. Процесс инвестирования является одним из самых эффективных и надежных способов стимулирования для дальнейшего решения проблем связанных в транспортной сфере. Благодаря вложению инвестиций в транспортное предприятие появляется возможность увеличения числа мест для новых специалистов, обновление старого подвижного состава, снижение затрат на транспортировку груза, увеличение объемов производства и другое. Необходимо учитывать все факторы, которые влияют на эффективность инвестиционной деятельности, поэтому требуется комплексный метод ее управления, для этого и создана инвестиционная политика. Для ее формирования необходимы такие действия, как выбор и управление направлений вложений инвестиций, критериев эффективности инвестирования, инструментов, формирование инвестиционных проектов для дальнейшей их реализации.

2. Управление основными и оборотными средствами. Оборотными средствами называется совокупность денежных средств необходимых для обеспечения постоянного движения производственных оборотных фондов и фондов обращения. Понятие «управление оборотными средствами» включает в себя такие процессы, как своевременное установление и контроль взаиморасчетов транспортного предприятия с заказчиками, материально-техническое снабжение и сбыт. Соответственно, они являются обязательным условием для осуществления транспортными предприятием ее деятельности, так, например, если у компании возникают финансовые трудности, причиной может служить нерациональное управление оборотными средствами.

Меры по оптимизации использования имеющихся основных фондов позволяют уменьшить себестоимость работ, а реализация неиспользуемых основных средств снизит налог на имущество и также повлияет положительно на показатели прибыли и рентабельности предприятия.

3. Управление источниками финансирования. Финансирование – это процесс образования капитала (денежных средств) транспортного предприятия во всех его формах.

Для того чтобы сделать выбор источников финансирования необходимо определить потребность в капитале, его состав и структуру, обеспечить финансовую устойчивость, максимальное использование собственных и заемных денежных средств и снизить расходы хозяйственной деятельности. Понятие «управление источниками финансирования» подразумевает обеспечение подходящего уровня финансовой устойчивости при выборе той структуры пассива, который будет благоприятно влиять на уровень рентабельности собственного капитала.

4. Эффективное использование имеющихся и новых возможностей.

Проблема эффективного использования уже имеющихся возможностей решается при помощи рациональной организации производственного процесса. Меры по рациональной организации производственного процесса охватывают использование: вертикальной организационной структуры; вертикальной

интеграции; экономии на масштабах. Вертикальная организационная структура - организационная структура, предполагающая основанные на формальной иерархии отношения. Горизонтальная организационная структура - организационная структура, предполагающая отношения, основанные в существенной мере на неформальных связях, например на общих интересах, целях, проблемах. Она рассчитана на лиц одного ранга, поэтому формальный приказ со стороны одного сотрудника другому невозможен. Интеграция вдоль производственного цикла позволяет получить экономию на масштабах, на транзакционных издержках. Вертикальной организационной структуре наиболее адекватны вертикальная интеграция, экономия на масштабах и конкуренция ценой.

Эффективное использование возможностей опирается на: горизонтальные организационные структуры; горизонтальную интеграцию; адаптацию к изменениям и поиск новых возможностей; конкуренцию качеством; аккумуляцию опыта.

Аккумулятивным опытом называются приобретенные в процессе производства знания, навыки, методы, опыт. Горизонтальные организационные структуры позволяют организации обрабатывать большой объем информации путем вовлечения сотрудников в процесс формирования решений. Тип конкуренции - основной фактор конкурентной борьбы. Типами конкуренции являются, например, конкуренция ценой, качеством и сервисом. Конкуренция ценой рассчитана на наиболее чувствительных к цене покупателей и требует вертикальных организационной структуры и интеграции с целью экономии издержек. Конкуренция качеством и сервисом рассчитана на чувствительных к качеству покупателей. Этот тип конкуренции применяется на рынках научно- и технологически емкой продукции. Горизонтальная интеграция позволяет переходить на тот или иной вид параллельной продукции в зависимости от конъюнктуры рынка.

5. Оценка и отбор перспективных инновационных проектов и продуктов.

В ООО "Трансавто" необходимо внедрение в транспортную логистику программного комплекса, который полностью автоматизирует задачи транспортной логистики, задачи оптимизации перевозок, оптимизации доставки грузов по адресам, таких как например программа «TopLogistic». Благодаря этой программе удалось объединить воедино многие процессы, которые изначально работали отдельно друг от друга, и не имели общей связи. Можно будет планировать маршрут по электронным картам с графами дорожного движения и знаковой обстановкой, что поможет наглядно увидеть загруженность того или иного маршрута и получать обратную информацию о состоянии дорог по системе GPS/ГЛОНАС. Внедрение данных систем позволяет сделать качество и точность поставок намного лучше.

Одной из актуальных проблем предприятия является процесс принятия и отгрузки товара, который занимает не малое количество времени, если поставки действительно крупные. Возня с накладными, счетами и прочими бумагами замедляет процесс принятия или отправки груза. Поэтому появились радио-терминалы, которые включают в себя количество груза, его цену и другие необходимые данные, которые помогают избавиться от бумажной волокиты. Однако в силу своего размера и веса, терминал было неудобно использовать во время операций отбора. Обе руки были заняты, так как радио – терминал требовалось держать в одной руке, а другой осуществлять управление им. Кроме этого, чтобы освободить руки на время отбора товара, терминал, как правило, требовалось где-то разместить. Все это естественно усложняло процесс.

Но разработки в области размеров, позволили разместить данный терминал на запястье, а с появлением технологии «touch screen» стало возможным легко менять расположение экрана и клавиатуры с помощью программного обеспечения. Благодаря этому удалось значительно уменьшить вес и размер устройства, сделав его более удобным для использования. В ООО "Трансавто" необходимо приобрести радио-терминалы для упрощения процесса принятия и отгрузки товара.

Решить трудности с отслеживанием товара транспортным предприятиям помогло создание RFID – меток, которые не только отслеживают товар, но и могут показать его содержимое. А так же система контроля помогает владельцу определить состояние товара (не разбит ли груз, не испорчена ли упаковка), и не беспокоиться за надёжность доставки. Так же последнее время еще одним инновационным решением стало внедрение 3PL – провайдера, то есть полноценного партнёра транспортного предприятия. Основными функциями 3PL – провайдера является: транспортировка, экспедирование, управление складированием, консолидация отправок. Помимо этих базовых сервисов провайдер так же должен предоставлять услуги таможенного брокера, консультационные услуги, вести переговоры о тарифах. 3PL – провайдеры помогают обеспечить эффективность и бесперебойность работы организаций, что поможет избежать издержек на производстве.

Внедрение в финансово-хозяйственную деятельность ООО "Трансавто" различных инновационных разработок помогут сделать процесс транспортировки, складирования и отслеживания груза более удобными не только для самого предприятия, но и для клиентов которые к ним обращаются.

Задачи финансовой стратегии ООО "Трансавто" сгруппированы представлены на рисунке 2.1.

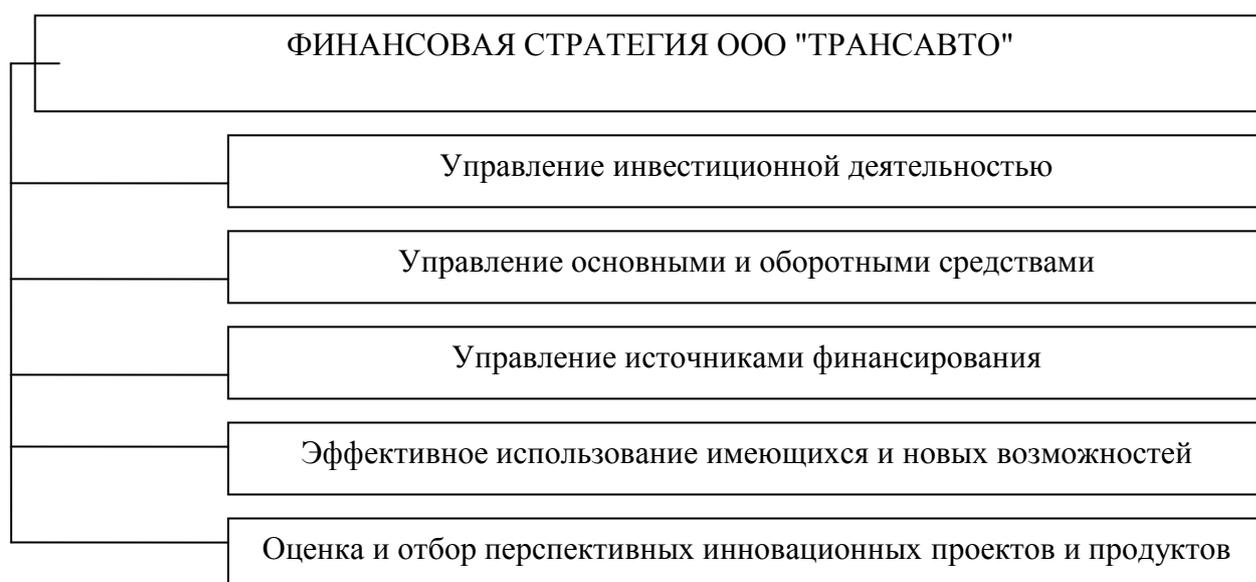


Рис. 2.1. Финансовая стратегия ООО "Трансавто".

Разработанная модель финансовой стратегии ООО "Трансавто" позволит достичь поставленных целей и задач инновационной деятельности и улучшить показатели финансовой деятельности предприятия.

2.4. Управление дебиторской задолженностью как инструмент совершенствования финансовой стратегии ООО «Трансавто»

Результаты проведенного анализа финансово – хозяйственной деятельности показывают кризисное финансовое положение ООО «Трансавто». Ключевые показатели уровня финансовой устойчивости не соответствуют требуемым значениям.

Руководству организации необходимо принять меры по поддержанию стабилизации сложившейся ситуации в области финансовой деятельности, так как цель финансовой стратегии в организации - постоянно улучшать его финансовое состояние.

Основным направлениями совершенствования финансового состояния могут быть следующие:

- разработка кредитной политики, применение анализа и контроля дебиторской задолженности;
- стимулирование покупателей предоставлением скидки;
- обеспечение активного использования современных форм рефинансирования дебиторской задолженности;
- увеличение объема реализации услуг.

Для более эффективного управления дебиторской задолженностью в ООО «Трансавто» следует внедрить комплексную систему управления ею, в связи с чем произойдет ускорение цикла оборота дебиторской задолженностью и оптимизируется ее величина. В свою очередь данное мероприятие позволит улучшить платежеспособность и финансовое состояние исследуемого предприятия. Учитывая особенности финансового положения, для ООО «Трансавто» оптимальной является умеренная кредитная политика. Поскольку

для текущей ситуации предприятия не приемлемы высокий риск (агрессивная кредитная политика) и снижение притока денег (консервативная кредитная политика). Таким образом, выбираем компромиссное решение, которое обеспечит стабильность финансового состояния в течение длительного периода, суть которого наглядно представлена на рисунке 2.2.

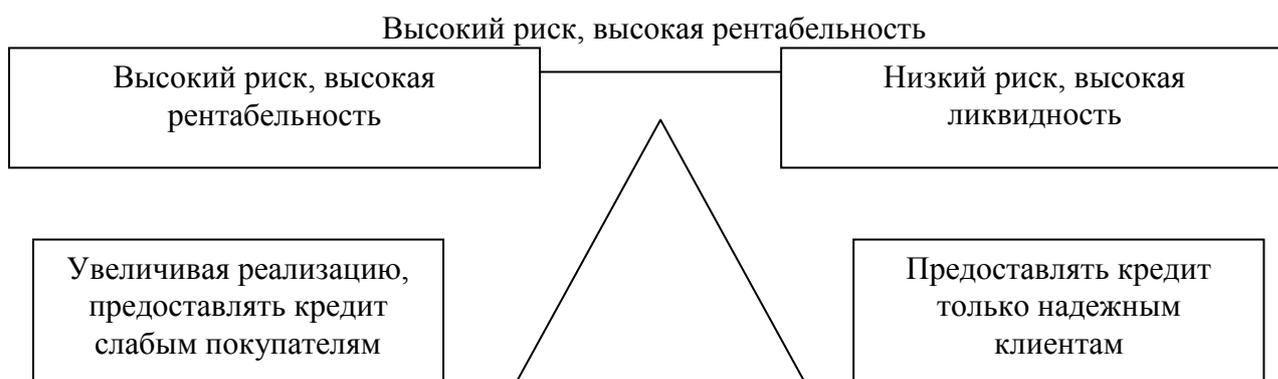


Рис.2.2. Схема выбранной кредитной политики ООО «Трансавто».

Предоставляя кредит только надежным клиентам ООО «Трансавто» несет минимальный риск и значительно повышает свою ликвидность, но при этом конечно предприятие теряет определенный уровень доходности.

Выполняя предложенное условие необходимо одновременное изменение нескольких характеристик текущей кредитной политики:

- снижение периода предоставления кредита до 45 дней;
- введение системы скидок при предварительной оплате или оплате в срок оказанных услуг сторонними организациями;
- установление стандартов кредитоспособности. Решение о кредите должно основываться на предпочтении надежности платежа.

– При анализе кредитоспособности рекомендуется использование метода «3С»: желание (character) (т.е. степень стремления выполнить свои долговые обязательства), способность (capacity) (т.е. способность генерировать денежные средства, необходимые для выполнения принятых на себя долговых обязательств) и капитал (capital) (т.е. размер чистого собственного капитала и

коэффициент соотношения чистого собственного и заемного капитала).

Целесообразно также формирование информационной базы, сгруппировав клиентов по уровню кредитоспособности. Для ее разработки можно использовать информацию по исполнению платежей, данные об участии фирмы в официальных мероприятиях, судебных разбирательствах, арбитраже, а также иные сведения, характеризующие контрагентов; общую информацию – структура фирмы, ее история, биографические данные руководителей, список банков, ведущих дела с компанией отзыв о компании, публикуемый в прессе. Однако такая база должна быть разработана только для постоянных клиентов ООО «Трансавто». Группировка клиентов по уровню кредитоспособности основывается на результатах ее оценки, и будет предусматривать следующих их категорий:

- покупатели, которым кредит может быть предоставлен в максимальном объеме, т.е. на уровне установленного кредитного лимита (группа «первоклассных заемщиков»);

- покупатели, которым кредит может быть предоставлен в ограниченном объеме, определяемом уровнем допустимого риска невозврата долга;

- покупатели, которым кредит не предоставляется (при недопустимом уровне риска невозврата долга, определяемом типом избранной кредитной политики).

Анализ финансового состояния ООО «Трансавто» показал, что абсолютно недопустимо списывать за счет собственных средств дебиторскую задолженность. При умеренной кредитной политике будет предоставляться возможность отсрочки погашения задолженности клиенту (при этом только постоянному), который переживает временные финансовые трудности (естественно при анализе собранной информации о нем), разумеется, при существовании шансов на их преодоление. При предоставлении коммерческого кредита следует исходить из обоснованных решений, которые касаются:

- оценки деятельности и кредитоспособности покупателя, заказчика;

- определения условий выдачи кредита (величина, сроки погашения,

льготы и т.д.);

– установления эффективных методов взимания дебиторской задолженности.

Эффектом от данного мероприятия должно стать полное исключение дебиторской задолженности безнадежной к взысканию.

После анализа собранной информации принимается решение о возможности кредитования при согласовании с руководством предприятия.

Политика взимания платы (инкассации) предусматривает: сроки и формы напоминаний покупателям о дате платежей; условия пролонгирования долга по предоставленному кредиту; условия возбуждения дела о банкротстве несостоятельных дебиторов.

Проведение менее либеральной политики инкассации (усиление давления на дебиторов, задерживающих внесение оплаты счетов). Необходимо использование «Календаря инкассации дебиторской задолженности» - платежи включаются в календарь в суммах и сроках, предусмотренных соответствующими контрактами с контрагентами. Он обеспечивает ежедневное управление поступлением денежных средств. Предлагается вести данный календарь в компьютерном варианте, что ускорит процесс учета дебиторской задолженности и повысит возможность ее оперативного изъятия.

Широкое использование компьютерной техники при управлении дебиторской задолженностью приведет к ускорению ее учета, что в свою очередь даст возможность больше времени тратить на анализ информации о возможных клиентах ООО «Трансавто». Компьютерные системы служат для учета реализации, поступления платежей и т. п. Кроме того, компьютерная система может информировать менеджера по продажам, бухгалтера, коммерческого директора и других ответственных лиц рассматриваемого предприятия о просроченной дебиторской задолженности, а также о наступлении сроков выплаты по обязательствам. Эти процессы происходят автоматически. При помощи компьютерной техники ведется сбор данных по каждому клиенту – так называемая «платежная история», затем эти данные

обобщаются и на их основе выносятся решения об установлении предельной величины кредита, которая может быть предоставлена клиенту; производится классификация дебиторов. Данные по каждому дебитору обобщаются и используются в системе контроля дебиторской задолженности. Итоговая информация о взаимоотношениях с дебиторами сосредотачивается в базе данных ООО «Трансавто» и используется для принятия решений относительно возможного изменения кредитной политики.

ООО «Трансавто» предлагается полностью автоматизировать управление дебиторской задолженностью. Автоматически осуществлять рассылку писем с предупреждением о сроках платежа и информацией о том, какие меры будут применены к должнику при неисполнении обязательств в срок. Автоматически блокировать оказание услуг, если превышен лимит или период просрочки исполнения обязательств по предыдущей поставке превысил допустимые значения. Для среднего по размерам предприятия приемлемо создавать программу учета и контроля дебиторской задолженности в Access. Этого достаточно, чтобы контролировать дебиторскую задолженность по 600 клиентам, при этом ежедневно выставлять порядка 20-30 счетов. Таким образом, достаточно постоянно обновлять данные о платежах, произведенных отгрузках и т.д. Автоматический учет, предоставление информации о просроченной дебиторской задолженности, а также о наступлении сроков выплаты по обязательствам приведет к ускорению ее оборачиваемости.

Стимулирование покупателей предоставлением скидки, обеспечение активного использования современных форм рефинансирования дебиторской задолженности ООО «Трансавто».

При проведении анализа финансового состояния ООО «Трансавто» было выявлено, что уровень коэффициентов оборачиваемости дебиторской задолженности нестабилен, и наблюдается увеличение дебиторской задолженности за три года, поэтому необходимо вносить кардинальные изменения в системе управления дебиторской задолженностью.

Отсюда следует, что стоит предложить мероприятие по снижению дебиторской задолженности со стороны клиентов, которым оказываются различные услуги. Резервом снижения дебиторской задолженности в целом является задолженность по расчетам с покупателями и заказчиками со сроком платежа от 1 месяца до 6 месяцев.

Одним из наиболее эффективных методов сокращения дебиторской задолженности является предоставление скидок заказчикам, которые оплатят в срок свою задолженность за оказанные услуги перед ООО «Трансавто».

Однако ценовые скидки могут использоваться при больших показателях дебиторской задолженности, так как она отвлекает из оборота средства организации.

Действительно, до наступления срока оплаты дебиторская задолженность должна финансироваться. При этом постоянно сохраняется риск, что оплата будет произведена покупателем (заказчиком) с опозданием либо ее вообще не будет. Это заставляет рассматривать дебиторскую задолженность как высокорискованный актив.

Основной проблемой, возникающей при принятии любых ценовых решений, является установление взаимосвязи между ценой и сбытом.

Также необходимо отметить преимущества скидки:

- она является способом регулирования дебиторской задолженности;
- это инструмент увеличения объема продаж и в конечном счете прибыли, иногда потенциально;
- скидка способствует увеличению притока денежных средств в отдельных случаях и при неудовлетворительном финансовом состоянии;
- она выполняет роль психологического фактора, так как поощрение (в форме скидки) всегда лучше, чем наказание (штраф и др.). Лучше более раннюю оплату с помощью скидок, как правило, поощрять, чем штрафовать за просроченную оплату;
- быстрая оплата со скидкой в условиях инфляции позволяет вкладывать деньги в доходный бизнес и не допускает уменьшения стоимости

неполученных денег;

– скидка и быстрая оплата не требуют от предприятия дополнительных оборотных средств, как при отсрочке платежа.

Естественно основным недостатком скидки являются определенные потери денежных средств по сравнению со 100%-й оплатой.

Таким образом, решая вопрос о приоритете стимула (скидки или отсрочки) продавца покупателю, следует в первую очередь ставить размер скидки в зависимость от темпов инфляции и во вторую – от соотношения рентабельности финансовых вложений и процента за кредит.

Задачу определения целесообразности установления ценовых скидок можно сформулировать так: что выгоднее – потерять часть прибыли, снизив цену, либо нести затраты, связанные с омертвлением капитала, не снижая цены? Решение данной базовой задачи позволит перейти к другим вариантам сравнения, например, сравнивать потери от установления ценовых скидок с ожидаемым ущербом или упущенной выгодой ООО «Трансавто». Кроме этого, целесообразно установить оптимальную величину ценовой скидки, при которой достигается наивысший эффект. Следовательно, продавец всегда будет решать проблему: потери от скидки больше, меньше либо равны потерям от отсрочки. Главным определяющим фактором решения этой проблемы является следующее соотношение: доходы от финансовых вложений больше, меньше или равно процентов за кредит.

Если доходы от вложений больше процентов за кредит, продавцу следует стимулировать покупателя скидкой с цены и все свободные собственные средства направлять в финансовые вложения и при отсрочке платежа возмещать отвлекаемые в расчеты средства с помощью кредита. Если доходы от финансовых вложений меньше процентов за кредит, тогда кредитом на покрытие отсрочки пользоваться не следует, покрывая отвлекаемые в расчеты средства собственными деньгами. Но здесь возникает проблема неравномерности отвлекаемых в расчеты средств, которую, как известно, без кредита решить сложно.

Следует также учесть, что несвоевременное погашение дебиторской задолженности приводит к потерям не только от инфляции и потерям от недополученных процентов от вложений, но также она требует дополнительных затрат на постоянное обслуживание.

Отсюда следует, что при сравнении потерь от скидок за оплату в первые дни после оказания услуги и потерь от отсрочки платежа необходимо учесть дополнительные затраты на звонки дебиторам, командировка лиц с целью взыскания дебиторской задолженности, иски в суд и т.д.

Размеры скидок при оплате продукции покупателям в первые дни после оказания услуг зависят от стоимости кредита на кредитном рынке в данный момент времени, т.е. от учетной ставки Центробанка (10%) как ориентира, и срока коммерческого кредита.

Этот процент можно определить по формуле 2.1:

$$СЦкк = ПСф * Сск / 365 \quad (2.1)$$

где СЦкк – скидка с цены коммерческого кредита;

ПСф – фактическая процентная ставка за кредит;

Сск – срок коммерческого кредита (138 дн.).

Следует отметить, что процентная ставка за коммерческий кредит учитывается предприятием, меньше процентной ставки за банковский кредит. В то же время считать можно исходя из размера процентной ставки ЦБ, так как полученный размер скидки является для предприятия ориентиром и может варьироваться в зависимости от покупателей и поставляемой продукции.

Инфляция за год в 2016 году составила 5,4%.

Средний уровень инфляции за период отсрочки платежа (138 дн.) составил: $5,4/365 * 138 = 2,04\%$. Следовательно, коэффициент падения покупательской способности вычисляется следующим образом: $1/1,0204 = 0,98$.

Потери от инфляции в каждой тысячи рублей за весь срок предоставления коммерческого кредита рассчитываются следующим образом:

1000 р. - $1000 * \text{Коэффициент падения покупательской способности}$, т.е.
 $1000 - 1000 * 0,98 = 20,00$ руб.

Скидка с цены коммерческого кредита рассчитывается по формуле (1):

$$CЦ_{\text{кк}} = 10 * 138 / 365 = 3,78\%$$

Для расчета допустимой скидки при оплате сырья покупатели ориентируются на кредитную ставку коммерческих банков, в анализируемом периоде уровень процентной ставки ОАО Сбербанка, финансирования краткосрочных потребностей организаций 19%. Допустимый размер скидки (для покупателей) $= 19\% / 365 \text{ дн.} * 138 \text{ дн.} = 7,2\%$. Однако следует рассмотреть и другие варианты скидок, так как 3,1% и 7,2% - это оптимальные проценты скидки, по отношению к покупателю и продавцу, для диверсификации предложения скидки произведем также расчет 5%. Сумма процента за кредит с каждой 1000 руб., по привлечению дополнительных средств банка, при предоставлении отсрочки платежа покупателям, вычисляется следующим образом: $(1000 * 0,19) / 365 * 138 = 71,84$ руб. Рентабельность от вложений полученной в срок платы за продукцию в 138 дней, определялась исходя из того, что уровень процентной ставки по депозиту в Восточном Экспресс банке в 2016 году составляет 13,1%.

В свою очередь предприятие как получатель продукции выгодность скидки или отсрочки платежа должно определять на основе следующих расчетов (таблица 2.8). В потери от отсрочки платежа включались потери от инфляции с каждой тысячи рублей и сумма процента за кредит, отсюда общая сумма потерь от отсрочки платежа составляет 94,42 руб. Сравнив потери с каждой тысячи рублей оказанных услуг от предоставления скидки и потери от отсрочки платежа на 138 дней (как отмечалось ранее, средний период инкассации дебиторской задолженности, с учетом инфляции и годовой ставки за кредит) можно сделать вывод, что для ООО «Трансавто» более выгодно предоставлять скидку сторонним организациям и получать в свое распоряжение денежные средства сразу же после оказания услуг, нежели предоставлять коммерческий кредит для данных организаций.

Сравнительный расчет выгоды скидки и отсрочки платежа для
ООО «Трансавто»

Показатель	Вариант скидки			Отсрочка платежа (без скидки)
	3,1%	5%	7,2%	
1. Инфляция (6,1% за год)	-	-	-	2,31
2. Индекс цен	-	-	-	1,0231
3. Коэффициент падения покупательской способности денег (обратная величина индексу цен)	-	-	-	0,977
4. Потери от инфляции с каждой тысячах рублей	-	-	-	-22,58руб.
5. Процентная ставка за кредит – годовая	-	-	-	19%
6. Сумма процента за кредит (с 1000руб.)	-	-	-	-71,84руб.
7. Потери от предоставления скидки с 1000 руб.	- 31руб.	- 50руб.	- 72руб.	-
8. Доход от вложений в банковский депозит (рентабельность 13,1 % в год)				-
- без учета инфляции	47,99	47,05	45,96	-
- с учетом инфляции	46,89	45,97	44,9	-
9. Результат от предоставления скидки, с учетом возможного вложения полученных в срок средств	15,89	-4,03	-27,10	-
10. Потери от отсрочки платежа	-	-	-	-94,42 руб.

Очевидно, что для ООО «Трансавто» наиболее выгоден вариант предоставления скидки 3,1%, исходя из наименьших потерь 31 рубль на тысячу рублей, а с учетом дохода от альтернативных вложений, принесет доход 15,89 рублей.

При предоставлении скидки 5% потери с каждой тысячи рублей выше и составляют 50 рублей, с учетом возможного дохода потери снижаются до 4,03 рублей. Третий вариант скидки 7,2%, наиболее приемлемый для покупателей, в совокупности приведет к снижению дохода на 27,1 рублей с каждой тысячи рублей.

Далее для обоснования эффективности предлагаемого мероприятия произведем расчет годовой экономии, ускорения притока денежных средств от предоставления скидки на оказываемые услуги организациям, оплатившим задолженность в срок.

Дебиторская задолженность за 2016 год в отношении которой рекомендуется применить политику скидок составила 154371 тыс. руб. Предполагается, что предоставление скидки в 3,1% сторонним организациям, оплатившим задолженность сразу же после оказания услуги, приведет к тому, что 10% всех клиентов предприятия согласятся на предлагаемые условия, скидкой 5% согласны воспользоваться 15%, а скидкой 7,2% - 25% клиентов. Данный показатель был определен, исходя из аналогичных условий на других предприятиях.

Отсюда следует, что дебиторская задолженность сократится на 154371 тыс. руб. и будет равна: $154371 * 0,5 = 77185,5$ тыс.р.

В таблице 2.9 представим изменение показателей ООО «Трансавто» после внедрения предложенных мероприятий.

Таблица 2.9

Изменение показателей ООО «Трансавто» после внедрения предложенных мероприятий

Показатель	2016 год	Прогнозируемый 2017 год	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, %
Выручка, т.р.	1026995	1181044,2	154049,2	115,0
Себестоимость продаж, т.р.	983599	934419,05	-49179,95	95,0
Валовая прибыль, т.р.	43396	49905,4	6509,4	115,0
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	154371	77185,5	-77185,5	50
Оборотные средства, тыс. р.	228101	333027,46	104926,46	146,0

После внедрения данного мероприятия можно улучшить финансовое положение ООО «Трансавто» - выручка и валовая прибыль увеличатся на 15%. Дебиторская задолженность уменьшится благодаря изменениям в финансовой стратегии предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические аспекты разработки финансовой стратегии предприятия, рассмотрена организационно-экономическая характеристика ООО «Трансавто», проведен анализ финансового состояния, разработана и обоснована финансовая стратегия ООО «Трансавто».

ООО «Трансавто» занимается транспортными услугами, грузо- и пассажироперевозками, оказывает услуги по мойке легковых и грузовых автомобилей, сдачей автомобилей в аренду, а также оказывает диспетчерские услуги юридическим и физическим лицам в предоставлении автоуслуг.

Рассчитанные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Трансавто» за 2014-2016 гг. свидетельствуют о значительном улучшении показателей, увеличении прибыли и рентабельности производства. Так, в период с 2014 по 2016 годы организация расширила свою производственно-финансовую деятельность. Выручка за три года намного увеличилась, что несомненно является положительным фактором в осуществлении своей деятельности. Среднегодовая стоимость основных средств возросла и свидетельствует об обновлении основных средств и эффективной деятельности ООО «Трансавто». За весь исследуемый период ежегодно возрастает среднесписочная численность работников, что свидетельствует о развитии и росте объемов реализации услуг в ООО «Трансавто». Однако за три года наблюдается снижение производительности труда, которое объясняется недостатками в системе материального стимулирования своих работников. Положительной тенденцией является снижение среднегодовой стоимости кредиторской задолженности за 2014-2016 гг. на 100288,5 тыс. руб., что объясняется улучшением платежеспособности ООО «Трансавто». Прибыль от продажи услуг выросла за три года, что в свою очередь повлияло на рост показателя уровня рентабельности за три года на 3%.

Коэффициент абсолютной ликвидности имеет положительную динамику, увеличился на конец 2016 г., однако был ниже установленного норматива и говорит о том, что организация с трудом сможет погасить в ближайшее время свою задолженность за счет денежных средств и приравненных к ним финансовых вложений. Показатель за 2016 г. равен 0,13. Коэффициент быстрой ликвидности выше нормативного значения только в 2016 г. Коэффициент текущей ликвидности имеет динамику к росту и выше оптимального значения. Невысокие значения коэффициентов свидетельствуют о том, что за три года ООО «Трансавто» не располагал достаточным объемом средств для обеспечения погашения своих обязательств. Коэффициент платежеспособности соответствует нормативу только в 2016 г. и составляет 1,04. Чтобы контролировать способность погашать долги, предприятие должно регулярно анализировать показатель платёжеспособности.

Проанализировав показатели финансовой устойчивости можно сделать вывод, что ООО «Трансавто» не является финансово устойчивым и независимым предприятием и его деятельность зависит от заемных источников финансирования, а это в свою очередь увеличивает уровень финансового риска.

В связи с этим в данной дипломной работе предложен инструмент для финансовой устойчивости предприятия, такой как, разработка кредитной политики, применение анализа и контроля дебиторской задолженности, стимулирование покупателей предоставлением скидки, обеспечение активного использования современных форм рефинансирования дебиторской задолженности, увеличение объема реализации услуг.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдуллаев, Ф.Ф. Влияние финансовой стратегии на долгосрочное развитие бизнеса [Текст] / Ф.Ф. Абдуллаев // Российское предпринимательство. — 2015. — № 12 (234). — С. 140-144.
2. Алтухов, А.А. Риск и возможности их преодоления [Текст]/А. А. Алтухов // Экономист. – 2016. - №9. – С. 36.
3. Альгин, В.В. Оценка финансовой стратегии корпораций [Текст]: учебное пособие / В.В. Альгин - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2013. - 248 с.
4. Аминова, З.Ф. Финансовая стратегия предприятия: формирование, развитие, обеспечение устойчивости [Текст]: учебник / З.Ф. Аминова. – М.: Компания Спутник +, 2013. – 536 с.
5. Ансофф, И.А Новая корпоративная стратегия [Текст]: учебное пособие / И.А. Ансофф. - СПб.: Питер, 2012. -230 с.
6. Баранов, В.В. Финансовый менеджмент. Механизмы финансового управления предприятием [Текст]: учебное пособие / В.В. Баранов. – М.: Дело, 2014. – 387 с.
7. Бланк, И.А. Финансовая стратегия предприятия [Текст]: учебное пособие / И.А. Бланк. – М.: Эльга, 2013. - 725 с.
8. Бобылева, А.З. Финансовый менеджмент: проблемы и решения: учеб. для магистров [Текст]: учебник / А.З. Бобылева. – М.: Юрайт, 2014. – 903 с.
9. Борисова, Е.В. Защита от рейдерства в системе финансового контроля предприятия [Текст] / Е.В. Борисова // Вестник Академии экономической безопасности МВД России. – 2015. – №5. - С.12-14.
10. Варламов, С. А. Стратегические инновации как элемент ключевых факторов успеха организации [Текст] / С.А. Варламов // Экономические науки. - 2014. - № 1. - С. 69-72.
11. Вилькомир, А.К. Принципы и методы финансовой стратегии

предприятия [Текст]: учебное пособие / А.К. Вилькомир. – М.: Финансовый анализ, - 2013. – 119 с.

12. Виханский, О. С. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие / О. С. Виханский. -М.: МГУ, 2015. -215 с.

13. Вишняков, Я. Д. Инновационный менеджмент: практикум [Текст]: учебное пособие / Я. Д. Вишняков, К. А. Кирсанов, С. П. Киселев. – М.: КноРус, 2015. – 328 с.

14. Власов, М. В. Формирование стратегии развития организации на основе новых знаний [Текст] / М. В. Власов // Экономический анализ: теория и практика. - 2014. - № 9. - С. 30-36.

15. Власова, К.Э. Финансовая стратегия [Текст]: теоретические основы и методики разработки / К.Э. Власова. – М.: Проспект, 2014. – 256 с.

16. Володина, А.А. Управление финансами. Финансы предприятий [Текст]: учебник / А.А. Володина. 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2014 - 410 с.

17. Гаунова, М.А. Особенности системы финансирования инновационной деятельности [Текст] /М.А. Гаунова// Российское предпринимательство. — 2012. — № 24 (222). — С. 83-90.

18. Гениберг, Т.В., Иванова, Н.А., Полякова, О.В. Сущность и методические основы разработки финансовой стратегии фирмы [Текст]: учебное пособие / Т.В. Гениберг, Н.А. Иванова, О.В. Полякова. - М.: Дашков и К, - 2014. – 238 с.

19. Геращенко, И.П. Финансовая стратегия [Текст]: учебное пособие / И.П. Геращенко. – СПб.: Книжный дом, 2014. –350 с.

20. Градов, А.П. Экономическая стратегия фирмы [Текст]: учебное пособие / А.П. Градов. - СПб.: Специальная литература, 2013.- 267 с.

21. Григорьева, Т.И. Финансовый анализ: оценка, прогноз [Текст]: учебник для магистров [Текст] / Т.И. Григорьева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015. – 462 с.

22. Гришин, В. В. Разрабатываем бизнес-стратегию фирмы [Текст]: учебное пособие / В.В. Гришин. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 208 с.

23. Давыдова, Л.А. Финансовая стратегия предприятия [Текст]: учебное пособие / Л.А. Давыдова. - М.: Финансы и кредит, - 2014. – с.10.
24. Давыдова, Л.В. Финансовая стратегия как фактор экономического роста предприятия [Текст] / Л.В. Давыдова // Молодой ученый. – 2015. – №30. – С. 5-8.
25. Дорофеев, М. Л. Особенности применения матрицы финансовых стратегий Франсона и Романа в стратегическом финансовом анализе компании [Текст] / М. Л. Дорофеев // Финансы и кредит. – 2013. – № 23(359). – С. 51–56.
26. Илышева, Н.А. Финансовая стратегия организации [Текст]: учебное пособие / Н.А. Илышева. - И.: Профессиональное издательство, - 2015. –156 с.
27. Илышева, Н.Н. Финансовая стратегия организации: понятие, содержание и анализ [Текст]: учебник / Н.Н. Илышева, С.И. Крылов. - М.: КноРус, 2014. – 235 с.
28. Ионова, А.Ф. Финансовый менеджмент. Основные темы [Текст] / А.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнева. - М.: КноРус, 2015. - 336 с.
29. Климович, В.П. Финансы, денежное обращение и кредит [Текст]: учебник / В.П. Климович. – 4-е изд., перераб. и доп. – М: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2015. – 336 с.
30. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика: [Текст] учебник / В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2014. - 1104 с.
31. Колпакова, Г.М. Финансы, денежное обращение и кредит [Текст]: учебное пособие для бакалавров / Г.М. Колпакова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2012. – 538 с.
32. Коротков, Э. М. Финансовый менеджмент [Текст]: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – М.: Юрайт, 2012. – 640 с.
33. Кузнецова, Е.И. К вопросу о государственном стратегическом планировании в обеспечении экономической безопасности [Текст] / Е.М. Кузнецова // Национальная безопасность. – 2014. – № 3. – С. 366-371.
34. Кузнецова, К.В. Кочмола, Е.Н. Финансы и кредит [Текст]: учебник / К.В. Кузнецова, Е.Н. Кочмола. - М. : КноРус, 2013. -520 с.

35. Лахметкина, Н.И. Инвестиционная стратегия предприятия [Текст]: учебное пособие / Н.И. Лахметкина. – М.: КноРус, 2014. – 232 с.
36. Лисовская, И.А. Методология формирования финансовой стратегии российских компаний [Текст]: учебное пособие / И.А. Лисовская. – М., 2013. – 112 с.
37. Лихачева, О.Н. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия [Текст]: учебное пособие / О.Н. Лихачева. – М.: Вузовский учебник, 2013. – 288 с.
38. Мингалиев, К. Н., Булава, И. В. Финансовый менеджмент [Текст]: Практикум / К.Н. Мингалиев, И.В. Булава. - М.: Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, 2012. - 140 с.
39. Незамайкин, В.Н. Финансовый менеджмент [Текст]: учебник для бакалавров / В.Н. Незамайкин, И.Л. Юрзинова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 467 с.
40. Неудачин, В. В. Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование [Текст]: учебное пособие / В.В. Неудачин. - М.: Дело АНХ, 2015. - 168 с.
41. Пешкова, А.А. Выбор финансовой стратегии устойчивого развития предприятия [Текст] / А.А. Пешкова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. - 2015. — № 15. — С. 40-43.
42. Поляк, Г.Б. Финансовый менеджмент [Текст]: учебник для вузов / под общ. ред. Г.Б. Поляка. - М.: Финансы, ЮНИТИ. - 2015. - 518 с.
43. Рогова, Е.М. Финансовый менеджмент [Текст]: учебник и практикум / Е.М. Рогова, Е.А. Ткаченко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 540 с.
44. Ронова, Г. Н., Ронова, Л. А. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г.Н. Ронова, Л.А. Ронова. - Режим доступа: <http://www.alleng.ru/d/econ-fin/econ-fin126.htm>
45. Семин, В.П. Финансовый менеджмент [Текст]: учебник / В.П. Семин. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
46. Соколова, Н.Н., Егорова, Т.Н. Финансовая стратегия как важная

составляющая общей стратегии компании [Текст] / Н.Н. Соколова, Т.Н. Егорова // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 2-12. – С. 270-274.

47. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент [Текст]: учебное пособие / Е.С. Стоянова. - М.: Перспектива, 2014.- 425 с.

48. Трофимова, Т.И. Финансовый менеджмент (для бакалавров) [Текст]: учебник / Т.И. Трофимова. - М.: КноРус, 2013. - 656 с.

49. Хореев, А.И., Морозов, А.Н., Сухоруков, Е.В. Формирование стратегии предприятия [Электронный ресурс] / А.И. Хореев, А.Н. Морозов, Е.В. Сухоруков // *Журнал Экономический анализ: теория и практика*. – 2015. – № 16. - С.25-29.

50. Чернова, А. С. Стратегическое управление инновационным развитием предприятий [Текст] / А. С. Чернова // *Молодой ученый*. — 2014. — №21. — С. 458-460

51. Черняк, В.З. Управление инновационными проектами [Текст]: учебное пособие / В.З. Черняк. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 214 с.

52. Шохина, Е.И. Финансовый менеджмент [Текст]: учебник / Е.И. Шохина. 4-е изд. М : КноРус, 2012. - 452 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ