

ОГЛАВЛЕНИЕ

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.
_____ И.А. Баев
«___»_____ 2018 г.

Управление финансовыми ресурсами ООО «Предприятие комплексного
снабжения»
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.02.2018.503.ВКР

Руководитель работы,
ст. преподаватель кафедры
_____ И.Е. Комиссарова
«___»_____ 2018 г.

Автор работы,
студент группы ВШЭУ-547
_____ К.О. Лебедева
«___»_____ 2018 г.

Нормоконтролер,
ст. преподаватель кафедры
_____ Е.Ю. Куркина
«___»_____ 2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Лебедева К.О. Управление финансовыми ресурсами ООО «Предприятие комплексного снабжения». – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-547, 53 с., 6 рис., 22 табл., библиогр. список – 21 наим.

Объект исследования – ООО «Предприятие комплексного снабжения».

Работа выполнена с целью разработки рекомендации по оптимизации управления финансами организации на примере ООО «Предприятие комплексного снабжения».

Первая глава исследования является теоретической. В ней рассмотрено понятие финансовых ресурсов и особенности управления ими, проведено сравнение передового отечественного и зарубежного опыта в управлении финансовыми ресурсами, а также особенности оценки эффективности управления финансовыми ресурсами.

В практической части работы дана общая организационная характеристика предприятия, проанализированы результаты хозяйственной деятельности, а также произведен расчет и анализ показателей оценки эффективности управления финансовыми ресурсами и предложены меры по устранению выявленных проблем.

В проектной части работы на основе полученных в результате анализа данных разработаны мероприятия по оптимизации эффективности управления финансовыми ресурсами предприятия. Также составлен прогноз изменения показателей финансового состояния после реализации предложенных мероприятий.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты управления финансовыми ресурсами	11
1.1 Сущность и основные особенности управления финансовыми ресурсами на предприятии.....	11
1.2 Сравнение отечественных и зарубежных передовых технологий и решений в сфере управления финансовыми ресурсами предприятия.....	17
1.3 Оценка эффективности управления финансовыми ресурсами на предприятии.....	26
Выводы по разделу.....	30
2 Управление финансовыми ресурсами на предприятии ООО «Предприятие комплексного снабжения».....	33
2.1 Общая организационная характеристика ООО «Предприятие комплексного снабжения».....	33
2.2 Анализ финансово-экономической деятельности ООО «Предприятие комплексного снабжения».....	36
2.3 Анализ эффективности управления финансовыми ресурсами в деятельности ООО «Предприятие комплексного снабжения»	42
2.4. Рекомендации и мероприятия по решению проблем в области управления финансовыми ресурсами предприятия ООО «Предприятие комплексного снабжения».....	56
Выводы по разделу.....	59
3 Совершенствование управления финансовыми ресурсами ООО «Предприятие комплексного снабжения».....	61
3.1 Программа внедрения мероприятий по совершенствованию управления финансовыми ресурсами ООО «Предприятие комплексного снабжения».	61

3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий	65
Выводы по разделу	69
Заключение	70
Библиографический список.....	75

ВВЕДЕНИЕ

Важной целью деятельности любого предприятия является формирование достаточного объема финансовых ресурсов, которые используются в процессе операционной деятельности и способствуют его перспективному развитию. Субъекты хозяйствования самостоятельно определяют источники и ресурсы роста, несут ответственность за эффективность их использования.

В любой сфере экономической деятельности результативность работы предприятия зависит от того, какие у предприятия есть финансовые ресурсы, и как оно ими управляет. Наличие и состав финансовых ресурсов определяют конкурентоспособность предприятия, его потенциал в деловом сотрудничестве, показывают, в какой степени гарантированы экономические интересы самого предприятия и его партнеров по финансовым и другим отношениям.

Экономическая эффективность деятельности предприятия зависит от полной и своевременной активизации, эффективного распределения и использования финансовых ресурсов. Без грамотного управления данной категорией ресурсов растет уровень предпринимательских рисков, ухудшается финансовое состояние организаций, уменьшаются возможности привлечения капитала. Следствием может стать также утрата платежеспособности и финансовой независимости компаний, что снижает вложения в экономику страны в целом, сужает рынки товаров и услуг.

Таким образом, на современном этапе развития рыночных отношений в России в условиях жесткой конкуренции повышается значимость и актуальность эффективного управления финансовыми ресурсами на предприятиях. Во-первых, в условиях нестабильной рыночной экономики необходимо выявить общие и специфические особенности оценки эффективности управления финансовыми ресурсами предприятия. Во-вторых, существующие на сегодняшний день методики анализа и оценки эффективности управления финансовыми ресурсами

не всегда адекватны для конкретного предприятия. В-третьих, в сегодняшних реалиях особенно актуальным представляется разработка управленческих решений, направленных на оптимизацию системы управления финансовыми ресурсами предприятия.

Объект исследования – ООО «Предприятие комплексного снабжения».

Предмет исследования – управление финансовыми ресурсами ООО «Предприятие комплексного снабжения».

Цель настоящего исследования – разработать рекомендации по оптимизации управления финансами организации на примере ООО «Предприятие комплексного снабжения».

В связи с поставленной целью необходимо решить ряд задач, в том числе:

1. Рассмотреть сущность и основные особенности управления финансовыми ресурсами на предприятии.

2. Сравнить отечественные и зарубежные передовые технологии и решения в сфере управления финансовыми ресурсами предприятия.

3. Рассмотреть оценку эффективности управления финансовыми ресурсами на предприятии.

4. Дать общую организационную характеристику предприятия.

5. Провести анализ финансово-экономической деятельности.

6. Провести анализ эффективности управления финансовыми ресурсами в деятельности.

7. Разработать рекомендации и мероприятия по решению проблем в области управления финансовыми ресурсами предприятия.

8. Разработать программу внедрения мероприятий по совершенствованию управления финансовыми ресурсами ООО «Предприятие комплексного снабжения».

9. Оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Поставленные задачи определили структуру работы. Первая глава исследования является теоретической. В ней рассмотрено понятие финансовых

ресурсов и особенности управления ими, проведено сравнение передового отечественного и зарубежного опыта в управлении финансовыми ресурсами, а также особенности оценки эффективности управления финансовыми ресурсами.

В практической части проекта дана общая организационная характеристика предприятия, проанализированы результаты хозяйственной деятельности, а также произведен расчет и анализ показателей оценки эффективности управления финансовыми ресурсами и предложены меры по устранению выявленных проблем.

В проектной части работы на основе полученных в результате анализа данных разработаны мероприятия по оптимизации эффективности управления финансовыми ресурсами предприятия. Также составлен прогноз изменения показателей финансового состояния после реализации предложенных мероприятий.

Проблеме управления финансовыми ресурсами посвящены фундаментальные труды известных учёных. В российской практике проблему рассматривали такие авторы, как Басовский Л.Е., Володин А.А., Жилкина А.Н., Ковалев В.В., Ковалева А.М., Негашев Е.В., Савицкая Г.В., Сайфулин Р. С., Самсонов Н.Ф., Шеремет А.Д., Щиборщ К.В. и другие. В связи с многогранностью исследуемой в работе проблематики автором будут рассмотрены только наиболее актуальные и значимые аспекты совершенствования управления финансами организации.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили монографии, книги, статьи ведущих отечественных и зарубежных ученых в области анализа и оценки финансового состояния, бухгалтерский баланс, приложения к нему, отчет о финансовых результатах ООО «Предприятие комплексного снабжения», алгоритмы расчёта, имеющиеся в экономической литературе, программы, нормативные акты, ресурсы глобальной сети интернет.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ

1.1 Сущность и основные особенности управления финансовыми ресурсами на предприятии

В настоящее время сущность понятия «финансовые ресурсы» до сих пор служит предметом активных дискуссий в научных кругах. Различные авторы выделяют различные подходы к классификации финансовых ресурсов, а также различные точки зрения по поводу выбора инструментов управления и внедрения направлений совершенствования. Таким образом, необходимо уточнить понятие финансовых ресурсов, сущность и основные особенности системы управления ими.

Термин «финансовые ресурсы» широко используется в различных направлениях экономической науки. В таблице 1 приведены определения финансовых ресурсов предприятия. Они даются специалистами в области менеджмента, бухгалтерского учета, банковского дела и т.д.

Таблица 1 – Подходы к определению сущности финансовых ресурсов

№ п/п	Автор	Содержание понятия
1	Видяпина В.И	Денежные доходы и поступления, находящиеся в распоряжении субъекта хозяйствования и предназначенные для выполнения финансовых обязательств, осуществления затрат по расширенному воспроизводству и экономическому стимулированию работающих
2	Бочаров В.В.	выражают реальный денежный оборот предприятий (поток денежных средств)
3	Моляков Д.С.	Совокупность фондов денежных средств, находящихся в распоряжении предприятий и организаций, которые создаются в процессе распределения и перераспределения совокупного общественного продукта и национального дохода
4	Леонтьев В.Е.	совокупность капитала, имущества и других средств, выраженные в денежной форме, которые находятся в распоряжении этой организации, используются или могут быть использованы ею в процессе деятельности

Окончание таблицы 1

№ п/п	Автор	Содержание понятия
5	Колчина Н.В.	Совокупность собственных денежных доходов в наличной и безналичной форме и поступлений извне (привлеченных и заемных), аккумулируемых организацией (предприятием) и предназначенных для выполнения финансовых обязательств, финансирования текущих затрат, связанных с развитием производства
6	Балабанов И.Т.	Денежные средства, имеющиеся в его распоряжении. Финансовые ресурсы, предназначенные для развития производственно-торгового процесса (покупка сырья, товаров и других предметов труда, орудий труда, рабочей силы, прочих элементов производства) представляют собой капитал в его денежной форме
7	Незамайкин В.Н.	Капитал, который, будучи вложенным в хозяйственную деятельность и последовательно пройдя все стадии производственно-коммерческого цикла (кругооборот капитала), приносит доход
8	Бланк И.А.	Совокупность дополнительно привлекаемого и реинвестируемого им собственного и заемного капитала в денежной форме, предназначенного для финансирования его предстоящего развития в детерминированном плановом периоде, формирование и использование которого контролируется им самостоятельно в соответствии с предусматриваемым целевым назначением с учетом фактора риска

Обобщая научные взгляды, отметим, что, до настоящего времени остаются дискуссионными вопросы:

- содержательного наполнения и диалектической взаимосвязи понятий «финансовые ресурсы», «капитал», «доход», «сальдо денежного потока»;
- количества классификационных признаков и систематизации на их основе видов финансовых ресурсов предприятий и организаций.

Перечисленные вопросы не исчерпывают все научные проблемы в области управления финансовыми ресурсами, но решение задач повышения эффективности их использования невозможно, в частности, без четкой терминологии и единства ее применения [24, С.117].

Следует разграничить понятия «финансовые ресурсы» и «источники финансовых ресурсов» и охарактеризовать их состав. По нашему мнению, их содержание можно выразить так, как это представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Состав финансовых ресурсов и источников их формирования

Собственные и приравненные к ним финансовые ресурсы		Заемные и привлеченные источники финансовых ресурсов	
источники финансовых ресурсов	финансовые ресурсы	источники финансовых ресурсов	финансовые ресурсы
- уставный капитал; - добавочный капитал; - выручка от реализации.	- прибыль от финансово-хозяйственной деятельности; - амортизационные отчисления.	- кредиты и займы; - кредиторская задолженность; - продажа собственных ценных бумаг; - дивиденды и проценты по ценным бумагам других эмитентов; - бюджетные субсидии и т.п.; - другие виды ресурсов.	

Таким образом, если собственные финансовые ресурсы можно разграничить, то заемные и привлеченные финансовые ресурсы являются одновременно финансовыми ресурсами и источниками их формирования, так как характеризуют не только каналы поступления средств, но и реальную величину средств, находящихся в обороте и помещенных в долгосрочные инвестиции [2, С.4].

Условия рыночной экономики диктуют свои требования к оптимизации ресурсного потенциала предприятия как условия эффективного функционирования. В данном случае резко повышается значимость качественного управления финансовыми ресурсами. Их превращение в основные и оборотные средства, а также в средства мотивации трудовых ресурсов, обуславливает не только финансовое благополучие предприятия в целом, но и финансовое благополучие его владельцев и работников. В таких условиях финансовые ресурсы приобретают первостепенное значение, поскольку они одни из всех имеющихся в распоряжении ресурсов предприятия, трансформируются непосредственно и с минимальным временным промежутком в любой другой вид ресурсов. Роль финансовых ресурсов важна на всех уровнях управления: стратегическом, тактическом, оперативном, но особенно важен данный вид

ресурсов в стратегическом управлении. Таким образом, финансовый менеджмент как одна из основных функций аппарата управления приобретает ключевую роль в условиях рыночной экономики [36, С.137]

Управление финансами любого предприятия является одним из основных элементов общего управления. В корпоративных структурах роль финансового управления возрастает, так как в этом случае помимо управления финансами отдельных предприятий необходимо управлять консолидированными финансовыми потоками всей группы в целом.

Процесс управления финансовыми ресурсами предприятия имеет две обязательные составляющие: управляющую подсистему и управляемую подсистему (рисунок 1).



Рисунок 1 – Система управления финансовыми ресурсами предприятия

Ведущей особенностью управления финансовыми ресурсами предприятия является то, что в качестве объекта управления выступают денежные потоки и информационные потоки, а не люди.

Управление и использование финансовых ресурсов в условиях рыночной экономики осуществляются посредством механизма финансовых расчетов. Основой данного механизма выступает контроль уровня финансовых затрат на производственные процессы и их отклонение от общественно необходимых затрат. При этом общественно необходимые затраты представляют собой

экономически обоснованные нормы и нормативы денежных расходов с учетом запланированной прибыли на предприятии [14].

Основными целями финансового расчета являются:

- точный учет финансовых затрат;
- контроль результатов деятельности предприятия и отдельных подразделений;
- повышение заинтересованности предприятия и отдельных подразделений в наиболее экономном и эффективном использовании финансовых ресурсов.

Классификация финансовых ресурсов предприятия позволяет выбрать основной подход к управлению ими. В качестве научно обоснованных выделяются две основные составляющие управления:

- финансовое управление взаимодействием внутренних подразделений;
- управление финансовыми ресурсами, привлекаемыми предприятием извне (рисунок 2).



Рисунок 2 – Модели управления финансовыми ресурсами предприятия

Управление взаимодействием внутренних подразделений позволяет повышать экономическую эффективность, интегрируя работу внутренних подразделений. Эффект можно назвать синергетическим. Он приводит к таким результатам, как:

- сокращение затрат. издержек и профильных платежей, а также изменение сроков их уплаты;
- получение скидок при закупках сырья, дополнительных ресурсов, комплектующих для предприятия и т.д.;
- сокращение затрат на реализацию за счет использования логистических схем сбыта.

Финансовое управление привлекаемыми финансовыми ресурсами направлено на иные цели. Основной является стратегическое развитие предприятия. Основными инструментами в таком случае могут выступать государственная поддержка, предпринимательский капитал, своевременная оценка инвестиций, продажа акций, страховое возмещение, доходы по финансовым вложениям и т.д. [38, С.106].

Таким образом, при в дальнейшем при исследовании проблем управления финансовыми ресурсами необходимо учитывать различие видов финансовых ресурсов.

В условиях Российской рыночной экономики существует ряд особенностей управления финансовыми ресурсами предприятия:

- высокая степень непредсказуемости на современном российском рынке, связанная с изменениями, происходящими во всех сферах деятельности;
- незначительное количество предприятий располагает финансовыми возможностями для осуществления качественных финансовых разработок;
- отсутствие эффективной законодательной базы российского бизнеса.

Таким образом, управление финансами предприятия представляет собой процесс, основной целью которого является оптимизация движения и распределения денежных средств для достижения цели как предприятия в целом,

так и отдельных работников. Воздействие на уровень и структуру финансовых ресурсов преследует задачи повышения эффективности работы и достижения поставленных финансовых целей. По существу, финансовое управление есть управление денежными ресурсами.

Управление финансами должно осуществляться на любом предприятии. Управление финансами осуществляется посредством проведения финансового анализа, планирования, учета, контроля и регулирования денежных средств. Система управления финансами должна быть саморазвивающейся. Это отражает возникновение таких качеств, как гибкость и адаптивность к изменениям, ориентация на инновации, поиск и разработка идей по привлечению инвестиций. Система управления финансами в новых условиях становится источником дополнительных финансовых ресурсов для развития бизнеса.

1.2 Сравнение отечественных и зарубежных передовых технологий и решений в сфере управления финансовыми ресурсами предприятия

Ведущей технологией, которая активно используется в управлении финансами в России и за рубежом является бюджетирование. Иаин Мейтленд отмечает: «Бюджетирование – это процесс составления бюджетов и последующего, по возможности точного их соблюдения. Бюджет можно точнее всего назвать финансовым планом, в котором показываются ожидаемые доходы и/или оцениваемые расходы на предстоящий период, обычно на один год. Для одного предприятия постоянно будет составляться много разных типов бюджетов» [3, С.333].

Если рассмотреть ретроспективу, то первые бюджеты в США начали составляться в некоторых городах в 1912 г. Данный факт был ответом на требование населения в контроле за общественными финансами, дабы избежать злоупотребление общественными фондами. В 1921 данная система перешла на федеральный уровень. Все это привело к тому, что в 1922 году система

бюджетирования стала интересна бизнес-сообществу. Основными способствующими факторами стали широкое развитие системы бюджетов в государственном управлении и публикация книги по бюджетам Джеймса Мак-Кинси.

С. Уэлш выделяет четыре основных компонента бюджетирования на предприятии:

- а) плановые и бюджетные;
- б) переменные расходы бюджета;
- в) вспомогательные статистические материалы;

г) различные бюджетные доходы, представляемые руководству для сравнения планов и бюджетов с фактическими результатами и для анализа отклонений. Анализ переменных расходов бюджета и рентабельности может осуществляться либо совместно со всеми процедурами, либо самостоятельно [3? С. 335].

Многие российские ученые-экономисты, долгое время проводившие исследования в области бухгалтерского управленческого учета (Т.П. Карпова, О.Е. Николаева, М.А. Вахрушина, В.Б. Ивашкевич, О.В. Рыбакова и др.), бюджетирование рассматривают как составную часть системы управленческого учета. Основные цели бюджетирования для Российских предприятий представлены на рисунке 3.

Одной из главных функций бюджетирования является прогнозирование (финансового состояния, ресурсов, доходов и затрат предприятия), что и представляет особую ценность для принятия управленческих решений.

Таким образом, бюджетирование – процесс планирования и контроля финансово-экономического состояния организации с распределением ответственности за результаты работы. Бюджетирование позволяет повысить качество управления финансами в целом, поскольку обладает рядом преимуществ, среди которых гибкость в управлении предприятием и интеграция стратегических и оперативно- тактических целей. Однако исследования о

состоянии и применении бюджетирования за рубежом и в России показывают, что организации, чья деятельность связана с предоставлением различных услуг, не уделяют должного внимания экономическому анализу выполнения бюджетных показателей. Зачастую аналитической работой на этапе разработки бюджетных показателей пренебрегают, с целью сокращения времени формирования бюджетов и снижения затрат на бюджетирование.

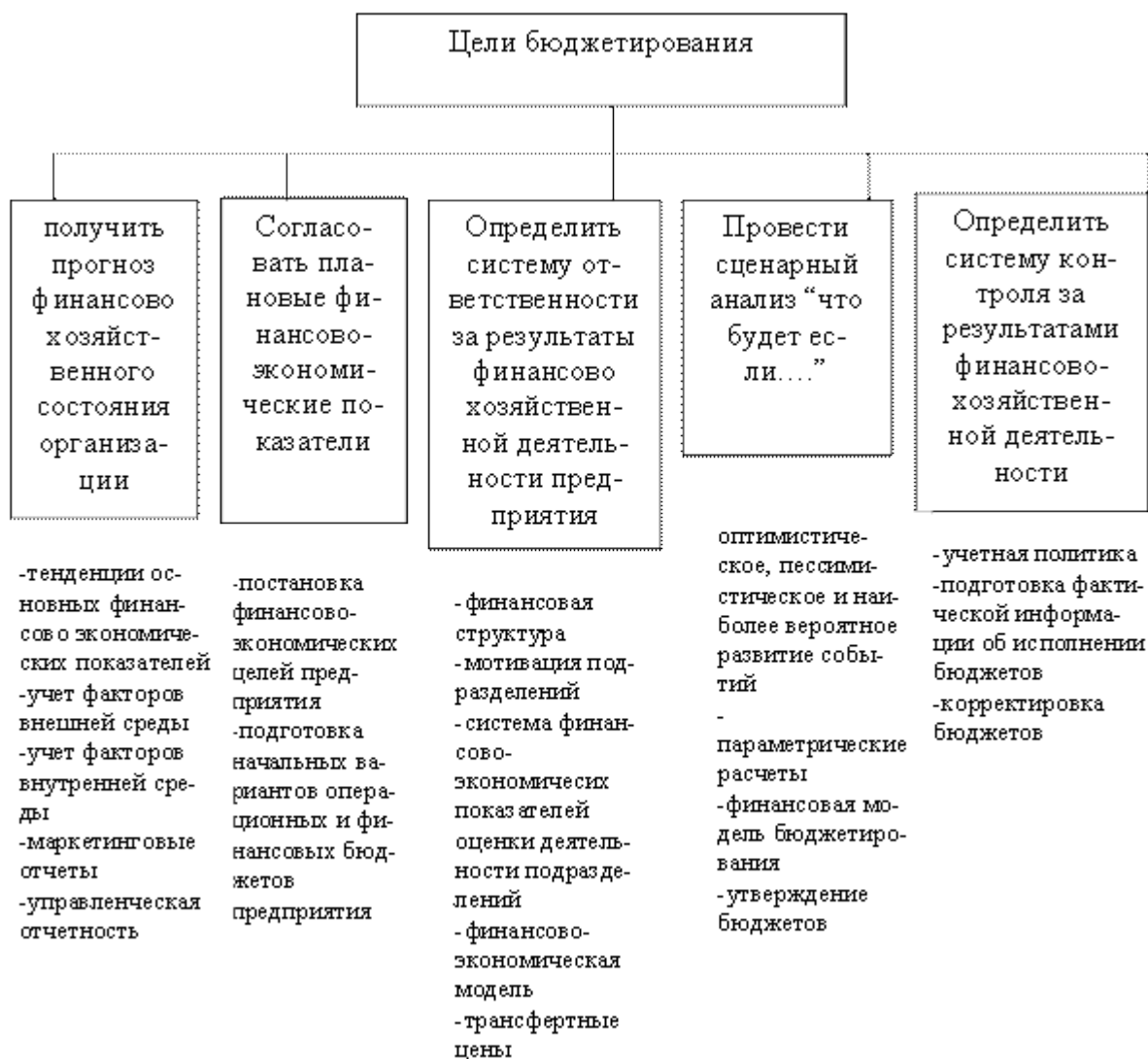


Рисунок 3 – Цели технологии бюджетирования

Еще одной из современных технологий управления финансами является аутсорсинг. Суть аутсорсинга заключается в передаче предприятием на определенных условиях каких-либо своих функций в ходе деятельности

(производственной, сбытовой, организационной и т.д.) другой компании, специализирующейся в данной области [14, С.141].

Исследования Американской ассоциации менеджмента (American Management Association) показали, что уже в 1997 г. более половины промышленных компаний передали на аутсорсинг хотя бы один компонент своего производственного процесса. Он повышает эффективность предприятия в целом, помогает уменьшить финансовые затраты предпринимателей за счет того, что высвобождает ресурсы для развития новых направлений деятельности и концентрации на существующих, их проработке.

Наиболее остро в аутсорсинге нуждаются крупные газо-, нефтедобывающие компании для передачи на обслуживание неосновных процессов своей деятельности. В данном случае, к таким процессам относятся бурение скважин и переработка первичного сырья.

Актуальным также является аутсорсинг в финансовой сфере, в том числе в управлении финансами. Однако использование данной технологии в России и за рубежом несколько отличается. Если за рубежом в руки аутсорсинговых компаний попадает весь актив компании партнёра, то в России этот процесс выражен лишь частично. Сегодня подобная практика в США и большинстве европейских стран поставлена на поток. Многие крупные и большая часть небольших компаний вообще отказались от содержания собственных штатных финансистов. Стоит отметить, что организации, заинтересованные в финансовых инвестициях, при этом не планирующие использовать аутсорсинг, часто рискуют получить отказ от инвестора. Отсутствие концентрации ресурсов, большой штат, перегруженность предприятия функциями расценивается как плохое планирование и расточительность.

В Европе и США степень развития рынка финансового аутсорсинга позволяет компаниям спокойно заниматься основной деятельностью, управление финансами профессионалам. Так в Европе услугами аутсорсеров пользуются 86% компаний малого и среднего бизнеса, в США – 92%, в Израиле – 96%. Компании

как малого, так и среднего бизнеса передают в первую очередь на аутсорсинг такие функции как расчет заработной платы и налоги.

По информации экспертов Best Experts Group с 2002 года всемирно-известная нефтяная компания British Petroleum потратила на аутсорсинг бизнес-процесса по ведению бухгалтерии более 10,5 млрд. долл., при этом ежегодные затраты по контракту составляют порядка 1,5 млрд. На данный момент, эта самая крупная и долгосрочная сделка на рынке аутсорсинга в мире.

В России аутсорсинг на слуху уже больше десяти лет. Первая конференция по этой тематике прошла еще в 2000 г., но ситуация здесь принципиально иная. В нашей стране спрос на подобные услуги последние 10 лет ежегодно увеличивается на 40-50%, но востребованы они пока чаще всего западными компаниями. По данным компании «Coleman Services», доля заказов со стороны российских организаций сегодня составляет примерно 10%. Причины того, что Россия до сих пор находится в стороне от мировой тенденции, очевидны – это нехватка опыта и информации. Вместе с тем, существуют ограничивающие факторы, к которым можно отнести общеэкономическую ситуацию, модели ведения бизнеса, отсутствие долгосрочных контактов и профессиональных кадров.

Только в последние годы российские производители стали внедрять аутсорсинг как инструмент эффективного управления бизнесом и повышения конкурентоспособности предприятия. По оценкам экспертов, объем российского рынка финансового аутсорсинга сегодня составляет от 50 млн. долл. США до 100 млн. долл. США. Что же касается профиля потребителей данной услуги, наибольшей популярностью финансовый аутсорсинг пользуется у предприятий оптовой и розничной торговли, далее следуют компании, предоставляющие услуги населению, строительные и производственные компании.

Таким образом, Россия сегодня идет по пути Европейских стран и США, где финансовый аутсорсинг является самостоятельным глубоко развитым видом бизнеса, который относится к компетенции соответствующих

специализированных компаний. Мировая статистика и примеры успешных решений внушают оптимизм в использование аутсорсинга. Анализируя опыт зарубежных и отечественных коллег, важно совершенствовать аутсорсинг как необходимый инструмент финансового успеха, обеспечивающий лидерскую позицию компании на рынке.

Франчайзинг также является технологией управления финансами. Он заключается в том, что предприниматель-франчайзи приобретает у франчайзера уже готовую, отлаженную модель бизнеса, вместе с правами на нее и лицензией, сохраняя при этом свою экономическую и юридическую самостоятельность. Следовательно, не нужны огромные финансовые расходы на рекламу, маркетинг, раскрутку этого бизнеса, бренда, его уже знают, ему доверяют. Кроме того, франчайзер обучает предпринимателя, помогает ему на начальной стадии развития бизнеса справиться с проблемами и избежать многочисленных рисков, финансовых потерь. Пожалуй, самой первой и самой знаменитой франшизой, пришедшей в нашу страну из-за рубежа, можно по праву считать сеть быстрого питания «McDonald's». Эта компания с 70-летней историей на своем примере из года в год по всему миру доказывает преимущества и эффективность франчайзинга. Однако мировой лидер в области ресторанов быстрого обслуживания изменил своей концепции и полностью отказался от продаж франшиз в России, предпочитая развивать корпоративную сеть самостоятельно [14, С.143].

В зарубежных странах франчайзинг является неотъемлемой частью предпринимательского мира и затрагивает все сферы деятельности. Предприятия розничной торговли, как с узкоспециализированным ассортиментом, так и универсальным, переходят на франчайзинговые отношения, особенно это касается круглосуточных магазинов, так называемых «convenience store», магазинов здорового питания, хозяйственных магазинов и т.д. Огромный перевес в рейтинге The Top 100 Global Franchises в 2015 году приходится именно на

американские франшизы (85%), оставляя далеко позади все остальные страны, включая и Россию (15%).

Следует отметить, что данные о рынке франшиз Америки и европейских стран заметно отличаются условиями работы по франшизам от стран ближнего зарубежья и России. Как и по всему миру в России спросом на рынке франшиз пользуются розничная торговля и предприятия общественного питания. Отдельно стоит рассмотреть магазины модной одежды и обуви, так как большинство российских франшиз приходится именно на этот сектор розничной торговли. Все больше покупателей идут в бутики, отказавшись от вещевых рынков.

Россия и страны СНГ являются все-таки новичками на рынке франшиз. Средний стаж продажи франшиз в этих странах чуть более 10-15 лет, максимальный рост продаж наблюдается только последние 7 лет. В то же время, рынок франшиз стран дальнего зарубежья вошел в пору своей зрелости: отмечается баланс между приростом числа франчайзи и числом франшиз на рынке. В то время как в странах России и СНГ число франчайзи составляет примерно 10 единиц, в странах Европы и Америки речь идет о сотнях и тысячах.

Еще одним из способов привлечения денежных средств и иных ресурсов, необходимых для реализации определенного проекта или деятельности предприятия в целом, которые предприятие не может обеспечить самостоятельно, является фандрайзинг. Фандрайзинг, по сути, – убеждение других в том, что деятельность определенной организации заслуживает внимания, а, следовательно, и поддержки. Чаще всего данный метод используют некоммерческие организации. Ими, в большинстве случаев, являются благотворительные организации, фонды. Они занимаются сбором средств для помощи детям-сиротам, инвалидам, больным серьезными заболеваниями и другим группам людей, которые нуждаются в материальной поддержке. Так в России нет традиционного фандрайзинга, организации существуют на деньги местных властей или гранты зарубежных организаций. В США и Европе – основа финансирования многих некоммерческих предприятий традиционный

фандрайзинг. Но нет абсолютно никаких препятствий для использования фандрайзинга коммерческими предприятиями. Отдаленно он напоминает спонсорство, меценатство, благотворительность, донорство или инвестирование.

Еще одним средством управления финансами предприятия является лизинг. Лизинг представляет собой комплекс имущественных и экономических отношений, которые возникают в связи с приобретением в собственность имущества и последующей его сдачей за определенную плату во временное пользование.

В России лизинговые услуги появились намного позже, чем в других странах. Так, еще первая лизинговая компания в Северной Америке появилась в 1952-м году появилась. В Европе первые лизинговые компании появились в 60-х годах. Представлен и принят окончательный текст Конвенции о международной финансовой аренде (лизинге) был лишь в 1988 году. По итогам данной конвенции лизинг был признан самостоятельным правовым институтом.

Если провести ретроспективный анализ, то можно отметить, что анализ при помощи лизинга в 1996 г. в мире было профинансировано сделок с новым оборудованием, машинами и механизмами на сумму свыше 380 млрд. дол. США. Данная цифра соответствует размеру прямых иностранных инвестиций в том же году. Если рассматривать Соединенные Штаты Америки, треть общего объема инвестиций в машины и оборудование в 90-х годах приходилась на лизинг. Общий объем лизинговых контрактов составлял около 100-130 млрд. дол. США в год. Для Великобритании статистика показывает аналогичные данные [17].

Если рассматривать европейские страны, то объем лизинговых операций составляет около 15% от общего объема поставляемого оборудования, а размер контрактов не превышает 120 млрд. дол. США в год. Если анализировать статистику восточных стран, например, Японии, то лизинговые контракты составляют свыше 50 млрд. дол. США в год.

Пик активности по созданию лизинговых компаний в развитых странах пришелся на 70-е гг. прошлого столетия, при этом, первые компании, чья

основная деятельность заключалась в предоставлении лизинговых услуг, начали появляться в первой половине 60 годов. В 21 веке лизинг считается отдельным институтом в зарубежных странах, активно его используют большинство компаний.

Таким образом, развитые страны для приобретения оборудования в 30% случаев используют лизинговые операции, тогда как в России доля таких операций не превышает 1,5%. Но стоит отметить динамичное развитие данного вида деятельности. Банки направляют свои усилия на поддержание данного вида операций. Банками создаются отдельные компании, которые специализируются на лизинговых операциях с корпоративными клиентами. Происходит расширение деятельности лизинговых компаний, они открывают филиалы в различных регионах страны, покидая территорию центральной России. Но сравнивая Россию с зарубежными странами, можно утверждать, что Россия на рынке лизинговых услуг пока находится на уровне отстающих. Данную ситуацию можно объяснить периодом 90-х годов, связанным со сложными экономическими обстоятельствами.

Таким образом, сравнивая зарубежные и отечественные технологии управления финансами можно найти ряд отличий. Как в России, так и за рубежом активно используются такие подходы, как бюджетирование, аутсорсинг, франчайзинг, лизинг. Однако анализ показал, что ряд передовых технологий в России используются не в полном объеме. Так, аутсорсинг управления финансами в России не достаточно развит, его применяют в основном зарубежные компании. Бюджетирование не всегда приносит свои результаты, принимая формальный характер. Доля франшиз на территории России в разы ниже, чем в странах Европы и США. Лизинговые операции также имеют очень низкую долю в общем объеме финансовых операций. Однако в данном положении есть и ряд преимуществ – используя опыт уже развитых стран, российские компании могут избежать многих ошибок и наладить эффективную систему управления финансами.

1.3 Оценка эффективности управления финансовыми ресурсами на предприятии

Финансовые ресурсы предприятия можно смело назвать кровеносной системой предприятия. Именно их наличие и эффективность использования обуславливают результаты деятельности во всех предпринимательских сферах. Финансовое благополучие организации определяет такими факторами, как состав и структура капитала, источники его формирования, целесообразность трансформации в основные и оборотные фонды, а также ряд других.

Любые мероприятия по повышению экономической эффективности системы управления корпоративными финансами начинаются с предварительного анализа имеющейся ситуации. Объективная и точная оценка существующей системы управления финансами является важнейшей в данном случае.

Исходя из сказанного, ведущая цель оценки эффективности использования финансовых ресурсов предприятия конкретизируется в повышении эффективности работы организации на основе внедрения более совершенных способов использования финансовых ресурсов и управления ими.

Цель оценки эффективности использования финансовых ресурсов определяет основные задачи данного мероприятия. В том числе:

- общая идентификация текущего финансового положения;
- анализ и выявление факторов, влияющих на формирование финансовых ресурсов;
- формирование перечня причин, обуславливающих негативное воздействие на финансовое состояние предприятия;
- определение внутренних резервов предприятия, которые можно использовать для укрепления финансового положения [37, С. 31].

Практика финансового анализа позволяет выделить различные методы оценки эффективности использования финансовых ресурсов. Многомерность оценки финансового состояния компании в большинстве существующих методик отражается посредством применения показателей, характеризующих четыре

основные аспекта состояния компании: ее рентабельность, эффективность использования ресурсов (оборачиваемость), уровни ее ликвидности и устойчивости. Принято считать, что применяемые для оценки данных аспектов финансового состояния компании показатели содержат в себе информацию как об эффекте в сфере корпоративных финансов, так и о расходе финансовых ресурсов для его достижения. Это позволяет использовать оценку финансового состояния компании как оценку эффективности системы управления корпоративными финансами в целом.

Общий принцип измерения эффективности заключается в сопоставлении ценности полученных результатов и ценности затраченных ресурсов. Исходя из этого, эффективность системы управления финансами представляет собой отношение достигнутого эффекта в сфере финансов компании и финансовых ресурсов, израсходованных в процессе его достижения.

Степень эффективности системы управления финансами в рамках традиционных методик ее оценки определяется с использованием двух подходов:

– либо на основании величины и динамики интегрального коэффициента, сконструированного из финансовых показателей, включенных в расчет – интегральный тип методик оценки (например, Z -коэффициент Альтмана, рейтинговое число М. И. Баканова и А. Д. Шеремета);

– либо на основании отнесения системы управления финансами компании к одной из групп эффективности, выделенных в зависимости от границ изменения основных финансовых показателей, используемых в методике – кластерный тип методик оценки (например, модель У. Бивера) [37, С. 32].

Схема проведения анализа и оценки финансового состояния организации, по мнению С.М. Бычковой и Д.Г. Бадмаевой выглядит следующим образом (рисунок 4).



Рисунок 4 – Схема оценки эффективности управления финансовыми ресурсами предприятия

По мнению О.В. Грищенко анализ и оценка эффективности управления финансовыми ресурсами предприятия предполагает следующие этапы:

1. Предварительный обзор экономического и финансового положения субъекта хозяйствования.

1.1. Характеристика общей направленности финансово-хозяйственной деятельности.

1.2. Оценка надежности информации статей отчетности.

2. Оценка и анализ экономического потенциала организации.

2.1. Оценка имущественного положения.

2.1.1. Построение аналитического баланса-нетто.

2.1.2. Вертикальный анализ баланса.

2.1.3. Горизонтальный анализ баланса.

2.1.4. Анализ качественных изменений в имущественном положении.

2.2. Оценка финансового положения.

2.2.1. Оценка ликвидности.

2.2.2. Оценка финансовой устойчивости.

3. Оценка и анализ результативности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

3.1. Оценка производственной (основной) деятельности.

3.2. Анализ рентабельности.

3.3. Оценка положения на рынке ценных бумаг [39, С.120.].

Характерными для оценки эффективности использования финансовых ресурсов являются коэффициенты отдачи совокупных источников средств организации, а также их отдельных видов: собственного капитала, краткосрочных кредитов и займов, кредиторской задолженности. Каждый такой коэффициент отражает отношение выручки от продаж к средней балансовой величине показателей источников средств. Экономическое содержание коэффициентов отдачи капитала заключается в том, что их значение показывает, какую сумму выручки организация получила на каждый рубль финансового источника того или иного вида. Чем выше эти показатели, тем более высока отдача финансовых ресурсов капитала.

Эффективность использования финансовых ресурсов и капитала также можно оценить, используя показатель средней продолжительности периода одного оборота, измеряемый в днях. Период оборота показывает, какой срок необходим для завершения полного оборота того или иного источника средств организации. Другими словами, за какой период времени рубль капитала генерирует рубль выручки. У каждой организации на продолжительность среднего периода оборота капитала влияет множество объективных и субъективных факторов, характерных для ее отраслевой принадлежности, масштабов деятельности, сложившихся особенностей делового оборота. Оценка этого показателя производится, прежде всего, в динамике. Разумеется, чем короче этот период, тем быстрее окупаются финансовые ресурсы. Замедление периода

оборота свидетельствует о снижении эффективности использования капитала, финансовых ресурсов.

Однако традиционные методики оценки эффективности систем управления корпоративными финансами не могут определить, насколько она обусловлена эффективностью функционирования финансовой службы компании. В то же время при прочих равных условиях именно знания и умения финансовых менеджеров, а также выстроенная ими система применяемых инструментов и методов управления финансами компании определяют степень эффективности системы управления корпоративными финансами [37, С. 31].

Таким образом, понятие эффективного использования финансовых ресурсов, как и любых других видов ресурсов, включает в себя сопоставление количества и качества израсходованных ресурсов с количественным и качественным выражением достигнутых за соответствующий период результатов. Основной целью оценки эффективности использования финансовых ресурсов предприятия является повышение эффективности работы организации.

Выводы по разделу

Таким образом, по результатам теоретической части исследования можно сделать ряд выводов.

Управление финансами предприятия представляет собой процесс, основной целью которого является оптимизация движения и распределения денежных средств для достижения цели как предприятия в целом, так и отдельных работников. Воздействие на уровень и структуру финансовых ресурсов преследует задачи повышения эффективности работы и достижения поставленных финансовых целей. По существу, финансовое управление есть управление денежными ресурсами.

Управление финансами осуществляется посредством проведения финансового анализа, планирования, учета, контроля и регулирования денежных

средств. Система управления финансами должна быть саморазвивающейся. Это отражает возникновение таких качеств, как гибкость и адаптивность к изменениям, ориентация на инновации, поиск и разработка идей по привлечению инвестиций. Система управления финансами в новых условиях становится источником дополнительных финансовых ресурсов для развития бизнеса.

Сравнивая зарубежные и отечественные технологии управления финансами можно найти ряд отличий. Как в России, так и за рубежом активно используются такие подходы, как бюджетирование, аутсорсинг, франчайзинг, лизинг. Однако анализ показал, что ряд передовых технологий в России используются не в полном объеме. Так, аутсорсинг управления финансами в России не достаточно развит, его применяют в основном зарубежные компании. Бюджетирование не всегда приносит свои результаты, принимая формальный характер. Доля франшиз на территории России в разы ниже, чем в странах Европы и США.

Лизинговые операции также имеют очень низкую доля в общем объеме финансовых операций. Однако в данном положении есть и ряд преимуществ – используя опыт уже развитых стран, российские компании могут избежать многих ошибок и наладить эффективную систему управления финансами.

Понятие эффективного использования финансовых ресурсов, как и любых других видов ресурсов, включает в себя сопоставление количества и качества израсходованных ресурсов с количественным и качественным выражением достигнутых за соответствующий период результатов. Основной целью оценки эффективности использования финансовых ресурсов предприятия является повышение эффективности работы организации на основе внедрения более совершенных способов использования финансовых ресурсов и управления ими.

Существуют различные методики оценки эффективности управления финансовыми ресурсами предприятия. Для оценки эффективности использования финансовых ресурсов предприятия используется целая система показателей, характеризующих изменения структуры капитала организации по его размещению и источникам образования, эффективности и интенсивности его

использования, платежеспособности и кредитоспособности организации, запаса его финансовой устойчивости. Однако традиционные методики оценки эффективности систем управления корпоративными финансами не могут определить, насколько она обусловлена эффективностью функционирования финансовой службы компании. В то же время при прочих равных условиях именно знания и умения финансовых менеджеров, а также выстроенная ими система применяемых инструментов и методов управления финансами компании определяют степень эффективности системы управления корпоративными финансами.

Проведем анализ эффективности управления финансовыми ресурсами ООО «Предприятие комплексного снабжения».

2 УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ПРЕДПРИЯТИЕ КОМПЛЕКСНОГО СНАБЖЕНИЯ»

2.1 Общая организационная характеристика ООО «Предприятие комплексного снабжения»

ООО «Предприятие комплексного снабжения», далее «ПКС» объединило в себе несколько подразделений и работает на рынке нефтепродуктов на протяжении 3 лет. Компания расположена по адресу г. Челябинск, Российская, 1б.

Рассмотрим организационную структуру предприятия, выделим основные звенья руководства, определим ее вид.

ООО «ПКС» имеет линейно-функциональную структуру управления. Основными подразделениями аппарата управления являются финансовая служба, маркетинговый отдел, отдел снабжения. Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

Трудовые ресурсы являются основополагающими факторами компании. Эффективность их использования является залогом результативной деятельности компании и определяет его конкурентоспособность. Из всей совокупности ресурсов предприятия трудовые ресурсы занимают особое место.

Рассмотрим функции отдельных служб предприятия.

1. Финансовая служба предприятия ООО «ПКС» – организационная структура, на которую возложены функции разработки предложений по формированию финансовой политики предприятия, реализации ее в финансовом, кассовом и других планах, контроля за их исполнением и движением денежных потоков, своевременной их коррекции (исходя из текущей обстановки), составления отчетности о финансовых результатах.



Рисунок 5 – Организационная структура ООО «ПКС»

2. Служба управления персоналом предприятия ООО «ПКС» является функциональным подразделением, т. к. по своей сути непосредственно не участвует в основной деятельности, но обеспечивает нормальное функционирование организации.

СУП занимается следующими вопросами на предприятии:

- отбор и оценку персонала;
- повышение квалификации и переподготовку персонала;
- управление карьерой;
- построение и организация работы (в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологически связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ и операций);

- определение условий труда;
- разработка политики з\п.

3. Юридическая служба предприятия ООО «ПКС» – включает в себя выполнение функций по предупреждению правонарушений путем визирования ею решений, постановлений, приказов, распоряжений и иных документов правового характера, издаваемых органами управления предприятия (общими собраниями акционеров, участников, советами директоров, генеральными директорами и т.п.), защите прав и законных интересов предприятия путем участия в планировании сделок, подготовке и визировании договоров (контрактов), предъявлении претензий и исков, представительства в судебных и правоохранительных органах, а также выполнения работы по систематизации локальных актов и участия в правовоспитательной работе в трудовом коллективе.

4. Производственный процесс предприятия ООО «ПКС» представляет собой совокупность взаимосвязанных основных, вспомогательных и обслуживающих процессов труда.

Таблица 3 – Возрастной состав персонала предприятия ООО «ПКС»

Группы персонала по возрастному признаку, лет	Численность персонала на 1.12.17 г.	Удельный вес, %
1	2	3
до 20	4	4,7
от 20 до 30	48	51,5
от 30 до 40	33	33,7
от 40 до 50	9	9,1
от 50 до 60	0	0
Итого	124	100

На основе данных таблицы 3 можно сделать вывод, что в основном состав сотрудников ООО «ПКС» это молодые люди в возрасте от 20 до 40 лет. В результате текучести кадров с предприятия уволились работники, имеющие наивысшую квалификацию, что является отрицательной тенденцией. Далее проведем анализ финансово-экономической деятельности предприятия за прошедшие 3 года.

2.2 Анализ финансово-экономической деятельности ООО «Предприятие комплексного снабжения»

Рассмотрим показатели, характеризующие прибыльность предприятия. Данные для анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Состав и динамика прибыли ООО «ПКС», тыс. руб.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Динамика	Темп роста, %
Выручка	20072,74	19322,31	18750,65	-1322,09	93,41%
Себестоимость	17743,68	17581,07	17960,83	217,15	101,22%
Прибыль от продаж	2329,06	1741,24	789,82	-1539,24	33,91%
Проценты к получению	555,5	575,7	461,57	-93,93	83,09%
Проценты к уплате	904,96	972,63	255,53	-649,43	28,24%
Прочие доходы	243,41	473,69	228,26	-15,15	93,78%
Прочие расходы	805,98	862,54	656,5	-149,48	81,45%
Прибыль до налогообложения	1417,03	955,46	488,84	-928,19	34,50%
Налог на прибыль	340,37	229,27	117,16	-223,21	34,42%
Чистая прибыль	1076,66	726,19	371,68	-704,98	34,52%

Анализ полученных данных показывает, что в 2016 году по сравнению с 2015 годом выручка предприятия сократилась на 951 тыс. руб. В 2017 году тенденция к снижению сократилась – продажи снизились еще на 571 тыс. рублей по сравнению с 2016 годом (рисунок 6).

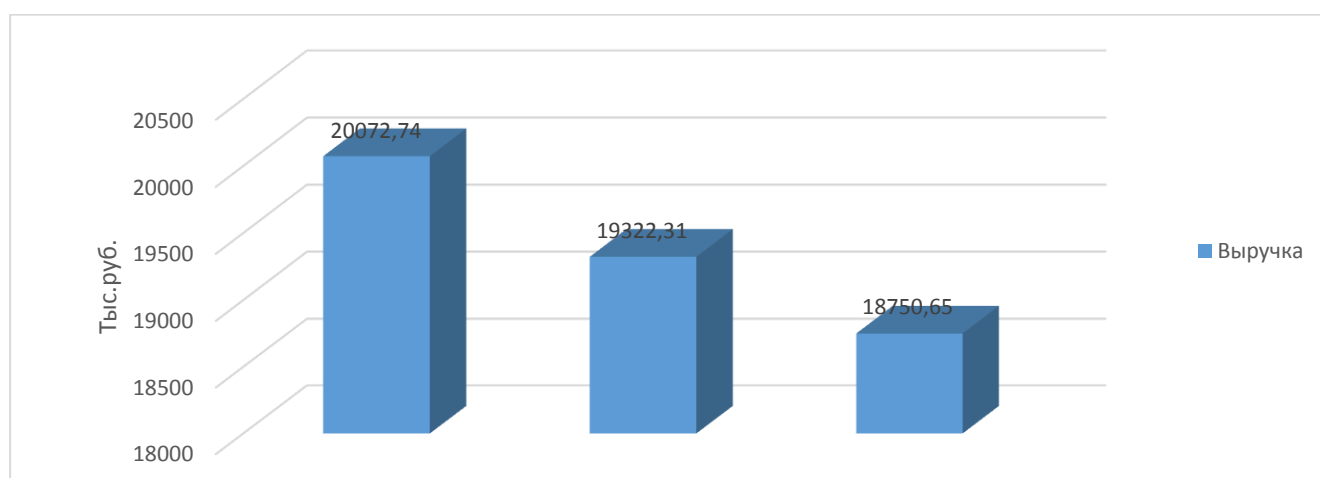


Рисунок 6 – Динамика выручки предприятия

Себестоимость в 2016 году имела схожую с выручкой тенденцию – снизилась на 162 тыс. рублей. В 2017 году по сравнению с 2016 годом произошел рост себестоимости на 379 тыс. рублей, что отличается от тенденций продаж и является негативным фактором (рисунок 7).

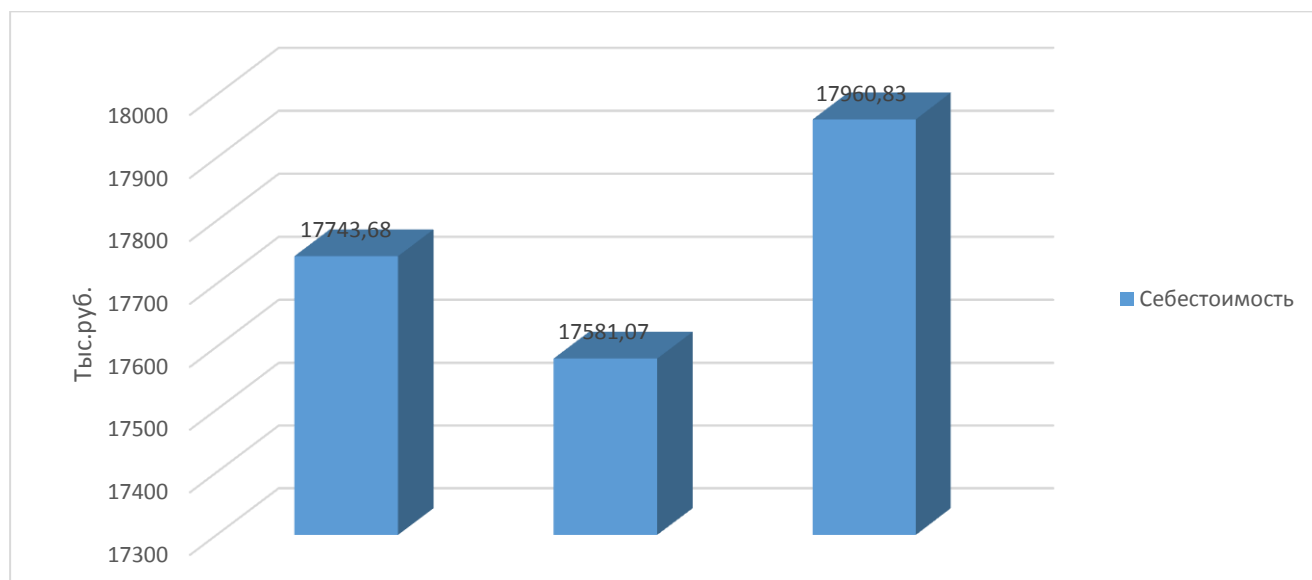


Рисунок 7 – Динамика себестоимости ООО «ПКС»

Динамика снижения выручки и роста себестоимости привели к сокращению прибыли от продаж. За весь период она сократилась на -1539,24 тыс. рублей. Анализ также показал, что проценты к уплате превышают проценты к получению, но к концу периода соотношение показателей изменилось. Однако это не привело к значительному росту прибыли. Прочие расходы также превышают прочие доходы. Это еще больше снизило прибыль предприятия до налогообложения.

Таким образом, на предприятии не выполняется основное условие эффективности деятельности, при котором темпы роста выручки должны опережать темпы роста себестоимости, что приводит к опережающим темпам роста прибыли от продаж и чистой прибыли.

Общая динамика чистой прибыли отрицательная, что видно из рисунка 8.

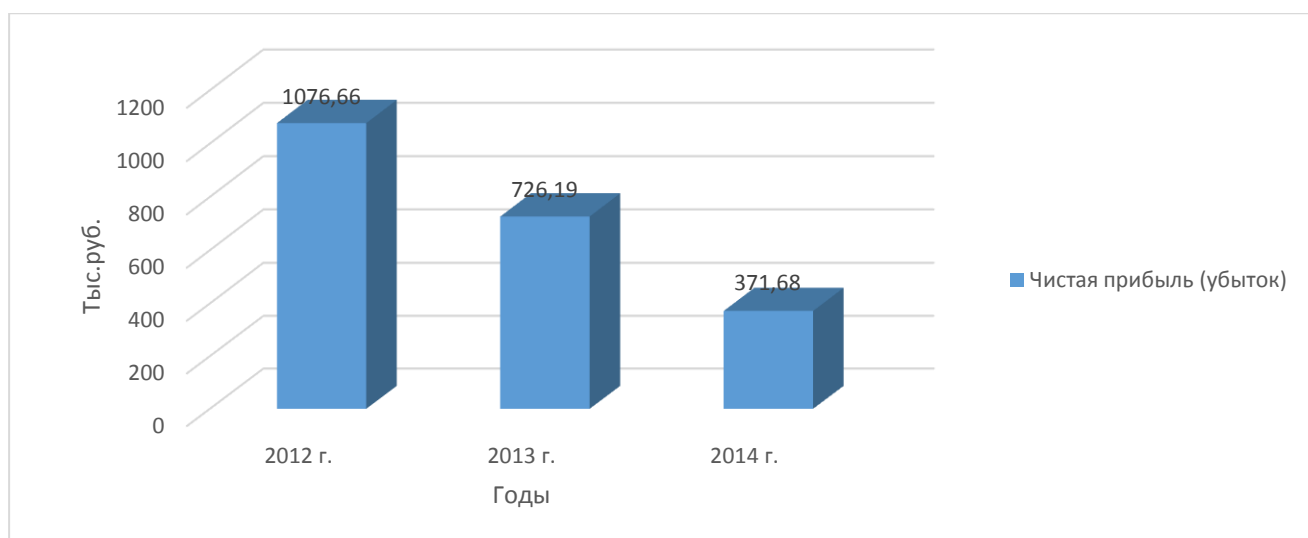


Рисунок 8 – Динамика чистой прибыли ООО «ЛКС»

Как видно из представленных данных, чистая прибыль предприятия в 2016 году сократилась по сравнению с 2015 годом на 350 тыс. руб., а в 2017 году еще на 354 тыс. руб. Таким образом, за весь период чистая прибыль снизилась почти в три раза.

Таким образом, по данным таблицы 4 можно сделать вывод о том, что динамика деятельности предприятия в целом отрицательная. Проведем структурный анализ прибыли.

Таблица 5 – Вертикальный анализ прибыли в период с 2015 – 2017 гг.

Показатели	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	руб.	%	руб.	%	руб.	%
Выручка от реализации	20072,74	100,0	19322,31	100,0	18750,65	100,0
Затраты на приобретение и сбыт продукции, в том числе:	17743,68	88,4	17581,07	91,0	17960,83	95,8
Прибыль от реализации	2329,06	11,6	1741,24	9,0	789,82	4,2
Проценты к получению	555,5	2,8	575,7	3,0	461,57	2,5
Проценты к уплате	904,96	4,5	972,63	5,0	255,53	1,4
Прочие операционные доходы	243,41	1,2	473,69	1,1	228,26	1,2
Прочие операционные расходы	805,98	3,8	862,54	4,5	656,5	3,5
Прибыль до налогообложения	1417,03	7,1	955,46	4,9	488,84	2,6
Налог на прибыль	340,37	1,7	229,27	1,2	117,16	0,6
Чистая прибыль	1076,66	5,4	726,19	3,8	371,68	2,0

Структурный анализ показывает высокий удельный вес затрат в выручке предприятия. В 2015 году их доля была 88,40%. При этом тенденции роста себестоимости и сокращения выручки привели к тому, что в 2017 году доля затрат составила 95,81% в выручке.

Выявленные тенденции обусловили низкую долю прибыли от продаж в структуре выручки. Так, в 2015 году прибыль от продаж составляла 11,61 %, а в 2017 г. сократилась до 4,21%. Таким образом, можно отметить тенденцию снижения доли прибыли в выручке из-за роста удельного веса затрат.

По итогам периода доля чистой прибыли в выручке составила 2,1%. При этом, в 2015 году доля чистой прибыли была более 5%. Графически динамика удельных весов видов прибыли ООО «ПКС» представлена на рисунке 9.

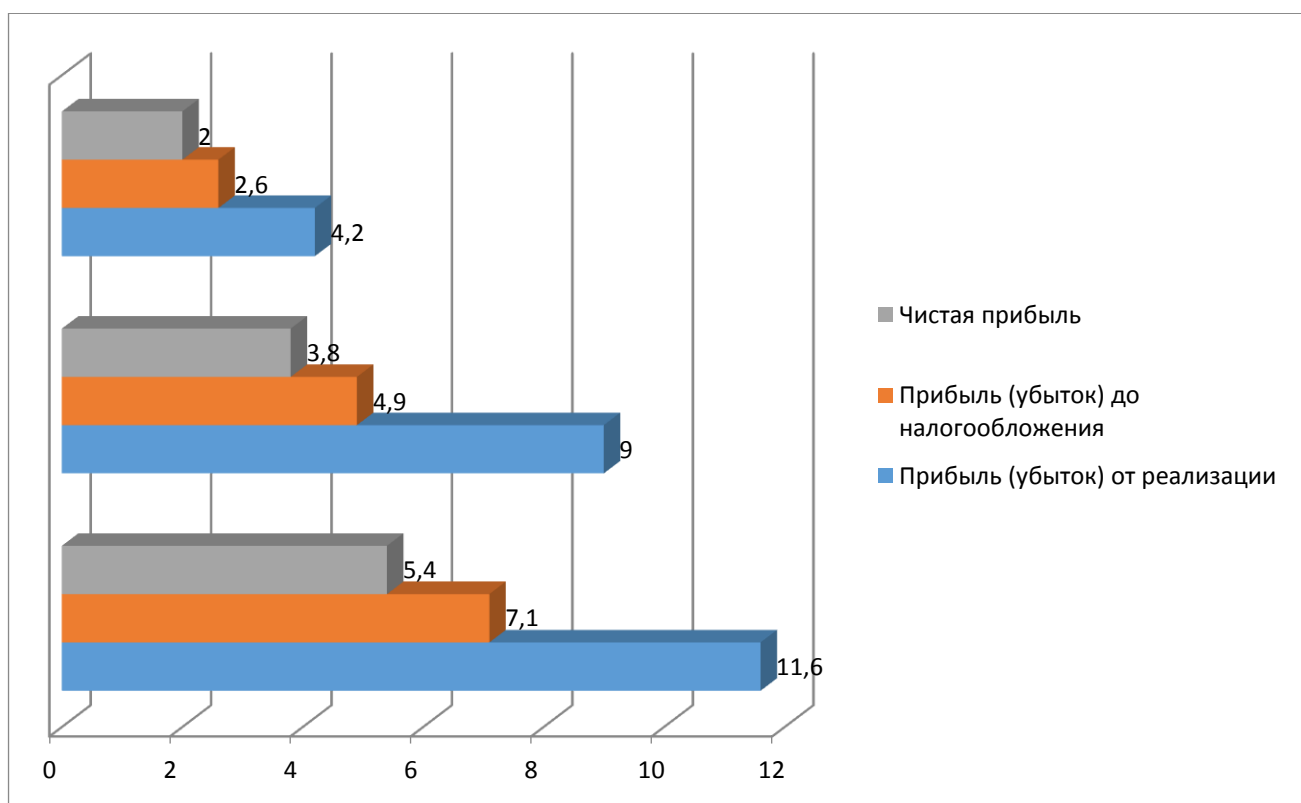


Рисунок 9 – Динамика удельных весов прибыли ООО «ПКС»

Проведем расчет и анализ показателей рентабельности.

Рассчитанные показатели рентабельности сведем в таблицу 6:

Таблица 6 – Показатели рентабельности ООО «ПКС» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение (2017 г.- 2015 г.)
Чистая прибыль (убыток)	1076,66	726,19	371,68	-704,98
Себестоимость	17743,68	17581,07	17960,83	217,15
Прибыль (убыток) от продаж	2329,06	1741,24	789,82	-1539,24
Собственный капитал	45739,9	46104,5	44381,4	-1358,45
Совокупные активы	54986,4	54928,9	60298	5311,59
Оборотные активы	23320,9	22152,33	29038,51	5717,61
Рентабельность производственной деятельности по чистой прибыли	61%	41%	21%	-40%
Коэффициент рентабельности операционных затрат	13,10%	9,90%	4,40%	-8,70%
Рентабельность продаж (оборота) по чистой прибыли	5,40%	3,80%	2,00%	-3,40%
Коэффициент валовой рентабельности реализации продукции	11,60%	9,00%	4,20%	-7,40%
Рентабельность совокупных активов	2,00%	1,30%	2,30%	0,30%
Рентабельность оборотных активов	4,60%	3,30%	1,20%	-3,40%
Рентабельность собственного капитала	2,40%	1,60%	0,80%	-1,60%

Как показали результаты проведённого исследования, в целом, предприятие рентабельно. Однако общий уровень всех показателей рентабельности снизился, что говорит о снижении эффективности деятельности организации.

В частности, рентабельность основной деятельности снизилась почти на 40%. Рентабельность реализации продукции снизилась на 7,40%. Значение показателя говорит о том, что каждый рубль проданной продукции принес 0,054 рубля чистой прибыли в 2015 году и всего 0,002 рубля чистой прибыли в 2017 году.

Рентабельность затрат сократилась на 8,7%. В 2015 году каждый рубль затраченных средств приносил 0,1310 рубля чистой прибыли. В 2017 году значение показателя составило 0,044 рубля чистой прибыли с рубля затраченных средств.

Рентабельность оборотных активов предприятия находится на достаточно низком уровне. Так, в 2015 году каждый рубль оборотных средств приносил

0,046 руб. чистой прибыли, а в 2017 году – уже 0,012 руб. чистой прибыли. Данный уровень является очень низким. В целом рентабельность оборотных активов снизилась на 3,4%.

Также собственный капитал в 2015 году приносил 0,024 рубля чистой прибыли, а в 2017 году – уже 0,008 рубля. В целом снижение составило 0,16 рубля чистой прибыли с рубля собственного капитала.

Один рубль активов предприятия в 2015 году приносил 0,02 рубля чистой прибыли, тогда как в 2017 году – 0,023 рубля. Это единственный показатель рентабельности, имеющий положительную динамику. Но он обусловлен не положительными изменениями в работе предприятия, а негативными тенденциями снижения как чистой прибыли, так и собственного капитала (рисунок 10).

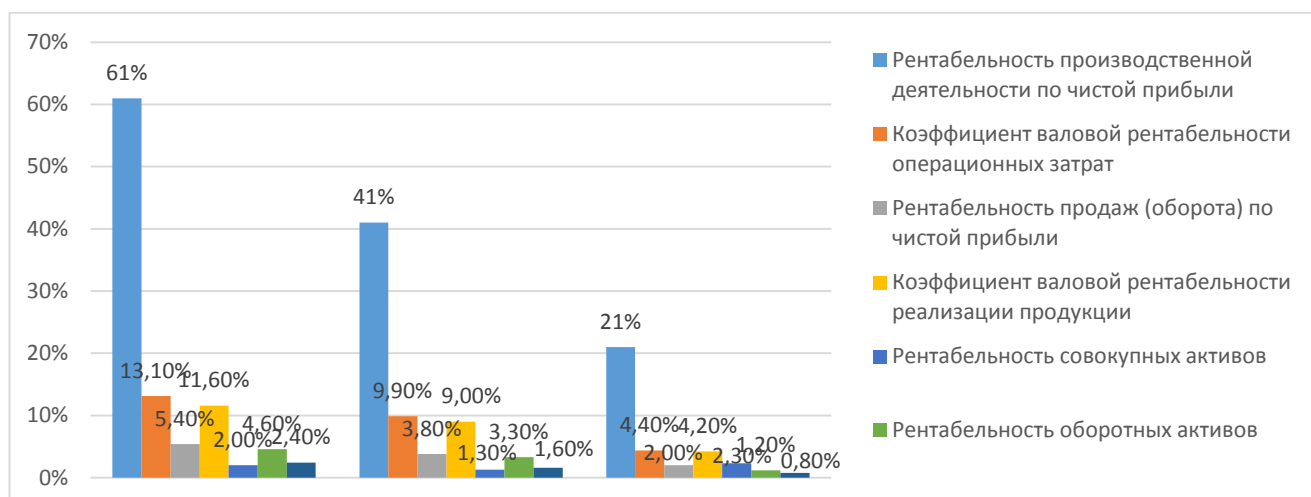


Рисунок 10 – Динамика коэффициентов рентабельности ООО «ПКС»

Таким образом, результаты исследования хозяйственной деятельности выявили негативные тенденции в работе предприятия. Стоит отметить отрицательную динамику продаж и рост затрат, также снижение чистой прибыли. Кроме того, снижаются показатели рентабельности. Рассмотрим эффективность управления финансовыми ресурсами предприятия.

2.3 Анализ эффективности управления финансовыми ресурсами в деятельности ООО «Предприятие комплексного снабжения»

Рассмотрим состав и структуру финансовых ресурсов предприятия. Данные представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Состав и структура финансовых ресурсов ООО «ПКС» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение (2017 г.-2015г.)
Собственные финансовые ресурсы	83,18%	83,93%	73,60%	-9,58%
Заемные источники финансовых ресурсов предприятия	16,82%	16,07%	26,40%	9,58%
в том числе краткосрочные	16,82%	16,07%	26,40%	9,58%
в том числе долгосрочные	0	0	0	0
Общая величина финансовых ресурсов предприятия	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%

Как видно из представленных данных, в структуре финансовых ресурсов предприятия преобладают собственные источники финансирования. Их доля в 2015 году составляла 83,18% (рисунок 11).

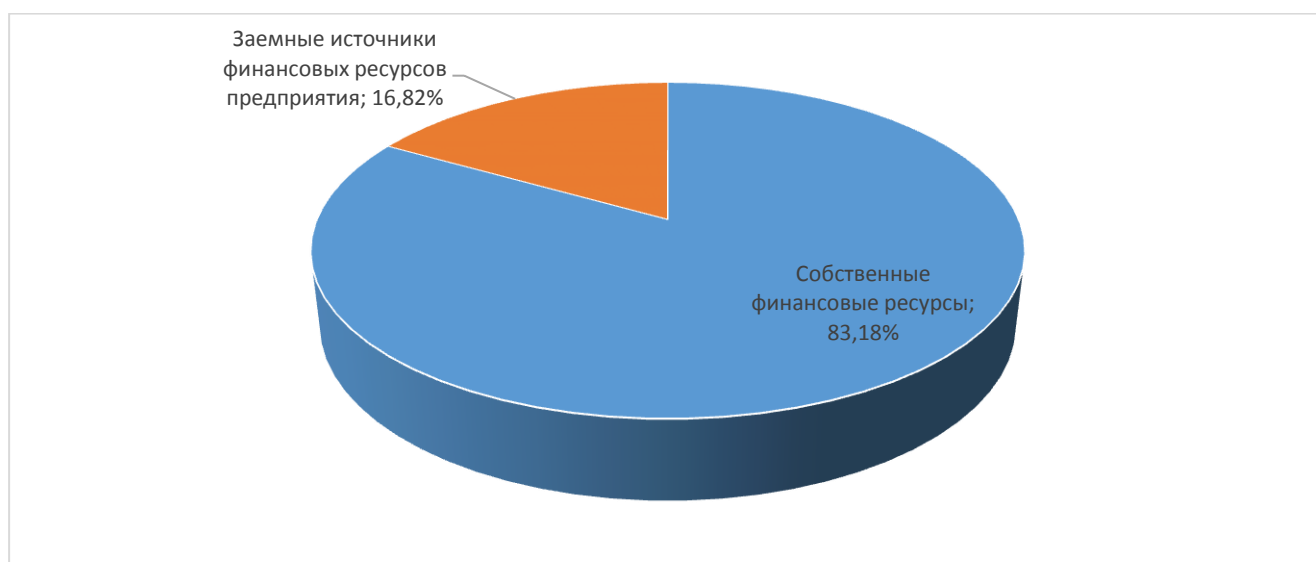


Рисунок 11 – Структура финансовых ресурсов ООО «ПКС» в 2015 году

За анализируемый период доля собственных финансовых ресурсов сократилась до 73,60%. При этом доля заемных ресурсов выросла до 26,40% (рисунок 12).

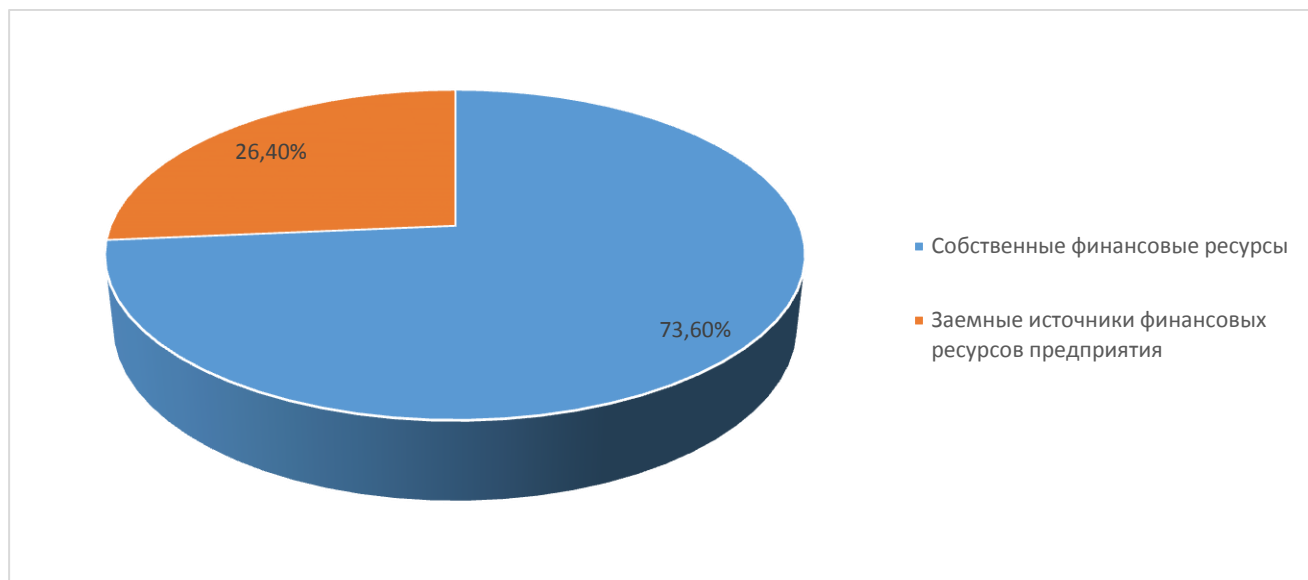


Рисунок 12 – Структура финансовых ресурсов ООО «ПКС» в 2017 году

Представленные данные также показывают, что в структуре заемных источников финансирования преобладают краткосрочные финансовые средства, долгосрочных источников финансирования нет.

Далее проведем анализ динамики финансовых ресурсов.

Таблица 8 – Динамика величины финансовых ресурсов ООО «ПКС» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение (2017 г.- 2015 г.)	Темп роста, %
Собственные финансовые ресурсы	45739,87	46104,48	44381,42	-1358,45	97,03%
Уставный капитал	43016,91	43016,91	43016,91	0	100,00%
Резервный капитал	137,36	137,36	137,36	0	100,00%
Нераспределенная прибыль	2585,6	2950,21	1227,15	-1358,45	47,46%
Итого собственный капитал	45739,87	46104,48	44381,42	-1358,45	97,03%
Заемные источники финансовых ресурсов предприятия	9246,55	8824,37	15916,59	6670,04	172,14%
Долгосрочные обязательства	0	0	0	0	0,00%

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение (2017 г.- 2015 г.)	Темп роста, %
Краткосрочные обязательства	0	0	0	0	0,00%
Займы и кредиты	8080	7575	7878	-202	97,50%
Кредиторская задолженность	1166,55	1249,37	8038,59	6872,04	689,09%
Общая величина краткосрочных обязательств	9246,55	8824,37	15916,59	6670,04	172,14%
Общая величина финансовых ресурсов предприятия	54986,42	54928,85	60298,01	5311,59	109,66%
Соотношение собственных и заемных средств (собственный капитал/заемный капитал)	4,99647	5,27725	2,81588	-2,18059	56,36%

Как видно из представленных данных, величина собственных источников финансирования снизилась на -1358,45 тыс. руб. В том числе за счет сокращения нераспределенной прибыли на -1358,45 тыс. рублей (рисунок 13).

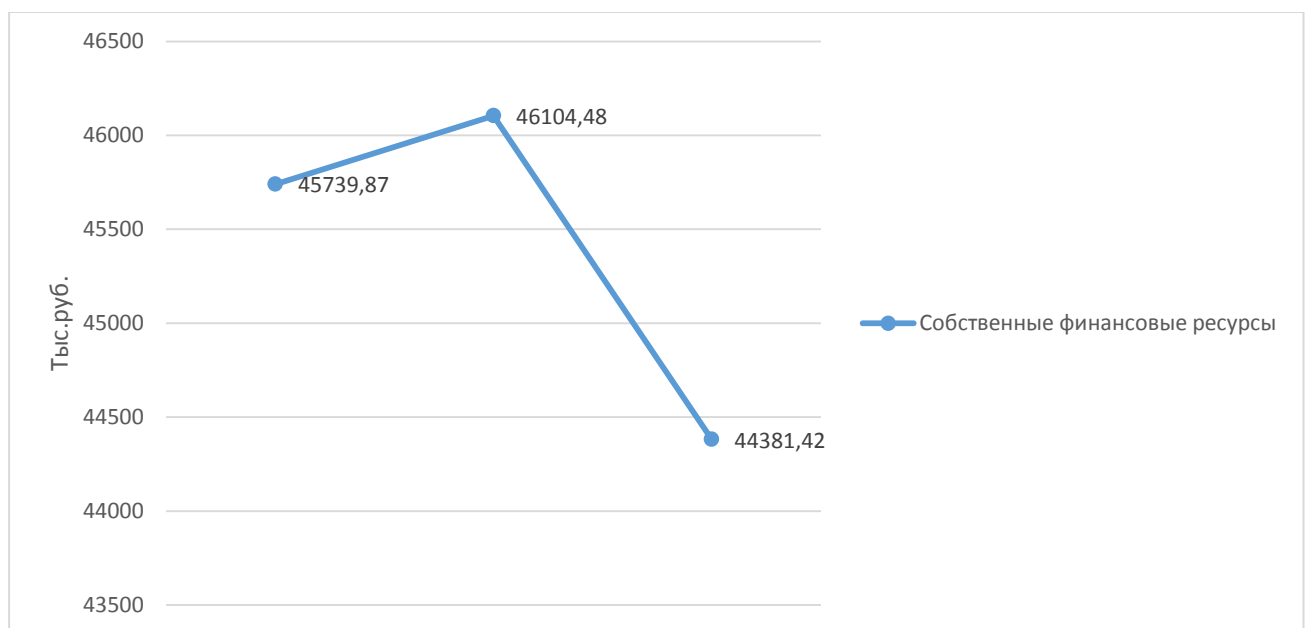


Рисунок 13 – Динамика величины собственных финансовых ресурсов предприятия

Величина заемных источников финансовых ресурсов предприятия выросла на 6670,04 тыс. руб. (рисунок 14).

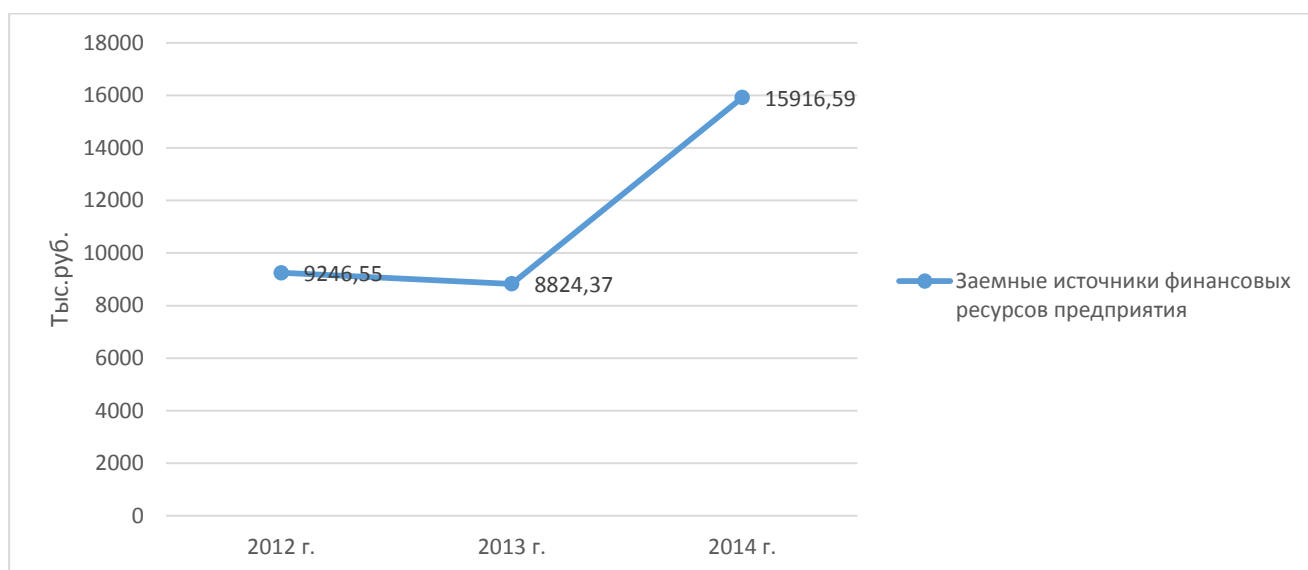


Рисунок 14 – Динамика величины заемных финансовых ресурсов предприятия

Как видно из представленных данных, динамика величины заемных средств обусловлена в основном приростом краткосрочных обязательств на 6872,04. За счет сокращения займов и кредитов на 202 тыс. руб. величина краткосрочных источников финансовых ресурсов сократилась.

Таким образом, анализ состава и структуры финансовых ресурсов предприятия показал, что в составе финансовых ресурсов предприятия преобладают собственные источники финансирования, при этом их доля в структуре и величина имеют тенденцию к снижению.

Проведем анализ эффективности использования финансовых ресурсов предприятия. Для этого рассчитаем показатели, характеризующие платежеспособность ООО «ПКС».

Рассчитаем относительные показатели ликвидности ООО «ПКС»: коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности), коэффициент

текущей ликвидности и коэффициент быстрой (срочной) ликвидности.

Исходные данные и результаты расчетов представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Относительные показатели ликвидности ООО «ПКС»

Наименование показателя	Норма	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Денежные средства		157,56	53,53	5380,27
Краткосрочные обязательства		9246,55	8824,37	15916,6
Запасы		20068,7	18331,5	22439,17
НДС		993,84	976,67	1163,52
Дебиторская задолженность		2100,8	2790,63	55,55
Рассчитанные коэффициенты:				
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,2$	0,018	0,008	0,339
Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 2,00$	2,418	2,4	1,75
Коэффициент критической ликвидности	$\geq 0,75$	0,245	0,322	0,342

Как видно из представленных данных, в 2015 году коэффициент абсолютной ликвидности составлял 0,018. В 2016 году отмечена динамика снижения показателя. В 2017 году произошел рост коэффициента до 0,339. В этом периоде значение коэффициента превысило минимальный норматив 0,2 (рисунок 15).

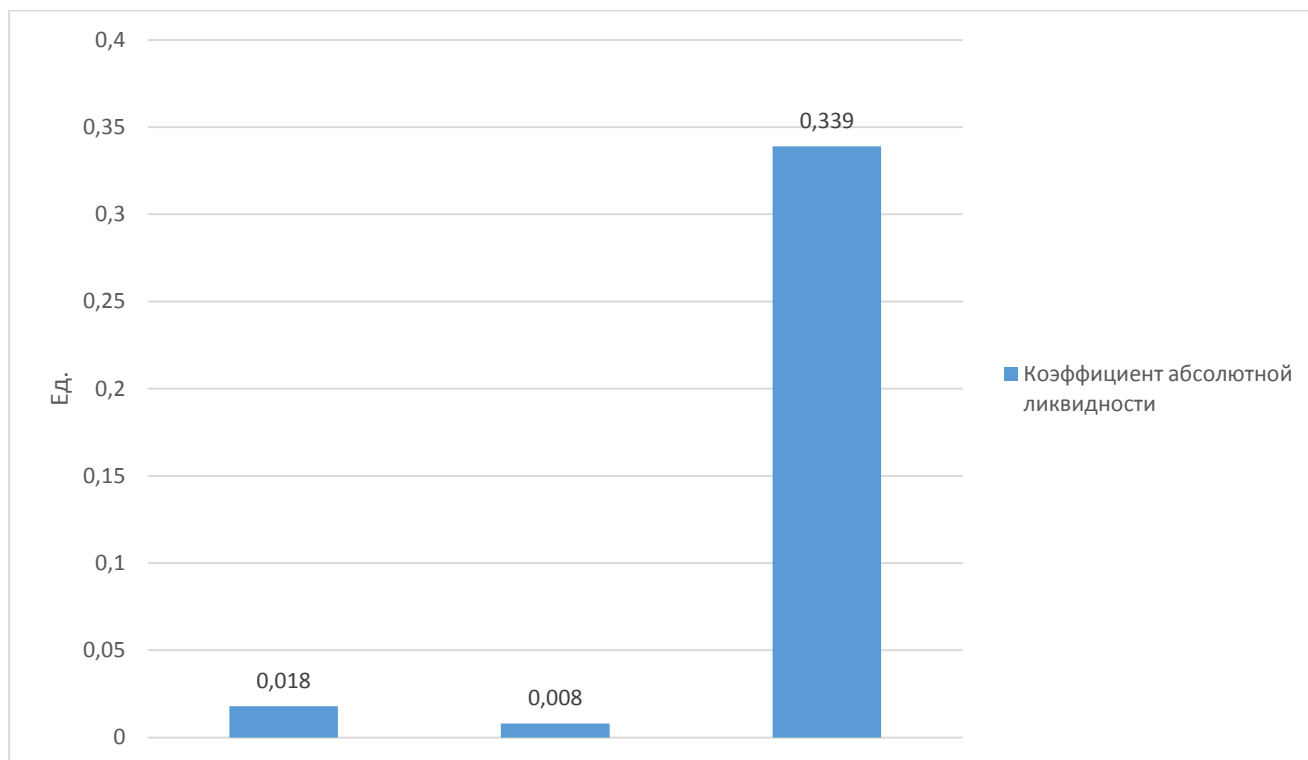


Рисунок 15 – Динамика коэффициента абсолютной ликвидности

Полученные расчеты показывают, что текущая ликвидность предприятия в 2015 году была выше норматива 2 и составляла 2,418. При этом в 2017 году значение показателя снизилось и составило 1,75, что является негативной тенденцией. Таким образом, предприятие к концу 2017 года не способно погашать краткосрочные обязательства за счёт только оборотных активов (рисунок 16).

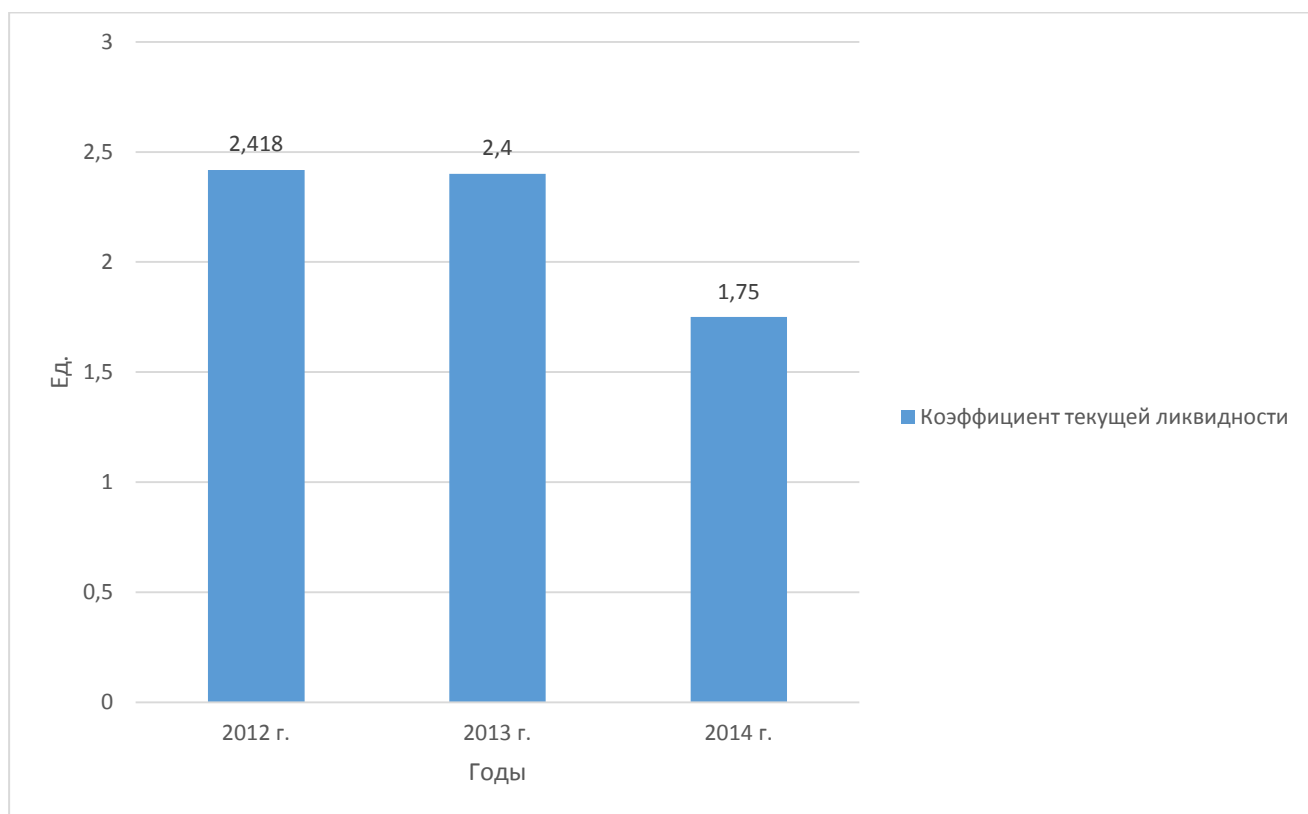


Рисунок 16 – Динамика коэффициента текущей ликвидности

Как показывают расчеты, в 2015 году значение показателя быстрой ликвидности находится ниже норматива 0,75 и составляет 0,245. Отмечается динамика роста коэффициента и к концу 2017 года он составил 0,341. Таким

образом, компания не способна погашать свои текущие обязательства в случае возникновения сложностей с реализацией продукции (рисунок 17).

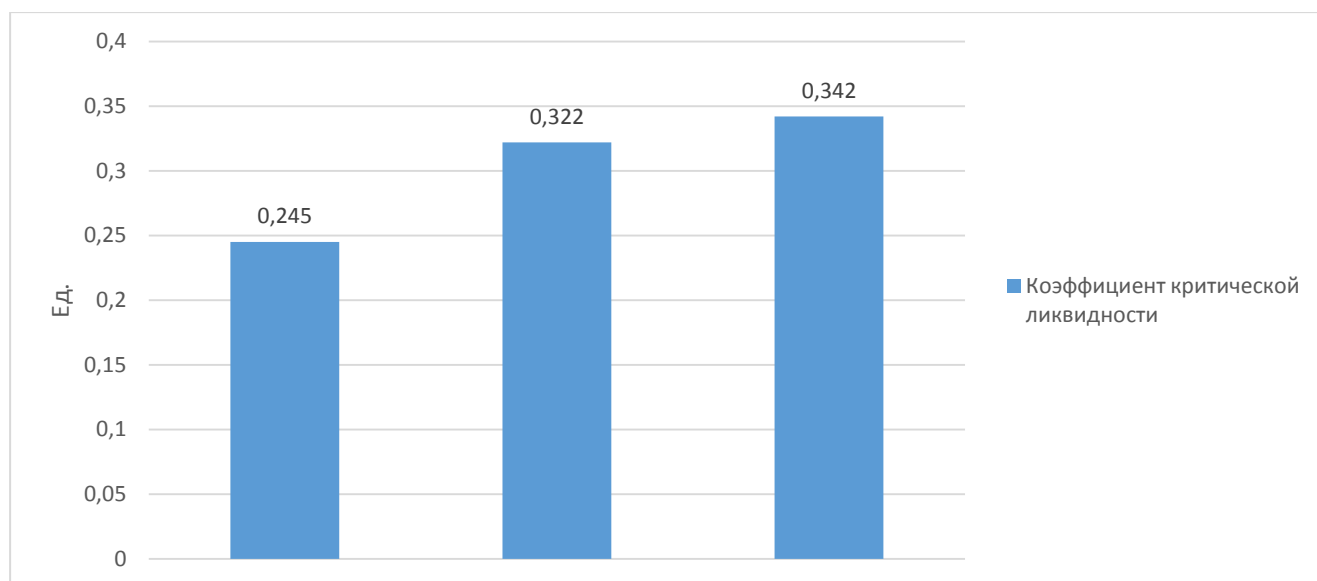


Рисунок 16 – Динамика коэффициента быстрой ликвидности

Таким образом, анализ относительных показателей платежеспособности предприятия позволяет сделать вывод о нестабильной платежеспособности организации. Компании не хватает средств как для погашения текущих обязательств, так и долгосрочных.

Далее рассчитаем абсолютные показатели ликвидности. Рассчитаем ликвидность баланса компании. Данные за 2015-2016 год представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ ликвидности баланса ООО «ПКС» за 2015-2016 гг.

Активы	2015	2016	Пассивы	2015	2016	Излишек или недостаток средств	
						2015 г.	2016 г.
1. Наиболее ликвидные активы	157	53	1. Наиболее срочные обязательства	1166	1249	-1008	-1195
2. Быстрореализуемые активы (А2)	0	0	2. Краткосрочные пассивы (П2)	8080	7575	-8080	-7575
3. Медленно реализуемые активы (А3)	23163	22098	3. Долгосроч. пассивы (П3)			23163	22098

4.Труднореализуемые активы (А4)	31665	32776	4.Постоянные пассивы (П4)	45739	46104	-14074	-13328
Баланс	54986	54928	Баланс	54986	54928	0	0

Далее проанализируем ликвидность баланса за 2016 – 2017 год. Результат представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ ликвидности баланса ООО «ПКС» за 2016-2017 гг.

Актив	2016 г.	2017 г.	Пассив	2016 г.	2017 г.	Платежный излишек или недостаток	
						2016 г.	2017 г.
1.Наиболее ликвидные активы (А1)	53	5380	1.Наиболее срочные обязательства (П1)	1249	8039	-1195	-2658
2.Быстрореализуемые активы (А2)	0		2.Краткосрочные пассивы (П2)	7575	7878	-7575	-7878
3.Медленно реализуемые активы (А3)	22098	23658	3.Долгосроч. пассивы (П3)			22098	23658
4.Труднореализуемые активы (А4)	32776	31260	4.Постоянные пассивы (П4)	46104	44381	-13328	-13122
Баланс	54928	60298	Баланс	54928	60298	0	0

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют местоследующие соотношения:

$$1.A1 \geq П1$$

$$2.A2 \geq П2$$

$$3.A3 \geq П3$$

$$4.A4 \leq П4$$

Проанализируем полученные данные и сравним их с установленными нормативами.

В 2015 году у предприятия не выполняются первое и второе неравенство. Таким образом, у компании хватает медленно реализуемых активов для погашения долгосрочных обязательств, но только по той причине, что у организации нет данного вида обязательств.

В 2016 году у предприятия сохраняется та же ситуация, что и в 2015 году – выполняется лишь третье неравенство. Выполнение четвертого неравенства говорит о том, что собственный капитал организации превышает внеоборотные активы, это позволяет стабильно работать организации.

Таким образом, расчет абсолютных и относительных показателей ликвидности показал, что у предприятия в целом хватает средств для покрытия обязательств, но не хватает быстрореализуемых активов, в том числе и денежных средств.

Далее рассчитаем коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость предприятия. Они также свидетельствуют об эффективности использования финансовых ресурсов предприятия.

Финансовую устойчивость организации характеризуют следующие финансовые коэффициенты: коэффициент маневренности, коэффициент финансовой независимости и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами оборотных активов. Проведем их расчет и представим в виде таблицы 12.

Таблица 12 – Показатели финансовой устойчивости ООО «ПКС»

Наименование показателя	Норматив	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Собственный капитал		45739,9	46104,5	44381,4
Валюта баланса		54986,42	54928,85	60298,01
Внеоборотные активы		31665,52	32776,52	31259,5
Оборотные активы		23320,9	22152,33	29038,51
Коэффициент маневренности	$\leq 0,5$	0,45	0,41	0,42
Коэффициент финансовой независимости	$\geq 0,5$	0,83	0,84	0,74
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$\geq 0,1$	0,6	0,6	0,45

Коэффициент маневренности рекомендован в пределах от 0,2-0,5, но зависят от отрасли. В данном случае значение коэффициента стабильно и находится в нормативных пределах. Это является положительной характеристикой работы компании.

На рисунке 17 представлена динамика показателя.

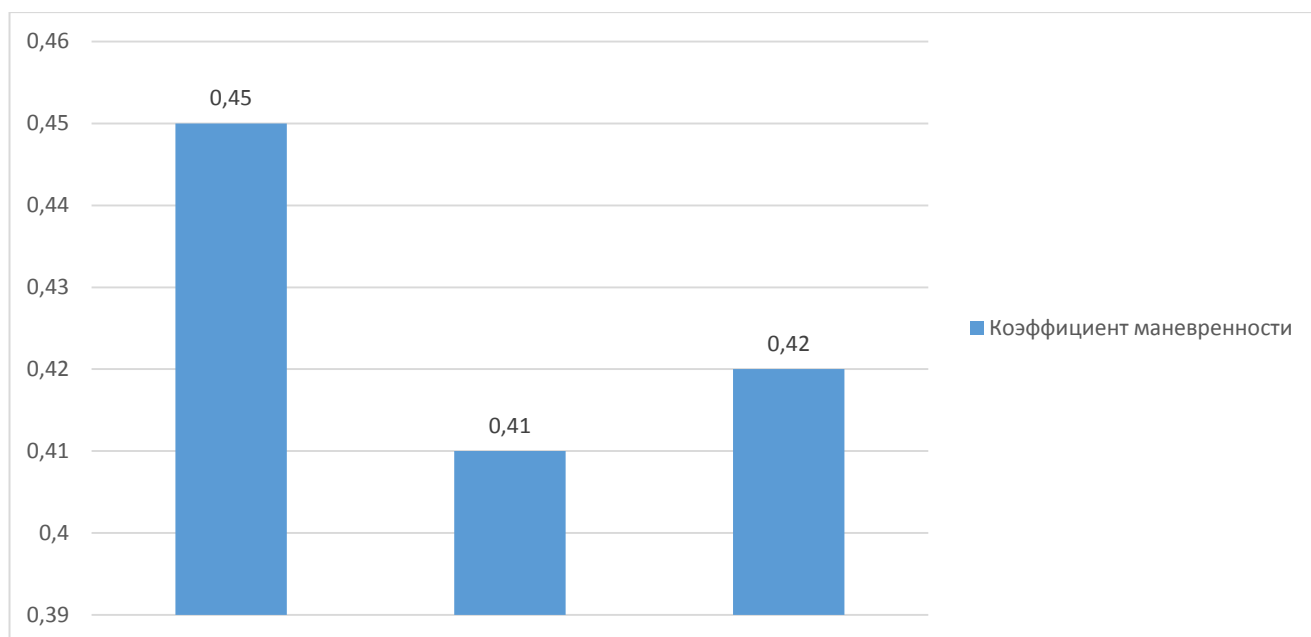


Рисунок 17 – Динамика коэффициента маневренности

На рисунке 18 представим динамику коэффициента финансовой независимости.

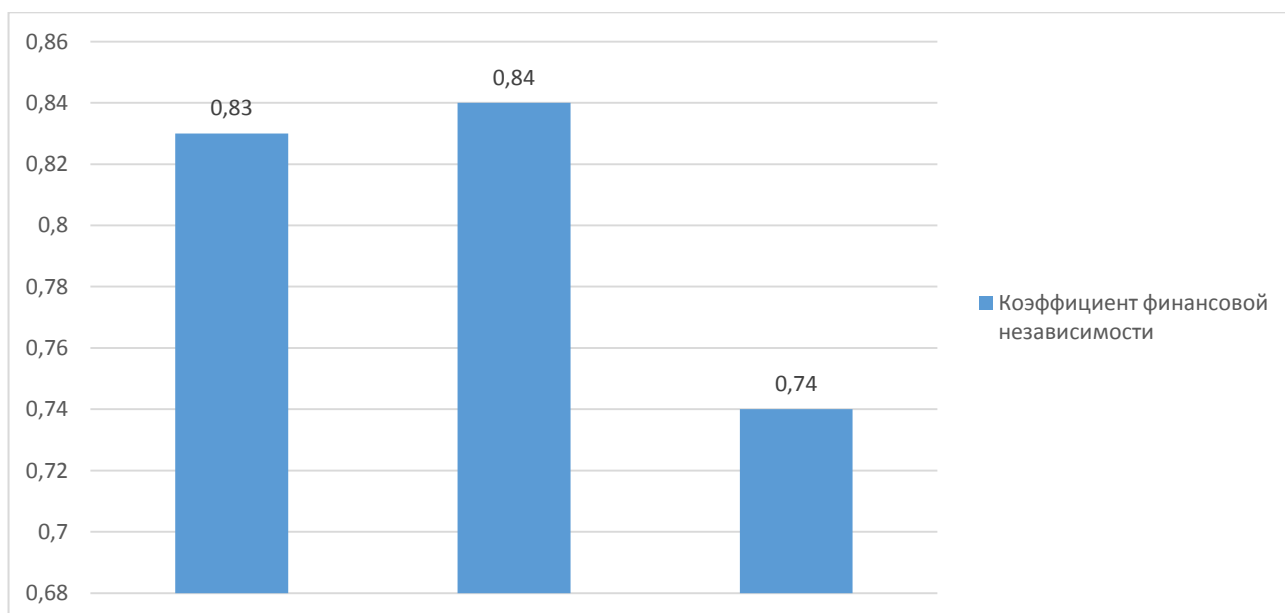


Рисунок 18 – Динамика коэффициента финансовой независимости

Коэффициент финансовой независимости показывает, что в 2015 году за счет собственных средств было сформировано 83% капитала предприятия. В 2017 году выросла доля заемных средств, это привело к снижению показателя до 74%. Таким образом, в целом можно отметить независимость компании от заемных источников финансирования.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами оборотных активов показывает степень обеспеченности оборотного капитала собственными средствами. В 2015 и 2016 году значение коэффициента составляло 0,60. Но в 2017 году значение коэффициента снизилось до 0,45. Данную тенденцию можно охарактеризовать как негативную. На рисунке 19 показаны значения коэффициента в динамике.

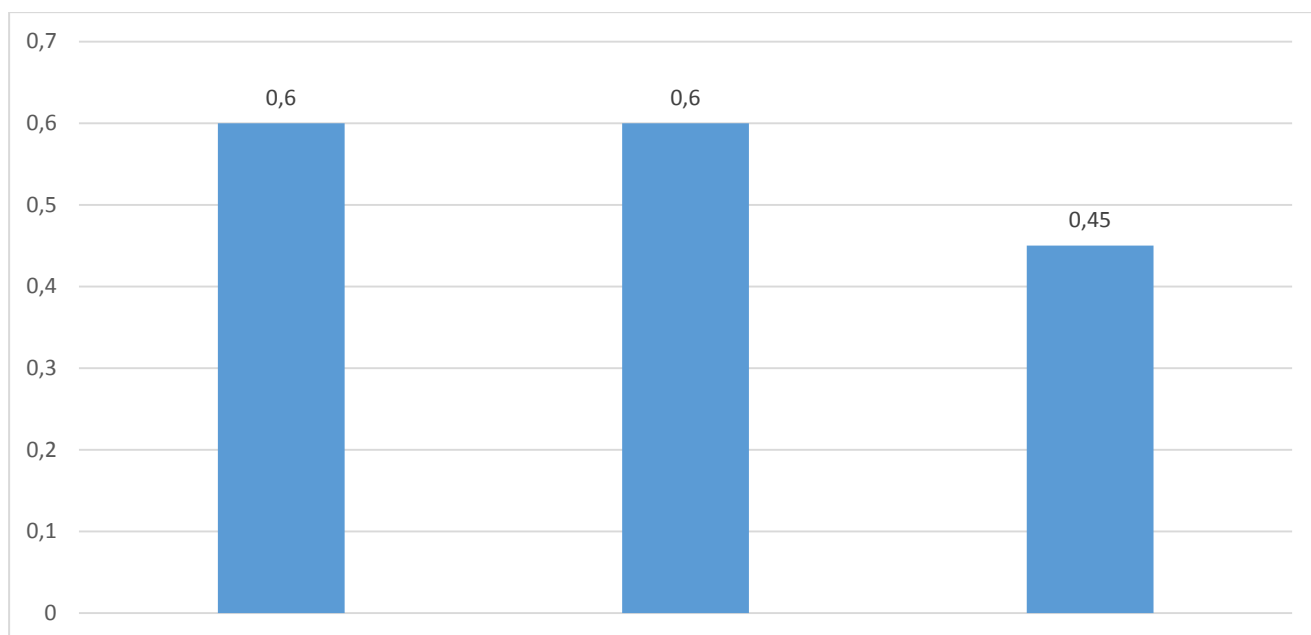


Рисунок 19 – Динамика коэффициента обеспеченности собственными средствами

Таким образом, все показатели находятся на уровне нормативных. В целом финансовая устойчивость организации оценивается как хорошая. Но для

составления более полной картины, характеризующей управление финансовыми ресурсами, необходимо рассчитать ряд дополнительных показателей.

Далее рассчитаем показатели оборачиваемости, которые позволят оценить эффективность использования финансовых ресурсов предприятия. Данные для расчетов и результаты вычислений представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Показатели оборачиваемости ООО «ПКС»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Динамика
Собственный капитал	45740	46104	44381	-1358
Выручка от продаж	20073	19322	18751	-1322
Заемный капитал	9247	8824	15917	6670
Кредиторская задолженность	1167	1249	8039	6872
Займы и кредиты	8080	7575	7878	-202
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	0,44	0,42	0,42	-0,02
Длительность одного оборота в днях	820,33	858,99	852,09	31,76
Коэффициент оборачиваемости заемного капитала	2,17	2,19	1,18	-0,99
Длительность одного оборота в днях	165,83	164,41	305,59	139,75
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	17,21	15,47	2,33	-14,87
Длительность одного оборота в днях	20,92	23,28	154,34	133,41
Коэффициент оборачиваемости кредитов и займов	2,48	2,55	2,38	-0,10
Длительность одного оборота в днях	144,91	141,13	151,25	6,34

По данным таблицы 13 видно, что в 2017 г. в произошло незначительное снижение оборачиваемости собственного капитала, при этом длительность одного оборота выросла на 31,76 дней. Оборачиваемость заемных финансовых ресурсов снизилась на -0,99, при этом длительность оборота выросла на 139,75 дней, что очень негативно характеризует использование заемных источников финансирования.

Таким образом, если сопоставить темпы изменения показателей оборачиваемости собственных и заемных финансовых ресурсов, можно отметить снижение эффективности использования заемных и собственных средств финансирования, они очень медленно трансформируются в выручку.

Динамика показателей представлена на рисунке 20.

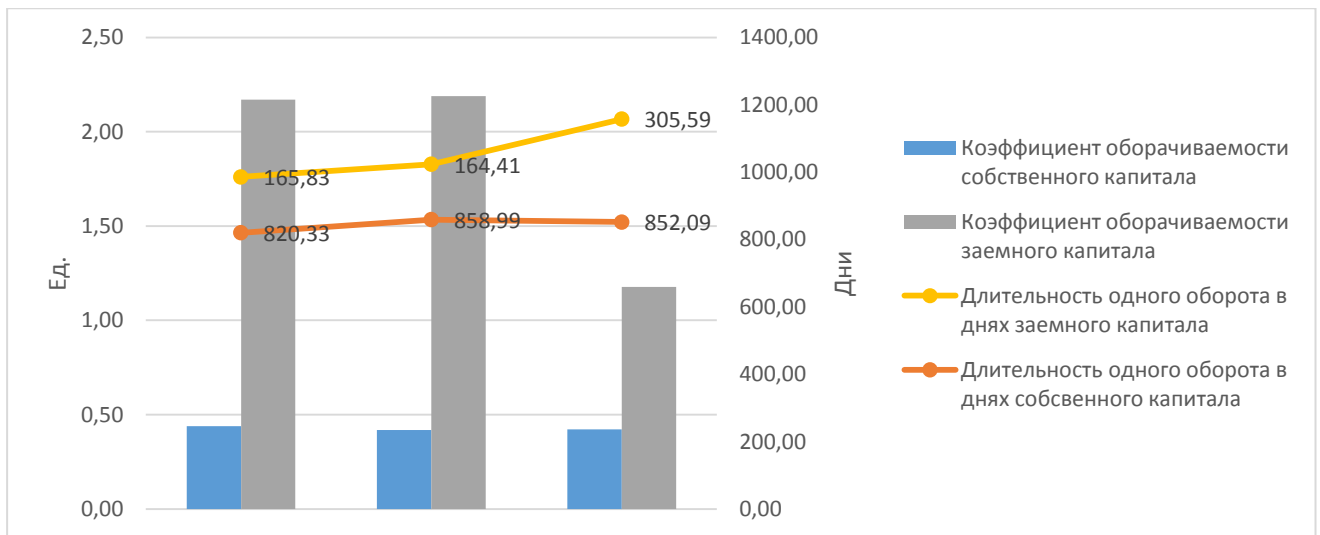


Рисунок 20 – Динамика оборачиваемости собственных и заемных средств

Особенно стоит отметить снижение оборачиваемости кредиторской задолженности. Длительность одного оборота выросла на 139,75 дней, а количество оборотов снизилось на -14,87. Теперь кредиторская задолженность совершает за год всего 2,33 оборота в 2017 году против 17 оборотов в 2015 году (рисунок 21).

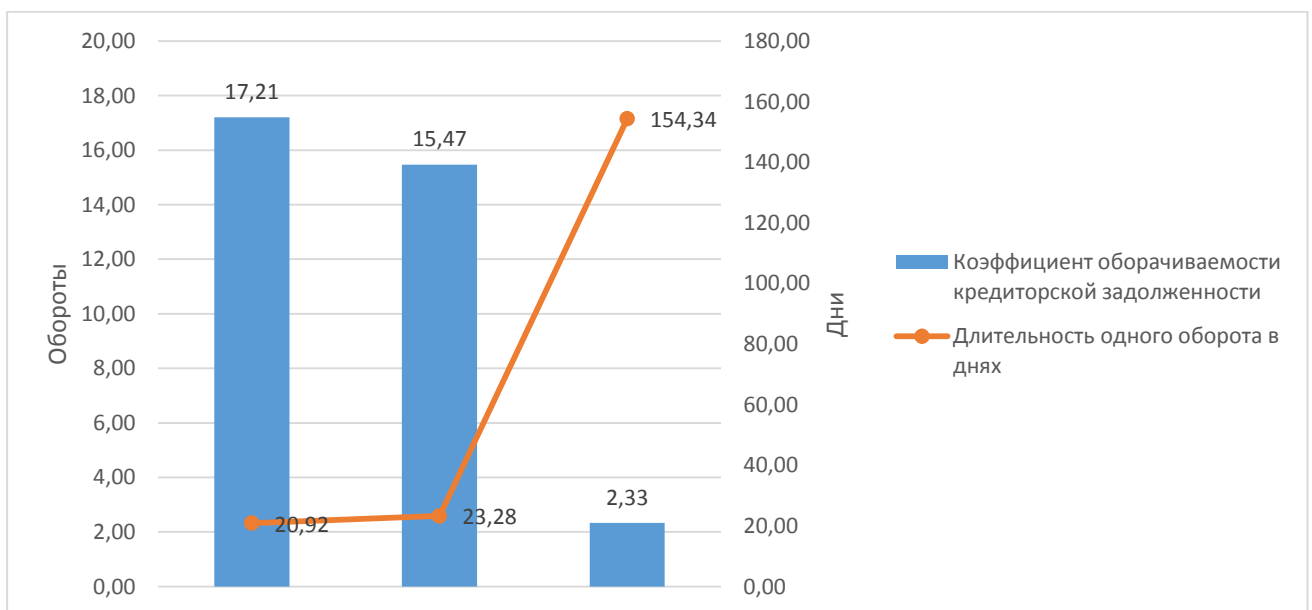


Рисунок 21 – Динамика оборачиваемости кредиторской задолженности

Оборачиваемость займов и кредитов в значительной степени не изменилась. Длительность одного оборота составляет 151,25 дня при 2,38 оборотах за год (рисунок 22).

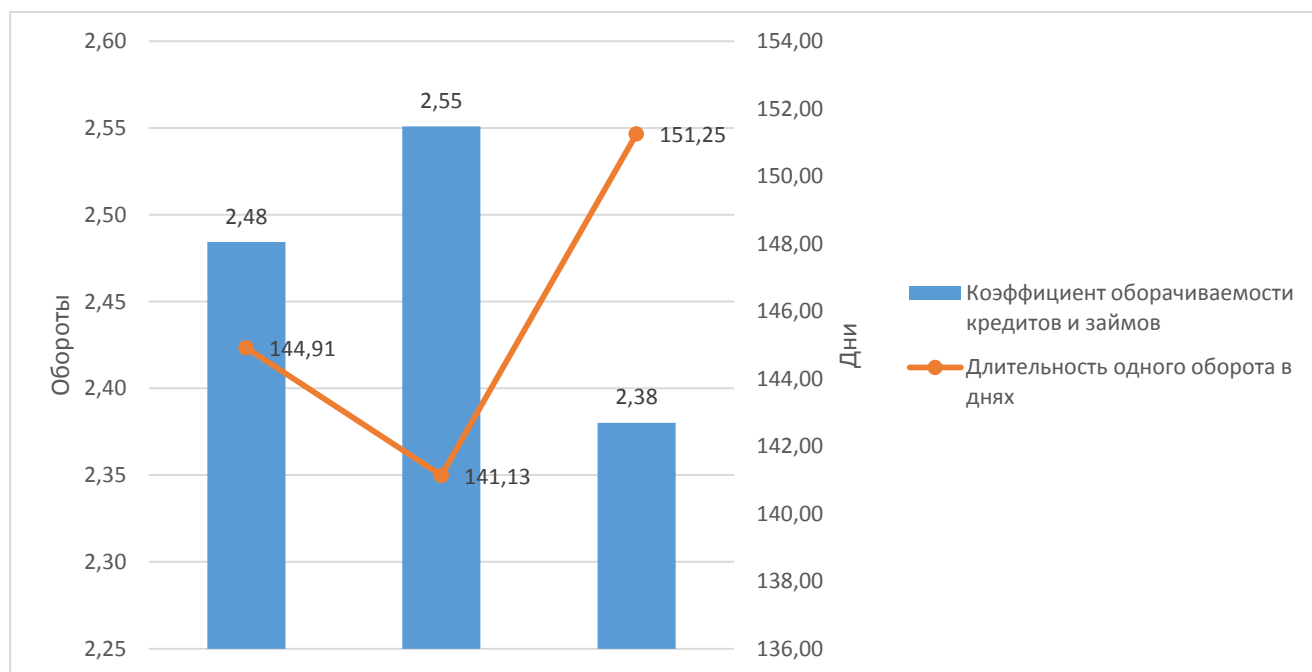


Рисунок 22 – Динамика оборачиваемости займов и кредитов

Подведем итоги анализа, позволяющего оценить эффективность использования финансовых ресурсов предприятия. Как показал расчет показателей оборачиваемости, отмечается тенденция снижения эффективности использования заемных ресурсов – снижается оборачиваемость и растет длительность трансформации заемных средств в выручку. При этом данная тенденция связана с сокращением эффективности использования кредиторской задолженности – это основной негативный момент. Снизилось число оборотов и выросла длительность одного оборота почти в шесть раз.

Таким образом, основные мероприятия, связанные с решением проблем в области использования финансовых ресурсов предприятия должны быть направлены на повышение эффективности использования заемных средств, в том числе кредиторской задолженности.

2.4. Рекомендации и мероприятия по решению проблем в области управления финансовыми ресурсами предприятия ООО «Предприятие комплексного снабжения»

По результатам анализа, проведенного в предыдущей части исследования выявлены основные тенденции работы организации в период 2015-2017 г. Положительными моментами в работе организации является то, что в большей части организация использует для работы собственные средства. Оборотные и внеоборотные активы на 74% сформированы за счет собственных средств.

Однако в результате проведенного анализа выявлен ряд негативных тенденций, позволяющих говорить о неэффективном управлении финансовыми ресурсами. В том числе:

1. Снижение объемов продаж и выручки от реализации, а также опережающие темпы роста себестоимости и затрат.
2. Сокращение чистой прибыли в три раза.
3. Снижение показателей рентабельности.
4. Расчет абсолютных и относительных показателей ликвидности показал, что у предприятия в целом хватает средств для покрытия обязательств, но не хватает быстрореализуемых активов, в том числе и денежных средств.
5. Тенденция снижения эффективности использования заемных ресурсов – снижается оборачиваемость и растет длительность трансформации заемных средств в выручку.

Таким образом, основные мероприятия должны быть направлены на повышение эффективности использования заемных финансовых ресурсов, в том числе к повышению оборачиваемости кредиторской задолженности, а также с повышением величины денежных средств.

Снижение оборачиваемости означает проблемы с оплатой счетов. При нехватке денежных средств компания использует кредиторскую задолженность как источник получения дешевых финансовых ресурсов. Увеличение средств,

отвлекаемых в расчеты с поставщиками (т. е. рост абсолютной величины кредиторской задолженности), в данном случае не обусловлен объективными процессами – высокими темпами наращивания объема продаж. Как было отмечено – выручка от продаж сокращается. При этом, темп роста кредиторской задолженности превышает темп роста продаж.

Таким образом, данная схема работы в перспективе снизит прибыль организации, т.к. растут затраты, в том числе за счет уплаты пени и неустоек. Представим пути решения выявленных проблем в виде схемы (рисунок 23).



Рисунок 23 – Направления мероприятия по решению проблем в области управления финансовыми ресурсами предприятия ООО «ПКС»

Как видно из представленной схемы, предприятию необходимо разработать стратегию управления финансовыми ресурсами предприятия. Основными мероприятиями в рамках данной стратегии должны стать оптимизация логистики снабжения и стимулирование сбыта.

В рамках первого направления все усилия должны быть направлены на анализ существующей системы снабжения и ее совершенствование. Это приведет к оптимизации существующих запасов и перспективных поставок, позволит выявить неликвидные позиции и сократить их число, а также соотнести имеющиеся темпы продаж и темпы снабжения. Предложенная мера приведет к снижению затрат предприятия и росту чистой прибыли.

В рамках второго мероприятия необходимо направить усилия на стимулирование сбыта. Компания вложила достаточное количество средств в складские запасы, а также в расчеты с прочими кредиторами, что вызвало нехватку собственных денежных ресурсов, а также увеличило затраты за счет выплат штрафов и пени. Стимулирование продаж приведет к высвобождению ресурсов, сокращению затрат на хранение запасов и их обслуживание. Нефтепродукты требуют особых условий хранения и обслуживания, что повышает затраты с ростом числа запасов. Также рост продаж обеспечит поступление денежных средств предприятию, что положительно скажется на его платежеспособности.

Таким образом, основным направлением должна стать разработка новой стратегии управления финансовыми ресурсами предприятия.

Подведем итоги аналитической части исследования.

Выводы по разделу

Таким образом, по результатам практической части исследования можно сделать ряд выводов.

Анализ результатов хозяйственной деятельности показал, что динамика выручки предприятия является отрицательной. При этом отмечается рост себестоимости, что привело к сокращению прибыли от продаж. В целом чистая прибыль организации сократилась практически в три раза.

Тенденция основных показателей прибыли и затрат обусловила соответствующие тенденции показателей рентабельности. Помимо тенденции к снижению, стоит отметить в принципе достаточно низкое значение показателей эффективности деятельности: неэффективно используется собственный капитал, активы в целом, эффективность продаж низкая.

Анализ показал, что в структуре источников финансовых ресурсов предприятия преобладают собственные средства, а не заемные. В 2015-2016 году доля собственных финансовых ресурсов составляла более 80%. В 2017 году доля собственных средств снизилась до 73%.

Анализ относительных и абсолютных показателей ликвидности позволяет сделать идентичные выводы. Анализ относительных показателей платежеспособности предприятия позволяет сделать вывод о нестабильной платежеспособности организации. Компании не хватает средств как для погашения текущих обязательств, так и долгосрочных. Анализ ликвидности баланса показал, что организация не может оплатить наиболее ликвидными средствами свои краткосрочные обязательства.

Показатели, характеризующие финансовую устойчивость предприятия, находятся на уровне нормативных. В целом финансовая устойчивость организации оценивается как хорошая.

Анализ показателей оборачиваемости показал, что отмечается тенденция снижения эффективности использования заемных ресурсов – снижается

оборачиваемость и растет длительность трансформации заемных средств в выручку. При этом данная тенденция связана с сокращением эффективности использования кредиторской задолженности – это основной негативный момент. Снизилось число оборотов и выросла длительность одного оборота почти в шесть раз.

Выявленные проблемы обусловили основные направления разработки рекомендаций по повышению эффективности использования финансовых ресурсов предприятия. Предприятию необходимо разработать стратегию управления финансовыми ресурсами. Основными мероприятиями в рамках данной стратегии должны стать оптимизация логистики снабжения и стимулирование сбыта. Предложенная мера приведет к снижению затрат предприятия и росту чистой прибыли. Также рост продаж обеспечит поступление денежных средств предприятия, что положительно скажется на его платежеспособности.

Разработаем план реализации предложенных мер и оценим их возможную экономическую эффективность.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ ООО «ПРЕДПРИЯТИЕ КОМПЛЕКСНОГО СНАБЖЕНИЯ»

3.1 Программа внедрения мероприятий по совершенствованию управления финансовыми ресурсами ООО «Предприятие комплексного снабжения».

Как было предложено ранее, основным мероприятием по совершенствованию управления финансовыми ресурсами ООО «ПКС» должна стать разработка новой стратегии управления финансовыми ресурсами. Рассмотрим план реализации предложенных мероприятий.

Финансовая стратегия компании представляет собой совокупный генеральный план действий по своевременному обеспечению предприятия финансовыми ресурсами, в том числе денежными средствами, а также план действий по их эффективному использованию с целью увеличения стоимости компании.

Финансовая стратегия разрабатывается в несколько этапов. На первом этапе выделяются сроки, на которые формируется стратегия с учетом параметров внешней и внутренней среды. Срок определяет финансовую деятельность и степень проработки финансовых планов. Долгосрочная финансовая стратегия описывает принципы образования и использования доходов, потребности в финансовых ресурсах и источниках их формирования.

Краткосрочная финансовая стратегия разрабатывается в рамках долгосрочной финансовой стратегии, детализирует ее и описывает текущее управление финансовыми ресурсами. Долгосрочные и среднесрочные финансовые стратегические планы на 3-5 лет формируются в укрупненном виде, а краткосрочные финансовые планы на год прорабатываются с большой степенью детализации.

Следующим этапом разработки финансовой стратегии следует определить цели финансовой деятельности. Финансовая стратегия является функциональной

по отношению к корпоративной стратегии компании, следовательно, она должна быть включена в структуру общих стратегических целей компании. Как известно, главная финансовая цель – максимизация рыночной стоимости при минимизации риска. Такая цель может определяться как в абсолютных, так и в относительных показателях. Главная цель достигается, если у предприятия достаточно финансовых ресурсов, оптимальная рентабельность собственного капитала, сбалансированная структура собственного и заемного капитала. Главная финансовая цель детализируется на финансовые подцели.

Для ООО «ПКС» основными целями финансовой стратегии являются:

1. Рост выручки от продаж на 30%. Прирост 10% ежегодно.
2. Снижение величины кредиторской задолженности на 7% ежегодно.
3. Повышение оборачиваемости кредиторской задолженности в 3 раза.
4. Обретение ликвидности в краткосрочном периоде.

Для ООО «ПКС» схема разработки финансовой стратегии может выглядеть следующим образом (таблица 14).

Таблица 14 – Этапы разработки финансовой стратегии компании

Этап	Содержание
Определение периода формирования финансовой стратегии.	Стратегия управления финансовыми ресурсами разрабатывается на 2016-2018 г.
Исследование факторов внешней финансовой среды, воздействующих на деятельность компании.	Изучаются экономические и правовые особенности финансовой деятельности компании. Формируется прогноз по основным направлениям экономического развития страны, анализ и прогноз динамики финансовых рынков, изучается динамика макроэкономических показателей, государственная политика в отношении инвестиций, налогообложения, снижения рисков и т.д.
Исследование факторов внутренней финансовой среды компании.	В результате этого исследования оценивается финансовая политика компании по отдельным аспектам ее финансовой деятельности, особенности работы с поставщиками и покупателями, изучается особенность работы финансового блока компании, практика работы с рисками, оценивается общее финансовое положение компании.
Оценка текущей стратегической финансовой позиции компании.	Определяется возможность компании в отношении ее дальнейшего финансового развития с учетом уровня стратегического мышления менеджмента, собственников компании, с учетом уровня финансовой подготовки персонала
Разработка стратегических финансовых целей	На этом этапе происходит постановка стратегических целей, призванных достичь желаемого положения на рынке.

компании	
Экономический анализ разработанной финансовой стратегии.	Экономический анализ проводится на базе бухгалтерского баланса, отчета о финансовых результатах и отчета о движении денежных средств, составленных на стратегический период
Обеспечение реализации финансовой стратегии.	В процессе разработки и реализации финансовой стратегии разрабатываются альтернативные решения, призванные поддержать основную финансовую стратегию в случае значительного изменения внешней финансовой среды.
Организация контроля реализации финансовой стратегии.	Контроль строится по основным стратегическим целевым нормативам финансовой деятельности компании.

Реализация стратегии будет проводиться в двух основных направлениях. Представим в виде дерева целей (рисунок 24).



Рисунок 24 – Детализация направлений реализации стратегии

Далее необходимо составить календарный план реализации принятого решения (таблица 15).

Таблица 15 – Календарный план реализации стратегии

№п/п	Мероприятие	Срок исполнения	Ответственный
1.	Исследование факторов внешней финансовой среды, воздействующих на деятельность компании.	Январь 2019	Начальник финансовой службы
2.	Исследование факторов внутренней финансовой среды компании.	Январь 2019	Начальник финансовой службы
3.	Оценка текущей стратегической финансовой позиции компании.	Январь 2019	Начальник финансовой службы
4.	Разработка стратегических финансовых целей компании	Январь 2019	Генеральный директор. Начальник финансовой службы
5.	Экономический анализ разработанной финансовой стратегии.	Февраль 2019	Начальник финансовой службы
6.	Обеспечение реализации финансовой стратегии.	Февраль-март 2019	Генеральный директор. Начальник финансовой службы
7.	Организация контроля реализации финансовой стратегии.	Февраль 2019 – декабрь 2019гг.	Начальник финансовой службы

Таким образом, предложенные мероприятия должны быть реализованы на протяжении длительного промежутка времени. Для контроля за их реализацией составим график Ганта, позволяющий наглядно представить общую схему реализации предложенных мероприятий (таблица 16).

Таблица 16 – График Ганта для разработки финансовой стратегии ООО «ПКС»

Этап	Январь 2019 г.	Февраль 2019 г.	Март 2019 г.	Апрель-Декабрь 2019 г.	2018 г.	2019 г.
Исследование факторов внешней финансовой среды, воздействующих на деятельность компании.						
Исследование факторов внутренней финансовой среды компании.						
Оценка текущей стратегической финансовой позиции компании.						
Разработка стратегических финансовых целей компании						
Экономический анализ разработанной финансовой стратегии.						

Этап	Январь 2019 г.	Февраль 2019 г.	Март 2019 г.	Апрель- Декабрь 2019 г.	2018 г.	2019 г.
Обеспечение реализации финансовой стратегии.						
Организация контроля реализации финансовой стратегии.						

Таким образом, в января 2019 года должны быть начальные этапы разработки стратегии. В дальнейшем стратегические меры должны быть реализованы на протяжении 2018-2019 гг. Но стоит отметить, что данные меры не являются окончательными. Предприятию необходимо постоянно контролировать состояние финансовых ресурсов, проводить анализ ликвидности и оборачиваемости кредиторской задолженности. Проведем оценку предложенных мероприятий.

3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Представленные мероприятия позволят повысить эффективность работы предприятия. Оценить точную экономическую эффективность предлагаемых мероприятий довольно сложно, однако, можно составить прогноз, основываясь на маркетинговых исследования предложенных мер. В частности предполагается, что:

1. За счет мер по стимулированию сбыта ежегодный прирост выручки составляет не менее 10%.

2. За счет разработки мер по оптимизации логистики снабжения и формирования плана работы с кредиторской задолженностью объемы кредиторской задолженности сократятся на 7% ежегодно.

Экстраполируем прогнозные данные и представим результаты в виде таблицы.

Таблица 17 – Прогноз финансовых результатов реализации стратегии управления финансовыми ресурсами, тыс. руб.

Содержание	2017 г.	2019 г. Прогноз	2019 г. Прогноз	2019 г. Прогноз	Динамика
Выручка	18750,65	20625,7	22688,3	24957,12	6206,47
Себестоимость	17960,83	18140,4	18321,8	18505,06	544,23
Прибыль (убыток) от продаж	789,82	2485,28	4366,44	6452,054	5662,23
Кредиторская задолженность	8038,59	7475,8887	6952,5765	6465,89614	-1572,70

Как показывают представленные данные, за счет реализации стратегии управления финансовыми ресурсами компания получит увеличение выручки на 6206,47 тыс. руб. При этом затраты вырастут на 544,23 тыс. руб. Все это приведет к тому, что прибыль от продаж вырастет на 5662,23 тыс. рублей (рисунок 25).

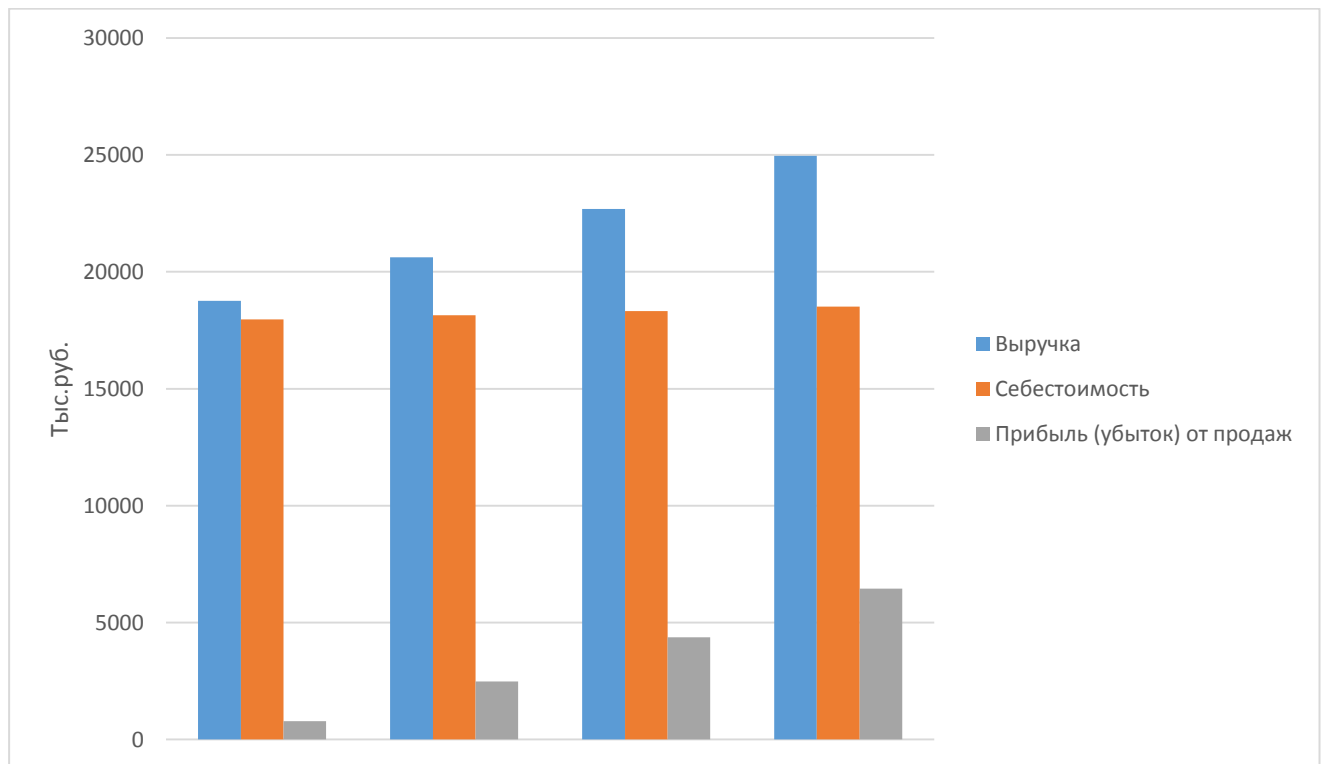


Рисунок 25 – Прогноз динамики выручки и прибыли предприятия

Кроме того, кредиторская задолженность сократится на -1572,70 тыс. рублей за три года (рисунок 26).

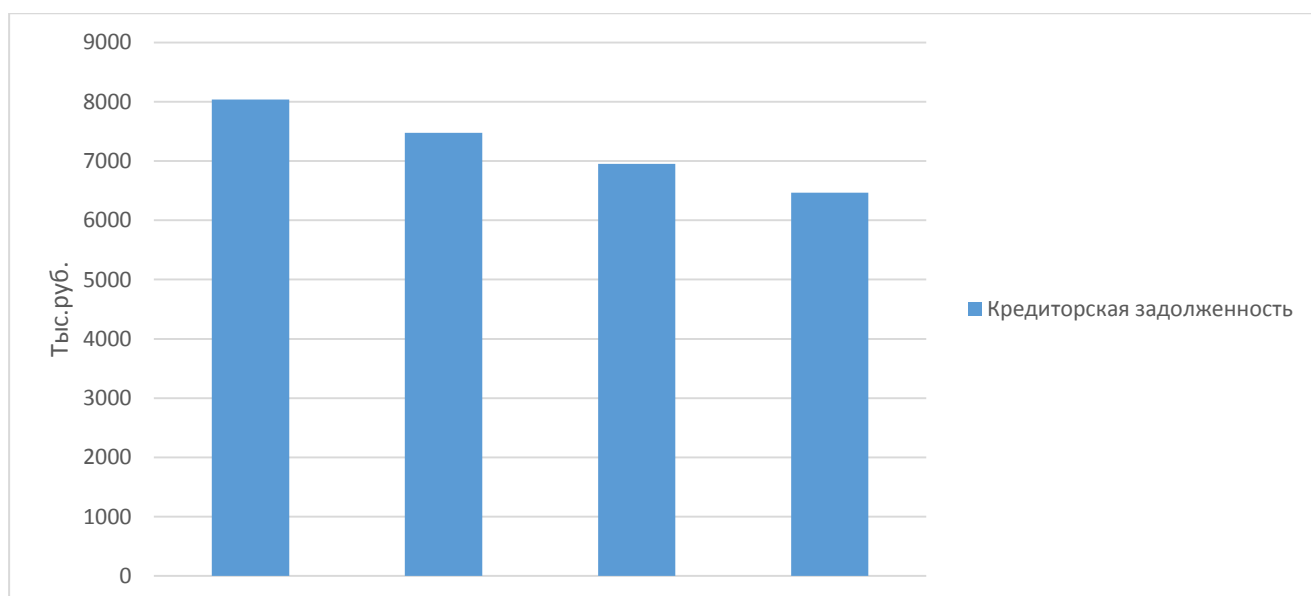


Рисунок 26 – Прогноз динамики кредиторской задолженности

За счет реализации предложенных мер также произойдет рост оборачиваемости кредиторской задолженности. Расчет представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Прогноз оборачиваемости кредиторской задолженности

Показатель	2017 г.	2018 г. Прогноз	2019 г. Прогноз	2020 г. Прогноз	Динамика
Кредиторская задолженность	8038,59	7475,89	6952,58	6465,90	-1572,69
Выручка	18750,65	20625,72	22688,29	24957,12	6206,47
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	2,33	2,76	3,26	3,86	1,53
Длительность одного оборота в днях	154,34	130,48	110,32	93,27	-61,07

Как видно из представленных расчетов, за счет роста выручки и снижения объемов кредиторской задолженности, оборачиваемость кредиторской задолженности вырастет на 1,53 оборота. Теперь кредиторская задолженность будет трансформироваться в выручку за 93 дня против 154 дней в 2017 году (рисунок 27).

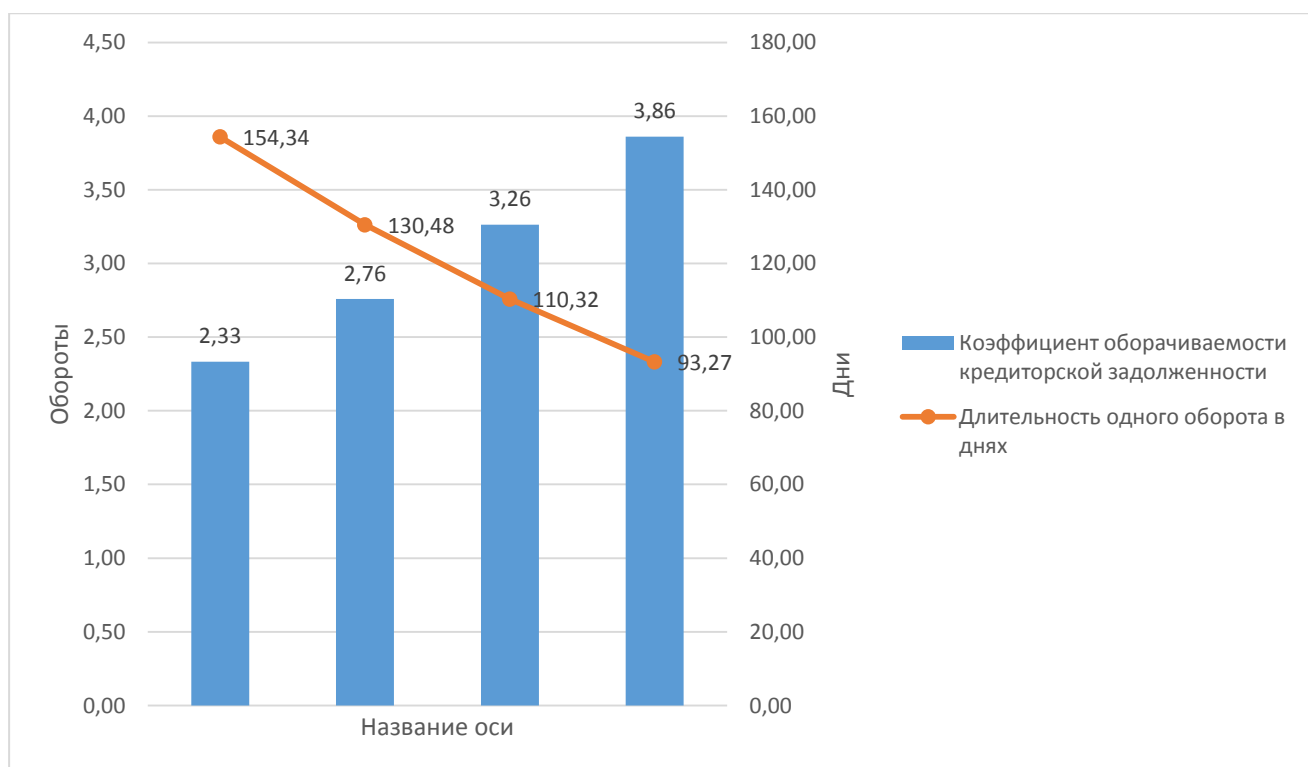


Рисунок 27 – Прогноз оборачиваемости кредиторской задолженности

Таким образом, расчет прогнозных показателей свидетельствует об экономической эффективности предложенных мероприятий. Прогнозируется рост выручки и прибыли от продаж, а также снижение кредиторской задолженности. Меры по стимулированию сбыта и совершенствованию системы снабжения, входящие в разрабатываемую стратегию, позволят устранить выявленные недостатки в управлении финансовыми ресурсами ООО «ПКС».

Подведем итоги данной части исследования.

Выводы по разделу

Выявленные в предыдущей главе исследования проблемы позволили обозначить пути совершенствования системы управления финансовыми ресурсами ООО «Предприятие комплексного снабжения». Основным мероприятием должна стать разработка новой стратегии управления финансовыми ресурсами.

Разработка финансовой стратегии предприятия состоит из нескольких этапов. На начальном определяется срок стратегии, проводится анализ внешних и внутренних факторов, а также общая оценка имеющейся ситуации в управлении финансовыми ресурсами. Предложенная стратегия разрабатывается на 2018-2020 годы, т.к. в сложившихся экономических условиях сложно делать прогнозы на более длительный период времени. При разработке стратегии следует учесть такие факторы, как цены на нефть и нефтепродукты, внешнеэкономическая политика, курсы валют.

На последующих этапах проводится детализация мероприятий, включенных в стратегию в соответствии с поставленными стратегическими целями и выделение контролируемых показателей. Заключительным этапом разработки стратегии является ее контроль, важнейшим элементом которого является график Ганта, позволяющий контролировать реализацию выполнения по срокам.

Расчет и анализ показателей экономической эффективности проекта позволили сделать ряд выводов. Прогнозируется рост выручки и прибыли от продаж, а также снижение кредиторской задолженности. Меры по стимулированию сбыта и совершенствованию системы снабжения, входящие в разрабатываемую стратегию, позволят устранить выявленные недостатки в управлении финансовыми ресурсами ООО «ПКС».

Таким образом, предложенные мероприятия могут быть рассмотрены компанией, а также рекомендованы к реализации в управлении финансовыми ресурсами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, по результатам данного исследования можно сделать ряд выводов. Термин «финансовые ресурсы» широко используется в различных направлениях экономической науки. До настоящего времени остаются дискуссионными вопросы относительно содержательного наполнения и диалектической взаимосвязи понятий «финансовые ресурсы», «капитал», «доход», «сальдо денежного потока», а также относительно количества классификационных признаков и систематизации на их основе видов финансовых ресурсов предприятий и организаций.

Управление финансами предприятия – это процесс, направленный на оптимизацию движения и распределение денежных средств для достижения цели как предприятия в целом, так и отдельных работников. В системе управления финансами в качестве субъекта управления выступает финансовая служба (финансовые менеджеры) компании. Применяя специфические финансовые методы и инструменты, она воздействует на объекты управления, каковыми являются источники финансовых ресурсов, финансовые ресурсы, финансовые отношения, возникающие как внутри компании, так и вовне, т. е. при взаимодействии ее с государством и другими компаниями.

Управление финансами направлено на решение задачи воздействия на уровень и структуру денежных потоков таким образом, чтобы предприятие достигло поставленной цели. Управление финансами осуществляется посредством проведения финансового анализа, планирования, учета, контроля и регулирования денежных средств. Система управления финансами должна быть саморазвивающейся. Это отражает возникновение таких качеств, как гибкость и адаптивность к изменениям, ориентация на инновации, поиск и разработка идей по привлечению инвестиций. Система управления финансами в новых условиях становится источником дополнительных финансовых ресурсов для развития бизнеса.

Сравнивая зарубежные и отечественные технологии управления финансами можно найти ряд отличий. Как в России, так и за рубежом активно используются такие подходы, как бюджетирование, аутсорсинг, франчайзинг, лизинг. Однако анализ показал, что ряд передовых технологий в России используются не в полном объеме. Так, аутсорсинг управления финансами в России не достаточно развит, его применяют в основном зарубежные компании. Бюджетирование не всегда приносит свои результаты, принимая формальный характер. Доля франшиз на территории России в разы ниже, чем в странах Европы и США.

Лизинговые операции также имеют очень низкую долю в общем объеме финансовых операций. Однако в данном положении есть и ряд преимуществ – используя опыт уже развитых стран, российские компании могут избежать многих ошибок и наладить эффективную систему управления финансами.

Понятие эффективного использования финансовых ресурсов, как и любых других видов ресурсов, включает в себя сопоставление количества и качества израсходованных ресурсов с количественным и качественным выражением достигнутых за соответствующий период результатов. Основной целью оценки эффективности использования финансовых ресурсов предприятия является повышение эффективности работы организации на основе внедрения более совершенных способов использования финансовых ресурсов и управления ими.

Существуют различные методики оценки эффективности управления финансовыми ресурсами предприятия. Для оценки эффективности использования финансовых ресурсов предприятия используется целая система показателей, характеризующих изменения структуры капитала организации по его размещению и источникам образования, эффективности и интенсивности его использования, платежеспособности и кредитоспособности организации, запаса его финансовой устойчивости. Однако традиционные методики оценки эффективности систем управления корпоративными финансами не могут определить, насколько она обусловлена эффективностью функционирования финансовой службы компании. В то же время при прочих равных условиях

именно знания и умения финансовых менеджеров, а также выстроенная ими система применяемых инструментов и методов управления финансами компании определяют степень эффективности системы управления корпоративными финансами.

Объектом исследования в данной работе выступило ООО «Предприятие комплексного снабжения». ООО «ПКС» объединило в себе несколько подразделений и работает на рынке нефтепродуктов: оптовая продажа дизельного топлива, СОЖ Houghton, масла промышленного назначения, транспортного, производителя Shell и т.д.

Анализ результатов хозяйственной деятельности показал, что динамика выручки предприятия является отрицательной. При этом отмечается рост себестоимости, что привело к сокращению прибыли от продаж. В целом чистая прибыль организации сократилась практически в три раза.

Тенденция основных показателей прибыли и затрат обусловила соответствующие тенденции показателей рентабельности. Помимо тенденции к снижению, стоит отметить в принципе достаточно низкое значение показателей эффективности деятельности: неэффективно используется собственный капитал, активы в целом, эффективность продаж низкая.

Анализ показал, что в структуре источников финансовых ресурсов предприятия преобладают собственные средства, а не заемные. В 2015-2016 году доля собственных финансовых ресурсов составляла более 80%. В 2017 году доля собственных средств снизилась до 73%.

Анализ относительных и абсолютных показателей ликвидности позволяет сделать идентичные выводы. Анализ относительных показателей платежеспособности предприятия позволяет сделать вывод о нестабильной платежеспособности организации. Компании не хватает средств как для погашения текущих обязательств, так и долгосрочных. Анализ ликвидности баланса показал, что организация не может оплатить наиболее ликвидными средствами свои краткосрочные обязательства.

Показатели, характеризующие финансовую устойчивость предприятия, находятся на уровне нормативных. В целом финансовая устойчивость организации оценивается как хорошая.

Анализ показателей оборачиваемости показал, что отмечается тенденция снижения эффективности использования заемных ресурсов – снижается оборачиваемость и растет длительность трансформации заемных средств в выручку. При этом данная тенденция связана с сокращением эффективности использования кредиторской задолженности – это основной негативный момент. Снизилось число оборотов и выросла длительность одного оборота почти в шесть раз.

Однако в результате проведенного анализа выявлен ряд негативных тенденций, позволяющих говорить о неэффективном управлении финансовыми ресурсами:

1. Снижение объемов продаж и выручки от реализации, а также опережающие темпы роста себестоимости и затрат.
2. Сокращение чистой прибыли в три раза.
3. Снижение показателей рентабельности.
4. Расчет абсолютных и относительных показателей ликвидности показал, что у предприятия в целом хватает средств для покрытия обязательств, но не хватает быстрореализуемых активов, в том числе и денежных средств.
5. Тенденция снижения эффективности использования заемных ресурсов – снижается оборачиваемость и растет длительность трансформации заемных средств в выручку.

Выявленные проблемы обусловили выбор мер по совершенствованию управления финансовыми ресурсами предприятия. Организации необходимо разработать новую стратегию управления финансовыми ресурсами. Основными мероприятиями в рамках данной стратегии должны стать оптимизация логистики снабжения и стимулирование сбыта. Предложенная мера приведет к снижению затрат предприятия и росту чистой прибыли. Также рост продаж обеспечит

поступление денежных средств предприятия, что положительно скажется на его платежеспособности.

Основным мероприятием должна стать разработка новой стратегии управления финансовыми ресурсами.

Разработка финансовой стратегии предприятия состоит из нескольких этапов. На начальном определяется срок стратегии, проводится анализ внешних и внутренних факторов, а также общая оценка имеющейся ситуации в управлении финансовыми ресурсами. Предложенная стратегия разрабатывается на 2018-2020 годы, т.к. в сложившихся экономических условиях сложно делать прогнозы на более длительный период времени. При разработке стратегии следует учесть такие факторы, как цены на нефть и нефтепродукты, внешнеэкономическая политика, курсы валют.

На последующих этапах проводится детализация мероприятий, включенных в стратегию в соответствии с поставленными стратегическими целями и выделение контролируемых показателей. Заключительным этапом разработки стратегии является ее контроль, важнейшим элементом которого является график Ганта, позволяющий контролировать реализацию выполнения по срокам.

Расчет и анализ показателей экономической эффективности проекта позволили сделать ряд выводов. Прогнозируется рост выручки и прибыли от продаж, а также снижение кредиторской задолженности. Меры по стимулированию сбыта и совершенствованию системы снабжения, входящие в разрабатываемую стратегию, позволят устранить выявленные недостатки в управлении финансовыми ресурсами ООО «ПКС».

Таким образом, предложенные мероприятия могут быть рассмотрены компанией, а также рекомендованы к реализации в управлении финансовыми ресурсами.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абросимов Н. С. Анализ финансовой деятельности предприятия как инструмент управления финансовым планированием / Н.С. Абросимов. – М. : Лаб. кн., 2011. – 107 с.
2. Агапитова, Л.Г. Управление финансовыми ресурсами и финансовое состояние хозяйствующего субъекта/ Л.Г. Агапитова// Вестник Курганской ГСХА. – 2013. – № 1 (5). – С. 4-6.
3. Бакрова, М.А. Рациональная организация финансовых ресурсов на малых предприятиях посредством бюджетирования/ М.А. Бакрова//Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – № 1(45). – С. 333-338.
4. Балабанов, И. Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? / И. Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 175 с.
5. Бережной, В.И. Управление деятельностью предприятий (организаций): учеб. пособие / В.И. Бережной. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 336 с.
6. Бланк, И. А. Управление финансовыми ресурсами / И. А. Бланк. – М. : Омега-Л, 2011. – 768 с.
7. Борисова О.В. Оптимизация структуры капитала коммерческих предприятий в России: монография. / О.В. Борисова, Т.В. Щукина – М.: ООО РИА «ВивидАрт», 2014. — 148 с.
8. Бочаров, В. В. Корпоративные финансы: учебное пособие / В. В. Бочаров. – Спб. : Издательский дом «Питер», 2013. – 272 с.
9. Бычкова, С.М. Бухгалтерский финансовый учет: учебное пособие / С. М. Бычкова, Д. Г. Бадмаева. – М.: Эксмо, 2012 – 430 с.
10. Ван Хорн Д.К., Основы финансового менеджмента: учебник/ Д.К. Ван Хорн, Д.М. Вахович. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – 1232 с.

11. Видяпина, В. И. Хрестоматия Бакалавр экономики в III-х томах. Т. II / В.И. Видяпина. – М. : Триада, 2010. – 1050 с.
12. Воронченко Т. В. Совершенствование механизма управления финансами предприятия : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Воронченко Т.В. – М., 2010. – 44 с.
13. Глотова И.И. Финансы, денежное обращение и кредит : учеб. пособие / И.И. Глотова, Е.П. Томилина, О.Н. Углицких и др. - Ростов н/Д. : Феникс, 2015. - 377 с.
14. Гриниченко, А.В. особенности применения современных технологий управления финансами в малом бизнесе / А.В. Гриниченко, К.В. Оленев, Е.Е. Харламова// Сборник научных статей 4-й Международной научно-практической конференции: в 2-х томах. Ответственный редактор Горохов А.А.. – 2014. – С. 141-144.
15. Ендовицкий Д.А. Новый взгляд на содержание финансового менеджмента // Бухгалтерский учет. – 2011. - № 10. – С. 121 – 122.
16. Ефимова, О.В. Анализ ресурсов и капитала организации / О.В. Ефимова // Бухгалтерский учет. – 2009. – № 10. – С. 47-53.
17. Источники финансирования деятельности предприятия. Собственный капитал [Электронный ресурс // Российская Академия Естествознания] – URL: <http://www.rae.ru/monographs/140-4612>
18. Ковалев, В.В. Анализ баланса, или Как понимать баланс: учебное пособие / В.В. Ковалев, Вит. В. Ковалев. – М.: Проспект, 2013. – 784 с.
19. Ковалёв, В. В. Курс финансового менеджмента: учебник / В. В. Ковалев. – Москва: Проспект, 2011. – 478 с.
20. Ковалев, В.В. Управление финансовой структурой фирмы / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2013. – 252 с.
21. Ковалев, В.В. Финансы организаций (предприятий): учебник / В.В. Ковалев, Вит.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2014. – 324 с.

22. Когденко, В.Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: учебно-методическое пособие/ В.Г. Когденко, М.В. Мельник, И.Л. Быковников. – М: НИЯУ МИФИ, 2010. – 236 с.
23. Котелкин, С. В. Международный финансовый менеджмент: учебное пособие / С. В. Котелкин. – Москва: Магистр: Инфра–М, 2010. – 604 с.
24. Кучинский, А.В. Финансовые ресурсы организации: понятие и классификация/ А.В. Кучинский, В.А. Трошанина// Вестник Димитровградского инженерно-технологического института. – 2014. – № 2 (4). – С. 116-123.
25. Левчаев, П. А. Финансы предприятий национальной экономики: учеб. пособие / П. А. Левчаев, А. Ф. Поляков, С. С. Артемьева. – Саранск : Саран. кооп. ин-т РУК, 2014. – 176 с.
26. Леонтьев, В. Е. Финансовый менеджмент: учебное пособие. Часть II / В. Е. Леонтьев, Н. П. Радковская. – Гатчина, 2009. – 162 с.
27. Мехоношина, В.П. Финансовый менеджмент: методические указания по выполнению курсовых работ / В.П. Мехоношина, И.В. Головнин, М.С. Мехоношин; М-во с.-х. РФ; федеральное гос. бюджетное образов. учреждение высшего проф. образов. «Пермская гос. с.-х. акад. им. акад. Д. Н. Прянишникова» – Пермь: ИПЦ «Прокрость», 2014. – 25 с.
28. Модели финансирования текущей деятельности предприятия [Электронный ресурс] // Финансовый обозреватель FINaGood.ru : [сайт]. – [Б.м.], 2015.
29. Моляков, Д. С. Теория финансов предприятия / Д. С. Моляков, Е. И. Шохин. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 112 с.
30. Незамайкин, В. Н. Финансы организаций: менеджмент и анализ / В. Н. Незамайкин, И. Л. Юрзинова. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – М. : Эксмо, 2007. – 528 с.
31. Основы финансового менеджмента/ Джеймс С. Ван Хорн, Джон М. Вахович, мл. – Москва: Вильямс, 2010. – 1225 с.

32. Пурлик В. М. Финансовые кризисы в компании в контексте жизненного цикла организации // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (гос-во и об-во). – 2012. – № 1. – С. 17-30.
33. Романовский М.В. Корпоративные финансы: учеб.для вузов. / М.В. Романовский, А.И. Вострокнутова. – СПб.: Изд. дом «Питер», 2013. – 592 с
34. Соколова И. А. Анализ расчетов с поставщиками и подрядчиками. Управление кредиторской задолженностью / И. А. Соколова, А. А. Пономаренко // Экономика, управление, финансы: материалы III междунар. науч. конф. (г. Пермь, февраль 2014 г.). – Пермь: Меркурий, 2014. – С. 101-105.
35. Степаненко, А.В. Теоретические аспекты разработки финансовой стратегии предприятия / А.В. Степаненко // Успехи современного естествознания. – 2010. – № 4 – С. 95-97.
36. Суходоев, Д.В. Управление финансами предприятия/ Д.В. Суходоев// Экономика и финансы Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2007. – № 4. – с. 136-139
37. Слепов, В.А.,. Оценка экономической эффективности системы управления корпоративными финансами/ В.А. Слепов, М.И. Богатырев// Финансы и кредит. – 2007. – № 37 (277). – С. 30-34.
38. Тихомиров, Е. Ф. Финансовый менеджмент. Управление финансами предприятия: учебник / Е. Ф. Тихомиров. – Москва: Академия, 2010. – 381 с.
39. Управление финансовой деятельностью предприятий (организаций): учебное пособие / В. И. Бережной и др. – Москва: Финансы и статистика: Инфра–М, 2011. – 333 с.
40. Управление финансовой деятельностью предприятия [Электронный ресурс] // Center-YF центр управления финансами : [сайт]. - М., 2009-2015
41. Управление финансовыми ресурсами / И. А. Бланк. – Москва: Омега-Л: Эльга, 2011. – 768 с.
42. Финансовый менеджмент: учебное пособие / А. Н. Гаврилова и др. – Москва: КноРус, 2010. – 431 с.

43. Финансовый менеджмент: учебник / коллектив авторов; под ред. проф. Е.И. Шохина. – М.: КНОРУС, 2012. – 480 с.
44. Финансы организаций (предприятий): Учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, специальности «Финансы и кредит» / Н. В. Колчина и др. ; под ред. Н. В. Колчиной. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 407 с.
45. Ширяева, Н.В. Практические основы анализа состава и структуры финансовых ресурсов на предприятии/ Н.В. Ширяева// Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2014. № 17. С. 268-271.
46. Шпилина Д.Ю., Родионова Н.В. Особенности антикризисного управления финансами предприятия // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/3698> (дата обращения: 15.01.2018).
47. Щукина, Т.В. Детерминанты структуры капитала российских коммерческих предприятий / Щукина Т.В. // Современная экономика: проблемы и решения. - 2014. – №1. – С. 121-128.
48. Щукина, Т.В. Структура источников финансирования коммерческих предприятий: анализ и методика оптимизации: монография. / Т.В. Щукина – М.: ООО РИА «ВивидАрт», 2015. – 127 с.
49. Щукина, Т.В. Структура источников финансирования: эмпирический анализ российских нефтегазовых компаний / Щукина Т.В. // Аудит и финансовый анализ. – 2014. – №4. – С. 144 - 147.
50. Щукина, Т.В. Эмпирический анализ формирования структуры источников финансирования российских предприятий пищевой промышленности / Щукина Т.В. // Современная экономика: проблемы и решения. – 2014. – № 7. – С. 101-111.