

## ВВЕДЕНИЕ

Политика управления финансовыми ресурсами и эффективностью их использования является важнейшей частью управленческой деятельности, представляя собой систему выявления «узких мест» организации и формирования рекомендаций по их устранению.

Финансовая политика организации – совокупность мероприятий по целенаправленному формированию, организации и использованию финансов для достижения целей предприятия.

Разработка и внедрение финансовой политики на предприятии позволят более четко определить основные направления его развития. Основа финансовой политики – это четкое определение единой концепции организации как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем что, только при разработанной финансовой политике можно с наименьшими затратами и в короткие сроки добиться поставленных целей. Именно поэтому как алгоритм действий «финансовая политика» все больше применима в практической сфере управления организацией.

Цель выполнения дипломной работы заключается в разработке политики управления финансовыми ресурсами предприятия.

Для достижения поставленной цели в дипломной работе решаются следующие задачи:

- изучение и обобщение существующих теоретических основ разработки политики управления финансовыми ресурсами;
- изучение и оценка основных показателей деятельности объекта исследования и тенденции их изменения;
- оценка решения задач формирования, распределения и эффективного использования финансовых ресурсов организации;
- обобщение результатов проведенного исследования и разработка рекомендаций по устранению выявленных недостатков.

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «А», основным видом деятельности которого является оптовая торговля изделиями из керамики и стекла.

Предметом исследования являются финансовые ресурсы ООО «А».

Теоретическую основу исследования составили работы зарубежных и отечественных авторов в области теории финансов, финансового менеджмента, корпоративных финансов, исследование которого посвящены работы таких известных российских ученых, как Е.Б. Тютюкина, О. Н, Лихачева, Е.С. Стоянова, В.Г Когтенко и др, а также материалы периодических изданий и интернет ресурсов.

Методологической основой исследования является применение методов наблюдения, сбора и анализа информации, а так же методы анализа. Также данная работа базируется на комплексном подходе, позволяющем раскрыть теоретические аспекты политики управления финансовыми ресурсами и источниками их формирования.

Практическая значимость работы заключается в том, что использование методических рекомендаций и алгоритмов по формированию финансовой политики руководителями и специалистами хозяйствующих субъектов способствует обоснованию финансово-экономических решений и повышению эффективности управления финансами организации.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. Работа включает в себя различные таблицы, рисунки, приложения. Список использованных источников состоит из учебных пособий, учебников, интернет ресурсов.

# **1 Теоритические основы формирования политики управления финансовыми ресурсами организации**

## **1.1 Характеристика финансовых ресурсов как объекта финансового управления**

Финансы организации – это система отношений, связанных с формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов, фондов денежных средств с целью обеспечения эффективной деятельности организации [34].

В общем виде финансовые отношения представлены:

- отношениями между организацией и учредителями;
- отношениями между организацией и поставщиками, потребителями, партнерами по совместной деятельности и.т.д;
- отношениями между организацией и персоналом;
- отношениями между организацией и финансово-кредитными институтами по поводу получения долгосрочных и краткосрочных ссуд, их погашения, уплаты процентов [4].

Управление финансами организаций заключается в разработке и обосновании управленческих решений по формированию, распределению и использованию финансовых ресурсов с целью обеспечения эффективного текущего функционирования хозяйствующих субъектов и создания необходимых условий и предпосылок для перспективного развития [40].

Управление финансами включает в себя:

- разработку финансовой политики и ее реализацию с практическим применением способов, средств и инструментов имеющих целевой характер;
- принятие решений по текущим и актуальным вопросам функционирования финансов;
- разработку мероприятий, по улучшению финансового состояния организации;

- развитие системы финансовых отношений организации на основе паритета экономических интересов как основных, так и неосновных партнерских групп;

- поиск резервов повышения доходности и финансовой результативности [2].

Финансовые ресурсы – это объект финансовых отношений. Они постоянно формируются, распределяются и используются, обеспечивая бесперебойную деятельность организации. В переводе с французского «финансы» (finances) означает «денежные средства, а «ресурсы» (resources) – вспомогательное средство, в общем виде трактуется как денежные средства, запасы, возможности, источники средств и доходов [5]. Другими словами финансовые ресурсы – это источник формирования имущества организации, находящиеся в его распоряжении и имеющий целевой характер использования.

Результаты управления финансами проявляются в денежных потоках, формирующихся в операционной, инвестиционной деятельности. Управляющая подсистема анализирует информацию о состоянии финансов, формирует финансовые планы и прогнозы с учетом стратегических целей организации и состояния внешней среды [29].

Способом обобщенного отражения финансовых ресурсов на определенную дату является бухгалтерский баланс. Актив баланса отражает, во что вложены финансовые ресурсы, а пассив баланса, показывает сами источники образования имущества.

Кроме бухгалтерского баланса, отражающего величину финансовых ресурсов на конкретную дату, их бесперебойное движение отражается в финансовых документах организации: финансовом плане, платежном календаре, формах бухгалтерской финансовой отчетности [6].

Финансовые ресурсы можно применять и использовать в разных видах своей деятельности (текущей, инвестиционной, финансовой), с конечной целью получения прибыли. Часть финансовых ресурсов выбывает из воспроизводственного процесса: в виде налогов и обязательных страховых

взносов отчуждается государству; используется на личное потребление собственников (дивиденды) и работников (рисунок 1).

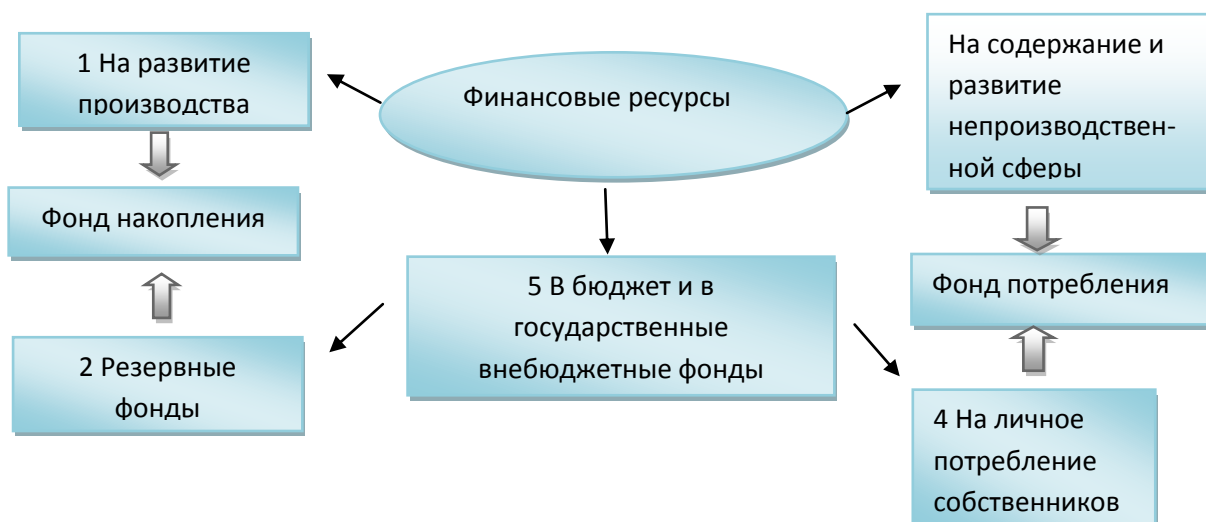


Рисунок 1 – Направления использования финансовых ресурсов организации

Финансовые ресурсы вовлеченные в оборот, направление на получение прибыли, являются капиталом. Созданный в начале деятельный капитал, постоянно изменяется (рисунок 2).

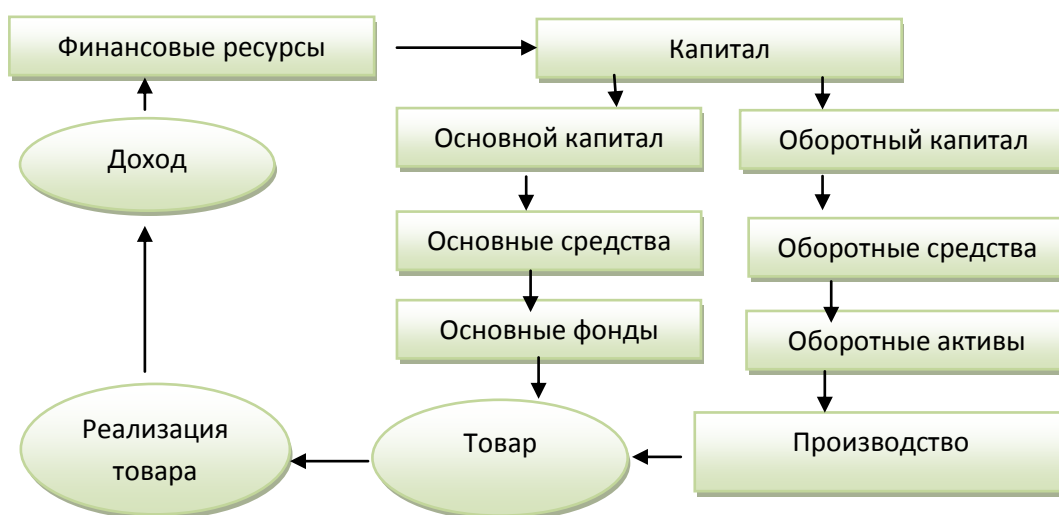


Рисунок 2 – Формирование финансовых ресурсов и капитала организации за счет внутренних источников [34].

Процесс привлечения, размещения и использования финансовых ресурсов является финансовым обеспечением организации.

Источники формирования финансовых ресурсов подразделяются на такие виды как, собственные и заемные (рисунок 3).

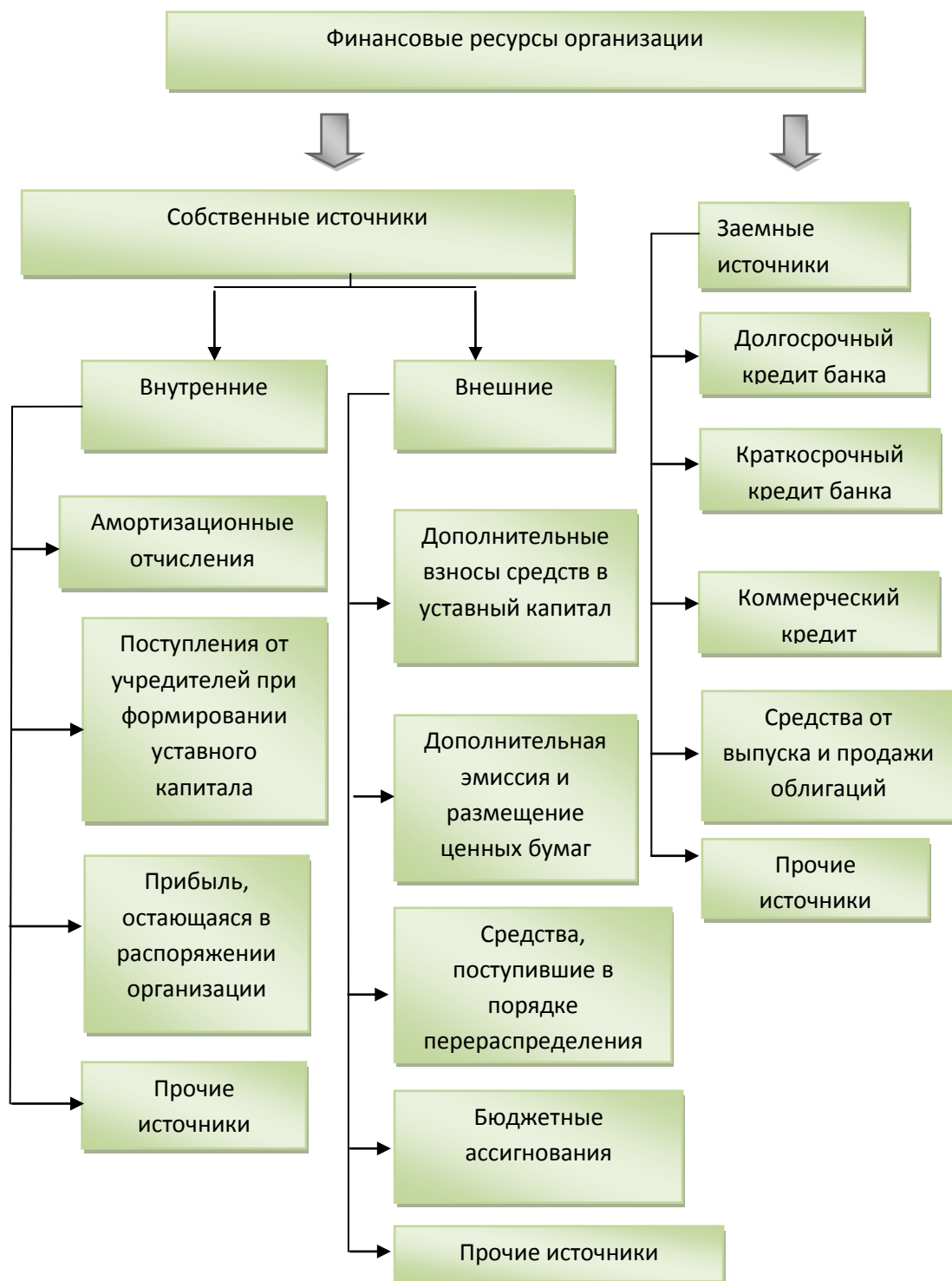


Рисунок 3 – Источники формирования финансовых ресурсов организации

Состав источников финансовых ресурсов представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Виды финансовых ресурсов организации по источникам образования

Наименование финансового ресурса по источнику образования	Вид финансового ресурса	Источник формирования
Чистая прибыль	Собственный Внутренний	Выручка от реализации и прочие доходы
Доходы будущих периодов	Приравненный к собственному	Ассигнования из бюджета и внебюджетных фондов, от других физически и юридических лиц на безвозвратной и безвозмездной основе
Целевое финансирование	Приравненный к собственному	Ассигнования из бюджета и внебюджетных фондов, от других физически и юридических лиц на безвозвратной и безвозмездной основе
Задолженность перед участниками по выплате доходов	Привлеченный	Чистая прибыль за отчетный период
Уставный капитал	Собственный	Взносы учредителей
Дополнительные взносы в уставный капитал	Привлеченный	Взносы учредителей
Дополнительная эмиссия акций	Привлеченный	Приобретение акций в качестве вклада в уставный капитал
Добавочный капитал	Привлеченный	Эмиссионный доход как разница между номинальной и рыночной стоимостью акции
Резервный капитал	Собственный	Чистая прибыль
Отсроченные налоги	Привлеченный	Выручка Прочие доходы
Кредиты	Заемный	Ресурсы соответствующих кредиторов
Кредиторская задолженность, постоянно находящаяся в обороте	Привлеченный	Ресурсы соответствующих кредиторов
Инвестиционные налоговые кредиты и отсрочки по уплате налога	Заемный	Средства соответствующих бюджетов(федерального, бюджеты субъектов РФ)

- чистая прибыль. Образуется в результате всей деятельности организации;

- уставный капитал является постоянным источником финансовых ресурсов, находящихся в непрерывном обороте;

- резервный капитал, представлен частью нераспределенной прибыли, отложенной на случай непредвиденных, неблагоприятных ситуаций в организации;

Привлеченные финансовые ресурсы приближены к собственным, потому что после их поступления они переходят в распоряжение предприятия, но они ограничены в использовании, так как носят целевой характер;

- целевое финансирование, особенность использования проявляется в строго определенной цели использования имущества. В конце отчетного года неиспользованные средства целевого финансирования признаются доходами будущих периодов;

- Резервы предстоящих расходов, включается в состав себестоимости и покрывается за счет выручки от реализации(ремонтный фонд, резерв на гарантийный ремонт и т.д);

- добавочный капитал;

- кредиторская задолженность, как правило, постоянно находится в обороте, в результате несовпадения даты ее признания и даты погашения;

- при увеличении уставного капитала сумма дополнительных взносов или эмиссии акций, становится дополнительным источником финансовых ресурсов, привлеченным со стороны.

К заемным источникам финансовых ресурсов относят:

- кредиты, займы в зависимости от срока заимствования могут быть долгосрочными и краткосрочными;

- инвестиционные налоговые кредиты, отсрочки и рассрочки по уплате налога, представляют собой изменение срока уплаты налога по решению соответствующего уполномоченного органа.

## **1.2 Содержание политики управления финансовыми ресурсами организации, принципы и методы ее разработки**

Финансовая политика организации — это совокупность способов



управления финансовыми ресурсами организации, направленных на формирование и эффективное использование финансовых ресурсов. Главной целью разработки финансовой политики организации является создание целесообразной системы управления финансовыми ресурсами, направленной на обеспечение стратегических и тактических задач ее деятельности [17].

Слепов В.А. считает, что финансовая политика – это общая финансовая идеология предприятия, необходимая для достижения выбранной экономической цели [30].

Шеремет А.Д. определяет финансовую политику как, наиболее важный составной элемент общей политики развития предприятия, которая включает также инвестиционную политику, инновационную, производственную, кадровую, маркетинговую и т.п. [39].

Если рассматривать термин более шире, то финансовая политика – это совокупность действий, направленных на достижение целей [19].

Привлекая финансовые ресурсы, и разумно размещая их в активах предприятия, можно добиться повышения эффективности деятельности организации, значительной степени независимости от внешних источников финансирования, а так же оптимального уровня расчетно-платежной дисциплины [3].

Главной целью разработки финансовой политики организации является создание эффективной системы управления финансовыми ресурсами, направленной на исполнение стратегических и тактических задач.

В стратегическом финансовом менеджменте выделяют три типа финансовой политики предприятия – агрессивный, умеренный и консервативный [30].

Агрессивный тип финансовой политики ориентирован на достижение наиболее высоких результатов при большом уровне риска, организация при данном типе политики инвестирует средства в проекты с высокой доходностью и крупными рисками, устанавливает низкие цены на продукцию, а именно ниже рыночных, для увеличения спроса на товар, текущие активы финансируются за

счет текущих обязательств, содержит большой объем запасов и предоставляет активно отсрочки платежей [31].

Консервативный тип финансовой политики направлен на обеспечение оптимального уровня финансовой безопасности, а также на минимизацию финансовых рисков [32]. При данном типе финансовой политике организация осуществляет инвестиции в проекты с низким уровнем риска, устанавливает среднерыночные цены на продукцию, запасы поддерживаются в малом объеме, а также предоставляет короткие сроки с отсрочками платежей.

Умеренный тип финансовой политики характерна для организация которая направляет свою деятельность на достижение средних результатов при среднем уровне риска. Данный тип финансовой политики основан на компромиссе между риском потери ликвидности и доходностью [20].

Ведущая роль финансовой политики в формировании целей организации проявляется в том, что основой ее разработки является методика, известная под названием BalancedScoreCard (BSC), которая рассматривается специалистами как эффективный инструмент стратегического управления бизнесом [12]. Методика данной модели построена на системе сбалансированных показателей, которые могут быть как финансовыми, так и нефинансовыми, данная модель также позволяет разработать механизм реализации базовой стратегии компании, когда на основе причинно-следственных связей формируются цели и задачи, а также формируются методы управления механизмом.

Объект финансовой политики — система организации и ее осуществляемая деятельность, отражающаяся в движении денежных средств по текущим, инвестиционным и финансовым операциям.

Предмет финансовой политики — внутриорганизационные финансовые отношения, операции, формирующие денежные потоки организации и определяющие ее финансовые результаты и финансовое состояние.

Финансовую политику организации определяют учредители, собственники, проводит финансовое руководство, исполняют финансовые службы, центры финансовой ответственности организации и отдельные

работники [33].

Содержание финансовой политики включает в себя следующие компоненты:

- разработку системы управления финансовыми ресурсами организации, обеспечивающую высокую доходность при минимальном уровне риска;
- разработку направлений использования финансовых ресурсов в настоящем периоде и на длительный срок;
- разработку грамотного механизма управленческих решений, принимаемых относительно различных объектов финансового менеджмента (производственных и финансовых инвестиций, основных и оборотных средств, положительных и отрицательных денежных потоков, финансовых потребностей и финансового потенциала, собственных и заемных источников финансирования, доходов и расходов организации) [10].

Эффективность финансовой политики определяется уровнем достижения поставленных целей и задач. Анализ основных финансово-экономических показателей за определенный период и анализ индикаторов эффективности отдельных видов финансовой политики – это основа, которая показывает объективность оценки реализации финансовой политики. С позиции обеспечения рыночной и финансовой устойчивости деятельности организации, поддержания запланированных темпов экономического роста, повышения конкурентоспособности финансовую политику характеризуют как результативную, а с позиции способов, методов достижения поставленных целей политику оценивают как грамотную, рациональную и сбалансированную.

К стратегическим целям финансовой политики относятся:

- обеспечение и рост конкурентоспособности организации;
- увеличение рыночной стоимости компании;
- обеспечение финансовой устойчивости организации;
- достижение финансовой прозрачности организации для собственников, инвесторов и кредиторов [34].

Перед финансовой политикой стоят следующие задачи:

- обеспечение источниками финансирования всех видов деятельности;
- недопущение убытков и увеличение прибыли;
- уменьшение финансовых рисков;
- разумное вложение капитала, обеспечивающее максимальную отдачу и рост благосостояния собственников;
- обеспечение финансового состояния и повышения финансовой устойчивости организации;
- достижение инвестиционной привлекательности организации и др [36].

На приоритетность целей может повлиять факторы, которые можно разделить на внутренние и внешние:

К внутренним относятся:

- масштаб организации;
- стадия развития самой организации;
- субъективный фактор руководства, собственников [11].

Внешние также оказывают влияние на приоритетность, к ним относятся, состояние финансового рынка, налоговой, денежной и кредитно-денежной политик государства.

Финансовая политика – это всегда поиск равновесия, оптимального соотношения нескольких направлений развития и выбор наиболее эффективных методов и механизмов их достижения [28].

Исходя из длительности периода и масштабности, сложности решаемых задач, финансовую политику подразделяют на финансовую стратегию и финансовую тактику.

Финансовая стратегия – разработанная система, обладающая широким потенциалом эффективного достижения поставленных целей и задач деятельности организации на основе управления процессами формирования и использования финансовых ресурсов, а также при обеспечении необходимого уровня его финансовой безопасности. [35].

Финансовая стратегия охватывает вопросы укрепления позиций на рынке капитала, развития и налаживания взаимосвязей с внешней средой бизнеса,

формирования и целесообразного использования ресурсов финансового потенциала [23].

Стратегические цели финансовой политики представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Стратегические цели финансовой политики [13].

Основные стратегические задачи финансовой политики представлены на рисунке 5.

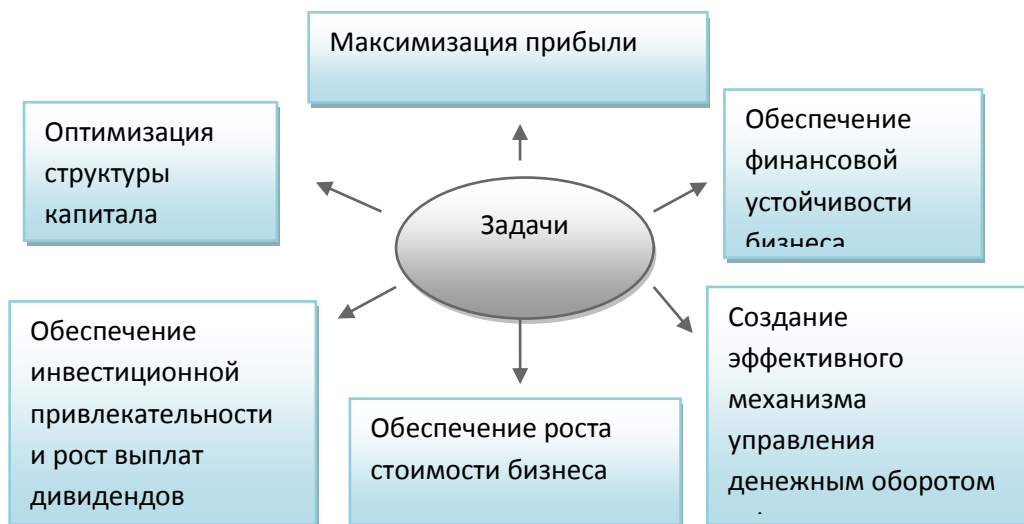


Рисунок 5 – Основные стратегические задачи финансовой политики [9].

Финансовая тактика занимается решением задач определенного этапа

развития организации, путем перераспределения денежных потоков между видами деятельности и структурными подразделениями [22].

Финансовая тактика основывается на учете чувствительности экономической системы предприятия на изменение факторов внутренней и внешней финансовой сред. Верно выбранная стратегия обеспечивает возможности для решения тактических задач. Тактические задачи финансовой политики представлены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Тактические цели финансовой политики организации

Финансовая политика подразделяется на долгосрочную и краткосрочную. Долгосрочная финансовая политика направлена на развитие организации в перспективе, в течении длительного периода времени, как правило, больше года. Краткосрочная финансовая политика нацелена на принятие решение в текущем периоде, на срок до одного года.

И.А. Бланк выделяет четыре направления разработки финансовой стратегии:

- 1) Стратегия формирования финансовых ресурсов;
- 2) Инвестиционная стратегия;
- 3) Стратегия обеспечения финансовой безопасности предприятия;
- 4) Стратегия повышения качества управления финансовой деятельностью [21].

Принципы разработки финансовой стратегии:

- рассмотрение организации как открытой системы, что подчеркивает активное взаимодействие организации с внешней средой; реализация финансовой стратегии предусматривает несколько сценариев (оптимистический, реалистический, пессимистический); сценарный метод стратегического управления позволяет учитывать вероятностный характер развития факторов внешней среды, воздействующих на поведение организации (политических, правовых, социальных, технологических и др.);

- выбор основных и более значимых направлений финансовой деятельности, по которым предприятие осуществляет поиск источников экономического роста, резервов эффективности, рентабельности;

- обеспечение возможности организации оперативно корректировать стратегию или методы ее реализации или разрабатывать новые стратегические решения при значительных изменениях внутренней или внешней среды;

- принцип финансовой ответственности всех участников за достигнутые результаты – принцип реализуется методами разработки финансовой структуры организации как совокупности центров финансовой ответственности, которая выступает основой внутрифирменного финансового планирования [20].

Финансовым ресурсам в хозяйственной структуре отводится приоритетное значение, так как они являются абсолютно ликвидными ресурсами. В этом проявляется сущность обеспечивающей функции финансов как гаранта решения первоочередной задачи менеджмента – задачи ресурсообеспечения [15].

Таким образом, в основе управления экономическим ростом хозяйствующих субъектов лежит концепция стратегического управления, следование которой позволяет организациям быть успешными и конкурентоспособными. Эти результаты достигаются за счет своевременной и грамотной разработки стратегических инициатив и их практической реализации в результате целенаправленной концентрации ресурсов и всего экономического потенциала на приоритетных направлениях развития.

### 1.3 Альтернативные стратегические направления политики управления финансовыми ресурсами

Финансовая стратегия связана с формированием и благополучным осуществлением поставленных целей и задач стратегической финансовой деятельности организации. Основными направлениями, на реализацию которых направлена финансовая стратегия, являются основные сферы финансовой деятельности самого предприятия:

- привлечение финансовых ресурсов;
- инвестирование финансовых ресурсов;
- обеспечение финансовой безопасности предприятия [24].

Один из основных методов разработки стратегии – это стратегическая карта целей. Детализация целевых установок и путей, способов их достижения в стратегической карте, превращает ее в реальный инструмент стратегического финансового управления [25].

Приоритеты и цели управления финансами организации, согласованные в стратегической карте целей, определяют содержание финансовой стратегии. Основным методом разработки функциональной стратегии - матрица финансовых стратегий. Данная матрица позволяет определить возможные стратегические пути для развития бизнеса, а также разработать комплекс мероприятий, которые бы обеспечивали наиболее точное выполнение заданного направления, выбранного организацией.

Результат хозяйственной деятельности организации, с экономической точки зрения - денежные средства организации после финансирования ее деятельности, определяется следующим образом [37].

$$РХД = ПП + \Delta Z + \Delta ДЗ + \Delta КЗ - ПИ, \quad (1)$$

где *ПП* – прибыль от продаж;

*ΔZ* – изменение запасов;



$\Delta ДЗ$  – изменение дебиторской задолженности;  
 $\Delta КЗ$  - изменение кредиторской задолженности;  
 $ПИ$  – производственные инвестиции.

$РФД$  – характеризует политику привлечения заемных средств – при активном привлечении он, как правило, положительный.

$$РФД = \Delta ЗС - Пупл - ННП - Д + А - ДВ + Д, \quad (2)$$

где  $\Delta ЗС$  - изменение заемных средств;

$Пупл$  - сумма уплаченных процентов;

$ННП$  - налог на прибыль;

$Д$  - дивиденды выплаченные;

$А$  - эмиссия акций;

$ДВ$  - долгосрочные финансовые вложения;

$Д$  - доходы от других долгосрочных финансовых вложений.

$РФД > 0$  – фаза привлечения кредитов;

$РФД < 0$  – отказ от дальнейших заимствований.

$РФХД$  показывает сумму денежных средств организации после совершения инвестиционно-производственной и финансовой деятельности организации. Положительная величина результата финансово-хозяйственной деятельности дает основание утверждать, что в деятельности организации доходы превышают расходы.  $РФХД$  представлен суммой  $РФД$  и  $РХД$ .

Таблица 2 - Матрица финансовой стратегии [2].

	$РФД \ll 0$	$РФД \text{ около } 0$	$РФД \gg 0$
$РХД \gg 0$	$РФХД = 0$ 1	$РФХД > 0$ 4	$РФХД \gg 0$ 8
$РХД \text{ около } 0$	$РФХД < 0$ 7	$РФХД = 0$ 2	$РФХД > 0$ 5
$РХД \ll 0$	$РФХД \ll 0$ 9	$РФХД < 0$ 6	$РФХД = 0$ 3

## Общая характеристика Матрицы

1) Над диагональю - зона успехов - зона положительных значений аналитических показателей.

2) Под диагональю - зона дефицитов - зона отрицательных значений аналитических показателей.

3) По горизонтали РФД связан с ростом заимствования средств фирмой.

4) По вертикали РХД связан с реализацией фирмой инвестиционного проекта (массированное инвестирование средств). Только этим можно объяснить переход от положительного РХД (прекрасная возможность начать реализацию инвестиционного проекта) к отрицательному РХД (ситуация значительного инвестиционного вложения средств).

Квадранты 4, 8, 5 связаны с созданием ликвидных средств фирмой (некоторый избыток оборотных средств).

Квадранты 7, 6, 9 говорят о том, что у организации дефицит оборотных средств [16].

Существует три позиции равновесия,  $РФХД=0$ , квадраты 1,2,3:

1) Квадрат 1: «Отец семейства»

Темпы роста оборота ниже потенциально возможных. Внутренние ресурсы организации задействованы не полностью. Организация уменьшает задолженность и обходится собственными средствами, почти не пользуясь эффектом финансового рычага.

При повышенных темпах роста оборота, организация не полностью использует все возможности развития. При использовании этих возможностей можно переместиться в квадрат 4 (политика привлечения заемных средств) или в квадрат 2 (рост инвестиций).

При пониженных темпах роста оборота — это стареющая организация.

2) Квадрат 2: «Устойчивое равновесие»

3) Квадрат 3: «Неустойчивое равновесие»

Если продолжать наращивать темпы роста оборота, то необходимость стабилизации РФД подводит фирму к стратегии увеличения собственных

средств (квадрат 8). Если же удастся добиться увеличения рентабельности, превышающего темпы роста оборота, то организация будет перемещаться к 5-му квадрату (или ко 2-му, если темпы роста оборота и рентабельности сравниваются).

Три позиции дефицита,  $РФХД < 0$ , квадраты 7, 8, 9:

1) Квадрат 7: «Эпизодический дефицит»

В данном случае предприятие продолжает увеличивать задолженность, не снижая прежних темпов роста инвестиций (за счет денежных поступлений; за счет увеличения капитала в ущерб дивидендам).

Если экономическая рентабельность растет быстрее оборота, то происходит перемещение в квадрат 2 или в квадрат 1.

2) Квадрат 8: «Дилемма»

Организация не полностью использует свои возможности наращивания задолженности, но этого мало для покрытия дефицита ликвидных средств, обеспечения внутренних потребностей функционирования.

Если уровень экономической рентабельности восстанавливается или даже начинает превышать ТРО, то возможен подъем в квадрат 2 или хотя бы в квадрат 7 (если кредиторы не испытывают доверия к предприятию).

Если экономическая рентабельность уменьшается, то не миновать квадрата

3) Квадрат 9: «Кризис»

В затруднительном положении целому ряду предприятий приходится прибегать к различным видам финансовой поддержки (для стабилизации результата финансовой деятельности), к дроблению на малые предприятия (чтобы было легче обратить ТФП в отрицательную величину) и перемещаться в квадраты 8 или 7.

Три позиции успеха,  $РФХД > 0$ , квадраты 4,5,6:

1) Квадрат 4: «Рантье»

Организация пользуется умеренными по сравнению со своими возможностями темпами роста оборота и поддерживает задолженность на нейтральном уровне. В данном случае все будет меняться от уровня и динамики

экономической рентабельности.

При невысоком уровне экономической рентабельности риск перемены знака эффекта рычага (вследствие повышения процентных ставок) и конкуренция тянут предприятие к квадрату 1 или 7.

При повышенной или возрастающей экономической рентабельности организация может начать подготовку к диверсификации производства или к наращиванию оборота.

#### 2) Квадрат 5: «Атака»

Организация продолжает увеличивать заимствования. Часто это связано с началом политики диверсификации, подготовкой к инвестиционному рывку.

Если поддерживается достаточный уровень экономической рентабельности, то возможно перемещение в квадрат 2.

При падении уровня экономической рентабельности предприятие рискует угодить в квадрат 8.

#### 3) Квадрат 6: «Материнское общество»

Организация становится материнской компанией и обеспечивает финансирование дочерних обществ за счет увеличения заемных средств.

Если соотношение заемные средства, собственные средства поднимается слишком высоко, то возникает тенденция к перемещению в квадрат 4.

Если рынок сбыта материнского общества исчерпывается — то возможно перемещение в квадрат 5.

В квадрат 6 не удастся войти ни из одного из соседних квадратов. Чтобы попасть в этот квадрат, нужно заняться учредительством.

Отметим негативные и положительные моменты применения матрицы. К негативным можно отнести то обстоятельство, что матрица не учитывает отраслевой специфики деятельности организации и инвестиционный цикл реализуемых проектов, что снижает достоверность информации в анализе финансового состояния. К важным достоинствам матрицы можно отнести - возможность управлять понятной картой развития организации в области финансов, представляющую собой варианты выбора дальнейшего развития.

При разумном использовании матрицы, вместе с другими методами стратегического финансового менеджмента, можно сделать благополучный вклад в развитие организации.

Темпы роста позволяют разработать стратегию управления ростом бизнеса, а также разработать возможности его ускорения за счет повышения эффективности бизнес-процессов и конкурентоспособности продукции и стратегии финансирования [38].

Темп роста – комплексная характеристика деятельности организации, на которую влияют факторы инвестиционной, операционной и финансовой деятельности. К факторам данного вида деятельности относятся: чистая маржа прибыли, оборачиваемость активов, мультипликатор собственного капитала и коэффициент реинвестирования прибыли [39]. Поддерживать устойчивый темп роста можно с помощью рационального управления рентабельностью экономических производственных ресурсов, правильно применяя операционный и финансовый рычаг.

Существуют два показателя потенциального темпов роста бизнеса:

Коэффициент внутреннего роста – это максимальный темп роста, при котором организация может обеспечить подобный рост, используя только внутренние источники финансирования.

$$T_{\text{вн}} = \Delta PP_{\text{нер}} / K_{\text{ин}} = ЧП / ВР * ВР / А * PP_{\text{нер}} / ЧП = m \times ko \times Kp, \quad (3)$$

где  $\Delta Kc$  – прирост собственного капитала за период из внутреннего источника;

$\Delta PP_{\text{нер}}$  – изменение нераспределенной прибыли за период;

$K_{\text{инв}}$  – капитал инвестированный;

$Ko$  – коэффициент оборачиваемости активов;

$Kp$  – коэффициент реинвестированного капитала.

Коэффициент устойчивого роста характеризует максимальный темп роста, который организация может поддерживать без увеличения финансового

рычага.

$$T_{уст} = \Delta SK / SK_{кз} = \Delta ПР_{нер} / SK_{кз}, \quad (4)$$

где  $SK_{кз}$  - собственный капитал на конец года.

Определяющие факторы роста. В соответствии с формулой корпорации Дюпон рентабельность собственного капитала ROE может быть разложена на различные компоненты:

Используя методы удлинения и расширения математических моделей, можно перейти к четырехфакторной модели.

$$T_{уст} = A / SK \times BP / A \times ЧП / B \times ПР_{нер} \times ЧП = M \times Ko \times m \times Kp, \quad (5)$$

Коэффициент устойчивого роста используется для:

- расчета возможностей достижения согласованности различных целей предприятия,
- определения осуществимости запланированного темпа роста.

Если объемы продаж растут большими темпами, чем рекомендует коэффициент устойчивого роста, то предприятие должно увеличить следующие показатели: чистую рентабельность продаж, оборачиваемость активов, финансовый рычаг, коэффициент реинвестирования; либо выпустить новые акции [27].

В издании под редакцией В.Г. Когденко разумным названо следующее сочетание темпов прироста показателей для эффективного и финансового активного бизнеса [14].

$$T_{вн} < T_{уст} < T_{ик} < T_{в} < T_{н}, \quad (6)$$

где  $T_{ик}$ ,  $T_{в}$ ,  $T_{н}$  – темп прироста соответственно инвестированного капитала,

выручки и чистой прибыли;

$T_{вн}$ ,  $T_{уст}$  - темп внутреннего и устойчивого экономического роста.

В ходе исследования показателей роста компании, необходимо отметить, что обязательным условием высоких показателей динамики бизнеса, будет являться уровень устойчивого темпа роста, то насколько будет реализован этот потенциальный темп роста, зависит от операционной эффективности и финансовой активности организации. Организацию можно считать эффективной, если увеличению выручки, способствует увеличение капитала, это значит что капитал организации используется эффективно, чем в прошлом году.

Рассмотрев в первой главе содержание политики управления финансовыми ресурсами, а также ее стратегические направления, проведем во второй главе оценку политики формирования, распределения и эффективного использования финансовых ресурсов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 2 [Электронный ресурс] : федер. закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ ред. от 29.12.2015. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

2 Акулов, В.Б. Финансовый менеджмент : учебник / В.Б. Акулов. – Петрозаводск : ПетрГУ, 2002. – 112 с.

3 Аминова, З.Ф. Финансовая стратегия предприятия: формирование, развитие, обеспечение устойчивости : учебник / З.Ф. Аминова. – Москва : Компания Спутник +, 2002. – 183 с.

4 Астраханцева И.А. Стратегия и финансовая политика организаций : Конспект лекций для студентов направления подготовки 080300.68 «Финансы и кредит» магистерская программа «Стратегические финансы» / И.А. Астраханцева. – Красноярск, 2015. – 448 с.

5 Бабенко, М.А. Совершенствование инструментов управления финансовыми ресурсами организации : дис. канд. экон. наук : 08.00.10 / Бабенко Марина Александровна. – Ставрополь, 2012. – 126 с.

6 Бахрамов, Ю.М. Финансовый менеджмент: учебник для вузов. 2 изд. Стандарт третьего поколения. / Ю.М. Бахрамов. – Санкт Петербург : Питер, 2011. – 347 с.

7 Бланк, И.А. Управление финансовыми рисками : учебник / И.А. Бланк – Киев : Ника-Центр, 2005. — 234 с.

8 Бланк, И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И.А. Бланк. – Киев : Ника-Центр Эльга, 2014 – 698 с.

9 Екимова, К.В. Финансовая политика компании: учебное пособие/ К.В. Екимова, Е.И. Громова, И.Т. Кери. – Москва : ФГБОУ ВПО «РЭИ им. Г.В.Плеханова», 2013. – 28 с.

10 Ильин, В. В. Финансовый менеджмент : учебник / В. В. Ильин – Москва : Омега - Л, 2011 – 67 с.



- 11 Кандрашина, Е.А. Финансовый менеджмент: учебник / Е.А. Кандрашина. – Москва : Дашков и К, 2013. – 158 с.
- 12 Карасева, И. М. Финансовый менеджмент : учеб. пособие / И. М. Карасева; под ред. Ю. П. Анискина. – Москва : Омега-Л, 2007. - 335 с.
- 13 Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. / В.В. Ковалев – Москва : Проспект, 2009. – 1024с.
- 14 Когтенко, В.Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика : учеб.пособие / В.Г. Когтенко, М.В. Мельник, И.Л. Быковников. – Москва : ЮНИТИ – ДАНА, 2010. – 471 с
- 15 Князева, О.М. Методический подход к разработке финансовой стратегии корпорации : дис. канд. экон. наук : 08.00.10 / Князева Ольга Михайловна. – Барнаул, 2010. – 169 с.
- 16 Лапуста М.Г. Финансы организаций (предприятий): учебник / М.Г. Лапуста, Т.Ю. Мазурина, Л.Г. Скамай. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 459 с.
- 17 Лисовская, И.А. Финансовый менеджмент: Полный курс МВА / И.А. Лисовская. – Москва : Рид Групп, 2011. – 352 с.
- 18 Лихачева, О. Н. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия : учеб. пособие / О. Н. Лихачева, С. А. Щуров; ред. И. Я. Лукасевич. – Москва : ВЗФЭИ, 2008. – 287 с.
- 19 Лихачева, О.Н. Финансовое планирование на предприятии: учебно-практическое пособие. / О.Н.Лихачева – Москва : Велби, Проспект, 2009. – 277с.
- 20 Макаров, А.М. Развитие теории и методологии формирования финансовой политики организации : дис. док-ра. экон. наук : 08.00.10/ Макаров Алексей Станиславович. – Йошкар-Ола. 2011 – 225 с.
- 21 Миронов, М.Г. Финансовый менеджмент: учебное пособие / М.Г. Миронов, Е.А. Замедлина, Е.В. Жарикова – Москва : Экзамен, 2010 – 144 с.
- 22 Мищерина, М.В. Методический инструментарий выбора финансовых стратегий по стадиям жизненного цикла компании : дис. канд. экон. наук : 08.00.10/ Мищерина Марина Викторовна. – Ставрополь, 2012. – 64 с.

- 23 Никитина Н.В. Корпоративные финансы: учебное пособие / Н.В. Никитина, В.В. Янов. – Москва : КНОРУС, 2012. – 512 с.
- 24 Никулина Н.Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика: учебное пособие / Н.Н. Никулина, Д.В. Суходоев, Н.Д. Эриашвили. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 511 с.
- 25 Непомнящий, А. В. Финансовая политика предприятия : учебное пособие / А. В. Непомнящий. – Новосибирск, 2008. – 93 с.
- 26 Приходько, Е.В. Краткосрочная финансовая политика: учебное пособие. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 332 с.
- 27 Рогова, Е. М. Финансовый менеджмент : учебник / Е. М. Рогова, Е. А. Ткаченко. — Москва : Юрайт, 2015. — 342 с.
- 28 Самсонова, Н.Ф. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / Н.Ф. Самсонова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 415 с.
- 29 Сироткин, С.А. Финансовый менеджмент на предприятии: учебник / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. – Москва : ЮНИТИ – ДАНА, 2009. – 351 с.
- 30 Слепов, В. А. Финансовая политика компании : учеб. пособие / В. А. Слепов, Е. И. Громова, И. Т. Кери ; под ред. В. А. Слепова. – Москва : Экономистъ, 2008. – 283 с.
- 31 Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент. Российская практика. / Е.С. Стоянова. 5-е издание, допол. и перераб. – Москва : Финансы и статистика, 2008. – 186 с.
- 32 Суровцев, М.Е. Финансовый менеджмент: практикум / М.Е. Суровцев, Л.В. Воронова – Москва : Эксмо, 2009. – 144 с.
- 33 Теплова, Т.В. Финансовый решения: стратегия и тактика: учеб. пособие /Т.В. Теплова – Москва : Магистр, 2009. – 141 с.
- 34 Тютюкина, Е.Б. Финансы организаций: учебник / Е.Б. Тютюкина. – Москва : Дашков и К, 2011. – 15 с.
- 35 Тихомирова, О.А. Формирование финансовой стратегии интегрированных корпоративных структур : дис. канд. экон. наук : 08.00.10/ Тихомирова Ольга Александровна. – Иваново, 2008 – 88 с.

36 Управление финансовой деятельностью предприятий (организаций): учебное пособие / В.И. Бережной, Е.В. Бережная, О.Б. Бигдай. – Москва : Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2011. – 336 с.

37 Уткин, Э.А. Финансовый менеджмент. учебник для ВУЗов. / Э.А. Уткин – Москва : Зерцало, 2008 .- 272 с

38 Чипига, Н. П. Долгосрочная финансовая политика : учеб. пособие / Н. П. Чипига, О.А. Дудкевич. – Хабаровск : ДВГУПС, 2008. – 41 с.

39 Шеремет, А.Д. Финансы предприятий : учеб. пособие / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – Москва : ИНФРА-М, 2008 – 24 с.

40 Шуляк, П.Н. Финансы предприятия / П.Н. Шуляк – Москва : Дашков и К, 2013. – 712с.

