

Продолжение титульного листа БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ по теме
Разработка финансовой стратегии компании (на примере ПК «Современные
окна»)

Нормоконтролер

подпись, дата

Г.А. Федоткина
инициалы, фамилия

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка финансовой стратегии компании (на примере ПК «Современные окна»)» содержит 78 страниц текстового документа, 28 рисунков, 23 таблицы, 2 приложения, 6 формул, 50 использованных источников.

ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ, ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ, ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ, ЛИЗИНГ, КРЕДИТ, ОЦЕНКА ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ.

Объект исследования – ПК «Современные окна».

Предмет исследования – процесс разработки финансовой стратегии.

Цель исследования – разработать финансовую стратегию в рамках стратегического развития деятельности компании.

Для достижения поставленной цели был разработан следующий ряд задач:

1. Изучить теоретические подходы, связанные с принципами и этапами разработки финансовой стратегии, и методы ее формирования;
2. Дать характеристику деятельности ПК «Современные окна»;
3. Провести финансовый анализ, анализ корпоративной и финансовой стратегии ПК «Современные окна»;
4. Разработать рекомендации дальнейшего развития финансовой стратегии в рамках выбора источника финансирования для проекта развития компании.

В результате исследования был проведен анализ теоретических основ процесса разработки финансовой стратегии, а также финансовый анализ ПК «Современные окна». Проанализирована корпоративная и финансовая стратегия, а также выделены основные стратегические направления развития компании. В рамках финансовой стратегии, была проведена оценка наиболее выгодного привлечения источника финансирования.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Теоретические основы разработки финансовой стратегии организации в современных условиях	7
1.1 Понятие и роль финансовой стратегии в развитии организации.....	7
1.2 Основные принципы и этапы разработки финансовой стратегии.....	15
1.3 Модели и методы формирования финансовой стратегии.....	22
2 Характеристика деятельности ПК «Современные окна»	35
2.1 Экономико-организационная характеристика компании	35
2.2 Анализ финансового состояния компании.....	39
2.3. Анализ корпоративной и финансовой стратегии компании.....	48
3 Разработка финансовой стратегии в области направления формирования финансовых ресурсов.....	57
3.1 Принятие решения по инвестированию в проект развития компании...	57
3.2 Определение источника финансирования проекта развития в рамках финансовой стратегии	62
Заключение	72
Список использованных источников	74
Приложение А-В	78-79

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день стратегическое планирование рассматривается экономическими субъектами как основной элемент в управлении компанией, который может обеспечить устойчивое экономическое развитие хозяйствующего субъекта и повысить конкурентоспособность производимой продукции и услуг.

При стратегическом планировании рассматривают корпоративную, конкурентную и функциональные стратегии. Корпоративная стратегия отвечает за развитие фирмы в целом, конкурентная стратегия рассматривает источники конкурентных преимуществ, а функциональные стратегии усиливают конкурентную стратегию и определяют виды деятельности и процессы, которые смогут принести фирме наибольшую выгоду.

В данной работе, рассматривается финансовая стратегия, которая входит в число функциональных стратегий. Финансовая стратегия включает в себя подходы, которые направлены на повышение качества управления финансами, а именно на рост финансовых результатов деятельности, за счет разработки и реализации планов производительности труда, снижение затрат по производству и реализации продукции, поиска возможностей привлечения инвестиций и изменения финансовой инфраструктуры субъекта.

Разработка финансовой стратегии основывается на комплексном изучении и анализе финансовых показателей деятельности компании с помощью различных методов оценки финансового – экономического положения, конкурентных преимуществ и стратегических факторов внешней и внутренней среды. При разработке выполняется важное условие - эффективное функционирование и развитие организации в долгосрочной перспективе.

Цель работы – разработать финансовую стратегию в рамках стратегического развития деятельности компании.

Объект исследования - ПК «Современные окна».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

1. Изучить теоретические подходы, связанные с принципами и этапами разработки финансовой стратегии и методами ее формирования;
2. Дать характеристику деятельности ПК «Современные окна»;
3. Провести финансовый анализ, анализ корпоративной и финансовой стратегии ПК «Современные окна»;
4. Разработать рекомендации дальнейшего развития финансовой стратегии компании в рамках выбора источника финансирования для проекта развития.

Теоретическими основами для работы послужили труды российских и зарубежных авторов в области финансово-экономического анализа, таких как Хоминич И.П., Бланк И.А. и модели финансовых стратегий Франсона-Романе, классическая матрица Дюпона и финансовая матрица Гениберга Т.В., Ивановой Н.А., Поляковой О. В.

Оценка финансового состояния ПК «Современные окна» проводилась на основании официальной финансовой отчетности предприятия.

1 Теоретические основы разработки финансовой стратегии организации в современных условиях

1.1 Понятие и роль финансовой стратегии в развитии организации

На сегодняшний день, в силу быстрого развития мирового финансового кризиса, на передний план выдвигается проблема сохранения предприятием своего финансового равновесия. В данной ситуации главным залогом успеха организации является умение гибко реагировать на изменения факторов внешней среды, путем разработки альтернативных сценариев будущего развития. Для того чтобы реакция компании была своевременной и эффективной, необходимо заранее провести планирование всех видов деятельности, в том числе и финансовой. В рамках стратегического планирования, при формировании принципов развития компании, используется один из важнейших элементов – разработка финансовой стратегии.

Разработка финансовой стратегии представляет собой отдельную область, так как является одной из важнейших видов функциональных стратегий компании, оказывающая значительное влияние на корпоративную стратегию [15]. Во-первых, финансовая стратегия обеспечивает оптимальное создание и распределение необходимого объема финансовых ресурсов, поддерживает финансовое равновесие и организует управление финансовыми рисками. Во-вторых, из-за частого отсутствия необходимых финансовых ресурсов, финансовая стратегия выступает решающим аргументом и ограничением при выборе и реализации стратегических целей и задач [4]. Именно поэтому финансовая стратегия должна быть сопоставима с общими целями и направлениями развития деятельности компании.

Понятие и смысл финансовой стратегии изучается во многих источниках зарубежной и отечественной литературы. К примеру, Хоминич И.П. говорила, что финансовая стратегия – это «модель действий, необходимых для достижения поставленных стратегических целей в рамках общей миссии на

основе образования, распределения, использования и координации финансовых ресурсов компании» [37].

Как мы знаем, главная цель финансового менеджмента направлена на обеспечение роста благосостояния собственника и максимизацию рыночной стоимости компании [28]. Если обобщить главную цель с определением Хоминич И.П., то можно сказать, что финансовая стратегия – это план действий по своевременному обеспечению предприятия финансовыми ресурсами и по их использованию с целью капитализации компании.

Актуальность и необходимость разработки финансовой стратегии определена тем, что руководство должно постоянно оценивать собственные финансовые возможности и учитывать их в будущем, планируя получение банковского кредита, привлечения инвестиций или другого вида заемного капитала. Ответы на данные вопросы должны быть предусмотрены в финансовой стратегии компании. При ее разработке прогнозируются основные направления развития финансов, формируется концепция их использования, намечаются принципы финансовых отношений с государством и партнерами [17].

Разработка финансовой стратегии охватывает все виды деятельности компании. В состав основных объектов финансовой стратегии входят (рисунок 1):

- финансовые отношения, возникающие между различными субъектами в ходе осуществления финансово-хозяйственной деятельности;
- финансовые ресурсы, в качестве которых выступают внеоборотные и оборотные активы;
- источники финансирования, представленные собственным и заемным капиталом;
- совокупность финансовых рисков, управление которыми осуществляется путем построения эффективной системы финансовой безопасности;

– система управления финансовой деятельностью, а именно - построение эффективной финансовой структуры компании;

– налоговые платежи и налоговые риски, рассматриваемые с позиции необходимости исполнения обязанностей налогоплательщика [11].



Рисунок 1 – Основные объекты финансовой стратегии

Кроме этого, финансовая стратегия определяет соотношение собственных и заемных средств, разрабатывает стратегии привлечения капитала, занимается вопросами по увеличению активов и роста их денежной составляющей, занимается рациональным управлением резервным фондом, обеспечивает контроль дебиторской и кредиторской задолженности при сохранении ликвидности и платежеспособности компании.

Главная задача финансовой стратегии направлена на достижение полной самокупаемости и независимости компании [24]. Чтобы этого достичь, необходимо:

– определить способы успешного использования финансовых возможностей;

– определить перспективные финансовые взаимоотношения компании с третьими лицами;

– финансово обеспечить операционную и инвестиционную деятельности;

- изучить экономические и финансовые возможности конкурентов;
- разработать и осуществить мероприятия по обеспечению финансовой стойкости.

Функции финансовой стратегии делятся на моделирующую и обеспечительную. Это связано с тем, что финансовая стратегия решает задачи как моделирования и принятия стратегических финансовых решений, так и ресурсного обеспечения корпоративной стратегии (рисунок 2).

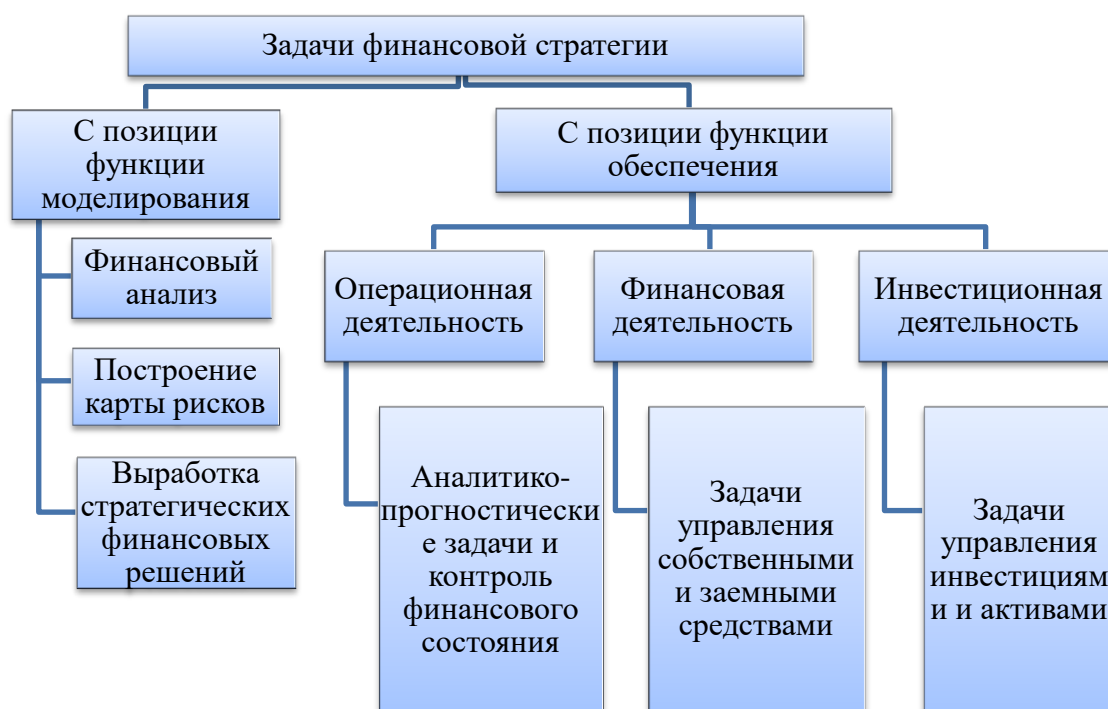


Рисунок 2 – Функции и задачи финансовой стратегии компании

При моделирующей функции, задачи финансовой стратегии будут направлены на:

- финансовый анализ компании;
- построение карты возможных корпоративных рисков;
- выработку стратегических финансовых решений.

Перед обеспечительной функцией стоят задачи:

- в операционной деятельности: аналитико-прогностические задачи и контроль финансового состояния;

– в финансовой деятельности: задачи управления собственными и заемными источниками финансирования;

– в инвестиционной деятельности: задачи управления инвестициями и активами компании.

В научной литературе нет единого подхода к классификации финансовых стратегий. К примеру, Бланк И.А. предлагает следующую классификацию финансовых стратегий [5]. Данный подход состоит из четырех взаимосвязанных направлений деятельности компании:

- стратегия формирования финансовых ресурсов;
- инвестиционная стратегия;
- стратегия обеспечения финансовой безопасности;
- стратегия повышения качества управления финансовой деятельностью.

Отмеченные направления, в свою очередь, детализируются на более узкие стратегии с учетом достижения определенных финансовых целей (рисунок 3).

Разработана, схожая с классификацией Бланка И.А., классификация Лисовской И.А. [21]. Классификация дополнена пятым модулем: налоговая стратегия, позволяющая оптимизировать налоговую нагрузку компании, не допуская роста налоговых рисков.



Рисунок 3 - Классификация финансовых стратегий Бланка И.А.

Ковалева А.М. в своей классификации финансовых стратегий выделяет еще один классификационный признак - временной период [19]. Это обусловлено тем, что некоторые виды финансовой стратегии необходимо разрабатывать на долгосрочную перспективу, а для других целесообразен среднесрочный период. В связи с этим, автор выделяет три вида финансовых стратегий (рисунок 4).



Рисунок 4 – Виды финансовых стратегий по Ковалевой А.М.

Генеральная финансовая стратегия разрабатывается на год. Она определяет деятельность предприятия, а именно то, как будет компания взаимодействовать с бюджетами всех уровней, формировать и распределять доходы, сколько денег потребуется для ведения успешной деятельности, и из каких источников будут формироваться средства [23].

Оперативная финансовая стратегия разрабатывается на срок до одного года (квартал, месяц) в рамках генеральной финансовой стратегии. Эту стратегию называют планом распределения денег в настоящий момент. Оперативная финансовая стратегия касается:

– валовых доходов и поступления финансов (расчетов с потребителями за проданный товар, прибыли от кредитных операций, заработка от акций).

– валовых расходов (выплаты поставщикам, заработная плата, погашение задолженности перед бюджетами всех уровней и банковскими учреждениями).

Как мы видим, такой подход создает возможность предусмотреть все предстоящие в планируемый период обороты по денежным поступлениям и расходам.

Стратегия достижения частных целей заключается в проведении самих денежных операций, благодаря которым компания реализует свою главную стратегическую цель.

По-моему мнению, из представленных выше классификаций финансовых стратегий наиболее приемлемой будет классификация, выделяемая Бланком И.А. Она охватывает все стороны финансовой деятельности компании, учитывает обеспечение финансовой безопасности функционирования предприятия, а также затрагивает инновационную составляющую финансового менеджмента.

Порядок формирования системы целей финансовой стратегии соответствует логике структурирования корпоративной стратегии, что отражает их взаимосвязь, взаимозависимость и общую последовательность построения [13]. Оптимальным вариантом представления такой системы является «дерево целей», построенное путем иерархии целей по отдельным направлениям сфер управления финансами, в котором:

– цель 1-го уровня представляет собой главную цель финансовой стратегии;

– цели 2-го уровня - это основные цели каждого из главных направлений финансовой стратегии, обеспечивающие достижение главной цели;

– цели 3-го уровня - это цели меньшего значения, основным предназначением которых является обеспечение реализации целей 2-го уровня.

Выбор главной цели 1-го уровня предполагает определение ведущих сфер управления финансами. К числу таких сфер относится:

- формирование финансовых ресурсов;
- инвестиционное развитие;

- обеспечение финансовой безопасности;
- построение эффективной системы управления финансовой деятельностью;
- управление налоговыми платежами.

В качестве базовых целей 2-го уровня выступают:

- в сфере формирования финансовых ресурсов - максимизация чистого денежного потока;
- в инвестиционной сфере - максимизация рентабельности собственного инвестируемого капитала;
- в сфере обеспечения финансовой безопасности - сохранение финансового равновесия в долгосрочной перспективе;
- в сфере повышения качества управления финансовой деятельностью - формирование финансовой структуры, создающей предпосылки для эффективного управления;
- в налоговой сфере - оптимизация налоговой нагрузки, обеспечивающая рост нераспределенной прибыли компании в условиях приемлемого уровня налоговых рисков [29].

Заключительным этапом является окончательное уточнение всех целей и проверка их на согласованность с позиции соответствия интересам собственников компании, а также согласованности во времени.

Перед тем, как финансовая стратегия будет разработана в компании, она проходит серьезный этап подготовительной работы, а после контрольно-корректирующей. В подготовке и контроллинге в основном занят весь финансовый отдел организации. Также финансовая стратегия оформляется в качестве документа, исполнение которого приведет фирму к успеху в перспективе 3 – 5 лет [26].

На основании уже разработанной финансовой стратегии формируется финансовая политика предприятия по основным направлениям финансовой деятельности: налоговая, ценовая, амортизационная, дивидендная и

инвестиционная, в которых отражен план работ финансовой деятельности компании.

Таким образом, финансовая стратегия взаимосвязана с корпоративной стратегией и оказывает существенное влияние на нее, что требует сопоставимости с общими целями и направлениями развития компании. Финансовая стратегия отвечает за создание и распределение финансовых ресурсов, поддерживает финансовое равновесие и организует управление финансовыми рисками. В связи с этим Бланк И.А. предложил проклассифицировать финансовую стратегию на стратегии формирования финансовых ресурсов, инвестиционную, финансовую безопасности и управления финансовой деятельностью. На основе разработанной финансовой стратегии формируют финансовые политики компании: налоговая, ценовая, амортизационная, дивидендная и инвестиционная. Результатом успешной разработанной финансовой стратегии будет рост доходов и прибыли, наращивание активов и рыночной стоимости компании.

1.2 Основные принципы и этапы разработки финансовой стратегии

При разработке финансовой стратегии учитываются принципы стратегического управления. Основные принципы были сформулированы Бланком И.А., которые остаются актуальными и на сегодняшний день [5]. Рассмотрим состав основных принципов разработки финансовой стратегии (таблица 1).

Таблица 1 – Принципы разработки финансовой стратегии компании

Принципы разработки финансовой стратегии
1. Рассмотрение предприятия как открытой системы, способной к самоорганизации.
2. Учет базовых стратегий операционной деятельности предприятия.
3. Ориентация на предпринимательский стиль стратегического финансового управления.
4. Обеспечение гибкости финансовой стратегии.

Окончание таблицы 1

Принципы разработки финансовой стратегии
5. Выделение доминантных сфер стратегического финансового развития.
6. Обеспечение альтернативности стратегического финансового выбора.
7. Обеспечение постоянного использования результатов технологического процесса.
8. Обеспечение разработанной финансовой стратегии соответствующей организационной структуре и культуре.
9. Ориентация на профессиональный аппарат финансовых менеджеров в процессе реализации финансовой стратегии.
10. Учет уровня финансового риска в процессе принятия стратегических финансовых решений.

С основными принципами Бланка И.А. стоит согласиться, ведь действительно, при разработке финансовой стратегии должны учитываться стратегии операционной деятельности, так как любая компания ограничена в своих финансовых возможностях.

К тому же предпринимательский стиль, в отличие от приростного стиля, ориентирован на агрессивный, ускоренный рост. Это говорит о постоянном обновлении направлений и методов осуществления финансовой деятельности. К дополнению можно отнести рассматриваемый принцип альтернативности, который говорит об активном поиске разных вариантов направлений и моделей развития, что позволяет сделать выбор в пользу более эффективного варианта.

Не стоит забывать и о принципе гибкости финансовой стратегии, это даст компании возможность своевременно корректировать финансовые решения и маневрировать финансовыми ресурсами из одной зоны хозяйствования в другую.

Выделение доминантных сфер позволит определить приоритетные направления развития финансовой деятельности предприятия, тем самым обеспечивая успешную реализацию главной цели – возрастание рыночной стоимости компании.

В современных условиях принцип учета финансового риска обретает все большее значение. Роль оценки и управления рисками непрерывно растет. Это

особый способ предвидения неблагоприятных последствий. Многие крупные компании при разработке финансовой стратегии выделяют отдельный документ по вопросам финансовой безопасности, где учтены способы реализации стратегического контроля. Особенно сильно уровень финансового риска возрастает в периоды колебаний ставки процента и роста инфляции.

Также важен принцип использования результата технологического процесса, или по-другому, принцип инновационности, что отмечал в своей статье «Инструментальные средства финансовых стратегий» Султанов И.А. В последнее время этот вопрос актуален и особо важен для инвестиционного раздела финансовой стратегии.

Если говорить об этапах разработки финансовой стратегии, то здесь, важно понимать, как совместить все бизнес-процессы компании с финансовой стратегией. В статье Султанова И.А. предлагаются общие этапы разработки финансовой стратегии (таблица 2) [32].

Таблица 2 - Этапы разработки финансовой стратегии по Султанову И.А.

Этапы разработки финансовой стратегии
1. Финансовое исследование компании.
2. Стратегический анализ конкурентных особенностей организации на основе общего SWOT-анализа, локализованного PEST – анализа в финансовой сфере.
3. Финансовый анализ компании, оценка внутренней и рыночной стоимости, использование иных инструментов разработки финансовых решений. Подготовка аналитической записки с обоснованием предлагаемых решений.
4. Анализ стратегических инициатив, инвестиционных программ и проектов, отбор проектов, подходящих под критерии решений SOFIA. Установление объемов и источников финансирования. Уточнение инвестиционной политики компании, если это необходимо.
5. Определение имеющихся рисков и те, которые могут появиться в будущем как в отношении компании, так и инвестиционных проектах.
6. Уточнение кредитной и дивидендной политики компании.
7. Разработка и выбор техники привлечения ресурсов на фондовом рынке. Провести анализ финансовых компаний и иных посредников.

Окончание таблицы 2

Этапы разработки финансовой стратегии
8. Выработка стратегии работы предприятия на долговом рынке, развитие корпоративного управления бизнесом, а также рекомендации по управлению на рынках ценных бумаг.
9. Разработка или уточнение финансовой политики компании.
10. Моделирование финансовых стратегий, на подготовку и презентацию, в которой представлены и обоснованы итоговые варианты моделей финансовой стратегии.

На основании выше рассмотренных данных (таблица 2), раскроем представленные этапы:

1. В процессе финансового исследования должно быть получено общее представление финансовой деятельности компании к текущему моменту времени. Комплексная оценка стратегической финансовой позиции фирмы позволяет понять:

- как стратегически мыслят собственники, управленцы и финансовые менеджеры;
- насколько информационно осведомлены финансовые менеджеры об обстановке во внешней среде и предстоящего изменения ее элементов;
- эффективны ли действующие в компании системы финансового анализа, планирования и контроля;
- в какой степени эти системы помогают решать стратегические задачи.

2. Стратегический анализ конкурентных особенностей организации предопределяет изучение экономико-правовых условий финансовой деятельности компании и их возможного изменения в предстоящем периоде. При диагностике, главным образом, изучается финансовый рынок. Это позволяет узнать об изменениях во внешней финансовой среде, о том, от каких факторов зависит финансовая деятельность предприятия, как меняется ставка ссудного процента, курс валюты, норматив инвестиционной прибыли, уровень тарифов по страхованию и т. д.

Кроме того, происходит оценка сильных и слабых сторон компании с точки зрения наличия внутренних ресурсов и условий внешней среды, что позволит выявить ключевые проблемы финансового состояния компании, выявить причины из-за чего финансовая деятельность может ослабнуть и разработать дальнейшие пути развития бизнеса.

При оценке сильных и слабых сторон организации анализируют следующие параметры:

- маркетинговые возможности, которыми обладает компания, чтобы увеличивать производственные объемы и диверсифицировать операционную и финансовую деятельность;
- финансовые резервы, которыми располагает фирма;
- количество сотрудников, разрабатывающих и реализующих финансовую стратегию компании, их профессионализм и квалификацию;
- информационную базу предприятия, позволяющую выработать альтернативные стратегические финансовые решения;
- состояние организационной структуры управления и организационной культуры фирмы.

3. Финансовый анализ разделяется на внешний и внутренний. Внешний проводится сторонними организациями, как правило, аудиторскими фирмами, он будет более формализованный и менее детализированный, что даст компании общее представление развития финансовой деятельности других компаний на рынке. Внутренний анализ будет более широким, используется внутренняя информация компании, которая недоступна для внешних аналитиков.

4. Анализ стратегических инициатив по методологии SOFIA была разработана Михаилом Сорокиным, в которой все существенные решения финансовой сферы были разделены на пять групп (таблица 3):

- стратегические (S);
- операционные (O);
- по финансированию (F);

- инвестиционные (I);
- аналитические (А) [32].

Таблица 3 - Вопросы, на которые отвечают решения методики SOFIA

Методология SOFIA по М. Сорокину	
1. Стратегические (или решения типа «S»)	<ul style="list-style-type: none"> – как оценить и максимизировать стоимость бизнеса посредством финансовых и нефинансовых решений; – как построить дерево целей и реорганизовать компанию; – как обеспечить долгосрочное финансовое планирование и рост;
2. Операционные (решения типа «O»)	<ul style="list-style-type: none"> – по управлению оборотным капиталом и денежными потоками; – по управлению доходами и затратами; – как обеспечить ликвидность и платежеспособность;
3. По финансированию (решения типа «F»)	<ul style="list-style-type: none"> – как получить финансовые ресурсы по приемлемой стоимости; – по оптимизации структуры капитала; – относительно капитализации и дивидендной политики;
4. Инвестиционные (решения типа «I»)	<ul style="list-style-type: none"> – как осуществлять капитальные вложения, и в какие виды активов; – как управлять портфелем ценных бумаг (проектов); – по управлению проектными и финансовыми рисками;
5. Аналитические (решения типа «A»)	<ul style="list-style-type: none"> – как обеспечить адекватной информацией процесс принятия решений; – как провести диагностику и выявлять пути финансового оздоровления;

По существу, все представленные вопросы отвечают стратегическим целям. Стоит отметить, что операционные решения будут напрямую связаны с эффективным получением или распределением собственного капитала фирмы. В свою очередь, решения по финансированию и инвестированию связаны с заемным капиталом. Здесь также стоит обратить внимание на их структуру и соотношение.

Важной частью финансовой стратегии является разработка внутренних нормативов, с помощью которых определяются, например, направления распределения прибыли.

После того как разработка финансовой стратегии будет завершена, далее необходимо будет ее проанализировать и оценить, по принципам того, будет ли она способствовать решению поставленных задач и достижению целей в условиях постоянно изменяющейся экономической обстановке. При оценке финансовой стратегии особое внимание уделяется:

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

Реализация финансовой стратегии предприятия должна начинаться только после подтверждения ее эффективности. Чтобы оценить, насколько эффективна финансовая стратегия предприятия, можно применить универсальную формулу [36]:

$$T_{п} > T_{в} > T_{а} > 100, \quad (1)$$

где $T_{п}$ – темп роста прибыли;

$T_{в}$ – темп роста объема продаж;

$T_{а}$ – темп роста авансированного капитала.

Если по итогам формирования финансовой политики, по главным направлениям финансовой стратегии предприятия, данное равенство не соблюдается, то стратегию или ее составляющую корректируют, чтобы она могла обеспечить максимально эффективную работу компании.

Стоит также отметить, что формулировка принципов и этапов для каждой компании может быть разной, это зависит от особенностей финансовой

деятельности. К особенностям финансовой деятельности компании может быть отнесено:

- сфера деятельности;
- отраслевая принадлежность;
- виды деятельности;
- организационно-правовая форма деятельности;
- стадия жизненного цикла организации.

Таким образом, формирование финансовой стратегии в компании должно быть основано на перечне особых принципов. Этапы формирования предусматривают особую последовательность действий, невозможно начинать разработку финансовой стратегии без полного анализа финансового состояния компании, а также необходимо учитывать слабые и сильные стороны организации и внешнее влияние на нее. Особенности финансовой деятельности определенной компании будут влиять на срок, в течение которого будет сформирована финансовая стратегия. Успех финансовой стратегии предприятия гарантируется при соответствии финансовых стратегических целей реальным экономическим и финансовым возможностям компании.

1.3 Модели и методы формирования финансовой стратегии

В экономической литературе выработано множество исследований по поводу финансовых стратегий компании. Из числа иностранных методов рассмотрим матрицу финансовых стратегий Франсона - Романа и классическую матрицу Дюпона, из числа российских методов более популярной считается финансовая матрица Гениберга Т.В., Ивановой Н.А., Поляковой О. В..

Матрица финансовых стратегий, разработанная зарубежными учеными Ж. Франсоном и И. Романа, определяет комплексное управление всеми активами и пассивами предприятия [31]. С помощью такой матрицы, можно в

общей форме составить прогноз финансово - хозяйственного состояния предприятия и определить неблагоприятные факторы и явления развития.

Логика построения основывается на соотношении результатов операционной и финансовой деятельности, каждый из которых, переходя из зоны плюса в минус и обратно, демонстрирует тренд успеха или дефицита. В первом случае речь идет об операционной прибыли – результате хозяйственной деятельности (РХД), во втором случае мы говорим о результате финансовой деятельности (РФД) или чистом денежном потоке. Результаты финансовой деятельности в основном своем ключе характеризуют политику заимствования. При привлечении заемных средств РФД может иметь положительное значение, без привлечения заемных средств - отрицательное. Резко отрицательное значение РФД может быть компенсировано лишь выражено положительным значением РХД.

Результат финансово-хозяйственной деятельности (РФХД), также называемый суммарным чистым денежным потоком, находится в безопасной зоне, если его значение находится в границах от 0 до 10% от добавленной стоимости. Соответственно, результат финансово-хозяйственной деятельности находится как сумма РХД и РФД:

$$\text{РФХД} = \text{РХД} + \text{РФД} \quad (2)$$

Формулы для расчета результата хозяйственной (РХД) и финансовой деятельности (РФД):

$$\text{РХД} = \text{БРЭИ} - \Delta \text{ТФП} - \text{Производственные инвестиции} + \text{Обычные продажи имущества}, \quad (3)$$

где БРЭИ – брутто-результат эксплуатации инвестиций – сумма денег, которыми управляет организация для получения прибыли;

Δ ТФП – изменение текущих финансовых потребностей;

Вышерассмотренную формулу можно более подробно раскрыть:

$$\text{РХД} = \text{Добавленная стоимость} - \text{ФОТ с начислениями} - \text{Увеличение запасов} - \text{Увеличение дебиторской задолженности} + \text{Увеличение кредиторской задолженности} - \text{Производственные инвестиции} + \text{Продажа ОПФ} \quad (4)$$

$$\text{РФД} = \Delta \text{ заемных средств} - \% - \text{Налог на прибыль} - \text{Дивиденды} + \text{+Эмиссия} - \text{Финансовые вложения} - \text{Доходы от вложений} \quad (5)$$

Форма матрицы состоит из девяти квадрантов, каждый из которых соответствует определенному результату финансово-хозяйственной деятельности на качественном сочетании РХД и РФД (рисунок 5).

	РФД<<0	РФД=0	РФД>>0
РХД>>0	1 РФХД=0	4 РФХД>0	6 РФХД>>0
РХД=0	7 РФХД<0	2 РФХД=0	5 РФХД>0
РХД<<0	9 РФХД<<0	8 РФХД<0	3 РФХД=0

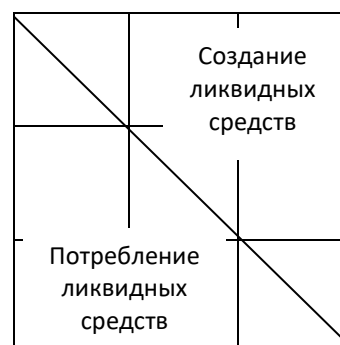


Рисунок 5 – Форма матрицы финансовых стратегий

Финансовая стратегия определяется тем, в каком квадранте оказались результаты анализа сложившейся ситуации. Квадранты 4, 5, 6 говорят о некотором избытке оборотных средств организации. Квадранты 7, 8, 9 свидетельствуют об их дефиците, поскольку связаны с активным потреблением ликвидных средств компании.

Рассмотрим примеры возможных вариантов финансовых стратегий:

I. Квадраты 1, 2, 3 при РФХД = 0 характеризуют позиции равновесия:

1. Квадрат: «Отец семейства»:

– в случае повышенного темпа роста оборота компания до конца не использует имеющиеся возможности своего развития. В таком случае, при использовании возможностей есть вариант переместиться в квадрат 4 (политика привлечения заемных средств) или в квадрат 2 (рост собственных инвестиций) (рисунок 6);

– в случае пониженного темпа роста оборота, можно сделать вывод, что компания находится на стадии старения. Если она не переориентируется, то со временем переместится в нижние квадраты.

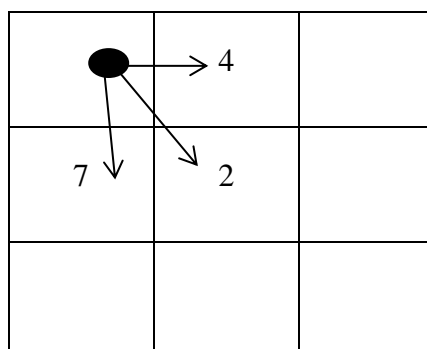


Рисунок 6 – Возможное перемещение из квадрата 1 «Отец семейства»

2. Квадрат: «Устойчивое равновесие»:

– если поставлена цель – развиваться за быстрым развитием рынка, то придется задействовать дополнительное финансирование и перемещаться к квадратам 3,5 или 8 (рисунок 7);

– при замедленных по сравнению с быстро возрастающими рыночными возможностями, рассчитанных темпах роста оборота происходит перемещение в квадраты 1, 4 (если кредиторы не испытывают доверия к предприятию, а темпы роста оборота низкие).

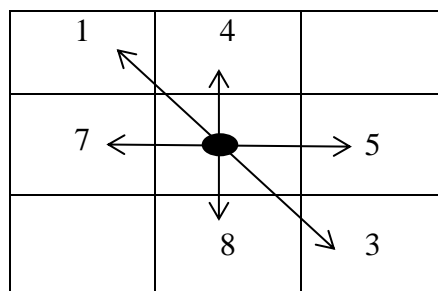


Рисунок 7 – Возможное перемещение из квадрата 2 «Устойчивое равновесие»

3. Квадрат: «Неустойчивое равновесие»:

– если компания реинвестирует прибыль и продолжает наращивать темпы роста оборота, то необходимость в стабилизации РФД подводит фирму к стратегии увеличения собственных средств, то тогда перемещение в квадрат 8 (рисунок 8);

– если удастся добиться увеличения рентабельности, превышающего темпы роста оборота, то предприятие будет перемещаться к 5-му квадрату (или ко 2-му, если темпы роста оборота и рентабельности сравниваются).

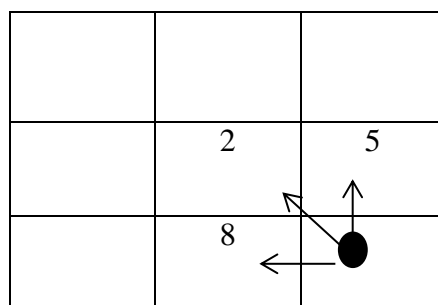


Рисунок 8 – Возможное перемещение из квадрата 2 «Устойчивое равновесие»

II. Квадраты 4, 5, 6 при РФХД > 0 характеризуют позиции успеха:

4. Квадрат: «Рантье»;

Предприятие довольствуется умеренными темпами роста оборота:

– при практически неизменном уровне рентабельности риск перемены знака эффекта финансового рычага (из-за повышения процентных ставок) и конкуренция тянут компанию к квадрату 1 или 7 (рисунок 9);

– при повышенной или возрастающей рентабельности предприятие может начать подготовку к диверсификации производства или к наращиванию оборота - либо выплачивать акционерам компании дивиденды (квадрат 2).

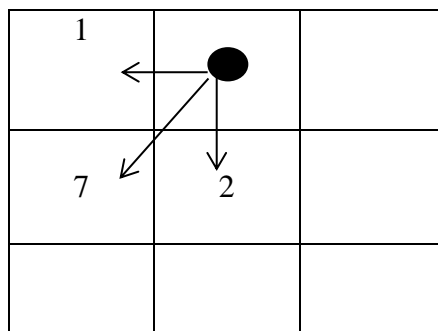


Рисунок 9 – Возможное перемещение из квадрата 2 «Устойчивое равновесие»

5. Квадрат: «Атака»;

Предприятие продолжает увеличивать заимствования, хотя интересы сохранения внутреннего равновесия, возможно, этого и не требуют. Часто это связано с началом политики диверсификации, подготовкой к инвестиционному рывку:

– если поддерживается достаточный уровень экономической рентабельности, то возможно перемещение в квадрат 2 (рисунок 10);

– при падении уровня экономической рентабельности предприятие рискует угодить в квадрат 8.

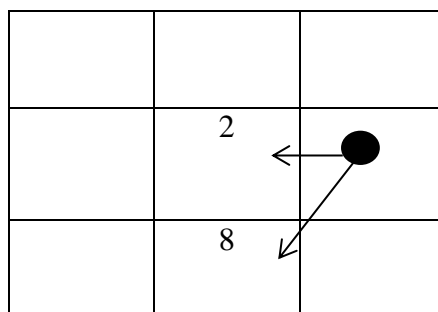


Рисунок 10 – Возможное перемещение из квадрата 2 «Устойчивое равновесие»

6. Квадрат: «Материнское общество»;

Предприятие становится материнской компанией и обеспечивает финансирование дочерних обществ за счет увеличения заемных средств:

– если соотношение заемных и собственных средств поднимается слишком высоко, то возникает тенденция к перемещению в квадрат 4 (рисунок 11);

– либо же, если рынок сбыта материнского общества «старее», исчерпывается - возникает тенденция к перемещению в квадрат 5.

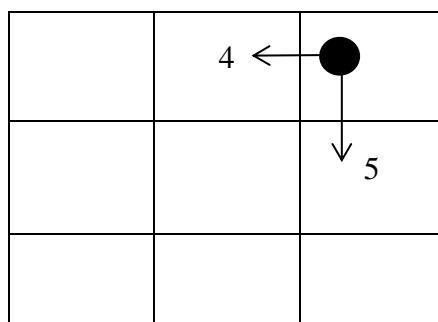


Рисунок 11 – Возможное перемещение из квадрата 2 «Устойчивое равновесие»

III. Квадраты 4, 5, 6 при РФХД < 0 характеризуют позиции дефицита:

7. Квадрат: «Эпизодический дефицит»;

В данном положении предприятие продолжает увеличивать задолженность, не снижая прежних темпов роста инвестиций:

– если экономическая рентабельность растет быстрее оборота, то происходит перемещение в квадрат 2 или в квадрат 1 (рисунок 12);

– в противном случае предприятие рискует перейти в квадрат 8,9.

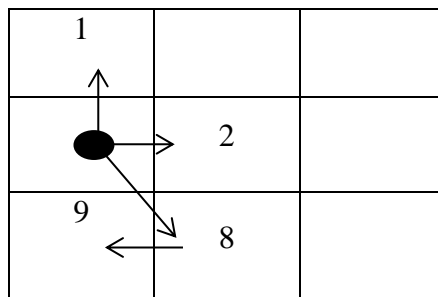


Рисунок 12 – Возможное перемещение из квадрата 2 «Устойчивое равновесие»

8. Квадрат: «Дилемма»;

Предприятие частично 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 темпы роста оборота, то возможен подъем в квадрат 2 или хотя бы в квадрат 7 (если кредиторы не испытывают доверия к предприятию) (рисунок 13);

– если экономическая рентабельность стагнирует или уменьшается, то в квадрат 9.

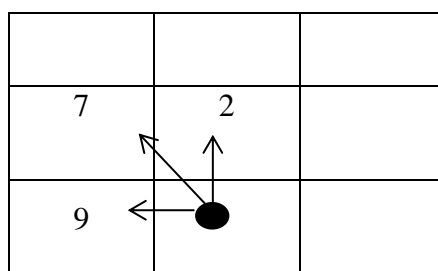


Рисунок 13 – Возможное перемещение из квадрата 2 «Устойчивое равновесие»

9. Квадрат: «Кризис»

В затруднительном положении целому ряду предприятий приходится прибегать к различным видам финансовой поддержки (для стабилизации результата финансовой деятельности), к дроблению на малые предприятия и перемещаться в квадраты 8 или 7 (рисунок 14).

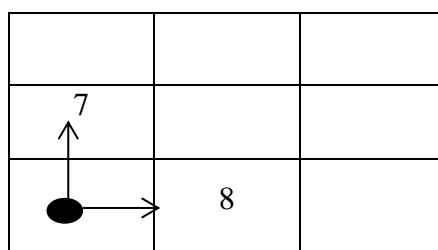


Рисунок 14 – Возможное перемещение из квадрата 2 «Устойчивое равновесие»

Рассмотрим классическую модель Дюпона по формированию финансовых стратегий [18].

Стратегия в финансовой сфере требует также многофакторного анализа рентабельности активов. Традиционный анализ Дюпона реализуется в разнообразных формах – двухфакторной, трехфакторной и семифакторной моделью, это и есть ничто иное, как развернутая интерпретация формулы рентабельности собственного капитала и рентабельности активов.

Формула двухфакторной модели Дюпона по формуле рентабельности активов:

$$ROA = \frac{EBIT}{A} * 100\% = \frac{EBIT}{A} * \frac{S}{S} = \frac{EBIT}{S} * \frac{S}{A} = ROS * TAT \quad (6)$$

Из этой интерпретации, мы видим, что если добавить в формулу ROA (рентабельность активов) дробь S/S, то получим два отдельных показателя: рентабельность продаж и коэффициент оборачиваемости активов, которые характеризуют деловую активность компании. Данный метод позволяет проводить факторный анализ, исходя из полученных множителей выражения.

Рассмотрим декомпозицию показателя рентабельности активов до второго уровня (рисунок 15).

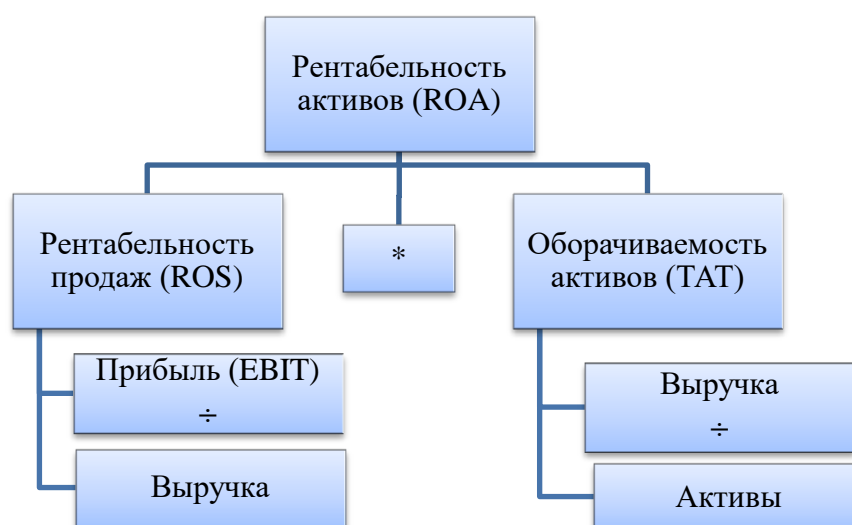


Рисунок 15 – Пример декомпозиции показателя рентабельности активов

Для финансовой стратегии многофакторная модель отличительна тем, что позволяет выявлять накапливаемые множественные тренды, которые в операционной и тактической перспективе отследить сложно. При этом следует понимать, что для более высокого качества анализа целесообразно пользоваться достоверной управленческой отчетностью достаточно длительного периода (от 5 лет).

Рассмотрим подход по формированию финансовой стратегии, разработанный российскими учеными Генибергом Т. В., Ивановой Н. А., Поляковой О. В. [7]. Данный подход базируется на концепции темпа устойчивого роста, исследованной консалтинговой компанией VCG. Эта технология основана на разграничении финансовой политики компании и политики финансирования ее деятельности. На этой основе ученые создали финансовую матрицу, состоящую из 4 квадрантов, которая определяет различные финансовые стратегии организации (рисунок 16) [34].

С целью построения матрицы следует осуществить следующие операции:

– дать оценку темпу роста выручки;

Финансовая политика компании, описывается с помощью расчета показателей рентабельности продаж, которая зависит от политики цен и положения фирмы на рынке, и от показателя оборачиваемости активов, который показывает, сколько раз за год активы компании способны создавать годовой оборот (выручку). Произведение данных показателей отражает темп устойчивого роста выручки. Полученное значение откладывают по вертикальной оси матриц.

– дать оценку темпу роста финансирования компании;

Для этого осуществляется расчет показателей финансового рычага, который описывает принципы привлечения денежных средств и нормы накоплений, которая зависит от внутренних источников финансирования. Произведение данных показателей отражает темп роста финансирования

фирмы (прибыль). Полученное значение откладывают по горизонтальной оси матрицы.

– средние значения, отложенные на осях матрицы, задаются согласно данным федеральной службы государственной статистики соответствующей сферы деятельности;

– определяется квадрант, в котором фирме необходимо работать с соответствующей финансовой стратегией, и разрабатываются более конкретные рекомендации по ведению финансовой деятельности компании.

Темп роста выручки	Высокий	2. Простой рост	1. Рост, ведущий к росту бизнеса
	Низкий	3. Догоняющий рост	4. Рост, ведущий к росту прибыли
		Низкий	Высокий

Темп роста финансирования

Рисунок 16 - Матрица финансовых стратегий Гениберга, Ивановой, Поляковой

В соответствии с матрицей, выделяют 4 вида финансовой стратегии компании:

– рост, ведущий к увеличению стоимости бизнеса, то есть у компании наблюдается избыток капитала, следовательно, она может финансировать свою деятельность из внутренних источников;

– стратегия простого роста, которая характеризуется тем, что фирма ориентирована на активную политику продаж и может осуществлять финансирование различных инвестиционных проектов или же за счет всей прибыли выплачивать дивиденды;

– стратегия догоняющего роста, которая определена низкими показателями деятельности компании, а приоритетом ее поведения на рынке является инвестирование с целью удержать имеющуюся финансовую позицию;

– стратегия роста, ведущего к росту прибыли, которая обусловлена тем, что компании необходимо привлекать заемные средства или удерживать акционерный капитал.

На основе вышерассмотренных методик, обобщим полученные результаты, оценим методики и выберем наиболее подходящую из них для дальнейшего анализа по выбору источника финансирования для развития деятельности компании (таблица 4).

Таблица 4 – Оценка методик по разработке финансовой стратегии

Параметры оценки	Финансовая матрица Фрашона - Романа	Подход Т. В. Гениберга, Н. А. Ивановой, О. В. Поляковой	Классическая модель Дюпона
Соответствие потребности фирмы в тех или иных источниках финансирования	+	+	+
Обоснование выбора того или иного источника финансирования деятельности фирмы	+	+	-
Учет финансовых рисков, связанных с выбором того или иного источника финансирования	+	-	-

Вследствие проведенного анализа можно сделать следующие выводы, что каждая методика имеет свои достоинства и недостатки.

Методика российских авторов Гениберга, Ивановой и Поляковой в большей степени отдает приоритет внутренней среде компании и определяет источник финансирования в соответствии с имеющимися финансовыми возможностями, не учитывая финансовые риски, которым имеет место быть из-за неких факторов воздействия внешней среды.

Методика разработки финансовой стратегии Дюпона, несмотря на полноту отражаемых показателей, не обосновывает выбор компании того или иного источника финансирования, а лишь обосновывает эффективность принятого финансового решения [14].

Матрица финансовых стратегий Франсона – Романа определяет соотношение заемного и собственного капитала, учитывая финансовые возможности как самой компании, так и степень привлечения заемного капитала, с учетом финансового риска. Следовательно, на наш взгляд, для разработки финансовой стратегии ПК «Современные окна» больше всего подходит именно эта методика.

Таким образом, рассмотрев модели и методы формирования финансовой стратегии, для дальнейшего анализа была выбрана матрица финансовых стратегий Франсона – Романа, так как именно эта методика определяет наиболее выгодный вариант выбора источника финансирования, учитывая финансовые возможности самой компании, и степень привлечения заемного капитала, с учетом финансового риска.

2 Характеристика деятельности ПК «Современные окна»

2.1 Экономико-организационная характеристика компании

Производственная компания «Современные окна» образовалась «16» октября 2002 года и к настоящему моменту является крупнейшим производителем профильных систем из ПВХ и алюминия на территории Красноярского края.

Головной офис компании находится по адресу: г. Красноярск, ул. Весны, д.7. Для удобства имеется три офиса отдела продаж, расположены они на правом и на левом берегу г. Красноярска. Филиальная сеть представлена четырьмя официальными представительствами в городах Абакан, Ачинск, Канск и Лесосибирск.

В состав продукции компании входит:

- пластиковые окна и балконы,
- алюминиевые балконы и лоджии,
- витражи, фасадное остекление,
- двери и входные группы,
- перегородки,
- зимние сады и беседки.

Услуги, которые предоставляет организация другим производственным компаниям:

- продажа комплектующих для производства окон,
- нарезка комплектации в размер,
- ремонт стеклопакетов,
- покраска изделий из ПВХ (окна, двери, уголки, откосы).

Данная организация представляет собой объединенную систему из нескольких предприятий, управлением которых занимается владелец бизнеса – директор организации (рисунок 17).



Рисунок 17 – Организационная схема взаимодействия ПК «Современные окна»

Таким образом, по рисунку 17 сделаем вывод:

1. «КСК» и «Спецстрой» производят окна и комплектующие изделия;
2. «Современные окна» выполняют монтажные работы юридическим лицам, «Лидер» - физическим лицам;
3. «Меркурий» осуществляет продажу производимой продукции.

На сегодняшний день компания стремится к своему главному результату – это довольный клиент. Для достижения предприятие стремится удовлетворить все потребности клиентов, таким образом, чтобы он остался доволен работой и вернулся к ним снова.

Если говорить об их главной цели, то она звучит следующим образом: «К концу 2019 года получить чистую прибыль в размере 25 млн. руб.»

Компания поставила для себя следующие задачи:

1. Поддерживать имидж с широким ассортиментом продукции;
2. Продолжать заинтересовывать клиентов и увеличивать их количество;
3. Обеспечивать стабильность и успех на рынке;

Кадровый состав предприятия состоит из 400 человек. Более 40% - дипломированные специалисты. Высшее экономическое образование имеют

генеральный и технический директора, главный бухгалтер и все топ-менеджеры. Более 70% - специалисты с опытом работы свыше 5 лет.

В компании «Современные окна» тип организационной структуры – функциональный, и выглядит следующим образом [6] (рисунок 18).

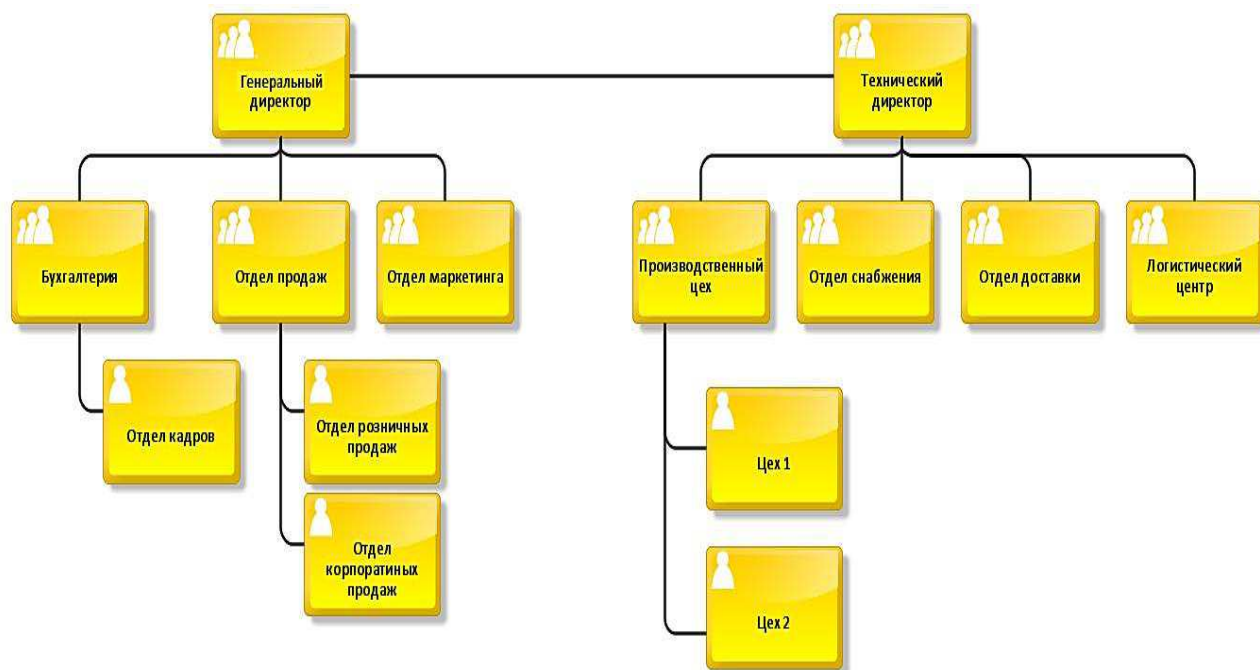


Рисунок 18 - Организационная структура ПК «Современные окна»

Как мы видим, у каждого конкретного подразделения оказывается несколько вышестоящих начальников, которые могут воздействовать только по своей сфере деятельности.

Генеральный директор и руководитель отдела продаж занимаются непосредственно размещением заказов на изготовление.

Технический директор и начальник производственного цеха организует производственный процесс на предприятии. В подчинении начальника производственного цеха находятся 2 цеха, которые подразделены на участки: остекления и алюминивания.

Ведение текущей и отчетной финансовой документации осуществляет главный бухгалтер. Этот процесс осуществляется при некотором участии

генерального директора, который, в свою очередь, является ответственным за кадровую политику.

За отдел продаж отвечают менеджеры компании, они работают с физическими и юридическими лицами. Их работа состоит в презентации продукции, новых предложений, оформлении заказов и заключении сделок.

С августа 2019 года компания планирует ввести должность экономиста-расчетчика, должностные обязанности которого будут заключаться в расчете себестоимости комплектующих изделий, с целью минимизации издержек производства и улучшения функционирования предприятия.

В производстве компания использует только современное оборудование и передовые технологии, что позволяет всему технологическому процессу делать работу быстрее и качественней [49]. Оборудование введено в эксплуатацию с 2018 года, срок его использования составляет 5 лет. За счет амортизационных отчислений оборудование ремонтируется, обновляется, либо, по мере необходимости, заменяется на новое.

Производственный процесс, по классификации Томпсона, относится к многозвенным технологиям, так как сборка пластиковых окон и остекление требует последовательной работы [6]. Производственный процесс выполняемых работ выглядит следующим образом:

- в производственном цехе изготавливают комплектующие изделия для сборки окна, далее производят саму сборку;
- если пластиковые окна прошли все этапы сборки, то отдел снабжения предоставляет дополнительный упаковочный материал в производственный отдел;
- далее отдел доставки доставляет готовые пластиковые окна до объекта назначения;
- на объекте назначения, рабочие с производственного отдела выполняют монтажные работы по установке окон.

Бизнес - процессы компании построены таким образом, чтобы работать было легко и удобно. Для этого создаются такие клиентские сервисы, как «Личный кабинет дилера» и склад-магазин готовых окон. Также компания

разрабатывает и внедряет стандарты обслуживания клиентов, развивает сервисное обслуживание окон других производителей. Ежедневно контролирует качество сборки и монтажа изделий, запрашивает обратную связь от заказчиков для оценки качества работы сотрудников.

С момента образования предприятия особое внимание уделяется качеству выпускаемой продукции. Вся продукция компании «Современные окна» соответствует ГОСТам, прошла необходимые испытания и имеет сертификаты соответствия.

Продукция компании производится как по заказу, так и для продажи. Для хранения такого количества запасов требуется большая площадь складского помещения. У предприятия склад расположен в п. Березовка Красноярского края, где территория размещения более 20 000 м².

На сегодняшний день, компания продолжает насыщать производство новым оборудованием, активно внедряет новинки поставщиков и развиваться в новых для себя направлениях: порталы, ламинированные окна и двери, окна МультиКомфорт.

Таким образом, проведенный анализ показал, что производственная компания «Современные окна» 17 лет успешно функционирует на рынке. Организация представлена как группа компаний, вид деятельности которых различен, но взаимосвязан между собой. Своим клиентам компания может предложить: большой ассортимент продукции и услуг, соответствующие высоким стандартам качества и выполнение работ нестандартной формы. Основная деятельность компании направлена на производство, монтаж и продажу пластиковых окон на рынке г. Красноярска и Красноярского края.

2.2 Анализ финансового состояния компании

Проанализируем изменение финансового состояния ПК «Современные окна».

Перед проведением финансового анализа была составлена консолидированная бухгалтерская отчетность (приложение А-Б). В процессе были вычтены внутригрупповые операции по предоставлению денежных средств внутри групп компании и вклады в уставный капитал материнской в дочернюю компанию [1].

Так как компания возглавлена единым владельцем бизнеса, то такие операции, как вычет долевого владения неконтролирующих акционеров и исчисление деловой репутации не потребовались.

Для проведения вертикального, горизонтального и коэффициентного анализа показателей по группе компаний потребуется построить агрегированный (аналитический) баланс активов и пассивов предприятия (таблица 5) [8].

Таблица 5 – Агрегированный баланс ПК «Современные окна» за 2016 -2018 гг., тыс. руб.

Показатели	Сокращение	2016	2017	2018
<i>АКТИВ</i>				
I. Внеоборотные активы	ВА	94 387	92 770	84 111
II. Оборотные активы	ТА	248 426	274 807	297 548
Запасы	ЗЗ	115 177	133 501	131 712
Дебиторская задолженность	Дб	78 867	63 003	94 528
Денежные средства и денежные эквиваленты	ДС	54 382	78 303	71 308
Всего активов	В	342 813	367 577	381 659
<i>ПАССИВ</i>				
III. Собственные средства	ИСС	195 075	231 366	252 474
IV. Долгосрочные обязательства	ДЗС	21 965	36 588	35 553
V. Краткосрочные обязательства	КСО	125 773	99 623	93 632
Краткосрочные кредиты и займы	ККЗ	75 479	77 256	78 046
Кредиторская задолженность	КрЗ	50 294	22 367	15 586
Всего пассивов	В	342 813	367 577	381 659

На основе агрегированного баланса, проведем вертикальный и горизонтальный анализ активов и пассивов предприятия с 2016 – 2018 гг. (таблица 6-7) [30].

Таблица 6 – Вертикальный анализ баланса (2016 – 2018 гг.)

Показатели	2016		2017		2018	
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу
АКТИВ						
I. Внеоборотные активы	94 387	28	92 770	25	84 111	22
II. Оборотные активы	248 426	72	274 807	75	297 548	78
Запасы	115 177	34	133 501	36	131 712	35
Дебиторская задолженность	78 867	23	63 003	17	94 528	25
Денежные средства и денежные эквиваленты	54 382	16	78 303	21	71 308	19
Всего активов	342 813	100	367 577	100	381 659	100
ПАССИВ						
III. Собственные средства	195 075	57	231 366	63	252 474	66
IV. Долгосрочные обязательства	21 965	6	36 588	10	35 553	9
V. Краткосрочные обязательства	125 773	37	99 623	27	93 632	25
Краткосрочные кредиты и займы	75 479	22	77 256	21	78 046	20
Кредиторская задолженность	50 294	15	22 367	6	15 586	4
Всего пассивов	342 813	100	367 577	100	381 659	100

1. Вывод вертикального анализа по активу:

С 2016 – 2018 гг. компания в основном функционирует за счет оборотных средств. К 2018 году их доля составила 78%, из них 35% относится к запасам, 25% к дебиторской задолженности и 19% к денежным средствам (рисунок 19).



Рисунок 19 – Структура активов ПК «Современные окна» за 2018 г.

2. Вывод вертикального анализа по пассиву:

С 2016 – 2018 гг. финансирование компании в основном происходит за счет собственных средств. К 2018 году их доля составила 66%. Краткосрочные обязательства составляют 25%, из них 20% относится к краткосрочным кредитам и займам (рисунок 20).

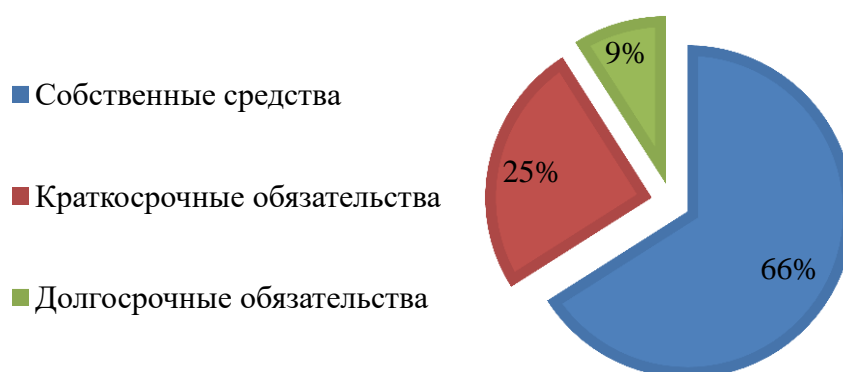


Рисунок 20 – Структура активов ПК «Современные окна» за 2018 г.

Таблица 7 – Горизонтальный анализ баланса (2016 – 2018 гг.)

Показатели	2016	2017	Абсолютное изменение	Темп роста	2018	Абсолютное изменение	Темп роста
	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	%	тыс. руб.	тыс. руб.	%
АКТИВ							
I. Внеоборотные активы	94 387	92 770	-1 617	98	84 111	-8 659	91
II. Оборотные активы	248 426	274 807	26 381	111	297 548	22 741	108
Запасы	115 177	133 501	18 324	116	131 712	-1 789	99
Дебиторская задолженность	78 867	63 003	-15 864	80	94 528	31 525	150
Денежные средства и денежные эквиваленты	54 382	78 303	23 921	144	71 308	-6 995	91
Всего активов	342 813	367 577	24 764	107	381 659	14 082	104

Окончание таблицы 7

Показатели	2016	2017	Абсолютное изменение	Темп роста	2018	Абсолютное изменение	Темп роста
	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	%	тыс. руб.	тыс. руб.	%
<i>ПАССИВ</i>							
III. Собственные средства	195 075	231 366	36 291	119	252 474	21 108	109
IV. Долгосрочные обязательства	21 965	36 588	14 623	167	35 553	-1 035	97
V. Краткосрочные обязательства	125 773	99 623	-26 150	79	93 632	-5 991	94
Краткосрочные кредиты и займы	75 479	77 256	1 777	102	78 046	790	101
Кредиторская задолженность	50 294	22 367	-27 927	44	155 86	-6 781	70
Всего пассивов	342 813	367 577	24 764	107	381 659	14 082	104

1. Вывод горизонтального анализа по активу:

За 2018 год, по отношению к 2017 году, оборотные средства растут на 8%. Запасы компании уменьшаются на 1%, дебиторская задолженность растет на 50%, денежные средства уменьшаются на 9%.

2. Вывод горизонтального анализа по пассиву:

За 2018 год по отношению к 2017 году, собственные средства компании выросли на 9%, долгосрочные и краткосрочные обязательства уменьшаются на 3% и 6%. Снижение краткосрочных обязательств произошло из-за снижения кредиторской задолженности на 30%.

На основе построенного агрегированного баланс проведем коэффициентный анализ показателей финансовой устойчивости (таблица 8).

Таблица 8 – Показатели финансовой устойчивости компании (2016 – 2018 гг.)

Показатель	Формула расчета	2016	2017	2018
1. Коэффициент финансовой устойчивости, $K_f \geq 0,8 - 0,9$	$(ИСС+ДЗС)/В$	0,6	0,7	0,8
2. Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования, $K_o \geq 0,1$	$(ИСС-ВА)/(ЗЗ+Дб+ДС)$	0,4	0,5	0,6

Окончание таблицы 8

Показатель	Формула расчета	2016	2017	2018
3. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (~0,67)	$(ДЗС+КСО)/ИСС$	0,8	0,6	0,5
4. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат, Коб.з.з. >0,6, - 0,8	$(ИСС-ВА)/ЗЗ$	0,9	1,0	1,3

Коэффициент финансовой устойчивости показывает, что в 2018 г. 80% активов компании финансируется за счет постоянного капитала, привлеченного на долгосрочной основе.

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования указывает на то, что в 2018 г. 60% оборотных средств финансируются собственными оборотными средствами.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств указывает на то, что в 2018 г. сумма заемных средств в 2 раза меньше суммы собственных средств.

Коэффициент обеспеченности запасов и затрат указывает на то, что с 2016 – 2018 гг. текущие запасы и затраты компании покрываются собственными оборотными средствами.

На основе построенного агрегированного баланс проведем коэффициентный анализ показателей ликвидности и платежеспособности компании (таблица 9).

Таблица 9 – Показатели ликвидности и платежеспособности компании (2016 – 2018 гг.)

Показатель	Формула расчета	2016	2017	2018
1. Коэффициент абсолютной ликвидности $Ка.л. \geq 0,2$	$ДС/КСО$	0,4	0,8	0,8
2. Коэффициент текущей ликвидности (покрытия) $Кп \geq 2$	$(ЗЗ+ДС+Дб)/КСО$	2,0	2,8	3,2
3. Коэффициент восстановления платежеспособности, $Кв.п. > 1$	$(Кп1 + 6/12 * (Кп1 - Кп0))/2$	-	1,6	1,7

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, что в 2018 г. 80% краткосрочной задолженности компания может погасить за счет денежных средств, находящихся в свободном доступе.

Коэффициент текущей ликвидности с 2016 – 2018 гг. соответствует нормативу, что говорит о платежеспособности компании.

Коэффициент восстановления платежеспособности показывает, что в 2018 г. компания сможет восстановить свою платежеспособность через 6 месяцев.

На основе построенного агрегированного баланс проведем коэффициентный анализ показателей деловой активности (таблица 10).

Таблица 10 – Показатели деловой активности (2017 - 2018 гг.)

Показатель	Формула расчета	2017	2018	2018 к 2017
1. Коэффициент оборачиваемости активов	$\frac{\text{Выручка}}{((\text{Вн.г} + \text{Вк.г})/2)}$	3,7	3,3	-0,4
2. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	$\frac{\text{Выручка}}{((\text{Дб.31} + \text{Дб.3.0})/2)}$	18,7	15,9	-2,8
3. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	$\frac{\text{Себестоимость}}{((\text{Кр.3.1} + \text{Кр.30})/2)}$	33,4	60,7	27,3

Коэффициент оборачиваемости активов показывает, что к 2018 г. скорость оборота совокупных активов составляет 3 полных оборота.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает, что с 2017-2018 гг. дебиторы с компанией стали расплачиваться меньше. В 2018 году оборачиваемость снизилась на 3 оборота.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности показывает, что с 2017-2018 гг. компания стала быстрее расплачиваться по своим обязательствам с кредиторами. В 2018 году оборачиваемость выросла на 27 оборота

Далее проведем анализ изменения выручки предприятия, себестоимости продукции и валовой прибыли [16]. Для анализа использовались данные бухгалтерской отчетности предприятия за 2017-2018 гг. (таблица 11).

Таблица 11 - Финансовые показатели деятельности (2017 - 2018 гг.)

Показатели	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %
1. Выручка, тыс. руб.	1 328 203	1 333 203	5 000	100,4
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	1 211 956	1 228 336	16 380	101,4
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	116 247	104 867	-12 999	90,2
4. Объем продаж, шт.	268 649	279 395	10 746	104

Представим динамику показателей графически (рисунок 21).



Рисунок 21 – Динамика финансовых показателей деятельности (2017-2018гг.)

На основании представленных выше данных (таблица 11), (рисунок 21), можно сделать вывод о снижении показателя валовой прибыли.

К 2018 году произошло увеличение суммы издержек в абсолютном значении, темп их роста оказался выше темпа роста выручки, и данная ситуация привела к снижению валовой прибыли на 9,8%.

Темп роста выручки стал снижаться из-за увеличения дебиторской задолженности, а именно из-за отсрочки по платежам за проданную продукцию покупателям.

Далее в таблице 8 рассчитаем показатели рентабельности по чистой прибыли и сравним их значения [2].

На основе построенного агрегированного баланс проведем коэффициентный анализ показателей рентабельности компании (таблица 12).

Таблица 12 – Показатели рентабельности компании с 2017 – 2018 гг.

Показатель	Формула	2017	2018	2018 к 2017
Рентабельность всего капитала, общая рентабельность	$\frac{\text{ЧП}}{((\text{Вн.г.} + \text{Вк.г.})/2)}$	10%	8%	-2%
Рентабельность собственного капитала (ROE)	$\frac{\text{ЧП}}{\text{Средняя за период величина ИСС}}$	17%	12%	-5%
Рентабельность продаж (ROS)	$\frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручку от продаж}}$	5%	8%	3%

Общая рентабельность капитала показывает, что с 2017 – 2018 гг. на 100 руб. среднегодовой валюты предприятие стало получать меньше прибыли на 2 рубля.

Рентабельность собственного капитала показывает, что с 2017 – 2018 гг. на 100 рублей собственного капитала предприятие стало получать меньше прибыли на 5 рублей.

Рентабельность продаж показывает, что к 2018 году продажи компании упали на 1% по сравнению с предыдущим годом.

Таким образом, можно сделать общий вывод:

С 2016 – 2018 гг. группа компаний «Современные окна» полностью ликвидна и платежеспособна по своим обязательствам.

Анализ активов и пассивов баланса показал, что развитие в основном происходит за счет оборотных средств и собственного капитала.

В структуре заемных средств преобладают краткосрочные обязательства, из них большая часть относится к краткосрочным кредитам и займам.

В структуре оборотных средств к 2018 году запасы уменьшаются, но не значительно, в 2 раза выросла дебиторская задолженность, и уменьшаются денежные средства.

Коэффициентный анализ оборачиваемости дебиторской задолженности показал, что дебиторы с компанией стали расплачиваться меньше.

Такая отрицательная динамика определена тем, что компания предоставляет своим покупателям продукцию с отсрочкой по платежам. Из-за неэффективной работы отдела по продажам, выплаты по дебиторской задолженности задерживаются по срокам. К тому же, компания сотрудничает с застройщиками многоквартирных домов, где чаще всего сроки по сдаче квартир переносятся.

Для того чтобы улучшить ситуацию, компания идет на уступки застройщикам и оплату принимает по бартерным сделкам. Для возврата своих денежных средств, компания перепродает, полученные квартиры.

Анализ рентабельности продаж показал, что продажи продукции растут, но из-за роста дебиторской задолженности, и, следовательно, из-за значительного темпа роста себестоимости продаж над темпом роста выручки, происходит снижение валовой прибыли компании.

2.3. Анализ корпоративной и финансовой стратегии компании

Проведем анализ корпоративной стратегии ПК «Современные окна», и рассмотрим ее взаимосвязь с финансовой стратегией.

Корпоративная стратегия – это стратегия, которая дает представление об общем направлении роста предприятия, развитие его производства и сбыта готовой продукции. Она распространяется на всю компанию и устанавливает порядок распространения ресурсов в пользу самых перспективных подразделений [3].

Для формулировки миссии по ПК «Современные окна» необходимо провести анализ ее основных компонентов [27]:

1. Потребители. Потребители компании в основном делятся на юридические и физические лица. Юридические лица приобретают продукцию в целях перепродажи или в хозяйственных нуждах, а физические лица для собственного потребления (рисунок 22).

На рисунке 13 видно, что более 60% закупок продукции совершают юридические лица (в большинстве - строительные организации), остальные продажи осуществляются физическим лицам.



Рисунок 22 - Процентное соотношение клиентов организации в 2018 г.

Это можно объяснить динамикой строительства и сдачи жилых домов в городе Красноярске, которое набирает свои обороты из года в год, увеличивая тем самым спрос на продукцию компании (рисунок 23).



Рисунок 23 – Динамика ввода жилья в городе Красноярске 2014-2018 гг.

Основные юридические лица, с которыми сотрудничает компания - это Монолитхолдинг, Роснефть и Енисейлесстрой.

2. Продукты/услуги. Рассмотрим ассортиментную линейку продукции ПК «Современные окна» (таблица 13).

Таблица 13 – Ассортимент изготавливаемой продукции в 2018 г.

Наименование продукции	Объем продаж, млн. руб.	Рентабельность, %
Окна	397	18
Балконы	236	16
Лоджии	268	15
Перегородки	97	13
Витражи	75	11

Ассортиментный ряд продукции в ПК «Современные окна» весьма различен: от балконов до витражей. Далее мы наглядно увидим, какую долю составляет каждый продукт в общей выручке компании (рисунок 24).

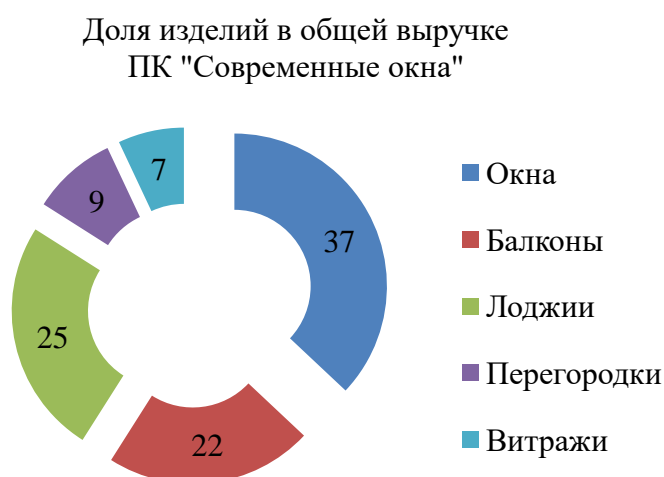


Рисунок 24 - Доля производимого продукта в общей выручке на 2018 г.

Можно сделать вывод, что компания в большей степени делает акцент на производстве и продаже окон (ПВХ и алюминий), поскольку этот продукт

приносит большую прибыль, пользуется большим спросом у потребителей и процесс изготовления менее затратный.

3. Рынки. Компания работает на рынках Красноярского края, а именно в г. Красноярск, Абакан, Ачинск, Канск, Лесосибирск, и в отдаленных северных районах: Норильск, Дудинка, Игарка.

4. Философия. Ключевым фактором деятельности являются - потребители. Компания ориентирована на удовлетворение всех потребностей своего клиента, так чтобы он остался доволен и вернулся к ним снова. Это основной стимул их предпринимательской деятельности, так как клиент приносит прибыль в организацию.

5. Самоопределение. Конкурентным преимуществом ПК «Современные окна» является:

- широкий ассортимент продукции;
- собственное производство;
- доступная цена;
- высокое качество производимых пластиковых окон: при оснащении используется надежная и долговечная фурнитура ROTO и Vorne;
- выполнение работ разных размеров и форм из профилей известных марок: KBE, Ortex, Plafen;
- в процессе производства используется разный материал: ПВХ, алюминий и дерево.

Проведем анализ основных конкурентов ПК «Современные окна», ими будут являться отдельные производственные компании пластиковых окон на рынке г. Красноярска, общее их количество - 45 компаний.

ПК «Современные окна» находится на 7 месте в списке производителей. На сегодняшний день, проведенный нами анализ, указывает на трех основных конкурентов:

- компания Окна-ПВН;
- компания Пластика;
- компания BNW.

На рисунке 25 представлены основные конкуренты ПК «Современные окна» в зависимости от занимаемой доли на рынке г. Красноярск за 2018 год.

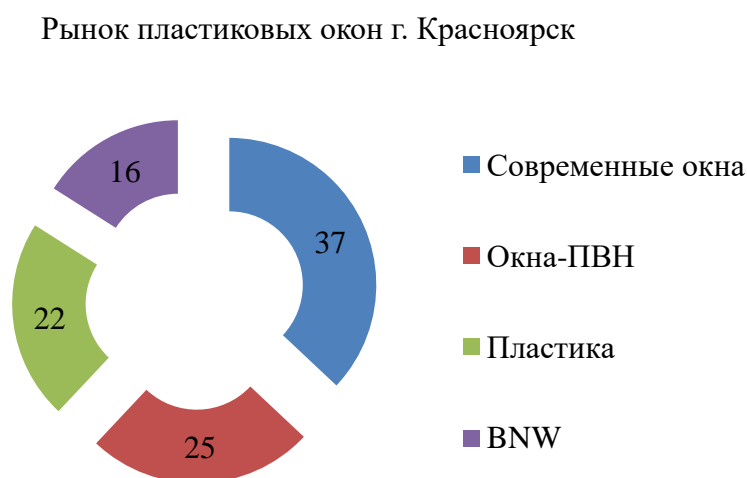


Рисунок 25 – Основные лидеры рынка пластиковых окон г. Красноярск за 2018 г.

На основании рисунка 25, сделаем вывод, что ПК «Современные окна» занимает 37% доли рынка от общей суммы проданных товаров.

На основе вышерассмотренных компонентов миссии организации, миссия ПК «Современные окна» будет звучать следующим образом:

– «Мы предоставляем качественную и надежную продукцию с широким ассортиментом по доступной цене, удовлетворяя все потребности клиентов».

С помощью SWOT – анализа рассмотрим сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы со стороны внешнего окружения (таблица 14). Это поможет определить основные проблемы, стоящие перед ПК «Современные окна», и вывести стратегические направления дальнейшего развития [22].

Таблица 14 – Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для ПК «Современные окна»

	Возможности – О	Угрозы – Т
	<p>O₁ - Повышение спроса на продукцию пластиковых окон от застройщиков;</p> <p>O₂ - Рост продаж в других городах Красноярского края;</p> <p>O₃ – Развитие рекламы в сети Интернет;</p>	<p>T₁ - Перенасыщенность рынка по производству пластиковых окон;</p> <p>T₂ - Изменение стиля и вкуса у потенциальных потребителей;</p>
<p>Сильные стороны – S</p> <p>S₁ – Один из основных лидеров с опытом работы более 15 лет;</p> <p>S₂ - Растут свободные денежные средства в компании;</p> <p>S₃ – Собственное производство;</p> <p>S₄ - Широкий ассортимент продукции и услуг;</p> <p>S₅ - Высокое качество продукции;</p>	<p>SO альтернативы</p> <p>S₁ S₂ O₁ O₂ – Выйти на новый рынок с новым товаром производства;</p> <p>S₄ S₅ O₃ - Занять наибольшую долю рынка за счет улучшения качества существующей линейки производимой продукции;</p>	<p>ST альтернативы</p> <p>S₁ S₃ T₁ – Разработать специальные предложения для клиентов по программе лояльности;</p> <p>S₄ S₅ T₂- Создание системы обратной связи с потребителями продукции;</p>
<p>Слабые стороны – W</p> <p>W₁ – Растут запасы продукции;</p> <p>W₅ – Имеется единственный личный сайт;</p>	<p>WO альтернативы</p> <p>W₁ O₁ - Расширить зоны сотрудничества с застройщиками жилых домов и объектов;</p> <p>W₅ O₅ - Повысить позицию личного сайта на поисковых страницах и распространить рекламу на посещаемых сайтах в сети Интернет;</p>	<p>WT альтернативы</p> <p>W₁ T₁ - Усилить свои позиции на рынке за счет повышения узнаваемости компании среди потенциальных потребителей;</p>

По результатам проведённого SWOT – анализа были определены две основные стратегии компании – стратегия концентрированного роста и стратегия диверсификации.

Стратегию концентрированного роста необходимо реализовывать через усиление своих позиций на рынке, а именно за счет:

- улучшения качества существующей линейки;
- разработки специальных предложений по программе лояльности для клиентов;

– повышения узнаваемости компании на рынке.

Стратегию диверсификации необходимо реализовывать за счет свободных денежных средств, которыми компания обладает на 2018 год по результатам финансового анализа.

В 2019 году компания рассматривает реализацию нового проекта по производству кухонной мебели, при этом ориентируясь на стратегию диверсификации - выход на новый рынок с новым продуктом. Данный проект рассматривает привлечение дополнительных инвестиций и прогнозирует полную окупаемость за счет роста продаж.

Для оценки привлекательности отдельных стратегических хозяйственных единиц ПК «Современные окна» построим матрицу GE.McKinsey на базе двух координат: ось X характеризует силу позиции стратегической хозяйственной единицы в отрасли, ось Y - привлекательность отрасли [9].

Для оценок позиций продукции ПК «Современные окна» рассчитаем интегральные показатели «хорошая» (высокая), «средняя», «низкая». Они складывается из оценок ряда факторов, выбор и расчет которых осуществляется в процессе разработки матрицы предприятием.

Рассмотрим факторы, которые могут быть использованы для оценки привлекательности отрасли продукции ПК «Современные окна» и его конкурентной позиции на данном рынке (таблица 15-16).

Таблица 15 - Оценка привлекательности отрасли ПК «Современные окна»

Параметры отрасли	Относительный вес	Оценка привлекательности	Итог
1. Темп роста рынка	0,3	7	$0,3*7 = 2,1$
2. Технологическая стабильность	0,1	2	$0,1*2 = 0,2$
3. Прибыльность отрасли	0,2	9	$0,2*9 = 1,8$
4. Число конкурентов	0,15	1	$0,15*1 = 0,15$
5. Спрос потребителей	0,25	6	$0,25*6 = 1,5$
Оценка привлекательности отрасли	1	-	5,75

Таблица 16 - Оценка конкурентной позиции ПК «Современные окна» в отрасли

Факторы успеха	Относительный вес	Оценка конкурентоспособности	Итог
1. Ассортимент продукции и услуг	0,15	7	$0,15 \cdot 7 = 1,05$
2. Качество продукции	0,25	9	$0,25 \cdot 9 = 2,25$
3. Собственное производство	0,15	8	$0,15 \cdot 8 = 1,2$
4. Доступная цена	0,25	4	$0,25 \cdot 4 = 1$
5. Относительная доля рынка	0,2	8	$0,2 \cdot 8 = 1,6$
Оценка привлекательности отрасли	1	-	7,1

Далее составляем матрицу «привлекательности отрасли - конкурентной позиции» для ПК «Современные окна» (рисунок 26).



Рисунок 26 - Матрица «привлекательность отрасли - конкурентная позиция»

Стратегические выводы из анализа на основе матрицы GE.McKinsey очевидны: ПК «Современные окна» попадает в квадрат «Инвестирование и рост» со средней привлекательной отраслью и с высокой конкурентной позицией (рисунок 26).

В позиции «Инвестирование и рост» предприятие является безусловным лидером или одним из лидеров на данном рынке, угрозой для него может быть только усиление некоторых позиций отдельных конкурентов [12]. Поэтому действующие и новые стратегии ПК «Современные окна» должны быть нацелены на защиту своего состояния в большинстве с помощью дополнительных инвестиций в наиболее привлекательные рыночные сегменты.

Таким образом, корпоративная стратегия ПК «Современные окна» рассматривает развитие деятельности за счет реализации нового проекта развития – производство кухонной мебели. На данном примере, мы видим, что корпоративная стратегия напрямую взаимосвязана с финансовой стратегией. Эта взаимосвязь наглядно проявляется в том, что реализация проекта развития напрямую зависят от финансовых возможностей компании.

3 Разработка финансовой стратегии в области направления формирования финансовых ресурсов

3.1 Принятие решения по инвестированию в проект развития компании

Анализ корпоративной стратегии показал, что ПК «Современные окна» рассматривает развитие своей деятельности за счет реализации нового проекта развития – производство кухонной мебели. На сегодняшний день стоит задача в выборе источника финансирования для проекта развития компании.

При проведении анализа перспектив развития финансовой стратегии ГК «Современные окна», в области выбора источника финансирования для проекта компании, применим матрицу финансовых стратегий Франсона-Романе.

Для построения матрицы необходимо найти 3 показателя:

- результат хозяйственной деятельности (РХД);
- результат финансовой деятельности (РФД);
- результат финансово-хозяйственной деятельности (РФХД).

Анализ показателей РХД, РФД и РФХД обязателен для выявления величины и динамики денежных средств компании в результате хозяйственно-инвестиционной и финансовой деятельности. При помощи расчета показателей можно оценить способность компании расплачиваться по обязательствам, совершать инвестиции в основные средства, покрывать текущие финансовые потребности, то есть, оценить наличие положительных денежных потоков - превышение доходов над расходами в перспективе.

Рассчитаем первый показатель – результат хозяйственной деятельности (РХД), который характеризует уровень ликвидности компании.

Для расчета показателя БРЭИ (брутто-результат эксплуатации инвестиций) потребуется расчетная формула добавленной стоимости [20]:

$$\begin{aligned} \text{Добавленная стоимость} &= \text{ФОТ с начислениями} + \text{Платежи в бюджет} + \\ &+ \text{Амортизация} + \% \text{ по кредиту} + \text{Прибыль до налогообложения} \end{aligned} \quad (7)$$

Произведем расчёты показателя РХД на примере ПК «Современные окна» за 2018 год:

$$\begin{aligned} \text{Добавленная стоимость} &= 17\,072 + 79 + 15\,320 + 6\,355 + 7\,872 = 46\,698 \\ \text{тыс. руб.} \end{aligned}$$

$$\text{БРЭИ} = 46\,698 - 17\,072 = 29\,626 \text{ тыс. руб.}$$

$$\begin{aligned} \Delta\text{ТФП} &= (25\,380 - 6\,066) + (57\,012 - 64\,585) - (15\,173 - 21\,371) = 17\,942 \\ \text{тыс. руб.} \end{aligned}$$

$$\text{РХД} = 29\,626 - 17\,942 - 0 + 0 = 11\,648 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{РХД от добавленной стоимости} = 34\,426 / 46\,698 = 0,74$$

Положительное значение результата хозяйственной деятельности по ПК «Современные окна» говорит о том, что к 2019 году компания обладает ликвидностью и может осуществить новые проектные инвестиции.

Следующий показатель - результат финансовой деятельности (РФД). Показатель РФД отражает финансовую политику компании: при привлечении заёмных средств РФД может иметь положительное значение, без привлечения заёмных средств - отрицательное.

Найдем значение показателя РФД на примере ПК «Современные окна» за 2018 год:

$$\text{РФД} = (41\,045 - 43\,458) - 6\,355 - 79 - 90 + 0 - 0 - 0 = -8\,937 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{РФД от добавленной стоимости} = -8\,937 / 46\,698 = -0,19$$

Отрицательное значение результата финансовой деятельности (РФД) по ПК «Современные окна» может быть компенсировано положительным значением результата хозяйственной деятельности (РХД).

На основе расчетов РХД и РФД, определим показатель результата финансово-хозяйственной деятельности (РФХД):

$$\text{РФХД} = 11\,648 + (-8\,937) = 2\,711 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{РФХД от добавленной стоимости} = 2\,711 / 46\,698 = 0,06$$

По полученным расчетам РФХД видно, что показатель имеет положительное значение – 2 711 тыс. руб.

Представлены рассчитанные показатели РХД, РФД и суммарный РФХД (таблица 17).

Таблица 17 - Результат хозяйственной и финансовой деятельности ПК «Современные окна»

Показатель	Формула расчета	Итоговое значение показателя, тыс. руб.
1. БРЭИ	БРЭИ = Добавленная стоимость – ФОТ с начислениями	29 626
2. ΔТФП	$\Delta \text{ТФП} = (З_{\text{н.г.}} - З_{\text{к.г.}}) + (ДЗ_{\text{н.г.}} - ДЗ_{\text{к.г.}}) - (КЗ_{\text{н.г.}} - КЗ_{\text{к.г.}})$	17 942
3. Добавленная стоимость	Добавленная стоимость = ФОТ с начислениями + Платежи в бюджет + Амортизация + % по кредиту + Прибыль до налогообложения	46 698
4. РХД	РХД = БРЭИ - ΔТФП – Производственные инвестиции + Обычные продажи имущества	11 648
5. РФД	РФД = Δ заемных средств - % по кредиту - Налог на прибыль – Дивиденды + Эмиссия - Финансовые вложения - Доход от вложений	- 8 937
6. РФХД	РФХД = РХД + РФД	2 711

Для осуществления анализа финансовой стратегии ПК «Современные окна» построим матрицу финансовых стратегий Франсона – Романа.

По матрице финансовых стратегий значение результата финансовой деятельности комбинируется со значением результата хозяйственной деятельности, и по пересечению этих показателей определяется суммарный

результат финансово-хозяйственной деятельности, что в итоге определит, в каком квадрате находится финансовая стратегия, и какие возможные пути ее дальнейшего развития.

По главной диагонали (AB) матрицы проходит граница между двумя основными зонами. Над диагональю - зона положительных значений показателей. Под диагональю проходит зона с отрицательными значениями показателей, называемая - зона дефицита.

Для построения матрицы финансовых стратегий по ПК «Современные окна» использовались итоговые значения показателей РХД и РФД от добавленной стоимости, а именно 0,74 и -0,19 (рисунок 27).

	РФД<<0	РФД=0	РФД>>0
РХД>>0	1. «Отец семейства» ● РФХД≈0	4. «Рантье» РФХД>0	6. «Материнское общество» РФХД>>0
РХД≈0	7. «Эпизодический дефицит» РФХД<0	2. «Устойчивое равновесие» РФХД≈0	5. «Атака» РФХД>0
РХД<<0	9. «Кризис» РФХД<<0	8. «Дилемма» РФХД<0	3. «Неустойчивое равновесие» РФХД≈0

Рисунок 27 - Матрица финансовых стратегий Франшона - Романа

По результатам соотношения РХД и РФД, можно сделать вывод, что ПК «Современные окна» находится в положении квадрата 1 «Отец семейства» - Позиция успеха (РХД = 0,74>0; РФД = -0,19<0; РФХД = 0,06≈0).

Квадрат 1 «Отец семейства» характеризует, что темпы роста оборота ниже потенциально возможного значения, так как не все внутренние ресурсы компании задействованы. Компания уменьшает задолженность и обходится собственными средствами при своем развитии, не используя эффект финансового рычага.

У компании есть возможные варианты перемещения в квадрат 4 «Рантье» или квадрат 2 «Устойчивое равновесие», если в дальнейшем она будет более эффективно планировать свою деятельность и привлекать незадействованные внутренние ресурсы.

Для того чтобы переместиться в квадрат 4, необходимо активно привлекать заемные средства для дальнейшего развития. Таким образом, будет задействован эффект финансового рычага – приращение рентабельности собственных средств, при использовании займа. В этом случае важно, чтобы процент экономической рентабельности активов был больше ставки процента по кредиту. Перейдя в этот квадрат, компании нужно будет удерживать свою позицию на умеренном уровне темпа роста оборота, и поддерживать задолженность на нейтральном уровне, иначе, перемещение будет направлено назад – в квадрат 1 или же в нижний квадрат 7 «Эпизодический дефицит» (увеличение задолженности).

Для перемещения в квадрат 2, компании необходимо наращивать инвестиции в свое развитие. Инвестиции в развитие фирмы растут, значит и растет производительность, рентабельность активов и рентабельность капитала, следовательно, бизнес развивается. Но необходимо сохранять это равновесие, исследуя рынок и преуспевать за его активным развитием. Инвестиции представлены в виде собственного капитала собственника бизнеса, либо привлекаемых инвесторов.

Если же компания в дальнейшем будет пренебрегать ростом показателя темпа оборота, то через некоторое время компания переместится в нижние квадраты к отрицательному показателю РФХД.

Наглядно перемещение по квадрантам матрицы финансовых стратегий представлено на рисунке 28.

		6
7	2	5
9	8	3

Рисунок 28 - Матрица РФХД для ПК «Современные окна»

Перемещение во 2 квадрат для ПК «Современные окна» будет не рациональным, так как финансовый анализ на 2018 год показал, что развитие компании происходит в основном за счет собственных средств, но из-за просроченных выплат по дебиторской задолженности, компания должна иметь резерв денежных средств на счетах, для избежания кассовых разрывов.

Для анализируемой ситуации, перемещение по матрице финансовых стратегий будет актуально в квадрат 4, который рассматривает финансирование деятельности компании за счет заемных средств.

Таким образом, для анализа перспектив развития финансовой стратегии по выбору источника финансирования проекта развития ПК «Современные окна» применялась матрица финансовых стратегий. Анализ по матрице показал, что финансирование проекта по производству кухонной мебели необходимо осуществлять за счет заемных средств, так как собственные средства компании будут направлены на поддержание финансового резерва для предотвращения кассовых разрывов.

3.2 Определение источника финансирования проекта развития в рамках финансовой стратегии

Анализ развития финансовой стратегии в области формирования финансовых ресурсов по матрице финансовых стратегий показал, что для

компании при реализации нового проекта развития по производству кухонной мебели необходимо привлечь средства в виде заемного капитала.

Для оценки наиболее выгодного привлечения заемного капитала, мы рассмотрим 2 варианта – оформить кредит в банке или приобрести оборудование в лизинг.

Чтобы определить для компании наиболее выгодный вариант заемного финансирования, необходимо решить следующий ряд задач:

1. Выделить основные кредитные и лизинговые компании, рассмотреть их предложения;
2. Сравнить выплаты по трем основным кредитным и лизинговым компаниям и выбрать наиболее выгодный вариант;
3. Построить денежные потоки по кредиту и лизингу, сравнить их приведенную стоимость и сделать соответствующие выводы.

Для реализации проекта развития по производству кухонной мебели ПК «Современные окна» необходима сумма в размере 40 млн. рублей для приобретения оборудования.

Рассмотрим наилучшие возможности привлечения банковских кредитов и более подробно ознакомимся с рынком кредитования бизнеса в городе Красноярске, обращая особое внимание на кредитную политику, структуру и условия предоставления платежа (таблица 18).

Таблица 18 – Перечень и программы доступных кредитных организаций на 2019 г.

Банк	Название кредита	Сумма кредита, руб.	Срок кредита, мес.	Процентная ставка, %	Материальное обеспечение	Поручительство
1. Промсвязьбанк	«Кредит-Бизнес»	до 250 млн. руб	до 120	от 15 до 18	Залог ликвидного имущества	Основных собственников бизнеса
2. ОТКРЫТИЕ	«Инвестиции»	до 250 млн. руб	до 84	от 9 до 18	Залог ликвидного имущества	Основных собственников бизнеса

Окончание таблицы 18

Банк	Название кредита	Сумма кредита, руб.	Срок кредита, мес.	Процентная ставка, %	Материальное обеспечение	Поручительство
3. Уралсиб	«Бизнес-Инвест»	До 100 млн руб	до 120	от 15 до 19	Залог ликвидного имущества	Основных собственников бизнеса
4. ВТБ	Инвестиционное кредит-е	до 150 млн. руб	до 144	от 10 до 18	Залог ликвидного имущества	Основных собственников бизнеса
5. Росбанк	Инвестиционный кредит	до 100 млн. руб	до 84	от 10,38 до 17	Залог ликвидного имущества	Основных собственников бизнеса
6. Сбербанк	«Бизнес-проект»	до 200 млн. руб	до 120	от 11 до 16	Залог ликвидного имущества	Основных собственников бизнеса
7. Россельхозбанк	Инвестиционный-стандарт	до 60 млн. руб	до 96	от 12 до 18	Залог ликвидного имущества	Основных собственников бизнеса
8. Братский народный банк	Кредит на развитие бизнеса	до 15 млн. руб	до 36	от 11 до 16	Залог ликвидного имущества	Основных собственников бизнеса

Опираясь на исследования информации о банках на красноярском рынке, об отзывах работы с банками, а также на анализ первичных условий (таблица 18), для дальнейшего рассмотрения были выбраны три банка.

Наиболее привлекательными среди выбранных банков обладают банки, которые рассмотрим более подробно чуть ниже: Банк Открытие, Росбанк, банк ВТБ. Чаще всего банки применяют условия аннуитетного платежа, поэтому ниже мы производим расчеты, опираясь на этот метод, и вычислим размер ежемесячного платежа по каждому банку, затем сравним их между собой по сумме переплаты.

1. Банк Открытие с программой «Инвестиции» (ставка 9 %, срок 84 мес.)
 - ежемесячный платеж = 643 563 руб.;
 - общая сумма выплат = 54 059 303 руб.;
 - сумма переплат = 14 059 303 руб.;
 - процент переплаты = 35%.

2. Банк ВТБ с программой «Инвестиционное кредитование», (ставка 10 %, срок 144 мес.).

- ежемесячный платеж = 478 031 руб.;
- общая сумма выплат = 68 836 464 руб.;
- сумма переплат = 28 836 464 руб.;
- процент переплаты = 72%.

3. Росбанк с программой «Инвестиционный кредит» (ставка 10, 38 %, срок 84 мес.)

- ежемесячный платеж: = 664 047 руб.;
- общая сумма выплат = 55 779 948 руб.;
- сумма переплат = 15 779 948 руб.;
- процент переплаты = 40%.

Опираясь на такие показатели как процент переплаты, выдвигаемые требования к компании-заемщику, рейтинг банка и его сервис, наглядно видно, что лидирующее положение занимает банк Открытие.

Таким образом, были рассмотрены наилучшие возможности привлечения банковских кредитов, обращая особое внимание на кредитную политику, структуру и условия предоставления платежа. Но так как у компании уже имеется расчетный счет в банке Братский АНКБ, из-за длительной положительной кредитной истории, Братский банк изучил бизнес-план проекта, рассмотрел все условия и согласился предоставить кредит компании в размере 40 млн. руб. сроком на 5 лет под 9,8% годовых.

4. Братский народный банк с программой «Кредит на развитие бизнеса» (ставка 9,8 %, срок 60 мес.)

- ежемесячный платеж = 830 334 руб.;
- общая сумма выплат = 49 820 053 руб.;
- сумма переплат = 9 820 053 руб.;
- процент переплаты = 25 %.

Таким образом, мы видим, что наиболее выгодные условия кредитования под 9,8% сроком на 5 лет в банке Братский АНКБ. Общая сумма переплат составит 9 820 053 рубля.

Далее необходимо определиться с компанией-лизингодателем, выбрать наиболее подходящие условия, с точки зрения выгоды, что позволит в последующем сравнить два варианта заемного финансирования с учётом протяженности платежей во времени.

Проведенный нами анализ показал трех основных лизингодателей, с которыми ПК «Современные окна» в дальнейшем было бы выгодно сотрудничать.

1. Группа компаний Балтийский лизинг (9 место в рейтинге лизинговых компаний России по состоянию на 01 апреля 2019 г. по данным сайта banki.ru)

Условия лизинга оборудования по программе «Лизинг оборудования - стандарт»:

- сумма сделки от 500 тыс. руб.;
- срок лизинга до 60 мес.;
- обеспечение сделки - предмет лизинга;
- среднегодовое удорожание 6%;
- комиссионные 3%;
- авансовый платеж 20 %;
- график платежей аннуитетный, равномерный.

Воспользовавшись услугами данной компании, получим следующие значения параметров:

Авансовый платёж = 8 000 000 руб.

Сумма выплат за 1 год = $32000000 * \frac{0,09}{1 - \frac{1}{(1+0,09)^5}} = 8 226 959$ руб.

Общая сумма выплат, без аванса = $8 226 959 * 5 = 41 134 739$ руб.

Общая сумма выплат = $41 134 739 + 8 000 000 = 49 134 739$ руб.

Сумма переплат = 9 134 739 руб.

Процент переплаты = 23%

2. Группа компаний Интерлизинг (18 место в рейтинге) имеет следующие условия:

- предмет лизинга - любое оборудование;
- авансовый платеж 20%;
- среднегодовое удорожание от 4,5%;
- комиссионные 2%;
- сумма финансирования до 125 млн. руб.
- график платежей аннуитетный, равномерный.
- срок лизинга – от 12 до 60 мес.

Воспользовавшись услугами данной компании, получим следующие значения параметров:

Авансовый платёж = 8 000 000 руб.

Сумма выплат за 1 год = $32000000 * \frac{0,065}{1 - \frac{1}{(1+0,065)^5}} = 7\,700\,305$ руб.

Общая сумма выплат, без аванса = $7\,700\,305 * 5 = 39\,501\,526$ руб.

Общая сумма выплат = $39\,501\,526 + 8\,000\,000 = 46\,501\,526$ руб.

Сумма переплат = 6 501 526 руб.

Процент переплаты = 16 %

3. Лизинговая компания Дельта (34 место в рейтинге) работает на следующих условиях:

- предмет лизинга - любое оборудование;
- авансовый платеж от 10%;
- среднегодовое удорожание от 8%;
- комиссионные 3%;
- сумма финансирования от 500 тыс. руб.;
- клиент - юридическое лицо или ИП с действующим не менее года производством.
- срок лизинга от 36 до 60 мес.

Воспользовавшись услугами данной компании, получим следующие значения параметров:

Авансовый платёж = 4 000 000 руб.

Сумма выплат за 1 год = $36000000 * \frac{0,11}{1 - \frac{1}{(1+0,11)^5}} = 9\,740\,531$ руб.

Общая сумма выплат, без аванса = $9\,740\,531,143 * 5 = 48\,702\,656$ руб.

Общая сумма выплат = $48\,702\,656 + 4\,000\,000 = 52\,702\,656$ руб.

Сумма переплат = 12 702 656 руб.

Процент переплаты = 32 %

Обобщим приведенные выше данные (таблица 19).

Таблица 19 – Условия лизинга выбранных компаний

№	Показатели	Балтийский лизинг	Интерлизинг	Лизинговая компания Дельта
1	Сумма	от 500 тыс. руб.	до 125 млн. руб.	от 500 тыс. руб.
2	Срок, мес.	60	12 - 60	36 - 60
3	Авансовый платеж	20 %	20 %	10 %
4	График платежей	Аннуитетный	Аннуитетный	Аннуитетный
5	Комиссия	3 %	2 %	3 %
6	Среднегод. удорожание	6 %	4,5 %	8 %
7	Обеспечение	залог	залог	залог
8	Авансовый платеж, руб.	8 000 000	8 000 000	4 000 000
9	Годовой платеж, руб.	8 226 959	7 700 305	9 740 531

Для того чтобы мы смогли определиться с наилучшим вариантом финансирования для ПК «Современные окна», мы должны рассмотреть платежи во времени по лизингу с учетом условий разных лизинговых компаний, используя ставку дисконтирования (9%) – рассчитаем приведенные затраты [10].

Для начала рассмотрим денежные потоки по лизинговым платежам компании «Балтийский лизинг» (таблица 20).

Таблица 20 – Расчет денежных потоков по лизинговым платежам компании «Балтийский лизинг», тыс. руб.

Показатели	0	1	2	3	4	5
Платеж по лизингу	-8 000	-8 227	-8 227	-8 227	-8 227	-8 227
Притоки:						
Налоговая экономия (20%)	1 600	1 645,4	1 645,4	1 645,4	1 645,4	1 645,4
ЧДП	-6 400	-6 581,6	-6 581,6	-6 581,6	-6 581,6	-6 581,6
ЧДП нараст. итогом	-6 400	-12 981,6	-19 563,1	-26 144,7	-32 726,3	-39 307,8
Коэф. дисконт.	1,00	1,09	1,19	1,30	1,41	1,54
ЧДП дисконт.	-6 400	-6 038,1	-5 539,6	-5 082,2	-4 662,5	-4 277,6
ЧДП дисконт. нараст. итогом	-6 400	-12 438,1	-17 977,7	-23 059,9	-27 722,4	-32 000

По данным табл. 20 можно сделать вывод, что за счет налоговой экономии общие приведенные расходы на лизинг оборудования за 5 лет составят 32 000 тыс. руб. Далее рассмотрим денежные потоки по лизинговым платежам компании «Интерлизинг» (таблица 21).

Таблица 21 – Расчет денежных потоков по лизинговым платежам компании «Интерлизинг», тыс. руб.

Показатели	0	1	2	3	4	5
Платеж по лизингу	-8 000	-7 700,3	-7 700,3	-7 700,3	-7 700,3	-7 700,3
Притоки:						
Налоговая экономия (20%)	1 600	1 540,1	1 540,1	1 540,1	1 540,1	1 540,1
ЧДП	-6 400	-6 160,2	-6 160,2	-6 160,2	-6 160,2	-6 160,2
ЧДП нараст. итогом	-6 400	-12 560,2	-18 720,5	-24 880,7	-31 041,0	-37 201,2
Коэф. дисконт.	1,00	1,09	1,19	1,30	1,41	1,54
ЧДП дисконт.	-6 400	-5 651,6	-5 185	-4 756,8	-4 364,1	-4 003,7
ЧДП дисконт. нараст. итогом	-6 400	-12 051,6	-17 236,6	-21 993,4	-26 357,5	-30 361,2

По данным табл. 21 можно сделать вывод, что за счет налоговой экономии общие приведенные расходы на лизинг оборудования за 5 лет

составят 30 361, 2 тыс. руб. Далее рассмотрим денежные потоки по лизинговым платежам лизинговой компании «Дельта» (таблица 22).

Таблица 22 – Расчет денежных потоков по лизинговым платежам лизинговой компании «Дельта», тыс. руб.

Показатели	0	1	2	3	4	5
Платеж по лизингу	-4 000	-9 740,5	-9 740,5	-9 740,5	-9 740,5	-9 740,5
Притоки:						
Налоговая экономия (20%)	800	1 948,1	1 948,1	1 948,1	1 948,1	1 948,1
ЧДП	-3 200	-7 792,4	-7 792,4	-7 792,4	-7 792,4	-7 792,4
ЧДП нараст. итогом	-3 200	-10 992,4	-18 784,8	-26 577,3	-34 369,7	-42 162,1
Коэф. дисконт.	1,00	1,09	1,19	1,30	1,41	1,54
ЧДП дисконт.	-3 200	-7 149	-6 558,7	-6 017,2	-5 520,4	-5 064,5
ЧДП дисконт .нараст. итогом	-3200	-10 349	-16 907,7	-22 924,9	-28 445,3	-33 509,8

По данным таблицы можно сделать вывод, что за счет налоговой экономии общие приведенные расходы на лизинг оборудования за 5 лет составят 33 509, 8 тыс. руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что наиболее выгодным вариантом с точки зрения лизинга оборудования является лизинговая компания «Интерлизинг», так как несет за собой наименьшую величину расходов для компании.

Далее следует сравнить денежные потоки по лизингу и по кредиту с целью определения наиболее эффективного варианта заемного финансирования проекта развития ПК «Современные окна» (таблица 23).

Таблица 23 – Сравнение денежных потоков по кредиту (Братский АНКБ) и лизингу (Интерлизинг), тыс. руб.

Показатели	0	1	2	3	4	5
Кредит						
Сумма платежа по основному долгу		-6 519,07	-7 187,43	-7 924,31	-8 736,74	-9 632,46

Окончание таблицы 23

Показатели	0	1	2	3	4	5
Уплата % по кредиту		-3 740,35	-3 071,99	-2 335,1	-1 522,67	-626,95
Сумма годового платежа		-10 259,4	-10 259,4	-10 259,4	-10 259,4	-10 259,4
Налоговая экономия (20%)		748,07	614,39	467,02	304,53	125,39
Стоимость кредита с учетом налога	0	-9 511,34	-9 645,01	-9 792,39	-9 954,88	-10 134
Коэффициент дисконтирования (9%)	1	1,09	1,19	1,30	1,41	1,54
Дисконт. стоимость оборудования в кредит	0	-8 726	-8 118,01	-7 561,52	-7 052,28	-6 586,42
ДП накопленный	0	-8 726	-16 844	-24 405,5	-31 457,8	-38 044,2
Лизинг						
Лизинговый платеж	-8 000	-7 700,3	-7 700,3	-7 700,3	-7 700,3	-7 700,3
Налоговая экономия (20%)	1 600	1 540,1	1 540,1	1 540,1	1 540,1	1 540,1
Стоимость лизинга с учетом налога	-6 400	-6 160,2	-6 160,2	-6 160,2	-6 160,2	-6 160,2
Коэффициент дисконтирования (9%)	1	1,09	1,19	1,30	1,41	1,54
Дисконт. стоимость оборудования в лизинг	-6 400	-5 651,6	-5 185,0	-4 756,8	-4 364,1	-4 003,7
ДП накопленный	-6 400	-12 051,6	-17 236,5	-21 993,4	-26 357,5	-30 361,2

Следовательно, денежные выплаты за лизинг, окажутся меньше денежных выплат за кредит (30 361, 2 < 38 044, 2 тыс. руб.). Экономия на лизинге составляет 7 683 тыс. руб. Исходя из этого, лизинг является наиболее эффективным вариантом приобретения оборудования для дальнейшего развития компании, так как несет за собой меньшие затраты как с точки зрения абсолютных показателей, так и с точки зрения временной стоимости денег.

Таким образом, для покупки оборудования в проект развития ПК «Современные окна», производится оценка наиболее выгодного привлечения заемного капитала в виде кредита или лизинга. При помощи анализа суммы платежей и переплат, по каждой из трех выделенных кредитных и лизинговых компаний, были выбраны организации с точки зрения выгодного заимствования. Анализ сравнения денежных потоков по кредиту и лизингу показал, что наиболее эффективным вариантом приобретения оборудования является лизинг, с точки зрения экономии на совокупных расходах.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель моей работы заключалась в разработке финансовой стратегии в рамках стратегического развития. В качестве объекта исследования была выбрана ПК «Современные окна», являющаяся крупнейшим производителем профильных систем из ПВХ и алюминия в Красноярском крае.

По результатам проведенного финансового анализа можно сделать общий вывод, что компания в 2018 году полностью ликвидна и платежеспособна по своим обязательствам, финансирование происходит в основном за счет собственного капитала. Но угрозой для компании является чрезмерный рост дебиторской задолженности, который привел к уменьшению валовой прибыли компании.

При помощи SWOT – анализ в рамках корпоративной стратегии были выявлены стратегические направления дальнейшего развития. Анализ выявил, что для компании актуально придерживаться стратегии концентрированного роста и стратегии диверсификации. Стратегия концентрированного роста должна реализовываться через усиление позиций на рынке, стратегия диверсификации рассматривает в 2019 году реализацию проекта развития компании по производству кухонной мебели.

Для реализации проекта компании необходимо приобрести оборудование на 40 млн. руб. Передо мной стояла задача в выборе источника финансирования. При помощи матрицы финансовых стратегий Франсона – Романа, были выявлены два направления развития финансовой стратегии в области выбора источника финансирования – это привлечение собственных инвестиций, либо привлечение заемного капитала. Было решено рассматривать источник финансирования в виде заемного капитала, собственные средства не рассматриваются для того, чтобы избежать кассовых разрывов по причине чрезмерного роста дебиторской задолженности.

Для оценки наиболее выгодного привлечения заемного капитала мною были рассмотрены 2 варианта – оформить кредит в банке или приобрести оборудование в лизинг.

При помощи анализа суммы платежей и переплат, по каждой из трех выделенных кредитных и лизинговых компаний, были выбраны организации с точки зрения выгодного заимствования.

Анализ сравнения денежных потоков по кредиту и лизингу показал, что наиболее эффективным вариантом приобретения оборудования, с точки зрения экономии на совокупных расходах, является лизинг.

Таким образом, выбрав источник заемного финансирования в виде лизинга для покупки оборудования, экономия на расходах составит около 8 млн. руб., что значительно повлияет на увеличении стоимости капитала компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 МСФО (IFRS) 10 «Консолидированная финансовая отчетность», приказ МФ РФ от 28.12.2015 № 217н.
- 2 Абрютин, М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия : учеб. пособие / М. С. Абрютин, А. В. Грачев. - Москва : Дело и Сервис, 2016. – 298 с.
- 3 Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия : учебник / И. Ансофф. - СПб. : Питер, 2018. – 185 с.
- 4 Бакулевская, Л. В. Сущность современного финансового менеджмента и его влияние на развитие финансовой стратегии организации / Л. В. Бакулевская // Экономические науки. - 2015. - №34. – С.191.
- 5 Бланк, И. А. Основы финансового менеджмента : учебник / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр, 2016.- 624 с.
- 6 Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Изд. 5-е, перераб. и доп. – Москва : ИНФРА, 2018. - 576 с.
- 7 Гениберг, Т. В. Сущность и методические основы разработки финансовой стратегии фирмы / Т. В. Гениберг, Н. А. Иванова, О. В. Полякова // Научные записки НГУЭУ. – 2014. - № 9. - С. 70.
- 8 Григорьев, А. В., Улина С. Л., Кузьмина И. Г. Финансовый менеджмент : учебник / А. В. Григорьев, С. Л. Улина, И. Г. Кузьмина. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2016. - 88 с.
- 9 Гурков, И. Б. Стратегический менеджмент организации : учебник / И. Б. Гурков. – Москва : ТЕИС, 2017. – 345 с.
- 10 Гутова, А. В. Управление денежными потоками на предприятии / А. В. Гутова // Финансовый бизнес. - 2017. - №5. – С.98.
- 11 Ендовицкий, Д. А. Новый взгляд на содержание финансового менеджмента / Д. А. Ендовицкий // Бухгалтерский учет. - 2018. - № 10. - С.97.
- 12 Еремина, Е. А. Стратегическое планирование : учеб. пособие / Е. А. Еремина. - Томск : ТПУ, 2018. - 263 с.

- 13 Ильшева, Н. Н. Финансовая стратегия организации: понятие, содержание и анализ / Н. Н. Ильшева, С. И. Крылов // Финансы и кредит. – 2016. – №7 – С.14-19.
- 14 Кандрашина, Е. А. Финансовый менеджмент : учебник / Е. А. Кандрашина. – Москва : Дашков и К, 2018. - 108 с.
- 15 Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического управления: учебник / В. С. Катькало. - СПб. : СПбГУ, 2018. - 548 с.
- 16 Клишевич, Н. Б. Финансы организаций: менеджмент и анализ : учеб. пособие / Н. Б. Клишевич. – Москва : КНОРУС, 2018. – 243 с.
- 17 Ковалев, В. В. Введение в финансовый менеджмент : учебник / В. В. Ковалев. – Москва : Проспект, 2018. – 276 с.
- 18 Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент в вопросах и ответах : учеб. пособие / В. В. Ковалев. – Москва : Проспект, 2018. – 145 с.
- 19 Ковалева, А. М. Финансовый менеджмент : учебник / А. М. Ковалева. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 336 с.
- 20 Крейнина, М. Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки : учеб. пособие / М. Н. Крейнина. – Москва : ИКЦ «Дис», 2018. - 224 с.
- 21 Лисовская, И. А. Финансовая стратегия компании: путь к финансовому успеху и стабильности / И. А. Лисовская // Грани экономики. - 2017. - № 3. - С. 26-30.
- 22 Мескон, М. Основы менеджмента: учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Вильямс, 2017. – 702 с.
- 23 Моисеева, Н. В. Стратегия финансового оздоровления предприятия / Н. В. Моисеева // Финансовый бизнес. - 2018. - №2. – С. 234.
- 24 Морозко Н. И. Финансовый менеджмент : учеб. пособие / Н. И. Морозко. – Москва : ВГНА, 2018. - 198 с.
- 25 Павлова, Л. Н. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия : учеб. пособие / Л. Н. Павлова. – Москва : ЮНИТИ, 2017. - 400 с.

26 Паламарчук, В. П. Принятие стратегических решений, ориентированных на рост ценности компаний / В. П. Паламарчук // Российское предпринимательство, - 2018. - №8. – С. 169.

27 Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : учебник / М. Портер. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2018. – 479 с.

28 Родионов, И. И. Управление стоимостью компании как основная задача эффективного собственника / И. И. Родионов, П. Ю. Старюк // Управление корпоративными финансами, - 2016. - №14. – С. 128.

29 Савчук, В.П. Управление финансами предприятия : учебник / В. П. Савчук. – Москва : Бином, 2017. – 480 с.

30 Соколова, Н. Бухгалтерская финансовая отчетность : учеб. пособие / Н. Соколова, И. Томшинская. – СПб. : Питер, 2018. – 513 с.

31 Стоянова, Е. С. Финансовый менеджмент: Теория и практика : учебник / Е. С. Стоянова. – Москва : Перспектива, 2017. - 656 с.

32 Султанов, И. Инструментальные средства финансовых стратегий [Электронный ресурс] / И. Султанов // Projectimo. – 2017. - №4. - Режим доступа: <http://projectimo.ru/author/projer>.

33 Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://krasstat.gks.ru/>

34 Тимофеева, Е. С. Анализ моделей формирования финансовой стратегии как фактора экономического поведения фирмы / Е. С. Тимофеева // Ярославский педагогический вестник, – 2017. – № 9. – С. 167.

35 Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://gks.ru>

36 Финансовая стратегия предприятия: структура, инструменты и методы разработки, анализ [Электронный ресурс] : журнал / Генеральный директор. – Электрон. журн. – Москва : МФТИ, 2019. - Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/9564-finansovaya-strategiya-predpriyatiya>.

37 Хоминич, И. П. Финансовая стратегия компаний: учебник / И. П. Хоминич. – Москва : Изд-во Росс. экон. Академии, 2016. – 156 с.

38 ПАО «Промсвязьбанк» [сайт] - Красноярск, 2019. - Режим доступа: <http://www.psbank.ru/>

39 ПАО «Открытие» [сайт] - Красноярск, 2019. - Режим доступа: <https://www.open.ru/>

40 ПАО «Уралсиб» [сайт] - Красноярск, 2019. - Режим доступа: <https://www.uralsib.ru/>

41 ПАО «ВТБ» [сайт] - Красноярск, 2019. - Режим доступа: <https://www.vtb.ru/>

42 ПАО «Росбанк» [сайт] - Красноярск, 2019. - Режим доступа: <http://www.rosbank.ru/ru/>

43 ПАО «Сбербанк» [сайт] - Красноярск, 2019. - Режим доступа: <https://www.sberbank.ru/ru/>

44 АО «Россельхозбанк» [сайт] - Красноярск, 2019. - Режим доступа: <https://www.rshb.ru/>

45 ПАО «Братский АНКБ» [сайт] - Красноярск, 2019. - Режим доступа: <http://www.ankb.ru/>

46 ООО «Балтийский лизинг» [сайт] - Красноярск, 2019. - Режим доступа: <http://www.baltlease.ru/>

47 ООО «Интерлизинг» [сайт] - Красноярск, 2019. - Режим доступа: <http://www.ileasing.ru/>

48 ООО Лизинговая компания «Дельта» [сайт] - Красноярск, 2019. - Режим доступа: <http://www.deltaf.ru/>

49 ПК «Современные окна» [сайт] - Красноярск, 2019. - Режим доступа: <http://www.modernwin.ru/>

50 Народный рейтинг банков [сайт] – Красноярск, 2019. - Режим доступа: <https://www.banki.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Консолидированная бухгалтерская отчетность ПК «Современные окна» за 2016 – 2018 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2015	На 31 декабря 2016	На 31 декабря 2017	На 31 декабря 2018
АКТИВ					
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Нематериальные активы	1110	78	68	586	178
Основные средства	1150	66 436	78 450	92 143	83 933
Финансовые вложения	1170	0	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	1190	0	15 869	41	41
Итого по разделу I	1100	66 514	94 387	92 770	84 111
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Запасы	1210	59 362	108 954	132 584	131 712
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	6 223	917	943
Дебиторская задолженность	1230	35 454	78 527	62 431	94 118
Финансовые вложения	1240	49 626	49 326	70 656	57 951
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	9 945	5 056	7 647	13 357
Прочие оборотные активы	1260	1	340	572	410
Итого по разделу II	1200	154 388	248 426	274 807	297 548
БАЛАНС	1600	220 902	342 813	367 577	381 659
ПАССИВ					
III. КАПИТАЛЫ И РЕЗЕРВЫ					
Уставный капитал	1310	60 550	60 750	60 750	60 740
Нераспределенная прибыль	1370	73 941	134 325	170 616	191 734
Итого по разделу III	1300	134 491	195 075	231 366	252 474
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	1410	37 939	21 965	36 588	35 553
Итого по разделу IV	1400	37 939	21 965	36 588	35 553
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	1510	33 852	75 479	77 256	78 046
Кредиторская задолженность	1520	14 620	50 294	22 367	15 586
Итого по разделу V	1500	48 472	125 773	99 623	93 632
БАЛАНС	1700	220 902	342 813	367 577	381 659

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Консолидированный отчет о финансовых результатах ПК «Современные окна» за 2016 – 2018 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	Код	За 2016 г.	За 2017 г.	За 2018 г.
Выручка	2110	1 139 686	1 328 203	1 252 611
Себестоимость продаж	2120	1 023 342	1 211 956	1 151 240
Валовая прибыль (убыток)	2100	116 341	116 247	101 371
Коммерческие расходы	2210	45 865	55 837	51 126
Управленческие расходы	2220	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	2000	70 479	60 410	50 245
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	0
Проценты к получению	2320	172	169	118
Проценты к уплате	2330	5 362	6 732	6 856
Прочие доходы	2340	49 108	67 233	79 660
Прочие расходы	2350	52 073	81 262	89 750
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	62 324	39 818	33 417
Текущий налог на прибыль	2410	1 653	2 608	3 334
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0	0
Прочее	2460	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	60 671	37 161	30 083

