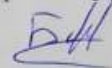


Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Комсомольский-на-Амуре государственный университет»

На правах рукописи



Бондаренко Светлана Аркадьевна

**Определение основных направлений совершенствования
финансовой стратегии организации**

Направление подготовки
38.04.01 «Экономика»

**АВТОРЕФЕРАТ
МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ**

2019

Никитина
Елена Николаевна

Проверено

Зачтено

Библиотека

Работа выполнена в ФГБОУ ВО «Комсомольский-на-Амуре
государственный университет»

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент
Вахрушева Елена Анатольевна

Рецензент: доктор экономических наук, доцент Ершова
Татьяна Борисовна, заведующая кафедрой
экономики ФГБОУ ВО «Амурский
гуманитарно-педагогический
государственный университет»

Защита состоится «22» февраля 2019 года в 9 часов 00 мин на заседании
государственной экзаменационной комиссии по направлению подготовки
38.04.01 «Экономика» в Комсомольском-на-Амуре государственном универси-
тете по адресу: 681013, г. Комсомольск-на-Амуре, пр. Ленина, д.27, ауд. 318/1.

Автореферат разослан 18 февраля 2019 г.

Секретарь ГЭК



Кудрякова Н.В.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В современной экономике финансовая стратегия предприятия играет определяющую роль в обеспечении эффективного привлечения и использования его финансовых ресурсов, координации их потоков, что в конечном счете обеспечивает рост рыночной стоимости предприятия и благосостояния его собственников.

Использование финансовой стратегии является особенно важным для обеспечения эффективной финансово-хозяйственной деятельности и устойчивого развития компаний в современных условиях, что обуславливает необходимость самого серьезного анализа проблем и выработки практических рекомендаций в этой области деятельности. Организации, уделяющие пристальное внимание вопросам финансовой стратегии, оказываются более конкурентоспособными и устойчивыми. Вопрос разработки финансовой стратегии актуален как для крупных, так и для малых организаций.

Финансовая стратегия является мощным инструментом достижения приоритетных финансовых целей предприятия и его собственников. Степень эффективности реализации финансовой стратегии зависит от правильности ее разработки, полноты учета и оценки факторов, влияющих на предприятие. Это требует раскрытия сущности и содержания финансовой стратегии, ее функций, этапов, методов и инструментов, а также факторов, оказывающих воздействие на ее формирование.

Рассматривая степень научной разработанности проблемы исследования, следует констатировать, что несмотря на большое внимание отечественных и зарубежных ученых к данной проблеме, многие ее аспекты до сих пор исследованы недостаточно.

Значительный вклад в разработку теории и практики финансового управления внесли зарубежные исследователи: Р. Акофф, И. Ансофф, Л. Бернстайн, Р. Брейли, Юджен Ф. Бриггем, П. Друкер, Б. Карлофф, У. Кинг, Д. Клиланд, Г. Клейнер, Дж. Лембден, С. Майерс, Д. Таргет, М. Портер, А. Чандлер и др.

Общетеоретическим аспектам разработки общей и финансовой стратегии предприятия посвящены работы российских экономистов Бланка И.А., Агаповой Т.Н., Хоминч И.П., Илышевой Н.Н., Горемыкина В.А., Ревенкова А.Н., Градова А.П., Балбекова А.И., Баранова В.В., Коробейникова О.П., Мынжасарова Р.И., и др.

Объектом исследования выступает финансово-хозяйственная деятельность ООО «ЧОО «Паллада».

Предметом исследования являются организационно – экономические аспекты управления организацией.

Цель и задачи диссертационного исследования. Целью диссертационного исследования является определение основных направлений совершенствования финансовой стратегии организации.

В соответствии с указанной целью в работе поставлены следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты сущности финансовой стратегии организации;
- рассмотреть виды и элементы финансовой стратегии организации;
- изучить особенности разработки финансовой стратегии для частной охранной организации;
- дать общую характеристику организации ООО «ЧОО «Паллада»;
- исследовать финансово-хозяйственную деятельность и ее финансовую стратегию;
- определить основные направления совершенствования финансовой стратегии организации ООО «ЧОО «Паллада».

Теоретической и методологической базой исследования явились работы отечественных и зарубежных ученых по проблематике совершенствования и разработки финансовой стратегии организации. Данные вопросы нашли свое отражение в трудах отечественных авторов Бланк И.А., Агапова Т.Н., Хоминч И.П., Илышева Н.Н., Балбекова А.И., Баранова В.В., Коробейникова О.П. и др.

и зарубежные Эндрюс К., Уилсон П., М. Портер, и др., а так же разработки и методики в области разработки финансовой стратегии, источники периодической печати, электронные ресурсы, а также первичные бухгалтерские документы за 2015-2017 гг.

В процессе исследования были использованы теоретические методы: эмпирические методы: наблюдение, сравнение, эксперимент, измерение, описание; а также общелогические методы: классификации, анализа, абстрагирования и индукции. Помимо вышеперечисленных использовались статистические методы: табличный, графический, сравнения, группировки и другие методы, способствовавшие рассмотрению отдельных сторон, составных частей объекта исследования, взаимосвязей между ними с целью выявления определенных признаков, свойств и отношений.

Основные результаты исследования:

- рассмотрены теоретические основы сущности и функций финансовой стратегии организации;
- уточнены виды и элементы финансовой стратегии организации;
- исследованы особенности разработки финансовой стратегии организации;
- проведен анализ и дана оценка эффективности управления финансовым состоянием организации ООО «ЧОО «Паллада»;
- определены основные направления совершенствования финансовой стратегии организации ООО «ЧОО «Паллада».

Научная новизна полученных результатов состоит в следующем:

- исследованы особенности разработки финансовой стратегии для частной охранной организации;
- разработаны мероприятия по совершенствованию финансовой стратегии организации для эффективного управления финансовым состоянием организации.

Теоретическая значимость работы заключается в развитии теоретических и практических основ совершенствования финансовой стратегии для частных

охранных организаций.

Практическая ценность проведенного исследования заключается в том, что на основе реализации предложенных рекомендаций по совершенствованию финансовой стратегии организации можно повысить эффективность финансово-хозяйственной деятельности организаций ООО «ЧОО «Паллада».

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложений. Текст диссертации изложен на 74 страницах, включает 14 таблицы и 11 рисунков.

2. ОСНОВНЫЕ ИДЕИ, ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В главе «Теоретические основы разработки и оценки финансовой стратегии» рассмотрены понятия финансовый стратегии и ее функции, виды и элементы финансовой стратегии организации и особенности разработки финансовой стратегии для частной охранной организации.

Финансовая стратегия – это сложная многофакторная модель действий и мер, ориентированных на достижение поставленных долгосрочных целей, на основе которой прорабатывается политика привлечения и использования финансово-ресурсного потенциала предприятия.

Экономическая сущность финансовой стратегии обусловлена финансовыми отношениями компании с экономическими субъектами и государственными органами, взаимодействием с ними в процессе осуществления деловых отношений в области финансов.

При формировании системы функций финансовой стратегии необходимо учитывать функции, выполняемые финансами предприятий, и функции стратегического управления предприятием.

В экономической литературе как правило, выделяются две функции финансов: распределительная и контрольная, а также некоторые авторы выделяют третью функцию – ресурсообразующую. В качестве функций финансовой стратегии следует выделить следующие: организационная функция, ресурсообеспе-

чивающая функция, распределительная функция, информационная функция, антикризисная функция, функция оптимизации, адаптивная функция, контрольная функция.

Таким образом, финансовая стратегия представляет собой систему формирования и воплощения приоритетных финансовых целей предприятия путем эффективного привлечения и использования финансовых ресурсов, координации их потоков, обеспечения необходимом уровне финансовой безопасности на основе непрерывного учета изменений факторов внешней и внутренней среды.

Существует достаточно много распространенных классификаций видов финансовой стратегии, которые в различных интерпретациях придерживают ученые-экономисты.

Для раскрытия содержания финансовой стратегии в экономической литературе используются такие понятия как «элементы», «компоненты», «составляющие». Элементы финансовой стратегии в трактовках различных авторов также имеют несколько отличный вид.

Рассмотрев мнения многих авторов, можно считать, что основными элементами, образующими механизм финансовой стратегии, являются:

- цели и задачи стратегии;
- объекты и субъекты, их взаимодействия;
- кредитная и инвестиционная стратегии;
- инструменты и методы разработки и реализации стратегии;
- этапы финансовой стратегии.

Рассматривая особенности разработки финансовой стратегии для частной охранной организации можно говорить о том, что одним из основных условий успешного функционирования частной охранной организации является применение технологии управления, позволяющей руководству рационально планировать бизнес, анализировать показатели финансово-хозяйственной деятельности и контролировать финансовые потоки. То есть, данная технология управления позволяет определить следующие задачи:

– управление текущей устойчивостью развития организации, ее ликвидностью и платежеспособностью, то есть управление всеми составляющими текущих активов (анализ и оценка трансформации финансовых ресурсов в запасы, дебиторской задолженности, краткосрочных ценных бумаг, наличных), а также управление краткосрочными источниками финансирования (краткосрочными банковскими займами, кредиторской задолженностью и т.д.);

– управление источниками финансирования развития организации (прибыль, амортизация, лизинг, долгосрочный кредит и др.), то есть оценка потребности в финансовых ресурсах, форм их предоставления, степени доступности и времени предоставления, стоимости владения отдельным ресурсом, а также риска, связанного с этим видом ресурсов;

– управление финансами организации предкризисного состояния и угрозы банкротства, реорганизации и ликвидации, то есть на основе обстоятельного анализа определяются меры по финансовому оздоровлению фирмы или с учетом экономической и ликвидационной стоимости фирмы принимают решения относительно дальнейшего ее существования.

Для частных охранных организаций, которые относятся к сектору малого бизнеса, проблема разработки финансовой стратегии является более актуальной, чем для крупных предприятий. Связано это с меньшей степенью рыночной устойчивости, а также с ограниченными организационными, финансовыми и техническими ресурсами для проведения необходимого стратегического анализа и планирования. Именно поэтому частным охранным организациям необходимы достаточно простые, но при этом эффективные модели финансового планирования хозяйственной деятельности.

Во второй главе «Анализ и оценка эффективности управления финансовым состоянием организации ООО «ЧОО «Паллада»» дана общая характеристика организации; проведен анализ и оценка текущего состояния финансового состояния организации; проведен анализ и оценка внутренней и внешней среды организации и оценка эффективности управления финансовым состоянием организации.

Общество с ограниченной ответственностью Частная Охранная Организация «Паллада» создано в соответствии с действующим законодательством РФ в целях получения прибыли от его предпринимательской деятельности. Предметом деятельности Общества является негосударственная (частная) охранная деятельность. Общество специально учреждено для осуществления негосударственной (частной) охранной деятельности.

Организация работает на рынке охранных услуг более 12 лет. Охранная организация «Паллада» состоит из лицензированных охранников, это позволяет успешно работать с клиентами.

Используя данные бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах организации (Приложение А) «ЧОО «Паллада», проведем анализ финансовых результатов (таблица 1).

Таблица 1 – Финансовые результаты

Наименование показателя	за 2016 г.		за 2017 г.		Отклонение	
	Абсолют.	%	Абсолют.	%	Абсолют.	%
Чистая выручка	27 279,00	100,00	30 428,00	100,00	3 149,00	0,00
Себестоимость оказанных услуг	8 547,00	31,33	1 894,00	6,22	-6 653,00	25,11
Валовая прибыль	18 732,00	68,67	28 534,00	93,78	9 802,00	25,11
Полная себестоимость оказанных услуг	8 547,00	31,33	6 309,00	20,73	-2 238,00	10,60
в том числе коммерческие расходы	0,00	0,00	4 415,00	14,51	4 415,00	14,51
Результат от основной деятельности	18 732,00	68,67	24 119,00	79,27	5 387,00	10,60
Прочие расходы	45,00	0,16	191,00	0,63	146,00	0,47
Результат от прочей деятельности	-45,00	-0,16	-191,00	-0,63	-146,00	-0,47
Прибыль (убыток) до налогообложения	18 687,00	68,50	23 928,00	78,64	5 241,00	10,14
Налог на прибыль и обязательные платежи	0,00	0,00	1 986,00	6,53	1 986,00	6,53
Чистая прибыль (убыток)	18 687,00	68,50	21 942,00	72,11	3 255,00	3,61
Всего доходов	27 279,00	100,00	30 428,00	100,00	3 149,00	0,00

Чистая выручка от реализации услуг ЧОО «Паллада» за анализируемый период увеличилась на 11,54. Основная деятельность по оказанию услуг, ради осуществления которой была создана организация, за анализируемый период

была прибыльной, что является показателем эффективного управления финансовым состоянием организации.

От осуществления всех видов деятельности в конце анализируемого периода организация получила прибыль в размере 23 928 тыс. р., что на 28,05 % больше прибыли в начале периода, составившей 18 687 тыс. р. Налоговые и иные обязательные платежи в конце анализируемого периода, занимали 8,30 % в величине прибыли до налогообложения. Наличие в анализируемом периоде у организации чистой прибыли свидетельствует об имеющемся источнике пополнения оборотных средств.

Проведем анализ структуры активов организации ЧОО «Паллада» (таблица 2) используя данные бухгалтерского баланса за 2015-2017 гг.

Таблица 2 – Структура актива

Наименование показателя	на 31.12.2015		на 31.12.2016 г.		на 31.12.2017 г.		Отклонение	
	Абсолют.	%	Абсолют.	%	Абсолют.	%	Абсолют.	%
I. Внеоборотные активы	13	0,12	31,00	0,43	31,00	0,34	0,00	-0,09
Основные средства	13	0,12	31,00	0,43	31,00	0,34	0,00	-0,09
II. Оборотные активы	10906	99,88	7 218,00	99,57	9 166,00	99,66	1 948,00	0,09
Запасы	95	0,87	95,00	1,31	352,00	3,83	257,00	2,52
Дебиторская задолженность	9926	91,01	4 571,00	63,06	8 563,00	93,11	3 992,00	30,05
Денежные средства	885	8,11	2 552,00	35,20	251,00	2,73	-2 301,00	-32,47
Активы, всего	10919	100,00	7 249,00	100,00	9 197,00	100,00	1 948,00	0,00
Чистые активы	10039	91,90	4 355,00	60,08	3 983,00	43,31	-372,00	-16,77

Как видно из таблицы 2, активы ЧОО «Паллада» за анализируемый период возросли на 26,87 %. Увеличение активов произошло за счет роста оборотных активов на 1 948 тыс. р. или на 26,99 %.

Доля дебиторской задолженности (краткосрочной и долгосрочной) в оборотных активах выросла с 63,33 до 93,42 %.

За анализируемый период объемы дебиторской задолженности выросли на 3 992 тыс. р. (с 4 571 до 8 563), что является негативным изменением и может быть вызвано проблемами, связанными с оплатой услуг организации, либо активным предоставлением потребительского кредита клиентам, т.е. отвле-

нием части текущих активов и иммобилизации части оборотных средств из основной деятельности.

Выручка от реализации услуг при этом выросла в меньшей степени, что свидетельствует о росте неплатежей со стороны потребителей. Такое резкое увеличение дебиторской задолженности (на 87,33 %) делает необходимым дальнейший углубленный анализ ее состава и структуры по данным аналитического учета. Следовательно, организации следует обратить на данный фактор внимание и принять меры по улучшению финансовой стратегии организации, для более эффективного управления финансовым состоянием.

Проведем анализ структуры пассива (таблица 3), используя данные бухгалтерского баланса организации ООО «ЧОО «Паллада».

Таблица 3 – Структура пассива

Наименование показателя	на 31.12.2015 г.		на 31.12.2016 г.		на 31.12.2017 г.		Отклонение	
	Абсолют.	%	Абсолют.	%	Абсолют.	%	Абсолют.	%
I. Собственный капитал (фактический)	10039	91,94	4 355,00	60,08	3 983,00	43,31	-372,00	-16,77
Уставный капитал (фактический)	250	2,49	250,00	3,45	250,00	2,72	0,00	-0,73
III. Краткосрочные обязательства	880	8,06	2 894,00	39,92	5 214,00	56,69	2 320,00	16,77
Краткосрочные кредиты	792	90	0	0	5 214,00	56,69	5 214,00	56,69
Краткосрочная кредиторская задолженность	88	10	2 894,00	39,92	0	0	-2 894,00	-39,92
Пассивы, всего	10919	100	7 249,00	100	9 197,00	100	1 948,00	0

Как видно из таблицы 3, основным источником формирования имущества ЧОО «Паллада» на начало анализируемого периода являются собственные средства (60,08 %), а на конец анализируемого периода - заемные средства (56,69 %).

В целом, сокращение резервов и нераспределенной прибыли (фактич.) свидетельствует о падении деловой активности организации (в том случае, если

оно не использовало собственные средства для финансирования). Необходимо дополнительно проанализировать направления расходования собственных средств организации.

ЧОО «Паллада» на протяжении анализируемого периода убытков по балансу не имела, что свидетельствует об эффективном управлении финансовым состоянием организации.

Дадим комплексную оценку финансовому состоянию организации на 31.12.17 гг., используя методику ИНЭК (таблица 4).

Таблица 4 – Комплексная оценка финансового состояния организации

Наименование показателя	Группы			
	1	2	3	4
Рентабельность собственного капитала (ROE, приведённая к году), %	> 0,000	0,000 - 0,000	0,001 - - 0,001	<= 0
	526,310			
Уровень собственного капитала, %	>= 70	60 - 69.999	50 - 59.999	< 50
				43,310
Коэффициент покрытия внеоборотных активов собственным капиталом	> 1.1	1.0 - 1.1	0.8 - 0.999	< 0.8
	128,484			
Длительность оборота краткосрочной задолженности по денежным платежам, дни	1 - 60	61 - 90	91 - 180	> 180; = 0
	17			
Длительность оборота чистого производственного оборотного капитала, дни	1 - 30	> 30; (-10) - (-	(-30) - (-11)	< -30; = 0
		63		
Цена интервала				
Сумма баллов	18			

Из данных таблицы 4 видно, что ЧОО «Паллада» относится ко второй группе инвестиционной привлекательности.

Платежеспособность и финансовая устойчивость предприятия находятся, в целом, на приемлемом уровне. Организация имеет удовлетворительный уровень доходности, хотя отдельные показатели находятся ниже рекомендуемых значений. Следует отметить, что данная организация недостаточно устойчиво к колебаниям рыночного спроса на продукцию (услуги) и другим факторам финансово-хозяйственной деятельности. Работа с организацией требует взвешенного подхода, можно говорить о том, что организации требуется совершенство-

вание финансовой стратегии для более эффективного управления финансовым состоянием организации.

После проведения анализа показателей бухгалтерской отчетности, необходимо обратить внимание на дебиторскую задолженность. Кредиторской задолженностью в структуре баланса «ЧОО «Паллада» составляет 56 %, что вполне допустимо, и это является нормальным явлением. Следовательно, организация должна обратить особое внимание на дебиторскую задолженность (93 %), так как для эффективного управления финансовым состоянием организации необходимо совершенствование финансовой стратегии и одним из направлений является дебиторская задолженность.

Анализ внешних рисков выявил, что ЧОО «Паллада» должна постоянно отслеживать текущую ситуацию на рынке и заниматься поиском новых ниш и партнеров. Это будет способствовать более эффективной работе организации, что в последствии повлияет на финансовые показатели.

Состояние компании зависит от того, насколько успешно она способна реагировать на различные воздействия извне. Проведем SWOT - анализ организации ЧОО «Паллада», он позволит нам сформулировать в виде логически согласованной схемы взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз (таблица 5), что в дальнейшем будет способствовать улучшению финансовой стратегии организации.

Таблица 5 - Оценка сильных и слабых сторон организации ЧОО «Паллада»

Сильные стороны - S	Слабые стороны - W
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие большого количества постоянных клиентов (около 1000); 2. Наличие акций, скидок, бонусов; 3. Большое количество партнеров в области; 4. Поставки импортного оборудования; 5. Известная марка предприятия; 6. Наличие собственного офиса; 7. Высококвалифицированные специалисты; 8. Высокое качество обслуживания; 9. Широкий спектр услуг; 10. СМС-информирование (оповещение обо всех или части событий); 11. Индивидуальный подход к каждому клиенту. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие отдела маркетинга; 2. Наличие финансовых ресурсов для развития; 3. Человеческий фактор (у сотрудников различные характеры, проявление личных амбиций , физиологические способности организма); 4. Личные качества персонала(профессиональные навыки и способности, образование и квалификация); 5. Недостаточное оснащение автотранспортом.

Продолжение таблицы 5

Возможности - О	Угрозы - Т
1. Прогнозируемый рост оказания услуг (в связи с ростом бизнеса, частной собственностью и т.д.); 2. Сильная конкурентная позиция; 3.Повышение жизненного уровня населения; 4. Дополнительное инвестирование; 5. Открытие филиалов в других городах России.	1. Снижение платежеспособности населения в связи с кризисом; 2. Изменение правовой базы в отрасли; 3. Увеличение конкурентоспособных предприятий по охране; 4. Кризис (снижение прибыли, снижение конкурентоспособности); 5. Промышленный шпионаж.

После проведенного SWOT-анализа можно сформулировать и предложить рекомендации для организации ЧОО «Паллада» для более эффективного управления организацией, которые в дальнейшем повлияют на финансовые состояние организации:

- разработка эффективной стратегии поведения на рынке, используя многолетний опыт;
- расширение зоны сотрудничества;
- разработка планов по усовершенствованию предоставляемых услуг;
- внедрение эффективных механизмов получения обратной связи со стороны клиентов;
- проведение грамотной политики привлечения новых потребителей;
- совершенствование системы управления сотрудниками;
- реализация технологических преимуществ охранного предприятия;
- создание отдела маркетинга;
- постоянное изучение ситуации на рынке охранных услуг.

Таким образом, мы провели анализ сильных и слабых сторон организации ЧОО «Паллада» и можем говорить о том, что организация использует свои сильные стороны для реализации финансовой стратегии и для эффективного управления финансовым состоянием организации.

После проведенного анализа текущего финансового состояния организации ЧОО «Паллада» можно говорить о том, что его финансовая стратегия нуж-

дается в некоторых совершенствованиях для более эффективного управления финансовым состоянием организации.

В третьей главе «Определение основных направлений совершенствования финансовой стратегии организации ООО «ЧОО «Паллада» были определены основные направления совершенствования финансовой стратегии организации; дана оценка экономической эффективности предложения по урегулированию расчетов с дебиторами и кредиторами; сформулировано экономическое обоснование формирования резерва по сомнительным долгам.

Мероприятия, направленные на совершенствование финансовой стратегии организации ЧОО «Паллада» в области управления финансовой деятельностью, основаны на результатах анализа финансового состояния и выявленных проблем организации.

Финансовая стратегия предусматривает определение долгосрочных целей финансовой деятельности и выбор наиболее эффективных способов их достижения, следовательно, эти цели формируются на основе общих целей деятельности самой организации.

Исходя из этого, можно сформулировать основные цели общей стратегии компании ЧОО «Паллада»:

- стать лидером среди частных охранных организаций, предоставляющих охранные услуги;
- расширить свою сеть (выход на рынки других городов);
- проводить грамотную инвестиционную политику, что позволит постоянно совершенствовать технологии, первыми получать новинки;
- сохранить уже имеющуюся клиентскую базу.

На основе общих целей стратегии организации можно выделить цели финансовой стратегии ЧОО «Паллада»:

- увеличение объемов выручки;
- совершенствование управления дебиторской задолженностью;
- повышение эффективности управления денежными средствами организации;

– привлечение новых клиентов.

Основой для улучшения финансовой стратегии организации являются следующие пункты.

1. Увеличение объема выручки, так как организации в состоянии расширяться и развиваться. Исследования показывают, что охранный рынок услуг в России стремительно развивается и постоянно растет.

2. Разработка мер в области улучшения управления дебиторской задолженностью, в том числе формирование принципов кредитной политики по отношению к клиентам организации.

3. Снижение себестоимости продукции. Это можно достичь за счёт использования материалов-аналогов.

4. Изменение в кадровой политике организации: внедрение системы стимулов за эффективное выполнение различных видов работ.

5. Разработка мероприятий по управлению денежными потоками организации.

На основании вышеизложенного составим таблицу (таблица 6).

Таблица 6 – Основные направления совершенствования финансовой стратегии ЧОО «Паллада»

Составляющая финансовой стратегии (предлагаемые действия)	Результат	Финансовый показатель, на который влияют предложенные действия
Увеличение доли рынка	Приток новых клиентов	Выручка от реализации
Разработка и внедрение новых услуг	Увеличение лояльности клиентов и покупка ими дополнительных услуг	Выручка от реализации
Привлечение новых клиентов	Приток новых клиентов	Выручка от реализации
Снижение себестоимости продукции	Уменьшение затрат	Выручка от реализации
Улучшение финансовой устойчивости, за счет ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности, снижения издержек, создания резервов из валовой и чистой прибыли	Улучшение финансового состояния	Финансовая независимость

В результате проведенного анализа финансового состояния организации, предлагается уделить внимание дебиторской задолженности так как, она создает наибольшую угрозу финансовой устойчивости организации. Необходимо разработать мероприятия по совершенствованию расчетов с дебиторами, что благоприятно воздействует на дальнейшее укрепление финансового состояния и повышению эффективности деятельности организации.

Проанализировав состояние дебиторской и кредиторской задолженности в ЧОО «Паллада», как один из способов совершенствования финансовой стратегии организации можно рассмотреть следующие способы работы с дебиторами и кредиторами:

- необходимо следить за соотношениями дебиторской и кредиторской задолженности: значительное преобладание дебиторской задолженности создает угрозу финансовой устойчивости предприятия и делает необходимым привлечение дополнительных (как правило, дорогостоящих) средств; превышение кредиторской задолженности над дебиторской может привести к неплатежеспособности предприятия;

- рассмотреть возможность страхования дебиторской задолженности, т.к. оно повлияет на увеличение финансовой независимости предприятия. В российской и мировой практике иногда происходят случаи, когда банкротство крупного покупателя приводит к банкротству многих его поставщиков, работающих с отсрочкой платежа;

- постоянно контролировать состояние расчетов по просроченной задолженности;

- классифицировать клиентов в зависимости от платежеспособности и предлагаемых условий оплаты;

- по просроченной задолженности, необходимо осуществлять претензионную работу, т.е. высылать уведомления – претензии со всеми расчетами пени за просроченную задолженность;

- разрабатывать разнообразные модели договоров с гибкими условиями оплаты, в частности предоставления скидок различным категориям клиентов,

так как снижение цены приводит к расширению клиентской базы и интенсифицирует приток денежных средств.

В ходе проведенного анализа дебиторской и кредиторской задолженности было выявлено, что темпы роста дебиторской задолженности (87 %) не сопоставимы с темпами роста кредиторской задолженности (80 %), это соотношение является нерациональным, так как кредиторская задолженность должна не более чем на 10% превышать дебиторскую.

Превышение дебиторской задолженности над кредиторской означает отвлечение средств из хозяйственного оборота, что создает угрозу финансовой устойчивости организации и в дальнейшем может привести к необходимости привлечения дорогостоящих кредитов банка и займов для обеспечения текущей деятельности организации ЧОО «Паллада».

Для снижения дебиторской задолженности организации необходимо сократить весомую долю ее сомнительной задолженности.

Одним из наиболее действенных инструментов, позволяющих максимизировать поток денежных средств и снизить риск возникновения просроченной дебиторской задолженности, является система скидок и штрафов.

Данное предложение позволит снизить риск возникновения просроченной дебиторской задолженности.

Перед составлением и подписанием договора с клиентами следует оговаривать данное предложение.

По данным статистики этим предложением пользуются 40 % от числа контрагентов. Данное количество даст возможность сократить значительную долю просроченной дебиторской задолженности.

В первом случае, если клиенты будут погашать, задолженность раньше срока, указанного в договоре, организация предоставит им скидку в размере 2 %. Это даст возможность предотвратить возникновения просроченную дебиторскую задолженность на 3 425 200 рублей ($8\,563\,000 * 0,4$). При этом организация не дополучит денежных средств в сумме 68 504 рублей ($3\,425\,200 * 0,02$).

Рассчитаем экономический эффект (Ээф) от предложения по формуле (1):

$$\text{Ээф} = \text{Д} - \text{Р}, \quad (1)$$

где Д - доходы,

Р - расходы.

$$\text{Ээф} = 3\,425\,200 - 68\,504 = 3\,356\,696 \text{ р.}$$

Во втором случае, если клиент вносит предоплату 50 % от суммы стоимости охранных услуг, то скидка увеличивается до 4 %, это даст возможность сократить просроченную дебиторскую задолженность на 3 425 200 рублей ($8\,563\,000 * 0,4$). При этом организация не дополучит денежных средств в сумме 137 008 рублей ($3\,425\,200 * 0,04$), однако на момент заключения договора на оказание охранных услуг организация будет иметь денежные средства в сумме 1 644 096 рублей ($3\,425\,200 - 137\,008 - 50\%$).

Рассчитаем экономический эффект по формуле (1).

$$\text{Ээф} = 3\,425\,200 - 137\,008 = 3\,288\,192 \text{ р.}$$

Данная система скидок будет стимулировать клиентов организации платить по своим обязательствам в более ранние сроки, чем указаны в договоре.

Если в организации возникает просроченная дебиторская задолженность, то существует несколько методов, с помощью которых организация может взыскать с должника необходимую сумму:

- 1) договорный метод;
- 2) возврат долга через суд.

Договорный метод можно использовать в случае достаточно ответственного контрагента. По статистическим данным, в 60 % случаев долг можно вернуть без судебного разбирательства. Иногда встречаются случаи, когда уплатить дебиторскую задолженность контрагент просто забывает (бухгалтерия пропустила сроки оплаты, секретарь не передал руководителю организации акт выполненных работ и т.п.).

Иногда бывает достаточно направить неплательщику письмо с претензией. В письме можно перечислить пункты договора, которые были нарушены должником, какие меры к нему могут быть применены в случае отказа оплачи-

вать задолженность, какими нормами законодательства регулируется ответственность контрагента.

Если контрагент не реагирует на данное письмо, то организация может подать на должника иск в арбитражный суд.

При подаче искового заявления имущественного характера уплачивается государственная пошлина, размер которой определяется согласно статье 333.21 п.1 пп.1 НК РФ.

Общая сумма всех исков составит 1 732 125 рублей.

Исковые заявления будут составлены на основе данных из таблицы 2.6: ООО «Проммонтаж», ООО «Магистраль», ООО «АБЗ» и ООО «Ольга».

Государственная пошлина: для ООО «Проммонтаж» составит 15 860 рублей, для ООО «Магистраль» составит 12 101 рублей, для ООО «АБЗ» составит 10 232 рубля и для ООО «Ольга» составит 8 450 рублей.

Если организация ЧОО «Паллада» воспользуется данным мероприятием, то понесет судебные издержки в виде государственной пошлины 46 643 рублей (15 860 + 12 101 + 10 232 + 8 450) и юридические услуги в сумме 12 000 рублей (4 * 3000).

Рассчитаем экономический эффект от предложения по формуле (1).

Экономический эффект = 1 732 125 – 46 643 – 12 000 = 1 673 482 р.

В ходе положительного решения суда издержки судопроизводства будут возвращены организации, т.е. ЧОО «Паллада» получит доходов сумме 1 732 125 рублей при условии, что организация воспользуется предложенным мероприятием. Это будет свидетельствовать о улучшении финансовой стратегии организации и показателях финансовой устойчивости так как организация не будет нуждаться в привлечении дополнительных средств для осуществления текущей деятельности.

Рассмотрим, как отразится внедрение предложенного мероприятия на показателях деятельности ЧОО «Паллада» (таблица 7).

Таблица 7 – Коэффициенты анализа дебиторской задолженности

Коэффициент	До мероприятия	После мероприятия	Абсол откл
-------------	----------------	-------------------	------------

Оборачиваемость дебиторской задолженности	3,55	4,45	0,9
Продолжительность погашения	101,4	80,9	- 20,5
Доля дебиторской задолженности в активе	0,93	0,74	- 0,19
Доля сомнительной дебиторской задолженности	0,36	0,15	- 0,21

Графическая интерпретация коэффициентов дебиторской задолженности после внедрения мероприятия представим на рисунке 1.

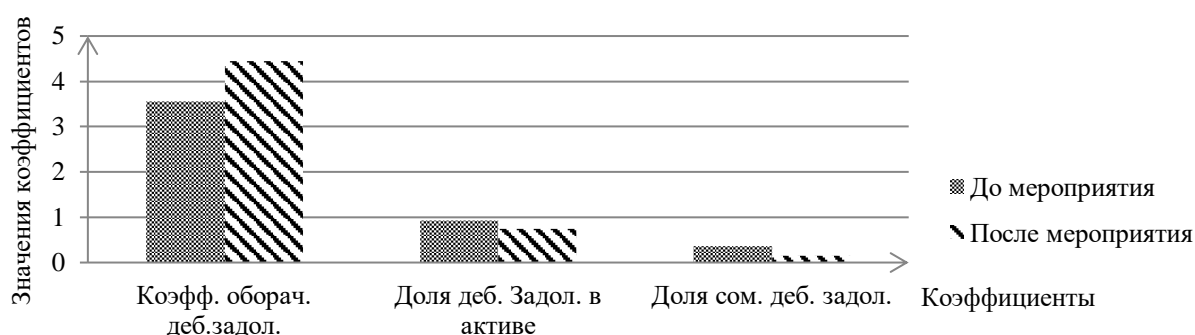


Рисунок 3 - Коэффициенты дебиторской задолженности

Показатель оборачиваемости дебиторской задолженности вырос на 0,9, то есть организация на 25% стала эффективнее работать с клиентами в части взыскания дебиторской задолженности. Показатель продолжительности погашения дебиторской задолженности снизился на 21 дней, это является положительным моментом хозяйственной деятельности организации и может говорить об увеличении оборотной деятельности ЧОО «Паллада».

Доля дебиторской задолженности в активе организации снизилась на 19 %, т.е. доля дебиторской задолженности в оборотных активах уменьшилась, что является положительным моментом для ЧОО «Паллада», это свидетельствует о том, что организация более успешно регулирует свою дебиторскую задолженность. Показатель доли сомнительной задолженности в составе дебиторской задолженности уменьшился на 15 %.

Данное мероприятие, направленное на совершенствование финансовой стратегии организации, положительно повлияет на финансовые показатели и финансовое состояние организации ЧОО «Паллада».

Основным направлением совершенствования финансовой стратегии организации ЧОО «Паллада» является показатель дебиторской задолженности. Известно, что сомнительная дебиторская задолженность - это долги контрагентов, которые не оплачены в срок и не обеспечены гарантиями. А также обязательства, срок исполнения которых еще не истек, но есть основания полагать, что деньги не поступят. Тем самым это сильно влияет на финансовую устойчивость организации что за собой влечет привлечение долгосрочных кредитов и займов. Чтобы решить данную проблему финансовой стратегии необходимо управлять дебиторской задолженностью

Для того чтобы организации избежать затруднительного финансового положения, к управлению дебиторской задолженностью предлагается сформировать резерв по сомнительным долгам. Создание резерва должно быть предусмотрено учетной политикой организации. Отчисления в резерв по сомнительным долгам относятся к внереализационным расходам и уменьшают облагаемую налогом прибыль.

Создание резерва по сомнительным долгам регламентируется ПБУ «По ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ» (Приказ Министерства Финансов от 29.07.1998 г. №34н). В соответствии с п. 70 ПБУ по ведению бухучета, организация создает резервы сомнительных долгов в случае признания дебиторской задолженности сомнительной с отнесением сумм резервов на финансовые результаты организации.

Сумма резерва определяется по результатам инвентаризации дебиторской задолженности на последний день отчетности периода в следующем порядке (таблица 8).

Таблица 8 - Определение размера резерва по сомнительным долгам

Срок возникновения задолженности, дней	Размер создаваемого резерва (в % от суммы долга)
Свыше 90	100

От 45 до 90	50
До 45	Резерв не создается

При этом для резерва по сомнительным долгам в налоговом учете действуют некоторые ограничения. Так, например, в соответствии с п. 4 ст. 266 Налогового кодекса РФ, сумма создаваемого резерва по сомнительным долгам не может превышать 10 % от выручки отчетного (налогового) периода, определяемой в соответствии со статьей 249 Налогового кодекса.

Резерв используется на покрытие убытков от списания безнадежных, не-реальных к взысканию долгов в связи с истечением срока исковой давности (банкротством или ликвидацией организации-должника).

Для расчета суммы резерва необходимо определить задолженность контрагентов по срокам долга перед организацией ЧОО «Паллада», обратимся к данным в таблице 9.

Резерв создается по каждому сомнительному долгу, не погашаемому в течение 45 дней, если он не обеспечен залогом, поручительством или банковской гарантией.

Сумма резерва по сомнительным долгам ($R_{сд}$) определяется по приведенной формуле (2).

$$R_{сд} = ДЗ_{K1} * 50\% + ДЗ_{K2} * 100\%, \quad (2)$$

где $K1$ - срок возникновения задолженности от 45 до 90 дней;

$K2$ - срок возникновения задолженности свыше 90 дней.

Рассчитаем предполагаемую сумму резерва по сомнительным долгам которую следует создать «ЧОО «Паллада», используя данные таблицы 2.6 и 3.

$$R_{сд} = 565\,719 * 50\% + 2\,475\,005 * 100\% = 2\,757\,865 \text{ р.}$$

Для определения предельной суммы резерва ($ПСР$) используем формулу (3):

$$ПСР = В * 10\%, \quad (3)$$

где $В$ – выручка.

Определим предельную сумму резерва ($ПСР$) по формуле (3).

$$ПСР = 30\,428\,000 * 10\% = 3\,042\,800 \text{ р.}$$

Сравним расчетную сумму резерва по сомнительным долгам с предельной величиной: расчетная сумма резерва (2 757 865 р.) меньше предельной суммы резерва (3 042 800 р.).

Предельная величина больше рассчитанной суммы резерва, поэтому резерв можно создавать на расчетную сумму. Сумма резерва по сомнительным долгам составит 2 757 865 р.

Если в организации создан резерв по сомнительным долгам, то она осуществляет расходы по списанию долгов, признаваемых безнадежными в соответствии со ст. 266 НК РФ, только за счет суммы созданных резервов. Если сумма созданных резервов меньше суммы безнадежных долгов, подлежащих списанию, разница (убыток) подлежит включению в состав внереализационных расходов. После применения предложенного мероприятия можно говорить о повышении ликвидности организации.

Мероприятия, направленные на работу с дебиторской задолженностью, способствуют устойчивому финансовому положению организации и эффективному использованию денежных средств и дают возможность совершенствованию финансовой стратегии.

Вышеизложенные мероприятия способствуют улучшению финансовой стратегии организации ЧОО «Паллада».

Основные положения и результаты диссертационного исследования опубликованы в следующих работах:

1 Бондаренко С.А. Разработка финансовой стратегии предприятия / С.А. Бондаренко, Е.А. Вахрушева // Ученые записки КНАГТУ. – 2018. - №3-2(35). – С. 92-95.

2 Бондаренко С.А. Основные методы оценки эффективности финансовой стратегии организации / С.А. Бондаренко, Е.А. Вахрушева // Ученые записки КНАГТУ. – 2018. - №4-2(36). – С. 90-92.