

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Понятие "финансовая стратегия" широко используется в финансовой деятельности. Тем не менее, до сих пор существует множество толкований этого термина, в зависимости от того, какого подхода к сущности финансовой стратегии придерживается тот или иной автор. Различные подходы упрощают сущность финансовой стратегии, сводя ее в основном к финансовому планированию. В связи с этим в последнее время между представителями бизнес-сообщества и специалистами в области финансового менеджмента возникают частые дискуссии о том, нужна ли разработка финансовой стратегии, особенно краткосрочной, для организации вообще. При этом основным аргументом противников разработки краткосрочной финансовой стратегии в организации является непредсказуемость и скорость изменений рыночной среды, заставляющая постоянно вносить корректировки даже в краткосрочные планы. Также зачастую указывается, что в любой организации существует краткосрочное финансовое планирование, а потому разработка каких-либо краткосрочных финансовых стратегий – это попросту дополнительная пустая трата времени. Специалисты замечают по этому поводу, что если финансовой составляющей деятельности организации придается лишь обеспечивающая роль, без какой-либо стратегической составляющей, то процесс управления начинает сводиться к реактивной (запаздывающей), и чаще всего хаотичной финансовой деятельности – так называемому "хаотическому планированию" (garbage can). При этом решения по стратегическому выбору являются результатом взаимодействия проблем, решений, участников и выборов, "все из которых возникают сразу и всюду".

Цель написания курсовой работы – рассмотреть особенности финансового обеспечения коммерческой деятельности предприятий.

Задачи исследования:

- рассмотреть понятие и назначение финансовой стратегии организации, цель и задачи ее формирования;

- отметить критерии классификации и виды финансовой стратегии организации, принципы формирования;
- проанализировать формирование краткосрочной финансовой стратегии АО "Нижегородский водоканал".

Объект исследования – экономические отношения, связанные с рассмотрением финансовой стратегии предприятия.

Предмет исследования – финансовая стратегия АО «Нижегородский водоканал».

Методы исследования – сравнения, аналитический, анализа

1 Теоретические основы финансового обеспечения коммерческой деятельности предприятий

1.1 Понятие и назначение финансового обеспечения предприятий

Как отдельная экономическая категория, финансовая стратегия рассматривается в экономической литературе сравнительно недавно. Возникнув в рамках маркетинговых стратегий, концептуальные подходы к разработке финансовых стратегий все более углублялись, расширялись и в конечном итоге обрели самостоятельность как предмет теоретических исследований. При этом, как отмечают российские эксперты [2, с.25], в американской и европейской литературе в области финансового менеджмента понятие "финансовая стратегия" отсутствует. На первый взгляд это странно, но становится понятным, если учесть, что финансовая стратегия в стратегическом менеджменте представлена как одна из функциональных стратегий, которой отводится в основном обеспечивающая, но отнюдь не самостоятельная стратегическая роль. В основном в настоящее время бизнес руководствуется принципом – были бы деньги, а куда их применить – всегда найдется [1, с.15]. Таким образом, при "появлении" денег начинается некая "игра в стратегию" – изучаются рынки, внутренняя и внешняя среда, производственные возможности (собственные и конкурентов), принимаются "стратегические" решения на основе всего этого набора – и худо-бедно, но компания продолжает работать, оставаясь в полном убеждении при этом, что все сделано правильно, "стратегически грамотно".

Таким образом, финансовая стратегия до сих пор не фигурирует в качестве отдельной экономической категории в зарубежном финансовом менеджменте, "скрываясь" под терминами "долгосрочные инвестиционные решения", "структура капитала", "дивидендная политика", "кредитная политика", "управление денежными средствами", "финансовое планирование" и т.д. Тем не менее, в последнее десятилетие идет активный поиск новых теоретических и методологических подходов к стратегическому управлению организациями, и вопрос изучения финансовых стратегий уже давно стоит на повестке дня.

Исследованию и анализу отечественных и зарубежных методологических подходов к разработке финансовой стратегии посвящены многие работы отечественных и зарубежных ученых [4, 5, 6, 7, 17, 45]. В публикациях [8, 38, 9, 22, 23, 24, 27, 28] специалисты уделяют много внимания вопросам сущности финансовых стратегий и рассмотрению их основных классификационных признаков. Теоретические и практические методы разработки финансовых стратегий и модели их формирования, а также описание и анализ факторов, влияющих на формирование финансовой стратегии организации, получили развитие в трудах [10, 11, 12, 13, 2, 39, 41, 42], а также в материалах международных научно-практических конференций [40, 41, 49] и статьях молодых специалистов [50, 51, 53, 57] и др. Методические аспекты оценки эффективности финансовых стратегий организации нашли свое отражение в работах таких специалистов, как Курилов К.Ю., Барабанова И.Ю., Везубова Т.А., Зотова Е.Н., и др.

Все ускоряющийся темп изменений внешней среды привел к тому, что задачи адаптации организации к изменениям в ее окружении и ее способность вовремя отвечать на внешние вызовы стала ключевой для выживания в современной бизнес-среде. При этом в настоящее время основные акценты в стратегической деятельности компаний смещаются от действий, связанных с подготовкой к будущему, к действиям по целенаправленному формированию этого будущего.

Все нарастающий темп изменений социальной и экономической жизни общества в XX веке, научно-технический прогресс и развитие финансовых и фондовых рынков, глобализация экономики и развитие средств передачи информации – все это предопределило необходимость развития новых теорий управления организацией.

В общем виде цели и задачи финансовой стратегии организации можно представить в следующем виде (рис.1).

Цели

финансовой стратегии

- обеспечение стабильности финансового развития организации;
- обеспечение рентабельности и оптимального уровня прибыли;
- максимизация или увеличение рыночной стоимости организации

Задачи

финансовой стратегии

обеспечение операционной деятельности

обеспечение инвестиционной деятельности

обеспечение финансовой деятельности

анализ и контроль финансового состояния

управление активами и инвестициями

управление займами и кредитами

Рисунок 1. Цели и задачи финансовой стратегии организации

Источник: составлено автором

Существует два подхода к построению финансовой стратегии организации – целевой и ресурсный.

Целевой подход можно назвать принципом "сверху-вниз" (по аналогии с принципами бюджетирования) – то есть сначала разрабатывается общая стратегия предприятия, а затем оцениваются финансовые ресурсы компании на соответствие генеральным стратегическим целям и задачам, и разрабатывается финансовая стратегия, соответствующая стратегическим приоритетам организации.

Ресурсный подход к разработке финансовой стратегии опирается на располагаемые организацией ресурсы и помогает привести стратегические цели организации в соответствие с реально имеющимися у нее финансовыми возможностями. При этом определение организации как совокупности ресурсов, необходимых для ее успешного функционирования, а также тенденции развития риск-менеджмента как механизма перманентной адаптации ресурсов организации

к изменчивости внешней среды, позволяют использовать в качестве важнейшего источника конкурентного преимущества адаптационные возможности разрабатываемых финансовых стратегий, в частности, "сценарный менеджмент" [63, с. 118]. В общем виде "сценарный менеджмент" представляет собой попытку просчитать потенциальные риски при осуществлении деятельности организации и разработать необходимые мероприятия по минимизации возможного негативного влияния при вероятном наступлении рискованных событий. Таким образом, сценарный менеджмент является продолжением адаптационных тенденций, проявляемым в практической плоскости реализации стратегического управления.

Таким образом, представляется, что ресурсный подход является более "правомерным" в реалиях современности [63, с.118].

Достижение целей и задач финансовой стратегии обеспечивается набором определенных решений, т.е. набором финансовых инструментов, способов и подходов к управлению различными аспектами финансовых ресурсов [8, с.60]. Диапазон этих решений может быть достаточно широк и многообразен. Тем не менее, обычно выделяют следующие основные решения по достижению целей финансовой стратегии (рис.2).

Рисунок 2. Решения для достижения целей финансовой стратегии

Источник: составлено автором

Для целей финансовой стратегии используются следующие финансовые инструменты, классификация которых приведена на рис.3.

Рисунок 3. Классификация финансовых инструментов для целей финансовой стратегии

Источник: составлено автором по материалам [20]

Цели деятельности любого предприятия можно в общем виде определить как достижение максимизации рыночной стоимости при минимальной степени риска. При этом такие меры по обеспечению финансовой устойчивости предприятия, как отказ от заемного капитала, хранение существенных денежных средств на счетах предприятия и т.п. снижают рентабельность предприятия, а меры по увеличению прибыли (освоение новых рынков, вложения в НИОКР и новые товары и т.п.) предполагают повышение рисков. Таким образом, невозможно одновременно достичь максимальной степени прибыльности и полностью обеспечить финансовую

безопасность и стабильность бизнеса. Поэтому выработка финансовой стратегии весьма важна для любой организации.

1.2 Критерии классификации и виды финансовой стратегии организации, принципы формирования

В российской и зарубежной литературе в настоящее время неоднозначно оцениваются классификационные критерии финансовой стратегии организации. Основная сложность заключается в том, что финансовая стратегия по своей сути является и базовой, и функциональной – по своей природе она функциональна, то есть подчинена основной стратегии, но она является базовой и интегрирующей, так как именно на ее основе происходит реализация других стратегий [8, 24, 25], и именно финансовая стратегия является тем "клеем", который соединяет все стратегии предприятия в одну общую стратегию.

В настоящее время наиболее общепринята концепция финансовой стратегии, основанная на методологических разработках в русле теории "стратегического управления". Согласно этой теории, система стратегического управления организацией представляет собой многоуровневую структуру стратегий, дифференцированных по видам. В рамках стратегического менеджмента выделяют три уровня стратегий в организации – корпоративную стратегию, деловую стратегию (стратегии бизнес-единиц) и функциональные стратегии. Наиболее полно этот подход разработан в работах И.А. Бланка [13]. Финансовая стратегия, по мысли И.А. Бланка, относится к набору функциональных стратегий. При этом Бланк выделяет три вида финансовых стратегий в зависимости от корпоративной стратегии организации: стратегию финансовой поддержки ускоренного роста компании, стратегию финансового обеспечения ограниченного роста компании и антикризисную финансовую стратегию.

Некоторые эксперты [2] добавляют к описанному стратегическому набору организации четвертый уровень – операционные стратегии, которые являются, по сути, стратегиями отдельных задач в рамках общей стратегии организации. При этом в общей финансовой стратегии организации выделяют следующие компоненты – стратегия формирования основного капитала (стратегия на рынке ценных бумаг), стратегия формирования оборотного капитала (стратегия на рынке денег), стратегия развития бизнеса и инвестиционных вложений (инвестиционная стратегия) и ценовая стратегия, определяющая целевые показатели

рентабельности, ликвидности и финансовой устойчивости организации [2].

Часть специалистов [9, 41] придерживаются так называемого "ресурсного" подхода в определении финансовой стратегии. Они выделяют в финансовой стратегии две составляющих: целевую и ресурсную. При этом целевая финансовая стратегия включает в себя стратегии роста стоимости, объемов продаж, прибыли компании, а ресурсная составляющая рассматривается как совокупность стратегии самофинансирования и стратегии финансовых инвестиций. В таком виде финансовая стратегия представляет собой "последовательность действий по формированию и распределению финансовых ресурсов на долгосрочную перспективу в рамках единого правового и информационного поля в целях единой корпоративной стратегии" [9, с.231].

Согласно классификации, предложенной Илышевой Н.Н. и Крыловым С.И. [21, с.145], финансовую стратегию можно разделить на три вида: генеральную финансовую стратегию, оперативную финансовую стратегию и финансовую стратегию отдельных задач. Классификационным критерием в данном случае выступает объем решаемых задач в сфере финансов. При этом авторы трактуют генеральную финансовую стратегию как финансовую стратегию, определяющую деятельность предприятия, а оперативную финансовую стратегию, как стратегию текущего маневрирования финансовыми ресурсами. С этой точки зрения, оперативная финансовая стратегия является стратегией контроля за расходованием средств и мобилизацией внутренних резервов, и охватывает валовые доходы и валовые расходы. Таким образом, оперативная финансовая стратегия является наиболее актуальной для разработки стратегией в современных условиях экономической нестабильности. Оперативная финансовая стратегия разрабатывается в рамках генеральной финансовой стратегии и детализирует ее на конкретном промежутке времени. Стратегия достижения отдельных задач заключается в умелом исполнении финансовых операций, направленных на обеспечение реализации оперативных и главных стратегических целей.

С учетом добавления временного фактора [14, 22, 23], выделяют генеральную финансовую стратегию, рассчитанную на среднесрочную перспективу (от года до 3 лет), и оперативную (краткосрочную) финансовую стратегию, рассчитанную на срок менее года.

К.Е. Щесняк [6] выделяет в качестве классификационных признаков финансовых стратегий принципы их формирования: принцип целенаправленности,

перспективности, приоритетности, реализуемости, итеративности, комплексности, мониторинга, селективности, стратегической конкуренции. Такого же подхода придерживаются А.В. Савцова и О.М. Неделько [25], выделяя в качестве принципов формирования дополнительно принцип обеспечения альтернативности финансового выбора и учет уровня финансового риска в процессе принятия финансовых решений, и объединяя предложенные К.Е. Щесняком принципы мониторинга и селективности в единый принцип мониторинга макро-, мезо- и микросреды предпринимательства и обеспечения на его основе гибкости принятия финансовой стратегии. Дополнительно авторы выделяют принцип "защиты от риска" – то есть концентрации части финансовых ресурсов в специальных фондах компании в целях обеспечения финансирования непредвиденных расходов и компенсации потерь, возникших в связи с наступлением неучтенных рисков событий [25, с.44-45].

Данный принцип, как представляется, хоть и весьма важен на практике, но тем не менее, регулируется законодательно, обязывая АО формировать резервный капитал в размере не менее 5% от уставного капитала. Другие типы хозяйствующих субъектов не имеют такой обязанности перед законом, но имеют право на создание резервных фондов, внося указания об их формировании в устав компании.

Одним из подходов к классификации финансовых стратегий является классификация по этапам жизненного цикла организации. В качестве классификационного признака финансовых стратегий исследователями [26, 27, 28] выделяются стадии жизненного цикла, поскольку именно этапы жизненного цикла, которые организация проходит в течение своей жизни в бизнес-среде, являются основными для формирования определенных видов финансовых стратегий, обеспечивающих достижение стратегических целей компании на каждом этапе оптимальным образом.

В общем виде можно рассматривать классификацию финансовых стратегий по видам в зависимости от следующих классификационных признаков: соответствие генеральной стратегии организации, инструменты реализации финансовых стратегий, этапы жизненного цикла предприятий, функциональный признак стратегии, конкретные задачи стратегии (табл.1).

Таблица 1. Классификация финансовых стратегий по видам

Классификационный признак

Вид стратегии

Соответствие генеральной стратегии организации	Стратегия ускоренного роста компании
	Стратегия ограниченного роста (стабильного развития) компании
	Антикризисная финансовая стратегия
По формированию и распределению финансовых ресурсов организации	Операционные стратегии (стратегии конкретных задач)
	Целевая финансовая стратегия
	Ресурсная финансовая стратегия
По объему решаемых задач в сфере финансов	Генеральная финансовая стратегия
	Оперативная финансовая стратегия
	Финансовые стратегии достижения определенных задач
По временному признаку	Долгосрочная финансовая стратегия
	Краткосрочная финансовая стратегия
По принципам формирования стратегии	Стратегия диверсификации финансовой деятельности компании

Классификационный признак

Вид стратегии

Стратегия концентрации финансовой деятельности компании

Стратегия интеграции финансовой деятельности компании

В зависимости от этапа жизненного цикла организации

В зависимости от функциональной направленности финансовой стратегии

В зависимости от вида управляемых ресурсов

Стратегия ускоренного (интенсивного) роста потенциала компании

Стратегия ограниченного роста потенциала компании

Стратегия сокращения (сжатия)

Налоговая стратегия

Инвестиционная стратегия

Дивидендная стратегия

Стратегия финансирования

Ценовая стратегия

Стратегия управления активами

Стратегия управления капиталом

Классификационный признак

Вид стратегии

Стратегия управления инвестициями
(инвестиционная стратегия)

Стратегия управления денежными
потоками

Стратегия управления финансовыми
рисками

Стратегия антикризисного финансового
управления (антикризисная финансовая
стратегия)

На наш взгляд, данная классификация достаточно полно отображает общую классификацию финансовых стратегий по видам в зависимости от выделенных выше классификационных признаков.

Таким образом, финансовая стратегия в настоящее время рассматривается как одна из функциональных стратегий в общем стратегическом наборе организации, но ее разработка представляет собой особую область финансового планирования. Природа финансовой стратегии "многолика" – с одной стороны, она является составной частью общей стратегии экономического развития, и должна быть согласована с целями и направлениями, сформулированными в общей стратегии. С другой стороны – она сама оказывает влияние на общую стратегию предприятия, и в определенном смысле может ограничивать или изменять направление общей стратегии компании. Таким образом, финансовая стратегия организации должна рассматриваться в нескольких аспектах:

- одна из функциональных стратегий в общем стратегическом наборе организации;
- важнейший компонент, обеспечивающий формирование и реализацию стратегических приоритетов генеральной (корпоративной) стратегии организации;
- система решений специфических финансовых задач.

Формирование финансовой стратегии требует также оценки специфических характеристик предприятий и учета внешних обстоятельств и факторов.

Непредсказуемость и скорость изменений рыночной среды, заставляющая вносить постоянные корректировки даже в краткосрочные планы, зачастую приводит руководителей организаций к мысли об отказе от разработки финансовых стратегий, особенно краткосрочных, заменяя их составлением финансовых планов. Но как показывает практика, если у компании нет финансовой стратегии, то процесс управления начинает сводиться к так называемому "хаотическому планированию" (garbage can), то есть организация реагирует на вызовы внешней среды с запаздыванием, не имеет возможности гибкой адаптации и сохранения конкурентоспособности.

Краткосрочная финансовая стратегия, основанная на анализе финансовых данных прошлых лет и анализе тенденций изменений внешней и внутренней бизнес-среды организации, позволяет определить выбор целей, задач и решений для общего стратегического управления организацией с учетом критических финансовых факторов (ограничений, возможностей, угроз). Таким образом, краткосрочная финансовая стратегия дает возможность верного и быстрого принятия стратегических и тактических решений в постоянно меняющейся конкурентной бизнес-среде.

2 Анализ практики финансового обеспечения коммерческой деятельности на примере АО «Нижегородский водоканал»

2.1 Характеристика предприятия

Проведем анализ финансово-хозяйственной деятельности АО "Нижегородский водоканал". АО "Нижегородский водоканал" — одно из крупнейших предприятий Российской Федерации в области водоснабжения и водоотведения, обслуживает водопроводные и канализационные сети, расположенные на территории площадью 41000 га с населением 1,3 млн. человек. Зарегистрировано 14.12.2006 года в Нижнем Новгороде. Единственным акционером АО "Нижегородский водоканал" является г.Нижний Новгород в лице уполномоченных административных структур

города.

Протяженность водопроводных и канализационных сетей, принадлежащих организации, 3247,5 км. В структуру предприятия входит свыше 35 подразделений. Результативность деятельности и высокое качество подаваемой воды обеспечивают более 2700 специалистов в области водоснабжения и водоотведения.

Предприятие является членом Российской ассоциации водоснабжения и водоотведения.

Согласно Уставу, Общество создано для осуществления деятельности по оказанию услуг водоснабжения и водоотведения, направленной на удовлетворение потребностей населения, предприятий, организаций, учреждений города.

Миссия компании АО "Нижегородский водоканал" - бесперебойное предоставление абонентам услуг водоснабжения и водоотведения высшего качества.

Основные направления развития:

- повышение операционной активности;
- повышение технологического уровня;
- повышение эффективности работы с клиентами;
- повышение инвестиционной привлекательности.

АО "Нижегородский водоканал" является компанией, раскрывающей информацию добровольно, и не является субъектом раскрытия информации, как это понятие определено и регулируется законодательством РФ о ценных бумагах.

Общество использует для осуществления основной деятельности имущество муниципальной имущественной казны г. Н.Новгорода, переданное ему по договорам аренды и концессионному соглашению.

Среднесписочная численность работников за 2019 г. составила 2750 человек.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности АО "Нижегородский водоканал" был проведен на основании данных бухгалтерского баланса и отчета о финансовой деятельности предприятия за 2019 год

В таблице 2 приведен укрупненный баланс организации.

Таблица 2. Укрупненный баланс АО "Нижегородский водоканал"

АКТИВ	в тыс. руб.			в % к итогу баланса		
	2017 год	2018 год	2019 год	2017 год	2018 год	2019 год
I. Внеоборотные активы	2 777 948	3 353 925	3 554 206	63,17%	63,71%	58,54%
II. Оборотные активы	1 619 863	1 910 342	2 517 724	36,83%	36,29%	41,46%
БАЛАНС	4 397 811	5 264 267	6 071 930	100,00%	100,00%	100,00%
ПАССИВ	в тыс. руб.			в % к итогу баланса		
	2017 год	2018 год	2019 год	2017 год	2018 год	2019 год
III. Капитал и резервы	1 137 468	1 130 050	1 423 319	25,86%	21,47%	23,44%
IV. Долгосрочные обязательства	1 739 470	2 352 204	2 758 220	39,55%	44,68%	45,43%
V. Краткосрочные обязательства	1 520 873	1 782 013	1 890 391	34,58%	33,85%	31,13%
БАЛАНС	4 397 811	5 264 267	6 071 930	100,00%	100,00%	100,00%

Как видно из табл. 2, структура баланса практически не менялась в 2017-2018 годах, но в 2019 году произошли достаточно заметные изменения.

В табл. 3 приведены расчетные показатели финансового рычага и основные расчетные показатели финансовой деятельности АО "Нижегородский водоканал" за 2018-2019 гг.

Таблица 3 Основные показатели финансовой деятельности АО "Нижегородский водоканал" за 2018-2019 гг., в тыс.руб.

Наименование показателя	Краткое обозначение	2018 год	2019 год	изменение показателя
1. Прибыль до налогообложения и расходов по привлечению заемных средств	ЕБИТ	303 770	735 135	431 365
2. Среднегодовая балансовая величина всех активов	IIA	4 831 039	5 668 099	837 060
3. Рентабельность совокупных активов, %	ROA	6,29	12,97	6,68
4. Расход по налогу на прибыль	NAL	58 067	60 554	2 487
5. Уровень налогообложения прибыли, коэффициент	RTAX	0,74	0,17	-0,57
6. Расходы в связи с использованием заемного капитала	FRAC	225 361	373 714	148 353
7. Среднегодовая балансовая величина заемного капитала	IK	3 697 280	4 391 414	694 134
8. Цена заемного капитала, %	WACTL	6,10	8,51	2,41

Наименование показателя	Краткое обозначение	2018 год	2019 год	изменение показателя
9. Среднегодовая балансовая величина собственного капитала	ИСК	1 133 759	1 276 685	142 926
10. Коэффициент финансового рычага	KFL	326,11	343,97	17,86
11. Эффект финансового рычага, %	DFL	0,16	12,77	12,61
12. Чистая прибыль	ЧП	20 342	300 867	280 525
13. Рентабельность собственного капитала, %	ROE	1,79	23,57	21,77

Как видно из табл. 3 практически все финансовые показатели за 2019 год улучшились по сравнению с 2018 годом, что свидетельствует о том, что стратегия предприятия направлена на стабилизацию финансового положения и улучшение показателей ее финансово-экономической деятельности.

Рентабельность активов (ROA) возросла почти в 2 раза, что свидетельствует о том, что активы компании генерируют большую прибыль в 2019 году по сравнению с прошлым 2018 годом на 6,68%.

При этом в результате увеличения оборотных активов в 2019 году на 0,8 млрд.руб. выручка за год выросла на 10,8% и достигла 3,9 млрд.руб., а чистая прибыль выросла в 14,8 раза и достигла 300 млн.руб.

Положительное значение эффекта финансового рычага свидетельствует о том, что АО "Нижегородский водоканал" в результате привлечения заемных средств в 2019 году сумело воспользоваться преимуществами кредитов, и в сочетании с ростом рентабельности активов это означает, что заемные деньги вкладываются в

оборотные активы, а не "омертвляются" во внеоборотных. Возросла рентабельность собственного и заемного капитала (в 23 и в 10 раз соответственно).

Для выявления основных проблем и негативных тенденций финансового состояния организации представляется целесообразным использовать динамический матричный баланс. Матричный баланс представляет собой наиболее наглядную форму для анализа изменений структуры баланса и позволяет быстро выделить как положительные изменения в платежеспособности предприятия, так и возможные тревожные факты.

2.2 Формирование краткосрочной финансовой стратегии АО "Нижегородский водоканал"

Учитывая проведенное исследование, можно сделать следующий вывод: наиболее важными проблемами финансового состояния организации является недостаточная финансовая устойчивость, весьма сильная финансовая зависимость в сочетании с высокой степенью финансового риска, что обуславливается недостаточностью собственного капитала для обеспечения оборотных средств и большой долей дебиторской задолженности в структуре оборотных активов.

Нахождение организации в квадранте 9 матрицы финансовых стратегий показывает реальное кризисное положение предприятия. Методы выхода из кризиса могут быть разными, в том числе: уменьшение количества инвестиций в иные предприятия и организации, дробление предприятия, максимизация прибыли.

Таким образом, основной целью разрабатываемой финансовой стратегии должна стать максимизация прибыли, оптимизация структуры капитала и увеличение рентабельности собственного и заемного капитала организации с учетом требований, предъявляемых к предприятиям ЖКХ в области водоснабжения (ремонт инфраструктуры, улучшение качества водоснабжения, ужесточение экологических требований и т.д.).

Особое внимание в процессе разработки финансовой стратегии предприятия должно быть уделено оптимизации структуры капитала, повышению прибыли организации, увеличению ее финансовой устойчивости.

С этой целью в качестве основных мероприятий по формированию финансовой стратегии и оптимизации финансового состояния АО "Нижегородский водоканал" предлагаются:

1. Оптимизация структуры капитала

Анализ финансово-хозяйственной деятельности АО "Нижегородский водоканал" показывает, что компания не обладает необходимым уровнем финансовой устойчивости. В российской практике нормативное значение коэффициента финансовой автономии принято не менее 0,4, то есть доля собственного капитала должна достигать 40%. При этом в организации значение коэффициента в 2019 году составило 0,23. Отрицательное значение коэффициента маневренности собственного капитала свидетельствует о том, что собственный капитал не участвует в образовании оборотных средств (табл.4).

Таблица 4. Показатели коэффициентов финансовой устойчивости

Показатели	2018 г.	2019 г.
Коэффициент финансовой автономии	0,21	0,23
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	-1,97	-1,50

Таким образом, необходимо направить прирост собственного капитала на финансирование оборотных средств, что позволит повысить финансовую устойчивость организации.

Рост собственного капитала может быть достигнут за счет направления чистой прибыли на развитие предприятия.

Представляется, что одним из мероприятий в этом направлении также может быть инвестирование части чистой прибыли в НМА, в том числе в новые технологические разработки в сфере деятельности организации, что позволит в дальнейшем снизить издержки компании на устаревшее оборудование, а также оптимизировать налогообложение организации и достичь, в том числе, нефинансовых целей – снижение экологической нагрузки на окружающую среду, улучшение качества обслуживания клиентов, повышение репутации компании.

2. Выбор рациональных источников финансирования

Модернизация и реновация основных средств организации осуществляется в рамках программы "Модернизация", рассчитанной на срок до 2024 года. Согласно этой программе, запланированные мероприятия по реновации и реконструкции частично финансируются из госбюджета, а частично выделяются в рамках кредитных линий банками.

Таким образом, в обычной хозяйственной деятельности организации является целесообразным снизить количество краткосрочных источников финансирования, привлекая в основном долгосрочные кредиты и займы. Это позволит снизить стоимость привлекаемых источников финансирования и повысить доходность предприятия.

В качестве целевого показателя планируется выбрать снижение объема краткосрочных кредитов и займов на 10% с одновременным повышением объема долгосрочных кредитов и займов на ту же сумму.

Средневзвешенную стоимость источников финансирования предприятия отражает показатель WACC (табл.5).

Таблица 5 Средневзвешенная цена капитала (WACC) в 2019 г.

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.	Затраты на привлечение, тыс. руб.	Цена источника, %	Доля источника в структуре пассива	Взвеш. стоим. источника, %
1. Кредиторская задолженность	835 888 0		0,00	13,91	0,00
<u>2. Задолженность по налогам</u>	28 613 0		0,00	0,48	0,00

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.	Затраты на привлечение, тыс. руб.	Цена источника, %	Доля источника в структуре пассива	Взвеш. стоим. источника, %
3. Прочие краткосрочные обязательства	0	0	0,00	0,00	0,00
4. Отложенные налоговые обязательства	3 947	0	0,00	0,07	0,00
5. Кредиты и прочие долгосрочные финансовые обязательства	3 655 535	373 714	10,22	60,83	6,22
6. Акционерный капитал	504 873	22 745	4,51	8,40	0,38
7. Резервы	118 723	0	0,00	1,98	0,00
8. Нераспределенная прибыль	862 037	0	0,00	14,34	0,00
Совокупные пассивы	6 009 616	396 459	x	100,00	WACC
					6,60%

В табл.5 используются следующие формулы для расчетов:

- цена источника ($C_{и}$) определяется как отношение затрат на привлечение капитала (Z) по строке к сумме показателя (C) по строке (в соответствии с годом)

, (17)

- доля источника ($D_{и}$) в структуре пассива рассчитана как отношение суммы показателя (C) по строке к общей сумме совокупных пассивов ($\Sigma ВБ$) (в соответствии с годом).

, (18)

- взвешенная стоимость источника ($Взв_{и}$) определяется как цена источника ($C_{и}$) по строке, умноженная на долю источника ($D_{и}$) по строке.

, (19)

3. Совершенствование работы по взысканию дебиторской задолженности.

Согласно проведенному исследованию, период оборота дебиторской задолженности ($ДЗ$) в организации составлял в 2019 году 133 дня. В целях роста доходности организации планируется уменьшение периода оборачиваемости дебиторской задолженности на 20% (до 106 дней) за счет повышения эффективности работы с $ДЗ$.

Это позволит максимизировать прибыль организации за счет снижения потерь от скрытой инфляции, а также уменьшения стоимости обслуживания дебиторской задолженности. Помимо этого, увеличится ликвидность оборотных активов, снизится уровень $ДЗ$, что позволит высвободить денежные средства для финансирования текущей операционной деятельности организации.

На данный момент в организации существует лишь регламент по претензионно-исковой работе, возникающей на этапе просроченной $ДЗ$. Этот регламент не включает в себя работу с $ДЗ$ на протяжении всего жизненного цикла, не учитывает возможность проработки решений по альтернативному погашению или рефинансированию $ДЗ$, не описывает процедур работы с документарной $ДЗ$, а также не устанавливает с полной определенностью распределение полномочий и ответственности за реализацию отдельных процедур. Также в настоящее время в организации не применяется никаких систем мотивации персонала для соблюдения регламентов по работе с $ДЗ$.

В связи с этим в качестве мер по снижению периода оборота дебиторской задолженности до целевых показателей предлагается разработать и внедрить четкие регламентные процедуры по работе с дебиторской задолженностью на всех этапах жизненного цикла, а также разработать мотивирующие меры воздействия на сотрудников организации за соблюдение регламентов и эффективную работу с клиентами по контролю и управлению дебиторской задолженностью (табл.6).

Коэффициент отвлечения оборотных активов в дебиторскую задолженность определяется по формуле:

, (20)

где:

$K_{\text{ООА}}$ – коэффициент отвлечения оборотных активов;

$\text{ДЗ}_{\text{ср}}$ – средняя дебиторская задолженность за период (год).

ОА - сумма оборотных активов.

Таблица 6. Показатели уровня дебиторской задолженности

Показатели	2018 год 2019 год	
Объем продаж, млн.руб.	3 566,04	3 932,49
Период оборота ДЗ, дней	115	133
Средняя ДЗ за период (год), млн.руб.	1 673,08	2 232,58
Оборотные активы, млн.руб.	1 910,34	2 517,72
Коэффициент отвлечения оборотных активов в ДЗ	0,88	0,89

Помимо этого, данное мероприятие позволит уменьшить потери организации от скрытой инфляции. В табл.7 приведен расчет потерь АО "Нижегородский водоканал" от скрытой инфляции за 2018-2019 гг.

Таблица 7. Расчет потерь АО "Нижегородский водоканал" от скрытой инфляции

Показатели	2018 год	2019 год
Годовой темп инфляции, %	3,7	4,3
Среднемесячный темп инфляции ($ТИ_{срмес}$), %	0,992	0,483
Среднемесячный индекс цен ($ИЦ_{срмес}$)	1,010	1,005
Коэффициент падения покупательной способности денег ($K_{и}$)	0,990	0,995
Объем продаж (В), млн.руб.	3 566,04	3 932,49
Период оборота ДЗ ($Пер_{об}$), дней	115	133
Количество расчетных периодов (n)	3,84	4,44
Расчетный индекс цен ($ИЦ_{р}$)	1,039	1,022
Расчетный коэффициент падения покупательной способности денег ($K_{ир}$)	0,963	0,979
Скрытые потери от инфляции ($СкрП_{ин\%}$), %	3,71%	2,12%
Скрытые потери от инфляции ($СкрП_{ин}$), млн.руб.	132,46	83,24

, (21)

, (22)

, (23)

, (24)

, (25)

, (26)

, (27)

, (28)

Таким образом, в 2019 году организация потеряла из-за скрытой инфляции 83,24 млн.руб. При этом в структуре оборотных активов дебиторская задолженность занимала в 2019 г. 89% (рис.4).

В связи с этим представляется, что налаживание работы по взысканию дебиторской задолженности является весьма эффективным мероприятием, особенно учитывая значительный удельный вес счетов к получению в составе оборотных активов.

Рисунок 4. Структура оборотных активов АО "Нижегородский водоканал" в 2019 г.

Таким образом, в качестве целевых показателей при разработке краткосрочной финансовой стратегии представляется целесообразным установить следующие:

- уменьшение периода оборота дебиторской задолженности на 20% (до 106 дней) в целях увеличения прибыли за счет снижения потерь от скрытой инфляции;
- снижение объема дебиторской задолженности на 10% в целях увеличения прибыли за счет снижения стоимости обслуживания дебиторской задолженности;
- снижение краткосрочных кредитов и займов на 10% с одновременным привлечением долгосрочных кредитов и займов на сумму 84,38 млн.руб. (для замещения выбывающей суммы краткосрочных кредитов) в целях увеличения прибыли за счет снижения стоимости заимствования.

Также это позволит улучшить финансовое состояние организации, повысить финансовую устойчивость, оптимизировать структуру капитала, более рационально подойти к выбору источников финансирования, а также повысить рентабельность собственного и заемного капитала с учетом минимизации риска для организации.

Оценка экономической эффективности финансовой стратегии осуществляется, прежде всего, на основе прогнозных расчетов ранее рассмотренной системы основных финансовых коэффициентов и заданных целевых стратегических нормативов, сопоставленных с базовым их уровнем.

В процессе исследования были рассчитаны перспективные прогнозные показатели по результатам внедрения предложенных мероприятий.

Таблица 8 Прогнозные показатели уровня дебиторской задолженности

Показатели	факт прогноз	
Объем продаж, млн.руб.	3 932,49	4 129,11
Период оборота ДЗ, дней	133	106
Средняя ДЗ за период (год), млн.руб.	2 232,58	2 009,32
Оборотные активы, млн.руб.	2 517,72	2 684,39
Коэффициент отвлечения оборотных активов в ДЗ	0,89	0,75

В результате предлагаемых мероприятий коэффициент отвлечения оборотных активов в ДЗ снизился до 0,75, что является положительным эффектом.

Оценка эффективности финансовой стратегии на основе показателя эффекта финансового рычага зависит от поставленной цели: повышение доходности деятельности организации. Показатель эффекта финансового рычага растет, что свидетельствует о повышении доходности организации.

При этом коэффициенты финансовой зависимости и финансовой устойчивости организации, а также коэффициент капитализации компании, выражающий степень финансового риска, показывают тенденцию к снижению, что свидетельствует об увеличении финансовой устойчивости и независимости организации в случае реализации предложенной финансовой стратегии (табл 9).

Таблица 9 Прогнозные показатели финансовой устойчивости

	факт	прогноз
Коэффициент финансовой зависимости	4,27	3,91
Коэффициент капитализации	3,27	2,91
Коэффициент финансовой автономии	0,23	0,26
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	-1,50	-1,23

Хотя значения коэффициентов финансовой автономии и маневренности собственных оборотных средств остаются весьма низкими, тем не менее, они показывают положительную динамику.

Прогнозные показатели эффективности использования заемного капитала также показывают положительную тенденцию (табл.22-23). Возрастает рентабельность заемного капитала, т.е. заемный капитал генерирует большую прибыль на рубль, и снижается средневзвешенная стоимость капитала (WACC), что свидетельствует об уменьшении стоимости привлекаемых источников финансирования и об увеличении доходности организации.

Таблица 10. Расчет прогнозной стоимости WACC

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.	Затраты на привлечение, тыс. руб.	Цена источника, %	Доля источника в структуре пассива	Взвеш. стоим. источника, %
1. Кредиторская задолженность	835 888 0		0,00	13,56	0,00

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.	Затраты на привлечение, тыс. руб.	Цена источника, %	Доля источника в структуре пассива	Взвеш. стоим. источника, %
2. Задолженность по налогам	28 613	0	0,00	0,43	0,00
3. Прочие краткосрочные обязательства	0	0	0,00	0,00	0,00
4. Отложенные налоговые обязательства	3 947	0	0,00	0,06	0,00
5. Кредиты и прочие долгосрочные финансовые обязательства	3 655 535	373 714	10,18	59,09	6,02
6. Акционерный капитал	504 873	22 745	4,51	8,17	0,37
7. Резервы	118 723	0	0,00	1,92	0,00
8. Нераспределенная прибыль	862 037	0	0,00	16,75	0,00
Совокупные пассивы	6 009 616	396 459	x	100,00	WACC

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.	Затраты на привлечение, тыс. руб.	Цена источника, %	Доля источника в структуре пассива	Взвеш. стоим. источника, %
-------------------------	------------------	-----------------------------------	-------------------	------------------------------------	----------------------------

6,38%

Таблица 11 Прогнозные показатели эффективности использования заемного капитала

	факт	прогноз
Рентабельность заемного капитала, %	10,98	15,98
WACC	6,60	6,38
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	2,92	2,63

В результате внедрения мероприятий по уменьшению периода дебиторской задолженности до 106 дней (целевой показатель - уменьшение на 20%) и снижению ее уровня на 10% потери организации от скрытой инфляции должны снизиться, согласно расчетам, до 1,41%, что дает экономическую эффективность 25,14 млн.руб. (табл.24).

Таблица 12. Прогнозный расчет снижения потерь от скрытой инфляции

Показатель	факт	прогноз
Период оборота ДЗ, дней	133	106
Количество расчетных периодов (n)	4,44	3,55

Показатель	факт	прогноз
Скрытые потери от инфляции, %	2,12%	1,41%
Скрытые потери от инфляции, млн.руб.	83,24	58,10
Экономическая эффективность за счет сокращения скрытых потерь от инфляции, млн.руб.		25,14

В табл.13 приведены данные для расчета показателя EVA (см.форм. 12) и расчетные прогнозные данные.

Таблица 13. Прогнозные расчеты EVA

Показатели	факт	прогноз
NOPAT, тыс.руб.	300 867	445 201
WACC, %	6,60	6,38
IC, тыс.руб.	5 078 854	5 245 519
EVA	-34 189	110 327

Рост экономической добавленной стоимости EVA показывает, что предлагаемые мероприятия являются целесообразными и приводят к положительным финансовым результатам.

Прогнозные показатели для матрицы финансовых стратегий приведены в табл.14.

Таблица 14. Расчет прогнозных показателей для матрицы финансовых стратегий для АО "Нижегородский водоканал" (в тыс.руб.)

Показатель, тыс.руб.	факт	прогноз
РХД	-1 202 322 105 017	
ЕВИТ	735 135	931 759
Изменение текущей финансовой потребности	774 242	-223 258
Производственные инвестиции	1 163 215	1 050 000
Обычные продажи имущества	0	0
РФД	-840 611	-383 116
Изменение ЗК	-327 133	193 654
Проценты (стоимость финансирования)	373 714	373 714
Налоги (налог на прибыль)	50 250	111 609
Выплаченные дивиденды	9 663	11 596
Долгосрочные финансовые вложения	79 851	79 851
РФХД	-2 042 933	-278 099

Таким образом, предложенные меры по формированию краткосрочной финансовой стратегии и установленные целевые показатели приведут к улучшению финансового состояния организации, в том числе к росту финансовой устойчивости, финансовой автономии, увеличению показателей рентабельности собственного и заемного капитала, оборотных активов, а также оптимизации

структуры капитала и уменьшению потерь организации от скрытой инфляции.

При реализации разработанной стратегии компания также получает возможность инвестирования денежных средств в новые технологии, что позволит увеличить прибыль при снижении издержек, и помимо этого, максимизировать стоимость бизнеса в перспективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последнее десятилетие идет активный поиск новых теоретических и методологических подходов к стратегическому управлению организациями, и вопрос изучения финансовой стратегии, как отдельной экономической категории, уже давно стоит на повестке дня. В стратегическом менеджменте финансовая стратегия представлена как одна из функциональных стратегий, которой отводится в основном обеспечивающая, но отнюдь не самостоятельная стратегическая роль.

В данной работе была разработана краткосрочная финансовая стратегия организации на примере АО "Нижегородский водоканал" и дана экономическая оценка ее эффективности при использовании в практической деятельности организации.

В процессе формирования краткосрочной финансовой стратегии организации был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности организации и выделены основные проблемы – недостаточность собственного капитала и низкая финансовая устойчивость организации.

В связи с этим основной целью разработанной в рамках данной ВКР краткосрочной финансовой стратегии являлась максимизация прибыли организации.

С этой целью были предложены следующие целевые показатели и мероприятия по их достижению:

- уменьшение периода оборота дебиторской задолженности на 20% (до 106 дней) в целях увеличения прибыли за счет снижения потерь от скрытой инфляции;
- снижение объема дебиторской задолженности на 10% в целях увеличения прибыли за счет снижения стоимости обслуживания дебиторской задолженности;

- снижение краткосрочных кредитов и займов на 10% с одновременным привлечением долгосрочных кредитов и займов на сумму 84,38 млн.руб. (для замещения выбывающей суммы краткосрочных кредитов) в целях увеличения прибыли за счет снижения стоимости заимствования.

Согласно прогнозным расчетам, предложенные мероприятия позволяют выполнить основную задачу разрабатываемой краткосрочной финансовой стратегии по максимизации прибыли. В результате проведенных мероприятий экономическая эффективность за счет сокращения скрытых потерь от инфляции составит 25,14 млн.руб., чистая прибыль увеличится на 4,79% и составит 445 млн.руб., экономическая добавленная стоимость становится положительной величиной и составит 110,33 млн.руб.

В прогнозной матрице финансовых стратегий в результате проведения предложенных мероприятий организация переходит из кризисного квадранта 9 в квадрант 7, что является положительным результатом.

Проведенные расчеты также показывают, что предложенные меры по оптимизации краткосрочной финансовой стратегии приведут к улучшению финансового состояния организации, в том числе к росту финансовой устойчивости, финансовой автономии, увеличению показателей рентабельности собственного и заемного капитала, оборотных активов, а также оптимизации структуры капитала, уровня дебиторской задолженности и уменьшению потерь организации от скрытой инфляции.

При реализации разработанной стратегии компания получает возможность инвестирования денежных средств в новые технологии, что позволит увеличить прибыль при снижении издержек, и помимо этого, максимизировать стоимость бизнеса в среднесрочной перспективе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акулов В.Б. Финансовый менеджмент. 4-е изд. М.: 2010. 264 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. СПб: Изд-во "Питер", 2009. 344 с.
3. Барабанова И.Ю. Цели и задачи разработки финансовой стратегии на предприятии / М.: 2012. С.8-12.
4. Бараненко С.П., Михель В.С. Сущность финансовой стратегии промышленного предприятия / М.: Современные проблемы гуманитарных и естественных наук: материалы XXX международной научно-практической конференции 5-6

октября 2019 г. Изд-во "Институт стратегических исследований": Изд-во "Перо", 2019. С. 58-60.

5. Беляева Д.С., Ронова Г.Н. Финансовая стратегия: понятие и роль в развитии компании / В сборнике: Экономическая наука сегодня: теория и практика Сборник материалов III Международной научно-практической конференции. М., 2018. С. 106.
6. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. К.: "Ника-Центр", "Эльга", 2004. 711 с.
7. Боди З., Мертон Р. Финансы. М.: Вильямс, 2007. 347 с.
8. Борисова В.Д. Особенности финансовых стратегий российских компаний / Известия ПГПУ им. В. Г. Белинского. 2011. № 24. С. 230-233.
9. Бригхэм Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент. 10-е изд. Пер. с англ. под ред. к. э. н. Е. А. Дорофеева. СПб.: Питер, 2009. 960 с.
10. Воробьев А.В. Отечественные методологические подходы к разработке финансовой стратегии предприятия (генезис и анализ) / Финансы и кредит. 2015. №16 (448). С. 20-27.
11. Воробьев А.В. Анализ современных зарубежных матричных моделей выбора финансовой стратегии / Современные технологии управления. №10 (22) [Электронный ресурс]. URL: <http://sovman.ru/article/2201/> (дата обращения 22.05.2020)
12. Воробьев А.В. Эволюция научных взглядов на стратегическое финансовое планирование за рубежом / УЭКС. 2015. №29. С.37
13. Воробьев А.В., Иванов В.М. Непрерывное планирование как подход к формированию и реализации эффективной финансовой стратегии организации. Современные технологии управления, апрель 2017. [Электронный ресурс]. URL: <http://sovman.ru/article/4001/> (дата обращения 29.05.2020)
14. Воробьев А.В., Леонтьев В.Е. Анализ отечественных методологических подходов к разработке финансовой стратегии предприятия, предполагающих построение финансовых матриц / УЭКС. 2011. №34. С.6-7.
15. Воробьев А.В., Леонтьев В.Е. Корпоративные финансы (водный транспорт). Экономика, 38.03.02 Менеджмент. Киров: МЦНИП, 2020. 174 с.
16. Воробьев А.В., Олюнин В.И. Анализ стоимостных моделей финансового стратегического планирования / Современные технологии управления. 2015. № 11 (35). С. 20-27.
17. Гениберг Т.В., Иванова Н.А., Полякова О.В. Сущность и методические основы разработки финансовой стратегии фирмы / Научные записки НГУЭУ. Экономика. 2009, №4. [Электронный ресурс]. URL:

https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/issue.php?ELEMENT_ID=3344
(дата обращения 20.05.2020)

18. Голубцова Д., Лахметкина Н. Разработка критериев оценки результативности финансовой стратегии развития компании / Финансовая жизнь. 2018. № 4. С. 51-55.
19. Двадцатые Апрельские экономические чтения: Материалы международной научно-практической конференции / Под ред. д.э.н., проф. В.В. Карпова и д.э.н., проф. А.И. Ковалева. Омск: РОФ "ФРСП", 2017. 442 с.
20. Дволучанский И.В. Целевой и ресурсный подходы в сценарном менеджменте: российский опыт / В сборнике: История управленческой мысли и бизнеса: сценарный менеджмент и лидерство 2019. С. 116-124.
21. Дербичева А.А., Губернаторова Н.Н. Применение различных подходов и методов анализа при формировании финансовой стратегии организации / В сб.: Наука, образование, общество проблемы и перспективы развития: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. Калуга. 2018. С. 41-43.
22. Дербичева А.А. Финансовый результат деятельности организации как объект оценки и анализа / Калужский экономический вестник №2. 2019. с.12.
23. Дорофеев М.Л. Сравнительный анализ стратегических моделей финансового менеджмента / Финансовый менеджмент. 2008. № 2. С. 31-41.
24. Дружкова В.Н. Анализ и оценка финансовой стратегии организации с позиции применения различных подходов и методов их проведения на основе материалов конкретного хозяйствующего субъекта / Вестник Кемеровского государственного университета, 2017 № 3 (59) Т. 1. С. 244-247.
25. Едренова В.Н., Воробьев А.В. Генезис зарубежных концепций стратегического финансового планирования / Финансы и кредит. 2011. №18 (450). С.2-8
26. Едренова В.Н., Воробьев А.В. Графическая интерпретация финансовой стратегии корпорации. М.: Финансы и кредит, 2018. №13(253). С.2-4.
27. Жилкина А.Н. Финансы: учебник для бакалавров / отв. ред. А.М. Ковалева. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2015. 443 с.
28. Жулева О.И. К вопросу о методах анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 6-1 (45). С. 20-22.
29. Злотникова Г.К., Казеннова А.В. Значение и применение бухгалтерского баланса для оценки финансового состояния и разработки стратегии обеспечения экономической безопасности / В книге: The global systemic crisis: new milestone in development or an impasse? ISAE "Consilium". 2018. С. 140-149.

30. Зуева Е.В. Финансовая стратегия предприятия и возможности ее реализации / Политика, экономика и инновации. 2018. № 2 (3). С. 16.
31. Зубарев А.Е., Молчан А.Ю., Будлянская Н.И. Теоретико-методологические аспекты формирования стратегии развития организации / Вестник ТОГУ, 2018. №2(37) С. 147-152.
32. Ивашковская И.В., Степанова А.Н., Кокорева М.С. Финансовая архитектура компаний. Сравнительные исследования на развитых и развивающихся рынках: Монография. М.: ИНФРА-М, 2015. 238 с.
33. Илышева Н.Н., Крылов С.И. Учет, анализ и стратегическое управление инновационной деятельностью. Монография. М.: Финансы и статистика, 2017. 216 с.
34. Исаева Н.А., Митина О.В. Оценка стратегии предприятия на основе анализа финансовых показателей / Современные проблемы науки и образования. 2018. № 1-1. С. 124.
35. Карпов П.Н. Диагностика стабильности финансовой стратегии коммерческих организаций / СПб: Научное обозрение. 2015. №1. С.15-21.
36. Кацабаев А.А. Финансово-инвестиционная стратегия организации и факторы, влияющие на ее развитие / Новая наука: Проблемы и перспективы. 2019. № 4-1. С. 122.
37. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. Пер с англ. М: Издательский дом "Вильямс", 2007. 656 с.
38. Кузнецова О.А., Ишеева И.А., Дворникова Ю.В. Формирование финансовой стратегии организации / Концепт. 2015. Спецвыпуск № 04. [Электронный ресурс]. URL: <http://e-koncept.ru/2015/13533.htm>. (дата обращения 20.05.2020)
39. Курносова Е.А. Основные методы оценки эффективности финансовой стратегии организации / Актуальные вопросы экономических наук. 2019. № 49. С. 226-231.
40. Лапыгин Ю.Н. Теория организаций / М.: ИНФРА-М, 2007. 311 с.
41. Литовченко В.В. Общее и особенное в формировании финансовых стратегий / Известия Томского политехнического университета. 2018. №6 (308). С. 194.
42. Макаров А.С. Формирование финансовой политики с учетом стадий жизненного цикла / Финансы и кредит. 2010. №12 (396). С. 47–54.
43. Медин А. Арзамасский водоканал: инвестиции в модернизацию / Водоочистка. Водоподготовка. Водоснабжение. 2020. № 2 (110). С. 58-64.
44. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по джунглям стратегического менеджмента. М.: "Альпина Паблишер", 2012. 230 с.
45. Михель В.С. Финансовая стратегия как инструмент управления промышленной корпорацией. Монография. М.: АО "Московская типография№2", 2015. с. 61

46. Нестеренко Ю.Н. Жизненный цикл фирмы как фактор реализации ее финансовой политики / Экономический журнал. 2011. №3. С. 70–76.
47. Нестеренко В.О. Теоретические основы оценки эффективности финансовой стратегии коммерческих организаций / Вестник магистратуры. 2019. № 1-2. С. 59-61.
48. Палкина Е.С. Финансовая стратегия как инструмент реализации инвестиционного потенциала организации // Инициативы XXI века. – 2018. № 4. – С. 30-34.
49. Панина Е.Б., Панин А.И. Диагностика финансового состояния предприятия и оценка вероятности его банкротства / Перспективы развития экономики и менеджмента / Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. № 2. Челябинск, 2018. 152 с.
50. Парманова Р.С., Тастанбеков Ж.М. Методы оценки эффективности финансовой стратегии и тактики компании / В сборнике: Мир на пороге новой эры. Как это будет? Материалы международной научно-практической конференции: в 2х частях. Отв. редактор Зарайский А.А.. 2017. С. 66-70.
51. Петренко Т.А. Системный подход к оценке эффективности финансовой стратегии в условиях системных преобразований / Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2020. Т. 11. № 3. С. 73-77.
52. Плескова О.В. Финансовая стратегия компании в концепции жизненного цикла / Известия УрГЭУ, 2019. №.3(65). С. 75-82.
53. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2018. 454 с.
54. Пуртов С.А. Методы оценки финансово-инвестиционной стратегии / Economics. 2018. № 8 (9). С. 66-71.
55. Решетько Н.И. Формирование критериальной базы оценки эффективности международной финансовой стратегии инновационно-активных нефтегазовых структур / Транспортное дело России. 2012. № 6-3. С. 27-31.
56. Савцова А.В., Неделько О.М. Методологические принципы формирования финансовой стратегии компании / Финансы и кредит, 2017. №21(597). С. 41-45.
57. Савцова А.В., Неделько О.М. Сравнительный анализ реализации финансовой стратегии компаний Ставропольского края / Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2018. № 5(50). С. 110-117
58. Сафронов Р.А. Методические подходы к оценке финансовой стратегии предприятия / NovaInfo.Ru. 2020. Т. 1. № 74. С. 198-202.
59. Слепов В.А., Дорофеев М.Л. Матрица предельных показателей взаимодействия денежно-кредитной политики и конкурентоспособности компаний / Дайджест-

- финансы. 2015. № 4. С. 37-40.
60. Соколова Н.Н., Егорова Т.Н. Финансовая стратегия как важная составляющая общей стратегии компании//Фундаментальные исследования. 2018. № 2-12. С. 271
 61. Сорокин М.Э. С разумом и эффективностью: матрица финансовых показателей [Электронный ресурс]. URL: [http:// gaar.ru/articles/51022](http://gaar.ru/articles/51022) (дата обращения 29.05.2020)
 62. Хольнова Е.Г. Основные направления оптимизации финансовой политики в деятельности предприятия / Современные научные исследования и инновации. 2018. № 6-3 (50). С. 57-61.
 63. Хоминич И.П. Финансовая стратегия компаний. М.: Изд-во Росс. экон. Академии, 1998. 156 с
 64. Щесняк К.Е. Генезис науки о стратегическом планировании финансовой деятельности предприятия. Extraconsulting. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.extraconsulting.ru/genezis-nauki-o-strategicheskom-planirovanii-finansovoy-deyatelnosti-predpriyatiya> (дата обращения 29.05.2020)
 65. Щесняк К.Е. Принципы формирования финансовой стратегии предприятия / ПСЭ. 2015. №1. С.411-414.
 66. Якушев М.Ф. Финансовая политика организации: понятие, цели и этапы формирования / М.: Финансы и кредит. 36 (612), 2017. С.37-44
 67. Нижегородский водоканал. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vodokanal-nn.ru/> (дата обращения 28.05.2020)
 68. Скорректированная инвестиционная программа "Модернизация" 2017-2023 годы. АО "Нижегородский водоканал". Н.Новгород, 2019. 46 с.