

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В
КОРПОРАТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ИНТЕГРА»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ**

студента 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Кухарского Яна Олеговича

Научный руководитель

к.э.н., доцент

Л.Н. Леванова

подпись, дата

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Л.И.Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2022

Введение. Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что финансовый менеджмент объединяет совокупность приемов, методов и средств, которые используются корпорациями для минимизации риска неплатежеспособности и повышения доходности. Основной его целью является получить наибольшую выгоду от функционирования компании в интересах собственников. Основными функциями управления финансами в системе управления корпорацией являются: анализ и оценка финансового состояния предприятия, разработка и совершенствование генеральной и оперативных стратегий, внутренне финансовое планирование, управление ликвидностью и имеющимися оборотными средствами, капиталом, а также финансовыми рисками в деятельности предприятия.

Актуальность использования системы финансового менеджмента в корпорации, также обусловлена кризисными явлениями в экономике, которые привели к снижению оборотных средств предприятий, ежегодному уменьшению объемов деятельности, неэффективному использованию производственных мощностей, увеличению затратоемкости и убыточности.

Помимо этого, наблюдается тенденция ограниченности финансовых ресурсов предприятий и возможностей их привлечения, что безусловно вызывает необходимость оптимизации использования наличных финансовых ресурсов, повышения точности прогнозирования и планирования финансовой деятельности предприятия.

Опыт большинства развитых зарубежных компаний показывает, что в условиях рынка максимальное использование методов финансового менеджмента в деятельности предприятий является важнейшим условием их выживания и экономического роста. Учитывая, что с 90-ых годов в условиях развития рынка в РФ начал активно развиваться финансовый менеджмент, то применение успешного опыта с Запада является одной из приоритетных задач.

Актуальность темы исследования подтверждается многочисленными работами. Базовые теоретические аспекты, а также различные дополнения

вывели такие отечественные ученые и специалисты как: Рахимов Т.Р., Патрушева Е.Г., Шохин Е.И., Поляк Г.Б. и многие другие. Наиболее заметным в данной отрасли изучения является Бланк И.А., которые сформулировал и изучил множество элементов системы финансового менеджмента.

Среди зарубежных деятелей можно выделить Г. Марковиц, Дж. Линтнер, Ф.Модильяни и М. Миллер, которые являются родоначальниками становления финансового менеджмента как науки. Помимо них есть и современные научные деятели, изучающие систему финансового менеджмента, такие как Джеймс К. Ван Хорн, Джон М. Вахович, Ричард Брейли, Стюарт Майерс и др.

Объект исследования: система корпоративного финансового менеджмента в ООО «Интегра».

Предмет исследования: управленческие решения, возникающие в процессе формирования системы корпоративного финансового менеджмента в ООО «Интегра».

Цель выпускной квалификационной работы: проведение анализа эффективности системы финансового менеджмента в ООО «Интегра» как фактора повышения эффективности корпоративного управления.

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Изучение теоретических аспектов системы финансового менеджмента в корпорациях;
2. Проведение анализа финансового состояния и системы финансового менеджмента в ООО «Интегра»;
3. Поиск мероприятий совершенствования элементов системы финансового менеджмента ООО «Интегра».

Новизна выпускной квалификационной работы:

- определены проблемы по основным показателям финансового состояния компании ООО «Интегра». Самыми основными из которых являются в недостатки собственного капитала и оборотных средств. Из-за чего многие коэффициенты экономической эффективности ниже нормы. Помимо этого, есть проблема в определении и

разработке генеральной финансовой стратегии Из-за нехватки, информации о внешнем рынке, слабом учете внутренних возможностей и слабом контроллинге за финансовой деятельностью выбирается некорректная генеральная стратегия.

- разработаны мероприятия по формированию генеральной стратегии компании ООО «Интегра», через изменение вектора направления с концентрированного роста на стратегию диверсифицированного роста, обозначены основные этапы ее реализации. и рассчитан экономический эффект от ее совершенствования. Также предложены мероприятия по внедрению новой структурной единицы в рамках системы финансового менеджмента компании в роли отдела внешнего и внутрихозяйственного контроллинга.

Основное содержание работы. В главе 1 «Теоретические аспекты развития системы финансового менеджмента в корпоративной организации» раскрываются понятие, предметы, объекты, признаки системы финансового менеджмента, а также механизм принятия решений и роль финансового менеджмента в корпорации.

Система финансового менеджмента корпорации – это совокупность управленческих решений и действий, образующие систему, которые возникают в результате отношения между субъектами, в роли акционеров, менеджеров и совета директоров и объектами управления, направленная на эффективное привлечение, распределение и контроль финансовых ресурсов, с целью увеличения прибыли и рыночной стоимости корпорации.

У любой системы есть управляющая и управляемая подсистемы, так и в финансовом менеджменте – в роли управляющей системы (субъектов) выступают – финансовая дирекция, ее подразделения и финансовые менеджеры, а в роли управляемой (объектов) – денежный оборот, кругооборот капитала, финансовые ресурсы и источники, а также финансовые отношения (Рисунок 1).

Говоря о цели, которая преследует система финансового менеджмента в корпорации, она заключается в максимизации благосостояния собственников,

что выражается в максимизация финансовой прибыли при допустимом уровне финансового риска.

Структура организации – это фиксированные взаимосвязи, которые находятся между подразделениями и работниками организации. Структура управления характеризуется составом и информационными взаимосвязями самостоятельных подразделений или отдельных исполнителей, расположенных в последовательной соподчиненности и наделенных определенными правами и обязанностями. Число подразделений в структуре определяет ее уровни. Структурные подразделения обладают различным набором зон ответственности.

Финансовые подразделения или службы занимают важное место в общей структуре системы управления компанией. Не существует универсальной структуры финансового менеджмента на уровне корпорации. Любая крупная компания, включая корпорации, сама разрабатывает и определяет структуру управления и место финансовой службы в ней.

Финансовые подразделения, функционирующие в корпорации, представляют собой финансовую службу корпоративного управления. Их общей задачей является – функционирование в рамках финансовой политики корпорации, которая представляет собой - целенаправленное использование финансов для достижения стратегических и тактических задач, определенных учредительными документами (уставом) корпорации. Финансовая политика системна и состоит из нескольких компонентов, как финансовая стратегия и финансовая тактика.

В наше время роль финансового менеджмента еще больше усиливается в меняющейся внешней среде и является определяющей для успеха как в частном, так и государственном корпоративных секторах, особенно на Западе.

Можно выделить несколько векторов, в которых развивается:

- Развитие модели управления стоимостью, в частности максимизация прибыли

- Совершенствование инструментов рационализации использования финансовых ресурсов в условиях их дефицита
- Рост роли человеческого капитала в экономике

В главе 2 «Анализ системы финансового менеджмента в организации ООО «Интегра» приведены результаты анализа хозяйствующей деятельности и экономического состояния ООО «Интегра».

Основной вид экономической деятельности (ОКВЭД): Производство пищевых продуктов. Общество с ограниченной ответственностью Интегра – организация, которая занимается производством и реализацией мясной и растительной продукцией.

Опираясь на показатели за последние 2 года была получена следующая информация по данным о реализации продукции:

1. Выручка по темпу прироста обгоняет Прибыль, что показывает неэффективность бизнеса в данный момент времени;
2. Одной из причин разницы прироста между Выручкой и Прибылью является рост цен на сырье, закупаемое у внешних поставщиков (мясо, специи, консерванты и добавки).

Согласно отчету о прибылях и убытках прирост в 2021 году по отношению к 2020 показали статьи: Заработная плата, Реклама, Командировочные расходы и Продвижение и стимулирование сбыта. Рост статей произошел из-за непосредственного увеличения числа сотрудников на производстве и в торговой команде, из-за привлечения новых сервисов по продвижению продукта (YouTube, Instagram), а так же увеличение в денежном представлении скидок, промо и РБ крупным клиентам.

Одним из самых распространенных методов, позволяющих быстро определить стратегическую обстановку, в которой находится компания, является SWOT-анализ. SWOT-анализ базируется на основном принципе, который гласит: стратегия должна обеспечивать достаточно полное соответствие внутренних возможностей компании (ее сильных и слабых

сторон) внешней ситуации (возможностям и угрозам), в которой она (Таблица 1)

Таблица 1 – SWOT анализ ООО «Интегра»

Внутренние сильные стороны	Внутренние слабые стороны
Крупные финансовые ресурсы; Высокая репутация у потребителей; Возможности использования эффекта масштаба; Лучшая реклама в домашнем регионе; Большие производственные мощности; Мощная логистическая система; Качественная система аудита; Возможность производить продукцию на высокотехнологическом оборудовании	Слабая реализация стратегии; Мало финансовых экспертов, слабые специалисты в финансовом отделе; Плохая проработка маркетинговых мероприятий; Плохая экспертиза иногородних рынков. Слишком раздутая ассортиментная матрица, нет очевидных лидеров среди продуктов.
Внешние возможности	Внешние угрозы
Возможность стать экспертом в категории мясопереработки; Расширение дистрибуции; Привлечение высококвалифицированных специалистов коммерческого блока, экспертов рынка	Изменение себестоимости сырья на бирже; Укрупнение уже сложившихся монополистов в категории; Неблагоприятное изменение курсов иностранных валют; Неблагоприятные изменения законодательства.

Так же были получены результаты анализа показателей рентабельности представлены в (Таблица 2)

Таблица 2 – Показатели рентабельности предприятия, %

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменения 2021 – 2019
Рентабельность продаж	2,18%	1,97%	1,83%	-0,35%
Рентабельность собственного капитала	41%	29%	32%	-9%
Рентабельность активов	12%	9%	8%	-4%
Рентабельность продукции	3,5%	2,9%	2,5%	-1,0%

По данным таблицы 2 видно, что за период с 19-21 годы по основным показателям отрицательная динамика. Эти показатели можно объединить общими проблемами: пандемия, увеличение себестоимости сырья, крупные вложения в производственные мощности. Помимо этого, рентабельность активов показывает финансовую отдачу от использования активов предприятия, следовательно, эффективность деятельности предприятия стала ниже. Коэффициент рентабельности собственного капитала имеет нормальное

значение, но за три года снизился более чем на 9%, хотя и за неполный 21 год есть положительная динамика. Данный показатель говорит об неэффективной финансовой стратегии.

Чтобы более точно определить проблемы в финансовой стратегии был произведен анализ показателей оценки финансовой устойчивости (Таблица 3).

Таблица 3 – Коэффициенты финансовой устойчивости предприятия

Показатель	2019	2020	2021	Изменения 2021 – 2019
Коэффициент автономии	0,12	0,13	0,13	+ 0,005
Коэффициент финансового рычага	17,4	15,2	15,6	- 1,8
Коэффициент финансирования	0,8	0,92	0,93	+ 0,13
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами	0,049	0,043	0,041	- 0,007
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,23	0,20	0,48	+ 0,25

Из таблицы 3 следуют следующие выводы, что у предприятия есть недостаток собственных средств и оно подчинено кредитам, заемным средствам. Финансовая устойчивость низкая.

В ходе анализа можно сделан вывод, что во многом финансовые проблемы связаны из-за существующей финансовой стратегии, которой на данный момент пользуется ООО «Интегра», основной которой является – увеличение реализации продукции компании, по средствам развития географии продаж и создания широкой ассортиментной матрицы.

Тем самым зная основные проблемы в системе финансового менеджмента ООО «Интегра», был предложен ряд мероприятий, которые помогут улучшить финансовое состояние компании и увеличить объем собственных средств по отношению к заемным.

В главе 3 «Направления совершенствования системы финансового менеджмента в ООО «Интегра» описаны мероприятия по совершенствованию системы финансового менеджмента, а так же рассчитан эффект от их внедрения.

В процессе формирования системы финансового менеджмента, необходимо, чтобы все ее составляющие функционировали максимально корректно. Для этого, было предложено наладить оценку финансового состояния организации. Финансовые службы ООО «Интегра» должны на регулярной основе следить за финансовым состоянием и платежеспособностью предприятия. В процессе развития состояния компании должна проводиться деятельность по обнаружению факторов, из-за которых снижается платежеспособность и финансовая устойчивость.

Для начала самым простым инструментом, который было предложено внедрить – актуальная и полная информация аналитики рынка. Для этого необходимо расширить список информационных ресурсов для проведения качественной аналитики, по результатам которой будет формироваться генеральная и оперативные стратегии, а также иные финансовые отчеты ООО «Интегра». На данный момент закупаются исключительно данные сетей и локальных исследовательских компаний, которые не дают качественной и полной оценки рынка. Наиболее популярными в отрасли товаров широкого потребления являются: Nielsen и GFK. Данные исследовательские компании предлагают широкие услуги в предоставлении информации касательно рынка, его нынешняя ситуация, темпы и направления развития, предполагаемые скачки и др. Крупнейшие компании, например, «Мираторг», «Останкино», пользуются данными инструментами и быстро реагируют на изменения рынка.

На 2021 год заключение годового контракта на предоставление пакета исследований рынка FMCG в отрасли «мясопереработка» стоят:

- Nielsen \approx 25 тыс.долларов
- GFK \approx 1 млн.рублей

Потенциально данные решения помогут увеличить прибыль компании, так как реакция на изменение рынка будет значительно быстрее. В отчетах будут все необходимые параметры для учета в оперативных и генеральных стратегиях, а также для ответа на вопрос угроз и возможностей.

Помимо этого, существует еще одна проблема, связанная с отсутствием, как такового, отдела финансового контроллинга. В данный момент времени функции финансового контроллинга разделены между всеми частями финансового системы. Из-за этого возникают следующие проблемы:

- Получение штрафных санкций, иногда расторжение контрактов из-за несвоевременной оплаты счета по рекламациям, поставленному сырью, и др.
- Некорректное оформление документов;
- Несвоевременная реакция на возникающие во внешней и внутренней среде вызовы и риски;
- Проблемы в согласовании внутрипроизводственного и финансового учета;
- Недостаток информации для формирования генеральной стратегии.

Так как проблемы в отсутствие системы финансового контроллинга захватывают и внешнюю и внутреннюю среду, то было предложено ввести в организационную структуру новую службу, которая будет включать в себя от 2 сотрудников, осуществляющие внутрихозяйственный и внешний контроль.

С помощью данного введения есть возможность разгрузить отделы бухгалтерии, экономической эффективности и планово-аналитический, а также снизить риски компании и уменьшить количество «узких мест» в организационной структуре.

Так же основной выделенной проблемой в системе финансового менеджмента является – некорректный выбор и составление генеральной финансовой стратегии. Составление финансовых стратегий происходит без полного или частичного проведения обязательных мероприятий.

На данный момент основной трактовкой генеральной и оперативных стратегий компании, согласно классификации Томпсона-Стрикленда, является стратегия концентрированного роста через усиление позиций на рынке, развитие рынка и развития продукта. Согласно экономической ситуации,

динамике и вектора развития рынка продуктов широкого потребления, стратегия концентрированного роста не подходит компании ООО «Интегра».

В связи с этим было предложено пересмотреть финансовую стратегию компании и взять за основу стратегию конгломератной диверсификации. Учитывая, что бренды компании достаточно узнаваемы, можно развить новые номенклатурные группы, без серьезных вложений для ООО «Интегра».

Помимо этого было предложено параллельно разработке стратегии пересмотреть принятие управленческих решений. Перед формированием главного экономического плана компании необходимо выполнить все обязательные мероприятия.

- Грамотное распределение собственного капитала и оборотных средств;
- Стремление к достижению минимальной себестоимости;
- Проведение риск-менеджмента / Анализ внешней среды и возможностей компании.

Данные мероприятия обязательно должны быть включены в этапы формирования генеральной финансовой стратегии. Контроль за осуществлением данных мероприятий на себя должен взять коммерческий директор. Данные будут получаться согласно отчетам от планово-аналитического отдела и отдела экономической-эффективности на основании внутренних данных, внешних отчетов и информации от ранее предложенных консалтинговых исследовательских агентств.

Чтобы разработать качественную генеральную финансовую стратегию необходимо следовать согласно общепринятым этапам:

- 1. Установление периода осуществления стратегии.*
- 2. Анализ факторов внешней финансовой среды организации.*
- 3. Определение стратегических целей финансовой деятельности.*
- 4. Создание комплекса мероприятий по осуществлению реализации финансовой стратегии.*

Финансовая стратегия диверсифицированного роста предполагает развитие нового продуктового направления в рамках имеющейся организации. Согласно учету о возможности реализации продукции была выбрана и предложена к заведению следующая номенклатурная группа «Сыр и сырный продукт».

Согласно расчету экономической эффективности в перспективе данное внедрение может увеличить прибыль компании за 1 календарный год на 10,5 млн.руб. при функционировании с рентабельностью в 14,6%. (Таблица 4)

Таблица 4 – Расчет экономических показателей по проекту в рамках новой генеральной стратегии

Статья Затрат	Наименование расходов	Сумма без НДС
90.01	Выручка Базовая	82 605 728
90.02.	Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	66 948 791
Валовая прибыль		15 656 937
44.	Операционные расходы	5 157 574
	Заработная плата	3 590 035
44.01.05.01.	ФЗП Отдел маркетинга	1 017 000
	ФЗП Отдел продаж	2 573 035
44.01.01.03.	ФЗП ТП розница (Tradition trading)	2 573 035
	Реклама	200 415
44.06.06.01.	BTL	200 415
	Продвижение и стимулирование сбыта	107 658
	Утиль	1 259 466
Чистая прибыль/убыток		10 499 363
Рентабельность		14,57%

Примерное время, которое потребуется на внедрение нового направления, если будет разрабатываться вместе со стратегией описано в Таблице 5.

Таблица 5 – Этапы с временными отрезками

№	Этап	Время
1	Разработка экономического обоснования	01.11.2021-14.11.2021
2	Защита проекта и бюджета перед руководством	15.11.2021-18.11.2021
3	Поиск поставщиков/Создание логистической цепочки	18.11.2021-25.11.2021
4	Переговоры, заключение договора на поставку	25.11.2021- 05.12.2021

5	Заказ продукции/Формирование ценовой политики и системы мотивации торговой команды/ Заведение карточек товара в 1С, Меркурий, ЧЗ	06.12.2021-20.12.2021
6	Получение продукции на склад/Старт реализации/Исправление ошибок	21.12.2021-23.12.2021

5. Оценка сформированной стратегии и ее эффективности в соответствии с финансовым состоянием организации

В сущности, каждый год может происходить прибавка в объеме реализации и соответственно наращивании прибыли, это непосредственно скажется на показателях финансовой устойчивости компании ООО «Интегра». Собственный капитал и оборотные средства увеличатся, в следствие чего коэффициенты автономности, финансового рычага, финансирования дадут положительную динамику (Таблица 6).

Таблица 6 – Прогнозируемый результат по основным экономическим коэффициентам от принятия новой финансовой стратегии

Параметр	2021	2022	2023	Динамика 2023 - 2021
Чистая прибыль от основной деятельности, млн.руб.	174	176	178	4
Чистая прибыль от нового направления "Сыры" млн.руб.		10,5	27	27
Чистая прибыль от нового направления "Консервы" млн.руб.			12	12
Итого прогнозный рост чистой прибыли				43
Коэффициент автономии	0,13	0,14	0,17	+ 0,04
Коэффициент финансового рычага	13,6 2	13,21	12,52	-1,1
Коэффициент финансирования	0,93	0,97	1,02	+ 0,17
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами	0,04	0,05	0,07	+ 0,3

В заключении 3 главы были сделаны выводы, что предложенное мероприятие по совершенствованию генеральной стратегии и поэтапному следованию в ее разработке может принести положительный эффект на финансовое состояние организации.

В заключении магистерской работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. Подводя итоги, можно сделать вывод, что большая часть мероприятий по совершенствованию системы финансового менеджмента в ООО «Интегра» могут оказать положительный эффект на финансовое состояние компании.

Основное мероприятие по совершенствованию генеральной стратегии позволит улучшить показатели финансовой устойчивости, автономности и позволит увеличить объем собственных оборотных средств. Так же позволит увеличить зоны присутствия на рынке и узнаваемость бренда потребителем.

Мероприятие по организации новой структурной единицы – отдела финансового контроллинга позволит грамотно распределить функциональные связи в системе финансового менеджмента ООО «Интегра», снизить кол-во проблем в работе с внешними контрагентами и компенсировать недостаток информации при формировании тактик и стратегий.

Важно, чтобы предложенные мероприятия после внедрения совершенствовались и дополнялись другими, для увеличения положительного эффекта и реализации основной цели системы финансового менеджмента, как максимизация рыночной стоимости компании и благосостояния собственников.