

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управления бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ З.А.Васильева

« ____ » июня 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.01.12 Финансовый менеджмент
(реальный сектор экономики)

Разработка предложений по совершенствованию системы
финансового менеджмента предприятия
(на примере ООО «Тетра Логистик»)

Руководитель _____

М.А. Лихачев

Выпускник _____

И.Д. Саенко

Нормоконтролер _____

Т.П. Лихачева

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управления бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ЭУБП

_____ З.А.Васильева

«25» ноября 2017 г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту Саенко Ирине Дмитриевне

Группа УБ14-07 профиль 38.03.02 «Менеджмент», направление 38.03.02.01.12
Финансовый менеджмент (реальный сектор экономики)

Тема выпускной квалификационной работы: Разработка предложений по совершенствованию системы финансового менеджмента предприятия (на примере ООО «Тетра Логистик»)

Утверждена приказом по университету № 5216/с от 11,04.2018 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы: М.А. Лихачев, доцент

Исходные данные для выпускной квалификационной работы: данные федеральной и территориальной служб статистики, отчетность ООО «Тетра Логистик», внутренние документы

Перечень разделов выпускной квалификационной работы:

- 1 Методические аспекты совершенствования системы финансового менеджмента предприятия
- 2 Анализ системы финансового менеджмента ООО «Тетра Логистик»
- 3 Разработка предложений по совершенствованию системы финансового менеджмента ООО «Тетра Логистик»

Перечень иллюстративного материала:

- Титульный слайд;
- Объект, предмет и актуальность темы;
- Цель и задачи ВКР;
- Структура логистических расходов компаний;
- Состояние рынка складской недвижимости в России;
- Общая характеристика ООО «Тетра-Логистик»;
- Структура персонала ООО «Тетра-Логистик»;
- Динамика активов и капитала ООО «Тетра-Логистик»;
- Динамика финансовых результатов ООО «Тетра-Логистик»;
- Оценка ориентированности системы финансового менеджмента ООО «Тетра-Логистик» на долгосрочные цели;
- Ликвидность и финансовая устойчивость ООО «Тетра-Логистик»;
- Деловая активность и рентабельность ООО «Тетра-Логистик»;
- Модель уровня достижимого роста;
- Варианты управленческих решений;
- Экономическая оценка вариантов управленческих решений ООО «Тетра-Логистик»

Руководитель бакалаврской работы _____

М.А. Лихачев

Задание принял к исполнению _____

И.Д. Саенко

« _____ » _____ 2017 г.

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка предложений по совершенствованию системы финансового менеджмента предприятия (на примере ООО «Тетра Логистик»)» содержит 65 страниц текстового документа, 23 использованных источника, 17 иллюстраций и 20 таблиц.

ЛОГИСТИКА, СКЛАДСКОЕ ХОЗЯЙСТВО, ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Объект исследования: ООО «Тетра Логистик».

Целью бакалаврской работы является разработка предложений по совершенствованию системы финансового менеджмента ООО «Тетра Логистик».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты финансового менеджмента на предприятии;
- изучить особенности организации финансового менеджмента на предприятиях сферы складского хозяйства;
- дать организационно-экономическую характеристику объекта исследования и оценить уровень финансового менеджмента предприятия;
- разработать предложения по совершенствованию системы финансового менеджмента и провести оценку разработанных предложений.

В ходе исследования была собрана и обработана информация об ООО «Тетра-Логистик», проведен финансовый анализ деятельности организации, выявлены ключевые задачи в финансовом управлении предприятием.

Для решения выявленных проблем было предложено внедрение в деятельность службы финансового менеджмента предприятия модели оценки управленческих решений на основе показателя достижимого роста. В итоге исследования были определены варианты управленческих решений, проведено прогнозирование ключевых показателей деятельности предприятия.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Методические аспекты совершенствования системы финансового менеджмента предприятия	6
1.1 Исследование состояния и тенденций развития складской логистики в Российской Федерации.....	6
1.2 Особенности финансового менеджмента предприятий складской логистики	15
1.3 Методы оценки эффективности системы финансового менеджмента предприятия.....	21
2 Анализ системы финансового менеджмента ООО «Тетра Логистик»	
Ошибка! Закладка не определена.	
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Тетра Логистик».....	Ошибка! Закладка не определена.
2.2 Анализ финансового потенциала и результатов деятельности ООО «Тетра Логистик».....	Ошибка! Закладка не определена.
2.3 Анализ и оценка уровня системы финансового менеджмента ООО «Тетра Логистик».....	Ошибка! Закладка не определена.
3 Разработка предложений по совершенствованию системы финансового менеджмента ООО «Тетра Логистик»	Ошибка! Закладка не определена.
3.1 Предложения по совершенствованию системы финансового менеджмента предприятия.....	Ошибка! Закладка не определена.
3.2 Оценка эффективности внедрения предложений по совершенствованию системы финансового менеджмента предприятия	Ошибка! За
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	28
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	32
ПРИЛОЖЕНИЕ А Отчетность предприятия	Ошибка! Закладка не определена.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б Форма анкеты **Ошибка! Закладка не определена.**

ВВЕДЕНИЕ

Деловые решения в сфере финансов принимаются в общем случае в интересах владельцев бизнеса и представляют собой решения по использованию различных ресурсов для получения ожидаемой экономической прибыли [7, с.15].

Система целей успешного финансового управления многообразна. Приоритетность той или иной цели по-разному объясняется в рамках существующих теорий организации бизнеса. Наиболее распространенным является утверждение, что компания должна работать таким образом, чтобы обеспечить максимальный доход ее владельцам. Обычно это ассоциируется с рентабельной работой, ростом прибыли и снижением расходов [24, с.17]. Другие исследователи выдвигают предположение, что в основе деятельности компаний и их руководства лежит стремление к наращиванию объемов производства и сбыта. Обосновывается это тем, что многие менеджеры олицетворяют свое положение (заработная плата, статус, положение в обществе) с размерами своей фирмы в большей степени, нежели с ее прибыльностью. Определенной разновидностью данной теории является «Теория заинтересованных лиц», предполагающая, что цель функционирования любой компании заключается в гармонизации конфликтующих целей различных групп юридических и физических лиц, имеющих непосредственное или косвенное отношение к данной компании, – акционеров, наемного управленческого персонала, работников, контрагентов, государственных органов. В частности, компания должна не только и не столько стремиться к максимизации прибыли, но и заботиться о социальном положении своих работников, охране окружающей среды и др.

Каждая компания выстраивает свою работу исходя из перспектив получения устойчивого результата. Финансовый менеджмент самым простейшим образом можно определить как искусство управления финансовыми потоками. Финансовый менеджмент направлен на управление движением фи-

нансовых ресурсов и финансовых отношений, возникающих между хозяйствующими субъектами в процессе движения финансовых ресурсов. Вопрос, как искусно руководить этими движением и отношениями, составляет содержание финансового менеджмента и определяет актуальность данной темы для исследования.

Целью бакалаврской работы является разработка предложений по совершенствованию системы финансового менеджмента ООО «Тетра Логистик».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты финансового менеджмента на предприятии;
- изучить проблемы организации финансового менеджмента на предприятиях сферы оказания логистических услуг;
- дать организационно-экономическую характеристику объекта исследования и оценить уровень финансового менеджмента предприятия;
- разработать предложения по совершенствованию системы финансового менеджмента и провести оценку разработанных предложений.

Объектом исследования является ООО «Тетра-Логистик», расположенное в г. Красноярске, оказывающее услуги по хранению и складированию грузов и их транспортная обработка грузов и хранению с применением современных систем организации логистической деятельности.

Предметом исследования является эффективность функционирования системы финансового менеджмента на предприятии.

Методами исследования являются сравнительный, графический, коэффициентный, факторного анализа и др.

Информационная база исследования представлена материалами федеральной и региональной службы статистики, данными исследований в России, отчётностью ООО «Тетра-Логистик» за 2014 – 2016 годы, данными внутреннего учета, материалами отечественных и зарубежных ученых, другими источниками.

1 Методические аспекты совершенствования системы финансового менеджмента предприятия

1.1 Исследование состояния и тенденций развития складской логистики в Российской Федерации

В последние годы в сфере товарного обращения происходят существенные изменения. Все шире в хозяйственной практике используются новые методы и технологии доставки товаров, базирующиеся на концепции логистики.

В предпринимательской деятельности, практической и научной литературе специалисты выделяют два принципиальных направления в определении логистики. Первое связано с функциональным подходом к товародвижению, т.е. сводится к управлению всеми физическими операциями в доставке товаров от поставщика к потребителю. Второе направление характеризуется более широким подходом и помимо управления операциями товародвижения включает анализ рынка поставщиков и потребителей, координацию спроса и предложения на рынке товаров и услуг, гармонизацию интересов участников процесса товародвижения.

В самом общем виде под логистикой понимается формирование хозяйственной практики на основе интеграции снабженческо-производственно-распределительных систем, в которых увязываются функции снабжения материалами и сырьем, производство продукции, ее хранение и распределение [8, с.12].

С концептуальной точки зрения логистика – способ организации деятельности предприятия, позволяющий объединить усилия различных структурных единиц, производящих товары и услуги, с целью оптимизации финансовых, материальных и информационных потоков ресурсов, используемых фирмой для реализации своих экономических целей [6, с.27].

На сегодняшний день специалисты выделяют несколько видов логи-

стики: логистику, связанную с обеспечением производства материалами (закупочная логистика), производственную логистику, сбытовую (маркетинговую или распределительную логистику) [8, с.18]. Общая схема логистической цепочки приведена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Логистическая цепочка товародвижения

В данной схеме можно выделить два потока от поставщика к потребителю: товарный и информационный, а основными звеньями цепочки являются закупка и поставка материалов, сырья и полуфабрикатов, хранение продукции и сырья, производство товаров, распределение и потребление готовой продукции. Каждое звено в совокупности образует материальную основу логистики, в состав которой входят транспортные средства и их обустройство, складской хозяйство, средства связи и управление. Также логистическая система включает и кадровый состав.

Говоря о роли логистики в современной хозяйственной практике нужно отметить, что интерес к проблемам развития логистики усиливается. И основными причинами этого становятся причины экономического характера. В западных странах около 93% времени движения товаров от сырья до конеч-

ного потребителя приходится на его прохождение по различным каналам товародвижения, главным образом на хранение [8, с.23]. Само производство товаров занимает 2% суммарного времени, а транспортировка – 5%. Доля продукции товародвижения составляет более 20% ВВП развитых стран. При этом в структуре расходов по содержанию запасов сырья, полуфабрикатов и готовой продукции приходится около 44%, на складирование и экспедирование – 16%, перевозку грузов суммарно 32%, 8% приходится на расходы по обеспечению сбыта готовой продукции (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Структура расходов предприятия на товародвижение, %

Нагапетьянц Н.А. в своей работе отмечает, что расходы на логистику могут составлять от 10% до 30% общих затрат фирм, при этом структура расходов характеризуется следующими цифрами: магистральный транспорт – 30-35%, складские и перегрузочные операции, хранение запасов – 4%, упаковка – около 2%, прочие – 5-10% [8, с.11].

Перемещение материальных потоков в логистической цепочке невозможно без концентрации запасов в необходимых местах, для чего создаются склады. Современный крупный склад – это сложное техническое сооруже-

ние, состоящее из множества элементов и имеющее определенную структуру и функции по преобразованию материальных потоков [10, с.258].

К основным функциям складов можно отнести:

- 1) преобразование производственного ассортимента в потребительский в соответствии со спросом;
- 2) складирование и хранение;
- 3) унитизация (объединение наибольших партий) и транспортировка грузов;
- 4) предоставление услуг (фасовка, распаковка, придание товарного вида, транспортно-экспедиционные услуги и пр.).

Россия является крупнейшим потребительским рынком в Европе, который в то же время страдает от низкого уровня обеспеченности складскими площадями. Россия входит в число стран с высоким уровнем логистических издержек: их доля в ВВП РФ достигает до 19% при среднем мировом показателе 11,6% [1].

По итогам 2017 г. общий объем предложения качественной складской недвижимости в России составил около 23 млн кв. м, из которых 58%, или 13,4 млн кв. м, расположены в Московском регионе, 14%, или 3,2 млн кв. м, – в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, а 28% или 6,4 млн кв. м, – в регионах России (рисунок 1.3) [16].

За 2017 г. в регионах России (без учета Московского региона, Санкт-Петербурга и Ленинградской области) было введено в эксплуатацию около 350 тыс. кв. м качественных складских площадей, что на 27,7% превышает показатель ввода за 2016 г. Наибольший объем складских площадей был введен в Екатеринбурге – около 61 тыс. кв. м и во Владивостоке – около 50 тыс. кв. м. 87% (304 тыс. кв. м) от общего объема введенных в 2017 г. объектов было построено для конечного использования как в формате built-to-suit, так и с привлечением генерального подрядчика, остальные 13% (46 тыс. кв. м) были построены спекулятивно.

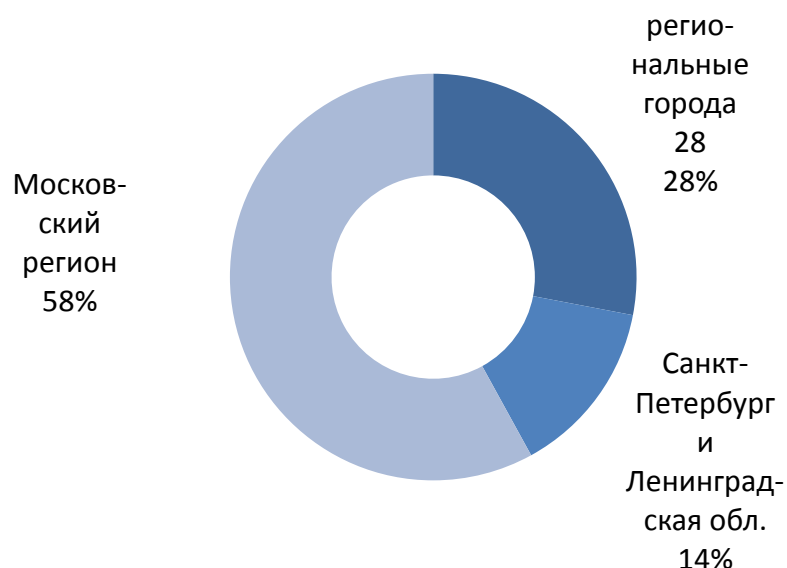


Рисунок 1.3 – Распределение общего объема предложения качественных складов класса А и В в России в 2017 г., %

Крупнейшими спекулятивными проектами, введенными в эксплуатацию в 2017 г., стали фаза 2 складского комплекса Dockland в Туле площадью около 21 тыс. кв. м и очередь 4 в производственно-логистическом комплексе «Авиаполис Янковский» во Владивостоке площадью около 25 тыс. кв. м. Одними из крупнейших объектов, построенных для конечного пользователя в 2017 г., стали распределительные центры федеральных розничных сетей X5 Retail Group в Екатеринбурге и «Ашан» в Самаре площадью около 35 тыс. кв. м каждый, распределительные центры федеральной розничной сети «Магнит» в Мурманске и в Кирове площадью около 33 тыс. кв. м каждый.

В большинстве регионов России по итогам 2017 г. наблюдалось ограниченное предложение качественных складских блоков. Доля вакантных площадей (без учета Московского региона, Санкт-Петербурга и Ленинградской области) по итогам 2017 г. составляла 4,4%, что эквивалентно 280 тыс. кв. м в абсолютном выражении.

Наибольшая доля вакантных площадей по итогам 2017 г. наблюдалась в Калуге – 38,4%, в Туле – 11,4% и в Ростове-на-Дону – 8,8%. Однако, несмотря на высокий показатель в процентах, в абсолютном выражении объем

вакантных складских площадей находился на низком уровне. Наименьшая доля вакантных складских площадей наблюдалась в Краснодаре – 0,5%, в Омске – 0,5% и во Владивостоке, где к концу 2017 г. не было зафиксировано вакантных площадей. В Красноярске доля вакантных площадей составила 2,3%, а общая площадь – 157 тыс. кв. м.

По итогам 2017 г. в регионах России (без учета Московского региона, Санкт-Петербурга и Ленинградской области) было арендовано и куплено около 440 тыс. кв. м складских площадей, что почти на 25% выше аналогичного показателя за 2016 г. Наибольший объем сделок был заключен в Екатеринбурге – около 125 тыс. кв. м и в Новосибирске – около 51 тыс. кв. м.

Около 67% (или 296 тыс. кв. м) от общего объема региональных сделок по аренде и покупке в 2017 г. было заключено в готовых объектах, что на 37,5% выше аналогичного показателя за 2016 г. По итогам 2017 г. доля ритейлеров, которые исторически формируют наибольший спрос в регионах России, в структуре спроса составила более 76% (рисунок 1.4).

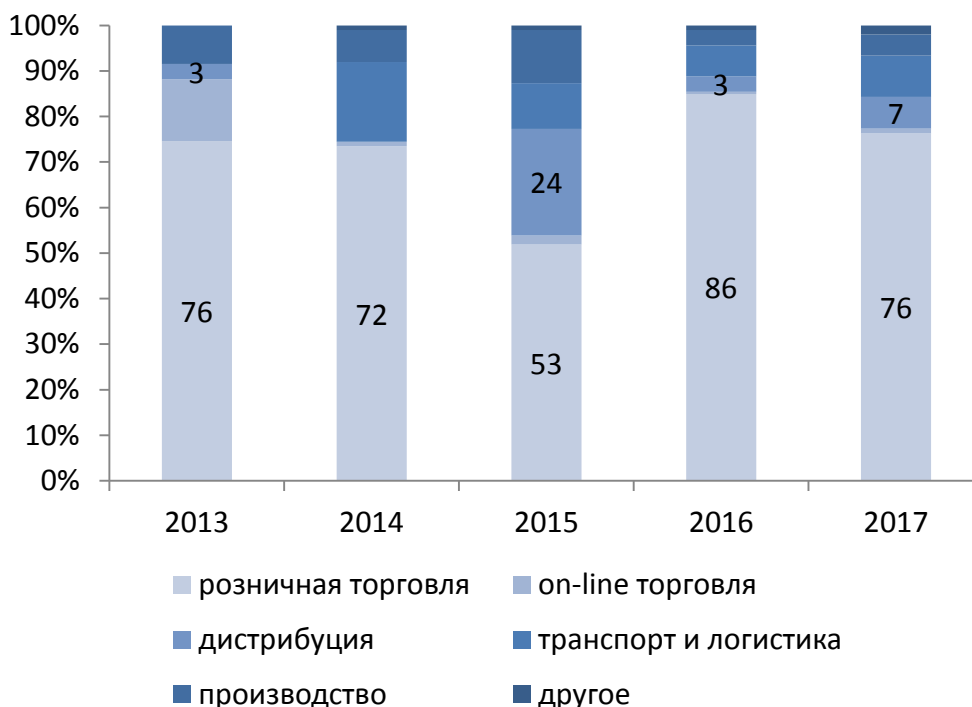


Рисунок 1.4 – Динамика распределения сделок по профилю арендаторов / покупателей в регионах России (без учета Московского региона, Санкт-Петербурга и Ленинградской области), %

Второе место в структуре спроса в регионах России в 2017 г. (около 9%) занял сегмент логистических операторов. Доля производственных компаний в структуре спроса по итогам 2017 г. составила около 5,5%, что эквивалентно 23,8 тыс. кв. м в абсолютном выражении, а доля дистрибьюторов составила 4,6% или 20 тыс. кв. м в абсолютном выражении (рисунок 1.4)

Характеризуя структура сделок по типам (рисунок 1.5) следует отметить, что большее число их относится к типу аренды (59,3% в 2017 году), продается порядка 8,2% складских площадей. Проекты build-to-suit (BTS) – строительство, реконструкция и модернизации объектов под конкретного заказчика – большого распространения в РФ до сих не получили.

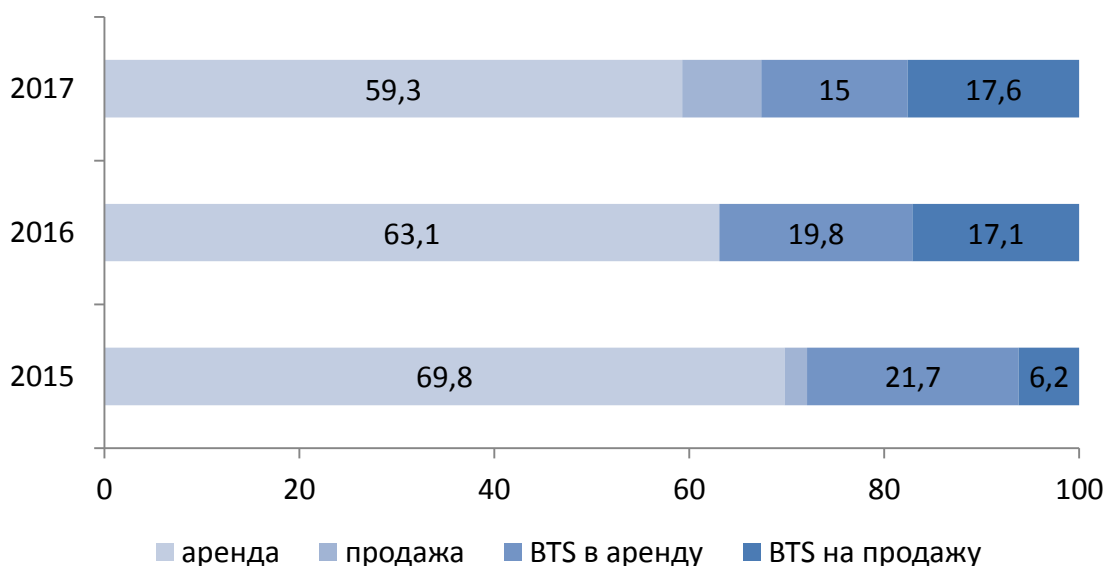


Рисунок 1.5 – Распределение сделок по типу в регионах России (без учета Московского региона, Санкт-Петербурга и Ленинградской области), %

Оценивая перспективы развития рынка складской недвижимости, специалисты отмечают, что ситуация стабилизируется, но остается сложной, что объясняется следующими факторами [16]:

- ставки аренды находятся на минимальном историческом уровне;
- спрос отстает от показателей предыдущих лет;
- сложнее получить финансирование под новые проекты;
- арендодателям чаще приходится доинвестировать в помещения, чтобы адаптировать их под конкретных пользователей, предостав-

лять более длительные арендные каникулы, при этом контракты заключаются на более короткий срок.

Наиболее привлекательным регионом остается Москва и Санкт-Петербург. Несмотря на достаточно активное развитие складского рынка в других городах-миллионниках, основной спрос на качественные промышленные объекты по-прежнему сосредоточен в Подмоскovie и частично в Санкт-Петербурге. Строительство в регионах часто оказывается дороже, чем в столице, а получить финансирование под региональные проекты сложнее. Поэтому крупные игроки очень осторожно планируют развитие в регионах и выходят туда чаще всего только под конкретного клиента, четко понимая экономику и сроки возврата инвестиций.

Для застройщиков центральный рынок понятнее, чем региональный, с точки зрения согласований и планирования сроков и бюджета строительства: больше и лучше выбор генподрядных компаний, а это значит, что можно получить на выходе объект лучшего качества, по лучшей цене и в гарантированные сроки.

В столичных регионах больше спрос, но и конкуренция между девелоперами выше, так как их значительно больше. Арендатору рынок Подмоскovie и Ленинградской области дает больше возможностей выбора, как в плане расположения, так и технических параметров здания. Тут можно выбирать и арендодателя, в отличие от регионов, где арендаторы стоят перед выбором среди двух-трех, а иногда и из одного арендодателя, многие из которых имеют не очень прозрачную структуру бизнеса. Для крупных компаний, особенно иностранных, это важный фактор в оценке бизнес-рисков.

В долгосрочной перспективе складской рынок всегда был и будет наиболее стабильным среди других сегментов коммерческой недвижимости. Если возможно закрыть нерентабельный магазин или перевести офисных сотрудников на удаленную работу, сократив офис, то от склада вряд ли можно совсем отказаться. Качественные складские объекты будут востребованы всегда. Да и история последних 10-12 лет показывает, что после кризиса

складской сегмент восстанавливается быстрее других.

По прогнозам аналитиков Knight Frank объем нового строительства в регионах России (без учета Московского региона, Санкт-Петербурга и Ленинградской области) в 2018 г. превысит показатель 2017 г. и составит около 500 тыс. кв. м. При этом основной объем введенных в 2018 г. в эксплуатацию складских площадей будет построен в формате built-to-suit или с привлечением генерального подрядчика на собственном земельном участке. Несмотря на увеличение объемов нового строительства и спроса на высококачественную складскую недвижимость, говорить о насыщенности регионального рынка складами класса А рано. Основную долю в структуре предложения складской недвижимости в регионах России по-прежнему занимают старые здания времен советской постройки, переоборудованные под склады.

В связи с тем, что большинство объектов в 2018 г. будут вводиться для конечного использования, доля вакантных площадей в 2018 г. сохранится на низком уровне.

Средний уровень запрашиваемой ставки аренды на качественные склады класса А в регионах России в 2018 г. будет находиться на уровне 3 500 руб. за кв. м в год без учета НДС, операционных расходов и коммунальных платежей, и при заключении договора меняться в большую или меньшую сторону в зависимости от региона, объема арендуемых площадей, срока договора аренды и прочих коммерческих условий.

В структуре спроса существенных изменений в 2018 г. не произойдет, основная доля будет сформирована сегментом торговых компаний, которые продолжают наращивание своего присутствия как в городах-миллионниках, так и в городах с населением 250–500 тыс. человек [18].

В целом же, ситуация на рынке складской недвижимости жестко завязана на общеэкономические тренды, если в следующем году произойдет стабилизация покупательской способности населения и, следовательно, спроса на склады от ритейлеров и дистрибьюторов, то может начаться взрывной рост и на складском рынке.

1.2 Особенности финансового менеджмента предприятий складской логистики

Менеджмент в целом представляет собой систему экономического управления, которая включает в себя совокупность принципов, методов, приемов и форм управления предприятием. Финансовый же менеджмент представляет собой часть общего менеджмента.

В определении Н.И. Морозко финансовый менеджмент можно охарактеризовать как систему рационального и эффективного использования капитала, механизм управления движением финансовых ресурсов [12, с. 6]. Направление финансового менеджмента – рост финансовых ресурсов, инвестиций и соответственно, увеличение объема капитала и достижение конечной цели хозяйствующего субъекта – получению прибыли. Главной целью финансового менеджмента автор определяет обеспечение роста благосостояния собственников в текущем и перспективном периодах.

Т.В. Филатова обозначает основное назначение финансового менеджмента – «создание эффективной системы управления» [20, с.5]. При этом финансовый менеджмент имеет различные формы проявления: стратегический финансовый менеджмент, оперативный, тактический. Основными целями финансового менеджмента автор указывает и максимизацию стоимости компании, и достижение лидерства, и минимизацию рисков деятельности компании, достижение устойчивых темпов роста и устойчивого финансового состояния.

Сироткин С.А. разделяет финансовый менеджмент как научное направление, определяя его как систему теоретических знаний, включающих в себя принципы, концепции, модели и разработанные на их основе методы, приемы, методики, показатели, понятийный аппарат, используемые в процессе экономического управления предприятием, так и вид деятельности, который «...основываясь на определенной методологии и используя специальные подходы, методы, методики, показатели и другие инструменты осу-

ществляет управление всей совокупностью средств предприятия, которые используются в процессе его хозяйственной деятельности» [21, с.6].

Теплова Т.В. характеризует финансовый менеджмент компании как объединение принципов, правил и практических рекомендаций в области финансового анализа деятельности и в области принятия инвестиционно-финансовых решений на уровне частнохозяйствующих субъектов рынка [22, с.21].

Современный подход к формированию системы финансового менеджмента на предприятии базируется на понимании того, что цели фирмы являются отражением интересов основных ключевых партнерских групп («стейкхолдеров») [22, с.22, 24 и др.]. Ключевые партнерские группы – это группы, неразрывно связанные с функционированием компании на рынке. Схема ключевых групп приведена на рисунке 1.6.

Каждая группа обладает определенным ресурсом. Собственники и кредиторы владеют наиболее важным ресурсом – финансовым. Его отличительная способность – способность трансформироваться в любого вида активы: здания, оборудование, запасы материальных ресурсов и пр. В традиционной экономике именно такие формы материальных активов и такие формы нематериальных активов как лицензии, различные права и патенты позволяли компаниям достигать конкурентных преимуществ. На сегодняшний день ситуаций изменилась, и на первое место выходят нефинансовые ресурсы, связанные с отношениями, технологиями управления и т.п. такие как знания рынка, связи с контрагентами, технологические ресурсы производства, интеллектуальный капитал, административный ресурс.

На различных этапах развития компании значимость отдельных ресурсов меняется, соответственно, меняется и роль тех или иных ключевых партнерских групп, а, значит, меняются цели и задачи в развитии компании.

Таким образом, компания в финансовом менеджменте рассматривается как организация, соединяющая различные ресурсы для достижения своих целей [22, с.24].

Возврат капитала, финансовая устойчивость, компенсация риска доходностью на вложенный капитал



Рисунок 1.6 – Ключевые партнерские группы компании

Для построения системы финансового управления в компании необходимо:

- понимание мотивов и стимулов различных экономических субъектов рынка в области управленческих решений;
- умение диагностировать финансовые проблемы компании с учетом внешнего окружения и стадии жизненного цикла (недостаток денежных средств для основной деятельности, инвестиционных проектов, исполнения финансовых обязательств);
- навыки построения финансовой модели компании;
- умение проводить анализ эффективности отдельных инвестиционных и финансовых решений.

Наиболее полно сущность финансового менеджмента проявляется в его

функциях. Существуют различные подходы в определении количества функций и области их применения.

Так, И.Т. Балабанов выделяет два типа функций: функции объекта управления и функции субъекта управления [23, с. 23]. К функциям объекта управления он относит организацию денежного оборота, снабжение основными и оборотными фондами, организацию финансово-хозяйственной работы и т.п. К функциям субъекта управления автор причисляет планирование, прогнозирование, регулирование, координирование, стимулирование и контроль.

Е.И. Шохин рассматривает шесть базовых функций финансового менеджмента: распределительная, организационная, финансовое планирование, прогнозирование, стимулирующая и контрольная [23, с. 23].

Несмотря на имеющиеся различия в подходах, тем не менее, можно выделить общие функции.

Во-первых, главной функцией является распределительная функция, связанная с организацией эффективного движения денежных потоков на предприятии, что позволяет предприятию вести бесперебойную деятельность.

Организационная функция призвана обеспечить выбор политики эффективного размещения финансовых ресурсов фирмы, что требует четкой координации взаимодействия между различными подразделениями фирмы.

В условиях динамичного изменения внешней среды повышаются требования к качеству финансового планирования, что, в свою очередь, должно обеспечить определенные пропорции в распределении финансовых ресурсов фирмы и позволить вести бесперебойную деятельность.

Тесно связанным с функцией финансового планирования является действие функции прогнозирования. Предприятие, как правило, формирует долгосрочный, среднесрочный и краткосрочный планы своего развития, а прогнозирование создает основу для построения планов.

Стимулирующая функция финансового менеджмента призвана повысить мотивацию всех членов коллектива в достижении максимальных финан-

совых результатов с наименьшими затратами. Как правило, в основе многих систем стимулирования лежат показатели, за достижения которых работники премируются. На предприятия создаются фонды материального стимулирования, источником которых чаще выступает заработанная прибыль.

Реализация контрольной функции является неотъемлемой частью любого процесса управления. Система контроля может включать следующие элементы:

- определение стратегических целей развития предприятия;
- планирование и прогноз;
- составление бюджетов и анализ отклонений;
- сбор и обработка информации;
- анализ факторов, вызвавших отклонения от запланированных параметров;
- контроль над управленческими решениями в области финансов и пр.

Финансовый менеджмент как система управления состоит из двух подсистем:

- управляемая подсистема (объект управления);
- управляющая подсистема (субъект управления).

Объект управления – это совокупность условий осуществления денежного оборота, кругооборота стоимости, движения финансовых ресурсов и финансовых отношений между предприятиями и их подразделениями в хозяйственном процессе. Виды финансовых потоков логистической системе приведены на рисунке 1.7.

Субъект управления – это отдельная группа специалистов (финансовая дирекция, финансовый менеджер), которая посредством различных форм управленческого воздействия обеспечивает целенаправленное функционирование объекта, т.е. финансов предприятия.

Оценивая специфику финансового менеджмента на предприятии логистической сферы деятельности, специалисты отмечают, что логистика финансовых потоков является наименее изученной областью.



Рисунок 1.7 – Виды денежных потоков в логистической системе

Анализ литературных источников и публикаций позволяет сделать вывод о том, что финансовый менеджмент логистических компаний строится на тех же принципах и моделях, что и у всех других.

1.3 Методы оценки эффективности системы финансового менеджмента предприятия

Оценка эффективности функционирования любой системы есть ключевая задача управления. На практике оценка эффективности привязана к конкретной финансовой модели компании, которая переводит все происходящие в компании процессы и операции на язык финансовых результатов [22, с.43.]

Принято различать два понятия: эффективность и результативность. Результативность представляет собой характеристику процесса, относящуюся к его способности достигать поставленных целей. Понятие эффективности связано с сопоставлением полученного эффекта с затратами на его получение. Если говорить об экономической эффективности, то она представляет собой соотношение выгод и расходов, выраженных в денежной (а, точнее, в стоимостной) форме.

Изучение научных публикаций позволяет выделить две основные финансовые модели компании: учетную и стоимостную.

Для учетной модели пониманием вложенного капитала, результатов деятельности, расходов и эффективности строится на показателях финансового учета, терминология заимствована в практике учета, а главным показателем эффективности деятельности является показатель бухгалтерской прибыли. Основным заказчиком такого анализа являются владельцы заемного капитала.

В стоимостной модели понимание вложенного капитала и выгод в деятельности компании основывается на анализе упущенных возможностей инвестирования капитала и риска получения ожидаемого результата. Ключевых показателей эффективности является свободный денежный поток, а понятие экономической эффективности тесно связано с качеством использования капитала и ростом справедливой рыночной стоимости. Ключевым заказчиком такой анализа являются собственники, принимающие на себя все риски деятельности.

Сходства и различия двух моделей приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Сходства и различия финансовых моделей компании

Параметр сравнения	Учетная модель	Стоимостная модель
Ключевая партнерская группа	Кредитор	Инвестор
Ключевые показатели финансового успеха	Платежеспособность и безубыточность	Платежеспособность, ликвидность собственного капитала, неотрицательность экономической прибыли, сбалансированный рост
Определение издержек	Бухгалтерские издержки = Фактически понесенные издержки	Учитываемые издержки = Бухгалтерские издержки (явные)+ Альтернативные издержки (неявные)
Определение финансового результата	Бухгалтерская прибыль = Выручка нетто – Фактические издержки	Экономическая прибыль = Выручка нетто – Фактические издержки – Альтернативные издержки (неявные)
Определение вложенных ресурсов	Фиксируемые в отчетности активы	Источники финансирования и их эквиваленты, не нашедшие отражения в отчетности
Качество использования капитала	Рост активов, рост выручки, сбалансированность темпов роста активов, выручки и прибыли	Ликвидность собственного капитала, рост рыночной стоимости всего капитала и собственного капитала
Учет рисков	Инфляция	Упущенные выгоды компании и многовариантность развития

Говоря о показателях оценки эффективности в учетной финансовой модели компании, следует отметить, что рассматривается она многими авторами.

Так, Т.В. Теплова [22, с. 204] представляет схему финансового анализа из двух блоков (рисунок 1.8).

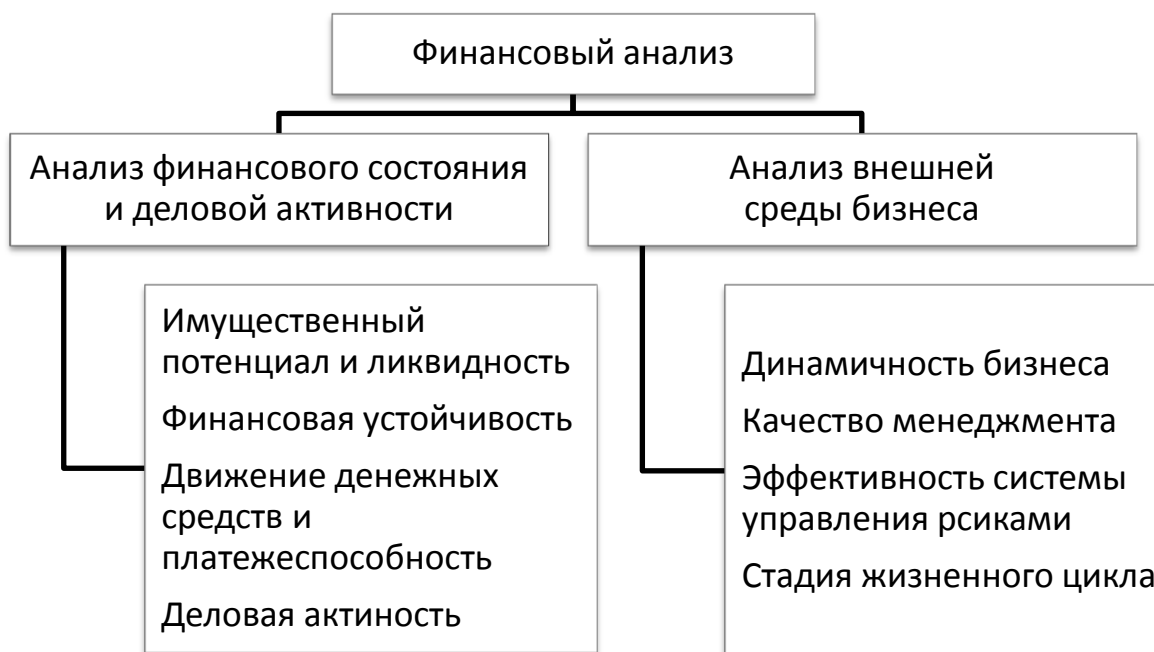


Рисунок 1.8 – Блок-схема финансового анализа

Имущественный потенциал и ликвидность предполагает оценку коэффициентов ликвидности, рабочего капитала и чистых активов, а также длительности сбора дебиторской и кредиторской задолженности. Оценка финансовой устойчивости проводится с помощью коэффициента автономии и эффекта финансового рычага. Денежные потоки оцениваются коэффициентами абсолютной ликвидности и платежеспособности. Деловая активность предполагает расчет показателей динамики выручки, а также показателей рентабельности, оборачиваемости активов и эффекта операционного рычага.

В.В. Ковалев выделяет пять блоков финансового анализа:

- оценка имущественного положения для ответа на вопрос о ресурсных возможностях фирмы;
- оценка ликвидности и платежеспособности для ответа на вопрос о возможностях проведения текущих расчетов;
- финансовая устойчивость для ответа на вопрос о формировании целевой структуры капитала фирмы;
- оценка внутрифирменной эффективности;
- прибыльность и рентабельность;
- рыночная привлекательность [8, с.369].

В стоимостной модели анализа компании используются показатели, которые характеризуют инвестиционную привлекательность компании: рыночная добавленная стоимость (MVA), экономическая добавленная стоимость (EVA), денежная добавленная стоимость и др. [3, 4].

Рыночная добавленная стоимость является оценкой эффективности корпоративного управления в компании для акционеров и позволяет определить стратегические перспективы деятельности фирмы в интересах ее собственников и рассчитывается:

$$MVA = \text{Рыночная стоимость долга} + \text{Рыночная капитализация} - \text{Совокупный капитал}$$

Добавленная экономическая стоимость показывает эффективность использование предприятием своего капитала. Основная формула для вычисления экономической добавленной стоимости следующая:

$$EVA = \text{NOPAT} - \text{Затраты на обслуживание операционного капитала} = (\text{NOPAT} - \text{Операционный капитал}) \times \text{Средневзвешенная стоимость капитала в \%}.$$

Операционный капитал – это сумма процентной задолженности, привилегированных акций и обыкновенного собственного капитала, используемых для приобретения чистых операционных активов компании, т. е. чистые операционные оборотные активы плюс чистая стоимость зданий и оборудования.

Также можно вычислить экономическую добавленную стоимость в терминах рентабельности инвестированного капитала:

$$EVA = \text{Операционный капитал} \times (\text{ROIC} - \text{Средневзвешенная стоимость капитала в \%}).$$

Как следует из этого уравнения, фирма создает положительную экономическую добавленную стоимость, если рентабельность ее инвестированного капитала больше, чем его средневзвешенная стоимость, требуемая инвесторами. Если же средневзвешенная стоимость капитала превосходит его рентабельность, то новые инвестиции снижают стоимость фирмы.

Приведенный выше показатель не лишен и недостатков. Одним из них является обманчивая простота расчета. Расчет осуществляется на основе данных финансового учета компании, принципы и методики которого могут исказить значение EVA. Авторами подхода были разработаны корректировки бухгалтерских величин, необходимые для уточнения расчетов и на сегодняшний день их существует около 150, среди которых: отдельный учет резервов по «плохим» долгам, учет отложенных налогов, учет рисков, связанных с вложением в ценные бумаги, инвестиционных рисков, «социальный» имидж компании и другие [13]. Ко второму существенному недостатку относится влияние первоначальной оценки инвестированного капитала на значение показателя: заниженное значение оценки создает высокую добавленную стоимость, а завышенное значение – низкую. Другим недостатком EVA считается невозможность сравнения между собой показателей экономической добавленной стоимости активов компании, стоимость которых существенно различается. Так же расчет EVA не отражает приведенную стоимость и прогноз будущих денежных потоков, потому что в основе его расчета лежит прибыль только текущего года. Поэтому метод EVA отдает предпочтение осуществлению проектов с быстрой окупаемостью и неблагоприятно относится к проектам, приносящим отдачу позднее.

Акционерная добавленная стоимость (SVA) – является оценкой для стоимости компании, и данный показатель позволяет сделать вывод о степени эффективности вложенных инвестиций. Формула для расчета имеет следующий вид:

$$\begin{aligned} SVA = & \text{Рыночная стоимость инвестированного капитала в начале периода} + \\ & \text{Накопленная величина SVA прогнозного периода} + \\ & + \text{Рыночная стоимость ценных бумаг и иных инвестиций.} \end{aligned}$$

Преимущество SVA – метода над EVA – методом заключается в точности расчета показателя капитализации чистой прибыли NOPAT на основе рыночных данных о первоначальной величине инвестированного капитала. Метод EVA, в свою очередь, требует большого количества корректировок

при расчете тех же показателей. Исходя из того, что оценка эффективности деятельности компании базируется на этих показателях, можно сделать вы

Сутью модели добавленной стоимости потока денежных средств (CVA) является разность между чистым денежным потоком компании и затратами равными стоимости инвестированного капитала. Способ расчета данного показателя совпадает с расчетом по методу EVA. Единственным различием будет замена скорректированной операционной прибыли на денежный поток от операционной прибыли. Таким образом, расчет CVA выглядит так:

$$CVA = \text{adjNOCF} - WACC \times IC,$$

где adjNOCF – чистый денежный поток от операционной деятельности, очищенный от налогов;

IC – инвестиции в капитал;

WACC – средневзвешенные затраты на капитал.

При использовании подхода CVA может возникнуть сложность в необходимости использования специфических корректировок, если ожидаемые денежные доходы поступают неравномерно.

Общая акционерная отдача (TSR) выражает общую отдачу, которую получает акционер компании за все время владения акциями, если он реинвестирует все полученные дивиденды в новые акции компании. Показатель «рентабельности денежных потоков от инвестиций»(CFROI) определяет способность корпорации в получении денежных средств.

Учетная модель имеет несколько существенных недостатков [22, с.44]. Во-первых, использование показателя прибыли как результата деятельности является довольно спорным. Это связано с тем, что на показатель можно повлиять путем изменения методов учета (способа фиксации выручки, начисления амортизации, формирования резервов под обесценение, методов списания материальных запасов и пр.). Кроме того, в традиционной системе учета довольно легко завуалировать убытки от операционной деятельности доходами от переоценки активов или полученным штрафными санкциями. Та-

ким образом, в результате прибыли мы получаем не правильный результат, а результат «желаемый».

Второй недостаток связан с учетом прибыли от спекулятивных операций, которая часто объединяется с прибылью по основной деятельности, тогда как крайне сложной выделить капитал, задействованный в этих операций. Риски, сопутствующие спекулятивным операциями не оцениваются, а один серьезный просчет может привести к краху всей компании.

Третья претензия даже важнее первых двух. При рассмотрении чистой прибыли игнорируются альтернативные возможности использования собственного капитала на рынке, а значит максимизации доходности для собственника с учетом принимаемого риска.

Стоимостную модель можно рассматривать как инвестиционный или рыночный взгляд на компанию, где в первую очередь внимание концентрируется на инвестиционных качествах денег, на высокой неопределенности будущих результатов и на постоянно возникающих новых возможностях (технологических, маркетинговых, управленческих, финансовых).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изменения последних лет в сфере товарного обращения привели к тому, что концепция логистики все шире стала входить в хозяйственную практику различных компаний. Логистика на сегодняшний день с практической точки зрения интегрирует функции снабжения, производства и хранения продукции, а также ее распределение, а с концептуальной – объединяет усилия различных субъектов для оптимизации всех видов потоков ресурсов.

Роль логистики в современной хозяйственной жизни возрастает: по статистике в развитых странах 93% времени движения товаров от сырья до конечного потребителя приходится на собственно товародвижение, тогда как на производство – только 2%. Товародвижение формирует до 12% ВВП развитых стран.

В составе затрат предприятия расходы на логистику могут составлять по некоторым оценкам до 30% общих затрат. В структуре расходов на товародвижение около 44% приходится на содержание запасов сырья, полуфабрикатов и готовой продукции. Современный крупный склад – это сложная организация, имеющая сложную структуру и выполняющая функции по преобразованию материальных потоков: складирование и хранение, утилизацию, оказание прочих услуг.

Россия входит в число стран с высоким уровнем логистических издержек – их доля в ВВП РФ доходит до 19%, являясь при этом крупнейшим потребительским рынком в Европе. В 2017 году общий объем предложения качественной складской недвижимости в России составил около 23 млн кв. м, из которых 72% расположены в Московском регионе, Санкт-Петербурге и Ленинградской области. В 2017 году в регионах России было введено в эксплуатацию около 350 тыс. кв. м качественных складских площадей. Наибольший спрос в регионах на складскую недвижимость формируют ритейлеры – 76% в 2017 году, предпочитая арендовать готовые объекты. Проекты строительства складов под требования конкретного заказчика пока еще

не так популярны.

Перспективы развития рынка складской недвижимости зависят от общеэкономической ситуации, которая осложняется различными факторами, в том числе сложностью получения финансирования в регионах, непростыми процедурами получения разрешений на земельные участки и строительство, прочими факторами. Но специалисты ожидают, что как только произойдет стабилизация покупательской способности населения, так сразу оживится рынок и складкой недвижимости.

Говоря об особенностях финансового менеджмента на предприятиях сферы логистики нужно отметить, что большинство публикаций не выделяют каких-то специфических черт деятельности, влияющих на организацию системы финансового менеджмента. Многие авторы определяют, что главными целями предприятий являются рост благосостояния собственников, получение прибыли, достижение лидерства и пр. Особого внимания заслуживает подход к формированию системы финансового менеджмента, основанный на понимании ключевых партнерских групп предприятия как носителей необходимых для деятельности компании ресурсов.

Ключевой задачей управления любой системой является оценка эффективности. Оценка эффективности системы финансового менеджмента строится на конкретной финансовой модели, задача которой состоит в преобразовании процессов компании на понятный язык финансовых результатов. В практике сформировалось два основных типа финансовых моделей: учетная и стоимостная, характеризующиеся различными подходами к ключевым показателям успеха, определением доходов, издержек и ресурсов и пр. К достоинствам учетной модели можно отнести использование готовых показателей бухгалтерского учета, тогда как стоимостная модель требует большого объема дополнительной информации. Однако, стоимостная модель дает более «рыночный» взгляд на компанию, принимая во внимание высокую неопределенность внешней среды.

ООО «Тетра-Логистик» расположено в г. Красноярске и представляет

собой современный логистический комплекс класса «А» с общим объемом хранения более 20 тыс. куб м общей площадью – 15 тыс. кв. м. Комплекс может принимать, проводить складскую обработку, хранение и отгрузку свыше 500 тысяч тонн грузов в год. Численность работающих на предприятии в 2017 году составляла 194 человека.

Проведенный анализ финансового положения предприятия выделить следующие основные моменты. Объем ресурсов, вовлеченных в хозяйственный оборот, сократился и в начале 2017 году составил 63,8 млн. рублей. Активы в основном представлены оборотными активами, главным образом краткосрочными финансовыми вложениями и денежными средствами. В структуре капитала к началу 2017 года преобладает собственный капитал, наращенный за счет полученной прибыли.

С финансовыми результатами ситуация сложнее. Выручка за 2014–2016 гг. сократилась на 9,5% и составила 119,2 млн. рублей. Финансовый цикл остается положительным, что говорит о необходимости заимствований для финансирования текущей деятельности. Чистая прибыль снизилась почти на 18 млн. рублей, а показатели рентабельности продаж упали с 11,1% до 9,9% в результате как сокращения объема выручки, так и более медленного сокращения коммерческих и управленческих расходов.

Исследование системы финансового управления на предприятии привело к выводу о том, что действующая система не нацелена на долгосрочные стратегические решения: в качестве ключевого показателя эффективности чаще выступает прибыль, предпочтение отдается краткосрочному планированию. Если оценивать результативно системы финансового управления количественными показателями, то платежеспособность, ликвидность и финансовая устойчивость предприятия находятся в норме, рентабельность активов находится на низком уровне, рентабельность собственного капитала составила 8,2%.

Для совершенствования системы финансового менеджмента на предприятии предложено внедрить в работу модель достижимого роста, которая

позволяет проследить последствия принимаемых управленческих решений в терминах эффективности.

С использованием предложенной модели были сформированы четыре сценария развития компании и дана оценка их эффективности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андрианова, И.Д. Развитие логистического аутсорсинга в условиях мегаполиса / Т.Д. Андрианова // Маркетинг и логистика. – №2. – 2015. С. 4 -10.
2. Бутрин, А.Г. Финансовые потоки в цепи по ставок промышленного предприятия / А.Г. Бутрин, А.И. Ковалев, Д.А. Полюнас // Финансы и кредит. - № 45. – 2009. – с. 22-28.
3. Бушмакина, А.А. Стоимостная модель анализа компании / А.А. Бушмакина, Т. А. Мартынова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - № 13. – Т.3. – 2017. С. 532 – 533.
4. Волков, Д.Л. Показатели результатов деятельности организации в рамках VBM / Д.Л. Волков. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/77938/>
5. Дыбская, В.В. Логистика складирования / В.В. Дыбская. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 559 с.
6. Егоров, Ю.Н. Логистика: учеб. пособие /Ю.Н. Егоров. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 256 с.
7. Ковалев, В.В. Финансы организаций (предприятий) / В.В. Ковалев. М.: Финансы и статистика, 2005.
8. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент; теория и практика / В.В. Ковалев. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 1024 с.
9. Коммерческая логистика: Учеб. пособие / под общ. Ред. Н.А. Нагапетьянца. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 253 с.
10. Логистика: Учебник / под ред. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 368 с.
11. Моисеева, Н.К. Экономические основы логистики: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2-14. – 528 с.
12. Морозко, Н.И. Финансовый менеджмент в малом бизнесе / Н.И. Морозко, В.Ю. Диденко. – М.: ИНФРА-М, 2018. – с 347 с.

13. Назарова, В.В. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании / В.В. Назарова // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – № 3. – 2014. – с. 393 – 414.
14. Негреева, В.В. Управление финансовыми потоками в логистических комплексах / В.В. Негреева // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – № 3. – 2016. – с. 71
15. Образовательная сеть «Знание»: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economic-info.biz/>
16. Опрос финансовых директоров ведущих компаний в России. Ключевые тенденции. Первое полугодие 2018 года. / Исследовательский центр компании «Делойт» в СНГ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/operations/articles/cfo-survey.html>
17. Перспективы развития рынка складской недвижимости в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://zдание.info/2427/2428/news/9822>
18. Рынок складской недвижимости. Россия. 2017 год. Обзор / Knight Frank. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.knightfrank.ru/research/-2017-5299.aspx?search-id=&report-id=856&rank=2>
19. <http://tetralog.ru/about-us/> - Официальный сайт ООО «Тетра-Логистик».
20. Филатова, Т.В. Финансовый менеджмент: Учеб. пособие / Т.В. Филатова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 236 с.
21. Финансовый менеджмент: Учебник / Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 294 с.
22. Финансовый менеджмент: Учебник / коллектив авторов, под ред. Н.И. Берзона, Т.В. Тепловой. – М.: КНОРУС, 2014. – 654 с.
23. Финансовый менеджмент: учеб. пособие. / под ред. Е.И. Шохина. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002.
24. Хелферт, Э. Техника финансового анализа / Э. Хелферт. СПб.: Питер, 2003.