

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/magisterskaya-rabota/198706>

Тип работы: Магистерская работа

Предмет: Экономика предприятия

-

Глава 3. Разработка мероприятий, направленных на улучшение показателей финансовых результатов организации сетевой розничной торговли, на примере ООО «Агроторг»

3.1. Мероприятия, направленные на улучшение показателей финансовых результатов организации сетевой розничной торговли, на примере ООО «Агроторг»

В качестве основных мероприятий, направленных на улучшение показателей финансовых результатов организации сетевой розничной торговли, на примере ООО «Агроторг» мы рассматриваем комплекс управленческих решений, а именно:

Блок «Управление финансовыми ресурсами компании

- ☐ Внедрение ERP – системы управления ресурсами предприятия ООО «Агроторг»;
- ☐ Внедрение системы управления финансовыми рисками предприятия ООО «Агроторг»;
- ☐ Внедрение системы управления дебиторской задолженностью предприятия ООО «Агроторг»;

Блок «Управление человеческими ресурсами компании

- ☐ Совершенствование системы технологии подбора персонала в ООО «Агроторг»;

Научная новизна представленных выше предложений, направленных на улучшение показателей финансовых результатов организации сетевой розничной торговли, на примере ООО «Агроторг»

заключается в комбинации управленческих мероприятий способных существенным образом увеличить эффективности компании, за счет оптимизации управления финансовыми ресурсами с одной стороны и увеличении эффективности персонала предприятия.

Далее, рассмотрим предлагаемые мероприятия более подробно.

К основным рискам, которым подвержена компания ООО «АГРОТОРГ» можно отнести:

- ☐ Снижение уровня платежеспособности компании;
- ☐ Повышение уровня дебиторской задолженности;
- ☐ Повышение уровня эффективности логистического обеспечения деятельности компании;
- ☐ Снижение спроса на услуги компании;
- ☐ Снижение уровня качества оказываемых услуг компании ООО «АГРОТОРГ».

Кроме того, для удовлетворения требований современного бизнеса ООО «АГРОТОРГ» необходимо пройти следующие стадии развития системы финансового менеджмента на предприятии и соответствующие им стадии развития самой финансовой службы, которые уже пройдены на первоначальном этапе формирования организационного процесса финансового менеджмента и присутствуют в исследуемой компании:

1. Создание базовых элементов современного финансового менеджмента. Эта стадия охватывает деятельность финансовой службы по освоению отдельных элементов технологии финансово-экономического управления предприятием и завершается началом управления предприятием финансово-экономическими методами.
2. Внедрение базовых элементов современного финансового менеджмента. На этой стадии идет освоение подразделениями и на предприятии в целом отдельных элементов технологии финансово-экономического управления. На этой стадии финансовая служба ООО «АГРОТОРГ» должна сформировать корпоративную финансовую культуру.

Обозначенные выше мероприятия можно реализовать единственным методом: внедрить автоматизированную систему ERP, которая усовершенствует всю систему менеджмента в ООО «АГРОТОРГ», в том числе и финансовое направление.

ERP – система призвана объединить деятельность нескольких структурных подразделений компании в одном месте, с целью совершенствования и облегчения обмена информационными потоками в компании, что в свою очередь способствует более эффективному осуществлению деятельности.

Данное мероприятие позволит создать единую базу данных деятельности предприятия, что позволит руководству ООО «АГРОТОРГ» отслеживать все финансовые потоки и денежные передвижения. Данное

мероприятие можно считать обоснованно эффективным в направлении совершенствования организации финансового менеджмента и повышению эффективности финансового менеджмента и обеспечения высокого уровня финансовой безопасности в ООО «АГРОТОРГ».

Вторым мероприятием в отношении совершенствования управленческой деятельности по отношению к обеспечению устойчивой финансовой безопасности в ООО «АГРОТОРГ» можно сформулировать следующим образом: управление финансовыми рисками предприятия. Предложим в организационную структуру финансового управления ООО «АГРОТОРГ» внедрить должность менеджера по управлению рисками ООО «АГРОТОРГ».

Задача данного менеджера станет разработка мероприятий по снижению кредитного и инфляционного рисков.

Увеличение просроченной дебиторской задолженности требует привлечения дополнительного финансирования для поддержания платежеспособности организации, что приводит к увеличению процентного риска.

Слишком большая дебиторская задолженность повышает расходы связанные с обслуживаем заемного капитала, повышает издержки организации, уменьшает выручку, рентабельность и ликвидность оборотных средств, и как следствие этого отрицательно влияет на финансовую устойчивость.

Для устранения кредитного риска можно применить следующие методы:

- Диверсификация и лимитирование товарных кредитов, предоставляемых покупателям продукции.
- Организации с высокой долей просроченной дебиторской задолженности целесообразно рассмотреть возможность использования факторинговых операций. В этом случае затраты организации составят от 10 до 30%.
- Применение определенной системы скидок.

Устранить несбалансированность доходов и расходов можно, тщательно анализируя и постоянно контролируя движение денежных потоков. Неопределенность будущих платежей требует поддержания резерва наличности и высоколиквидных активов. Чтобы не допустить падения рентабельности, можно использовать заемные средства для ликвидации платежных разрывов. Однако в кризисных ситуациях быстрое привлечение заемных средств в нужном объеме по приемлемой цене маловероятно.

Для снижения технического риска ликвидности баланса организации можно использовать исторический анализ структуры своих платежей, что позволит определить объем ликвидных средств, используя алгоритмы, предложенные Базельским комитетом для организаций.

Одной из главных задач менеджера по управлению рисками ООО «АГРОТОРГ» также станет разработка специальной программы целевых мероприятий (ПЦМ) по управлению и снижению финансовых рисков ООО «АГРОТОРГ», призванной обеспечить управление рисками.

Система риск –менеджмента направлена на своевременное выявление рисков и их причин возникновения в деятельности ООО «АГРОТОРГ», а так же реализация мероприятий в рамках системы риск –менеджмента, которые направлены на устранение причин возникновения данных рисков.

Рассмотрим предлагаемые нами этапы формирования системы риск-менеджмента подробнее:

Первый этап формирования системы риск-менеджмента для ООО «АГРОТОРГ»: организация риск-менеджмента, разработка общей политики системы риск-менеджмента: на данном этапе необходимо осуществить мероприятия по формированию концепции и основных положений системы риск-менеджмента на ООО «АГРОТОРГ».

Необходимо создание отдельного структурного подразделения, деятельность которого будет направлена на работу с рисками в отношении налогообложения доходов и расходов и их учета. А так же разработка всей внутренней документации: разработка положения об отделе контролирования рисков, разработка должностных инструкций сотрудников данного отдела;

Второй этап формирования системы риск-менеджмента для ООО «АГРОТОРГ»: проведение идентификации рисков в деятельности компании. На данном этапе формирования системы риск-менеджмента необходима разработка и реализация программы по выявлению причин и рисков, возникающих в процессе деятельности и касающиеся финансов. Для данного этапа предлагается использование существующего метода выявления и оценки рисков Делфи.

Данный метод позволяет принять эффективные управленческие решения в отношении возникновения рисков, которые могут повлиять на снижение уровня финансовой безопасности компании в основном посредством проведения анализа финансового результата деятельности компании, а так же проведение

анализа вероятности возникновения банкротства. Так же проведение финансового анализа финансовых результатов деятельности ООО «АГРОТОРГ» поможет выявить риск возникновения обстоятельств, которые смогут отрицательно повлиять на уровень доходов и расходов.

Адаптация метода Делфи будет производиться путем индивидуального опроса выбранных экспертов, впоследствии, собранные варианты ответов будут подвержены статистической обработке и обобщены в реестр рисков.

Обратная связь будет производиться путем сообщений на электронную почту.

Этапы адаптации метода Дельфи:

Предварительный этап. На данном этапе производится подбор экспертов, которые будут проводить оценку рисков, рекомендуется формировать группу не более 5 человек. Эксперты будут из отделов финансового обеспечения и финансового планирования. Основной этап. На втором этапе необходимо поставить проблему. Эксперты - сотрудники отдела по работе с рисками, участвующие в опросе, получают вопрос, и составляют общий опросник. Далее этот опросник заново представляется экспертам, они исследуют его, дополняют или фильтруют и составляют новый опросник. Такие шаги повторяются до того момента, пока эксперты не придут к единому мнению.

Четвертый этап формирования системы риск-менеджмента для ООО «АГРОТОРГ» в отношении формирования и обеспечения финансовой безопасности: формирование системы контролирования причин возникновения рисков, их мониторинга. Данный этап подразумевает под собой план проведения анализов и оценок, указанных на третьей этапе формирования системы риск-менеджмента.

Контролирование причин возникновения рисков и проведение их мониторинга заключается в периодичности проведения экспертных оценок и финансового анализа финансового результата и анализа вероятности возникновения банкротства.

На данном же этапе все полученные результаты отделом по работе с рисками будут передаваться высшему руководству ООО «АГРОТОРГ» с целью принятия управленческих решений.

Проанализируем существующие методы нивелирования рисков:

1. Сохранение риска – метод мониторинга рисков, не подразумевающий активного воздействия, если риск находится на приемлемом уровне или если воздействие на риск считается невозможным.
2. Отказ (избежание) риска – данный метод подразумевает отказ от действий, которые могут повлечь за собой значимый риск, т.е. устранение угрозы.
3. Уменьшение риска - снижение вероятности того, что возникнет опасность или возможный ущерб.
4. Удержание риска – метод заключается в принятии риска и самостраховании, т.е. в разработке резервов на покрытие возможных потерь. Сумма резерва должна быть равна сумме, необходимой для покрытия вероятного риска.

5. Передача риска – к способам передачи относятся страхование, аутсорсинг и хеджирование.

Страхование - риск передается путем заключения контракта со страховой компанией.

Хеджирование – это способ страхования от неблагоприятной ситуации на рынке.

Аутсорсинг - передача непрофильных для компании функций другим организациям - часто дает возможность не только уменьшить неопределенности, но и увеличить эффективность деятельности, уменьшить издержки, которые связаны с самостоятельным воспроизводством таких функций.

6. Перенос риска, не связанный со страхованием — это перенос риска на другого контрагента в бизнесе, например, путем заключения контракта.

На основании проведенного исследования, в данной части, можно сделать вывод о том, что нами были сформирован пакет мероприятий, направленных на оптимизацию управления рисками в ООО «АГРОТОРГ». При этом, в комплексе все вышеперечисленные методы и инструменты являются стратегией управления рисками организации.

3.2. Оценка ожидаемой экономической эффективности предлагаемых мероприятий, направленных на улучшение показателей финансовых результатов организации сетевой розничной торговли, на примере ООО «Агроторг»

Расходы проекта мероприятий, направленных на улучшение показателей финансовых результатов организации сетевой розничной торговли, на примере ООО «Агроторг» представлены в таблице 3.10.

-

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

