

**Помощь студентам  
онлайн! Без посредников!  
Без предоплаты!  
<http://diplomstudent.net/>**

**Тема: Разработка финансовой стратегии компании (на примере ООО  
«Металкор Трэйд»)**

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ .....	7
ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ.....	7
1.1. Сущность и роль финансовой стратегии в деятельности компании .....	7
1.2. Виды финансовых стратегий. Этапы их формирования .....	12
1.3.Методы и модели выбора финансовой стратегии .....	22
Выводы по главе 1 .....	28
ГЛАВА 2.АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «МЕТАЛКОР ТРЭЙД» .....	30
2.1. Общая характеристика компании ООО «Металкор Трэйд».....	30
2.2. Анализ финансово-экономического состояния компании ООО «Металкор Трэйд».....	41
2.3. Анализ финансовой стратегии компании ООО «Металкор Трэйд» .....	50
Выводы по главе 2.....	62
ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ООО «МЕТАЛКОР ТРЭЙД» .....	65
3.1.Формирование финансовой стратегии ООО «Металкор Трэйд».....	65
3.2. Оценка предложенной финансовой стратегии и ее влияние на финансово- экономическое состояние компании ООО «Металкор Трэйд».....	73
Выводы по главе 3.....	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	82
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	86
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	93

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В период развития цифровой экономики, разработка финансовой стратегии компании приобретает наибольшую актуальность, так как появляются новые инструменты управления финансами, которые требуют определенных знаний и навыков для эффективного управления. От эффективно разработанной финансовой стратегии будет зависеть успех или неудача в бизнесе. Чаще всего банкротятся компании, которые не только не умеют управлять финансами, но и не имеют собственных средств для развития.

Более того, одно из главных препятствий для развития малого и среднего бизнеса сегодня - получение финансирования. Государственные субсидии и гранты сложны в оформлении, а банковские кредиты стали практически недостижимы из-за высокой ключевой ставки. Коммерческие банки предлагают ряд решений, которые помогают, но не решают все проблемы старта. Кредитование малого и среднего предпринимательства (МСП) нельзя назвать драйвером роста кредитных портфелей банков, тем не менее даже в беспокойные времена оно росло заметными темпами. В 2022–2023 годах кредитный портфель МСП увеличивался примерно на 30,0% в год. В этом активно помогала государственная поддержка новых предприятий. Однако в 2024 году ситуация изменилась: кредитование замедлилось из-за подорожания займов. По итогам прошлого года объем кредитного портфеля МСП увеличился только на 17,0%. Сегодня высокая ключевая ставка ЦР РФ, которая составляет 21,0% и недоступность кредитов заставляют предпринимателей искать альтернативные пути привлечения капитала и совершенствовать финансовую стратегию[53].

Непростая геополитическая ситуация в стране в мире, сокращение внешнеторговых связей, усиление конкуренции, снижение численности и доходов населения- требуют от предприятий всех форм собственности более грамотного подхода в управлении финансами.

Тема исследования приобретает еще большую актуальность, в связи с внедрением искусственного интеллекта во все сферы бизнеса, не исключением

является и система управления финансами. Искусственный интеллект существенно улучшает управление финансами благодаря возможностям автоматизации процесса сбора, обработки и анализа больших объёмов данных. ИИ делает это несравнимо быстрее и точнее, чем человек. Согласно исследованию международной консалтинговой компании McKinsey, внедрение ИИ в финансовые операции позволяет увеличить производительность компании на 20,0–30,0% [13]. Стоит также отметить, что планы предприятия, в том числе и финансовая стратегия не должны являться застывшими, их необходимо постоянно пересматривать. При этом, необходимо внедрение новых подходов в системе управления финансами современного предприятия.

В связи с изложенной актуальностью, целью работы является: разработка финансовой стратегии и оценка ее влияния на эффективность в деятельности компании. Для достижения указанной цели, необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретические основы формирования финансовой стратегии организации;
- проанализировать финансово-экономическое состояние компании и финансовой стратегии;
- предложить пути оптимизации финансовой стратегии;
- произвести оценку эффективности предложенной финансовой стратегии и ее влияние на эффективность деятельности компании.

Объектом исследования является компания - ООО «Металкор Трэйд». Предмет исследования- социально-экономические отношения, возникающие в процессе финансовой стратегии ООО «Металкор Трэйд».

Структурно научно-исследовательская работа состоит из введения, заключения, трех глав, списка использованных источников и приложений. Первая глава является теоретической, в ней описана сущность и роль финансовой стратегии в деятельности компании; рассмотрены виды финансовых стратегий и процесс их формирования; изучены методы и модели выбора финансовой стратегии. Во второй –аналитической главе дана общая характеристика компании

ООО «Металкор Трэйд»; проведен анализ финансово-экономического состояния и финансовой стратегии компании ООО «Металкор Трэйд». В третьей - проектной главе представлены предложения по разработке финансовой стратегии для анализируемой организации, а также дана оценка предложенной финансовой стратегии и ее влияние на финансово-экономическое состояние компании ООО «Металкор Трэйд».

Информационной базой исследования послужили различные статьи, учебные пособия по изучаемой теме исследования, данные бухгалтерской и статистической отчетности анализируемого предприятия, интернет-ресурсы объекта исследования и другое. Проблематикой изучения финансовой стратегии занимались множество авторов, наиболее известными из них являются: Астраханцева И. А., Авдеева В. И., Афоничкин А. И., Большаков С.В., Братухина О. А., Губернаторов А. М., Исакова Е.А., Морозко Н. И., Москвитин Г. И., Смородина Е.А., Юзвович Л.И. и другие.

Информационный период 2021-2023гг.

При написании научно-исследовательской работы применялись следующие методы: анализ, описание, классификация, синтез, индукция, дедукция, обобщение, абстрагирование, сравнение и другие.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия могут быть применены на практике в организации деятельности исследуемой компании.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ

## 1.1. Сущность и роль финансовой стратегии в деятельности компании

Финансовая стратегия - это не просто таблицы с цифрами, а четкий маршрут, по которому движется бизнес. Она определяет, как компания распоряжается ресурсами, куда инвестирует и как достигает финансовой устойчивости. Без стратегии бизнес, даже успешный на старте, может столкнуться с кассовыми разрывами, неоправданными расходами и нехваткой средств для роста. Финансовая стратегия - это долгосрочный план управления финансами компании, который помогает эффективно распределять ресурсы, контролировать затраты и достигать поставленных целей. Иными словами, финансовая стратегия отвечает на вопросы: Как зарабатывать больше? Как контролировать расходы? Как финансировать рост компании? Как минимизировать риски?

Финансовая стратегия охватывает несколько ключевых направлений, которые определяют устойчивость и эффективность бизнеса: управление доходами и расходами, инвестиции и развитие, оптимизация налогообложения, финансирование бизнеса, управление рисками, таблица 1.1 [39].

Таблица 1.1-Ключевые направления финансовой стратегии

№ п/п	Направления	Описание
1	Управление доходами и расходами	Стратегия должна включать планы по увеличению доходов (например, за счет новых каналов продаж) и контролю расходов.
2	Инвестиции и развитие	Компании должны планировать инвестиции в новые рынки, технологии или производство, оценивая их окупаемость.
3	Оптимизация налогообложения	Грамотная налоговая стратегия снижает нагрузку на бизнес и помогает избежать финансовых рисков
4	Финансирование бизнеса	Компания должна понимать, на каких этапах ей выгоднее использовать собственные средства, привлекать кредиты или инвесторов.

Рассмотрим роль финансовой стратегии в развитии компании. Финансовая стратегия - это не просто контроль над деньгами, а механизм, который по-

могает компании расти, развиваться и адаптироваться к изменениям рынка. Финансовая стратегия: 1) создает стабильность и устойчивость: компании, у которых есть четкий финансовый план, легче справляются с кризисами и резкими изменениями рынка; 2) привлекает инвесторов: компании с прозрачной финансовой стратегией вызывают больше доверия у инвесторов и банков, что облегчает привлечение финансирования; 3) способствует эффективности операционной деятельности: стратегия помогает избежать ненужных расходов и сосредоточить ресурсы на приоритетных направлениях.

Сущность финансовой стратегии раскрывается в ее специфических функциях, обусловленных функциями финансов компаний и его стратегическим управлением: организационная, ресурсообеспечивающая, распределительная, информационная, антикризисная, функция оптимизации, адаптивная, контрольная функции (Приложение А). Важнейшие сущностные характеристики финансовой стратегии компании представлены на рисунке 1.1.

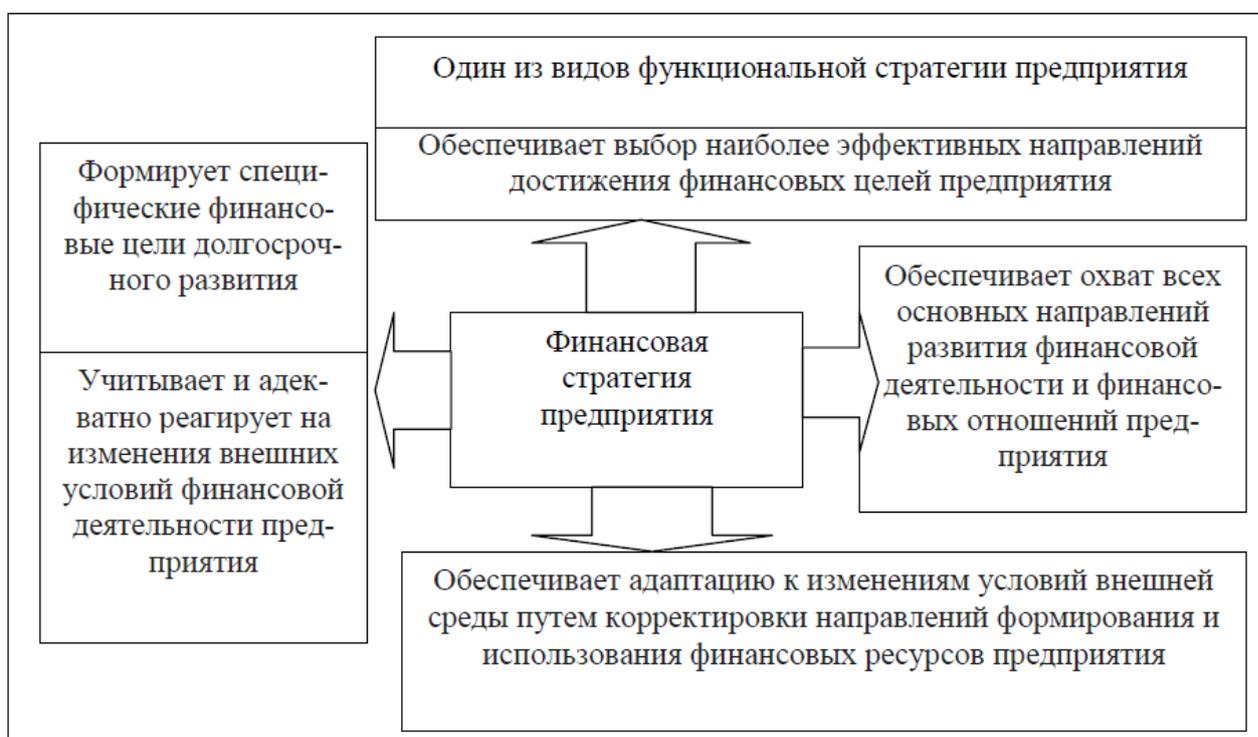


Рисунок 1.1- Сущностные характеристики финансовой стратегии компании[29]

Всю совокупность внутренних и внешних факторов, влияющих на формирование финансовой стратегии, можно условно разделить на несколько основных групп, рисунок 1.2.



Рисунок 1.2- Факторы, оказывающие влияние на формирование финансовой стратегии компании[26]

Разные компании нуждаются в разных подходах к финансовой стратегии.

1. Малый бизнес и стартапы- здесь главное - контроль затрат и грамотное распределение ресурсов. Без стратегии риски кассовых разрывов и неэффективного использования бюджета значительно выше.

2. Средний бизнес- для данных компаний важно планировать инвестиции в развитие, автоматизацию и расширение рынка.

3. Крупные корпорации- для них необходимо фокусироваться на глобальной экспансии, инвестициях и устойчивости бизнеса.

В процессе разработки стратегии управления финансами необходимо проведение следующих действий: определение целей, анализ текущего состоя-

ния, планирование доходов и расходов, определение источников финансирования, контроль и корректировка стратегии. Рассмотрим кратко.

1. Определение целей. Необходимо определить, что хочет достичь компания- увеличить прибыль, выйти на новый рынок, масштабировать бизнес?

2. Анализ текущего состояния. Важно понимание текущих финансовых показателей, необходимо определить слабые места.

3. Планирование доходов и расходов. Важно не только прогнозировать доходы, но и учитывать возможные отклонения от плана.

4. Определение источников финансирования. Необходимо определить собственные средства, кредиты, инвесторы - какой вариант наиболее выгоден?

5. Контроль и корректировка стратегии. Финансовая стратегия - это живой инструмент, который требует постоянного мониторинга и корректировок.

Существует несколько важных ошибок при формировании финансовой стратегии: 1)отсутствие четких целей: если стратегия не содержит конкретных целей, бизнесу сложно понять, в каком направлении двигаться; 2) игнорирование рисков: неучтенные риски могут привести к кассовым разрывам и финансовым потерям; 3)нереалистичные прогнозы: чрезмерно оптимистичные планы без учета рынка могут привести к дефициту бюджета; 4)отсутствие контроля и корректировок: финансовая стратегия должна регулярно пересматриваться с учетом изменений в бизнесе.

Когда компания не уделяет внимания грамотному управлению финансами, она рискует столкнуться с целым рядом проблем:

1)Невозможно планировать и прогнозировать. Легко запутаться в информации, когда нет порядка и системы. Предприятие не знает точно сколько зарабатывает и сколько тратит. Без полной и точной информации бизнес не может прогнозировать финансовые результаты и разрабатывать стратегии управления финансами организации.

2)Растут операционные и финансовые риски. Неправильные расчёты приводят к кассовым разрывам, в результате компании приходится набирать кре-

дены, чтобы покрыть текущие обязательства. Так компания теряет не только деньги, но и возможности для роста.

Наличие множества таблиц и разных данных не убережёт от финансового хаоса. Без чёткой системы владельцы бизнеса теряют огромное количество времени на поиск нужных документов и данных. Это снижает эффективность работы, увеличивает затраты и рано или поздно приводит в управленческий тупик.

Создание и управление финансовой стратегией требует опыта, глубокого анализа и понимания рынка. Финансовая стратегия предусматривает: четкое финансовое планирование, грамотное распределение ресурсов, эффективные инструменты контроля, устойчивость перед кризисами, гибкость в управлении бюджетом. Финансовая стратегия - это не роскошь, а необходимость для любого бизнеса. Она помогает не только эффективно управлять финансами, но и видеть перспективы роста, избегать финансовых ошибок и привлекать инвестиции.

Управление финансами - это не просто анализ выручки или прибыли, это комплексный процесс, который включает систематическое и регулярное ведение финансового учёта. Основа управления корпоративными финансами — система сбора, обобщения и документирования информации обо всех операциях компании, ее имуществе и обязательствах в денежном выражении. Как и при любой другой деятельности, систематизация - ключ к успеху.

Итак, финансовая стратегия компании — это комплекс мероприятий, направленных на достижение финансовых целей. Эффективная финансовая стратегия позволяет компаниям развиваться, поэтому разработка финансовой стратегии является важнейшим аспектом управленческой деятельности. В продолжении темы и согласно структуры работы, необходимо рассмотреть виды финансовых стратегий и процесс их формирования, для этого перейдем к следующему параграфу научно-исследовательской работы.

## 1.2. Виды финансовых стратегий. Этапы их формирования

Финансовые стратегии делятся на три уровня: генеральная, оперативная и для решения отдельных задач. Выбор стратегии зависит от того, какие цели преследует компания и на какой срок хочет составить документ. Генеральная стратегия - для долгосрочной устойчивости бизнеса и достижения ключевых финансовых показателей. Оперативная стратегия – для контроля ежемесячных и ежедневных финансовых потоков (оборачиваемость, расходы и прибыльность). Локальные стратегии - для решения конкретных задач (например, анализа юнит-экономики, окупаемости, налогового планирования). Рассмотрим подробнее, чем отличаются виды финансовых стратегий, какие инструменты и показатели подойдут для каждой из них.

1) Генеральная финансовая стратегия (долгосрочная, 3–5 лет). Главный вопрос стратегии: как обеспечить финансовую устойчивость и рост бизнеса? Применяются следующие инструменты: финансовое планирование (финмодель, бюджетирование) - прогнозирование доходов и расходов на долгосрочную перспективу; инвестиционная политика - куда и как лучше инвестировать средства для роста бизнеса; структура капитала - соотношение собственных и заёмных средств; оценка рисков - анализ угроз и способов для их минимизации; политика дивидендов - решение о том, как распределять прибыль: реинвестировать её в развитие или выплачивать владельцам.

Ключевыми показателями являются: чистая прибыль и рентабельность чистой прибыли - какая итоговая доходность бизнеса; ROE (рентабельность собственного капитала) - насколько эффективно используются вложенные в компанию средства собственников бизнеса; долговая нагрузка (Заёмные средства / EBITDA, Заёмный капитал / Собственные средства) - есть ли баланс между заёмными и собственными средствами; Cash Flow (денежный поток) - всё ли в порядке или есть риск, что компании не хватит ресурсов для достижения своих целей. Пример генеральной стратегии, целью которой является: рост прибыли и масштабирование бизнеса за счёт оптимизации затрат, диверсифи-

кации каналов продаж и снижения зависимости от маркетплейсов, представлен в таблице 1.2[39].

Таблица 1.2- Генеральная стратегия (3–5 лет)

Шаги	Метрики	Действия
Снижение зависимости от маркетплейсов	Доля выручки с маркетплейсов и собственных каналов (цель - снизить до 50% на маркетплейсах)	Продажи через собственный интернет-магазин или соцсети
Уменьшение себестоимости товара	Средняя закупочная цена товара (цель - снизить на 15–20%)	Поиск поставщиков в Китае с более низкими ценами. Работа с 3–4 поставщиками для диверсификации рисков
Оптимизация структуры капитала	Заёмные средства / Собственный капитал (снижение доли дорогих кредитов)	Поиск инвесторов, партнёрские программы, замещение кредитов отсрочкой поставщиков
Рост рентабельности бизнеса	Рентабельность чистой прибыли (цель - рост с 5–10% до 15%)	За счёт снижения себестоимости, процентов по кредитам и оптимизации других расходов
Оценка и предотвращение рисков	Фонды на покрытие рисков	Создание фондов из чистой прибыли (на развитие, дивиденды, форс-мажорные ситуации)

2) Оперативная финансовая стратегия (краткосрочная, до года). Главный вопрос стратегии: как эффективно управлять финансами на ежемесячной, ежедневной основе? Инструментами стратегии являются: платёжный календарь - для управления поступлениями и платежами; оборотный капитал - мониторинг того, как быстро оборачиваются деньги, вложенные в бизнес; управление дебиторской и кредиторской задолженностью - для предотвращения кассовых разрывов; контроль себестоимости и расходов - для сохранения маржи и предупреждения неоправданных затрат.

Ключевыми показателями являются: операционный денежный поток - хватает ли денег на ежедневные операции (должен быть положительным); DSO (срок оборачиваемости дебиторки) - как быстро клиенты расплачиваются по своим долгам; DPO (срок оборачиваемости кредиторки) - как долго компания может задерживать платежи своим поставщикам; запасы (Inventory

Turnover) - как быстро продаются товары. Пример оперативной стратегии, целью которой является: стабилизация денежных потоков, снижение затрат, улучшение оборачиваемости, представлен в таблице 1.3[39].

Таблица 1.3- Оперативная стратегия (до 1 года)

Шаги	Метрики	Действия
Управление оборотным капиталом	Сокращение оборачиваемости товара (цель - 45 дней вместо 90)	Оптимизация ассортимента под алгоритмы маркетплейсов (фокус на товары с низкими возвратами и высоким спросом). Сокращение товарных остатков, продажа неходовых позиций с минимальной маржой
Оптимизация рекламных расходов	ДРР (цель - снижение с 15,0% до 10,0%)	Анализ эффективности рекламных кампаний и отключение убыточных. Фокус на органический трафик и SEO-продвижение карточек товаров. Использование кросс-продаж и увеличение среднего чека
Снижение кассовых разрывов	Cash Conversion Cycle (цель - уложиться в 60 дней или меньше)	Чёткое планирование поступлений и расходов на месяц вперёд в платёжном календаре. Отказ от краткосрочных дорогих кредитов в пользу факторинга или товарных кредитов от поставщиков
Работа с возвратами	Процент возвратов (цель - меньше 5,0% от общего объёма продаж)	Анализ причин и внедрение мер по снижению возвратов (улучшение описания товаров, работа с упаковкой)

3) Финансовая стратегия для решения отдельных задач. Главный вопрос стратегии: как профинансировать конкретный проект или решить локальную проблему? Примеры задач: открытие нового направления бизнеса; выход на маркетплейсы (Ozon, Wildberries); покрытие кассового разрыва; оптимизация налоговой нагрузки. Инструментами этой стратегии являются: финансовое моделирование - расчёт окупаемости и рентабельности проекта; анализ точки безубыточности - сколько надо продать, чтобы выйти в плюс; финансирование (собственное и заёмное) - выбор источников денег; налоговое планирование - минимизация налогов законными способами; ценообразование - расчёт оптимальных цен для максимизации прибыли.

Ключевыми показателями являются: NPV (чистая приведённая стоимость) - приносит ли проект деньги с учётом времени; IRR (внутренняя норма доходности) - насколько выгоден проект; Payback Period (срок окупаемости) - когда вернутся вложенные деньги; юнит-экономика - анализ прибыльности одной единицы товара или услуги.

Пример финансовой стратегии для решения отдельных задач, целью которой является: снижение затрат, работа с возвратами и расчёт окупаемости нового ассортимента, представлен в таблице 1.4[39].

Таблица 1.4- Финансовая стратегия для решения отдельных задач

Шаги	Метрики	Действия
Снижение затрат на финансирование	Средняя ставка по финансированию (цель -15,0–20,0% вместо 30,0%)	Поиск альтернативных источников финансирования: факторинг, товарные кредиты, партнёрские инвестиции. Использование субсидий для малого бизнеса
Оптимизация себестоимости	Доля себестоимости в выручке (цель - снижение на 10,0%)	Поиск поставщиков с более выгодными ценами и скидками за объём (поиск через Alibaba, участие в выставках). Закупки через кооперацию с другими селлерами (оптовые скидки)
Работа с возвратами	Процент возвратов (цель - меньше 5,0% от общего объёма продаж)	Улучшение качества товара, их описания, фото, упаковки. Добавление видеозаписей. Работа с клиентами: персонализированные рекомендации, контроль отзывов
Расчёт окупаемости нового ассортимента	Юнит-экономика (маржа на 1 товар)	Расчёт юнит-экономики для нового товара до закупки и продажи (чтобы все параметры соответствовали оперативной финстратегии / параметрам нужной товарной матрицы)

Кроме выше перечисленной классификации, существует несколько финансовых стратегий, которые зависят от степени зрелости бизнеса: стратегии «роста», «эффективности» и «успеха». Более подробно эти типы стратегий рассмотрены с точки зрения денежного потока, доходов и расходов в Приложении Б[31].

Этапы разработки финансовой стратегии включают следующее:

1)Создание рабочей группы. Формируется команда из финансового директора, топ-менеджеров и собственника бизнеса.

2)Анализ текущего финансового состояние бизнеса. Необходимо изучать активы, обязательства, прибыльность и риски.

3)Проведение исследования внешней среды. Необходимо оценить рынок, конкурентов и экономические факторы (этот этап можно взять из маркетинговой стратегии).

4)Определение срока финансовой стратегии. Такой срок будет зависеть от вида стратегии: для генеральной - 3–5 лет, для оперативной - до года, для конкретных задач - в зависимости от цели.

5)Зафиксирование целей. Для генеральной стратегии это может быть, например, увеличение прибыли на 20,0% за 3 года. Для оперативной стратегии - сокращение оборачиваемости товара с 60 дней до 40 дней. А для стратегии под конкретные задачи - расчёт юнит-экономики для нового товара.

6)Разработка плана действий. Необходимо прописать конкретные шаги, инструменты и метрики. Например, чтобы увеличить прибыль на 20,0% за 3 года, можно запланировать сокращение затрат, запуск новых каналов сбыта и увеличение объёма продаж.

7)Оценка финансовой стратегии. Необходимо проверить, насколько реалистичны планы, и при необходимости корректировать их. Ежемесячно или ежеквартально необходимо проводить план-фактный анализ. Если отклонение факта от плановых показателей более 20,0% (в плюс или минус), то стоит пересмотреть стратегию.

Итак, выше были рассмотрены этапы разработки финансовых стратегий, однако, существует некоторые особенности финансовых стратегий для быстрорастущих компаний. Выделим три ключевые особенности, которые стоит учесть при разработке финансовой стратегии для таких организаций:

1)Баланс между ростом и финансовой устойчивостью. Важно не только расти, но и поддерживать стабильность бизнеса в долгосрочной перспективе, чтобы избежать финансовых трудностей в будущем.

2)Контроль за ликвидностью. При быстром росте компании существует риск кассовых разрывов, особенно когда производственные мощности не успевают за увеличением объёмов бизнеса. Регулярный контроль за денежными потоками поможет избежать такой проблемы.

3)Гибкость. Стратегия должна быть адаптивной к изменениям на рынке. На первых этапах достаточно двух видов финансовых стратегий - оперативной и под конкретные задачи. А вот для полноценной генеральной стратегии нужно больше данных (хотя бы за год), поэтому собрать её сразу не получится.

Стоит отметить, что при разработке финансовой стратегии важно наличие финансовых ресурсов и лучше всего, чтобы это были собственные ресурсы, так как высокая кредиторская задолженность не лучшим образом сказывается на финансовом положении организации. Поэтому компании стали меньше прибегать к внешним источникам заимствования. В 2025 году эксперты прогнозируют замедление кредитования малого и среднего бизнеса в России. Рассмотрим кратко.

В 2025 году темпы роста кредитования малого и среднего бизнеса (МСБ) могут снизиться с 17,0% до 13,0%. Об этом сообщает рейтинговое агентство Эксперт РА в своем обзоре. В исследовании отмечается, что портфель кредитов МСБ по итогам прошлого года достиг 14,5 трлн.руб. При этом более 80,0% прироста обеспечили крупные заемщики, формально соответствующие критериям малого и среднего бизнеса, или так называемые «квазиМСБ». В сегменте «квазиМСБ» темпы роста сохранились на уровне 33,0%, в то время как у остальных компаний сегмента они снизились в семь раз, составив 4,0% против 28,0% годом ранее.

Лидером по объему выданных кредитов МСБ в 2024 году остается Сбербанк, увеличивший портфель на 9,9%. На втором месте - Альфа-банк с ростом в 20,0%. Замыкает тройку лидеров ПСБ, показавший прирост кредитования

в сегменте на 7,3%. Россельхозбанк занимает четвертое место с ростом 3,6%, а ростовский «Центр-инвест» - пятое (13,0%). Банк «Санкт-Петербург», ранее входивший в топ-5, показал сокращение портфеля на 20,0%.

Эксперты «Эксперт РА» прогнозируют увеличение доли просроченной задолженности по портфелю кредитов МСБ до 5,0% к концу 2025 года с текущих 4,4%. Это связано с ростом долговой нагрузки заемщиков. Почти треть просроченной задолженности в 640 млрд. руб. пришлась на «квазиМСБ». В четвертом квартале 2024 года объем реструктуризаций увеличился на 78,0%, достигнув 166 млрд. руб. против 93 млрд. руб. в предыдущем квартале. Количество заемщиков с просроченной задолженностью выросло на 54,0%, почти до 95 тысяч субъектов МСБ, в основном в сегменте микробизнеса[53].

В связи с высокими ставками по кредитам, бизнес ищет нестандартные решения для привлечения финансирования, одним из них является: акционерный мезонин. Он представляет собой гибридную форму финансирования бизнеса, в текущей экономической ситуации набирает все большую популярность. Акционерный мезонин сочетает в себе как элементы классического банковского кредита, так и прямых инвестиций в капитал компании.

Акционерный мезонин - это форма мезонинного финансирования, при которой инвестор приобретает часть прав собственности, в том числе доступ к информации о предприятии, возможность контролировать его деятельность и влиять на развитие. Благодаря варрантам (формальный договор, который даёт право владения ценной бумагой) инвестор имеет право на акции для получения прибыли от увеличения стоимости компании.

От кредита в различных конструкциях мезонина могут использоваться следующие элементы: периодический фиксированный платеж в счет процентов или сокращения тела мезонина; начисление на первоначальное тело мезонина процентов по фиксированной или плавающей ставке (без регулярных платежей); оформление обеспечения (залог/поручительства) возврата тела мезонина; документальное оформление части или 100% мезонина в форме договора займа, кредита.

От классической прямой инвестиции в итоговую конфигурацию мезонина обычно включают: права на участие в распределении дивидендного потока бизнеса или участие в распределении денежных средств от продажи бизнеса; акционерные права на уровне принятия ключевых и стратегических решений (через участие в Совете Директоров или акционерное соглашение); набор встречных опционов на возможность покупки доли в бизнесе у основного акционера и/или продажи в его пользу доли, переданной в рамках сделки по предоставлению мезонина.

В зависимости от переговорной позиции сторон, креатива инвестиционного банкира и ограничений законодательства, можно получить подходящую конструкцию для сделки, комбинируя вышеприведенные элементы. Причем вариаций может быть бесчисленное множество.

Рассмотрим кратко: кому и в каких ситуациях может быть интересен акционерный мезонин. Часто возникает ситуация, когда перспективный бизнес-проект показывает отличную динамику роста основных показателей, при этом продукт и рынок позволяют ему расти высокими темпами, но для этого нужны существенные вливания капитала в масштабирование, оборотные средства или дополнительные опытно-конструкторские разработки.

Классическое банковское финансирование может быть недоступно из-за отсутствия необходимых залогов или несоизмеримого с текущим размером бизнеса объема требуемых инвестиций. Дополнительным ограничивающим фактором классического кредита выступает необходимость его регулярного обслуживания. В условиях текущих процентных ставок отвлекать операционный поток растущего бизнеса на выплату процентов по долгу означает существенно ограничить свой будущий рост.

Одновременно с этим основной акционер может быть не готов в качестве альтернативы продать часть своего предприятия в обмен на классическую прямую инвестицию, ведь оценка бизнеса только частично учит его будущие перспективы. Кроме того, инвестор, как правило, стремится активно участвовать в управлении и стратегическом планировании, что часто воспринимается как ог-

раничивающий фактор гибкости бизнеса. В таких случаях стороны все чаще прибегают к использованию такого гибридного инструмента как акционерный мезонин. В настоящее время, все больший объем инвестиций на рынке структурируется данным способом.

Собственник бизнеса получает средства для его развития и возможность не отвлекать деньги на обслуживание процентов. При этом может договориться о сохранении за собой большей доли будущего апсайда в стоимости компании. Инвестор же получает инструменты защиты своего капитала по аналогии с кредитором и его доходность может быть на уровне полноценной акционерной.

Возможности, которые предоставляет форма акционерного мезонина обоим сторонам сделки, одновременно и затрудняют переговорный процесс. Из-за большой вариативности конструкций соглашения и, соответственно, возможных будущих развитий событий, сторонам сложно принять компромиссное решение. Чем больше элементов используется (акционерное соглашение, опционы, механизмы изменения цены сделки), тем сложнее процесс согласования. Помогает накопленный опыт и примеры успешно реализованных проектов.

Отрасль прямых инвестиций в неконтрольные доли быстрорастущих компаний в России только формируется и активно экспериментирует с акционерным мезонином как инструментом взаимного учета интересов инвестора и собственника бизнеса. В ближайшие годы, стоит ожидать, что бизнес придет к стандартизации продукта на основании лучших практик, и из сегмента экзотических сложных форм финансирования акционерный мезонин перейдет в разряд понятных всем продуктовых решений для роста и масштабирования бизнеса[10].

Еще одна приятная новость для малого и среднего бизнеса по части кредитования: Минэкономразвития России подписало соглашения с банками для продолжения реализации программы льготного кредитования МСП 888 в воссоединенных регионах. Воспользоваться поддержкой могут малые и средние компании ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областей.

Малый и средний бизнес из воссоединенных регионов также может воспользоваться базовой программой льготных инвестиционных кредитов для

МСП. Компании могут получить от 50 млн. до 2 млрд. рублей. Ставка формируется за счет субсидий из федерального бюджета и механизмов Банка России. Максимальная ставка - до 17,5% годовых (зависит от ключевой ставки ЦБ). Ежегодный объем кредитования - 100 млрд. рублей до 2030 года.

Средства, предоставляемые в рамках инвестиционных кредитов, могут быть направлены на покрытие капитальных затрат (не менее 80,0% совокупной величины инвестиционных кредитов) и текущих расходов (не более 20,0% совокупной величины инвестиционных кредитов).

Условия программы 888 еще более льготные для предпринимателей. Этот механизм поддержки сочетает в себе снижение процентной ставки по кредитам для банков за счет бюджетных средств и предоставление гарантий по кредитам. Благодаря этому малый и средний бизнес может получить кредит на любые нужды по ставке не выше 10,0% годовых на срок до трех лет. Максимальная сумма кредита составляет 50 млн. рублей, а гарантия может покрыть до 50,0% этой суммы. Поддержку уже получили компании, работающие в разных сферах: обрабатывающая промышленность (от продуктов питания до игрушек и мебели), оптовая торговля (зерно, текстиль и другие товары), общественное питание и доставка, ИТ (разработка программного обеспечения), грузовые и пассажирские перевозки[20].

Таким образом, выше была рассмотрена классификация финансовых стратегий и процесс их формирования. Основной проблемой при формировании стратегии является недостаток финансовых ресурсов, лучшим вариантом является наличие собственных средств, однако их чаще всего недостаточно и компании вынуждены кредитоваться. Это создает дополнительные сложности в связи с возникновением высоких процентных ставок по кредитам. Поэтому бизнес ищет нестандартные решения для привлечения финансирования, одним из них является- акционерный мезонин. Для новых российских регионов предусмотрена льготная программа кредитования. Однако, наличие финансовых ресурсов и поиск наиболее выгодных условий финансирования- это лишь малая часть финансовой стратегии. Разработка финансовой стратегии предусматрива-

ет изучение множества факторов, для этого предусмотрены различные модели и методы, чтобы подробнее описать эту часть вопроса, перейдем к следующему параграфу научно-исследовательской работы.

### **1.3.Методы и модели выбора финансовой стратегии**

Для выбора финансовой стратегии на предприятии могут применяться различные методы и модели. Основными методами являются: SWOT-анализ, сценарный анализ, SNW-анализ, анализ финансовых коэффициентов, сравнительный финансовый анализ, экспертный анализ, прогнозирование, моделирование ситуаций, разработка стратегических сценариев и другие. Рассмотрим подробнее.

1)SWOT-анализ - это метод стратегического планирования, который заключается в оценке сильных и слабых сторон бизнеса с учётом влияния внешних факторов. Анализ заключается в построении специальной матрицы, на основании которой формируются выводы и разрабатывается план действий. SWOT - это аббревиатура, где каждая буква означает: S (strengths) - преимущества компании перед конкурентами; W (weaknesses) - недостатки; O (opportunities) - внешние обстоятельства, которые положительно влияют на перспективы развития компании; T (threats) - внешние негативные факторы, которые не зависят от решений, принимаемых в компании. SWOT –анализ оформляется в виде таблицы 1.1(Приложение В). Такой анализ позволяет оценить внешнюю и внутреннюю бизнес среду, рисунок 1.3(Приложение В). SWOT-анализ помогает руководителям принимать ключевые решения в отношении развития нового продукта или направления, адаптироваться к ситуации на рынке, и превратить слабости в преимущества. Основные неконтролируемые факторы внешней бизнес-среды, оказывающие влияние на финансовую стратегию компании, представлены на рисунке 1.4(Приложение В).

2) SNW-анализ. SNW-анализ - это метод стратегического анализа факторов внутренней среды организации, применяемый для оценки её сильных и

слабых сторон. Аббревиатура состоит из английских слов Strength, Neutral, Weakness и расшифровывается следующим образом: S - это сильные стороны компании, которые могут проявляться в некоторых частях или направлениях её деятельности. К ним относятся: доля рынка, качество товара, конкурентные преимущества. N - нейтральные значения. Это стабильные моменты. Например, сооружения и здания, принадлежащие компании, её оборудование, основные фонды. При этом эффективность использования каждого ресурса оценивается отдельно. W - слабые стороны или уязвимые места, существующие, потенциальные риски, проблемы компании. В данном сегменте важно выявить недостатки, оказывающие прямое влияние на её состояние. Более подробно SNW-анализ описан в Приложении В [45].

3) Финансовый анализ – включает в себя комплекс методик по сбору, адаптации и анализу качественной и количественной информации, относящейся к финансовой деятельности организации. Некоторые задачи финансового анализа: полная, объективная и своевременная оценка состояния финансов компании на отчётную дату; выявление причин, которые привели к такому состоянию дел; обнаружение резервов и ресурсов, которые можно использовать для оптимизации деятельности предприятия в финансовой сфере; проработка конкретных шагов, направленных на улучшение финансового состояния компании; прогнозирование финансовых результатов будущих периодов.

Основные документы на основании которых осуществляется финансовый анализ: бухгалтерский баланс; отчёт о доходах или отчёт о финансовых результатах; отчёт о движении капитала; отчёт о движении денежных средств или отчёт о денежных потоках. Финансовый анализ предусматривает также проведение следующих методов: сбор информации, обобщение информации, документирование информации.

Сбор информации. Это процесс систематического и регулярного сбора всех финансовых данных: доходов, расходов, обязательств и активов. Важно фиксировать каждую продажу, покупку, оплату налогов и других обязательств. Многие предприниматели на старте бизнеса пренебрегают сбором всех данных

об операциях. Часто это связано с нехваткой времени или ресурсов, подробный учет можно отложить «на потом», когда компания станет больше. В итоге, данные собираются «на глазок» или вовсе игнорируются. Вместе с ростом бизнеса, финансовые погрешности «на глазок» превращаются в финансовые убытки.

**Обобщение информации.** Заключается в систематизации и приведении данных об операциях в единое целое для дальнейшего анализа и принятия управленческих решений. В процессе обобщения происходит сведение отдельных данных, собранных на различных этапах учета, в финансовую отчетность. Это позволяет получить целостную картину состояния имущества, обязательств и движения финансовых средств организации. Обобщение также помогает оценить экономические результаты деятельности, контролировать соблюдение законодательства и принимать стратегические решения на основе точных данных.

**Документирование информации.** Все финансовые операции хранятся в виде документов - бухгалтерских записей, накладных, счетов и прочих документов. Документирование подтверждает законность операций и служит основой для построения финансовой отчетности. Часто у начинающих предпринимателей документация ведется в спешке и в неполном объеме, а иногда её полностью игнорируют, полагаясь на память или договоренности на словах. В результате, когда дело доходит до анализа финансов или проверок, становится сложно восстановить реальные события и показать прозрачность операций.

Все собранные данные собираются в единую базу данных для дальнейшего анализа. Существуют три базовых аналитических инструмента финансового учета:

А) Отчёт о прибылях и убытках (P&L). Показывает финансовые результаты компании за определённый период. Это ключевой аналитический инструмент эффективности основной деятельности компании. Так как прибыль - это главный показатель эффективности и, по сути, основной смысл существования любого бизнеса.

Б) Отчёт о движении денежных средств (Cash Flow). Показывает движение денежных средств в компании, включая притоки и оттоки денег. Это своего

рода уровень топлива на панели приборов, только не автомобиля, а вашей компании. Он показывает сколько топлива сейчас в моменте, а также на сколько его хватит и когда потребуется следующая дозаправка.

В) Бухгалтерский баланс. Отражает финансовое положение компании на конкретный момент времени, включая все активы, обязательства и капитал. С помощью баланса можно сделать очень много фундаментальных выводов. Например, о наличии и размере чистых активов компании, то есть всего того, что принадлежит лично собственникам бизнеса, а в сравнении с тем, что было на старте, можно определить и уровень, и динамику роста активов.

Эти три аналитических отчета позволяют принимать обоснованные управленческие решения на основе реальных данных, которые собираются и хранятся в соответствии с принципами системности и регулярности[21].

4) Прогнозирование – предсказание потенциальных событий, итогов или трендов на базе имеющихся сведений и их изучения.

5) Моделирование ситуаций или финансовое моделирование - это процесс построения абстрактного представления финансовой ситуации. В ходе финансового моделирования исследуют вопросы развития компании, изменения стоимости ценных бумаг и другие активы и объекты, которые имеют финансовую оценку. Некоторыми областями применения финансового моделирования являются: управление рисками: помогает выявить потенциальные риски, которые могут негативно повлиять на финансовые результаты компании; финансовое планирование и прогнозирование: компании используют моделирование для разработки бюджетов, учитывая разные макроэкономические сценарии; оценка инвестиционных проектов: позволяет оценить, как различные факторы могут повлиять на рентабельность инвестиций; стратегическое планирование: используется для создания стратегий, которые учитывают возможные изменения на рынке, в экономике или внутри компании; управление ликвидностью: помогает прогнозировать потребности в ликвидности при различных сценариях, включая резкие изменения в операционных или финансовых условиях; регулирование и соответствие: компании используют моделирование для оценки

влияния новых регуляций или изменений в налоговой политике на их деятельность. В основе финансового моделирования лежат методы математического, эконометрического и статистического моделирования.

б) Разработка стратегических сценариев в финансах - это метод планирования, который помогает организациям и индивидуальным инвесторам подготовиться к различным возможным исходам и снизить риски. Процесс включает несколько этапов:

Этап 1. Определение ключевых факторов. Это экономические условия, изменения в законодательстве, технологические инновации и другие внешние и внутренние переменные. Важно учитывать как краткосрочные, так и долгосрочные факторы.

Этап 2. Разработка сценариев. Обычно создаются три сценария: оптимистичный, пессимистичный и базовый. Каждый сценарий должен быть реалистичным и основанным на достоверных данных и анализе.

Этап 3. Оценка воздействия. На этом этапе оценивается влияние каждого сценария на финансовые показатели. Это может включать анализ доходов, расходов, прибыли, ликвидности и других ключевых метрик.

Этап 4. Мониторинг и обновление сценариев. Чтобы оставаться актуальным и точным, метод сценариев требует регулярного пересмотра и обновления.

Метод сценариев помогает: а) Разрабатывать стратегические планы. Организация может создать несколько стратегических планов, основанных на различных сценариях, и выбрать наиболее подходящий в зависимости от текущих условий; б) Управлять рисками. Метод сценариев позволяет идентифицировать и оценивать риски, а также разрабатывать стратегии их минимизации. Для разработки и оценки сценариев рекомендуется привлекать экспертов из различных областей[21].

7) Экспертная оценка рынка- это процесс, в ходе которого эксперты делятся информацией о ситуации в отрасли, цикле продажи продукта, конкурентах и других аспектах рынка. Иными словами, экспертная оценка рынка- это

оценка финансовой политики с помощью группы экспертов. Некоторые группы экспертов, с которыми проводят оценку: технологи- оценивают технические характеристики продукта и делятся информацией о текущей ситуации в отрасли; покупатели- рассказывают о процессе принятия решений о покупке и условиях покупки; пользователи- люди, которые будут непосредственно пользоваться продуктом; партнёры- рассказывают о процессе выхода на рынок, о производственных требованиях, каналах сбыта и т. д. Цель экспертной оценки - собрать данные и интерпретировать их таким образом, чтобы участники рынка могли принимать обоснованные решения относительно стратегий развития, маркетинга и инвестиций.

Кроме рассмотренных выше методов, существуют также модели выбора финансовой стратегии, наиболее известными являются: Модель М. Портера, Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ), Матрица Томпсона и Стрикленда, Модель ADL-LC(Приложение В)[40]. Также для комплексной оценки стратегического положения компании в области финансов могут использоваться модели Ж. Франсона и И. Романса (Приложение В) [41].

В продолжении темы, стоит отметить, что цифровые технологии играют важную роль в финансовой стратегии. Они помогают экономить деньги и ресурсы, повышать качество принимаемых решений и делать процессы более автоматизированными и безопасными, снижая затраты и риски. В финансовой и инвестиционной отрасли ИИ применяется для анализа данных и прогнозирования развития рыночных трендов. При этом, применяются методы: анализ данных, машинное обучение, нейронные сети, роботы-инвесторы, анализ социальных медиа, блокчейн, голосовые помощники (Приложение Г).

Применение ИИ в финансах имеет как преимущества, так и риски, Преимуществами является: улучшение прогнозирования, увеличение эффективности, улучшение управления рисками, увеличение точности. Рисками являются: потеря рабочих мест, ухудшение финансовой грамотности, риски кибербезопасности, риски неправильной интерпретации данных[12], таблица 1.5 (Приложение Г). Несмотря на то, что внедрение ИИ несет определенные риски, тем

не менее преимущества способны в целом улучшить систему управления финансами в компании.

### **Выводы по главе 1**

Финансовая стратегия играет важную роль в успехе и устойчивости. Она определяет, как фирма управляет деньгами, достигает целей и снижает риски. Важно, чтобы она была выстроена в соответствии с общими целями бизнеса, учитывала конкретные обстоятельства и регулярно корректировалась в соответствии с изменяющейся ситуацией. Разные фирмы могут применять различные системы: роста, управления рисками, снижения долга и другие.

При формировании финансовой стратегии используются методы и модели, наиболее известными из них являются: SWOT-анализ, сценарный анализ, SNW-анализ, анализ финансовых коэффициентов, сравнительный финансовый анализ, экспертный анализ, прогнозирование, моделирование ситуаций, разработка стратегических сценариев, модель М. Портера, матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ), матрица Томпсона и Стрикленда, модель ADL-LC и другие.

Одной из основных проблем в системе управления финансами и формировании финансовой стратегии является- недостаток собственных средств, а стоимость кредитов является достаточно дорогой. В 2025 году эксперты прогнозируют сокращение кредитования малого и среднего бизнеса в России. Однако, для новых российских регионов действуют льготные программы кредитования. Другие субъекты малого бизнеса также ищут новые способы финансирования. Одним из них является акционерный мезонин.

В последнее время, цифровые технологии, играют важную роль в финансовой стратегии. В целом, использование ИИ и других цифровых технологий в управлении финансами может значительно улучшить качество принимаемых решений и повысить эффективность работы. Для того, чтобы провести анализ финансово-хозяйственной деятельности анализируемого предприятия, а также

оценить финансовую стратегию, перейдем к следующим главам научно-исследовательской работы.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «МЕТАЛКОР ТРЭЙД»

### 2.1. Общая характеристика компании ООО «Металкор Трэйд»

Компания ООО «Металкор Трэйд» является поставщиком трубной продукции и металлопроката ведущих металлургических заводов РФ. Юридический адрес: 123112, г. Москва, ул. Пресненская, д. 12, 34/33, ИНН 7709556545. «МЕТАЛКОР ТРЭЙД» основан в 2004 году, входит в Группу компаний «МЕТАЛКОР». В данную группу также входят компании: «Металкор Сервис», «Металкор Изоляция», рисунок 2.1.

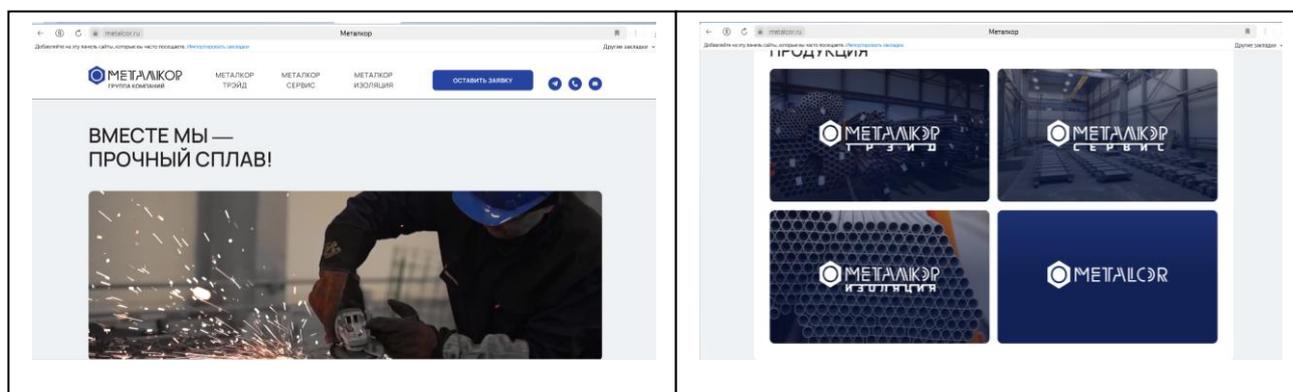


Рисунок 2.1- Официальный сайт группы компаний «МЕТАЛКОР»[29]

Компания ООО «Металкор Трэйд» оказывает услуги: резки, упаковки и хранения труб; нанесения изоляционного покрытия. Ежегодно ООО «Металкор Трэйд» отгружает более 70 000 тонн трубной продукции со складов, расположенных в ключевых регионах страны: Москва, Екатеринбург, Таганрог.

Постоянный ассортимент насчитывает 20 000 тонн металлоизделий крупнейших производителей отрасли. Основными видами продукции предприятия ООО «Металкор Трэйд» являются: трубы большого диаметра, электросварные трубы, бесшовные трубы; услуги: резка, маркировка, упаковка и хранение труб, снятие фаски, нанесение изоляционного покрытия (ППУ, ППИМ). Выпускаемая продукция соответствует нормативно-техническим требованиям, российским и мировым стандартам ГОСТ, ТУ, ASTM/ASME, DIN EN, API, проходит строгий

контроль качества и предпродажную подготовку. Стоит отметить, что ООО «Металкор Трэйд» является трейдером, своего производства у компании нет, за исключением производства металлоконструкций и линии нанесения изоляционного покрытия на трубы. «МЕТАЛКОР ТРЭЙД» заботится о клиентах и партнерах, хранит клиентскую тайну, соблюдает корпоративную этику. Для своей деятельности у компании имеется сайт, однако, через сайт не осуществляется продажа трубной продукции, данный сайт является сайтом-визиткой и содержит краткую информацию о компании, рисунок 2.2.

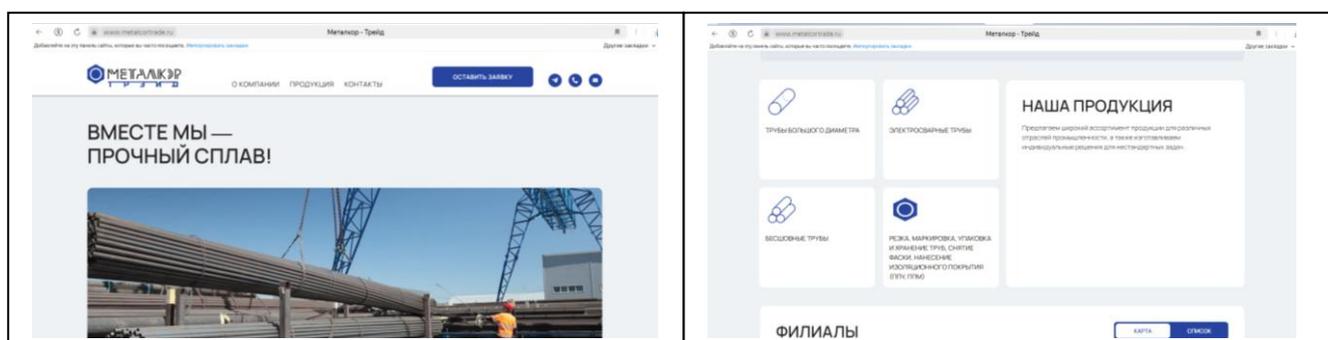


Рисунок 2.2- Официальный сайт компании ООО «Металкор Трэйд»[29]

Миссия компании ООО «Металкор Трэйд» звучит следующим образом:

1) Ответственность. Быть ответственным глобальным поставщиком экологически эффективных и безопасных решений для потребителей труб.

2) Глобальность. Компания нацелена на увеличение участия в мировом трубном бизнесе, намерена оптимизировать номенклатуру продукции и рынки сбыта, укрепляя партнерские отношения с постоянными клиентами и привлекая новых партнеров. Компания рассматривает альянсы и партнерства как возможность усилить глобальную конкурентоспособность.

3) Продуктивность. Компания занимается тем делом, которое умеет делать лучше всего. Это производство и реализация стальных труб и оказание связанных с этим услуг. Компания твердо верит в долгосрочные перспективы роста прибыли в данной отрасли. Реализуемая трубная продукция соответствует мировым стандартам безопасности и экологичности.

Более 20 лет «МЕТАЛКОР ТРЭЙД» поставляет трубную продукцию и сотрудничает с такими организациями как: Газпромнефть, Роснефть, Сибур, Евраз, УГМК, Норникель, Росатом, Ростех, Еврохим, Уралкалий, ТАИФ и многие другие, таблица 2.1.

После 2021 года ситуация в развитии бизнеса компании ООО «Металкор Трэйд» начала ухудшаться. Связано это с тем, что первоначальный учредитель ПАО «ТМК» отделился от компании. В связи с этим, для ООО «Металкор Трэйд» были ухудшены условия закупа трубной продукции, а также упал запрет на работу с некоторыми крупными клиентами в виду конфликта интересов.

ПАО «ТМК» - является крупнейшим производителем стальных труб в России и абсолютным лидером в сегменте труб нефтегазового сортамента. Доля ТМК в сегменте труб специального назначения, используемых в машиностроительной, атомной, химической и пищевой промышленности, составляет 56,0% [34]. Периметр Группы «ТМК» включает в себя Российский и Европейский дивизионы, представленные более чем 15 производственными предприятиями, расположенными на территории России, Румынии и Казахстана, двумя научно-исследовательскими центрами в России, а также торговыми компаниями, расположенными в России, Европе, США, ОАЭ и др. [35].

То, что ситуация в ООО «Металкор Трэйд» развивается не самым лучшим образом, могут подтвердить статистические данные и бухгалтерская отчетность. Однако, прежде, чем перейти к цифрам, стоит остановиться на организационной структуре компании. В настоящее время в ООО «Металкор Трэйд» разработана линейно-функциональная структура управления, рисунок 2.3. Возглавляет компанию генеральный директор, ему подчиняются: исполнительный директор, директор по развитию бизнеса, отдел персонала, юридический отдел, административный и консультационный отдел, отдел информационных технологий, бухгалтерия и служба экономической безопасности.

Таблица 2.1- Партнеры компании ООО «Металкор Трэйд» [29]

№ п/п	Компании	Краткое описание
1	ПАО «Газпром-нефть»	«Газпром нефть» - вертикально-интегрированная нефтяная компания, основные виды деятельности которой - разведка и разработка месторождений нефти и газа, нефтепереработка, а также производство и сбыт нефтепродуктов.
2	ПАО «Роснефть»	«Роснефть» - лидер российской нефтяной отрасли и одна из крупнейших публичных добычных компаний мира. Основные виды деятельности: поиск и разведка месторождений углеводородов, добыча нефти, газа и газового конденсата, нефтепереработка и нефтехимия, реализация нефти, газа и продуктов их переработки на территории России и за её пределами.
3	ООО «Сибур»	«СИБУР» - одна из крупнейших интегрированных нефтегазохимических компаний России. Основное направление деятельности «СИБУРа» - производство нефтехимической продукции на основе переработки побочных продуктов добычи нефти и газа.
4	Евраз	«Евраз» - международная вертикально-интегрированная металлургическая и горнодобывающая компания с активами в РФ, США, Канаде, Чехии, Италии и Казахстане. Штаб-квартира - в Лондоне. Основные направления деятельности: производство стали, добыча руды и угля. Часть сталепрокатных мощностей находится за пределами России.
5	УГМК	Уральская горно-металлургическая компания (УГМК) - российская металлургическая компания, первый в России и девятый в мире по величине производитель меди. УГМК контролирует выпуск около 40,0% российской катодной меди, 25,0% рынка проката цветных металлов, а также более 50,0% европейского рынка медных порошков.
6	ПАО ГМК «Норильский никель»	«Норникель» - российская горно-металлургическая компания, крупнейший в мире производитель никеля и палладия. Также производит платину, медь, серебро, золото, кобальт и другие цветные металлы. Основные виды деятельности: поиск, разведка, добыча, обогащение и переработка полезных ископаемых, а также производство, маркетинг и реализация цветных и драгоценных металлов.
7	Госкорпорация «Росатом»	«Росатом» - российский государственный холдинг, объединяющий более 400 предприятий атомной отрасли. Основные направления деятельности: развитие атомной энергетики и предприятий ядерного топливного цикла; обеспечение национальной безопасности (ядерное сдерживание), ядерной и радиационной безопасности; развитие прикладной и фундаментальной науки; управление атомными электростанциями России.
8	Ростех	Ростех» - государственная корпорация, ключевыми направлениями деятельности - авиастроение, машиностроение, радиоэлектроника, медицинские технологии, инновационные материалы и другие.
9	Уралкалий	«Уралкалий» - российская компания, один из крупнейших в мире производителей калийных удобрений. Около 80% всей продукции идёт на экспорт. Главными покупателями являются Бразилия, Индия, Китай, страны Юго-Восточной Азии, Россия, США и страны Европы.
10	Еврохим	«ЕвроХим» производит азотные, фосфорные и калийные удобрения, а также комплексные удобрения, железную руду и другую промышленную продукцию. «ЕвроХим» располагает производственными, логистическими и дистрибьюторскими мощностями в России, Бельгии, Литве, Бразилии, Китае, Казахстане, Эстонии, Германии и США.

Основными должностными обязанностями генерального директора являются: общее руководство компанией, участие в разработке стратегии предприятия, принятие стратегически значимых решений.

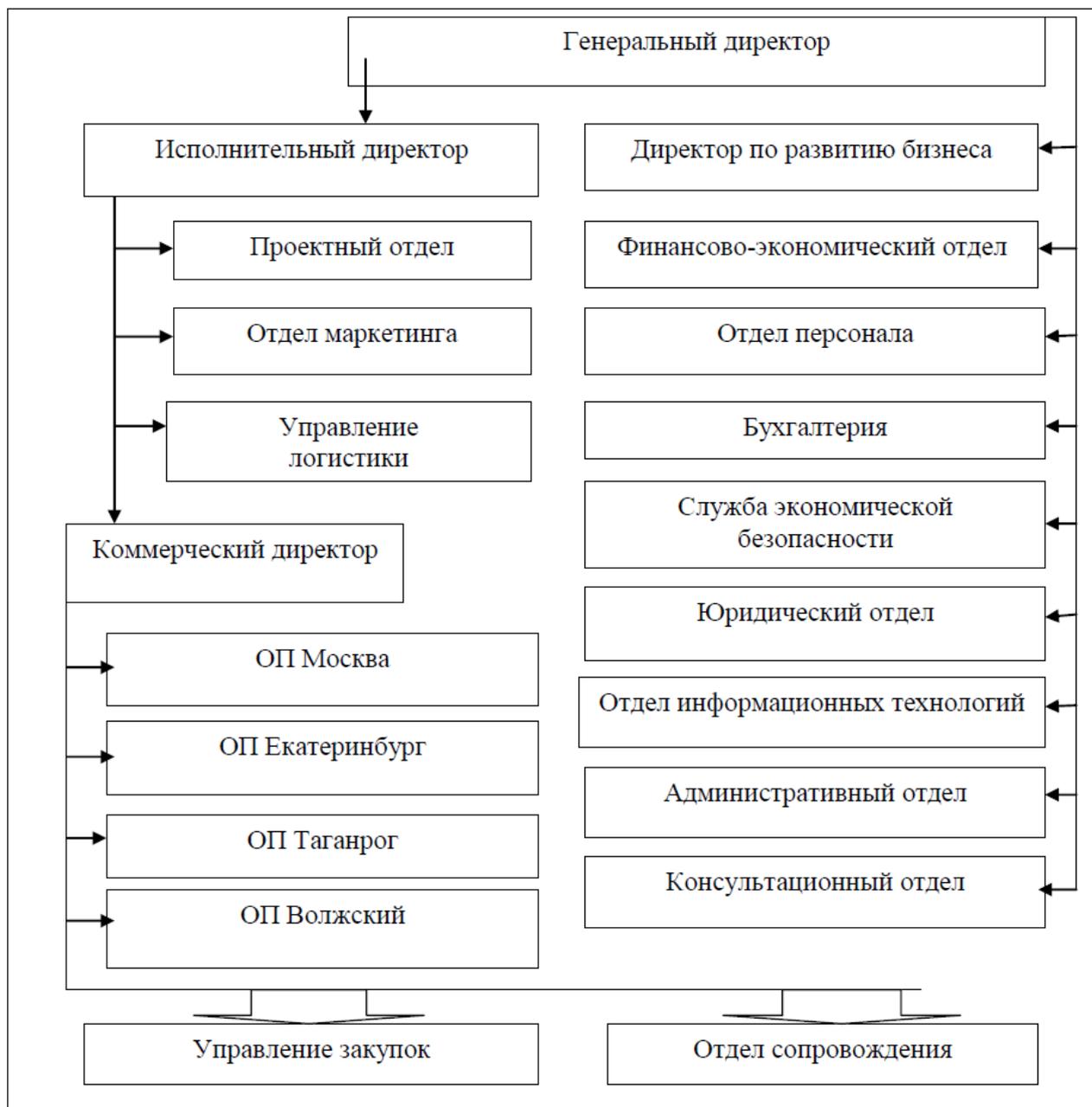


Рисунок 2.3- Линейно-функциональная структура ООО «Металкор Трэйд»

Должностными обязанностями директора по развитию бизнеса являются: привлечение новых крупных поставщиков и покупателей в компанию, выстраивание и поддержание с ними деловых связей на высоком уровне, макси-

мизация выгоды для компании как при работе с поставщиками, так и при работе с покупателями (влияние на ценовую политику методом переговоров).

В подчинении исполнительного директора находится: проектный отдел, отдел маркетинга, управление логистики. Должностными обязанностями исполнительного директора являются: решение организационно-технических, экономических и кадровых вопросов, согласование и подписание договор и спецификаций, общее управление деятельностью компании, участие в разработке и планировании инвестиционной деятельности, маркетинговой стратегии, планирование кадровой политики и другое.

Коммерческий директор подчиняется исполнительному директору. Его обязанностями является: разработка стратегии и тактики коммерческой деятельности компании с учётом специфики отрасли, тенденций рынка, состояния целевых сегментов потребителей. Тесное взаимодействие с отделом закупок и отделом продаж с целью обеспечения эффективной работы отделов.

Все работники компании ООО «Металкор Трэйд» осуществляют свою деятельность на основании должностных инструкций и правил техники безопасности.

В компании предусмотрена социальная ответственность бизнеса: качество жизни напрямую зависит от экологии, главная ценность – люди, компания ценит и поощряет вклад каждого в общее дело:

1) Качество жизни напрямую зависит от экологии. Компания заботится об окружающей среде, активно поддерживает программу по снижению углеродного следа, использует энергоэффективное оборудование с минимальным количеством отходов, рационально подходит к вопросам утилизации и вторичного потребления, что позволяет сократить более 60% выбросов CO<sub>2</sub> в атмосферу.

2) Главная ценность – люди. Компания заботится о сотрудниках, уделяет особое внимание безопасности, создает комфортные условия труда. Вместе раскрывает потенциал и достигает поставленных целей. Каждый сотрудник проходит корпоративное обучение, получает всё необходимое для профессионального и личного роста.

3) Компания ценит и поощряет вклад каждого в общее дело, и предлагает: достойную оплату труда, соответствующую опыту и компетенциям; премирование; социальное и добровольное медицинское страхование; обучение и профессиональное развитие; правовую поддержку; абонемент в фитнес-центр; участие в корпоративных мероприятиях.

Среднесписочная численность работников компании ООО «Металкор Трэйд» в 2023 г. составила 72 человека, это на 5,26% меньше, чем годом ранее и на 14,28% меньше показателя начала анализируемого периода, рисунок 2.4.

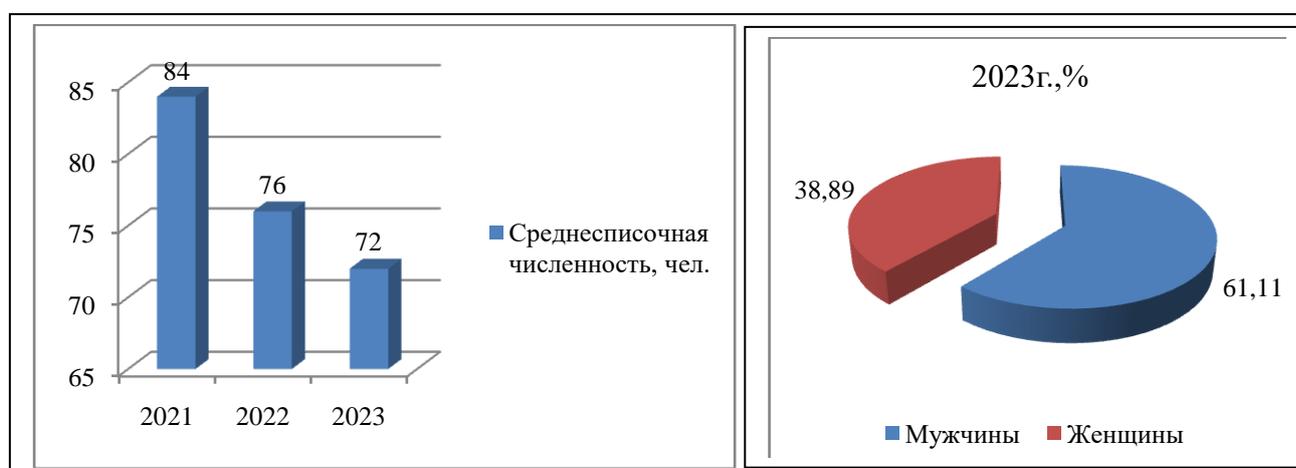


Рисунок 2.4-Динамика численности компании ООО «Металкор Трэйд» с 2021-2023гг.

Наибольший удельный вес в структуре численности по гендерному признаку приходится на мужчин, их доля составляет 61,11%, менее 40,0%- приходится на женщин, рисунок 2.4. По характеру трудовых функций наибольший удельный вес занимают рабочие, их доля в 2023г. составила 62,5%. Меньше всего приходится на руководителей (9,72%), 16,66% и 11,11%- это доля специалистов и служащих соответственно, рисунок 2.5.

Несмотря на сокращение численности, среднемесячная заработная плата растет, в 2023 г. она составила 135,0 тыс. руб., это на 8,87% больше, чем годом ранее и на 10,65% превышает значение показателя начала анализируемого периода, рисунок 2.5. При этом, предусмотрена система материальной и моральной мотивации, таблица 2.2.

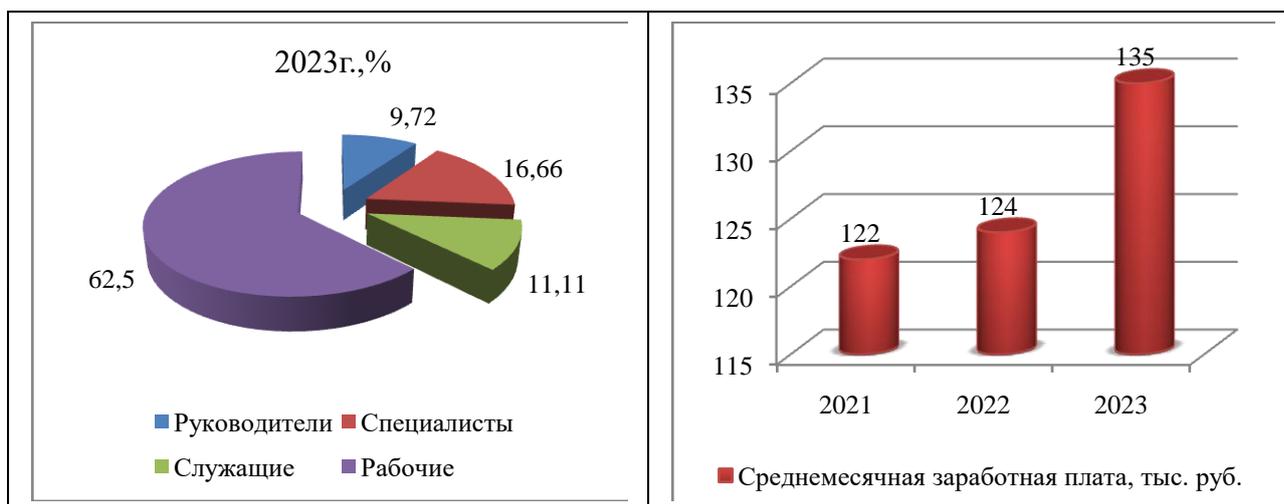


Рисунок 2.5- Структура работников и динамика среднемесячной заработной платы компании ООО «Металкор Трэйд» с 2021-2023гг.

Таблица 2.2- Система мотивации труда в компании ООО «Металкор Трэйд»

№ п/п	Виды мотивации	Описание
1	Материальная мотивация	Депремирование (за опоздание, невыполнение плана работы и др.)
		Премия по итогам выполнения КРІ, фиксированные премии, бонусы (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно);
		Стимулирующие конкурсы с денежными призами
		Надбавка за стаж работы
2	Нематериальная мотивация	Публичная похвала сотрудников: награды грамоты, публичное признание;
		Праздничные корпоративные мероприятия;
		Создание комфортного рабочего пространства;
		Дополнительные выходные дни
		Корпоративное обучение
		Абонемент в фитнес-центр

На предприятии ООО «Металкор Трэйд» применяется следующая материальная мотивация:

а) Депремирование. Предусматривает штраф за опоздание в размере 500 рублей, за невыполнение плана по производству и реализации продукции в размере 40,0-50,0% от начисленной премии.

б) Премия по итогам выполнения КРІ, фиксированные премии, бонусы (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно). По итогам выполнения КРІ преду-

смотрены ежемесячные премии в размере от 20,0-50,0% к окладу. Также предусмотрена система поощрения годовыми бонусами, квартальными бонусами и проектными бонусами, таблица 2.3.

Таблица 2.3-Виды материальных бонусов в ООО «Металкор Трэйд»

№ п/п	Тип бонуса	Периодичность	Пример расчета
1	Годовой бонус	Ежегодно	10,0% от годовой зарплаты при выполнении всех КРІ
2	Квартальный бонус	Ежеквартально	5,0% от квартальной зарплаты при выполнении квартальных целей
3	Проектный бонус	По завершении проекта	15,0% от стоимости проекта при успешном завершении

в) Стимулирующие конкурсы с денежными призами. В компании проводятся следующие конкурсы: Конкурс на максимальное количество звонков потенциальным клиентам (за квартал), конкурс на самый большой чек или на продажу самого дорогого товара (за квартал), конкурс на превышение плана производства(за квартал). Все конкурсы проводятся 1 раз в квартал. Самые лучшие сотрудники награждаются денежными призами, приз может составлять от 20,0 до 50,0 тыс. руб.

г) Надбавка за стаж работы. За стаж работы предусмотрены следующие выплаты, при стаже работы от 5 лет -5,0% от годовой зарплаты при выполнении всех КРІ, при стаже 10 лет-10,0% от годовой зарплаты при выполнении всех КРІ, при стаже работы 20 лет и более –предусмотрена надбавка 20,0% от годовой зарплаты при выполнении всех КРІ.

В компании ООО «Металкор Трэйд» применяется следующая нематериальная мотивация:

а) Публичная похвала сотрудников: награды грамоты, публичное признание. В ООО «Металкор Трэйд» в основном применяются следующие виды публичного признания: письма с признанием, награждение «Сотрудника квартала», гибкий график работы.

б) Праздничные корпоративные мероприятия. Корпоративный праздник - это специальное мероприятие, инициированное и финансируемое компанией,

организованное для персонала. Обычно оно посвящено какому-либо событию в жизни компании, календарному либо общественному празднику.

Корпоративные праздники, которые проводятся в ООО «Металкор Трэйд»: дни рождения компании, Новый год, 23 февраля, 8 марта, другие календарные праздники, устраиваемые для сотрудников, встречи и обсуждения, тренинги и прочее. Корпоративный праздник является средством поддержания организационной, корпоративной культуры или достижения коммерческих целей организации.

в) Создание комфортного рабочего пространства. Улучшение рабочего пространства человека оказывает положительное влияние как на здоровье и благополучие, так и на производительность и качество работы. Основные способы, которые улучшают рабочее пространство в компании ООО «Металкор Трэйд»: эргономика, хорошее освещение, организация и порядок.

Эргономика. Правильная эргономика помогает поддерживать комфорт и здоровье во время работы. В офисах компании установлены регулируемые стулья с поддержкой спины и правильно настроенный рабочий стол с уровнем монитора на глазах. Размещена клавиатура и мышь на уровне, комфортном для рук и предотвращающем перенапряжение. В производственных помещениях также предусмотрена необходимая мебель сотрудников компании.

Хорошее освещение. В компании всегда поддерживается яркое и равномерное освещение в офисах и в производственных помещениях.

Организация и порядок. В компании создана система организации, чтобы иметь чистое и аккуратное рабочее пространство. Используются ящики, корзины или шкафы для хранения и сортировки документов, канцелярских принадлежностей и других вещей. Регулярно убираются и удаляются ненужные предметы. Предусмотрены также шкафчики и вешалки для одежды, обуви, организованы различные подсобные помещения.

г) Дополнительные выходные дни. Предоставление лучшим сотрудникам дополнительного оплачиваемого выходного дня, который также называется РТО.

Стоит отметить, что на предприятии не применяется удаленный формат работы (аутсорсинг), который также чаще всего способствует повышению мотивации сотрудников.

Несмотря на то, что в компании предусмотрены различные виды материальной и нематериальной мотивации, в целом производительность труда (отношение выручки к численности работников) направилась в сторону снижения и в 2023 г. показатель составил 67138,11 тыс. руб./чел., это на 36,11% меньше по сравнению с данными на начало анализируемого периода и на 20,97% меньше показателя прошлого года, рисунок 2.6.

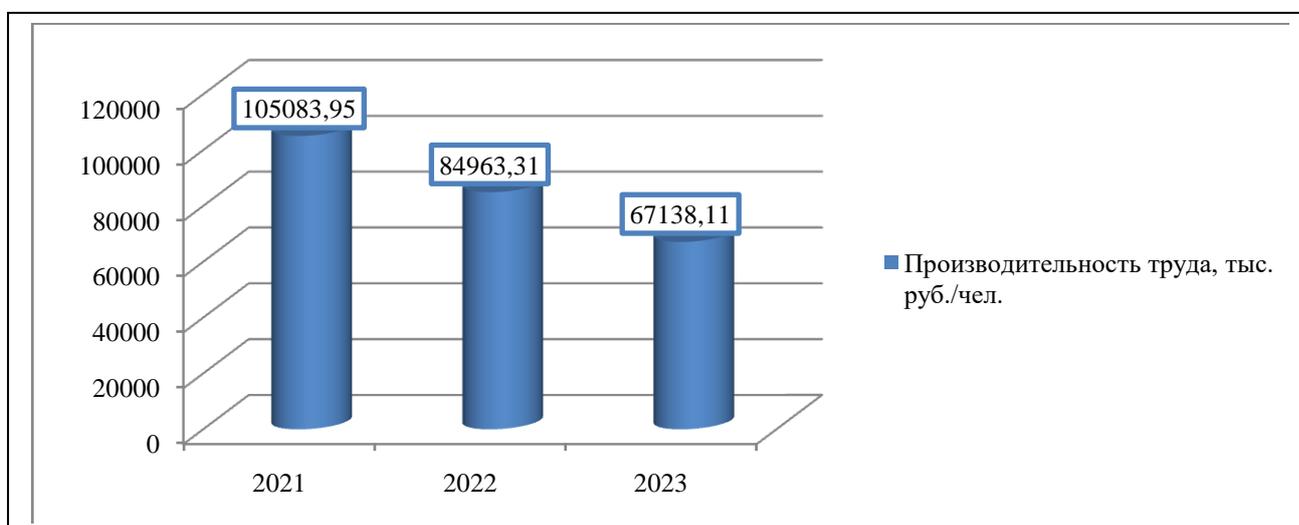


Рисунок 2.6-Динамика производительности труда в компании ООО «Металкор Трэйд» с 2021-2023гг.

Итак, выше была дана общая характеристика компании ООО «Металкор Трэйд». Организация не первый год работает на рынке реализации трубной продукции, однако больше ориентирована не на производство, а на продажу. При этом, в компании не предусмотрена продажа через маркетплейсы, сайт компании достаточно скудный и выполняет роль визитки, таким образом, через сайт также не осуществляется реализация продукции. Однако, в компании имеются постоянные потребители- это крупные металлургические и нефтяные предприятия России. В организации разработана линейно-функциональная структура управления, все сотрудники осуществляют свою деятельность на ос-

новании Правил техники безопасности и должностных инструкций. Численность компании ежегодно снижается, но растет оплата труда. Для стимулирования трудовой деятельности применяется материальная и нематериальная мотивация. При этом производительность труда снижается, что нельзя оценить положительно. После 2021г. в компании ООО «Металкор Трэйд» произошли существенные изменения, связанные с отделением учредителя ПАО «ТМК». В связи с этим, для ООО «Металкор Трэйд» были ухудшены условия закупа трубной продукции, а также упал запрет на работу с некоторыми крупными клиентами в виду конфликта интересов. Данная ситуация существенно повлияла на финансовые показатели. Для того, чтобы подробнее рассмотреть финансово-экономическое состояние компании ООО «Металкор Трэйд», перейдем к следующему параграфу исследования.

## **2.2. Анализ финансово-экономического состояния компании ООО «Металкор Трэйд»**

Проведем анализ финансового состояния компании ООО «Металкор Трэйд» с 2021-2023гг. на основании данных бухгалтерской отчетности, представленной в Приложении Д. На протяжении анализируемого периода наблюдается снижение общей стоимости капитала, в 2023г. его значение сформировалось в сумме 1632320,0 тыс. руб., это на 22,42% меньше показателя начала анализируемого периода, рисунок 2.7.

Снижение капитала произошло в основном за счет снижения заемных средств финансирования, за анализируемый период эти средства сократились на 25,32% и составили 1432146,0 тыс. руб. Собственный капитал увеличился на 7,41% и составил 200174,0 тыс. руб., рисунок 2.7. Однако, доля собственных средств незначительная и составляет 12,26%, наибольший удельный вес приходится на заемные источники финансирования (87,74%), рисунок 2.8[7].

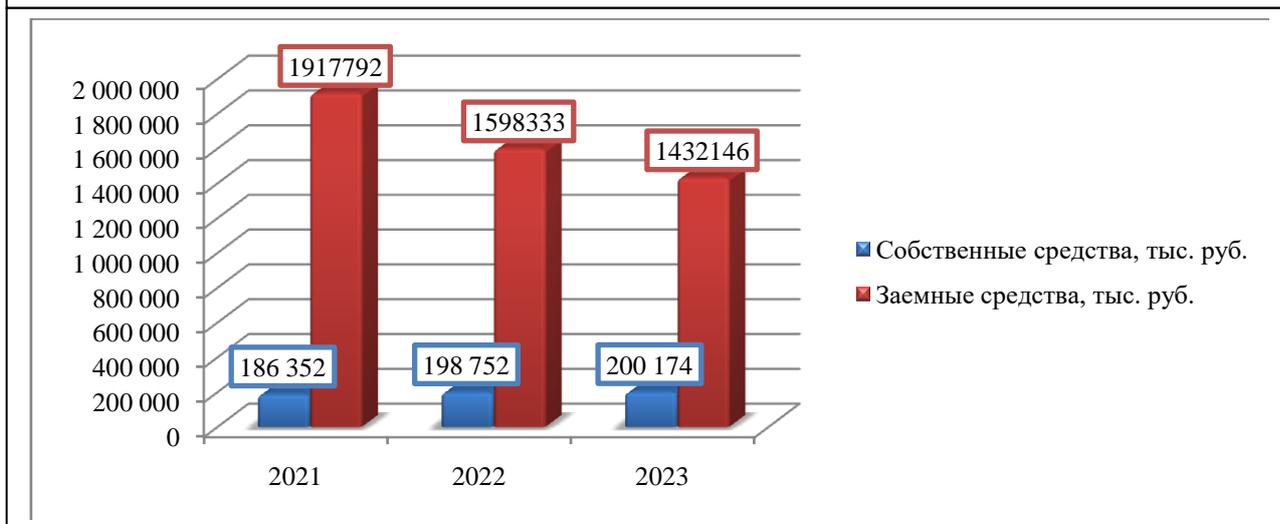
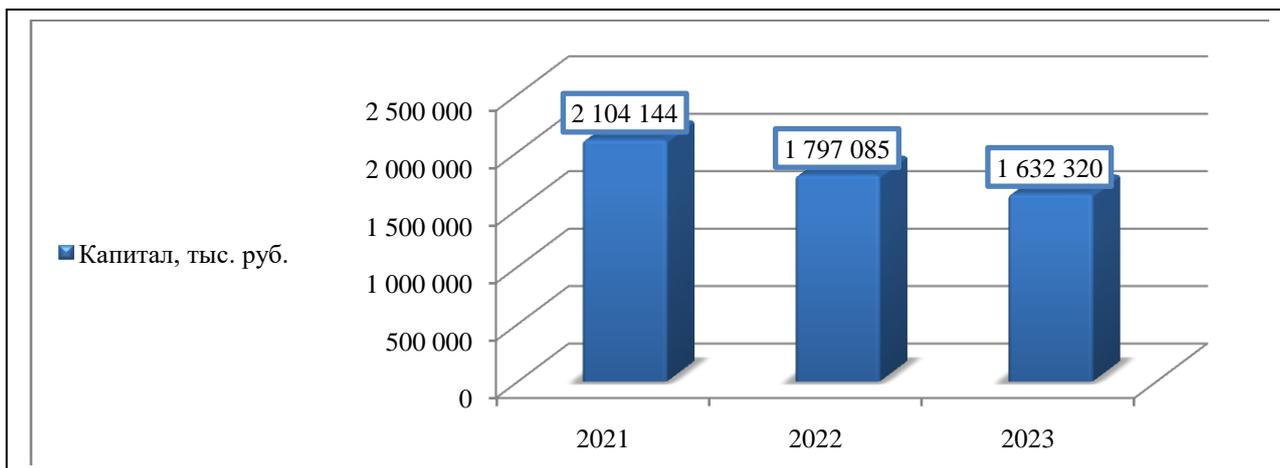


Рисунок 2.7-Динамика капитала предприятия ООО «Металкор Трэйд» с 2021-2023гг. [7]



Рисунок 2.8-Структура пассивов предприятия ООО «Металкор Трэйд» в 2023г.[7]

По структуре активов, наибольший удельный вес приходится на дебиторскую задолженность (42,95%) и запасы (49,06%). Небольшой удельный вес занимают: нематериальные активы, отложенные налоговые активы, денежные средства, прочие оборотные активы и основные средства, рисунок 2.9.

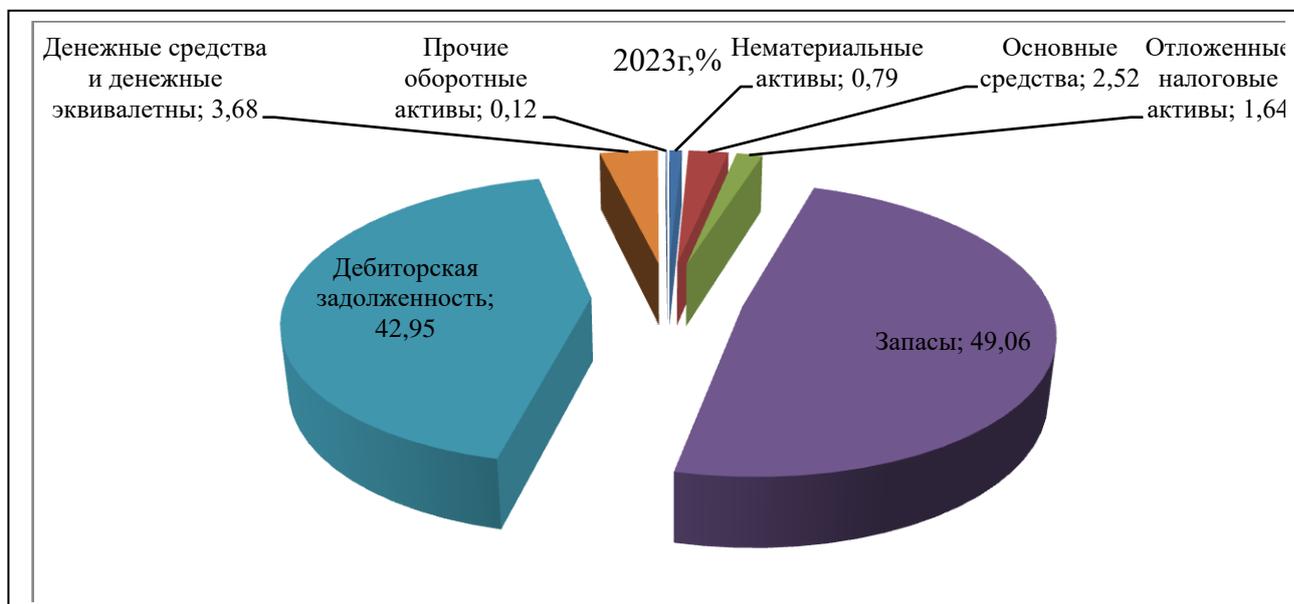


Рисунок 2.9- Структура активов предприятия ООО «Металкор Трэйд» в 2023г.

[7]

В динамике стоимость запасов и дебиторская задолженность снизились на 27,74% и 11,69% соответственно, рисунок 2.10.

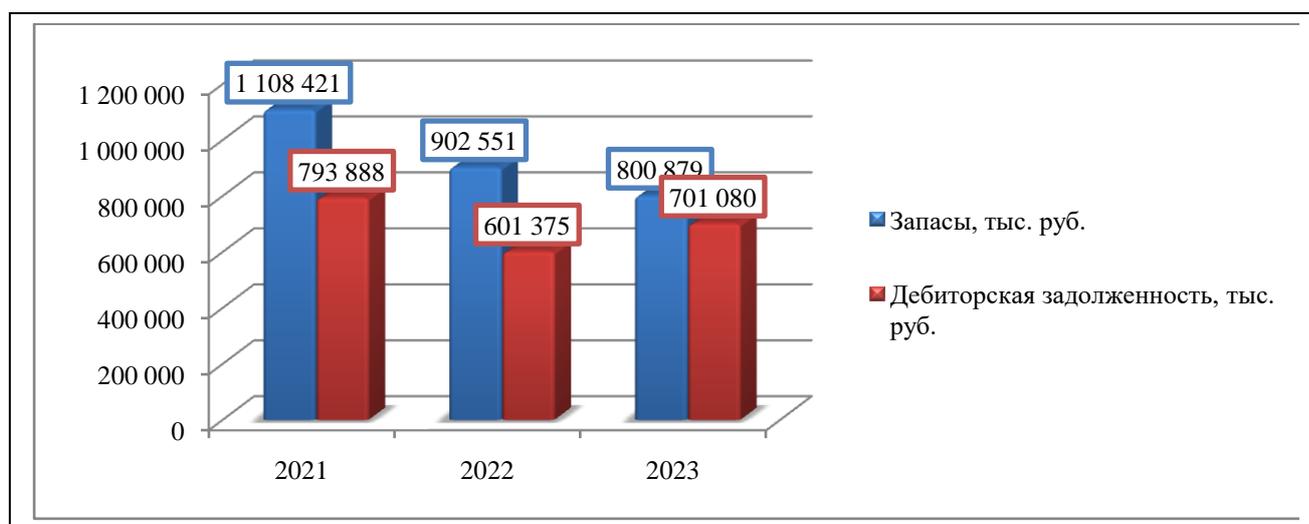


Рисунок 2.10- Динамика дебиторской задолженности и запасов предприятия ООО «Металкор Трэйд» с 2021- 2023гг. [7]

Практически в два раза наблюдается снижение выручки, в 2023г. она составила 4833944,0 тыс. руб., это на 45,23% ниже уровня 2021г. и на 25,14% меньше показателя прошлого года, рисунок 2.11.

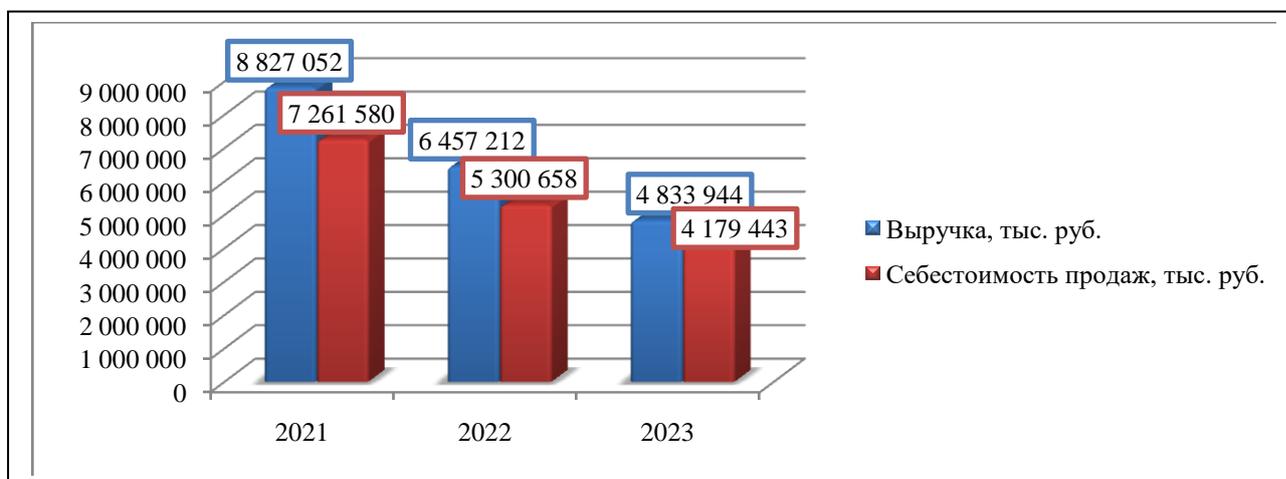


Рисунок 2.11-Динамика выручки и себестоимости продаж предприятия ООО «Металкор Трэйд» с 2021- 2023гг. [7]

Также уверенно вниз падает и себестоимость продаж, которая за анализируемый период снизилась на 42,44% и сформировала свое значение на уровне 4179443,0 тыс. руб., рисунок 2.11. Коммерческие расходы сократились также в два раза и составили 626196,0 тыс. руб., рисунок 2.12. Управленческие расходы компании имеют нулевое значение.

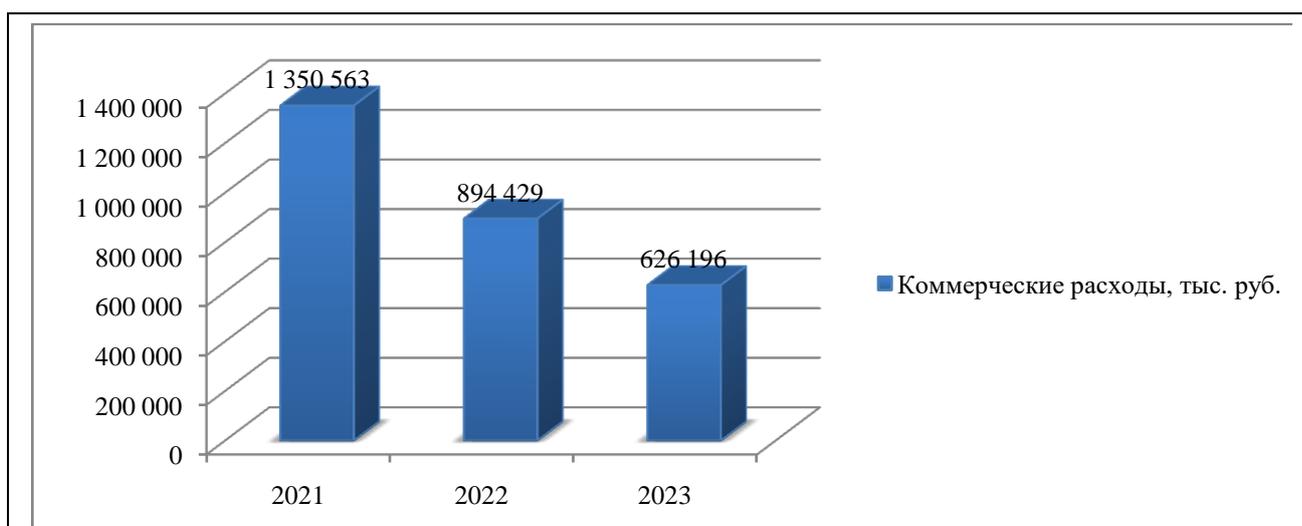


Рисунок 2.12- Динамика коммерческих расходов предприятия ООО «Металкор Трэйд» с 2021- 2023гг. [7]

Не лучшим образом развивается и прочая деятельность компании. Несмотря на то, что прочие доходы увеличились на 88,52% и составили 74405,0 тыс. руб. Прочие расходы также уверенно растут и в 2022г. превышали доходную часть, в связи с этим по прочей деятельности компании сформировался убыток. К 2023г. ситуация улучшилась, но прибыль по прочей деятельности не высока, рисунок 2.13.

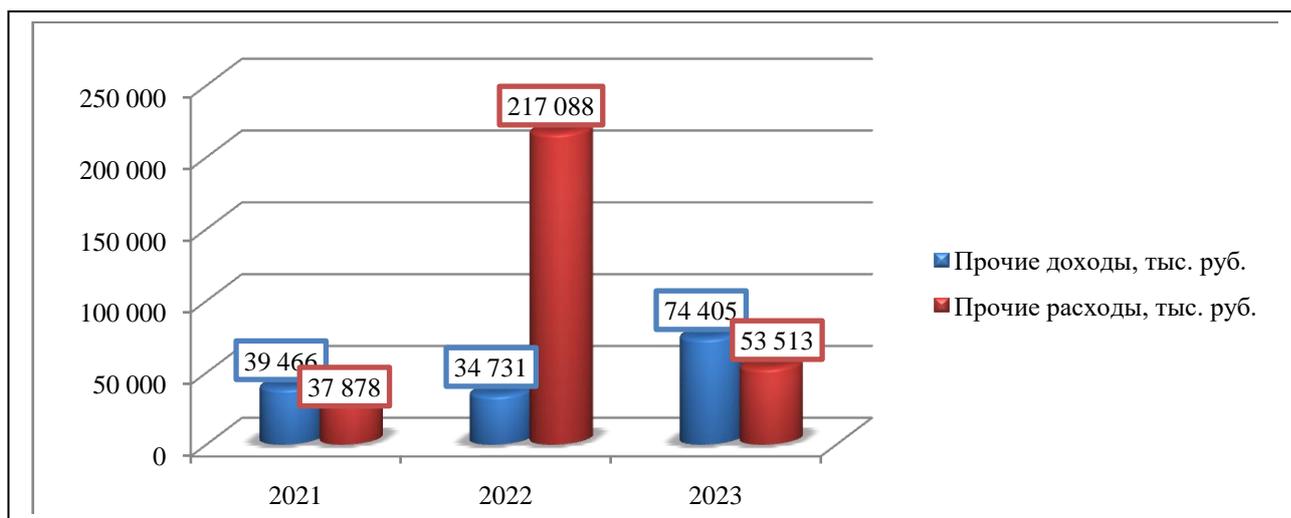


Рисунок 2.13- Динамика прочих доходов и прочих расходов предприятия ООО «Металкор Трэйд» с 2021- 2023гг. [7]

В связи с тем, что доходы компании оставляют желать лучшего, показатели прибыли сформировались не самым лучшим образом, рисунок 2.14.

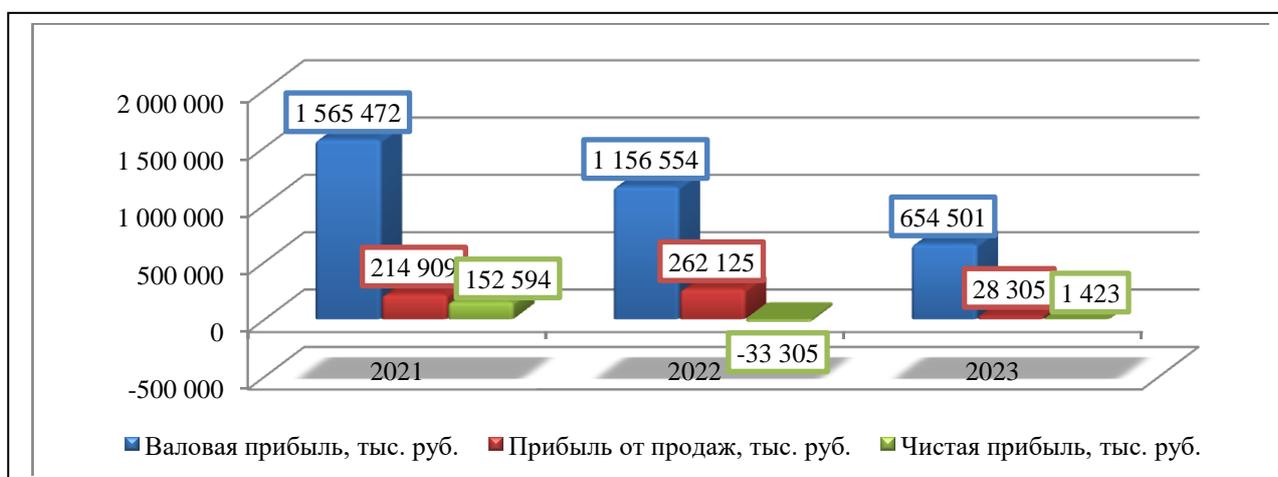


Рисунок 2.14-Динамика показателей прибыли предприятия ООО «Металкор Трэйд» с 2021- 2023гг. [7]

Валовая прибыль сократилась более, чем в два раза и составила 654501,0 тыс. руб. В десятки раз произошло снижение прибыли от продаж и в 2023г. она составила 28305,0 тыс. руб. По чистой прибыли самым худшим показателем был 2022г., убыток сформировался в сумме 33305,0 тыс. руб. К 2023г. ситуация улучшилась, но прибыль имеет очень низкие значения в анализируемой динамике и составила 1423,0 тыс. руб., рисунок 2.14.

Очень низкие, а в некоторых случаях и отрицательные значения сформировались по рентабельности. Проведем расчет данных показателей по формулам, представленным в Приложении В. Динамика показывает, что валовая рентабельность снизилась на 3,81% и составила 13,53%, рисунок 2.15.

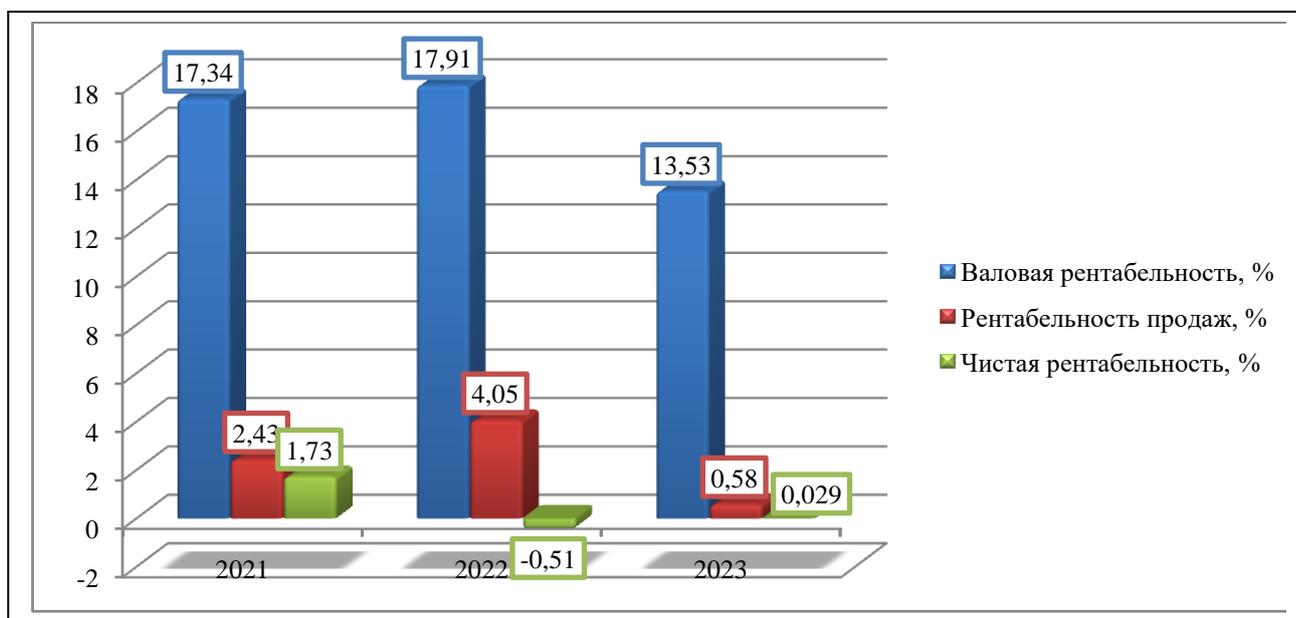


Рисунок 2.15-Показатели валовой рентабельности, рентабельности продаж и чистой рентабельности ООО «Металкор Трэйд» с 2021- 2023гг. [7]

Рентабельность продаж и чистая рентабельность практически находятся на нулевых значениях и составили 0,58% и 0,029%, рисунок 2.15. Не лучшим образом выглядят показатели рентабельности капитала и собственных средств, они также находятся почти на нулевых значениях. Существенное снижение наблюдается по рентабельности собственных средств, она на 81,17% снизилась за три года и составила 0,71%, рисунок 2.16.

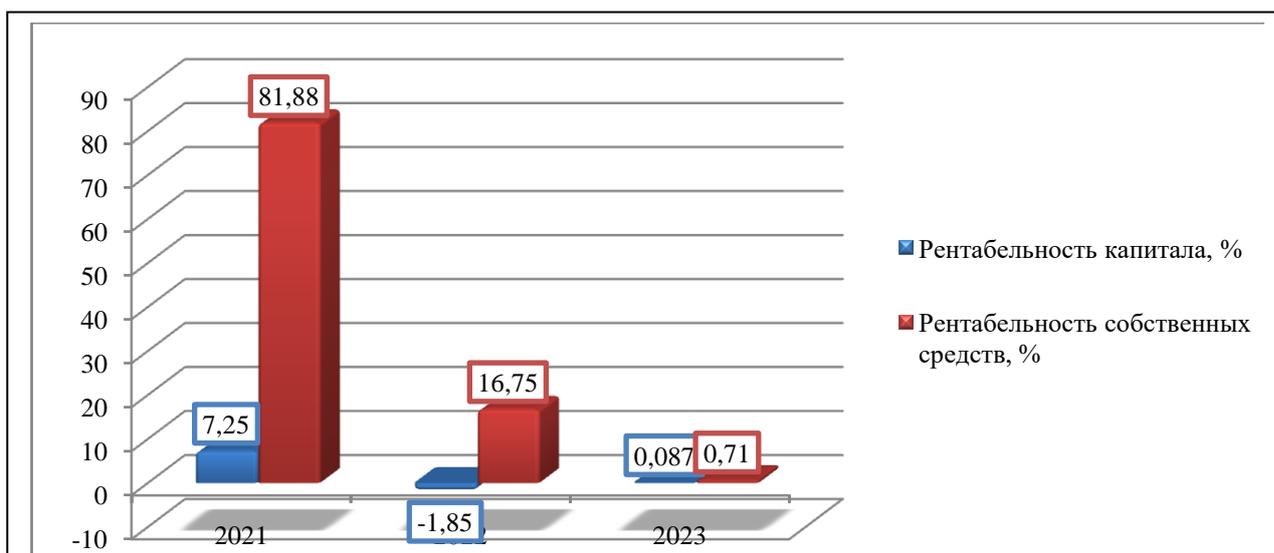


Рисунок 2.16- Показатели рентабельности капитала и рентабельности собственных средств предприятия ООО «Металкор Трэйд» с 2021- 2023гг. [7]

Для оценки финансового состояния рассчитываются также показатели платежеспособности и ликвидности. Проведем расчет некоторых из них по формулам, представленным в Приложении В. Расчет показал, что коэффициент финансовой устойчивости на протяжении анализируемого периода, то растет, то падает и в 2023г. составил 0,127, это на 0,005 ниже уровня прошлого года и на 0,013 больше показателя начала анализируемого периода, рисунок 2.17.

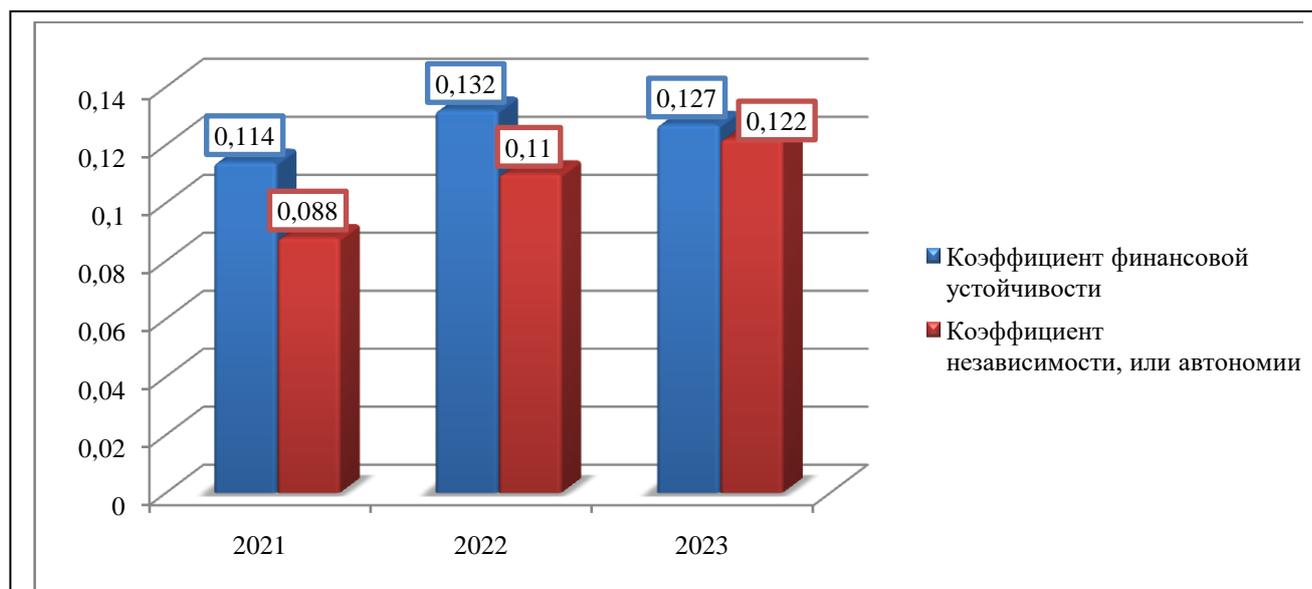


Рисунок 2.17- Показатели финансовой устойчивости предприятия ООО «Металкор Трэйд» с 2021- 2023гг. [7]

Однако, коэффициент ниже 0,6 (Приложение Ж), это означает, что компания рискует попасть в финансовую зависимость от кредиторов. Коэффициент независимости также очень низкий и составил 0,122, это хоть и выше показателей предыдущих периодов, тем не менее значения коэффициента ниже норматива. В данном случае, оптимальное значение показателя -  $\geq 0,5$ , в таком случае, компания имеет возможность за счет собственных средств погасить обязательства, а следовательно, указывает на надежность компании. Но в данной ситуации – это не так.

Аналогичная ситуация наблюдается и с показателями ликвидности, норматив коэффициента общей платежеспособности составляет 2 – тогда это свидетельствует об имеющейся возможности компании погасить обязательства за счет собственных активов. На анализируемом предприятии данный коэффициент колеблется от 0,097 до 0,1405, следовательно, это ниже нормативного значения, что нельзя оценить положительно, рисунок 2.18.

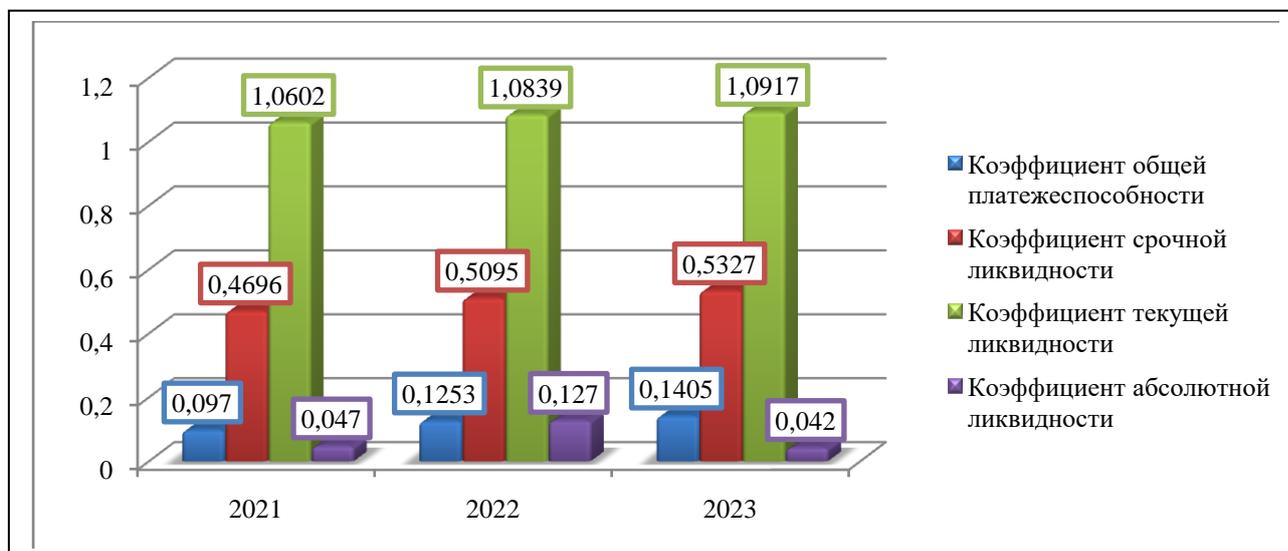


Рисунок 2.18- Показатели платежеспособности предприятия

ООО «Металкор Трэйд» с 2021- 2023гг.[7]

Тоже происходит и с другими показателями ликвидности, они все находятся в пределах ниже нормативных показателей. В частности, коэффициент срочной ликвидности колеблется в пределах от 0,4696 до 0,5327, при норма-

тивном значении от 0,8 до 1. Коэффициент абсолютной ликвидности также ниже нормативного значения и составляет 0,042, в динамике данный коэффициент то растет, то падает, в любом случае они ниже норматива. Единственный коэффициент ликвидности, который в пределах нормы- это текущая ликвидность. Норматив данного коэффициента составляет от 1 до 2, на анализируемом предприятии он колеблется от 1,0602 до 1,0917.

Представленный выше анализ был бы не полным без расчета прогнозных показателей банкротства предприятия. В настоящее время существует множество методик для оценки банкротства компании, наиболее популярным является расчет по У. Биверу (Приложение Ж). Проведем расчет данных показателей, оформим их в виде таблицы 2.4.

Таблица 2.4- Прогноз банкротства предприятия ООО «Металкор Трэйд» по методике автора У. Бивер

Показатели	Значение 2023г.	Значение показателей, доли		
		Благополучное предприятие	За 5 лет до банкротства	За 1 год до банкротства
Коэффициент Бивера	0,0009	0,4-0,45	0,17	-0,15
Рентабельность активов	0,0008	0,06-0,08	0,04	-0,22
Финансовый леверидж	0,8773	$\geq 0,37$	$\geq 0,50$	$\geq 0,80$
Коэффициент покрытия активов оборотным капиталом	0,0809	0,4	$\geq 0,3$	0,06
Коэффициент покрытия краткосрочных обязательств	1,0981	$\geq 3,2$	$\geq 0,2$	$\geq 1,0$

По данным таблицы 2.4. видно, что компания ООО «Металкор Трэйд» находится практически на грани банкротства, за 1 год до наступления этого неблагоприятного события. Таким образом, представленный анализ финансового состояния предприятия с 2021-2023гг. показал, что капитал компании на протяжении анализируемого периода снижается, наибольшая доля капитала приходится на заемные источники финансирования, небольшой удельный вес составляют собственные средства. Выручка компании уверенно снижается и за три года упала практически вдвое, снизилась и себестоимость продаж, показав

тели прибыли достаточно низкие и за три года только ухудшили свои позиции. Аналогичная ситуация наблюдается и с показателями рентабельности, худшим годом по доходности был 2022 г., тогда прибыль и рентабельность и вовсе ушли в минус. Несмотря на то, что в 2023г. компания смогла сформировать положительную прибыль и рентабельность, тем не менее значения этих показателей очень низкие. Низкими являются значения ликвидности и платежеспособности. Прогнозируемые показатели банкротства говорят о том, что компания очень скоро может занять неблагоприятное для себя положение. В связи с этим, является необходимым совершенствование текущей финансовой политики организации. Но прежде необходимо провести анализ финансовой стратегии, для этого перейдем к следующему параграфу исследования.

### 2.3. Анализ финансовой стратегии компании ООО «Металкор Трэйд»

Согласно должностных инструкций, финансовой политикой и разработкой стратегий в компании ООО «Металкор Трэйд» занимается отдел финансов, который состоит из финансового директора, руководителя финансового отдела, одного ведущего экономиста, двух рядовых экономиста, рисунок 2.19.

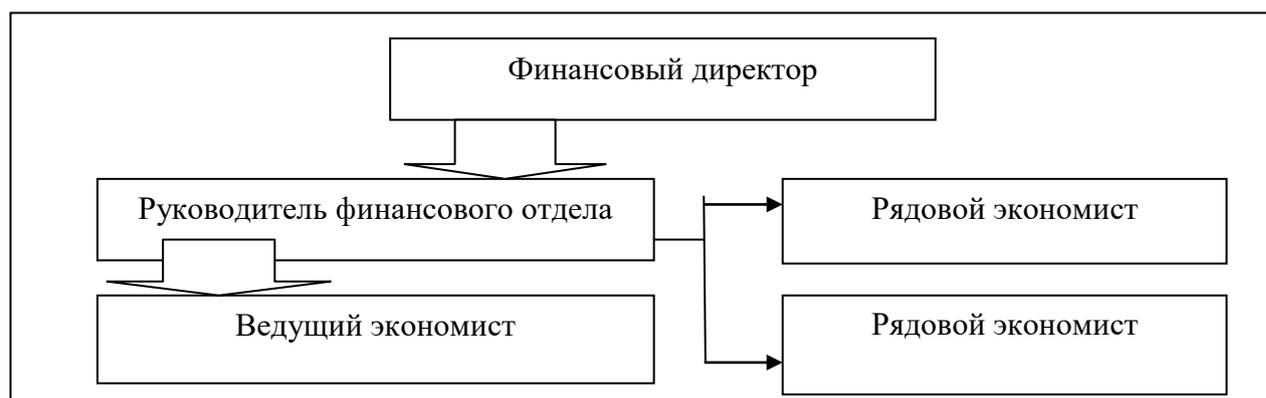


Рисунок 2.19-Структура финансового отдела компании ООО «Металкор Трэйд»

Должностными обязанностями финансового директора ООО «Металкор Трэйд» являются: определение финансовой политики организации; анализ и оценка финансовых рисков, разработка мер по их снижению; обеспечение

своевременного выполнения договорных обязательств, порядок оформления финансово-хозяйственных операций с поставщиками, заказчиками, кредитными организациями; взаимодействие с кредитными организациями; руководство составлением финансовых планов и бюджетов; участие в разработке планов продаж продукции, руководство отделом финансов, организация работы по повышению квалификации сотрудников финансового отдела.

Ведущий экономист ООО «Металкор Трэйд» имеет более высокий статус, чем рядовой и занимается более сложными аналитическими задачами, координирует команду и участвует в стратегическом планировании.

Рядовые экономисты ООО «Металкор Трэйд» – это более узкие специалисты, обладающие общими знаниями в сфере экономики и знающими специфику своего дела. Функции рядового экономиста включают следующие задачи: расчёт материальных, финансовых и трудовых затрат для производства и реализации продукции; определение эффективности деятельности; ведение учёта финансово-экономических показателей; подготовка необходимой отчётности; формирование, ведение и сохранение баз данных экономических показателей; ведение экономического анализа; контроль финансово-хозяйственной деятельности организации. Главная задача финансового отдела предприятия ООО «Металкор Трэйд» - следить за тем, чтобы ресурсы организации (денежные или материальные) расходовались рационально.

Несмотря на то, что для работников финансового отдела разработаны должностные инструкции, в которых предусмотрено формирование финансовой стратегии, система управления финансовыми ресурсами на предприятии ООО «Металкор Трэйд» находится на очень низком уровне. Из всех возможных методов управления финансовыми ресурсами, в компании осуществляется только бухгалтерский и налоговый учет. Финансовая стратегия не разрабатывается, а организация бухгалтерского и налогового учета осуществляется на основе сформированной учетной политики для целей бухгалтерского и налогового учета. При этом, форма ведения бухгалтерского учета в компании ООО «Металкор Трэйд» – автоматизированная на основе программы «1С: Бухгалте-

рии 8.0». На предприятии применяется электронный документооборот, утвержден рабочий план счетов и субсчетов бухгалтерского учета согласно типовому плану счетов программы «1С». Финансовое планирование в анализируемой компании не проводится, финансовый анализ деятельности предприятия осуществляется один раз в год в период формирования годовой бухгалтерской отчетности. Также один раз в год проводится инвентаризация остатков материально-производственных запасов. Никаких нормативно-правовых документов, утверждающих политику работы с дебиторами и кредиторами, а также политику привлечения заемных средств на предприятии ООО «Металкор Трэйд» не разработано. Основные факторы системы управления финансами можно представить в виде таблицы 2.5.

Таблица 2.5- Основные показатели системы управления финансами на предприятии ООО «Металкор Трэйд»

№ п/п	Показатели	Описание
1	Финансовая структура, отдел финансов	Имеется отдел финансов, разработана линейно-функциональная структура отдела финансов. Разработаны должностные инструкции для экономистов, однако, финансовая политика и стратегия не разрабатываются.
2	Наличие финансов, финансовое положение	Финансовое положение очень слабое, объемы продаж и прибыли падают, рентабельность низкая. Анализ финансовых показателей проводится 1 раз в год.
3	Локальные акты по финансовой политике, управлению дебиторской и кредиторской задолженностью	Нет нормативно-правовых актов, регулирующих финансовую политику организации, управлению дебиторской и кредиторской задолженности. Должностные инструкции отдела финансов не соблюдаются.
4	Финансовая стратегия, бухгалтерский и налоговый учет	Финансовая стратегия на предприятии не разрабатывается. Организация бухгалтерского и налогового учета осуществляется на основе сформированной учетной политики для целей бухгалтерского и налогового учета.
5	Программное обеспечение по управлению финансами	Применяется только программный продукт 1С. Отсутствует применение искусственного интеллекта и в целом слабая цифровизация бизнеса компании.

Для системы управления финансами целесообразно проводить анализ по модели SNW(Приложение А). Основными факторами внутренней среды для

анализа являются: общая стратегия развития; управление; маркетинг; финансы; продукт (товар/услуги); производство; логистика; команда, объемы продаж, ассортимент, доверие и другие, таблица 2.6.

Таблица 2.6- SNW- анализ предприятия ООО «Металкор Трэйд»

№ п/п	Значимые параметры в деятельности	S(сильная сторона)	N(нейтральная сторона)	W(слабая сторона)
1	Обучение персонала	+		
2	Мотивация и стимулирование персонала	+		
3	Текучесть кадров		+	
4	Квалификация персонала		+	
5	Уровень технической оснащенности			+
6	Производство			+
7	Продажи			+
8	Организация маркетинга			+
9	Ассортимент товаров, услуг			+
10	Имидж, репутация, доля на рынке			+
11	Финансовая устойчивость			+
12	Зависимость от поставщиков			+
13	Стратегия развития предприятия			+
14	Финансовая стратегия			+
15	Ориентация на потребителя			+
16	Программное обеспечение в управлении			+

По данным таблицы 2.6 видно, что в основном по большинству показателей компания занимает слабую позицию. Исключение составляют только обучение кадров и мотивация. По сути, самое главное- это разработка общей и финансовой стратегии предприятия, а также планирование и прогнозирование в компании не осуществляется. Более того, компания зависима от поставщиков.

Доля, занимаемая компанией ООО «Металкор Трэйд» на рынке продаж трубной продукции является небольшой. Слабое финансовое положение, отсутствие производства (в основном компания занимается продажей продукции), слабый уровень технической оснащенности, падение продаж, не достаточно эффективная система маркетинга- все это отрицательно сказывается на деятельности анализируемой компании.

Для улучшения ситуации ООО «Металкор Трэйд» пробует увеличить выручку за счет увеличения количества покупателей и выхода на рынок СНГ. Активно развивает импорт продукции из Китая, но с ростом курса юаня и введением вторичных санкций в отношении китайских банков это становится все дороже и сложнее, в связи с чем все больше теряет финансовую привлекательность. В 2022 году была основана группа компаний, в том числе был открыт офис в Китае. В целом на рынке трубной продукции сейчас наблюдается заметная стагнация в т.ч. в связи с заморозкой крупных строительных проектов по всей России в виду прекращения финансирования. Так же значительными проблемами являются дебиторская и кредиторская задолженность, кредиторы (поставщики) закрывают отгрузки в связи с несвоевременной оплатой поступившей продукции в компанию. Дебиторы в свою очередь часто задерживают оплату. ООО «Металкор Трэйд» привлекает кредитные средства для пополнения оборотных активов. Из-за закрытия отгрузок прямыми поставщиками компании- заводами, ООО «Металкор Трэйд» вынужден перекупать многие товары у трейдеров по завышенным ценам, значительно теряя в прибыли.

Несмотря на то, что рынок электронной коммерции (продажи товаров и услуги в сети Интернет) является достаточно перспективным, компания ООО «Металкор Трэйд» достаточно слабо продвигает свою продукцию на данном рынке. В частности, сайт компании- это больше как визитка, а не как магазин или маркетплейс для продаж. Более того, организация не осуществляет продажи через маркетплейсы. Наиболее популярными маркетплейсами по продаже трубной продукции являются: Все инструменты. ру, Мегамаркет, Wildberries, Леруа Мерлен, Пульс цен, Озон, Яндекс маркет, Авито и другие, рисунок 2.20. При этом, маркетплейсы подразделяются на B2C (бизнес-потребителю) и B2B (бизнес-бизнесу). То есть реализовывать стальную продукцию на рынке электронной коммерции можно как оптом, так и в розницу.

В целом, рынок на котором работает компания ООО «Металкор Трэйд» в настоящее время стагнирует, тем не менее перспективы у этого рынка все же есть.

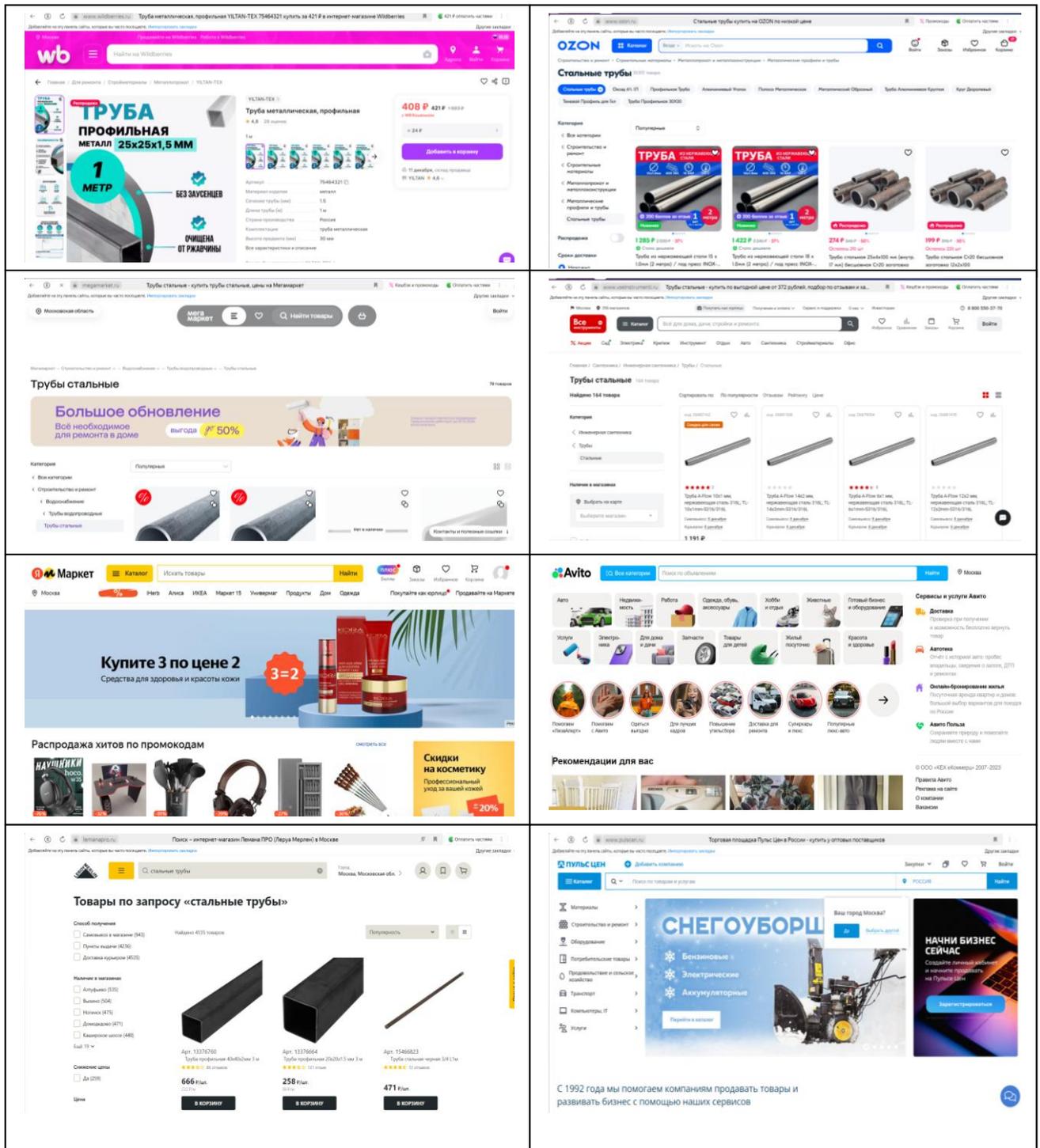


Рисунок 2.20- Наиболее популярные маркетплейсы по продаже трубной продукции[26][27][24][25]

В частности, по прогнозам аналитиков Альфа-банка, в 2024 году спрос в России на стальную трубную продукцию может сократиться на 1,5%. Это связано с макроэкономической ситуацией в отрасли, а также с сокращением буровых работ на фоне роста ключевой ставки ЦБ и сохранения квот ОПЕК+.

нако в первом полугодии 2024 года на рынке наблюдался рост спроса только на премиальные бесшовные трубы OCTG (+5% г/г).

На 2025 год в Альфа-банке прогнозируют уже рост спроса на стальные трубы на 4,3%, до 11,88 млн. тонн. В период 2025-2027 годов ожидается ввод новых мощностей на рынке бесшовных и сварных труб - в основном в сегменте труб малого и среднего диаметра ТЭК (+6,0% в 2027 году), которые могут существенно повлиять на баланс спроса и предложения, отмечают аналитики[5].

Лидером российской трубной промышленности продолжает оставаться «Трубная металлургическая компания», средний квартальный объем поставок ТМК составляет 130-170 тысяч тонн. При этом эксперты «Альфа-банка» отмечают, что доля ТМК на российском рынке сократилась в первом полугодии на 3 п.п., до 55,0%, а доля «Объединенной металлургической компании» увеличилась на 10 п.п., до 34,0%.

«Поставки ОМК от квартала к кварталу растут, а в дальнейшем запуск и выход на полную мощность нового завода позволит этому производителю довести квартальный объем производства до 50 тыс. тонн. Это позволит ОМК еще больше усилить конкурентное давление на ТМК», - полагают в Альфа-банке.

Аналитики напоминают, что «Уральская сталь» и «ОМК» запустили производственные мощности по выпуску бесшовных труб в общей сложности на 700 тыс. тонн. Данный фактор несомненно создает для ТМК некоторые сложности, которые повлекут некоторые потери в сегменте бесшовных труб OCTG, что в свою очередь будет негативно влиять на прибыль.

Также перспективы развития трубной промышленности России определяются такими факторами, как реализация проектов по разработке и добыче нефти и газа, рост показателей в отрасли строительства, участие в реализации инициатив правительства РФ по газификации регионов и инфраструктурное строительство. По прогнозам других аналитиков, спрос на стальные трубы увеличится к 2027 г. до 8867 тыс. тонн, к уровню 2024 г. рост составит 2,5% рисунк 2.21.

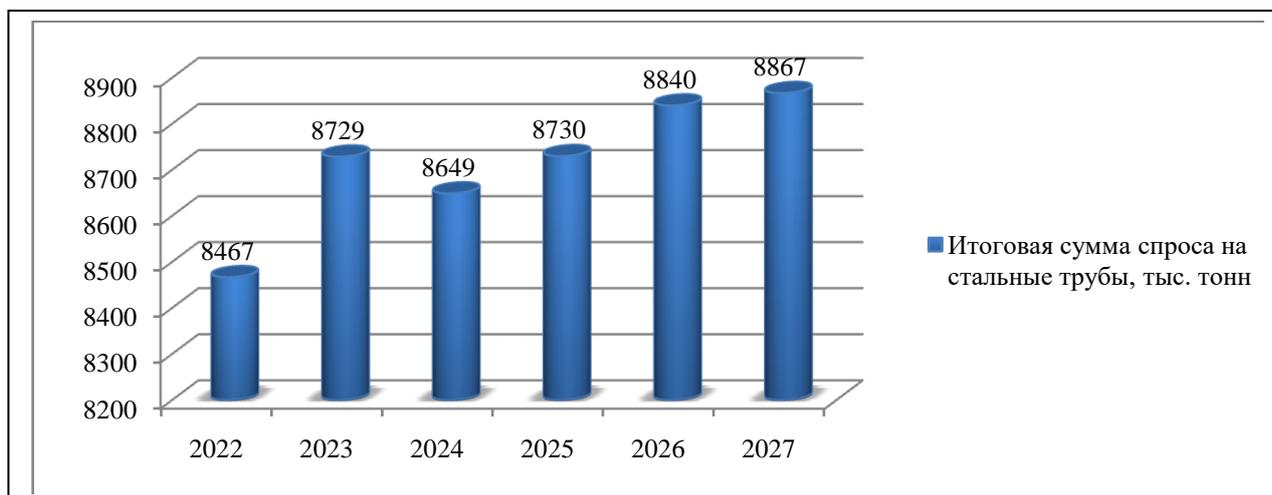


Рисунок 2.21-Итоговая сумма спроса на стальные трубы до 2027г.[5]

В том числе спрос на конструкционные МСД сформируется на уровне 5171 тыс. тонн, МСД ТЭК-3696 тыс. тонн, рисунок 2.22.

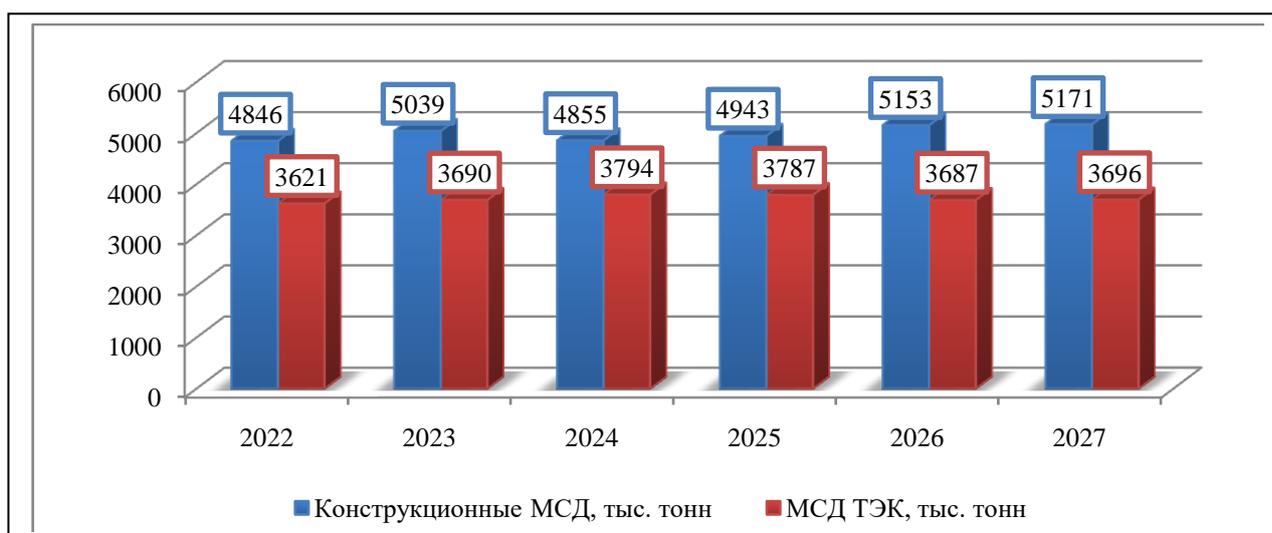


Рисунок 2.22-Прогноз спроса на стальные трубы (по видам) до 2027г. [5]

Таким образом, перспективы данного рынка являются радужными, однако рост данного рынка все же небольшой. Более того, в последнее время появилось не мало других рынков, которые также обещают хорошее будущее. Это рынки НТИ. Рынки НТИ- это перспективные рынки, которые дадут положительный результат в будущем. К таким рынкам относятся: Аэронет, Автонет, Маринет, Нейронет, Хелснет, Фуднет, Энерджинет, Технет, Сэйфнет и другие (Приложение И).[47]Так как эти рынки являются перспективными, развиваясь

на них, любая компания сможет обеспечить себе хорошее будущее. Используя имеющуюся информацию, можно составить несколько матриц на примере анализируемой компании. В частности, анализ по матрице 5 сил М. Портера (рисунок 2.23) показывает, что наибольшую угрозу предприятию составляют как конкуренты, так и поставщики. При этом, потребители смогут переключиться на трубную продукцию других фирм-производителей. Однако, у компании ООО «Металкор Трэйд» есть возможности для развития: а именно, увеличивать географию продаж на рынке электронной коммерции, развиваться на наиболее перспективных рынках НТИ.

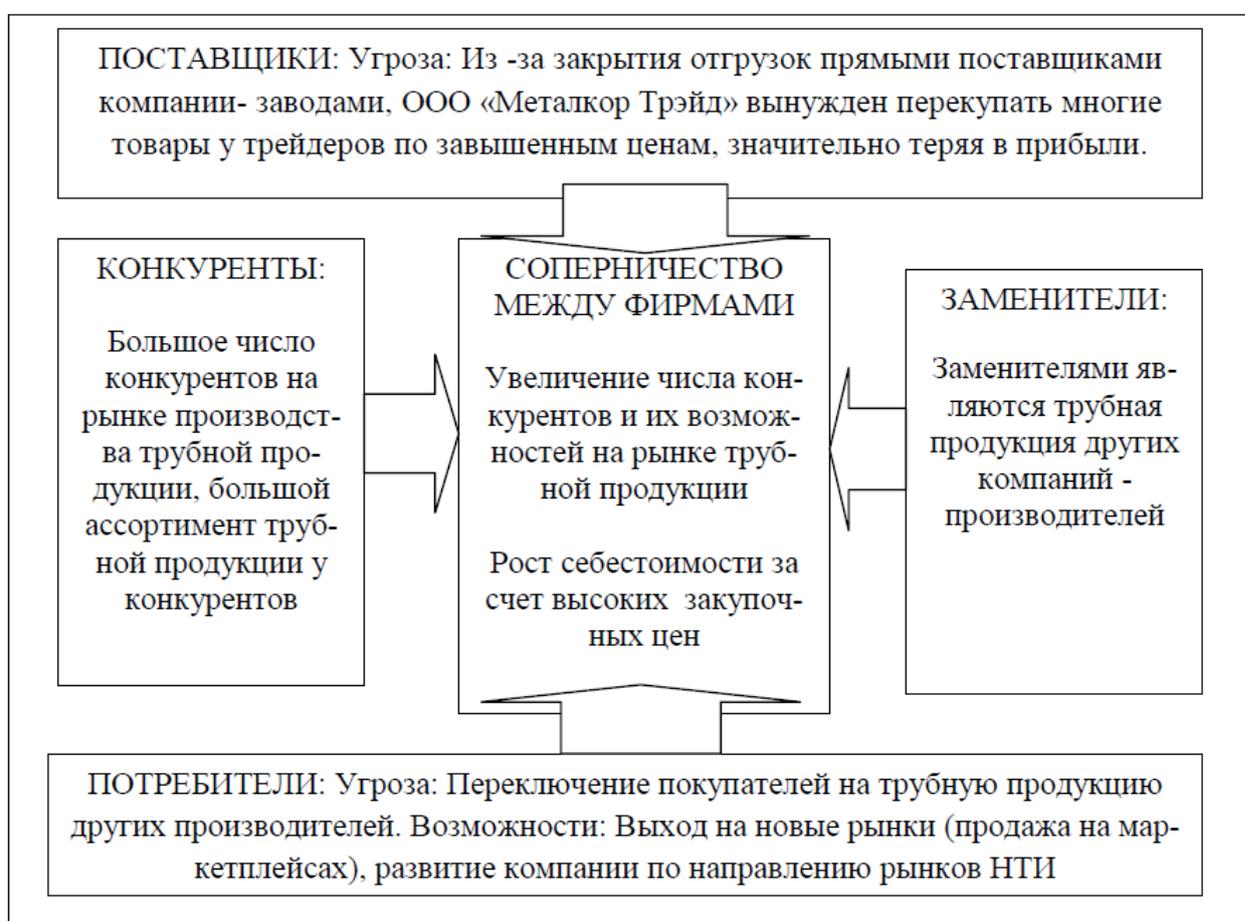


Рисунок 2.23-Матрица М. Портера на примере компании ООО «Металкор Трэйд»

Так как темп роста спроса на трубную продукцию прогнозируется на высоком уровне, а доля, занимаемая компанией ООО «Металкор Трэйд» низ-

кая, на пересечении этих показателей, образуется квадрат –Собаки (По матрице БКГ), рисунок 2.24.



Рисунок 2.24-Матрица BCG компании ООО «Металкор Трэйд»

«Собаки» по матрице БКГ - это неперспективные направления, охватывающие небольшую долю медленнорастущего или стагнирующего рынка. Они не только не приносят дохода, но часто не дотягивают даже до уровня самоокупаемости. Характеристики «собак»: находятся в стадии спада; рынок - стагнирующий; низкий уровень продаж, рост невозможен; низкий уровень прибыли. Как правило, в силу отсутствия перспектив производство товаров этой группы сворачивается. Либо «собаки» остаются, чтобы поддерживать интерес клиентов к остальной линейке товаров и услуг.

Еще одна матрица GE-McKinsey(МакКинзи) – «привлекательность отрасли – конкурентоспособность» (Матрица General Electric (GE) / McKinsey), рисунок 2.25. По матрице GE-McKinsey видно, что возможности компании ООО «Металкор Трэйд» очень слабые, при этом привлекательность рынка на котором работает компания- средняя. При таких условиях целесообразно развивать экспорт.

Привлекательность рынка	Высокая	1. Совместная предпринимательская деятельность	2. Прямое инвестирование	3. Прямое инвестирование
	Средняя	<b>8. Экспорт (ООО «Металкор Трэйд» )</b>	9. Совместная предпринимательская деятельность	4. Прямое инвестирование. Торговое представительство
	Низкая	7. Импорт	6. Экспорт	5. Совместная предпринимательская деятельность
		Слабые	Средние	Высокие
Возможности фирмы и товара				

Рисунок 2.25- Матрица GE-McKinsey на примере компании ООО «Металкор Трэйд»

Однако, в связи с тем, что внешняя среда в настоящее время не благоприятная, продолжающийся российско-украинский конфликт, введение санкций в отношении России- все это усугубляет ситуацию во внешней торговле. Поэтому развитие как экспорта, так и импорта- в настоящее время будет даваться с большим трудом. Исходя из имеющейся информации, можно составить SWOT-матрицу, таблица 2.7.

По данным таблицы 2.7. видно, что у компании очень мало сильных сторон, больше слабых. В частности, постоянное падение продаж, низкие показатели прибыли и рентабельности, высокая зависимость от внешних источников финансирования, платежеспособность и ликвидность ниже нормативных значений, очень высокая вероятность наступления банкротства компании в ближайшее время- все это создает высокие риски в развитии компании на существующем рынке. Более того, рынок продаж трубной продукции не обещает внушительного роста, а следовательно развитие на нем может не принести желаемых результатов.

Таблица 2.7- SWOT-анализ предприятия ООО «Металкор Трэйд»

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	<p>Существуют перспективы роста трубной отрасли. Также имеются перспективные рынки НТИ, которые дают хорошие надежды на получение прибыли компании.</p> <p>Цифровизация бизнеса создает благоприятные возможности в управлении финансами организации. Развитие рынка электронной коммерции и маркетплейсов (B2B и B2C) создает благоприятный фундамент для продаж трубной продукции. Развитие аутсорсинга услуг: по управлению финансами, дебиторской задолженностью, продажами- позволяет эффективно осуществлять функции.</p>	<p>Большое количество конкурентов на рынке производства трубной продукции. Компания занимает малую долю на данном рынке. Неблагоприятная внешняя среда, продолжающийся российско-украинский конфликт, нестабильная внешняя среда- отрицательно сказывается на продажах стальной продукции.</p>
<p><b>Сильные стороны</b></p> <p>Разработана организационная структура управления в целом по предприятию и по финансовому отделу. Имеется отдел финансов. Наличие прибыли.</p> <p>Компания отгружает более 70 000 тонн трубной продукции. Имеются постоянные потребители- крупные компании России. Имеется сайт в сети Интернет.</p>	<p><b>Поле: «Возможности и сильные стороны»</b></p> <p>Наличие прибыли и внедрение цифровизации в бизнес создаст хороший фундамент для развития компании.</p> <p>Развитие компании на рынке электронной коммерции, совершенствование собственного сайта, осуществление продаж через маркетплейсы, позволит увеличить географический охват и объемы продаж. Перенос части функций на аутсорсинг, позволит сократить персонал организации и снизить затраты на ФОТ.</p>	<p><b>Поле: «Угрозы и сильные стороны»</b></p> <p>Наличие постоянных потребителей, ежегодная отгрузка большого количества трубной продукции, позволяет компании развиваться в данной отрасли.</p>
<p><b>Слабые стороны</b></p> <p>Падение выручки, низкая рентабельность, низкие показатели прибыли.</p> <p>Компания является финансово-зависимой, низкие показатели ликвидности и платежеспособности, наличие дебиторской задолженности, высокая закредитованность. В настоящее время трубная отрасль –находится на стадии стагнации. Компания является посредников в продаже трубной продукции, самим производством занимается мало. Не разрабатываются финансовая стратегия. Применяется только устаревшая программа 1С. Не применяется искусственный интеллект, цифровые двойники в финансовом планировании и прогнозировании. Отсутствуют нормативно-правовые документы, утверждающие политику работы с дебиторами и кредиторами. Сайт компании слабо развит, не осуществляются продажи через сайт и через маркетплейсы (B2B и B2C) на рынке электронной коммерции.</p>	<p><b>Поле: «Возможности и слабые стороны»</b></p> <p>Развитие продаж на рынке электронной коммерции- через различные маркетплейсы, позволит компании увеличить выручку.</p> <p>Внедрение искусственного интеллекта и в целом цифровизация бизнеса (различные программы для управления финансами) позволят эффективно управлять компанией. Перенос части функций на аутсорсинг- позволит снизить затраты на заработную плату сотрудников организации. Развитие перспективных рынков НТИ- создает благоприятную среду для развития новых направлений деятельности организации.</p>	<p><b>Поле: «Угрозы и слабые стороны»</b></p> <p>Разработка финансовой стратегии, нормативно-правовых документов по политике управления финансами, а также с дебиторами и кредиторами, позволит вывести организацию на новый уровень управленческого развития.</p> <p>Применение цифровых двойников, искусственного интеллекта в финансовом планировании и прогнозировании позволит увеличить финансовые потоки в организацию.</p>

Однако, в настоящее время широкую популярность получили рынки НТИ- это перспективные направления, которые в будущем могут принести не мало прибыли компании. Более того, развитие рынка электронной коммерции, развитие маркетплейсов- создают хороший фундамент для продажи любой продукции, в том числе и трубной.

Не эффективное управление, отсутствие общей стратегии и финансовой стратегии компании- еще больше усложняют и без того не простую ситуацию. При этом, в деятельности компании применяется только программный продукт 1С, отсутствует применение искусственного интеллекта, цифровых двойников и прочих цифровых технологий, которые позволяют эффективно планировать и прогнозировать деятельность коммерческого предприятия.

Также было выявлено, что численность в компании сокращается, а уровень заработной платы направился в сторону роста. При этом, производительность снижается, эту динамику нельзя оценить положительно. Таким образом, рост расходов на оплату труда можно сократить путем перевода части функций на аутсорсинг, это будет давать компании существенное снижение расходов, при этом не теряя качества выполнения функций.

## **Выводы по главе 2**

Компания ООО «Металкор Трэйд» не первый год работает на рынке реализации трубной продукции, однако больше ориентирована не на производство, а на продажу. При этом, в компании не предусмотрена продажа через маркетплейсы, сайт компании достаточно скудный и выполняет роль визитки, таким образом, через сайт также не осуществляется реализация продукции. Однако, в компании имеются постоянные потребители- это крупные металлургические и нефтяные предприятия России. В организации разработана линейно-функциональная структура управления. Численность компании ежегодно снижается, но растет оплата труда. Для стимулирования трудовой деятельности применяется материальная и нематериальная мотивация. При этом производи-

тельность труда снижается, что нельзя оценить положительно. После 2021г. в компании ООО «Металкор Трэйд» произошли существенные изменения, связанные с отделением учредителя ПАО «ТМК». В связи с этим, для ООО «Металкор Трэйд» были ухудшены условия закупа трубной продукции, а также упал запрет на работу с некоторыми крупными клиентами в виду конфликта интересов. Данная ситуация существенно повлияла на финансовые показатели.

Капитал компании на протяжении 2021-2023гг. снижается, наибольшая доля капитала приходится на заемные источники финансирования, небольшой удельный вес составляют собственные средства. Выручка компании уверенно снижается и за три года упала практически вдвое, снизилась и себестоимость продаж, показатели прибыли достаточно низкие и за три года только ухудшили свои позиции. Аналогичная ситуация наблюдается и с показателями рентабельности, худшим годом по доходности был 2022 г., тогда прибыль и рентабельность и вовсе ушли в минус. Несмотря на то, что в 2023г. компания смогла сформировать положительную прибыль и рентабельность, тем не менее значения этих показателей очень низкие. Низкими являются значения ликвидности и платежеспособности. Прогнозируемые показатели банкротства говорят о том, что компания очень скоро может занять неблагоприятное для себя положение.

Не самое лучшее развитие компании связано прежде всего с отсутствием общей и финансовой стратегии организации. Несмотря на то, что для работников финансового отдела разработаны должностные инструкции, в которых предусмотрено формирование финансовой стратегии, система управления финансовыми ресурсами на предприятии ООО «Металкор Трэйд» находится на очень низком уровне. Никаких нормативно-правовых документов, утверждающих политику работы с дебиторами и кредиторами, а также политику привлечения заемных средств на предприятии ООО «Металкор Трэйд» не разработано. По матричному анализу было выявлено множество слабых сторон, которые препятствуют развитию. Основными проблемами в деятельности компании являются: высокие затраты на оплату труда и покупку трубной продукции (себе-

стоимости продаж); низкие объемы продаж; слабые показатели прибыльности, доходности, финансовой устойчивости.

В целом, отрасль трубной продукции не обещает большого роста, хотя он имеет место быть. Но для анализируемой компании существует не мало возможностей для развития. Это могут быть перспективные рынки НТИ, увеличение географического охвата по продаже трубной продукции на рынке электронной коммерции (маркетплейсы), снижение затрат на оплату труда путем перевода части функций на аутсорсинг, внедрение цифровых технологий, искусственного интеллекта в систему планирования и прогнозирования, совершенствование деятельности отдела финансов компании ООО «Металкор Трэйд» и другие. Для того, чтобы более детально рассмотреть мероприятия по формированию финансовой стратегии и оценить ее эффективность, перейдем к следующей главе исследования.

## ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ООО «МЕТАЛКОР ТРЭЙД»

### 3.1. Формирование финансовой стратегии ООО «Металкор Трэйд»

Формирование финансовой стратегии ООО «Металкор Трэйд» целесообразно осуществлять по нескольким основным направлениям: совершенствование системы планирования, прогнозирования и повышения финансовых результатов; увеличение географического присутствия и продаж компании; сокращение затрат на оплату труда; снижение расходов на покупку трубной продукции, таблица 3.1.

Таблица 3.1-Пути формирования финансовой стратегии предприятия  
ООО «Металкор Трэйд»

№ п/п	Мероприятия	Описание	Подробности
1	Совершенствование системы планирования, прогнозирования и повышения финансовых результатов	Внедрение искусственного интеллекта в планирование, прогнозирования и в продажи.	Внедрение чат-бота SaluteBot на сайте компании и в мессенджерах для роста продаж. Внедрение цифрового двойника (ЦД) в процесс планирования и прогнозирования деятельности предприятия.
2	Увеличение географического присутствия и продаж компании	Развитие компании на рынке электронной коммерции- на маркетплейсах	Необходимо осуществлять реализацию трубной продукции на наиболее популярных маркетплейсах в сегменте B2C (бизнес-потребителю) и B2B (бизнес-бизнесу): Все инструменты. ру, Мегамаркет, Wildberries, Леруа Мерлен, Пульс цен, Озон, Яндекс маркет, Авито и другие
3	Сокращение затрат на оплату труда	Перевод на аутсорсинг некоторых функций	Перевести на аутсорсинг: 2 бухгалтера, 4 финансиста, 2 кадровых работника, 2 юриста. Итого общее количество -10 человек
4	Сокращение расходов на покупку трубной продукции	Поиск наиболее выгодных поставщиков трубной продукции	Необходимо осуществлять поиск поставщиков на различных сервисах: Сервис Буст, поставщики. ру, metalweb.ru и другие

Рассмотрим подробнее пути формирования финансовой стратегии предприятия ООО «Металкор Трэйд».

1) Совершенствование системы планирования, прогнозирования и повышения финансовых результатов ООО «Металкор Трэйд» предлагается за счет внедрения искусственного интеллекта в планирование, прогнозирование и в продажи.

Для улучшения продаж в ООО «Металкор Трэйд» целесообразно внедрение чат-бота на сайте и в мессенджерах, а для улучшения планирования и прогнозирования, формирования финансовой модели – необходимо применение цифрового двойника. В настоящее время множество компаний предлагают разработку и внедрение чат-ботов для сайта, мессенджера. Одной из известных компаний является –Сбер, которая разработала чат-бота SaluteBot, рисунок 3.1.

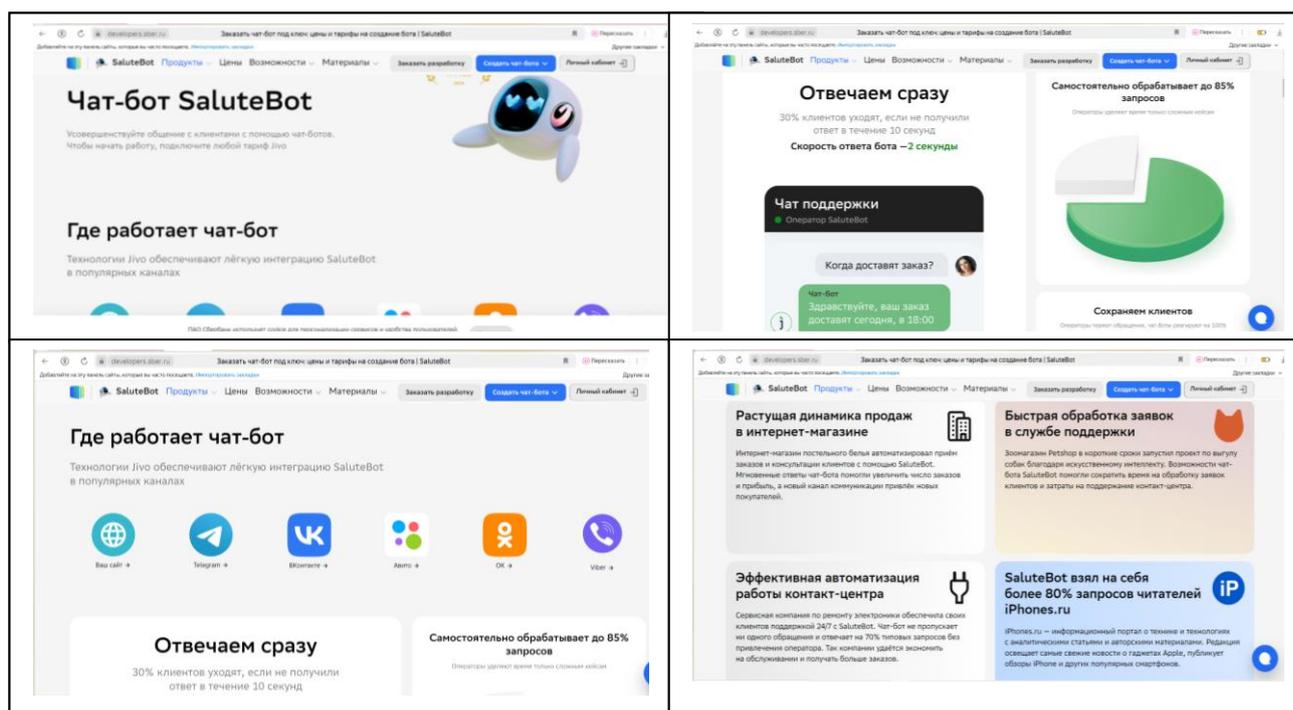


Рисунок 3.1- Сайт компании Сбер по разработке чат-бота SaluteBot[46]

Чат-бот SaluteBot- это алгоритм для автоматизации взаимодействия с пользователями от Сбера, который подключается в каналы общения (ВКонтакте, Авито, ОК, мессенджер Телеграм и другие) через омниканальную плат-

форму Jivo. Чат-бот SaluteBot помогает решать разные задачи: оптимизирует работу менеджеров, увеличивает процент обработки запросов; даёт консультации по простым вопросам; собирает обратную связь и другое.

Цифровой двойник компании- это система корпоративной аналитики и планирования для повышения устойчивости, эффективности и рентабельности компании. В настоящее время небольшое количество компаний предлагает решения на основе цифровых двойников, тем не менее, они есть. Одна из таких компаний ЦД, рисунок 3.2.

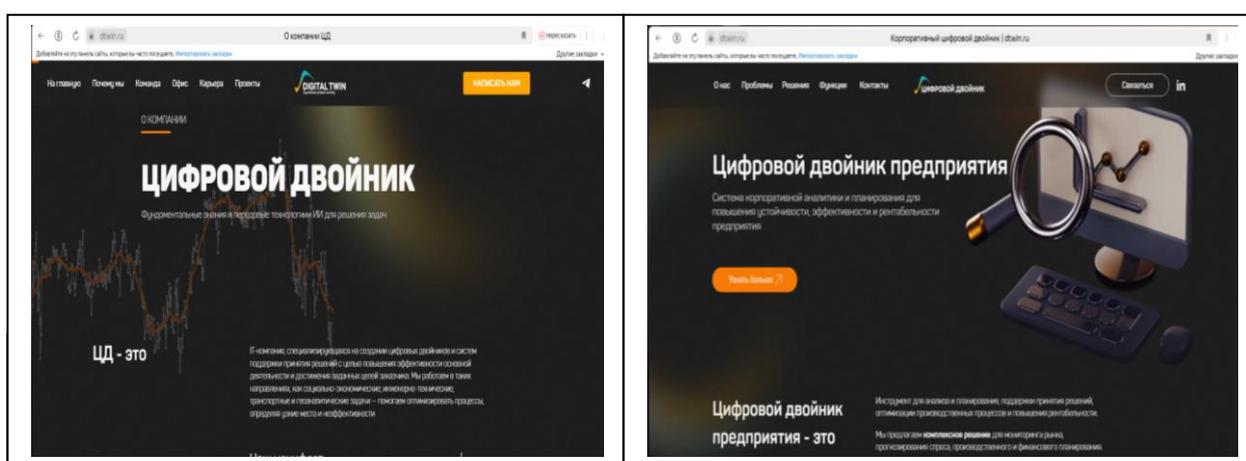


Рисунок 3.2- Сайт компании «ЦД» [45]

Преимуществами внедрения цифрового двойника являются: точность расчетов, управление рисками, эффективное принятие решений, уникальные аналитические продукты, гибкость и адаптивность, таблица 3.2(Приложение К). В целом, цифровой двойник компании- это система корпоративной аналитики и планирования для повышения устойчивости, эффективности и рентабельности. Используя цифровой двойник, компания может выявить «узкие места» и оценить влияние управленческих решений.

2. Увеличение географического присутствия и продаж компании ООО «Металкор Трэйд» предлагается за счет развития на рынке электронной коммерции, реализации товаров на различных маркетплейсах.

Рынок электронной коммерции- это перспективная отрасль, которая еще имеет хороший потенциал роста. Только за десять лет рынок вырос на 15331,8

млрд. руб. и в 2023г. объем рынка составил 15894,8 млрд. руб., это на 39,16% превышает показатель 2022 г. и в разы выше значения начала анализируемого периода, рисунок 3.3. Рост отрасли продолжается и в 2024 году.

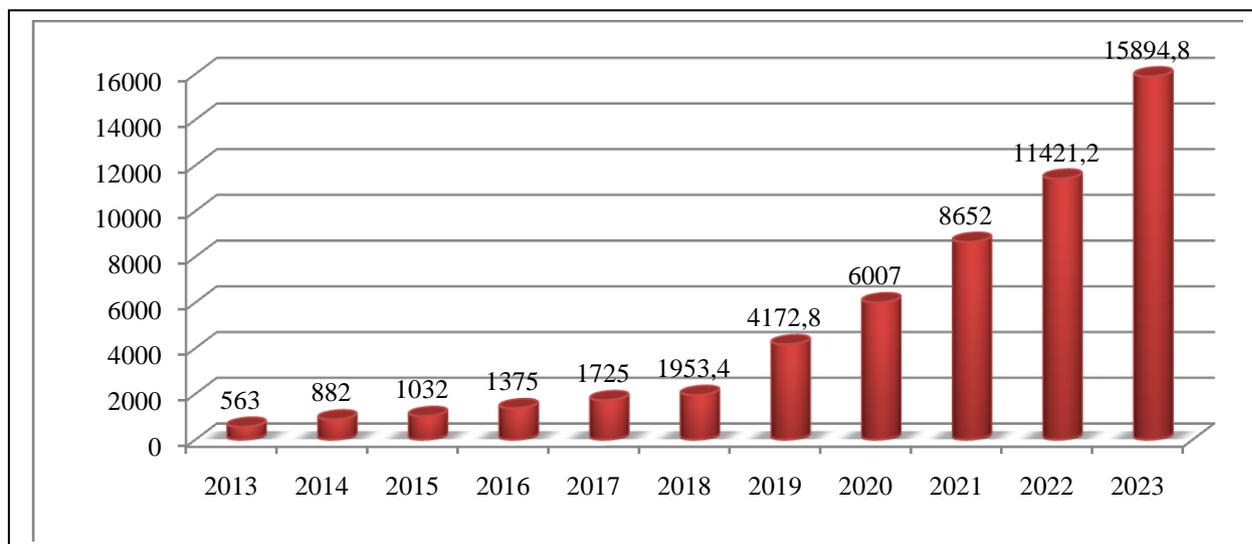


Рисунок 3.3-Динамика сегмента электронной коммерции с 2013-2023гг.[38]

Наиболее востребованными на рынке электронной коммерции являются маркетплейсы, популярными маркетплейсами по продаже трубной продукции являются: Все инструменты. ру, Мегамаркет, Wildberries, Леруа Мерлен, Пульс цен, Озон, Яндекс маркет, Авито и другие. Предлагая свою продукцию на маркетплейсах, компания ООО «Металкор Трэйд» сможет существенно увеличить географический охват и продажи. При этом, маркетплейсы могут быть рассчитаны как на розничного потребителя (B2C-бизнес-потребителю), так и на оптового (B2B- бизнес- бизнесу).

3. Сокращение затрат на оплату труда компании ООО «Металкор Трэйд» предлагается с помощью перевода части функций на аутсорсинг. Преимуществами аутсорсинга являются:

- 1)Использование цифровых технологий.
- 2)Возможность доступа к экспертам.
- 3)Гибкость и масштабируемость.
- 4)Экономия времени и ресурсов.
- 5)Улучшение безопасности и соблюдение требований.

## б) Построение командной работы.

В настоящее время множество компаний предлагают услуги аутсорсинга персонала, некоторые специализируются только на бухгалтерском или финансовом аутсорсинге, некоторые предлагают различные виды аутсорсинга- от рабочих вакансий до специалистов высокого уровня. Наиболее известными аутсорсинговыми компаниями являются: аутсорсинговая компания «TSS», кадровое агентство «Кадрофф», Finance Consult, Компания «1С», Первый дом консалтинга, консалтинговая компания «Финансовый директор» и другие, рисунок 3.4.

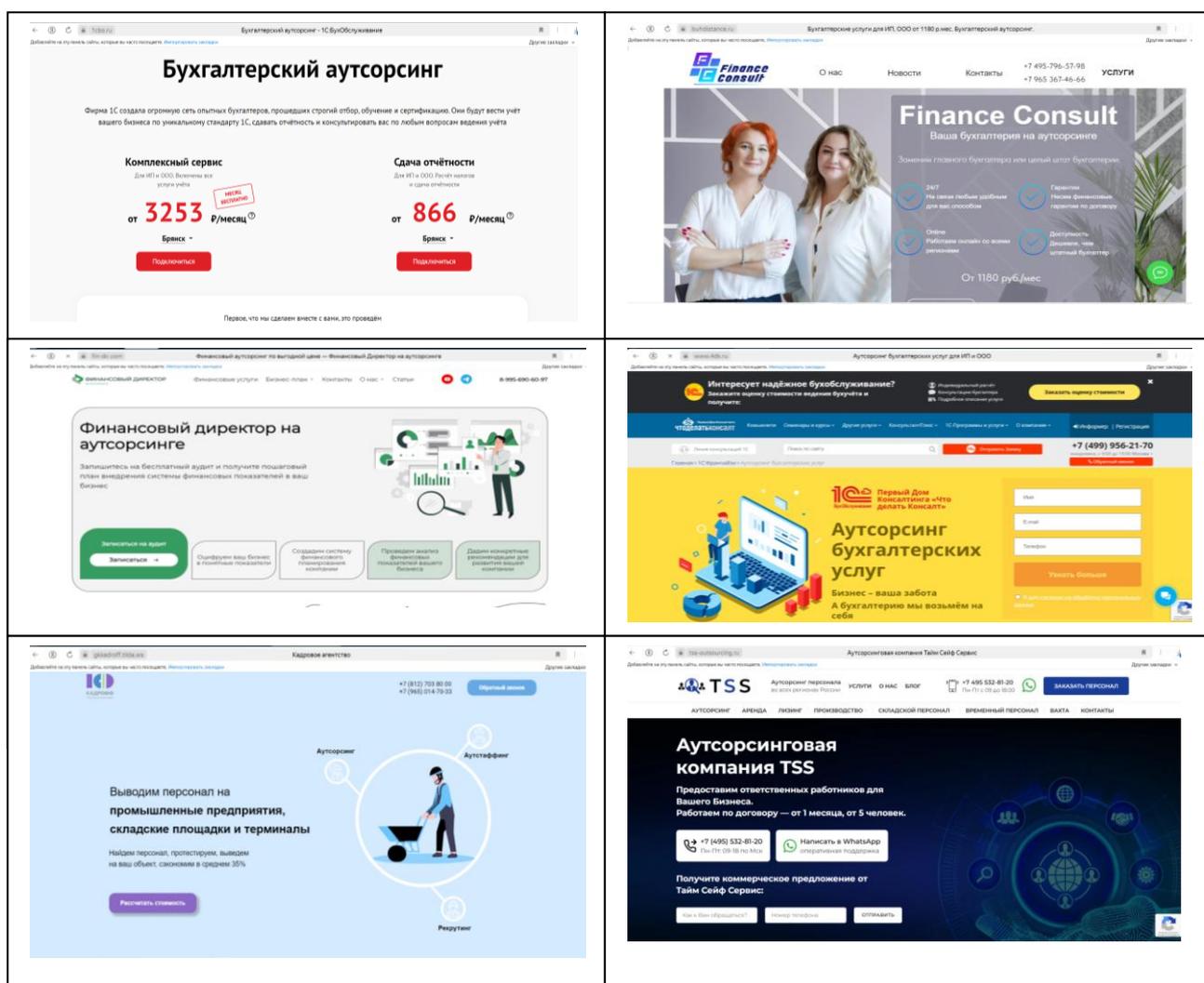


Рисунок 3.4– Аутсорсинговые компании[6][17][18][30][54][55]

Интеграция аутсорсинга бухгалтерии в стратегию финансового управления компании позволяет повышать эффективность финансовых процессов.

Однако, для наибольшей экономии ресурсов компании, целесообразно на аутсорсинг перевести не только бухгалтеров и финансистов, но и других специалистов. В настоящее время в компании ООО «Металкор Трэйд» работает 2 бухгалтера, 5 финансистов (в финансовом отделе), 2 специалиста по кадрам, 2 специалиста в юридическом отделе. Целесообразно сократить всех этих работников, за исключением одного специалиста по финансам. Остальные перевести на аутсорсинг. Таким образом, будет переведено на внешнее управление-10 человек, рисунок 3.5.

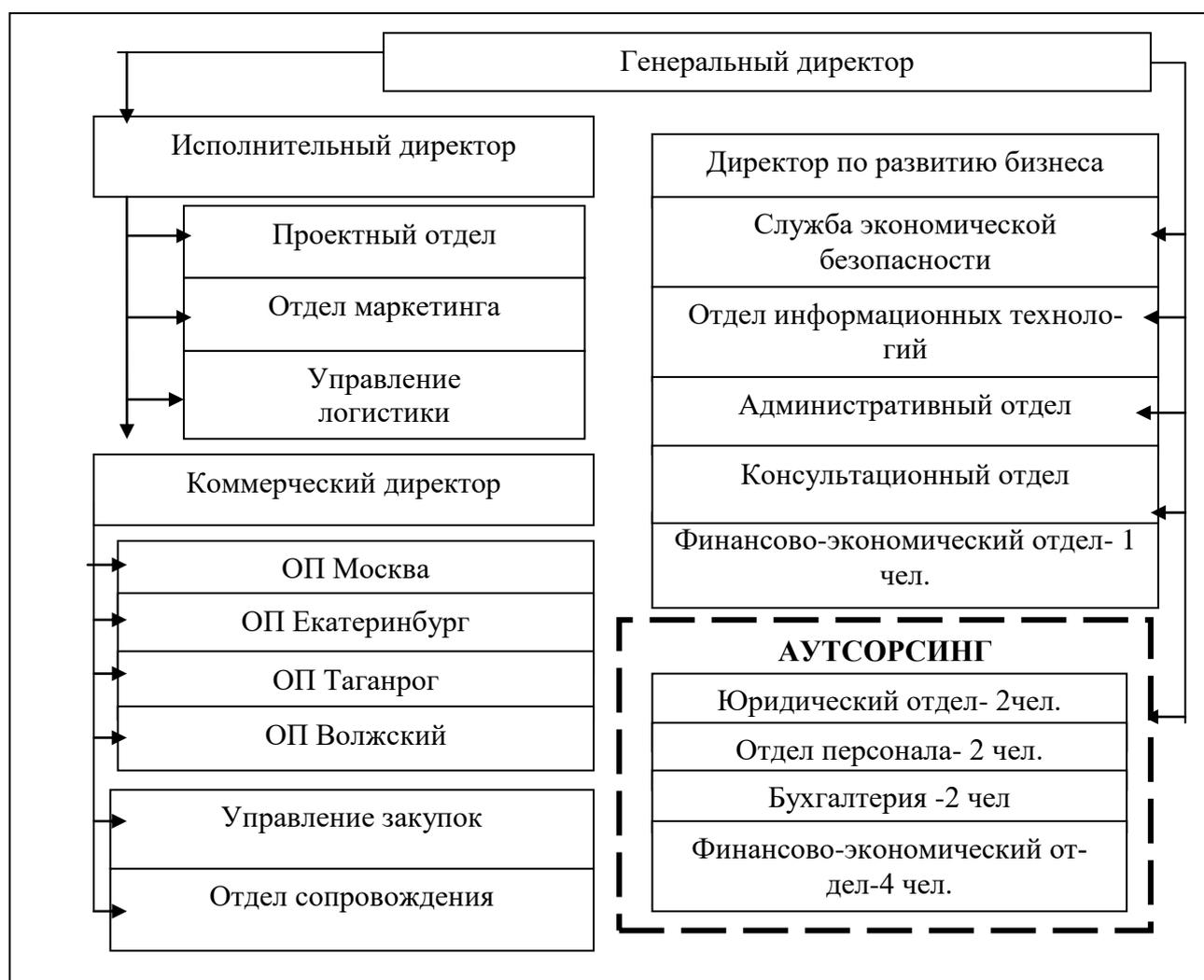


Рисунок 3.5 –Усовершенствованная структура ООО «Металкор Трэйд» после перевода некоторых функций на аутсорсинг

4.Сокращение расходов компании ООО «Металкор Трэйд» на покупку трубной продукции предлагается путем поиска наиболее выгодных поставщи-

ков трубной продукции. В настоящее время до 2024 года около 75-80,0% закупаемой продукции, была продукция компании ПАО «ТМК». Сейчас ПАО «ТМК» ухудшает условия: ценовую политику, минимальные партии отгрузки и т.д. В этой связи, ООО «Металкор Трэйд» привлекает сторонних производителей, так как сейчас компания уже не может перекрыть такой большой объем заявок продукцией ПАО «ТМК». Для удовлетворения потребностей по трубам малого и среднего диаметра ООО «Металкор Трэйд» налаживает или развивает связи с такими российскими производителями как: Тагильская сталь, Ижорский трубопрокатный завод, Королёвский трубный завод, заводы группы АО «Объединенная металлургическая компания» - Выксунский металлургический завод, Альметьевский металлургический завод, Металлсервис-Тамбов и т.д. Потребности по трубам большого диаметра (ТБД) компании ООО «Металкор Трэйд» помогают удовлетворить такие производители, как Загорский трубный завод, завод Лискимонтажконструкция, Камский металлургический комбинат «ТЭМ-ПО». Все эти производители способны как минимум конкурировать по цене с группой ПАО «ТМК», часто даже давать более низкую цену при сохранении качества, однако с этими компаниями немного хуже условия по отсрочке оплаты, иногда дольше сроки проката. Но экономическая эффективность при работе с данными компаниями все равно выше.

Кроме выше перечисленного, ООО «Металкор Трэйд» развивает сотрудничество по бесшовной трубе с странами СНГ: Беларусь - Белорусский металлургический завод (АО «БМЗ»), Казахстан - завод «КейЭсПи Стил» . Китай: Заводы государственного уровня - группа заводов холдинга CITIC Pacific Special Steel Co., Ltd; Baowu Steel Group Co., Ltd. С Китаем был успешно реализован проект по импорту 4000 тонн трубы на сумму свыше 1,3 млрд. руб. для строительства газоперерабатывающего комплекса (ПАО «Газпром») в районе поселка Усть-Луга Ленинградской области. Но стоит отметить, что из-за санкций китайский импорт трубы уходит в прошлое, хотя все еще имеет место быть, но рентабельность стремится к нулю, вместо 20,0-25,0%.

Более того, компания ООО «Металкор Трэйд» стала развивать область импорта промышленного производственного оборудования из Китая для заказчиков из России, в том числе для крупнейших российских производителей трубы, таким образом, есть способ обхода санкций через нашу киргизскую компанию. Пока что эта область деятельности не заняла большой доли выручки, но перспективы хорошие, вплоть до 15,0-20,0% от выручки.

Несмотря на то, что ООО «Металкор Трэйд» постоянно занимается поиском поставщиков, для поиска более выгодных поставщиков предлагается воспользоваться различными онлайн сервисами, наиболее популярными являются: Сервис Буст, поставщики. ру, metalweb.ru и другие, рисунок 3.6.[32][33]

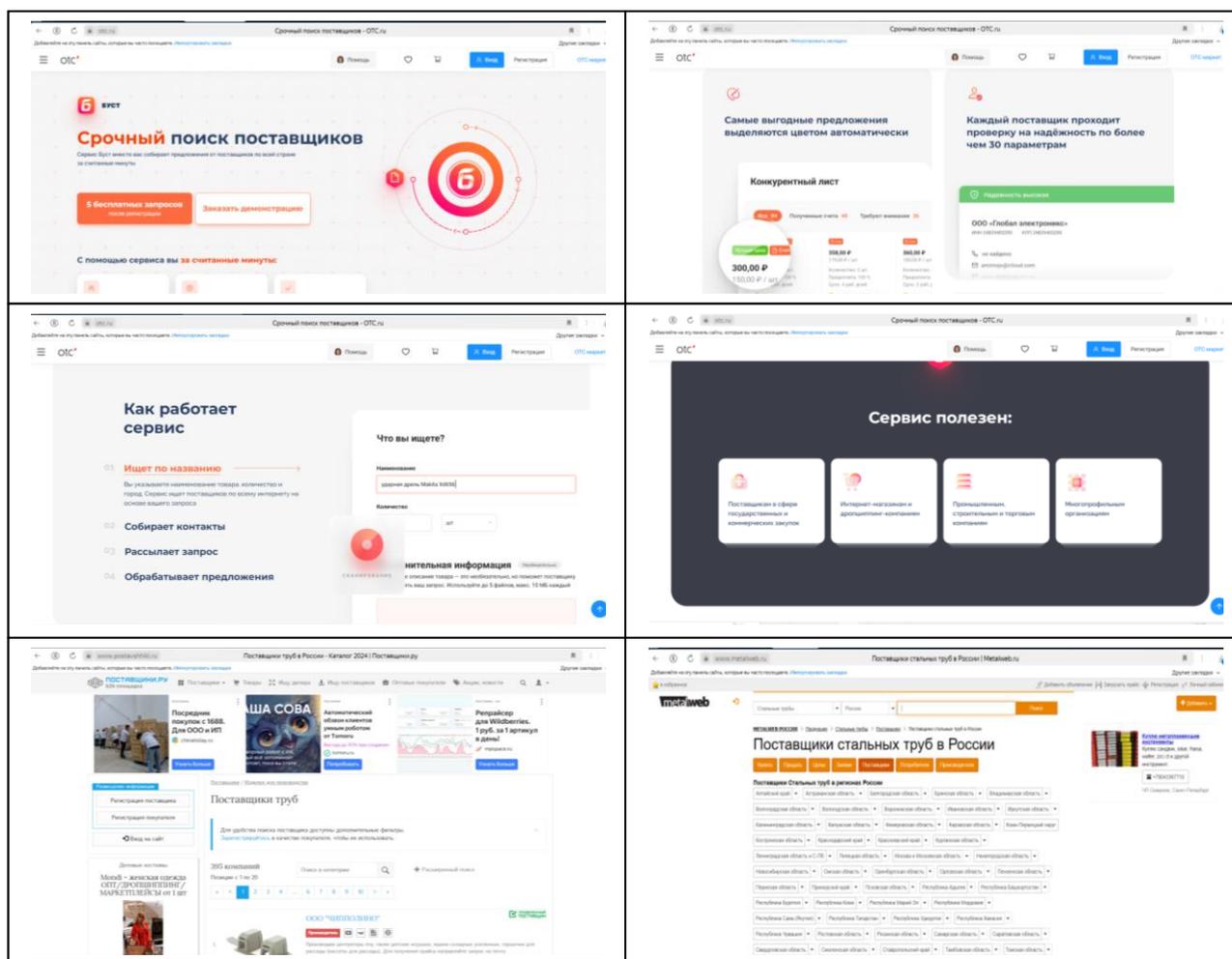


Рисунок 3.6- Сервис Буст и другие сервисы для поиска поставщиков[35][34][33]

Некоторые сервисы являются платными, например, Сервис Буст. Данный сервис способен собирать предложения от поставщиков по всей стране за считанные минуты. На Сервис Буст необходимо указать наименование товара, количество и город. Сервис ищет поставщиков по всему интернету на основе запроса. Сервис автоматически выделит контакты, которые чаще отвечают на запросы. Это поможет быстрее получить нужные предложения. Потребитель сможет подтвердить выбор системы или изменить его по своему усмотрению. Сервис сделает массовую рассылку запроса всем выбранным поставщикам, также соберет все поступившие предложения в сравнительную таблицу. Самые выгодные предложения выделяются цветом автоматически. Каждый поставщик проходит проверку на надёжность по более, чем 30 параметрам. В чате можно сразу договориться о сделке напрямую с поставщиком. Доступна выгрузка всей информации в удобном формате (Excel). Таким образом, сервис Буст и другие сервисы очень удобны для поиска поставщиков.

Итак, выше были рассмотрены мероприятия, которые будут способствовать совершенствованию финансовой политики компании ООО «Металкор Трэйд». Для того, чтобы оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий, перейдем к следующему параграфу диссертационного исследования.

### **3.2. Оценка предложенной финансовой стратегии и ее влияние на финансово-экономическое состояние компании ООО «Металкор Трэйд»**

Для того, чтобы оценить предложенную финансовую стратегию необходимо сопоставить расходы с ожидаемыми доходами. При этом, некоторые виды расходов дадут прирост, некоторые наоборот снизятся, таблица 3.3.

Рассмотрим подробнее расходы, представленные в таблице 3.3.

Размещение объявлений, информации о продаже товаров на маркетплейсах не требуют финансовых затрат, этим может заниматься отдел маркетинга или отдел продаж.

Таблица 3.3- Виды расходов на финансовую стратегию компании ООО «Металкор Трэйд»

№ п/п	Виды расходов	Сумма в год , руб.
	<b>Расходы , которые увеличатся</b>	
1	Размещение объявлений, информации о продаже товаров на маркетплейсах	бесплатно
2	ЧАТ-БОТ	
2.1	Разработка чат-бота для сайта и мессенджеров	35000,00
2.2	Тариф гибкий (в год)	28800,00
3	ЦИФРОВОЙ ДВОЙНИК	
3.1	Разработка цифрового двойника для планирования и прогнозирования	500000,00
4	УСЛУГИ АУТСОРСИНГА	
4.1	Оплата труда работникам на аутсорсинге	9000000,00
5	Пользование сервисом поставщиков БУСТ	120000,00
	Итого расходы увеличатся на	+9683800,00
	<b>Расходы , которые сократятся</b>	
6	РАСХОДЫ НА ОПЛАТУ ТРУДА	
6.1	Расходы на оплату труда 10 работникам- экономия при переводе на аутсорсинг ( по среднемесячной зарплате)	16200000,00
6.2	Социальные отчисления (30%)	4860000,00
	Итого расходы сократятся на	-21060000,00

Разработка чат-бота для сайта и мессенджеров стоит в среднем от 35,0 тыс. руб. При этом, предусмотрены различные тарифные планы. В частности, компания Сбер по чат- боту Salutebot, предлагает тарифы: стартовый и гибкий, рисунок 3.7[46].

Целесообразно для компании ООО «Металкор Трэйд» выбрать тариф «Гибкий», стоимость в месяц составляет 2400,00 рублей. В год сумма сформируется на уровне 28800,0 рублей. Разработка цифрового двойника для планирования и прогнозирования составляет 500,0 тыс. руб. в среднем. Пользование сервисом поставщиков БУСТ зависит от тарифов, для анализируемой компании целесообразно выбрать тариф за 10000 рублей в месяц, рисунок 3.8. В год сумма составит 120000,00 руб. Также были предложены и другие сервисы для поиска поставщиков, но некоторые из них бесплатные. Поэтому для расчета прием во внимание сервис БУСТ.

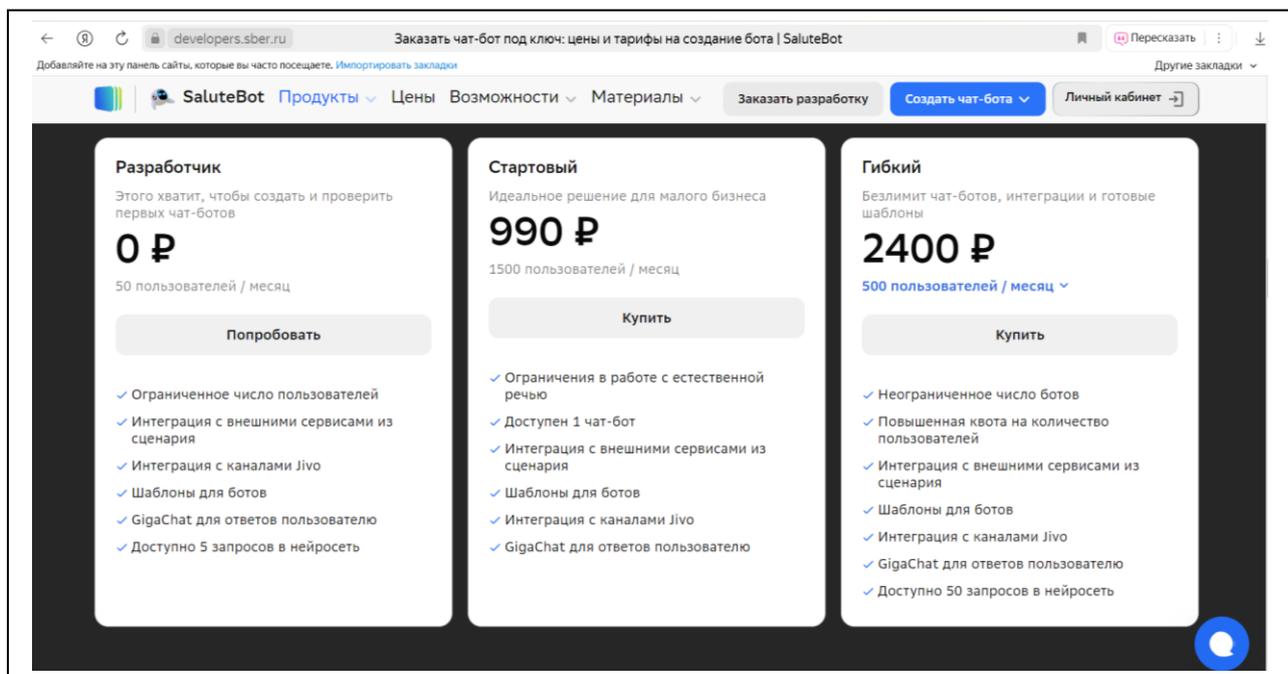


Рисунок 3.7- Тарифы компании Сбер по чат- боту Salutebot[46]

Также расходы, которые предусмотрены финансовой стратегией- это расходы на оплату труда (аутсорсинга). Стоимость услуг бухгалтера, экономиста, кадрового работника, юриста на аутсорсинге может составлять от 50,0 до 100,0 тыс. руб. Для расчета, целесообразно взять во внимание среднюю цену- 75,0 тыс. руб., рисунок 3.8.

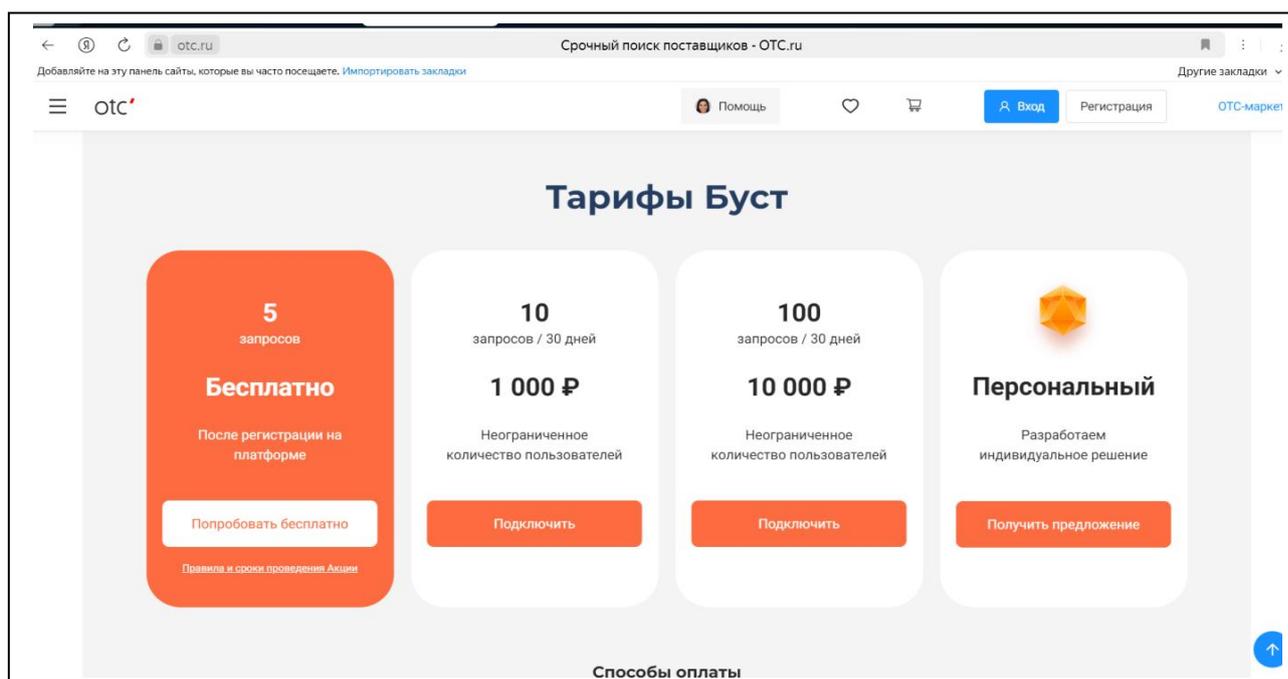


Рисунок 3.8- Тарифы Сервиса БУСТ (поиск поставщиков)[33]

В целом, оплата 10 работников в год составит 9000000,00 руб. При этом, важно отметить, что на аутсорсинге не оплачиваются страховые взносы, поэтому компания ООО «Металкор Трэйд» сможет сэкономить на страховых платежах, а также на общем фонде оплаты труда. Так, как среднемесячная заработная плата работникам на аутсорсинге существенно ниже, чем в среднем на предприятии ООО «Металкор Трэйд». Экономическая эффективность при переводе на аутсорсинг предприятия ООО «Металкор Трэйд» представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Экономическая эффективность при переводе на аутсорсинг предприятия ООО «Металкор Трэйд»

Вакансии	Оплата на предприятии, в среднем, тыс. руб.	Количество, человек	Оплата в месяц на аутсорсинг	Оплата за аутсорсинг в год, тыс. руб.	Экономия от аутсорсинга, тыс. руб.
Бухгалтер	3240,00	2	75,0	1800,00	-1440,00
Экономист	6480,00	4	75,0	3600,00	-2880,00
Кадровый работник	3240,00	2	75,0	1800,00	-1440,00
Юрист	3240,00	2	75,0	1800,00	-1440,00
Итого	16200,00	-	-	9000,00	-7200,00

По данным таблицы 3.4 видно, что экономия от аутсорсинга составила 7200,00 тыс. руб., это на 44,44% ниже, чем было до перехода компании на аутсорсинг. Также в данном расчете не отображены расходы на социальные отчисления, которые составляют 30,0% от начисленной оплаты труда. Таким образом, экономия составит в среднем около 75,0%. Проведем оценку эффективности аутсорсинга по методике Карповой[4], данные оформим в виде таблицы 3.5.

Таким образом, бухгалтерский и финансовый аутсорсинг имеет более высокую оценку и составляет 4,3 балла, это в два раза больше, чем при содержании штатных сотрудников в компании ООО «Металкор Трэйд». Итак, перевод бухгалтерии и отдела финансов на аутсорсинг позволит ООО «Метал-

кор Трэйд» экономить расходы на оплату труда. При этом, повысится качество оказываемых бухгалтерских и финансовых услуг.

Таблица 3.5- Контрольная оценка качества передачи некоторых функций на аутсорсинг в организации ООО «Металкор Трэйд»

Критерий	Вес критерия	Штатный сотрудник (бухгалтер, экономист)		Бухгалтерский и финансовый аутсорсинг	
		оценка	значение	оценка	значение
Финансовая экономия	0,50	2	1	5	2,5
Рентабельность	0,20	2	0,4	5	1
Страхование рисков	0,05	3	0,15	4	0,2
Быстрое получение консультационных услуг	0,15	3	0,45	4	0,6
Итого	1	x	2	x	4,3

В перспективе компания может перевести на аутсорсинг и другие функции, например, маркетолога. Итак, все выше представленные мероприятия в целом сократят коммерческие расходы до 614820,0 тыс. руб., рисунок 3.9.

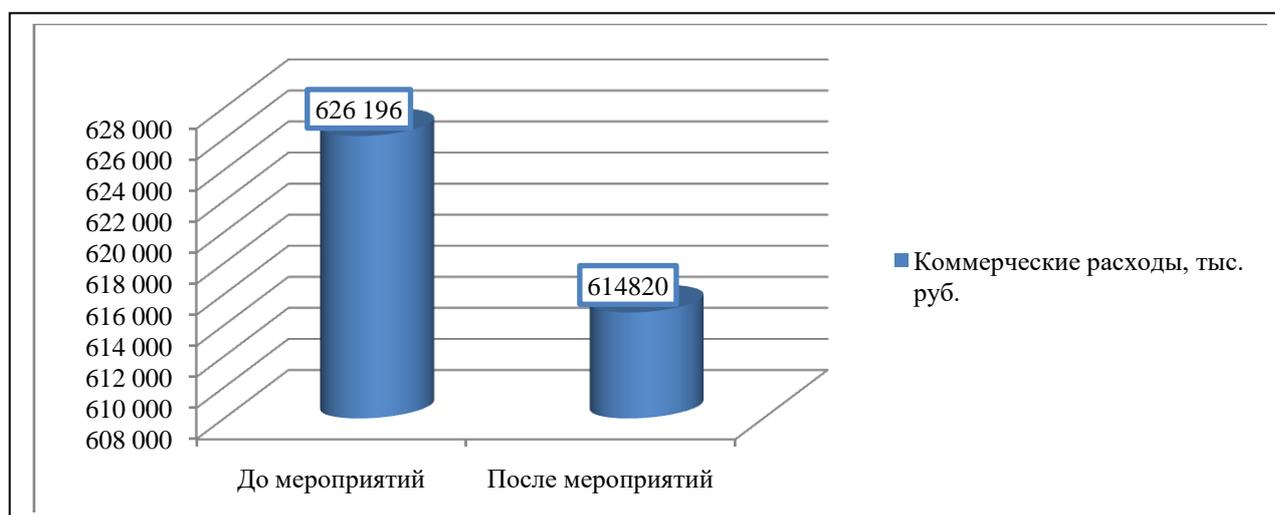


Рисунок 3.9- Коммерческие расходы до и после проведения мероприятий в компании ООО «Металкор Трэйд»

Себестоимость продаж по итогам 2023г. составила 86,5% от выручки. Стоит предполагать, что при поиске наилучших поставщиков, компания ООО

«Металкор Трэйд» сможет снизить закупочные цены, как минимум на 10,0% от текущего уровня. В таком случае, себестоимость продаж может составить 75,5% от объемов продаж.

Однако, крайне сложно прогнозировать какая именно будет достигнута эффективность по объемам продаж. Внедрение цифрового двойника и чат-бота на сайте и в мессенджерах- способны увеличить продажи на 40,0% (по данным различных разработчиков искусственного интеллекта[52]). Так как компания ООО «Металкор Трэйд» также планирует продвижение продукции на маркет-плейсах, здесь также крайне сложно оценить прирост продаж от данного мероприятия, но стоит предположить, что как минимум на 10,0% произойдет увеличение продаж. Таким образом, за счет всех мероприятий, рост продаж может составить 50,0%, и сформируется на уровне 7250916,0 тыс. руб., рисунок 3.10.

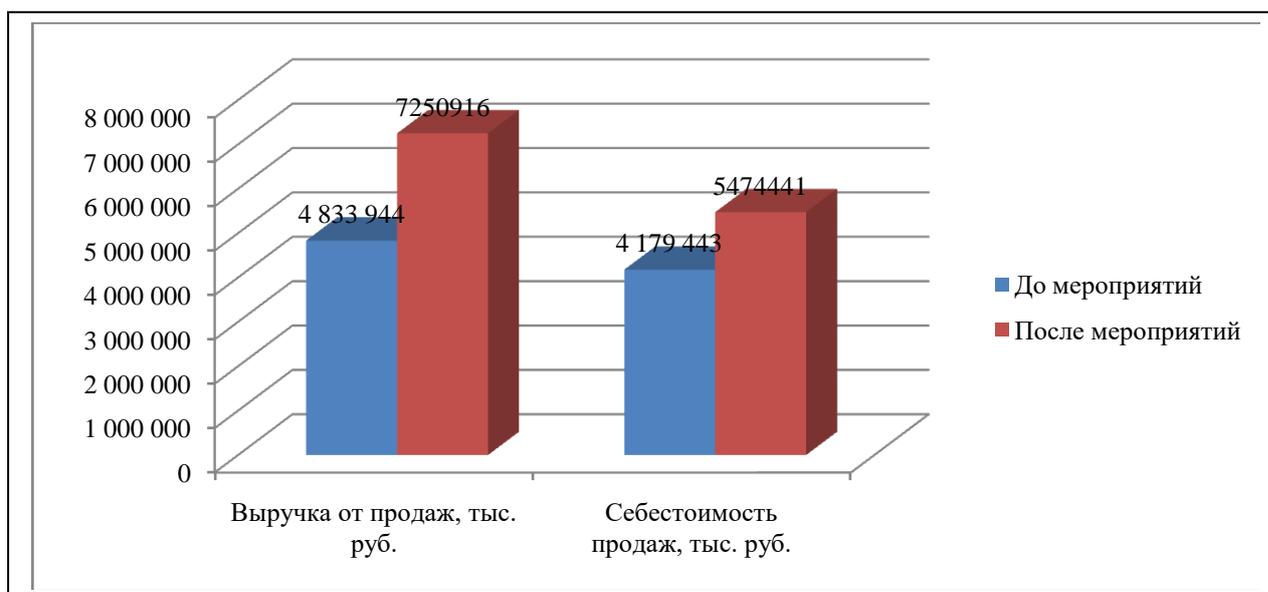


Рисунок 3.10- Выручка от продажи и себестоимость продаж до и после проведения мероприятий в компании ООО «Металкор Трэйд»

Себестоимость продаж составит 5474441,0 тыс. руб. (75,5% от выручки), рисунок 3.10. Отсюда рассчитаем валовую прибыль, которая сформирует свое значение на уровне 1776475,0 тыс. руб., а это на 171,42% выше уровня базового периода, рисунок 3.11.

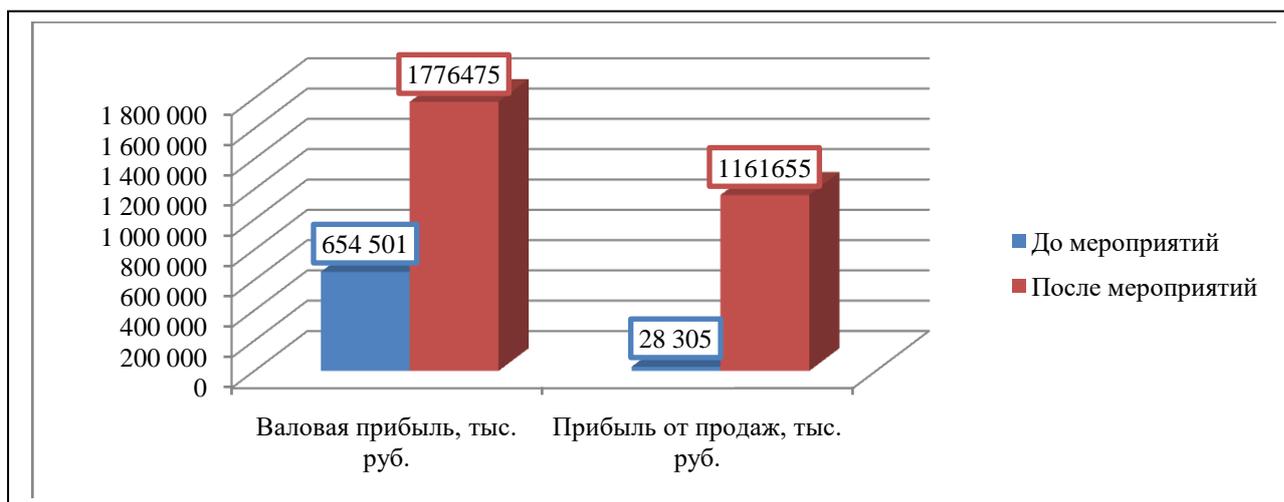


Рисунок 3.11-Валовая прибыль и прибыль от продаж до и после проведения мероприятий в компании ООО «Металкор Трэйд»

Так как коммерческие расходы сократятся до уровня 614820,0 тыс. руб., прибыль от продаж составит 1161655,0 тыс. руб., а это в разы превысит значение показателя 2023 г., рисунок 3.11. Экономическую эффективность также характеризуют показатели рентабельности, которые рассчитываются отношением соответствующей прибыли к выручке от реализации. Валовая рентабельность – это отношение валовой прибыли к выручке, рентабельность продаж- это отношение прибыли от продаж к выручке. Расчет показал, что сформированная финансовая стратегия позволит компании ООО «Металкор Трэйд» увеличить валовую рентабельность на 10,96% и она составит 24,50%, рисунок 3.12.

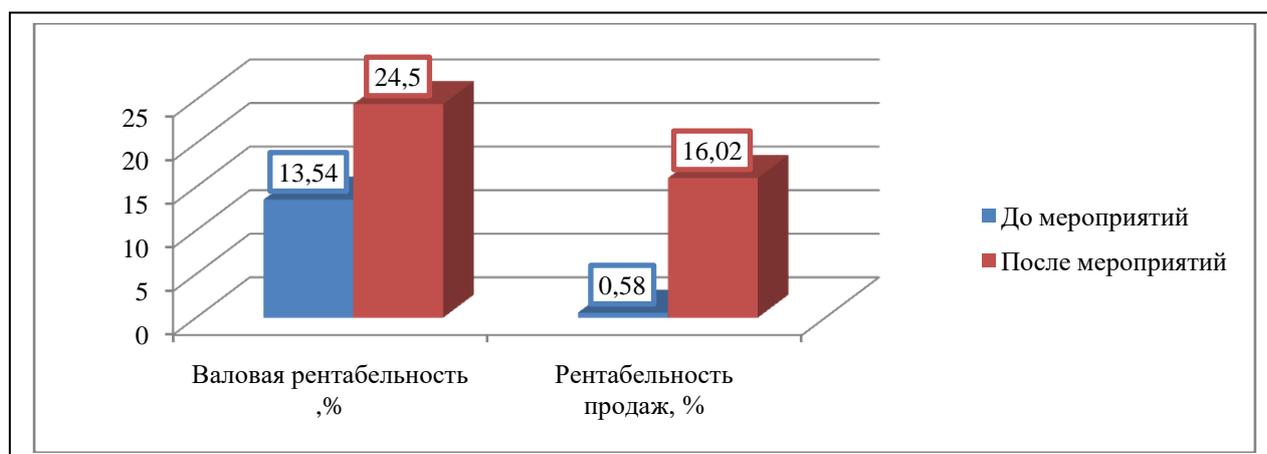


Рисунок 3.12- Валовая рентабельность и рентабельность продаж до и после проведения мероприятий в компании ООО «Металкор Трэйд»

Рентабельность продаж сформируется на уровне 16,02%, а это на 15,44% больше показателя базового периода, рисунок 3.12. Расчет является прогнозируемым, результаты роста продаж, могут быть больше ожидаемых, а себестоимость также может снизиться на большую величину, в зависимости от того, насколько успешно сможет компания найти новых поставщиков трубной продукции по лояльным ценам. В любом случае, реализация мероприятий целесообразна, так как даст ощутимый эффект в росте прибыли и рентабельности, а это положительно повлияет на финансовую устойчивость организации.

### **Выводы по главе 3**

Формирование финансовой стратегии ООО «Металкор Трэйд» целесообразно осуществлять по нескольким основным направлениям: 1) совершенствование системы планирования, прогнозирования и повышения финансовых результатов; 2) увеличение географического присутствия и продаж компании; 3) сокращение затрат на оплату труда; 4) снижение расходов на покупку трубной продукции.

Совершенствование системы планирования, прогнозирования и повышения финансовых результатов предлагается за счет: а) внедрения чат-бота SaluteBot на сайте компании и в мессенджерах для роста продаж; б) внедрения цифрового двойника (ЦД) в процесс планирования и прогнозирования деятельности предприятия.

Чат-бот SaluteBot- это алгоритм для автоматизации взаимодействия с пользователями от Сбера, который подключается в каналы общения (ВКонтакте, Авито, ОК, мессенджер Телеграм и другие) через омниканальную платформу Jivo.

Цифровой двойник компании- это система корпоративной аналитики и планирования для повышения устойчивости, эффективности и рентабельности предприятия. Преимуществами внедрения цифрового двойника является: точ-

ность расчетов, управление рисками, эффективное принятие решений, уникальные аналитические продукты, гибкость и адаптивность.

Увеличение географического присутствия и продаж компании предлагается за счет осуществления реализации трубной продукции на наиболее популярных маркетплейсах в сегменте B2C (бизнес-потребителю) и B2B (бизнес-бизнесу): Все инструменты. ру, Мегамаркет, Wildberries, Леруа Мерлен, Пульс цен, Озон, Яндекс маркет, Авито и другие.

Сократить затраты на оплату труда планируется за счет перевода некоторых функций на аутсорсинг, в частности: перевести на аутсорсинг: 2 бухгалтера, 4 финансиста, 2 кадровых работника, 2 юриста. Итого общее количество - 10 человек.

Сокращение расходов на покупку трубной продукции предлагается с помощью поиска наиболее выгодных поставщиков. Для этого, целесообразно осуществлять поиск поставщиков на различных сервисах: Сервис Буст, поставщики. ру, metalweb.ru и другие.

За счет предложенных мероприятий произойдет рост продаж на 50,0%, сократится себестоимость продаж и коммерческие расходы. В результате этого, валовая прибыль и прибыль от продаж увеличатся, тоже самое произойдет и с показателями рентабельности. Валовая рентабельность увеличится на 10,96% и составит 24,50%, Рентабельность продаж сформируется на уровне 16,02%, а это на 15,44% больше показателя базового периода. Расчет является прогнозируемым, результаты могут быть как лучше, так и хуже ожиданий, однако, в целом финансовая стратегия внушает доверие и требует незамедлительной реализации, в противном случае, компания ООО «Металкор Трэйд» рискует занять не выгодное для себя положение, тем более, что на данный момент она находится не далеко от границы банкротства.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Финансовая стратегия играет важную роль в успехе и устойчивости. Она определяет, как фирма управляет деньгами, достигает целей и снижает риски. Важно, чтобы она была выстроена в соответствии с общими целями бизнеса, учитывала конкретные обстоятельства и регулярно корректировалась в соответствии с изменяющейся ситуацией. Разные фирмы могут применять различные системы: роста, управления рисками, снижения долга и другие, в зависимости от потребностей и целей. Эффективное управление помогает достичь финансовой устойчивости и долгосрочного успеха.

В зависимости от актуальных целей и задач компании выделяют следующие виды финансовых стратегий: генеральная финансовая стратегия; оперативная финансовая стратегия; частная финансовая стратегия. Также существует несколько финансовых стратегий, которые зависят от степени зрелости бизнеса: стратегии «роста», «эффективности» и «успеха».

При формировании финансовой стратегии используются методы и модели, наиболее известными из них являются: SWOT-анализ, сценарный анализ, SNW-анализ, анализ финансовых коэффициентов, сравнительный финансовый анализ, экспертный анализ, прогнозирование, моделирование ситуаций, разработка стратегических сценариев, модель М. Портера, матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ), матрица Томпсона и Стрикленда, модель ADL-LC и другие. В последнее время, цифровые технологии, играют важную роль в финансовой стратегии, ИИ позволяет улучшить систему управления финансами в компании.

Объектом исследования для оценки и формирования финансовой стратегии была выбрана компания ООО «Металкор Трэйд», которая не первый год работает на рынке реализации трубной продукции. Однако она больше ориентирована не на производство, а на продажу. При этом, в компании не предусмотрена продажа через маркетплейсы, сайт компании достаточно скудный и выполняет роль визитки, таким образом, через сайт также не осуществляется

реализация продукции. Но в компании имеются постоянные потребители- это крупные металлургические и нефтяные предприятия России. В организации разработана линейно-функциональная структура управления. Численность компании ежегодно снижается, но растет оплата труда. Для стимулирования трудовой деятельности применяется материальная и нематериальная мотивация. При этом производительность труда снижается, что нельзя оценить положительно. После 2021г. в компании ООО «Металкор Трэйд» произошли существенные изменения, связанные с отделением учредителя ПАО «ТМК». В связи с этим, для ООО «Металкор Трэйд» были ухудшены условия закупа трубной продукции. Данная ситуация существенно повлияла на финансовые показатели.

Капитал компании на протяжении 2021-2023гг. снижается, наибольшая доля капитала приходится на заемные источники финансирования, небольшой удельный вес составляют собственные средства. Выручка ООО «Металкор Трэйд» уверенно снижается и за три года упала практически вдвое, снизилась и себестоимость продаж, показатели прибыли достаточно низкие и за три года только ухудшили свои позиции. Аналогичная ситуация наблюдается и с показателями рентабельности, худшим годом по доходности был 2022 г., тогда прибыль и рентабельность и вовсе ушли в минус. Несмотря на то, что в 2023г. компания смогла сформировать положительную прибыль и рентабельность, тем не менее значения этих показателей очень низкие. Низкими являются значения ликвидности и платежеспособности. Прогнозируемые показатели банкротства говорят о том, что компания очень скоро может занять неблагоприятное для себя положение.

Не самое лучшее развитие компании связано прежде всего с отсутствием общей и финансовой стратегии организации. Несмотря на то, что для работников финансового отдела разработаны должностные инструкции, в которых предусмотрено формирование финансовой стратегии, система управления финансовыми ресурсами на предприятии ООО «Металкор Трэйд» находится на очень низком уровне. Никаких нормативно-правовых документов, утверждающих по-

литику работы с дебиторами и кредиторами, а также политику привлечения заемных средств на предприятии ООО «Металкор Трэйд» не разработано. По матричному анализу было выявлено множество слабых сторон, которые препятствуют развитию. В целом, отрасль трубной продукции не обещает большого роста, хотя он имеет место быть.

Формирование финансовой стратегии ООО «Металкор Трэйд» предлагается осуществлять по нескольким основным направлениям: 1) совершенствование системы планирования, прогнозирования и повышения финансовых результатов; 2) увеличение географического присутствия и продаж компании; 3) сокращение затрат на оплату труда; 4) снижение расходов на покупку трубной продукции.

Совершенствование системы планирования, прогнозирования и повышения финансовых результатов предлагается за счет: а) внедрения чат-бота SaluteBot на сайте компании и в мессенджерах для роста продаж; б) внедрения цифрового двойника (ЦД) в процесс планирования и прогнозирования деятельности предприятия.

Увеличение географического присутствия и продаж компании предлагается за счет осуществления реализации трубной продукции на наиболее популярных маркетплейсах в сегменте B2C (бизнес-потребителю) и B2B (бизнес-бизнесу): Все инструменты. ру, Мегамаркет, Wildberries, Леруа Мерлен, Пульс цен, Озон, Яндекс маркет, Авито и другие.

Сократить затраты на оплату труда планируется за счет перевода некоторых функций на аутсорсинг, в частности: перевести на аутсорсинг: 2 бухгалтера, 4 финансиста, 2 кадровых работника, 2 юриста. Итого общее количество - 10 человек. Сокращение расходов на покупку трубной продукции предлагается с помощью поиска наиболее выгодных поставщиков. Для этого, целесообразно осуществлять поиск поставщиков на различных сервисах: сервис Буст, поставщики. ру, metalweb.ru и другие.

Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий показал, что произойдет рост продаж, снизится себестоимость продаж и коммерче-

ские расходы. В результате этого, валовая прибыль и прибыль от продаж увеличатся, тоже самое произойдет и с показателями рентабельности. Валовая рентабельность увеличится более, чем на 10,0%, более, чем на 15,0% возрастет рентабельность продаж. Расчет является прогнозируемым, результаты могут быть как лучше, так и хуже ожиданий, однако, в целом финансовая стратегия внушает доверие и требует незамедлительной реализации. Только так компания ООО «Металкор Трэйд» сможет занять наибольшую долю рынка, тем самым повысив свою конкурентоспособность, прибыльность, финансовую устойчивость, рентабельность и деловую активность. В противном случае ООО «Металкор Трэйд» рискует обанкротиться и уйти с рынка спустя 20 лет ведения бизнеса, а лучшее место под «Солнцем» займут другие игроки отрасли.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеева В. И., Финансовый менеджмент: учебник / В. И. Авдеева, О. И. Костина, Н. Н. Губернаторова. - Москва : КноРус, 2021. - 427 с.
2. Афоничкин, А. И. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 1. Методология : учебник и практикум для вузов / А. И. Афоничкин, Л. И. Журова, Д. Г. Михаленко ; под редакцией А. И. Афоничкина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 217 с.
3. Астраханцева И. А. Формирование финансовой стратегии компании на основе фрактальной методологии управления стоимостью // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2011. № 2. С. 3-10. [Электронная версия][Ресурс: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-finansovoy-strategii-kompanii-na-osnove-fraktalnoy-metodologii-upravleniya-stoimostyu>]
4. Аутсорсинг ведения бухгалтерского учета: Оценка эффективности и перспективы применения на малых предприятиях. [Электронная версия][Ресурс: <https://cyberleninka.ru/article/n/outsorsing-vedeniya-buhgalterskogo-ucheta-otsenka-effektivnosti-i-perspektivy-primeneniya-na-malyh-predpriyatiyah>]
5. Аналитики ждут спад спроса на стальные трубы в России в 2024 году на 1,5% [Электронная версия][Ресурс: <https://www.interfax.ru/russia/993511>]
6. Аутсорсинговая компания TSS[Электронная версия][Ресурс: [https://tss-outsourcing.ru/lp/?utm\\_source=yandex&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=search%7C110597701&utm\\_content=phrase\\_id%7C51527729705%7Cgid%7C5445520076%7Caid%7C16132203135&utm\\_term=---autotargeting&added=no&block=premium&pos=4&device=desktop&yclid=12644890202771030015](https://tss-outsourcing.ru/lp/?utm_source=yandex&utm_medium=cpc&utm_campaign=search%7C110597701&utm_content=phrase_id%7C51527729705%7Cgid%7C5445520076%7Caid%7C16132203135&utm_term=---autotargeting&added=no&block=premium&pos=4&device=desktop&yclid=12644890202771030015)]
7. Бухгалтерская отчетность ООО «Металкор Трэйд» с 2021-2023гг.
8. Большаков, С.В. Основы управления финансами: Учебное пособие. – М.: ФБК-Пресс, 2019. – 365 с.

9. Бондаренко Т. Финансовый менеджмент : учебное пособие / Бондаренко Т. Г., Коокуева В., В., Церцеил Ю. С. - Москва : Русайнс, 2023. — 236 с.
10. Бизнес ищет нестандартные решения для привлечения финансирования <https://companies.rbc.ru/news/4XnKp4zonE/biznes-ischet-nestandartnyie-resheniya-dlya-privlecheniya-finansirovaniya/>
11. Губернаторов, А. М., Финансовый менеджмент: продвинутый уровень : учебник / А. М. Губернаторов, И. В. Балынин, Л. А. Котегова. — Москва : КноРус, 2022. - 400 с.
12. Искусственный интеллект в финансах: как внедрить, плюсы и минусы технологии [Электронная версия][Ресурс:<https://rb.ru/opinion/iskusstvennyj-intellekt-v-finansah/>]
13. Искусственный интеллект в финансах [Электронная версия] [Ресурс:<https://developers.sber.ru/help/gigachat-api/ai-in-finance>]
14. Искусственный интеллект в финансах: как технологии меняют инвестиционную отрасль[Электронная версия][Ресурс: <https://vc.ru/u/1665449-denis-bystrov/651298-iskusstvennyi-intellekt-v-finansah-kak-tehnologii-menyayut-investicionnuyu-otrasl>]
15. Какие бывают финансовые стратегии компании? [Электронная версия][Ресурс:<https://blog.fin-ctrl.ru/blog/kakie-byvayut-finansovye-strategii-kompanii>]
16. Какие показатели нужны для оценки платежеспособности [Электронная версия][Ресурс: [https://focus.kontur.ru/site/news/25165-kak\\_ocenit\\_platezhеспособност\\_kompanii](https://focus.kontur.ru/site/news/25165-kak_ocenit_platezhеспособност_kompanii)]
17. Кадровое агентство «Кадрофф» [Электронная версия][Ресурс: [https://gkkadroff.tilda.ws/?utm\\_source=yandex&utm\\_medium=cpc&utm\\_term=---autotargeting&utm\\_campaign=NEW\\_Poisk\\_Autsorsing\\_Obshhaya\\_RF-115270024&utm\\_content=\\_\\_v3%7C%7C16606369173%7C%7C53477845548%7C%7C---autotargeting%7C%7C1%7C%7Cpremium%7C%7Cnone%7C%7Csearch%7C%7Cno&yclid=12528209521912578047](https://gkkadroff.tilda.ws/?utm_source=yandex&utm_medium=cpc&utm_term=---autotargeting&utm_campaign=NEW_Poisk_Autsorsing_Obshhaya_RF-115270024&utm_content=__v3%7C%7C16606369173%7C%7C53477845548%7C%7C---autotargeting%7C%7C1%7C%7Cpremium%7C%7Cnone%7C%7Csearch%7C%7Cno&yclid=12528209521912578047)]

18. Консалтинговая компания «Финансовый директор» [Электронная версия] [Ресурс: <https://fin-dir.com/o-kompanii/>]
19. Морозко Н. И., Современные концепции финансового менеджмента : учебник / Н. И. Морозко, Н. И. Морозко, В. Ю. Диденко. - Москва : КноРус, 2021. - 251 с.
20. Минэкономразвития: в воссоединенных регионах продолжится льготное кредитование МСП [Электронная версия] [Ресурс: <https://мойбизнес.пф/novosti/news/minekonomrazvitiya-v-vossoedinennykh-regionakh-prodolzhitsya-igotnoe-kreditovanie-msp/>]
21. Малые и средние препятствия. Выбор финансовой стратегии как конкурентное преимущество для нового бизнеса МСП [Электронная версия] [Ресурс: [https://www.kommersant.ru/doc/7675640?utm\\_source=yxnews&utm\\_medium=desktop&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fdzen.ru%2Fnews%2Fstory%2F1dfc51a6-2860-5181-85ee-558b5b415773](https://www.kommersant.ru/doc/7675640?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop&utm_referrer=https%3A%2F%2Fdzen.ru%2Fnews%2Fstory%2F1dfc51a6-2860-5181-85ee-558b5b415773)]
22. Москвитин Г. И., Финансовый менеджмент: технологии, методы, контроль : сборник материалов / Г. И. Москвитин. - Москва : Русайнс, 2021. - 109 с.
23. Мерзликина Г.С., Могхарбел Н.О, Рагимов К.Р. Финансовая стратегия предприятия: необходимость оценки финансовой состоятельности. Научный журнал «Управленческий учет» № 9 2023. С.250.
24. Маркетплейс Wildberries [Электронная версия] [Ресурс: <https://www.wildberries.ru/catalog/75464321/detail.aspx>]
25. Маркетплейс Озон [Электронная версия] [Ресурс: <https://www.ozon.ru/category/stalnye-truby/>]
26. Маркетплейс Megamarket [Электронная версия] [Ресурс: <https://megamarket.ru/catalog/truby-stalnye/>]
27. Маркетплейс Vseinstrumenti [Электронная версия] [Ресурс: <https://www.vseinstrumenti.ru/category/truby-stalnye-169137/>]

28. Отличия финансовой стратегии и тактики [Электронная версия][Ресурс:<https://www.inventech.ru/lib/finances/finances-0013/>]
29. Официальный сайт группы компаний «МЕТАЛКОР» [Электронная версия][Ресурс: [https://metalcor.ru/?bitrix\\_include\\_areas=N&clear\\_cache=Y](https://metalcor.ru/?bitrix_include_areas=N&clear_cache=Y)]
30. Первый Дом Консалтинга [Электронная версия][Ресурс: <https://www.4dk.ru/1c/autsorsing-buhgalterskih-uslug>]
31. Роль и значение финансовой стратегии в общей стратегии организации [Электронная версия][Ресурс:[https://gaap.ru/articles/Rol\\_i\\_znachenie\\_finansovoy\\_strategii\\_v\\_obshchey\\_strategii\\_organizatsii/](https://gaap.ru/articles/Rol_i_znachenie_finansovoy_strategii_v_obshchey_strategii_organizatsii/)]
32. Стратегия управления финансами: понятие, виды, инструменты, методы, этапы [Электронная версия][Ресурс:<https://informjournal.ru/strategiya-upravleniya-finansami-ponyatie-vidy-instrumenty-metody-etapy/>]
33. Сервис Буст вместо вас собирает предложения от поставщиков по всей стране за считанные минуты [Электронная версия][Ресурс: [https://otc.ru/fast/?utm\\_source=yandex%7Csearch&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=2410\\_02\\_Postavshhiki\\_SHiroko\\_Poisk%7C115218051&utm\\_content=5505117476%7C16617142566&utm\\_term=3%7Cнайти%20поставщика%20продукции%7C53461109607%7Cnone&yclid=6668819626564517887](https://otc.ru/fast/?utm_source=yandex%7Csearch&utm_medium=cpc&utm_campaign=2410_02_Postavshhiki_SHiroko_Poisk%7C115218051&utm_content=5505117476%7C16617142566&utm_term=3%7Cнайти%20поставщика%20продукции%7C53461109607%7Cnone&yclid=6668819626564517887)]
34. Сервис «Поставщики. Ру» [Электронная версия][Ресурс: <https://www.postavshhiki.ru/katalog-postavshchikov/43-truby>]
35. Сервис metalweb.ru ру [Электронная версия][Ресурс: <https://www.metalweb.ru/metal235/sellers/okrug1058/>]
36. ТМК выигрывает от роста спроса в стратегических секторах российской экономики [Электронная версия][Ресурс: <https://www.finam.ru/publications/item/vysok-potentsial-rosta-dividendnykh-vyplat-tmk-20230923-1000/>]
37. ТМК. Официальный сайт. [Электронная версия][Ресурс: <https://www.tmk-group.ru/esg-ecology>]

38. Тренды e-commerce в России в 2024 году [Электронная версия] [Ресурс: <https://www.in-aim.ru/blog/trendy-e-commerce-v-rossii-v-2024-godu/>]
39. Финансовая стратегия для бизнеса: шаги к созданию и пример документа [Электронная версия] [Ресурс: <https://noboring-finance.ru/gazeta/finansovaya-strategiya-dlya-biznesa-shagi-k-sozdaniyu-i-primer-dokumenta>]
40. Финансовая стратегия компании [Электронная версия] [Ресурс: <http://topknowledge.ru/strategicheskij-menedzhment/4405-finansovaya-strategiya-kompanii.html>]
41. Финансовая стратегия компании - что это? [Электронная версия] [Ресурс: <https://blog.oy-li.ru/finansovaya-strategiya-kompanii-chto-eto/>]
42. Финансовая стратегия [Электронная версия] [Ресурс: <https://blog.sf.education/finansovaya-strategiya/>]
43. Финансовая стратегия [Электронная версия] [Ресурс: <https://1-fin.ru/?id=281&t=141>]
44. Финансовая политика : учеб. пособие / Л. И. Юзвович, Н. Ю. Исакова, Е. А. Смородина и др. ; под общ. ред. Л. И. Юзвович ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. - Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2020. - 189 с.
45. Цифровой двойник. Сайт компании «ЦД» – [Электронная версия] [Ресурс: <https://dtwin.ru/about>]
46. Чат бот Salutebot [Электронная версия] [Ресурс: <https://developers.sber.ru/portal/products/salutebot-chat-bot>]
47. Что такое SNW-анализ и как применить его в своей компании [Электронная версия] [Ресурс: <https://www.leadertask.ru/blog/snw-analiz>]
48. Число корпоративных банкротств в России выросло на 59% [Электронная версия] [Ресурс: <https://www.rbc.ru/business/07/03/2024/65e96a339a7947bb75c5b006>]
49. Что такое НТИ [Электронная версия] [Ресурс: <http://www.osu.ru/doc/5250>]



type=premium&utm\_goal=0&utm\_device=desktop&utm\_city=Брянск&utm\_c  
ity-id=191&utm\_content=105490648&yclid=7753886176344539135]

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**