**Разработка системы финансового контроллинга в организации (на примере ОАО ‘Раздолье-Трейд’)**

Диплом

2015

Актуальность темы исследования. Современные проблемы в развитии отечественной экономики объясняются в значительной мере недостаточным вниманием к преобразованиям в центральном звене хозяйствования ─ на предприятии, где протекают основные экономические процессы и реально складываются экономические отношения.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНТРОЛЛИНГА

.1 Экономическая сущность контроллинга

.2 Функции и задачи контроллинга

.3 Инструменты контроллинга

Глава 2. ИСЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ

.1 Определение экономической характеристики и исследование системы управленческого учета в ОАО «Раздолье-Трейд»

.2 Комплексный анализ финансового состояния ОАО «Раздолье-Трейд»

.3 Организация планирования и бюджетирования в системе контроллинга

Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ

.1 Разработка механизма согласования финансового и управленческого учета

.2 Развитие методов планирования и контроля структуры баланса

.3 Совершенствование организации финансового контроллинга

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ПРИЛОЖЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современные проблемы в развитии отечественной экономики объясняются в значительной мере недостаточным вниманием к преобразованиям в центральном звене хозяйствования ─ на предприятии, где протекают основные экономические процессы и реально складываются экономические отношения.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

В нынешних рыночных условиях, с ухудшением макроэкономической ситуации, выходом российских предприятий на международный рынок и открытии российского рынка для зарубежных товаров при жесткой и все возрастающей конкуренции на товарных рынках приоритетной для отечественных товаропроизводителей становится задача совершенствования методов и организации контроля, учета и управления деятельностью предприятий.

Эффективным инструментом решения этой задачи может стать развитие контроллинга, как многофункциональной интегрированной системы, ориентированной на достижение стратегических целей по всем функциональным сферам деятельности

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)[Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)[Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Внедрение важнейшего вида контроллинга-финансового, принципиально новой концепции управления финансово-экономической деятельностью предприятия, позволит повысить уровень координации процессов бюджетирования, учета, анализа и мониторинга, обеспечит повышение качества управленческих решений и эффективности системы управления современного предприятия в целом.

Комплексный характер наблюдения за всеми блоками хозяйственной и финансовой деятельности может обеспечить информацией о реальном положении предприятия и тенденциях, способствующих укреплению или ослаблению позиций предприятия в экономической среде. Для получения такой информации необходимы соответствующий инструментарий и методики его использования.

Степень изученности темы в отечественной и мировой науке и практике. Значительный вклад в развитие теоретических и практических вопросов контроллинга в целом, отдельных его аспектов и сфер внесли такие отечественные и зарубежные ученые, как: Ю.Анискин, И.Ансофф, А.Дайлв, Н.Г.Данилочкина, А.Карминский, Е.Майер, Р.Манн, В.Нусинов, Я.В. Соколов, Е. А.Уткин, С.Г. Фалько, Х. Фольмут, Д. Хан, П. Хорват, Р. Энтони и др.

В то же время вне поля зрения исследователей остаются отдельные вопросы финансового контроллинга, требующие дальнейшего исследования.

Исключительная важность данной проблемы в современных рыночных условиях и недостаточная теоретическая и методологическая ее проработка обусловили актуальность темы настоящей выпускной квалификационной работы.

Цель и задачи ВКР. Целью исследования являются комплексный анализ системы контроля, учета и управления на предприятии и разработка рекомендаций по совершенствованию методов и организации финансового контроллинга.

Для реализации указанной цели в работе поставлены следующие задачи:

—   исследовать экономическую сущность, функции и инструменты контроллинга;

—   исследовать систему финансового контроллинга на предприятии;

—   разработать рекомендации по совершенствованию механизма согласования финансового и управленческого учета;

Объект и предмет исследования. Объектом исследования является

система учета и управления производство-хозяйственной деятельностью предприятия.

Предметом исследования являются методы, инструменты и организация формирования системы финансового контроллинга на предприятиях.

Теоретическая и методологическая база исследования. Теоретической и методологической базой исследования являются теоретические подходы, концепции и методологические приемы учета, контроля и управления, изложенные в научных трудах и методологических разработках вышеуказанных отечественных и зарубежных ученых и специалистов.

В качестве нормативной базы используются Гражданский кодекс Российской Федерации, Федеральные Законы Российской Федерации и подзаконные нормативные акты, регулирующие вопросы учета контроля и управления деятельностью предприятия.

Для достижения поставленной в работе цели использовались следующие методы: историко-экономический — при анализе эволюции взглядов на место и роль контроллинга в управлении предприятием; статистически-экономический и сравнительный анализ − для анализа системы финансового контроллинга на предприятии; структурно-функциональный — при установлении особенностей организационного построения системы контроллинга предприятия; абстрактно-логический − для аналитического обобщения и формулировки выводов.

Характеристика источниковой базы исследования. Информационной базой исследования являются данные, полученные при проведении исследований в рамках настоящей выпускной квалификационной работы, статистические данные предприятия — базы исследования.

Эмпирической базой исследования являются маркетинговые, статистические и экономико-математические методы исследования при проведении исследования.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию механизма согласования финансового и управленческого учета; по обоснованию развития методов планирования и контроля структуры баланса; по определению путей совершенствования финансового контролинга на предприятии.

Структура ВКР. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложения. Основное содержание работы изложено на 89 страницах. В работе представлены 10 рисунков, 10 таблиц. Список использованных источников состоит из 58 наименований.

Во введении раскрывается актуальность темы работы, формулируются цель и задачи исследования, определены объект и предмет исследования, характеризуется теоретико-методологическая, эмпирическая и информационная база исследования.

В первой главе излагаются теоретические основы контроллинга, раскрывается понятийно-терминологическая база, исследуется экономическая сущность контроллинга, анализируются функции и задачи контроллинга, исследуются инструменты контроллинга.

Во второй главе исследуется система управленческого учета на предприятии, проводится комплексный анализ финансового состояния предприятия-базы исследования. Исследуется организация планирования и бюджетирования в системе контроллинга.

Третья глава посвящена совершенствованию системы финансового контроллинга на предприятии и включает разработку рекомендаций по совершенствованию механизма финансового и управленческого учета, по развитию методов планирования и контроля структуры баланса, по совершенствованию методов, инструментов и организации финансового контроллинга на предприятии.

В заключении обобщаются результаты выполненных исследований, сформулированы основные выводы и рекомендации.

Список использованных источников насчитывает 58 наименования и включает законодательные и нормативные акты, научную, методическую и учебную литературу, а также электронные ресурсы.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНТРОЛЛИНГА
1.1 Экономическая сущность контроллинга

Для понимания экономической сущности контроллинга необходимо рассмотреть предпосылки появления и развития этой управленческой системы. Понятие «контроллинг» происходит от английского «to соntrоl» (управлять, контролировать, регулировать). В англоязычных источниках термину «контроллинг» соответствует понятие controllership. В появившейся в последние годы отечественной литературе по данной теме понятию «контроллинг» иногда ставится в соответствие термин management accounting («управленческий учет»), часто используемый в Великобритании и США. Однако управленческий учет, тесно связанный с контроллингом и являющийся его инструментальной базой, все-таки представляет собой самостоятельное и более узкое понятие.

История возникновения контроллинга берет начало в средние века: уже в XV в. при дворе английского короля существовала должность «countrollour», в задачи которого входило документирование и контроль товарно-денежных потоков.

В США в 1778 г. было законодательно учреждено ведомство «Controller, Auditor, Treasurer and six Commissioners of Accounts», следившее за соответствием доходов и расходов государственного бюджета. После многочисленных законодательных изменений в настоящее время в США этими вопросами занимается независимая служба «Controller General».

Основной причиной возникновения института контроллинга стал промышленный рост в Европе и США в конце XIX — начале XX вв., обусловивший необходимость новых подходов к планированию и управлению производством. Развитие европейской и американской промышленности, рост масштабов деятельности отдельных организаций и сложности производств повлекли необходимость улучшения методов управления, что, в свою очередь, потребовало адекватных, научно обоснованных методов производственного учета и финансового контроля. Расширение области задач, связанных с учетом на предприятии, было вызвано и усилением государственного вмешательства в деятельность предприятия. Усложнение учетных задач привело к тому, что ряд специфических задач финансового характера были переданы в ведение организационно обособленной службы контроллинга.

В Европу контроллинг пришел из США в послевоенный период и в современном понимании контроллинг как концепция управления получил наибольшее развитие в Германии.

Дальнейшее развитие контроллинга носило двойственный характер, что проявилось в становлении двух независимых направлений в контроллинге: американского и европейского. Различия, прежде всего, касаются разграничения областей компетенции контроллинга и финансового менеджмента.

Появление контроллинга на современных предприятиях объясняется следующими причинами:

1.  Повышение нестабильности и рисков производственно- хозяйственной деятельности выдвигает новые требования к системе управления предприятием, в частности:

—     смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего;

—        увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости производственно-хозяйственной деятельности предприятия;

—        необходимость непрерывного отслеживания изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;

—        необходимость обоснования системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и предотвращению кризисных ситуаций.

2.    Усложнение производственных процессов и систем управления предприятием требует реализации соответствующего механизма координации внутри системы управления.

3.   Увеличение информационных потоков при недостатке релевантной (существенной, значимой) информации требует построения специальной системы информационного обеспечения управления.

4.  Усиленная конкуренция на товарных рынках.

Эти концепции появились в разное время: первой в 1930-е гг возникла концепция, ориентированная на систему учета.; концепция, ориентированная на управленческую информационную систему, стала популярной в 1970- 1980 гг (совпадает по времени с бурным развитием компьютерной техники); концепция, ориентированная на систему управления, непосредственно связана с развитием проектного менеджмента, появлением матричных организационных структур в конце 80-х и начало 90-х годов; финансовая концепция проходит стадию формирования и становления.

В современных условиях среди ученых и практиков нет единого мнения о сущности и функциях контроллинга. В таблице 1.1.1 в результате проведенных в рамках настоящей ВКР исследовании представлены основные концепции контроллинга (см. табл. 1.1.1).

В определении понятия контроллинга имеются различные подходы. Так, Э. Майер отмечает естественную природу контроллинга: «Контроллинг это система, которую мы позаимствовали у природы: она служит поддержанию необходимого равновесия (например, температуры, влажности, энергии — в природе; прибыли, дохода производительности и т.д. — в экономике). Равновесие достигается тем, что через определенные промежутки времени заданные величины сравнивают с фактическим состоянием и определяют, ненужно ли вмешательство для достижения необходимого или желаемого состояния, и в случае необходимости осуществляют его».

Таблица 1.1.1 Основные концепции контроллинга

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип Концепции | Направленность концепции | Сущность и задачи контроллинга |
| Учетная | На систему учета | Переориентация системы учета на предприятии с направленностью на стратегические цели, создание на базе учетных данных информационной системы поддержки управленческих решений, связанных с планированием и контролем деятельности предприятия |
| Информационная | На управленческие информационные процессы | Разработка концепции, создание и внедрение общей информационной системы управления; формирование анализ и оптимизация информационных потоков, разработка механизма управления информационными потоками, координация функционирования информационной системы. |
| Управленческая | На систему управления | Планирование, автоматизация и контроль деятельности структурных подразделений предприятия; учет анализ и мониторинг финансовых потоков предприятия; координация деятельности структурных подразделений и системы управления предприятием; процессов финансирования, учета, анализа и мониторинга |

Д. Хан понимает под контроллингом систему интегрированного информационного обеспечения планирования и контроля деятельности предприятия. П. Хорват рассматривает контроллинг как подсистему управления, которая координирует подсистемы планирования, контроля и информационного обеспечения, поддерживая тем самым системообразующую и систем увязывающую координацию.

Ю.Вебер считает, что контроллинг представляет собой элемент управления социальной системой, выполняя свою главную функцию поддержки руководства в процессе решения им общей задачи координации системы управления с упором прежде всего на задачи планирования, контроля и информировании.

Е.А. Ананьина определяет контроллинг как функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических решений.

М.Л. Лукашевич сформулировал данное понятие следующим образом:

«Контроллинг — это целостная концепция экономического управления предприятием, ориентирующая руководителей на выявление всех шансов и рисков, связанных с получением прибыли».

А.М. Карминский трактует контроллинг как концепцию системного управления и способ мышления менеджеров, в основе которых лежит стремление обеспечивать долгосрочное эффективное функционирование организации.

Н.Г. Данилочкина считает, что контроллинг — это комплексная система управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности. Контроллинг может обеспечивать информационно-аналитическую поддержку процессов принятия решений при управлении организацией (предприятием, корпорацией, органом государственной власти) и может быть частью, прописывающей принятие определенных решений в рамках определенных систем менеджмента.

Ю.И. Башкатова предлагает следующее определение данного понятия:

«Контроллинг — это комплексная система, объединяющая управленческий учет, планирование, разработку бюджетов, а также анализ и контроль отклонений фактических результатов деятельности от плановых, поддержку принятия оптимальных управленческих решений. Контроллинг представляет собой целостную концепцию экономического управления предприятием, которая направлена на выявление всех шансов и рисков, связанных с получением, прибыли в условиях рынка».

Вместе с тем, несмотря на некоторые различия, указанные определения трактуют контроллинг как комплексную систему экономического управления предприятием, которая направлена на достижение целей организации, связанных с получением прибыли и повышением уровня конкурентоспособности.

Находясь на пересечении учета, информационного обеспечения, контроля и координации, контроллинг занимает особое место в управлении предприятием: он связывает воедино все эти функции, интегрирует и координирует их, причем не подменяет собой управление предприятием, а лишь переводит его на качественно новый уровень. Контроллинг является своеобразным механизмом саморегулирования на предприятии, обеспечивающим обратную связь в контуре управления

В основе такой концепции системного управления организацией лежит стремление обеспечить ее успешное функционирование в долгосрочной перспективе путем:

обеспечения целевой направленности деятельности и ориентации на выработку и реализацию стратегии предприятия;

—   адаптации стратегических целей к изменяющимся условиям внешней среды;

—        согласования оперативных планов со стратегическими планами развития организационной системы;

—        обеспечения взаимосвязи с действующими системами планирования, контроля, учета и анализа;

—        координации и интеграции оперативных планов по бизнес- процессам;

—        ориентации комплексного учета и анализа факторов макро и микро- среды предприятия;

—        создания системы обеспечения управленческого персонала предприятия информацией для различных уровней управления в оптимальные промежутки времени;

—        адаптации организационной структуры управления предприятием в целях повышения ее гибкости и способности быстро реагировать на меняющиеся требования внешней среды, обеспечивающей оптимальное соответствие затрат контроллинга с его результативностью.

Основные постулаты современной философии контроллинга, сформулированные российскими и зарубежными учеными, звучат следующим образом: приоритет рентабельности деятельности организации над ростом объемных показателей, т. е. размеры организации, количество филиалов и клиентов, ассортимент продукции, сумма баланса и т. п. являются второстепенными по сравнению с эффективностью работы организации в целом и ее подразделений; рост объемов бизнеса организации оправдан лишь при сохранении прежнего уровня или росте эффективности; мероприятия по обеспечению роста доходности не должны повышать допустимые для конкретных условий функционирования организации уровни рисков.

Таким образом, узловыми компонентами концепции контроллинга являются следующие:

—   философия доходности — ориентация на эффективную работу организации в долгосрочной перспективе;

—        разбиение задач контроллинга на циклы, обеспечивающие итеративность планирования, контроля исполнения и принятия корректирующих решений;

—        создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления.

1.2 Функции и задачи контроллинга

Система контроллинга призвана управлять процессами текущего анализа и регулирования плановых и фактических показателей, чтобы по возможности избежать ошибки, отклонения от плана — как в настоящем, так и в будущем, времени.

Отсюда назначение контроллинга — предупреждение возникновения кризисных ситуаций. Ошибки и проблемы, возникающие при анализе ситуации внутри организации, переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды. Другими словами, необходимо предусмотреть, чтобы принимаемое решение не основывалось на ошибочных предпосылках, а это особенно важно, когда принимаемое решение сопряжено с большим риском.

В силу того, что контроллинг ориентирован на поддержку процесса принятия управленческих решений, а основной его целью является ориентация управленческого процесса на достижение целей, стоящих перед организацией, контроллинг должен обеспечивать для этого выполнение следующих функций:

—   координация управленческой деятельности по достижению целей предприятия;

—        информационная и консультационная поддержка принятия управленческих решений;

—        создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием;

—        обеспечение рациональности управленческого процесса

В качестве ключевых целей организации выделяется также достижение высокой рентабельности, обеспечение ликвидности и повышение эффективности организации в целом. Достижение поставленных целей должно основываться на выполнении следующих функций контроллинга:

—   мониторинг состояния экономики организации;

—        сервисная функция (обеспечение аналитической информацией для принятия управленческих решений);

—        управляющая функция;

—        контроль и анализ экономичности работы подразделений;

—        подготовка (разработка) методологии принятия решений, их координация, а также контроль восприятия этой методологии руководством.

Мониторинг состояния экономики предприятия направлен на контроль равновесия показателей прибыли и затрат. Равновесие достигается тем, что через определенные промежутки времени заданные величины сравнивают с фактическим состоянием и определяют, не нужно ли вмешательство (противодействующие меры) для достижения необходимого или желаемого состояния, и в случае необходимости осуществляют его.

Сервисная функция заключается в своевременном представлении необходимой информации руководству для принятия решения по корректировке стратегии развития предприятия. Информационное обслуживание контроллинга обеспечивается при помощи систем планирования, нормирования, учета и контроля, ориентированных на достижение цели, конечного результата деятельности предприятия. Информация должна содержать заданные (нормативные, плановые) и фактические данные, в т. ч. об отклонениях, выявляемых средствами учета по подразделениям.

Управляющая функция заключается в переоценке стратегии, корректировке реализации целей и изменении целей. Осуществляется эта функция с использованием данных анализа отклонений, ставок покрытия, общих результатов деятельности для принятия решений по управлению. Такие решения принимаются на всех уровнях управления организацией, и весьма важной задачей контроллинга является координация целей различных уровней, средств и методов их реализации, с тем, чтобы в максимальной степени обеспечить достижение конечной цели предприятия.

Что касается задач контроллинга, то в данном аспекте среди исследователей наблюдаются значительные отличия в подходах к их пониманию. Так, по мнению Й. Фольмута, главные задачи контроллинга — планирование, контроль и регулирование. Посредством планирования определяют курс на следующий хозяйственный год. Эффективная отчетность позволяет осуществлять более точный контроль в течение хозяйственного года и проводить анализ причин отклонений. Следует определить необходимые мероприятия и изучить их возможные последствия.

Регулирование направлено на поддержание принятого курса. Таким образом, планирование, контроль и регулирование всегда связаны между собой в замкнутом контуре управления.

Задачи контроллинга в основном концентрируется на вопросах внешнего учета, планирования, информирования и анализа, включающих:

—   составление, координация планов предприятия, контроль за реализацией запланированного;

—        сравнение полученных результатов с планами и со стандартами;

—        информирование о результатах деятельности и их анализ на всех уровнях менеджмента;

—        оценка различных сфер менеджмента, всех процессов в различных фазах на предмет достижения поставленных целей, действенности политики, организационных структур и процессов;

—        контроль и координация при составлении сообщений для государственных органов;

—        обеспечение безопасности имущества путем проведения внутреннего контроля, внутренней ревизии и наблюдения за страховым обеспечением (защитой);

—        постоянные исследования экономических, социальных и политических факторов и оценка их влияния на организацию.

В центре европейского представления контроллинга стоит внутренний учет в различных формах: плановый, документальный, контрольный; внешний учет, напротив, не входит в задачи контроллинга:

—   консультирование и координация при бюджетировании;

—        консультирование и координация при стратегическом планировании;

—        консультирование и координация при долгосрочном планировании;

—        руководство расчетами издержек/результатов (расчет производственного результата);

—        руководство внутренней информационной службой;

—        консультирование и координация при планировании инвестирования;

—        проведение специальных экономических исследований

Е. Пономарева утверждает, что основными задачами контроллинга являются выявление ошибок в работе организации и координация ее деятельности с целью предотвращения кризисных ситуаций и повышения эффективности работы. Решение этих задач, по мнению автора, связано с:

—   определением фактического состояния организации и ее структурных единиц;

—        прогнозированием состояния и поведения экономики организации на заданный и будущий момент времени;

—        заблаговременным определением места и причин отклонений значений показателей, характеризующих деятельность как организации в целом, так и её структурных единиц;

—        обеспечением устойчивого производственно-финансового состояния организации при наступлении (достижении) предельных значений показателей;

—        поиском узких мест в деятельности организации.

Результативность решения выявленной проблемы во многом определяется тем, как хорошо скоординированы цели различных уровней управления, средства и методы их реализации. Поэтому следующей задачей контроллинга является задача контроля и регулирования. Суть данной задачи состоит в информационном сопровождении процесса планирования. Ее решение связано с:

—   разработкой методик планирования;

—        представлением информации для составления планов;

—        установлением допустимых границ отклонений;

—        анализом причин и разработкой предложений для уменьшения отклонений;

—        учетом и контролем затрат и результатов;

—        разработкой инструментария для планирования, контроля и принятия управленческих решений;

—        стимулированием планирования.

Философия контроллинга, как уже отмечалось выше, определяется опережающей превентивной деятельностью по изучению функционирования организации, его текущих и перспективных шансов. Реализация этой деятельности основывается на ряде принципах.

Для обеспечения длительного и устойчивого существования организации необходимы ее рост, развитие и, как следствие, стабильное получение прибыли. Принцип движения и торможения в контроллинге создает объективные условия для постоянного выявления и внедрения нового, прогрессивного и эффективного в практику конкретной организации с учетом её специфики и возможностей16.

Принцип своевременности исходит из того что способность организации к своевременному реагированию на рыночные изменения зависит от временного интервала между возникновением нового шанса или риска и конкретным действием руководства, а также от затрат времени на изменение плана и внедрение новинки. Чем продолжительнее этот интервал и велики затраты времени, тем вероятнее потери прибыли.

Принцип стратегического сознания реализуется тогда, когда любое решение и действие оценивается в первую очередь с позиций его соответствия стратегическим программам.

Целью принципа документирования является создание условий для проверки: соблюдались ли цели и задачи стратегического контроллинга в действительности. В стратегическом контроллинге информация представляется в виде письменных сообщений с предварительной оценкой их значимости. Письменная форма принуждает информатора к продуманному, полному и точному представлению положения дел.

Документирование позволяет в любой момент установить посылающего и принимающего информацию, ее содержание и дату передачи. Необходимо также оценивать достоверность и полноту информации. Благодаря принципу документирования решения по оперативным вопросам принимаются с учетом стратегической позиции предприятия, стимулируя тем самым первоочередную реализацию стратегических целей: принцип документирования является также инструментом для контроля за соблюдением других принципов контроллинга

1.3 Инструменты контроллинга

Задачи контроллинга предприятия обычно реализуются с помощью специальных инструментов. Инструментарий контроллинга имеет свою специфику и изменяется в зависимости от конкретной концепции службы контролинга. В связи с этим отечественные и зарубежные учёные так и не пришли к общему мнению относительно перечня таких инстументов.

Так, Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г., рассматривая инструменты финансового контроллинга, указывают, что основным из них является анализ баланса и отчета о финансовых результатах. В данном исследовании отмечается также, что при исследовании баланса и отчета о финансовых результатах используются:

–  коэффициенты ликвидности;

–        временные сравнения балансов с выявлением причин изменений;

–     система показателей, используемых банками для проверки платежеспособности своих клиентов.

Петренко С.Н. в качестве инструментов контроллинга рассматривает аналитические расчеты, ориентированные на принятие управленческих решений (в т.ч. использование метода «директ-кост», анализ точки безубыточности, формирование основных подконтрольных показателей, анализ результатов по отклонениям и определение зависимостей между объёмом производства, затратами, прибылью), технологию получения управленческой информации и принятия управленческих решений (бюджетирование, моделирование, регулирование, ценообразование).

Наиболее часто применяемым на сегодня является подход, согласно которому инструменты контроллинга предлагается делить на те, которые используются в стратегическом и те, которые используются в оперативном контроллинге. Каждый из указанных видов финансового контроллинга включает разные инструменты, процессы планирования и оценивания.

Стратегический финансовый контроллинг направлен на обеспечение достижения долгосрочных целей, увеличение стоимости и обеспечение стабильного развития предприятия.

Стратегический финансовый контроллинг на предприятии должен обеспечивать решение таких задач:

—   определение стратегических целей и разработка финансовой стратегии предприятия;

—        идентификация и формирование стратегических факторов успеха и обеспечения конкурентоспособности в долгосрочном периоде;

—   определение горизонтов финансового планирования, формулирования целевой методологии стратегического и оперативного планирования на предприятии соответственно установленным горизонтам;

—   внедрение действенной системы раннего предупреждения и реагирования;

—        долгосрочное управление стоимостью предприятия для обеспечения роста благополучия акционеров;

—        обеспечение интеграции долгосрочных стратегических целей и оперативных задач, которые ставятся перед отдельными работниками и структурными подразделениями.

Оперативный финансовый контроллинг предусматривает формирование и реализацию системы обоснования принятия, выполнения и контроля за исполнением оперативных финансовых решений с целью достижения текущих (краткосрочных) финансовых целей предприятия. Основными составляющими оперативного финансового контроллинга являются система годовых бюджетов и бюджетный контроль. Взаимосвязь бюджетирования и бюджетного контроля характеризует основное содержание оперативного контроллинга, состоящего в систематическом сравнении фактических показателей деятельности предприятия с запланированными и дальнейшем анализе отклонений.

Контроль составляет базис для обнаружения причин отклонений и определения слабых мест на предприятии. Оперативный финансовый контроллинг (в отличие от стратегического) опирается преимущественно на внутренние источники информации, в частности данные счетов прибыли и убытков, движений денежных средств и т.д.; главное внимание при этом концентрируется на исследовании таких соотношений, как «доходы — затраты» и «денежные поступления — денежные расходы», в то время как стратегический контроллинг ориентирован на анализ шансов и рисков, сильных и слабых сторон.

Таким образом, применение финансового контроллинга в управлении предприятием требует применения конкретных методов и инструментов. К основным методам и инструментам оперативного и стратегического финансового контроллинга следует отнести:

1.    Система директ-костинг — это система управленческого учета, базирующаяся на классификации расходов на переменные и постоянные и включающая в себя учет затрат по их видам, местам возникновения и носителям, учет результатов производственной деятельности, а также анализ расходов и результатов производственной деятельности, результатов для принятия управленческих решений.

2.    Анализ точки безубыточности — метод контроллинга, который сводится к определению минимального объема реализации продукции (при стабильных условно постоянных расходах), при котором предприятие может, с одной стороны, обеспечить безубыточную операционную деятельность в плановом периоде, с другой — создать условия для самофинансирования предприятия.

3.   АВС-анализ состоит в выявлении и оценке незначительного числа количественных величин, которые являются наиболее ценными и имеют наибольший удельный вес в общей совокупности стоимостных показателей; используется при селективном отборе наиболее ценных для предприятия поставщиков и клиентов, наиболее важных видов сырья и материалов, наиболее весомых элементов затрат, наиболее рентабельной продукции, наиболее эффективных направлений вложения капитала.

С целью оптимизации запасов на практике АВС-анализ комбинируют с другим методом контроллинга — XYZ-анализом, характеризующим равномерность запуска отдельных видов сырья (материалов) в производство.

Данный метод широко используется в процессе нормирования оборотных средств для создания производственных запасов.

4.     Функционально-стоимостный анализ — метод контроллинга, состоящий в исследовании функциональных характеристик производимой продукции на предмет эквивалентности их стоимости и полезности.

5.    SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз внешней среды) — метод стратегического контроллинга, цель которого устранить слабые места, нейтрализовать риски, эффективно использовать существующий потенциал (сильные стороны), использовать дополнительные шансы.

6.   Бенчмаркинг — это перманентный, непрерывный процесс сравнения товаров (работ и услуг), производственных процессов, методов организации управления и других параметров исследуемого предприятия (структурного подразделения) с аналогичными объектами других предприятий или структурных подразделений.

7.   Портфельный анализ — эффективный инструмент стратегического контроллинга, использующийся при оптимизации портфеля ценных бумаг инвестора. По аналогии с ценными бумагами можно проводить анализ портфеля продукции (услуг), производством которых занимается предприятие.

8.      Система раннего предупреждения и реагирования — это информационная система, сигнализирующая руководству о потенциальных рисках и шансах, которые могут повлиять на предприятие как со стороны внешней, так и внутренней среды.

Система раннего предупреждения и реагирования выявляет и анализирует информацию о скрытых обстоятельствах, которые могут привести к возникновению угрозы для предприятия или к потере потенциальных шансов.

Особое внимание на сегодня уделяется применению инструментов стратегического контроллинга, поскольку оперативно координировать и регулировать деятельность предприятия можно только при условии существования четкого плана действий на будущее, то есть существования стратегии хозяйствующего субъекта, эффективность которой и обеспечивает стратегический контроллинг.

**[Смотрите также:   Дипломная работа по теме "Эффективность применения специальных налоговых режимов и общей системы налогообложения субъектами малого и среднего бизнеса"](https://sprosi.xyz/works/diplomnaya-rabota-na-temu-effektivnost-primeneniya-speczialnyh-nalogovyh-rezhimov-i-obshhej-sistemy-nalogooblozheniya-subektami-malogo-i-srednego-biznesa-imwp/%22%20%5Ct%20%22_blank)**

Среди инструментов стратегического контроллинга наиболее часто выделяются следующие:

—   сбалансированная система показателей;

—        теория ограничений;

—        стратегические карты;

—        стандарт качества «шесть сигм»;

—        политика открытой отчетности.

Сбалансированная система показателей была получена благодаря исследованиям Р.С. Каплана и Д.П. Нортона. Эта система позволяет увеличить объем необходимой информации для принятия управленческого решения. В частности, применение системы сбалансированных показателей позволяет получить информацию относительно:

—   оценивания клиентами деятельности предприятия;

—        конкурентных позиций предприятия;

—        необходимости инновационных введений для улучшения деятельности предприятия;

—        состояния предприятия по мнению акционеров.

Проведенные исследования показывают, что недостатком данного инструмента является отсутствие базового показателя, являющегося плановым для сравнения с фактическими результатами деятельности.

Использование данного инструмента контроллинга направлено на длительную перспективу развития предприятия и при этом позволяет учитывать потребности клиентов, направлять деятельность на улучшение имиджа предприятия, повышение популярности бренда, увеличение ассортимента продукции.

При выборе показателей для сбалансированной системы необходимо придерживаться определенных правил:

—   показатели должны быть максимально простыми и доступными для понимания участником конкретного бизнес-процесса;

—        показатели должны быть выбраны с учетом стратегических целей предприятия;

—        показатели должны выбираться для оценивания работы предприятия, а не для стимулирования работы сотрудников.

Таким образом, сущность данного инструмента состоит в попытке сбалансировать финансовые (доход, прибыль, рентабельность) и нефинансовые (удовлетворение клиентов, известность бренда, уровень обслуживания потребителей) показатели.

Теория ограничений, выдвинутая Э. Голдратом, приобрела широкую известность в 1984 г. Основными положениями теории ограничений являются следующие:

—   логическое обдумывание процессов;

—        измерение производительности;

—        применение логистики;

—        пять основных шагов.

В данной теории измерение производительности базируется на трех основных показателях: «узкое место» (пропускная способность), материальные и операционные расходы. Наибольшее значение имеет пропускная способность. Цель предприятия — увеличение пропускной способности или уменьшение материальных либо операционных расходов, что приведет к росту прибыли предприятия, увеличению инвестиций и, как следствие, росту денежных потоков. На все, что может помочь предприятию достичь поставленных целей, следует поставить ограничения.

Для того, чтобы этого достичь, следует сосредоточиться следующих основных шагах:

—   определить ограничения системы;

—        решить, как эти ограничения использовать;

—        упорядочить определенные ограничения;

—        применить систему ограничений;

—        если ограничения плохо реализуются, следует по новому определить ограничения системы.

Другими словами, по мнению Э. Голдрата, прибыль предприятия может быть безграничной и только «узкие места» препятствуют направлению прибыли к бесконечности. Еще один важный момент в этой концепции — это простота. Все должно быть максимально упрощено, в пределах здравого смысла.

Авторами концепции стратегических карт являются Р. Каплан и Д. Нортон. Суть ее состоит в построении стратегии предприятия в схематическом виде, что предусматривает цифровое отображение успеха предприятия. Фактически, такой инструмент как стратегические карты напоминает систему сбалансированных показателей, но в графическом виде.

Стоит обратить внимание на четыре основные перспективы развития, которые предлагает система стратегических карт (рис. 1.1).

В зависимости от типа предприятия, изменяются приоритеты приведенных перспектив. Так, например, для неприбыльных организаций на вершине будет находиться клиентская перспектива, тогда как для предприятий, ориентированных на прибыль — финансовая.

Стандарт качества «шесть сигм» предусматривает достижение предприятием уровня качества, когда в общем количестве возможных дефектов будет не более, чем 3-4. В данном случае латинскую букву «сигма» используют для обозначения дефектов, которые показывают размер отклонения показателей деятельности предприятия от совершенства.

Одна сигма соответствует 691462,5 бракованных изделий на миллион, то есть только 30,85 % изделий будут качественными. Когда уровень дефектов будет составлять три сигмы, то брак составит 66807,2 единицы, то есть объем качественного товара составит 93,319 % от общего количества.

Данная концепция получила свое название еще и потому, что для достижения предложенного качества нужно совершить шесть шагов, приведенных на рис. 1.2.

Политика открытой отчетности предусматривает, что персонал принимает непосредственное участие в управлении предприятием, а цели хозяйствующего субъекта стают целями каждого отдельного сотрудника. Каждый понимает, что если успеха достигнет предприятие в целом, то этот успех будет касаться и его. При необходимости разъяснения той или иной информации проводятся соответственные консультации.

Таким образом, мы рассмотрели наиболее широко распространенные инструменты стратегического контроллинга. Предприятие не обязано использовать каждый из них, однако следует детально их изучить и, учитывая специфику деятельности организации, использовать их или отдельные их комбинации и вариации.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Финансовые | Клиентские | Внутренних (бизнес) процессов | Обучение и рост |
| прибыль | время | оперативное управление | человеческий капитал |
| возвращение капитала | качество | управление клиентами | информационное обеспечение |
| денежный поток | сервис и эксплуатация | инновационные процессы | организационные умения и навыки |
| допустимые отклонения | цена | социальные и регулятивные процессы |  |

Рис. 1.1. Основные перспективы развития предприятия согласно инструменту стратегических карт

контроллинг управленческий учет бюджетирование

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стандарты качества «шесть сигм» |  |   |
| Представьте «шесть сигм» руководству и персоналу и объясните, что командное сотрудничество является основой в достижении успеха |
| Определите сотрудника, который будет управлять и наблюдать за развитием концепции «шесть сигм» на предприятии, будет проводить аудит результатов деятельности |
| Установите, какие характеристики товара или услуги важны для клиента и приносят ему удовольствие |
| Оцените изменения продукции или обслуживания в глазах клиента, определите количество рекламаций и ремонтного обслуживания. Это все проанализируйте с точки зрения эффективности |
| Определите причину сбоев и ошибок в достижении удовлетворения клиента. Оцените как будет возрастать удовлетворенность клиента в зависимости от его социального статуса (учитель, врач). При необходимости измените дизайн продукции, компоненты, форму и пр. |
| Продолжайте пересмотр и совершенствование с каждым шагом, пока не будет достигнут уровень качества 3, 4 на миллион |

Рис. 1.2. Концепция качества «шесть сигм»

Выводы по главе I

1.  Контроллинг представляет собой комплексную систему экономического управления предприятием, которая направлена на достижение целей организации, связанных с получением прибыли и повышение уровня конкурентоспособности.

2.       Основной причиной возникновения института контроллинга стал промышленный рост в Европе и США в конце XIX — начале XX вв., вызвавший появление новых подходов к планированию и управлению производства.

.         К основным предпосылкам развития контроллинга следует отнести:

—      повышение нестабильности внешней и внутренней среды и рисков производственно-хозяйственной деятельности предприятия;

—        усложнение производственных процессов и систем управления предприятия;

—        увеличение информационных потоков;

—        усиление конкуренции на товарных рынках.

4.  Контроллинг, являясь концепцией системного управления, организуется, как правило, там, где управление находится в кризисе либо хозяйственная деятельность не удовлетворяет современным требованиям и требованиям рынка.

5.       Контроллинг как инструмент обеспечения достижения целей подразделяется на: стратегический; оперативный; диспозитивный (ситуационный).

6.   К основным функциям контроллинга относятся:

—        формирование целей и стратегий деятельности предприятия и их корректировка;

—        мониторинг состояния и перспектив предприятия;

—        подготовка и представление необходимой информации для выработки управленческих решений;

—                    контроль и анализ деятельности предприятия и его структурных подразделений.

7.  Применение финансового контроллинга в управлении предприятием требует использования специальных инструментов, определяемых целями, задачами и видами контроллинга.

Глава 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1     Определение экономической характеристики и исследования системы управленческого учета ОАО «Раздолье-Трейд»

Исследование проводилось на материалах ОАО «Раздолье-Трейд». Компания ОАО «Раздолье-Трейд» была создана в 2004 году и сегодня занимает лидирующие позиции на рынке снековой продукции. Рассмотрим основные этапы в развитии компании, представленные в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1.Основные этапы в развитии ОАО «Раздолье-Трейд»

|  |  |
| --- | --- |
| Годы | Важные события |
| 2006 | Вывод на рынок торговой марки «Потеха» |
| 2007 | Вывод на рынок торговой марки «Fishka» |
| 2008 | Компания входит в топ-10 производителей семечек на рынке РФ |
| 2009 | Вывод на рынок торговой марки «Mr. Semechkin» |
| 2010 | Вывод на рынок торговой марки «Раздолье» |
| 2011 | Модернизация логистического комплекса завода |
| 2012 | Открытие завода в Хабаровске |
|  | Модернизация обжарочного цеха на заводе в Ногинске |
|  | Модернизация фасовочной линии на заводе в Ногинске |
| 2013 | Компания входит в топ-5 производителей семечек на рынке РФ |
| 2014-2015 | Ребрендинг торговых марок «Раздолье» и «Потеха» |

Основными направлениями деятельности компании являются производство снеков из семян подсолнечника, построение систем дистрибуции готовой фасованной продукции и продвижение собственных торговых марок конечным потребителям.

Особое внимание ОАО «Раздолье-Трейд» уделяет контролю качества на всех стадиях производства, начиная от получения сырья, калибровки, заканчивая обжаркой и фасовкой семечек. Строгий контроль является гарантом высокого качества готовой продукции. Ассортиментный ряд выпускаемой продукции представлен следующими позициями:

—    семечки черные жареные

—   семечки черные жареные соленые

—        семечки белые жареные соленые

—        семечки белые жареные со специями

—        тыквенные семечки жареные соленые

—        арахис жареный соленый

—        фисташки жареные соленые

Для производства жареных черных семечек используются исключительно кондитерские сорта семечек «СПК» и «Лакомка», выращенные на плодородных землях Юга России без применения химикатов и стимуляторов роста. Это дает неоспоримое вкусовое преимущество по сравнению с масленичными сортами. Эксклюзивные контракты и самые лучшие условия получения сырья позволяют ОАО «Раздолье-Трейд» гарантировать стабильность поставок отборных семечек в течение всего года. Для производства белых семечек используется турецкое сырьё, обладающее уникальным крупным калибром и вкусом ореха. Для производства тыквенных семечек используются семена тыквы крупного калибра и технология особой обжарки на специальном оборудовании.

В качестве сырья для ореховой линейки используются отборный арахис и американские фисташки.

Хороший вкус, качество и конкурентная цена достигаются за счет использования современного оборудования, собственной уникальной рецептуры и строгого отбора сырья. Продукция выпускается в различных видах фасовки: традиционный пакет от 35 до 500 гр, «дой-пак» с пластиковым зип-замком, а также эксклюзивная упаковка — «стакан».

Производственный комплекс компании ООО «Раздолье-Трейд» расположен в деревне Большое Буньково Московской области, что позволяет доставлять продукцию в любую точку России, СНГ и Европы. С 2012 года работает завод в Хабаровске, который обеспечивает дальневосточных потребителей вкусной и свежей продукцией.

Дистрибьюторская сеть компании ООО «Раздолье-Трейд» охватывает практически всю территорию России, Прибалтики, Западной Европы и Казахстана и продолжает развиваться. Торговые марки компании представлены в большинстве крупнейших торговых сетей России, среди которых: «Ашан», «METRO C&C», «О’кей», «Магнит», «Седьмой Континент», «Монетка», «Бахетле», «Кировский», «Эдельвейс», «Семья», «МАН» и многие другие.

Благодаря открытой и последовательной политике продаж, грамотному ведению бизнеса, ООО «Раздолье-Трейд» выстраивает с каждым партнером долгосрочные отношения, основанные на доверии и взаимном успехе. Таким образом, ОАО «Раздолье-Трейд» на сегодня является активно развивающейся компанией, занимающей значительную долю товарных рынков (рис. 2.1).

Бизнес компании распространяется на все регионы Российской Федерации, включая такие отдаленные, как территории Дальнего Востока. ОАО «Раздолье-Трейд» имеет 160 надежных партнеров-дистрибьюторов в более чем 90 крупнейших городах страны, которые обеспечивают стабильные поставки продукции компании в розничную сеть.

Система управленческого учета компании построена таким образом, чтобы общие задачи, стоящие перед управленческой системой, распределялись между разными уровнями управления, где каждый менеджер несет свою долю ответственности за решение определенной части указанных заданий; в то же время система управленческого учета в ОАО «Раздолье-Трейд» обеспечивает сопряженность и взаимосвязь разных информационных потоков как основу для взаимодействия всех функций управления (рис. 2.2).

Рис. 2.2. Система управленческого учета ОАО «Раздолье-Трейд»

Управленческий учет охватывает систему управления деятельностью компании в целом, включая стратегическое управление (в том числе стратегическое и оперативное планирование деятельности и стратегический анализ); оперативное планирования, производственный учет, разработку показателей деятельности; формирование управленческой отчетности.

Организация системы управленческого учета в компании включает финансиста, специалиста по информационным технологиям, специалиста по производственным технологиям, а также ряда сотрудников бухгалтерии. Программа для ведения управленческого учета интегрирована с системой бухгалтерского учета ОАО «Раздолье-Трейд» и, соответственно, вся информация, использующаяся в управленческом учете, поступает из системы бухгалтерского учета автоматически.

Принципиальной особенностью и достоинством управленческого учета ОАО «Раздолье-Трейд» является его оперативность, позволяющая ежесуточно анализировать баланс компании, поскольку полученные в конце квартала отчетные данные уже не могут повлиять на принятые в текущей деятельности решения.

Внутренняя управленческая отчетность в компании является:

—   оперативной, необходимой и достаточной;

—        точной и объективной (соответствует цели, для которой она составлена);

—        адресной и понятной, то есть конкретный ответственный менеджер получает отчетность, содержащую ту информацию, в которой заинтересован именно он;

—        сравнимой с другими отчетами и аналитической; руководитель имеет возможность проанализировать отчетность, затратив на это минимум времени.

Внутренняя отчетность ОАО «Раздолье-Трейд» обеспечивает быстрое определение фактических показателей и результатов, их отклонений от планов и смет, оценку недостатков и выбор вариантов их устранения.

Частота представления управленческих отчетов является разной в зависимости от возможности принятия решений на основании таких отчетов. Отдельные отчеты являются регулярными (годовые, квартальные, месячные, еженедельные, ежедневные), а некоторые могут предоставляться только в случае определенных отклонений.

Сводная отчетность всех подразделений передается финансовому директору для включения основных показателей каждого подразделения в комплексный (консолидированный) общий финансовый отчет, который составляется по предприятию в целом за определенный отчетный период и представляется собственникам. Комплексные отчеты содержат информацию о доходах и расходах за Центрами ответственности, о рентабельности, об использовании ресурсов и другие показатели для общей оценки и контроля. На основании указанных отчетов принимаются стратегические решения и контролируется деятельность компании.

Кроме оперативных, сводных, текущих и комплексных отчетов, в компании разработаны формы тематических отчетов по ключевым показателям деятельности. Такие отчеты предоставляются как с установленной периодичностью, так и в меру возникновения отклонений (табл. 2.2).

|  |
| --- |
| ОАО «Раздолье-Трейд» сегодня — это |
| 3-е место по объемам продаж в натуральном выражении на розничном рынке фасованных семечек России |
| 10 % розничного рынка фасованных семечек России по объемам продаж в натуральном выражении |
| 20 % всех экспортных продаж фасованных семечек в России в натуральном и денежном выражении |
| 10 лет в сфере производства и реализации фасованных семечек |
| 6100 м2 производственных площадей |
| 62000 т в год максимальная производительность производственного комплекса |
| 100000 гектаров посевных площадей |

Рис. 2.1. Характеристики деятельности ОАО «Раздолье-Трейд» за 2015 год

Таблица 2.2 Ключевые показатели для подготовки управленческих отчетов ОАО «Раздолье-Трейд»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Типы ключевых показателей | Критерии эффективности | Ключевые показатели деятельности предприятия |
| 1 | 2 | 3 |
| Показатели, характеризующие эффективность бизнеса в целом | Удовлетворенность собственников | Рентабельность активов, рентабельность денежного потока, стоимость компании |
|  | Удовлетворенность клиентов | Количество претензий от клиентов, количество постоянных клиентов, текучесть клиентов |
|  | Удовлетворенность и эффективность персонала | Производительность труда одного сотрудника, текучесть кадров | Эффективность закупок | Время прохождения товаров, индекс качества закупок, недопоставки по заказам |
| эффективность отдельных бизнес-процессов и направлений |  Эффективность сбережения и перемещения товаров |  Скорость товарного оборота, стоимость потерь при хранении, стоимость потерь при перевозке |  |  |
|  |  Эффективность производства | Объем производства, номенклатура производства, качественные показатели выпуска, доля потерь от брака, объемы работ, величина и структура себестоимости |  |  |
|  |  Эффективность продаж з | Объемы продаж, объемы денежных поступлений, состояние дебиторской адолженности, затраты на реализацию, доля скидок в продажах, средний уровень наценки, рентабельность продаж, охват клиентской базы |  |  |
|  | Эффективность новых разработок | Длительность жизненного цикла нового продукта, количество новых продуктов в разработке |  |  |
|  | Финансовые показатели | Ликвидность, оборачиваемость, рентабельность, операционный рычаг |  |  |

Указанные показатели обеспечивают и организацию бюджетирования в компании, являющегося механизмом распределения ресурсов, их планирования, анализа, оценки и контроля.

2.2              Комплексный анализ финансового состояния ОАО «Раздолье-Трейд»

Для проведения финансового анализа организации прежде всего следует рассмотреть источники формирования его имущества, для чего сформируем табл. 2.3.

Анализируя данные табл. 2.3, можем отметить, что в исследуемом периоде наблюдались негативные изменения в деятельности компании. Наиболее значительным из них стало сокращение валюты баланса — за два года на 537607 тыс. рублей или на 75,3 %. Данный показатель является довольно значительным и свидетельствует о присутствии больших проблем в деятельности ОАО «Раздолье-Трейд».

Главной причиной такого изменения можно считать сокращение стоимости собственного капитала компании в исследуемом периоде — на 517056 тыс. рублей или на 75,4 %.

Также стоит отметить и то, что на протяжении исследуемого периода практически по всем показателям наблюдалось снижение стоимости, что может говорить о наличии проблем и в управлении деятельностью компании, что повлекло за собой такие серьезные негативные последствия. В частности, стоимость внеоборотных активов компании сократилась на 39,8 %, основных средств — на 18 %, оборотных активов — на 86,8 %, дебиторской задолженности — на 93,6 %, денежных средств и краткосрочных финансовых вложений — на 85,3 %, краткосрочных обязательств — на 72 %.

Для более детального анализа изменений в имуществе компании рассмотрим его структуру (см. табл. 2.4.)

Таблица 2.4 Структура имущества ОАО «Раздолье-Трейд» в 2012-2014 гг

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель, тыс. рублей | Год | Отклонение |
|  | 2012 | 2013 | 2014 | Абсолютное |
|  |  |  |  | 2013 | 2014 |
| Внеоборотные активы: | 24,6 | 79,3 | 59,8 | 54,7 | -19,5 |
| Основные средства | 17,7 | 77,8 | 58,6 | 60,2 | -19,3 |
| Нематериальные активы | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Оборотные активы: | 75,4 | 20,7 | 40,2 | -54,7 | 19,5 |
| Запасы | 9,0 | 5,8 | 3,4 | -3,2 | -2,4 |
| Дебиторская задолженность | 7,5 | 10,4 | 2,0 | 2,8 | -8,4 |
| Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения |  58,8 |  4,5 |  34,9 |  -54,2 |  30,3 |
| Собственный капитал | 96,0 | 94,5 | 95,5 | -1,5 | 1,0 |
| Долгосрочные обязательства: | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Заемные средства | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Краткосрочные обязательства: | 4,0 | 5,5 | 4,5 | 1,5 | -1,0 |
| В том числе заемные средства | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Валюта баланса | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 0,0 | 0,0 |

Данные табл. 2.4 свидетельствуют о том, что если в структуре активов компании на протяжении исследуемого периода наблюдались ощутимые изменения, то в структуре его пассивов таковых практически не происходило. Так, основную долю пассивов компании в исследуемом периоде составлял собственный капитал — 95,5 % в 2014 году.

В то же время, структура активов ООО «Раздолье-Трейд» за два года кардинально поменялась (рис. 2.3). В частности, если в 2012 году основную долю активов предприятия составляли оборотные активы — 75,4 %, то в 2014 году уже внеоборотные активы имели перевес, составляя 59,8 % в общей сумме активов.

Также стоит отметить и то, что в 2013 году у компании наблюдались значительные проблемы со стоимостью оборотных активов — такое значительное снижение их доли в общей сумме активов свидетельствует о проблемах с производственно-сбытовой деятельностью, о чем, также, свидетельствует и динамика других показателей финансово-хозяйственной деятельности компании в 2013 году.

Рис. 2.3. Динамика структуры активов ОАО «Раздолье-Трейд» в 2012 — 2014 гг.

Из позитивных моментов можем отметить то, что в структуре оборотных активов у ОАО «Раздолье-Трейд» наибольшую долю занимают именно денежные средства. Так, в 2014 г. доля денежных средств компании составила 34,9%. С другой стороны, доля дебиторской задолженности компании в ее активах слишком низка — в 2014 г. всего 2% — что свидетельствует об отсутствии значительных резервов наращивания суммы денежных средств ОАО «Раздолье-Трейд».

Теперь проведем анализ финансовой устойчивости компании, для чего сформируем табл. 2.5.

Коэффициент финансовой автономии рассчитывается как отношение собственного капитала к общей сумме капитала. Данный коэффициент характеризует степень зависимости организации от заемного капитала. Нормальное значение данного показателя составляет не менее 0,45, а оптимальное — 0,55-0,7.

Таблица 2.5 Показатели финансовой устойчивости предприятия ОАО «Раздолье-Трейд» в 2012-2014 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель, тыс. рублей | Год | Отклонение |
|  | 2012 | 2013 | 2014 | Абсолютное | Относительное |
|  |  |  |  | 2013 | 2014 | 2013 | 2014 |
| Коэффициент финансовой автономии | 0,96 | 0,95 | 0,96 | -0,01 | 0,01 | -1,04 | 1,05 |
| Коэффициент финансового левериджа | 0,04 | 0,06 | 0,05 | 0,02 | -0,01 | 50,0 | -16,7 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | 0,95 | 0,74 | 0,9 | -0,21 | 0,15 | -22,1 | 20,3 |
| Коэффициент покрытия инвестиций | 0,96 | 0,95 | 0,96 | -0,01 | 0,01 | -1,04 | 1,1 |
| Коэффициент маневренности собственного капитала | 0,74 | 0,2 | 0,37 | -0,58 | 0,21 | -78,4 | 131,3 |
| Коэффициент мобильности имущества | 0,75 | 0,21 | 0,4 | -0,54 | 0,19 | -72,0 | 90,5 |
| Коэффициент мобильности оборотных средств | 0,78 | 0,22 | 0,87 | -0,56 | 0,65 | -71,8 | 295,5 |

Полученное в табл. 2.5 значение говорит о слишком осторожном отношении ОАО «Раздолье-Трейд» к привлечению заемных денежных средств (собственный капитал составляет 96% в общем капитале организации). Таким образом, доля собственного капитала в компании является неоправданно высокой.

Коэффициент финансового левериджа рассчитывается как отношение заемного капитала к собственному. Нормальное значение данного показателя для отрасли деятельности ОАО «Раздолье-Трейд» — 1,22 и меньше. В то же время, оптимальным значением коэффициента финансового левериджа есть 0,43 — 0,82.

В данном случае, как свидетельствуют данные табл. 2.5, значение коэффициента финансового левериджа в компании на протяжении исследуемого периода находилось на слишком низком уровне, причина чего практическое отсутствие заемного капитала на предприятии.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами для предприятия рассчитывался как отношение собственных оборотных средств к оборотным активам. Нормальное значение данного показателя составляет 0,1 и более.

Данные табл. 2.5 свидетельствуют о том, что значение коэффициента обеспеченности собственными средствами ОАО «Раздолье-Трейд» в исследуемом периоде находилось на довольно высоком уровне, хотя и наблюдалось его снижение с 0,95 в 2012 г. до 0,89 в 2014 году.

Коэффициент покрытия инвестиций рассчитывается как отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к общей сумме капитала компании. Нормальное значение данного показателя — 0,7 и более. Согласно проведенному анализу, коэффициент покрытия инвестиций в ОАО «Раздолье-Трейд» также значительно превышает оптимальное значение. Данная ситуация объясняется тем, что собственный капитал компании составляет более 95 % ее общего капитала.

Коэффициент маневренности собственного капитала рассчитывается как отношение собственных оборотных средств к источникам собственных средств. Нормальное значение данного показателя для отрасли деятельности ОАО «Раздолье-Трейд» составляет 0,1 и более.

Стоит отметить, что коэффициент маневренности собственного капитала компании на протяжении исследуемого периода претерпел значительные изменения. В частности, его уровень ощутимо снизился, особенно в 2013 году. В итоге, на конец 2014 г. значение коэффициента маневренности для компании составляло 0,37, что, в принципе, выше минимально допустимого уровня, однако, в то же время, требует определенного управленческого вмешательства.

Коэффициент мобильности имущества определяется как отношение оборотных средств к стоимости всего имущества. Он характеризует отраслевую специфику организации. Как свидетельствуют данные табл. 2.5, на протяжении исследуемого периода значение коэффициента мобильности имущества ОАО «Раздолье-Трейд» имело негативную динамику — с 0,75 в 2012 году оно уменьшилось до 0,4 в 2014 году. Другими словами, мобильность имущества предприятия значительно снизилась, что можно считать довольно негативным явлением.

Что касается коэффициента мобильности оборотных средств компании, то его значение имело довольно разнообразную динамику на протяжении последних двух лет. Так, в 2013 году мобильность оборотных средств компании сократилась до 0,22, однако уже в 2014 году — повысилась до 0,87.

В целом же можем говорить о том, что финансовая устойчивость ОАО «Раздолье-Трейд» находится на довольно высоком уровне, главной причиной чего является очень низкий уровень использования заемных средств на предприятии.

Теперь проанализируем уровень ликвидности компании, для чего сформируем табл. 2.6.

Коэффициент текущей (общей) ликвидности рассчитывается как отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение данного коэффициента — не меньше 2.

Как свидетельствуют данные табл. 2.6, значение коэффициента текущей ликвидности, как, впрочем, и всех остальных коэффициентов ликвидности, для компании было наивысшим в 2012 году — в период наибольшего расцвета. В последующих же периодах наблюдалось снижение значения данного коэффициента. В то же время в 2013 году, в период наименьшего значения данного коэффициента, его значение все равно превышало нормальный уровень.

Таблица 2.6 Динамика показателей ликвидности ОАО «Раздолье-Трейд» в 2012-2014 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель, тыс. рублей | Год | Отклонение |
|  | 2012 | 2013 | 2014 | Абсолютное | Относительное |
|  |  |  |  | 2013 | 2014 | 2013 | 2014 |
| Коэффициент текущей (общей) ликвидности | 18,97 | 3,79 | 8,94 | -15,18 | 5,15 | -80,0 | 135,9 |
| Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности | 16,67 | 2,73 | 8,19 | -13,94 | 5,46 | -83,6 | 200,0 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 14,78 | 0,83 | 7,76 | -13,95 | 6,93 | -94,4 | 834,9 |

Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности рассчитывается как отношение ликвидных активов к краткосрочным обязательствам. Его нормальное значение — не менее 1. В данном случае динамика данного коэффициента была аналогична динамике предыдущего с наименьшим значением в 2013 году.

Коэффициент абсолютной ликвидности определяется как отношение высоколиквидных активов к краткосрочным обязательствам. Нормальным считается значение данного коэффициента в пределах 0,2 и более. С этой точки зрения можем говорить о том, что коэффициент абсолютной ликвидности в компании также значительно превышал нормальное значение в исследуемом периоде.

В целом, подводя итоги анализу ликвидности ОАО «Раздолье-Трейд, можем отметить, что компания является высоколиквидной вследствие наличия значительных сумм денежных средств и практически отсутствия текущих и долгосрочных обязательств.

Теперь рассмотрим финансовые результаты деятельности компании, для чего составим табл. 2.7.

Таблица 2.7 Динамика финансовых результатов ОАО «Раздолье-Трейд» в 2012-2014 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель, тыс. рублей | Год | Отклонение |
|  | 2012 | 2013 | 2014 | Абсолютное | Относительное |
|  |  |  |  | 2013 | 2014 | 2013 | 2014 |
| Выручка | 1702850 | 363210 | 37597 | -1339640 | -325613 | -78,7 | -89,6 |
| Расходы по обычным видам деятельности | 1580600 | 388536 | 36622 | -1192064 | -351914 | -75,4 | -90,6 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 122250 | -25326 | 976 | -147576 | 26302 | -120,7 | -103,9 |
| Прочие доходы и расходы | -18926 | 8605 | -858 | 27531 | -9463 | -145,5 | -110,0 |
| Чистая прибыль (убыток) | 81124 | -11969 | -208 | -93093 | 11761 | -114,8 | -98,3 |

Данные табл. 2.7 позволяют сделать вывод о том, что на протяжении исследуемого периода значительно ухудшилась ситуация с объемами выручки компании. Так, за два года ее сумма сократилась на 1665253 тыс. рублей или на 97,8 %.

Такая динамика выручки компании является ярким свидетельством наличия у нее значительных проблем со сбытом своей продукции. Поэтому можем говорить о том, что именно в данном направлении должны применяться наибольшие усилия для улучшения ситуации.

Стоит отметить, что аналогичным образом изменялась и сумма расходов компании по обычным видам деятельности. Так, за два года они сократились на 1543978 тыс. рублей или на 97,7 %.

Анализируя показатель прибыли от продаж, можем отметить, что он был негативным только в 2013 году, хотя, в то же время, в 2014 году его значение было слишком низким по сравнению с данными 2012 года.

Что касается прочих доходов и расходов компании, то можем отметить, что в данном случае доходы компании превышали ее расходы только в наиболее кризисном для нее 2013 году. То есть можем говорить о том, что лишь в кризисный период руководство ОАО «Раздолье-Трейд» смогло мобилизовать все свои ресурсы для того, чтобы получить прибыль от прочих видов деятельности.

Анализ чистой прибыли компании показывает, что ее значение было позитивным только в 2012 году. В 2013 году, как свидетельствуют данные табл. 2.7, компания получила значительный убыток — 11969 тыс. рублей. В последующем 2014 году организации удалось значительно уменьшить сумму убытка, однако вести прибыльную деятельность в данном периоде у ОАО «Раздолье-Трейд» не удалось.

Теперь рассмотрим показатели рентабельности деятельности компании и на основе проведенного анализа сформируем табл. 2.8.

Таблица 2.8 Рентабельность ОАО «Раздолье-Трейд» в 2012-2014 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель, тыс. рублей | Год | Отклонение |
|  | 2012 | 2013 | 2014 | Абсолютное | Относительное |
|  |  |  |  | 2013 | 2014 | 2013 | 2014 |
| Рентабельность продаж | 7,2 | -7 | 2,6 | -14,2 | 9,6 | -197,2 | -137,1 |
| Рентабельность продаж по чистой прибыли | 4,8 | -3,3 | -0,6 | -8,1 | 2,7 | -168,8 | -81,8 |
| Рентабельность собственного капитала | 12,0 | -2,8 | -0,1 | -14,8 | 2,7 | -123,3 | -96,4 |
| Рентабельность активов | 11,4 | -2,7 | -0,1 | -14,1 | 2,6 | -123,7 | -96,3 |
| Рентабельность производственных фондов | 9,7 | -14,9 | 0,8 | -24,6 | 15,7 | -105,4 |  |

Рассматривая показатели рентабельности деятельности ОАО «Раздолье-Трейд», можем отметить, что они, преимущественно, характеризовались негативной динамикой на протяжении исследуемого периода. Главной причиной такой ситуации, с нашей точки зрения, является убыточность деятельности компании в 2013-2014 годах.

Показатель рентабельности продаж рассчитывался как отношение суммы прибыли от продаж к объему выручки компании. Таким образом, данный показатель характерезует величину прибыли от продаж в каждом рубле выручки. Нормальным считается значение данного показателя 8 % и выше.

**[Смотрите также:   Дипломная работа по теме "Порядок формирования доходов бюджета Сокольского муниципального района и организация их исполнения в Сокольском муниципальном районе"](https://sprosi.xyz/works/diplomnaya-rabota-na-temu-poryadok-formirovaniya-dohodov-byudzheta-sokolskogo-municzipalnogo-rajona-i-organizacziya-ih-ispolneniya-v-sokolskom-municzipalnom-rajone-imwp/%22%20%5Ct%20%22_blank)**

В ситуации с ОАО «Раздолье-Трейд» видим, что даже в прибыльном для компании 2012 году показатель рентабельности продаж был ниже оптимального уровня, а в 2013 году — в связи с реализацией продукции компании по ценам ниже себестоимости — и вовсе отсутствовала рентабельность продаж. Другими словами, деятельность по реализации продукции ОАО «Раздолье-Трейд» в 2013 году была абсолютно неэффективной.

Показатель рентабельности продаж по чистой прибыли характеризует величину чистой прибыли в каждом рубле выручки. Как свидетельствуют данные табл. 2.8, данный показатель на ОАО «Раздолье-Трейд» имел позитивное значение только в 2012 году, поскольку, как уже отмечалось ранее, в последующих периодах чистая прибыль компании была отрицательной.

Рентабельность собственного капитала рассчитывалась как отношение чистой прибыли к средней величине собственного капитала. Нормальное значение данного показателя для отрасли деятельности ОАО «Раздолье- Трейд» составляет не менее 17 %.

Рассматривая данные табл. 2.8, также можем отметить, что даже в 2012 году рентабельность собственного капитала компании находилась на уровне, ниже оптимального. Такая ситуация сложилась, в первую очередь, вследствие слишком большой доли собственного капитала ОАО «Раздолье- Трейд» в активах компании и небольших объемов выручки. Кроме того, в 2013-2014 гг. рентабельность собственного капитала компании вообще отсутствовала, то есть ее собственный капитал использовался абсолютно неэффективно.

Рентабельность активов рассчитывалась как отношение чистой прибыли к средней стоимости активов. Нормальное значение данного показателя составляет 7% и более. Исходя из данных табл. 2.8, можем говорить о том, что оптимальный уровень рентабельности активов у компании наблюдался в 2012 году — в период активного развития.

Рентабельность производственных фондов исчислялась путем отношения прибыли от продаж к средней стоимости основных средств и материально-производственных запасов. В данном случае рентабельность производственных фондов компании имела наивысший уровень также в 2012 году и отсутствовала в 2013 г.

В целом, подводя итоги проведенному анализу финансового состояния ОАО «Раздолье-Трейд», можем отметить, что хотя компания имеет определенный уровень финансовой устойчивости и платежеспособности, в то же время, убыточность деятельности компании в последние годы и неэффективное управление свидетельствуют о необходимости его совершенствования.

2.3        Организация планирования и бюджетирования в системе контроллинга

Для обеспечения эффективности контроллинга необходим налаженный механизм организации планирования производственно-хозяйственной деятельности на предприятии. Организационный механизм планирования деятельности предприятия характеризует сам процесс планирования и его составляющие элементы. Для обеспечения эффективности указанного процесса на ОАО «Раздолье-Трейд» установлены принципы, которых необходимо придерживаться и задачи, решение которых будет способствовать реализации указанного процесса.

Главной составляющей планирования в системе контроллинга предприятия являются цели и задачи деятельности. Первой задачей во время планирования является определение цели и конкретизация задач деятельности компании. На основании цели и задач формируется общая стратегия ОАО «Раздолье-Трейд». Другими словами, формируется цель в долгосрочном периоде. далее следует прогнозирование деятельности, включающие определение состояния развития деятельности компании в последующем периоде.

Для обеспечения эффективности контроллинга планирования на макро- и микроуровне в ОАО «Раздолье-Трейд» придерживаются ряда принципов. Основными принципами планирования являются следующие:

—   необходимость и обязательность;

—        непрерывность — постоянное и систематическое планирование деятельности и контроль результатов;

—        гибкость — способность изменяться и быстро принимать решения в зависимости от сложившихся обстоятельств;

—        точность — планы должны быть конкретными и детальными;

—        согласованность — в процессе составления планов необходимо ориентироваться на выбранную стратегию и общие цели хозяйствования, планирование также должно быть единственной системой, элементы которой взаимообусловлены и взаимосвязаны; следует четко определить исполнителей и сроки реализации запланированных мероприятий.

Среди наиболее важных задач планирования в системе контроллинга на ОАО «Раздолье-Трейд» следует обозначить такие:

—   определение целей деятельности предприятия;

—        согласование целей с имеющимся потенциалом, что способствует более рациональному и эффективному использованию ресурсов компании;

—        формирование направленности и координации всех процессов, происходящих на предприятии;

—        решение управленческих задач компании профессиональным путем;

—        своевременная оценка тенденций и выявление возможностей и угроз в деятельности компании;

—        уменьшение уровня неопределенности и риска деятельности компании;

—        обеспечение стабильности и планомерности развития предприятия.

Исходя из этого происходит планирование деятельности компании как управленческого процесса, предусматривающего определение целей и задач развития предприятия в будущем, выбор путей и средств достижения запланированного результата с учетом потенциальных возможностей компании.

На основании вышеизложенных целей и задач планирования в системе контроллинга формулируются четкие планы и, в частности:

—   производственный план — планирование производственной деятельности компании;

—        финансовый план — планирование состояния и развития финансовой деятельности компании;

—        маркетинговый план — планирование маркетинговой деятельности компании.

Результаты планирования в компании конкретизуются в бюджетах. При этом, бюджетирование в ОАО «Раздолье-Трейд» ориентировано в основном на фиксацию и координацию показателей в краткосрочном периоде, а планирование — на прогнозирование путей и средств достижения поставленных целей как в кратко- так и в долгосрочной перспективе.

Структурологическая схема планирования в рамках системы контроллинга ОАО «Раздолье-Трейд» представлена на рис. 2.4.

Бюджеты содержат информацию, являющейся базой для принятия управленческих решений с целью повышения эффективности деятельности не только компании в целом, но и всех ее структурных подразделений и хозяйствующих единиц, оценки деятельности менеджеров всех иерархических уровней, обеспечения эффективного использования материальных, трудовых, финансовых и инвестиционных ресурсов.

Рис.2.4 Бюджетирование в системе контроллинга ОАО «Раздолье-Трейд»

Определяющими характеристиками бюджета предприятия являются формализация (количественное выражение), централизация и «сквозной характер» (системность).

Понятие «количественное выражение» означает, что бюджет — это прежде всего набор конкретных численных показателей. Другой особенностью является централизованное установление бюджета аппаратом управления и охват только тех показателей, которые данный аппарат считает важными.

Системность бюджета определяется тем, что объектом бюджетирования является все предприятие как целостная система и для каждого элемента этой системы устанавливаются именно такие показатели его плановой деятельности, которые будут максимизировать именно результат деятельности компании в целом, а не только этого элемента. Также эта характеристика означает, что все показатели установленные для каждого элемента системы, будут взаимосвязанными и непротиворечивыми.

На практике все локальные бюджеты ОАО «Раздолье-Трейд» сводятся в единый сводный бюджет. Поскольку ОАО «Раздолье-Трейд» самостоятельно выбирает форму бюджета, то он формируется на основании определенных стандартов, определяющих процесс бюджетирования.

Бюджетирование в ОАО «Раздолье-Трейд» можно рассматривать с двух сторон: с одной стороны — это процесс составления финансовых планов и смет, а с другой — управленческая технология, предназначенная для производства и повышения финансовой обоснованности принятых управленческих решений.

С целью обеспечения организации эффективной системы бюджетирования на ОАО «Раздолье-Трейд» в компании выделяют такие Центры финансовой ответственности:

—   центры доходов;

—        центры расходов;

—        центры прибыли;

—        центры инвестиций.

Центр доходов — центр ответственности, руководство которого подотчетно только за получение доходов, то есть имеет возможность контролировать и влиять на цены и объем деятельности.

Центр расходов — центр ответственности, руководитель которого может контролировать только расходы, то есть это объекты управления, для которых целесообразно аккумулировать расходы.

Центр прибыли — центр ответственности, руководитель которого отвечает за доходы и расходы, а, значит, за результат деятельности данного подразделения.

Центр инвестиций — центр ответственности, осуществляющий хозяйственную деятельность и несущий расходы при реализации инвестиционных проектов компании; руководство, подотчетное за расходы, доходы и инвестиции.

Данная классификация Центров финансовой ответственности на предприятии основана на их разделении по видам доходов или расходов, за которые они несут ответственность. Центры финансовой ответственности создаются тремя способами:

—   из одного подразделения предприятия;

—        путем объединения нескольких подразделений;

—        путем деления одного подразделения на несколько центров финансовой ответственности.

Основной задачей Центра финансовой ответственности является исполнение своих задач в рамках установленных бюджетом показателей. Каждый Центр финансовой ответственности на ОАО «Раздолье-Трейд» ведет свой операционный бюджет.

Операционный бюджет определяет доходы и расходы от всех операций, которые будет совершать Центр финансовой ответственности в плановом периоде. Статьи операционных бюджетов Центров финансовой ответственности, сгруппированные по функциональным признакам, составляют функциональные бюджеты ОАО «Раздолье-Трейд». Функциональные бюджеты определяют потребность в ресурсах для

функциональных сфер деятельности и создают бюджетную структуру, в соответствии с которой формируются основные итоговые бюджеты.

К основным итоговым бюджетам ОАО «Раздолье-Трейд» относятся:

1.    Бюджет доходов / расходов — прогнозный отчет о прибылях и убытках, устанавливающий соотношение доходов и расходов компании на бюджетный период и отображающий эффективность работы предприятия.

2.   Бюджет движения денежных средств — прогнозный кассовый план, определяющий денежные потоки (выплаты и поступления) для поддержания необходимого уровня ликвидности предприятия, чтобы предотвратить как излишек временно свободных денежных средств, так и их дефицит (кассовый разрыв).

3.   Бюджет баланса — прогнозный балансовый отчет, формирующий будущую структуру активов и пассивов компании и выступающий контрольным инструментом всех других бюджетов.

Перечень бюджетов, которые разрабатываются на ОАО «Раздолье- Трейд», представлен в табл. 2.9.

Таким образом, процесс разработки бюджетов на предприятии четко взаимосвязан со стратегическими целями, базируется на анализе альтернативных вариантов решений и предусматривает возможности для гибкого реагирования на изменения и отклонения в ходе исполнения бюджета.

Результатом реализации приведенного механизма планирования в системе контроллинга ОАО «Раздолье-Трейд» является достижение определенных целей и задач деятельности компании. В то же время, как показал проведенный ранее анализ, на сегодня у компании наметился ряд проблем в организации эффективной хозяйственной деятельности, что делает необходимым пересмотр существующей системы контроллинга ОАО

«Раздолье-Трейд» с целью ее совершенствования.

Таблица 2.3 Источники формирования имущества ОАО «Раздолье-Трейд»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель, тыс. рублей | Год | Отклонение |
|  | 2012 | 2013 | 2014 | Абсолютное | Относительно е |
|  |  |  |  | 2013 | 2014 | 2013 | 2014 |
| Внеоборотные активы: | 175480 | 141611 | 105680 | -33869 | -35931 | -19,3 | -25,4 |
| Основные средства | 126221 | 138975 | 103441 | 12754 | -35534 | 10,1 | -25,6 |
| Нематериальные активы | 57 | 40 | 9 | -17 | -31 | -29,8 | -77,5 |
| Оборотные активы: | 538779 | 36936 | 70972 | -501843 | 34036 | -93,1 | 92,1 |
| Запасы | 64188 | 10320 | 5939 | -53868 | -4381 | -83,9 | -42,5 |
| Дебиторская задолженность | 53725 | 18488 | 3456 | -35237 | -15032 | -65,6 | -81,3 |
| Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения | 419711 | 8090 | 61575 | -411621 | 53485 | -98,1 | 661,1 |
| Собственный капитал | 685768 | 168799 | 168712 | -516969 | -87 | -75,4 | -0,1 |
| Долгосрочные обязательства: | 89 | — | — | -89 |  | -100,0 | — |
| Заемные средства | — | — | — |  |  |  |  |
| Краткосрочные обязательства: | 28402 | 9748 | 7940 | -18654 | -1808 | -65,7 | -18,5 |
| В том числе заемные средства | — | — | — |  |  |  |  |
| Валюта баланса | 714259 | 178547 | 176652 | -535712 | -1895 | -75,0 | -1,1 |

Таблица 2.9 Перечень основных бюджетов ОАО «Раздолье-Трейд»

|  |  |
| --- | --- |
| Название | Тип бюджета |
| 1 | 2 |
| Бюджет продаж готовой продукции | Натурально-стоимостный |
| Бюджет производства готовой продукции | Натурально-стоимостный |
| Бюджет потребности производства в сырье и материалах | Натурально-стоимостный |
| Бюджет закупки сырья и вспомогательных материалов для основного производства | Натурально-стоимостный |
| Бюджет энергоносителей | Натурально-стоимостный |
| Бюджет капитальных затрат | Натурально-стоимостный |
| Бюджет доходов от реализации | Бюджет и доходов и затрат |
| Бюджет отчислений из дохода | Бюджет доходов и затрат |
| Бюджет себестоимости реализованной продукции | Бюджет доходов и затрат |
| Бюджет распределения чистой прибыли | Бюджет доходов и затрат |
| Бюджет поступлений от основной деятельности | Бюджет движения денежных средств |
| Бюджет затрат по основной деятельности | Бюджет движения денежных средств |
| Бюджет поступлений от финансовой деятельности | Бюджет движения денежных средств |
| Бюджет затрат по финансовой деятельности | Бюджет движения денежных средств |
| Бюджет поступлений от инвестиционной деятельности | Бюджет движения денежных средств |
| Бюджет затрат по инвестиционной деятельности | Бюджет движения денежных средств |
| Бюджет поступлений от другой деятельности | Бюджет движения денежных средств |
| Бюджет расходов по другой деятельности | Бюджет движения денежных средств |
| Бюджет затрат за счет нераспределенной прибыли | Бюджет движения денежных средств |

Выводы по главе II

1.     Проведенный комплексный анализ финансового состояния организации позволил выявить изменения структуры активов ООО «Раздолье-Трейд», в направление увеличения доли внеоборотных активов до 59,8 % в общей сумме активов; сокращение валюты баланса на 75,3% за счет уменьшения стоимости собственного капитала.

Также стоит отметить и то, что у компании наблюдались значительные проблемы со стоимостью оборотных активов — значительное снижение их доли в общей сумме активов свидетельствует о проблемах с производственно-сбытовой деятельностью, о чем, также, свидетельствует и динамика других показателей финансово-хозяйственной деятельности компании в последние годы. Доля собственного капитала составляет 96%, что свидетельствует о слабом привлечении заемных средств.

2.     Анализ подтверждает высокую ликвидность компании вследствие наличия значительных сумм денежных средств и отсутствия долгосрочных обязательств.

3.  Система управленческого учета в компании ОАО «Раздолье-Трейд» охватывает систему управления деятельностью компании в целом, оперативное и стратегическое планирование стратегический анализ, производственный учет, формирование отчетности.

4.       Система управленческого учета компании ОАО «Раздолье-Трейд» строится на основе дифференцирования задач управления между разными его уровнями, обеспечении сопряженности и взаимосвязи разных информационных потоков как базы для взаимодействия всех функций управления, интеграции с системой бухгалтерского учета.

5.         Принципиальной особенностью и достоинством системы управленческого учета ОАО «Раздолье-Трейд» является его оперативность, точность объективность, адресность.

6.  Результаты планирования в компании конкретизуются в бюджетах. При этом, бюджетирование в ОАО «Раздолье-Трейд» ориентировано на фиксацию и координацию показателей в краткосрочном периоде, а планирование — на прогнозирование путей и средств достижения поставленных целей как в кратко- так и в долгосрочной перспективе. Бюджетирование в компании включает информацию, являющуюся базой для принятия управленческих решений с целью повышения эффективности деятельности как предприятию в целом, так и всех его структурных подразделений.

7.       Для обеспечения организации эффективной системы бюджетирования в компании выделены Центры финансовой ответственности на основе разделения по видам доходов и расходов, за которые они несут ответственность.

Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ
3.1               Разработка механизма согласования финансового и управленческого учета

Исследования, проведенные в рамках настоящий ВКР позволили выявить ряд проблем в управлении деятельностью ОАО «Раздолье-Трейд», поэтому нами сделан вывод о необходимости совершенствования существующей на предприятии системы контроллинга.

В первую очередь, с нашей точки зрения, такое совершенствование должно направляться на разработку механизма согласования финансового и управленческого учета в компании. Основной задачей в указанном направлении для ОАО «Раздолье-Трейд» должно стать осуществление наиболее эффективного управленческого учёта, включающего стадии планирования, принятия решений и контроля, базирующегося на финансовом учёте.

Для того чтобы реализовать поставленную задачу, в компании необходимо обеспечить интегрированность информации об единых для финансового и управленческого учета объектах. Следует отметить, что формирование механизма взаимодействия финансового и управленческого учета является достаточно сложной проблемой, поскольку методологии финансового и управленческого учета отличаются, как и принципы, принятые в финансовом и управленческом учете.

Можно выделить два вида моделей взаимодействия финансового и управленческого учета: автономную и интегрированную. Автономная модель предполагает ведение финансового и управленческого учета обособленно друг от друга. Данная модель способствует сохранению коммерческой тайны об уровне издержек и рентабельности производства. Автономная модель предполагает, что финансовый и управленческий учет имеют самостоятельные планы счетов. Такую систему учета затрат целесообразно применять на крупных предприятиях, там, где есть объективная необходимость детализации данных управленческого учета.

Для согласования данных финансового и управленческого учета при применении автономной модели используются счета: переходные и зеркальные. При помощи переходных счетов можно перенести информацию с финансового учета на управленческий учет и наоборот. Использование зеркальных счетов помогает выявить возможные расхождения между данными финансового и управленческого учета. Автономная система, в которой используются переходные и зеркальные счета, предпочтительнее для управления организацией и для лучшего отражения затрат. Применение такой системы наиболее целесообразно в территориально обособленных филиалах организации. При этом обеспечивается индивидуальный учет по каждому филиалу, что повышает степень их ответственности.

Главным преимуществом автономной модели является то, что она предоставляет систематизированную информацию с высоким уровнем надежности, которую можно использовать в целях управления текущими расходами и себестоимостью. Выделение подсистем управленческого и финансового учета осуществляется путем введения отдельной корреспонденции счетов для каждого из них. При этом счета подразделяются на счета финансового и управленческого учета не формально, а действительно отражают реальные обороты подсистем.

Интегрированная модель, в свою очередь, предполагает использование единой системы бухгалтерских счетов и проводок, т.е. специальные счета управленческого учета могут не применяться, а данные финансового учета для задач управления группируются в специальных регистрах. Модель основывается на применении одинаковых оценок в финансовом и управленческом учете, при этом ограничивается возможность контроля затрат. В связи с этим интегрированную модель целесообразно применять на малых и средних организациях.

Главными преимуществами интегрированной модели взаимодействия финансового и управленческого учета являются: создание единой базы первичных документов, получение полных и оперативных данных по всем финансово-хозяйственным операциям, снижение затрат на сбор и регистрацию информации. Интегрированная модель способствует эффективному управлению финансовыми и материальными ресурсами организации. Развитая интегрированная система обеспечивает динамичность учета, его способность адаптироваться к различным производственным условиям.

Стоит отметить, что интегрированная модель имеет и некоторые недостатки. Система субсчетов и счетов аналитического учета, применяемая в данной модели, становится проблематичной, неудобной при наличии многоуровневой иерархии объектов аналитического учета. Кроме того, в процессе формирования регистров управленческого учета, возможно, потребуется в дополнение к основной проводке дублировать эту же сумму, но в разрезе других объектов аналитики.

Определяющими факторами при выборе на ОАО «Раздолье-Трейд» модели взаимодействия финансового и управленческого учета должны быть:

—   размер компании и масштабы ее деятельности;

—        отраслевая направленность;

—        специфика производства;

—        оперативные и тактические задачи менеджмента;

—        стратегия развития организации.

В то же время необходимо учитывать, что финансовый и управленческий учёт представляют собой взаимосвязанные и взаимовлияющие элементы бухгалтерского учёта. Обе системы учёта могут являть одинаковые хозяйственные операции. Оба учёта имеют единую информационную базу, которая должна быть намного шире и информативнее, нежели база одного финансового учёта. Эта база должна включать в себя единый план счетов, максимально полно отражающий все объекты учёта предприятия. Здесь очень важную роль играет единство исходной информации, так как результаты хозяйственной деятельности предприятий обычно представляются важными не только для менеджеров предприятий, осуществляющих управление, но также для акционеров, инвесторов, кредиторов, банков и других контрагентов.

Связь между финансовой и управленческой бухгалтерией необходимо организовывать с помощью так называемых отражающих счетов, или счетов- экранов. Отражающие счета используются для переноса важной для управленческого учета информации из финансовой бухгалтерии в управленческую, и наоборот.

Для учета производственных затрат по экономическим элементам могут быть выбраны свободные коды счетов 30-39 третьего раздела Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций от 31.10.2000 г. № 94. Состав и методику использования указанных счетов при таком варианте взаимосвязи финансового и управленческого учета на ОАО «Раздолье-Трейд» следует устанавливать, исходя из особенностей деятельности, структуры, методов управления на основе рекомендаций Минфина России. При этом следует отметить, что перечень элементов расходов строго регламентирован, а перечень калькуляционных статей каждая организация устанавливает самостоятельно.

Для учета каждого элемента затрат в компании имеется возможность вести отдельный счет бухгалтерского учета. Например, 30 «Материальные затраты», 31 «Затраты на оплату труда», 32 «Отчисления на социальное страхование и обеспечение», 33 «Амортизация», 34 «Прочие затраты», по дебету которых отражается, соответственно, стоимость израсходованных на производство материалов, суммы начисленной заработной платы, включая любые формы премирования и любые иные формы оплаты труда персонала организации, суммы страховых взносов, начисленной амортизации и прочие расходы, которые не нашли отражения на других счетах по учету расходов по экономическим элементам. Ежемесячно счета по учету элементов затрат закрывают в дебет отражающего счета 37 «Отражение общих затрат». Собранные на счете 37 «Отражение общих затрат» суммы распределяют между счетами 20 «Основное производство», 23 «Вспомогательные производства», 25 «Общепроизводственные расходы», 26 «Общехозяйственные расходы», 29 «Обслуживающие производства и хозяйства», 44 «Расходы на продажу». Таким образом, финансовая бухгалтерия будет заниматься лишь синтетическим учетом издержек, а потому содержать информацию об общей сумме затрат, не учитывая места их возникновения.

Управленческая бухгалтерия, при этом, будет детализировать эту информацию на счетах затрат, отражаемых в финансовой бухгалтерии в соответствии с потребностями управленческого учета. В итоге на ОАО «Раздолье-Трейд» получат обобщенную (в целом по предприятию) и детализированную информацию о затратах в калькуляционном разрезе, по структурным единицам и другим параметрам.

Исходя из всего вышеизложенного, можем отметить, что автономная система с использованием счетов-экранов и зеркальным отражением наиболее приспособлена для управления такой компанией, как ОАО «Раздолье-Трейд» и для отражения затрат по Центрам ответственности. Она наиболее целесообразна, когда речь идет о территориально обособленных филиалах организации. При этом при сохранении единства финансового учета и управления всей организацией следует обеспечить индивидуальный учет по каждому подразделению, что повышает степень ответственности.

Для осуществления эффективного функционирования учетной системы необходимо также реорганизовать работу предприятия по управлению информационными потоками на основе используемого программного обеспечения. В современной экономике компании могут реализовывать механизмы взаимодействия финансового и управленческого учёта с помощью ведения учета информации финансовой бухгалтерии и информации, необходимой для реализации управленческих решений, в рамках единой автоматизированной информационной системы. Данные возможности реализовываются программами автоматизации деятельности предприятия. Каждый факт хозяйственной деятельности отражается в обеих подсистемах учёта, а порядок учёта каждой подсистемы свой. Благодаря таким системам предприятия получают возможность организовывать автоматизированный документооборот, создавать различные массивы управленческой, финансовой и другой информации, а также использовать вычислительные ресурсы всей сети персональных компьютеров.

Таким образом, эффективная учетная работа ОАО «Раздолье-Трейд» напрямую зависит от его оснащения электронным оборудованием и программными продуктами. Эффективные механизмы взаимодействия финансового и управленческого учёта смогут реализоваться в рамках единой автоматизированной информационной системы, что существенно расширит востребованность учетной информации в компании и повысит качество принимаемых управленческих решений.

3.2   Развитие методов планирования и контроля структуры баланса

В результате проведённого анализа финансового состояния и системы планирования на ОАО «Раздолье-Трейд» было установлено, что необходимым является развитие методов планирования и контроля структуры баланса компании. Именно поэтому механизм управления структурой баланса компании должен предусматривать такие задачи:

—     четкая постановка целей и задач формирования оптимальной структуры баланса, а также контроль за их соблюдением в плановом периоде;

—        совершенствование методики определения и анализа эффективности использования всех видов капитала;

—        разработка направлений оптимизации процесса управления структурой баланса, а также их анализа и внедрения;

—        разработка общей стратегии управления структурой баланса;

—        использование в процессе управления экономических методов и моделей, в частности при анализе и планировании;

—        ориентация на использование внутренних рычагов влияния на процесс управления структурой баланса.

Оптимизация структуры баланса — это важный этап стратегического анализа капитала компании, который должен состоять в определении такого соотношения между стоимостью, вложенной в средства ОАО «Раздолье- Трейд», которые ему принадлежат и приносят прибыль, и стоимостью, инвестированной в денежные средства, которые привлекаются на основе их возврата, при условии чего будет достигаться максимальная эффективность деятельности.

Соблюдение оптимальной структуры баланса будет позитивно влиять на коэффициент рентабельности активов и собственного капитала (то есть на уровень экономической и финансовой рентабельности предприятия) и стабилизирует показатели финансовой устойчивости и платежеспособности (уровень финансовых рисков), что, в конечном итоге, повлияет на формирование соотношения доходности и риска в процессе развития компании.

Главной стратегической целью любой компании и, в том числе, и ОАО «Раздолье-Трейд» является рост ее рыночной стоимости. Поэтому основным в рамках механизма управления оптимизацией структуры баланса компании должен стать блок стратегического планирования, в рамках которого стоит рассматривать такие направления:

—   ориентация на рост рыночной стоимости компании;

—        повышение конкурентоспособности продукции, а также компании в целом;

—        изучение поведения основных конкурентов и прогноз позиционирования готовой продукции;

—        изучение потребительского спроса, преимуществ товара для клиентов и разработка ассортиментных стратегий компании;

—        планирование и прогнозирование ситуации на рынке материально- сырьевых и топливно-энергетических ресурсов, особенно в сфере ценообразования, объемов предложения и государственного регулирования;

—        активизация процессов восстановления технического оснащения предприятия, совершенствование технологических процессов.

Важным моментом в условиях деятельности компании является также выбор стратегии финансирования деятельности. В частности, считаем, что выбор стратегии финансирования активов ОАО «Раздолье-Трейд» должен базироваться на таких подходах:

—   объединение политики управления текущими активами с политикой управления текущими пассивами;

—        обеспечение достаточного уровня ликвидности предприятия;

—        ускорение оборачиваемости оборотных средств;

—        минимизация расходов на финансирование оборотных активов;

—        использование показателей операционного денежного потока как одного из критериев выбора политики управления активами;

—        учет стадии жизненного цикла компании при формировании структуры активов;

—        применение методов логистического планирования при управлении запасами, дебиторской задолженностью и денежными средствами.

Несмотря на то, что основой системы планирования деятельности компании является стратегическое планирование, ее ключевым звеном должно быть текущее и оперативное планирование, поскольку именно они задают уровень конкретизации планов, необходимых для непосредственного управления предприятием.

Так, система текущего планирования структуры баланса ОАО «Раздолье-Трейд» должна базироваться на разработанной финансовой стратегии и финансовой политике по отдельным аспектам финансовой деятельности. Данное планирование должно состоять в разработке конкретных видов текущих планов.

Построение текущего бюджета в компании невозможно без системы оперативного краткосрочного планирования формирования и использования капитала. Именно оперативное планирование детализирует показатели текущих планов использования капитала и должно базироваться на научно обоснованном нормировании отдельных их элементов. Оперативное планирование на ОАО «Раздолье-Трейд» должно иметь непрерывный и переходной характер, что будет гарантировать эффективное функционирование системы текущего планирования и организации использования капитала. Кроме того, в таком случае оперативное планирование будет базой для осуществления постоянного мониторинга результатов операционной деятельности.

Процесс оптимизации структуры капитала ОАО «Раздолье-Трейд» должен базироваться на основании установления такого соотношения параметров его объемов и структурных элементов, которое будет обеспечивать соблюдение заданного критерия оптимизации. При этом, формирование оптимальной структуры капитала в компании должно учитывать два основные критерии: средневзвешенную стоимость капитала и уровень финансовой устойчивости. Ведь именно эти критерии позволяют установить насколько эффективно и рационально предприятие управляет собственными и заемными средствами.

В качестве дополнительных условий или ограничений при оптимизации структуры активов могут использоваться следующие:

—   поддержание запланированного или нормативного уровня ликвидности;

—   обеспечение финансовой устойчивости;

—        поддержание необходимого уровня платежеспособности;

—        поддержание запланированного уровня деловой активности.

Приведенный перечень ограничений может быть дополнен в зависимости от реально сформированных рыночных условий.

Оптимизацию структуры капитала на ОАО «Раздолье-Трейд» целесообразно проводить на двух этапах:

—   проведение финансового анализа структуры капитала;

—   рассмотрение интегрированных путей оптимизации структуры капитала.

Для проведения оптимизации структуры капитала в компании может использоваться следующая схема (рис. 3.1).

Рис. 3.1. Схема оптимизации структуры капитала

Процесс определения оптимальной структуры капитала должен происходить непосредственно перед началом этапа его формирования (увеличения или уменьшения), но анализ оптимальности должен проводиться периодически, потому что выбор рационального соотношения собственных и заемных средств зависит от многих внешних и внутренних факторов.

Оптимизация денежных потоков компании является одной из наиболее важных функций управления, направленной на повышение их эффективности в будущем. Наиболее важными задачами, которые решаются

в процессе этого этапа управления денежными потоками, должны стать следующие:

—   определение и реализация резервов, позволяющих снизить зависимость предприятия от внешних источников привлечения средств;

—        обеспечение более полной сбалансированности позитивных и негативных денежных потоков во времени и по объемам;

—        обеспечение более тесной взаимосвязи денежных потоков по видам хозяйственной деятельности компании;

—        повышение суммы и качества чистого денежного потока, генерированного хозяйственной деятельностью компании.

Для обеспечения эффективной деятельности ОАО «Раздолье-Трейд» в будущем периоде процесс формирования его активов должен иметь целенаправленный характер. При этом основной целью формирования активов компании должно быть выявление и удовлетворение потребности в отдельных их видах для обеспечения операционного процесса, а также оптимизация их состава для обеспечения условий эффективной хозяйственной деятельности.

**[Смотрите также:   Дипломная работа по теме "Управление формированием доходов бюджетов на примере бюджета Вологодской области"](https://sprosi.xyz/works/diplomnaya-rabota-na-temu-upravlenie-formirovaniem-dohodov-byudzhetov-na-primere-byudzheta-vologodskoj-oblasti-imwp/%22%20%5Ct%20%22_blank)**

Оптимизацию структуры капитала ОАО «Раздолье-Трейд» можно обеспечить с помощью одного из следующих методов:

—   оптимизация структуры капитала по критерию максимизации уровня прогнозной финансовой рентабельности;

—        оптимизация структуры капитала по критерию минимизации его стоимости;

—        оптимизация структуры капитала по критерию минимизации уровня финансовых рисков.

Метод оптимизации структуры капитала по критерию максимизации уровня прогнозной финансовой рентабельности предусматривает

использование механизма финансового левериджа. При этом для расчета эффекта финансового левериджа используется следующая формула:

ЭФЛ = (1 — Cнп) x (КBРа — ПК) х ЗК/CК (3.1)

·              ЭФЛ — эффект финансового левериджа, %;

·              Cнп — ставка налога на прибыль, которую выражают десятичной дробью;

·              КBРа — коэффициент валовой рентабельности активов (характеризуется отношением валовой прибыли к средней стоимости активов), %;

·              ПК — средний размер процентов по кредиту, которые уплачивает предприятие за использование привлечённого капитала, %;

·              ЗК — средняя сумма используемого привлечённого капитала;

·              CК — средняя сумма собственного капитала предприятия.

Процесс оптимизации структуры капитала по критерию минимизации его стоимости основан на предыдущей оценке стоимости собственного и заемного капитала при разных условиях его привлечения и осуществления многовариантных расчетов средневзвешенной стоимости капитала.

Согласно данному методу оптимальной признается такая структура капитала, при которой достигается максимальная стоимость предприятия на финансовом рынке при минимальной стоимости капитала. Основная идея метода состоит в минимизации затрат на капитал или барьерной ставки прибыльности капитала. Совокупные затраты на капитал рассчитываются как средневзвешенная величина:

(3.2)

где WACC — средневзвешенная стоимость капитала;- долговой капитал компании;

Е — акционерный капитал компании; Kd — стоимость долгового капитала;

Ке — стоимость акционерного капитала.

Основная задача здесь состоит в том, чтобы сформировать такую структуру капитала, которая обеспечивала бы минимальный процент по привлеченному капиталу. В данном случае можем говорить о том, что именно такая структура капитала сформирована на сегодня в ОАО «Раздолье-Трейд».

Метод оптимизации структуры капитала по критерию минимизации уровня финансовых рисков предусматривает процесс дифференцированного выбора источников финансирования разных составляющих активов компании.

С нашей точки зрения, наиболее рациональным относительно достижения оптимального соотношения структурных элементов капитала предприятия может быть метод, базирующийся на одновременной максимизации роста рентабельности собственного капитала и уровня финансовой устойчивости.

Таким образом, главным в процессе управления финансово- хозяйственной деятельностью компании является обеспечение оптимальной структуры ее капитала и размещения его в активах.

3.3     Совершенствование организации финансового контроллинга

Как уже отмечалось ранее, на ОАО «Раздолье-Трейд» существует система контроллинга, однако, в то же время, проведенный анализ деятельности компании позволил сделать вывод о ее несовершенстве. Из этого следует, что организация финансового контроллинга на ОАО «Раздолье-Трейд» нуждается в совершенствовании.

Основной целью совершенствования системы контроллинга в компании является принятие руководством правильных, обоснованных решений, направленных на достижение поставленных целей компании. Саму же систему контроллинга, включающую в себя совокупность методов, моделей, алгоритмов, средств, инструментов и процедур, необходимо рассматривать как составную часть системы управления предприятием.

Исходя из проведенного исследования, можем говорить о том, что система финансового контроллинга на ОАО «Раздолье-Трейд» должна включать следующие составляющие: информационную, материально- техническую, методическую и организационную (рис. 3.2). При этом, все составляющие должны быть тесно взаимосвязаны между собой, поскольку в совокупности формируют единый целостный механизм, целью внедрения которого является достижение максимальных результатов от принятых управленческих решений.

Внедрение предложенного механизма контроллинга позволит интегрировать все направления деятельности компании, контролировать и оптимизировать процесс управления организацией, сведя к минимуму затраты.

Исходя из вышеизложенного, основными задачами организации контроллинга в управлении деятельностью ОАО «Раздолье-Трейд» должны стать следующие:

—   проектирование и налаживание бизнес-процессов;

—        сбор и анализ информации для принятия решений;

—        формирование и разработка альтернатив;

—        выявление и оценка рисков, вероятностное негативное влияние которых может привести к нежелательным последствиям для предприятия;

—        предоставление достоверной информации для управленческого звена;

—        создание и поддержка единого информационного пространства предприятия;

—        ориентация деятельности компании на будущее и на рынок.

Эффективное функционирование системы контроллинга в компании требует реализации соответствующих принципов (рис. 3.3).

Учет и соблюдение предложенных принципов позволит сформировать действенный, актуальный и рациональный механизм контроллинга для ОАО «Раздолье-Трейд».

Также в компании следует четко сформулировать требования к механизму финансового контроллинга, в качестве основных из которых могут быть предложены следующие:

—   соответствие целей механизма контроллинга целям экономической политики компании;

—        четкое определение ключевых экономических рычагов и методов контроллинга;

—        соблюдение требований законодательства страны;

—        согласование изменений в методах управления деятельностью между подразделениями компании;

обеспечение адаптивности механизма контроллинга к изменчивым условиям внешней среды.

Крайне важным для внедрения усовершенствованного механизма финансового контроллинга в ОАО «Раздолье-Трейд» является алгоритм его внедрения. От того, насколько качественно проанализирована существующая система управления компанией и каким образом она собирается совершенствовать контроллинг, зависит не только длительность, но и стоимость проекта совершенствования финансового контроллинга. Поэтому

совершенствовать механизм финансового контроллинга на ОАО «Раздолье- Трейд» следует системно и последовательно.

Под алгоритмом в данном случае следует понимать определенный порядок или последовательность процесса формирования и совершенствования механизма финансового контроллинга в компании. Исходя из вышеизложенного, можем предложить алгоритм формирования и совершенствования механизма финансового контроллинга для ОАО

Стоит подчеркнуть, что одним из наиболее важных разделов в процессе совершенствования механизма финансового контроллинга на ОАО

«Раздолье-Трейд» является методическая и информационная поддержка, ведь именно благодаря правильно выбранным методам и наличию достоверной и своевременной информации эффективность использования контроллинга будет максимальной.

Одним из наиболее ответственных и наиболее сложных этапов является собственно внедрение усовершенствований в сложившуюся систему контроллинга в компании, проведение тестирования результатов внедрения контроллинга и разработка корректирующих мероприятий для соответствующих этапов совершенствования механизма финансового контроллинга.

За функционированием механизма контроллинга в компании должен совершаться систематический контроль с периодическим анализом эффективности функционирования. Критерии эффективности могут быть разными и должны быть сформулированы руководством компании.

Важным моментом в процессе совершенствования системы финансового контроллинга должно стать проведение разъяснительной работы среди персонала компании. Данный процесс может быть реализован путем систематического проведения семинаров, презентационных мероприятий, конференций, совещаний, тренингов и пр., что позволит персоналу компании обеспечить понимание происходящих изменений и их необходимость, а также осознать роль каждого работника в этом процессе, минимизируя тем самым сопротивление нововведениям.

Рис. 3.2 Составляющие механизма контроллинга для ОАО «Раздолье-Трейд» и их взаимосвязь

Р

Рис. 3.3. Принципы формирования механизма контроллинга для ОАО «Раздолье-Трейд»

Рис. 3.4. Алгоритм формирования и совершенствования механизма контроллинга для ОАО «Раздолье-Трейд»

Выводы по главе III

1.  Совершенствование существующей в ОАО «Раздолье-Трейд» системы контроллинга должно быть исправлено на разработку механизма согласования финансового и управленческого учета.

Для реализации поставленных задач на предприятии необходимо обеспечить интегрированность информации для финансового и управленческого учета.

2.  Определяющими факторами при выборе на ОАО «Раздолье-Трейд» модели взаимодействия финансового и управленческого учета должны быть:

—   размер компании и масштабы ее деятельности;

—        отраслевая направленность;

—        специфика производства;

—        оперативные и тактические задачи управления; стратегия развития предприятия.

3.  Для управления такой компанией, как ОАО «Раздолье-Трейд» с территориально-распределительными подразделением и для отражения затрат по Центрам ответственности автономная система с использованием счетов-экранов и зеркальным отражением наиболее приспособлена и может быть рекомендована

4.       Наиболее рациональным подходом к достижению оптимального соотношения структурных элементов капитала предприятия может быть, использование метода оптимизации структуры капитала, базирующегося на одновременной максимизации роста рентабельности собственного капитала и уровня финансовой устойчивости.

5. Крайне важным для внедрения усовершенствованного механизма финансового контроллинга в ОАО «Раздолье-Трейд» является совершенствование процесса его разработки и внедрения, его системность и последовательность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные в рамках настоящей выпускной квалификационной работы исследования позволяют сделать следующие выводы и рекомендации.

.Контроллинг представляет собой комплексную систему управления предприятием, направленную на достижение целей, связанных с повышением его конкурентоспособности и эффективности деятельности.

2.         К основным предпосылкам развития контроллинга следует отнести:

—         повышение нестабильности внешней и внутренней среды и рисков производственно-хозяйственной деятельности предприятия;

—        усложнение производственных процессов и систем управления производством;

—       увеличение объемов и усложнение информационных потоков;

—         усиление конкуренции на товарных рынках.

3.       К основным функциям контроллинга следует отнести:

—        формирование цели и стратегии деятельности предприятия и их корректировку;

—         подготовку и представление необходимой информации для выработки управленческих решений;

—         мониторинг состояния, направлений и перспектив развития предприятия;

—         контроль и анализ финансово-экономической деятельности предприятия.

4.        Применение финансового контроллинга требует использования специальных инструментов, определяемых целями, задачами, концепциями и видами контроллинга.0

5      .Система управления и учета компании ОАО «Раздолье-Трейд» — объекта настоящего исследования — строится на основе дифференциации задач управления и учета между разными уровнями управления, обеспечения сопряженности и взаимосвязи информационных потоков как основы обеспечения взаимодействия всех функций управления и интеграции с действующей системой бухгалтерского учета.

6        .Система управленческого учета в компании ОАО «Раздолье- Трейд» охватывает систему управления предприятием в целом, оперативное и стратегическое планирование, производственный учет, формирование финансово-экономической отчетности.

.Организация бюджетирования в ОАО «Раздолье-Трейд» ориентирована на фиксацию и координацию финансово-экономических показателей в краткосрочном периоде и включает подготовку информации, служащей базой для принятия управленческих решений с целью повышения эффективности деятельности как предприятия в целом, так и всех его структурных подразделений.

8            .Организация эффективной системы бюджетирования в ОАО «Раздолье-Трейд» обеспечивается выделением Центров финансовой ответственности на основе разделения различных видов доходов и расходов.

Проведенные в рамках настоящей выпускной квалификационной работы исследования выявили ряд недостатков в организации финансового контроллинга в ОАО «Раздолье-Трейд», показали необходимость ее совершенствования и позволили выработать следующие рекомендации.

1      .Развитие действующей в ОАО «Раздолье-Трейд» системы финансового контроллинга должно быть направлено на совершенствование механизма согласования финансового и управленческого учета.

2        .Основной упор следует сделать на осуществление более эффективного управленческого учета, который должен охватывать стадии планирования, принятия управленческих решений и контроля, базирующихся на финансовом учете, отражающем реально формируемые затраты и результаты по реализуемым предприятием бизнес-процессам.

.Поскольку финансовый и управленческий учет представляют взаимосвязанные и взаимовлияющие элементы, обе системы имеют одинаковые хозяйственные операции и единую информационную базу, которая должна включать в себя единый план счетов, максимально отражающих все объекты учета предприятия.

Связь между этими системами может быть организована с помощью отражающих счетов или счетов-экранов.

4      .Для управления таким предприятием как ОАО «Раздолье-Трейд» с территориально-обособленными подразделениями и для четкого отражения затрат по Центрам финансовой ответственности может быть рекомендовано использование автономных систем с применением счетов-экранов.

5        .Для обеспечения эффективного функционирования учетной системы необходимо реорганизовать работу предприятия по управлению информационными потоками в рамках создания единой автоматизированной информационной системы, позволяющей организовать автоматизированный документооборот, создавать различные массивы управленческой, финансовой и другой информации, а также эффективно использовать вычислительные ресурсы.

Для реализации поставленной задачи на предприятии необходимо обеспечить интеграцию информации об единых для финансового и управленческого учета объектах.

6      .Развитие системы финансового контроллинга требует совершенствования методов и организации планирования и контроля структуры баланса предприятия путем решения следующих задач:

—         четкой постановки целей и задач формирования оптимальной структуры баланса и организации контроля за их соблюдением;

—            совершенствования методики определения и анализа эффективности всех видов капитала;

—       разработки направлений оптимизации структуры баланса;

—       разработки стратегии управления структурой баланса.

.Стратегической целью деятельности ОАО «Раздолье-Трейд» должно являться повышение ее рыночной стоимости, поэтому в механизме управления оптимизацией структуры баланса предприятия основным должен стать блок стратегического планирования, направления и организация функционирования которого, а также подход к выбору стратегии финансирования активов предложены в настоящей работе.

8      .Поскольку построение текущего бюджета требует осуществления оперативного планирования формирования и использования капитала, в настоящем исследовании сформулированы требования к его организации.

9      .Для формирования оптимальной структуры капитала ОАО «Раздолье-Трейд» рекомендуется учитывать такие критерии, как средневзвешенная стоимость капитала и уровень финансовой устойчивости, а в качестве ограничений — поддержание запланированного или нормативного уровня ликвидности и необходимого уровня платежеспособности.

10      .Совершенствование системы финансового контроллинга требует улучшения организации этого процесса. В настоящей выпускной квалификационной работе сформулированы задачи и требования к организации контроллинга в ОАО «Раздолье-Трейд», предложены организационная структура системы контроллинга и алгоритм ее реализации.

Разработанные в результате исследований, проведенных в рамках настоящей выпускной квалификационной работы, рекомендации позволят усовершенствовать механизм финансового контроллинга в ОАО «Раздолье- Трейд», интегрировать и оптимизировать процесс учета, управления и контроля деятельностью предприятия в целом и его структурных подразделений, уменьшить затраты на реализацию указанных процессов и повысить эффективность деятельности предприятия.

Предложенные рекомендации могут быть использованы и другими предприятиями для совершенствования методов и организации финансового контроллинга.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАНЫХ ИСТОЧНИКОВ

1.         Федеральный Закон «О развитие малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24 июля 2007 г. №209 — ФЗ (в действующей редакции)

2.         Федеральный Закон «О защите конкуренции» от 26 июля 2006 г. №135 — ФЗ. (в действующей редакции)

3.         Анискин Ю. П. Павлова А.М., Планирование и контроллинг. — М.: Омега-Л, 2005. — 280 с.

4.       Антонова Н. А. Технический аспект формирования управленческой учетной политики: вариант взаимодействия систем финансового и управленческого учета. Управленческий учет // Молодой учёный. — 2013. — № 1. — С 6-11.

.         Анущенкова К.А., Анущенкова В.Ю. Финансово-экономический анализ.-М.: итк Даткова К, 2012.-404 с.

.         Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент: Д. В. Арутюнова. — Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. — 122 с.

.         Астахов В. П. Бухгалтерский (финансовый) учет : — М.: Юрайт, 2011. — 955 с.

.         Башкатова Ю. И. Контроллинг : учеб.-метод. комплекс. — М.: ИЦ ЕАОИ, 2009. — 104 с.

.         Бовошко Н.М. Финансово-экономический анализ. -М: Юнита- Дана, 2016. — 383 с.

.         Бердников В. В. Контроллинг бизнеса: модели, развитие, проблемы, решения:- М.: Экономическая газ, 2012. — 485 с.

.         Боков С. И. Роль контроллинга в организации управления качеством и техническим контролем : монография / С. И. Боков. — М.: МАКС Пресс, 2013. — 178 с.

.         Бочаров В.В : Финансовый контроллинг.- СПБ., Питер, 2009- 400с.

.         Буреш О. В. Бизнес-контроллинг : учебное пособие / О. В. Буреш. — Оренбург: ОГУ, 2014. — 146 с.

.         Бухгалтерский финансовый учет: И. И. Бочкарева, Г. Г. Левина / Под ред. Я. В. Соколова. — М.: Магистр, 2010. — 413 с.

.         Вебер Ю. Введение в контроллинг / — М.: Объединение контроллеров, 2014. — 412 с.

.         Володин А. А. Риск-контроллинг в системе управления современным предприятием : научное пособие. — М. : Инфинити, 2012. — 135 с.

.         Вяткин В.Н. Финансовые решения в управлении бизнесом-М: Юрайт, 2015. — 375 с.

.         Гаррисон Р. Э. Норин, П. Брюэр Управленческий учет. — СПб.: Питер, 2010. — 592 с.

.         Глушакова Т. И. Взаимосвязь управленческого и финансового учета // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. — 2013. — № 12- 1. — С. 58-62.

.         Гордина В. В. Финансовый менеджмент и контроллинг: учебное пособие для высшего профессионального образования / Орел: Госуниверситет-УНПК, 2015. — 260 с.

.         Горскина Л. С., Е. В. Савченко. Контроллинг : учебное пособие — Омск: ОмГТУ, 2015. — 111 с.

.         Гусейнова А. А., Ю. А. Ткачева Эффективная взаимосвязь финансового и управленческого учёта в системе управления предприятием // Молодой ученый. — 2014. — № 4. — С. 22-25.

.         Данилочкина Н. Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием /- М. : ЮНИТИ, 2012. — 184 с.

.         Джордан Д. Контроллинг затрат на продукт с помощью решений SAP. — СПб. : Эксперт РП, 2013. — 601 с.

.         Дыбаль С. В. Финансовый анализ и контроллинг : — СПб. : Изд. ВОСПБГЭУ, 2014. — 281 с.

.         Ивашкевич В. Б. Стратегический контроллинг : — М. : ИНФРА-М, 2013. — 212 с.

.         Казакова Н.А. Финансовый анализ М.: Юрайт, 2016. 470с.

.         Казакова Н. А., Е. А. Хлевная, А. А. Ангеловская. Финансовый контроллинг в холдингах : моногрфия / — М. : ИНФРА-М, 2016. — 236 с.

.         Кальницкая И. В. Бухгалтерская финансовая учетно-аналитическая система для целей управления организацией // Международный бухгалтерский учет. — 2013. — № 39 (285). — С. 9-17.

.         Кальницкая И. В. Интегрированная информационная концепция управления организацией // Экономический анализ : теория и практика. — 2011. — № 10 (217). — С. 19-24.

.         Караминский А.М., Фалько С.Г., Хеваго А.А., Иванов Н.Ю. Контроллинг. — М.: ИНФРА- М, 2013-336с.

.         Карминский А. М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях — М.: Финансы и статистика, 2010. — 324 с.

.         Лактюшина З.Н. Финансовый анализ: Грани управленческих решений. — М. : изд-во ГУУ, 2014. — 133 с.

.         Лаута Ю. С. Б. И. Герасимов// Создание системы контроллинга на промышленном предприятии ; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б. И. Герасимова. — Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. — 96 с.

.         Мусин С. Л. Согласование принципов управленческого учета с принципами бюджетирования в деятельности хозяйствующих субъектов Тольетти: // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. — 2011. — № 4. — С. 237-241.

.         Насакина Л. А. Концепция формирования учетно-аналитических систем в современных условиях // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. — 2013. — № 6. — С. 206-211.

.         Петрова В.И. и др. Управленческий учет и анализ. — М. : Инфра — М, 2015.- 304с.

.         Полубелова М. В. Контроллинг: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Экономика». — Красноярск : РИО СГАУ, 2015. — 211 с.

.         Пономарева Е. В. Контроллинг на предприятии: — СПб.: Изд-во СПБГУИЭ, 2012. — 188 с.

.         Просвирина И. И. Анализ и контроллинг оборотного капитала предприятия : — Челябинск : изд-во ЮУрГУ, 2014. — 41 с.

.         Пчелинцева Л. Б. Методология контроллинга в управлении предприятием / — Изд-во Саратов : РГТЭУ, 2013. — 166 с.

.         Реут Д. В. Крупномасштабные системы : методология, управление, контроллинг / — М. : Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2013. — 182 с.

.         План счетов бухгалтерского учёта финансово-хозяйственной деятельности организаций и инструкция по его применению [Электронный ресурс]: № 94н : Приказ Министерства финансов Российской Федерации 31 октября 2000 г. (в редакции от 18 ноября 2011 г. № 142н) // Консультантплюс : Версия Проф. — 2012.

.         Румянцева Е.Е. Финансовый менеджмент: — М. Юрайт 2016. 360с.

45.     Рубцов С. В. Целевое управление корпорациями. Управление изменениями [Електронний ресурс]- Режим доступа : http://www.uran.donetsk.ua/~masters/2002/fvti/serezentinov <http://www.uran.donetsk.ua/%7Emasters/2002/fvti/serezentinov> /diss/corporation.zip

46.       Селезнева Н.Н. Финансовый анализ. Управления финансами. — М.: Юнити — Дана, 2012. — 639 с.

47.     Смирнова О. П. Управление затратами и контроллинг : учебное пособие /- Иваново : Изд-во ФГБОУ ВПО, 2012. — 126 с.

.         Теплякова Т. Ю. Контроллинг : учебное пособие / Т. Ю. Теплякова. — Ульяновск : Изд-во УлГТУ, 2010. — 143 с.

.         Томпсон А. А. А. Дж. Стрикленд Стратегический менеджмент: концепции и ситуации : учебник для вузов; — М. : ИНФРА-М, 2011. — 412 с.

.         Турманидзе Т.И. Финансовый анализ. — М. : ЮНИТА- ДАНА, 2015. — 287 с.

.         Управление финансовым состоянием организации /предприятием. / под ред. Э.И. Крылова и др. — М. : ЭКСМО, 2014. — 416 с.

.         Управленческий учет / Под ред. проф. Я. В. Соколова. — М. : Магистр, 2010. — 248 с.

.         Фольмут Й. Х. Инструменты контроллинга от А до Я / Под ред. И с М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. — М. : Финансы и статистика, 2011. — 288 с.

.         Чумаков А. Г. Современные технологии управления производственными предприятиями. Концепция контроллинга : — Нижний Новгород :Изд-во НПУ. Р. Е. Алексеева, 2012. — 161 с.

.         Шапкин А.С., Шапкина В.А. Теория рисков и моделирования рисковых ситуаций. — М. : ИТК Дамиков И.К., 2014 — 880 с.

.         Шешукова Т. Г., Е. Л. Гуляева. Теория и практика контроллинга : Т. Г. Шешукова,. — М. : Финансы и статистика ; ИНФРА-М, 2008. — 176 с.

.         Шигаев А. И. Контроллинг стратегии развития предприятия. — М. : ЮНИТИ — ДАНА, 2008

58.       Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. — М. : ИМФРА М, 2016. — 208 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель0 | Значение показателя | Изменение за анализируемый период |
|  | в тыс. руб. | в % к валюте баланса | тыс. руб. (гр.3гр.2 ) | ± % ((гр.3гр.2 ) : гр.2) |
|  | 31.12.201 3 | 31.12.201 4 | на начало анализируемог о периода (31.12.2013) | на конец анализируемог о периода (31.12.2014) |  |  |
| Актив |
| 1. Внеоборотные активы | 141 611 | 105 680 | 79,3 | 59,8 | -35 931 | -25,4 |
| в том числе: основные средства |  138 975 |  103 441 |  77,8 |  58,6 |  -35 534 |  -25,6 |
| нематериальны е активы | 40 | 9 | <0,1 | <0,1 | -31 | -77,5 |
| 2. Оборотные, всего | 36 936 | 70 972 | 20,7 | 40,2 | +34 036 | +92,1 |
| в том числе: запасы | 10 320 | 5 939 | 5,8 | 3,4 | -4 381 | -42,5 |
| дебиторская задолженность | 18 488 | 3 456 | 10,4 | 2 | -15 032 | -81,3 |
| денежные средства и краткосрочные финансовые вложения |   8 090 |   61 575 |   4,5 |   34,9 |   +53 485 |   +7,6 раза |
| Пассив |
| 1. Собственный | 168 799 | 168 712 | 94,5 | 95,5 | -87 | -0,1 |
| капитал |  |  |  |  |  |  |
| 2. Долгосрочные обязательства, всего | — | — | — | — | — | — |
| в том числе: заемные средства | — | — | — | — | — | — |
| 3. Краткосрочные обязательства\*, всего |   9 748 |   7 940 |   5,5 |   4,5 |   -1 808 |   -18,5 |
| в том числе: заемные средства |  — |  — |  — |  — |  — |  — |
| Валюта баланса | 178 547 | 176 652 | 100 | 100 | -1 895 | -1,1 |

Приложение 2

Анализ эффективности деятельности ОАО «Раздолье-Трейд»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  Показатель | Значение показателя, тыс. руб. | Изменение показателя | Средне- годовая величин а, тыс. руб. |
|  | 2013 г. | 2014 г. | тыс. руб. (гр.3 гр.2) | ± % ((3-2) : 2) |  |
| 1. Выручка | 363 210 | 37 597 | -325 613 | -89,6 | 200 404 |
| 2. Расходы по обычным видам деятельности | 388 536 | 36 622 | -351 914 | -90,6 | 212 579 |
| 3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2) | -25 326 | 976 | +26 302 | ↑ | -12 176 |
| 4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате | 8 605 | -858 | -9 463 | ↓ | 3 874 |
| 5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4) | -16 721 | 118 | +16 839 | ↑ | -8 302 |
| 6. Проценты к уплате | — | — | — | — | — |
| 7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее |  4 752 |  -326 |  -5 078 |  ↓ |  2 213 |
| 8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7) | -11 969 | -208 | +11 761 | ↑ | -6 089 |
| Справочно: Совокупный финансовый результат периода | -11 969 | -208 | +11 761 | ↑ | -6 089 |
| Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (измен. стр. 1370) |   X |   -86 |   х |   х |   Х |

Приложение 3

Оценка финансово-экономических результатов деятельности ОАО «Раздолье-Трейд» за 2014 год.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя | Изменение (гр.3-гр.2) | Нормативное значение | Соответствие фактического значения нормативному на конец периода |
|  | на начало периода (31.12.2013) | на конец периода (31.12.2014) |  |  |  |
| 1. Коэффициент текущей ликвидности | 3,79 | 8,94 | +5,15 | не менее 2 | Соответствует |
| 2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами | 0,74 | 0,89 | +0,15 | не менее 0,1 | Соответствует |
| 3. Коэффициент утраты платежеспособности | x | 5,11 | X | не менее 1 | Соответствует |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Вес показат еля | Оценка | Средняя оценка (гр.3 х 0,25 + гр.4 х 0,6 + гр.5 х 0,15) | Оценка с учетом веса (гр.2 х гр.6) |
|  |  | прошл ое | настоя щее | буду щее |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| I. Показатели финансового положения организации |
| коэффициент автономии | 0,25 | +1 | +1 | +1 | +1 | +0,25 |
| соотношение чистых активов и уставного капитала |  0,1 |  +2 |  +2 |  +2 |  +2 |  +0,2 |
| коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами |  +2 |  +2 |  +2 |  +2 |  +0,3 |  |
| коэффициент текущей (общей) ликвидности |  0,15 |  +2 |  +2 |  +2 |  +2 |  +0,3 |
| коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности |  0,2 |  +2 |  +2 |  +2 |  +2 |  +0,4 |
| коэффициент абсолютной ликвидности | 0,15 | +2 | +2 | +2 | +2 | +0,3 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Итого | 1 | Итоговая оценка (итого гр.7 : гр.2): | +1,75 |
| II. Показатели эффективности (финансовые результаты) деятельности организации |
| рентабельность собственного капитала | 0,3 | -2 | -2 | -2 | -2 | -0,6 |
| рентабельность активов | 0,20 | -2 | -2 | -2 | -2 | -0,4 |
| рентабельность продаж | 0,2 | -2 | -1 | +2 | -0,8 | -0,16 |
| динамика выручки | 0,1 | -2 | -2 | -2 | -2 | -0,2 |
| оборачиваемость оборотных средств | 0,1 | -2 | -2 | -2 | -2 | -0,2 |
| соотношение прибыли от прочих операций и выручки от основной деятельности |  0,1 |  +2 |  +2 |  +2 |  +2 |  +0,2 |
| Итого | 1 | Итоговая оценка (итого гр.7 : гр.2): | -1,36 |

Итоговая рейтинговая оценка финансового состояния ОАО «Раздолье-Трейд»: (+1,75 x 0,6) + (-1,36 x 0,4) = +0,51 (BBB положительное)

Справочно: Градации качественной оценки финансового состояния

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Балл | Условное обозначение (рейтинг) | Качественная характеристика финансового состояния |
| от | до (включ.) |  |  |
| 2 | 1,6 | AAA | Отличное |
| 1,6 | 1,2 | AA | очень хорошее |
| 1,2 | 0,8 | A | Хорошее |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Балл | Условное обозначение (рейтинг) | Качественная характеристика финансового состояния |
| От | до (включ.) |  |  |
| 0,8 | 0,4 | BBB | положительное |
| 0,4 |  | BB | Нормальное |
|  | -0,4 | B | удовлетворительное |
| -0,4 | -0,8 | CCC | неудовлетворительное |
| -0,8 | -1,2 | CC | Плохое |
| -1,2 | -1,6 | C | очень плохое |
| -1,6 | -2 | D | Критическое |

Приложение 4

Бухгалтерский баланс ОАО «Раздолье-Трейд» за 2014 год

Форма №1

Все суммы указаны в тысячах рублей

начало конец

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Баланс | 1600 | 178547 | 176 652 |

Внеоборотные активы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Нематериальные активы | 1110 | 40 | 9 |
| Основные средства | 1150 | 138 975 | 103 441 |
| Отложенные налоговые активы | 1180 | 2 549 | 2 223 |
| Прочие внеоборотные активы | 1190 | 48 | 6 |
| Итого | 1100 | 141 611 | 105 680 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Запасы | 1210 | 10 320 | 5 939 |
| НДС по приобретенным ценностям | 1220 | 10 | 1 |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 18 488 | 3 456 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | 8 000 | 61 000 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 90 | 575 |
| Прочие оборотные активы | 1260 | 28 | 1 |
| Итого | 1200 | 36 936 | 70 972 |

Оборотные активы Капитал и резервы

|  |  |
| --- | --- |
| Уставный капитал 1310 | 10 10 |
| Резервный капитал 1360 | 2 2 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) 1370 | 168 787 168 701 |
| Итого 1300 | 168 799 168 712 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 9 736 | 7 940 |
| Оценочные обязательства | 1540 | 13 |  |
| Итого | 1500 | 9 748 | 7 940 |

Краткосрочные обязательства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Выручка | 2110 | 363 210 | 37 597 |
| Себестоимость продаж | 2120 | 290 754 |  |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 72 456 | 37 597 |
| Коммерческие расходы | 2210 | 66 028 |  |
| Управленческие расходы | 2220 | 31 754 | 36 622 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | -25 326 | 976 |

Отчет о прибылях и убытках

Форма №2 Все суммы указаны в тысячах рублей

2014

начало конец

Доходы и расходы по обычным видам деятельности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Проценты к получению | 2320 | 13210 | 1045 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Прочие доходы | 2340 | 56 867 | 21 076 |
| Прочие расходы | 2350 | 61 472 | 22 979 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | -16 721 | 118 |
| Постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421 | 1 158 | -333 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | 89 |  |
| Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | 2 548 | -326 |
| Прочее | 2460 | 2 115 |  |
| Чистая прибыль (убыток) | 2400 | -11 969 | -208 |

Прочие доходы и расходы Справочно

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Совокупный финансовый результат периода | 2500 | -11969 | -208 |

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)[Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)[Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |