5.13. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ВНУТРЕННЕГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ В КРУПНОЙ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ЗАО «ТАНДЕР»

Кабанов В.Н., д.э.н., профессор, кафедра экономики, менеджмента и агроконсалтинга, Чувашская сельскохозяйственная государственная академия, профессор, кафедра финансов и учета, Чебоксарский филиал Санкт-Петербургского государственного экономического университета, г. Чебоксары;
Егорова С.Б., к.э.н., заведующий кафедрой, кафедра финансов и учета, Чебоксарский филиал Санкт-Петербургского государственного экономического университета, г. Чебоксары;
Ильин А.В., к.э.н., доцент, кафедра финансов, Чебоксарский кооперативный институт (филиал), Российского университета кооперации, г. Чебоксары

Начало. Продолжение в №5 за 2016 год

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

Настоящая статья отражает экономический механизм процесса совершенствования менеджмента внутреннего финансового контроля крупной торговой организации на примере Публичного акционерного общества «Тандер», г. Чебоксары. Предложены основные мероприятия по совершенствованию использования менеджмента финансового контроля крупной торговой организации. При этом основное внимание уделяется формированию экономичных бюджетов и расчету эффективности показателей бюджетов при рациональном распределении финансовых ресурсов торговой компании.

1. Экономическая сущность финансового контроля, роль и место менеджмента в крупной торговой организации

1.1. Теоретические аспекты менеджмента внутреннего финансового контроля

На сегодняшний день специалисты по теории управления выделяют три стадии управленческой деятельности: определение цели, организация выполнения принятого решения и контроль исполнения за принятым решением. Поэтому, по их мнению, контроль - это особая стадия управленческого цикла. В результате осуществления этой функции система управления получает информацию обратной связи, которая обеспечивает возможность перераспределения целей, разработки уточненных планов и, таким образом, возможность обеспечения успеха всей системы [12, с. 38].

В упрощенном виде контроль представляет собой процесс, позволяющий вовремя обнаружить, что реальная ситуация отклоняется от прогнозной, или процесс отслеживания деятельности для обеспечения гарантии того, что она ведется так, как запланировано, и устранения любых отклонений. Однако контроль представляет собой достаточно сложную деятельность, осуществляемую на многих уровнях управления не только отдельно взятого хозяйствующего субъекта, но и в управлении экономикой. Важность систем контроля увеличивается по мере роста сложности контролируемых процессов.

С точки зрения финансовой деятельности сущность контроля сводится к регулярной проверке соблюдения установленных правовых норм и выявлению нарушений. Понятие «контроль» следует рассматривать как многозвеньевую, многоуровневую систему, используемую в различных сферах человеческой деятельности.

Основным содержанием контроля является финансово-экономическая контрольная деятельность, которая заключается в сочетании форм и методов контроля с глубоким изучением и знанием конкретного состояния хозяйственной и финансовой деятельности проверяемого объекта. В современных условиях контроль обеспечивает возможность управлять деятельностью общества и его обособленными организациями, а также складывающимися в нем социально-экономическими отношениями. Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация, безусловно, обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей. Равно важной является и положительная сторона контроля, состоящая во всемерной поддержке всего того, что является успешным. Кроме того, контроль не только позволяет выявить проблемы и реагировать на них так, чтобы достигнуть намеченных целей, но и помогает решить, нужно ли вносить радикальные изменения в принятые решения [14, с. 30-39].

Выбор формы финансового контроля зависит от сложности организационной структуры, правовой формы, видов и масштабов деятельности, целесообразности охвата контролем различных сторон деятельности, отношения руководства организации к контролю. Одна из наиболее развитых форм внутреннего контроля – внутренний аудит.

Организация внутреннего контроля в форме внутреннего аудита присуща крупным и некоторым средним организациям, для которых характерны:

- усложненная организационная структура, многочисленность филиалов, дочерних компаний;
- разнообразие видов деятельности и возможность их кооперирования;
- стремление органов управления получать достаточно объективную и независимую оценку действий менеджеров всех уровней управления.

Кроме задач контрольного характера, внутренние аудиторы могут выполнять экономическую диагностику, разрабатывать финансовую стратегию, вести маркетинговые исследования, управленческое консультирование.

Для повышения эффективности управления руководители предприятия могут посчитать целесообразным создание в своем подчинении специализированных подразделений для проведения финансового контроля на управляемых ими объектах. Это так называемый внутренний финансовый контроль – независимая от внешнего влияния деятельность хозяйствующего субъекта или органа управления по проверке и оценке своей работы, проводимая им в собственных интересах. Внутренний контроль подчиняется создавшему его руководителю, но он должен быть по возможности функционально и организационно независим [17, с. 3-7].

Особенно важно осуществление внутреннего финансового контроля на крупных торговых предприятия, характеризующихся большим денежным оборотом. Цель внутреннего контроля – помочь руководству хозяйствующего субъекта или органа управления эффективно выполнять свои функции. Внутренние контролеры представляют руководству данные анализа и оценки, рекомендации и другую необходимую информацию, получаемую в результате проверок. Используя эту информацию, руководство решает, какие меры необходимо принять для устранения выявленных недостатков (если такие обнаружены) и на каких участках имеются резервы для повышения эффективности.

Таким образом, внутренний контроль:

- проводится внутри организации (или структуры управления) ее служащими;
- организуется по решению руководства организации или органа управления;
- информация внутреннего контроля, как правило, предназначена для управленческого персонала организации;
- внутренний контроль содержится на средства организации.

В перечень обязанностей внутренних контролеров могут быть также включены:

- проверка эффективности систем контроля;
- оценка экономичности и эффективности действий организации;
- определение уровня достижения программных целей.

Вытекающие отсюда важные классификационные признаки внутреннего финансового контроля представлены в табл. 1.

Таблица 1

КЛАССИФИКАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ФИРМЫ [19, с. 42-46]

Признак классификации	Элементы класса внутреннего контроля
Методические приемы контроля	Общенаучные методические приемы контроля: анализ, синтез, индукция, дедукция, редукция, аналогия, моделирование, абстрагирование, эксперимент и др. Собственные эмпирические методические приемы контроля: инвентаризация, контрольные замеры работ, контрольные пуски оборудования, формальная и арифметическая проверки, встречная проверка, способ обратного счета, метод сопоставления однородных фактов, служебное расследование, экспертизы различных видов и др. Специфические приемы смежных экономических наук: приемы экономического анализа, экономико-математические методы, методы теории вероятностей и математической статистики
Стадии проведения контроля	Предварительный контроль. Промежуточный контроль. Конечный контроль
Временная направленность контроля	Стратегический контроль. Тактический контроль. Оперативный контроль
Источники данных контроля	Документальный контроль. Фактический контроль. Автоматизированный контроль
Характер контрольных мероприятий	Плановый контроль. Внезапный контроль
Периодичность проведения контрольных мероприятий	Систематический контроль. Периодичный контроль. Эпизодический контроль
Полнота охвата объекта контроля	Сплошной контроль. Несплошной контроль
Время осуществления контрольных действий	Предварительный контроль. Текущий контроль. Последующий контроль

Можно обозначить следующие задачи финансового контроля:

- обеспечение роста эффективности деятельности и расходования средств;
- соблюдение действующего законодательства в области налогообложения;
- правильность ведения бухгалтерского учета;
- правильность составления и исполнения бюджета;
- проверка состояния и эффективности использования ресурсов предприятия;
- выявление резервов роста финансовых ресурсов.

На рис. 1 показаны приоритетные направления внутреннего контроля в системе финансового менеджмента крупного торговой фирмы.

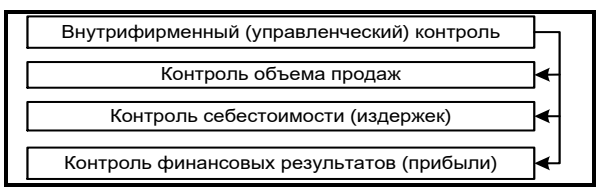

Рис. 1. Приоритетные направления внутрифирменного контроля в системе финансового менеджмента крупной торговой фирмы [20, с. 71]

Основополагающая общая задача контроля состоит в квалифицированном определении предела допустимых отклонений, все остальные отклонения требуется зафиксировать и устранить.

Среди частных задач контроля необходимо выделить следующие:

- установка основных контролируемых параметров;
- сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах хозяйственной деятельности объекта контроля;
- сравнение фактических результатов с плановыми показателями;

- выявление отклонения фактических результатов от заданных параметров;
- анализ причин полученных отклонений от установленных нормативов;
- разработка программ и предложений о принятии по мере необходимости соответствующего воздействия для достижения намеченных целей;
- утверждение предложенного воздействия и организация его осуществления.

Таким образом, внутренний контроль – это контроль, который организует орган управления с целью повысить эффективность проводимой им финансово-хозяйственной деятельности. Финансовый контроль торгового предприятия охватывает не только всю торгово-технологическую цепь структурных подразделений, но и торговое предприятие в целом.

Главное назначение финансового контроля состоит в непрерывном, сплошном и системном наблюдении за производственной деятельностью всех структурных подразделений в целях выявления резервов роста ее эффективности, обеспечения сохранности материальных и финансовых ресурсов, устранения причин и условий, порождающих бесхозяйственность, и на их основе принятие оптимальных управленческих решений.

Существуют и формы внутреннего финансового контроля. Их можно классифицировать по различным критериям. В зависимости от соотношения времени проведения контроля и времени совершения проверяемых финансово-хозяйственных операций выделяют три основные формы финансового контроля – предварительный, текущий и последующий. Предварительный контроль предшествует совершению проверяемых операций. Обычно он проводится на стадии составления, рассмотрения и утверждения проектов бюджетов, финансовых планов хозяйствующих субъектов, смет доходов и расходов учреждений и организаций, проектов законодательных актов, договорных соглашений, учредительных документов и т.д. [18, с. 12-19].

Текущий контроль, который также называют оперативным, проводится в процессе совершения хозяйственных и финансовых операций, исполнения финансовых планов, бюджетов. Последующему контролю подлежат итоги формирования и использования финансовых средств. Проверяется полнота формирования финансовых ресурсов, законность и целесообразность их расходования при исполнении бюджетов, выполнении финансовых планов субъектов хозяйствования, смет бюджетных учреждений.

Дадим характеристику различных форм проведения финансового контроля. Проверка – это единичное контрольное действие или исследование состояния на определенном участке деятельности торгового предприятия. Комплексная проверка – это проверка хозяйствующего субъекта за определенный период по всем вопросам его финансово-хозяйственной деятельности. Выборочная проверка – это проверка отдельных областей финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта.

Обследование предполагает более полное изучение отдельных аспектов функционирования предприятий, организаций с целью определения их финансового состояния и возможных направлений развития. При этом определяется финансовое положение хозяйствующего субъекта, перспективы развития. Анализ финансового состояния предполагает оценку результатов финансовой деятельности торгового предприятия, эффективности использования его капитала. Он проводится по периодической или годовой отчетности. При этом выявляется уровень выполнения плана, соблюдение норм расходования средств, соблюдение финансовой дисциплины и т.д.

Ревизия выступает в виде наиболее распространенного и всеобъемлющего метода финансового контроля. По полноте охвата контроля финансово-хозяйственной деятельности субъекта различают полные, частичные, тематические и комплексные ревизии. Все нарушения, которые были выявлены в процессе проверки, отражаются в акте ревизии. Акт является официальным документом, на основе которого делаются выводы о деятельности организации и принимаются последующие управленческие решения.

Обобщая вышеизложенное можно отметить, что финансовый контроль внутри торгового предприятия способствует эффективности торгово-коммерческой деятельности, сохранности имущества предприятия.

1.2. Экономические показатели, характеризующие эффективность применения менеджмента финансового контроля

Основное назначение аппарата эффективности в финансовом контроле должно заключаться в технико-экономическом обосновании мероприятий, планируемых, осуществляемых или уже проведенных в финансовом контроле, анализе их целесообразности и выборе наилучшего в некотором смысле варианта реализации мероприятия из ряда приемлемых. Корректно это должно осуществляться через оценку затрат на мероприятие и эффекта от его реализации, после чего оказываются возможными как общая оценка эффективности мероприятия, так и принятие основанных на такой оценке выводов и решений.

Являясь составной частью функции управления, финансовый контроль выполняет несколько важнейших функций, а именно [16, с. 40-49]:

- информационную функцию, которая заключается в том, что информация, полученная в результате экономического контроля, является основанием для принятия соответствующих управленческих решений, обеспечивающих нормальное функционирование контролируемого объекта;
- профилактическую функцию, заключающуюся не только в выявлении недостатков, хищений, злоупотреблений, но и в устранении и недопущении выявленных нарушений в дальнейшей работе хозяйствующего субъекта;
- мобилизующую функцию, заставляющую субъекты хозяйствования ответственно выполнять свои обязательства, в том числе перед государством.

Роль эффективного финансового контроля в деятельности предприятия заключается в следующем. Во-первых, у собственников (а следовательно, по большому счету и у менеджеров) существует силь-

ная мотивация обеспечить высокую эффективность хозяйственной деятельности экономических субъектов. Во-вторых, у коммерческих организаций и с критериями эффективности проще – это в основном стоимостные показатели типа прибыли, рыночной стоимости акций экономического субъекта и т.д. (с минимальным учетом нестоимостных).

В-третьих, профессионального суждения директората и собственников об эффективности мероприятия в коммерческом секторе зачастую достаточно для оправдания затрат. Контроль внутри предприятия способствует эффективности производственно-хозяйственной деятельности, сохранности имущества предприятия.

Первое и главное условие эффективности финансового контроля – обеспечение доступа к любой необходимой информации о реальном состоянии или действии контролируемого объекта. Для этого контролирующему органу должно предоставляться [15, с. 11-14]:

- право доступа к необходимой информации независимо от стадии ее формирования и прохождения;
- право беспрепятственного доступа в любые помещения;
- право изъятия документов в случае необходимости.

Постоянное адекватное функционирование органов финансового контроля позволяет вовремя предупреждать возможность возникновения отклонений, а также своевременно их выявлять. Чтобы обеспечить постоянство в финансовом контроле, необходимо установить периодичность ревизий и проверок.

Система финансового контроля должна быть построена таким образом, чтобы можно было гибко ее настраивать на решение новых задач, возникающих в результате изменения внутренних и внешних условий функционирования государства, обеспечить возможность ее расширения и модернизации.

Большое значение в организации финансового контроля имеет требование приоритетности, по которому в первую очередь проверяются наиболее важные объекты. Контрольному органу незачем стремиться охватить контролем всю финансово-экономическую сферу предприятия, но нужно охватить контролем те объекты, где он может проявить себя с наибольшей отдачей и максимально способствовать экономии средств.

Эффективность контроля прямо связана с тем, насколько подчинена регламенту контрольная деятельность. Без регламентации и применения типовых решений в той или иной типовой ситуации контрольная организация не сможет работать слаженно во всех ее звеньях. Насколько деятельность подчинена четкому регламенту – настолько можно ожидать от нее успеха. Из всего вышеуказанного следует, что контроль необходимо осуществлять на основе четкого взаимодействия всех его органов и четкой координации их усилий для решения задач. Расходы на функционирование системы финансового контроля не должны превышать ожидаемых убытков в результате отсутствия контрольных мероприятий.

Данное требование предполагает и необходимость оптимизации организационной структуры финансового контроля, т.е. выявления и упразднения ненужных звеньев, оптимального сочетания централизации и децентрализации управления в структуре органов [13, с. 22-29].

Совокупность указанных выше принципов и требований является основанием функционирования современной системы финансового контроля развитых стран.

Решение проблемы оценки эффективности финансового контроля осложнено как из-за отсутствия единых правил оценки, так и из-за разных трактовок самого понятия эффективности. Таким образом, выработка универсальных показателей оценки эффективности контроля остается актуальной теоретической и практической задачей. В научной литературе предполагается несколько критериев эффективности финансового контроля, такие как экономичность, результативность, действенность и интенсивность.

Одним из главных критериев эффективности финансового контроля считается результативность и тесно связанный с ней критерий действительности, отражающего умение и способность контролирующего органа исправить положение, востребовать в бюджете неуплаченные налоги и незаконные и не целевые расходы.

Другим критерием эффективности финансового контроля является его экономичность. При этом подразумевается, что степень эффективности тем выше, чем ниже затраты на проведение контроля. Объективная оценка результатов финансового контроля требует конкретных измерителей.

Если критерии эффективности финансового контроля достаточно устойчивы, то показатели эффективности могут меняться в зависимости от специфики субъектов и объектов контроля.

Основные оценочные показатели эффективности по критериям приведены в табл. 2.

Таблица 2

ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ПО КРИТЕРИЯМ [11, с. 83]

Критерии	Показатели оценки эффективности менеджмента по критериям
Экономичность	Сумма средств субъекта контроля, израсходованная на осуществление контроля; уровень экономичности контроля: отношение полученного эффекта к затратам на содержание органа контроля
Результативность	Доначисленные налоги и штрафные санкции; Выявленная сумма неэффективного использования средств; количество подготовленных предписаний и их сумма
Действенность	Сумма поступивших налогов из доначисленных; сумма недостач и нецелевых расходов, возвращенных в бюджет; количество исполняемых предписаний и их сумма
Интенсивность	Количество проверок на одного работника; объем проверенных денежных средств одним работником
Динамичность	Уровень результативности; уровень действенности предписания; уровень эффективности контрольного мероприятия;

Критерии	Показатели оценки эффективности менеджмента по критериям
	уровень эффективности предписаний

Методика оценки эффективности должна учитывать конкретные цели контроля, сферы деятельности, в связи с чем важное значение приобретает установление взаимозависимости между показателями оценки контроля и его конечными результатами. Так, применительно к деятельности торговой организации, необходим анализ: исполнения плана продаж в целом и по отдельным подразделениям и торговым отделам (осуществляется контроль процессов продвижения готовой продукции на рынок); исполнения плана закупок (товарных запасов) и поставок; исполнения плана продаж.

В процессе анализа по вышеперечисленным направлениям, осуществляться контроль и в случае необходимости последующая корректировка планов торгового предприятия. Невыполнение плана, либо существенное его перевыполнение подтверждает факты низкой эффективности действующей системы планирования.

Критериями оценки финансового контроля служат эффективность. Эффективность определяется выявленными фактами финансовых нарушений. Это величина относительная, охватывает как денежные, так и натуральные величины и может относиться к группе продуктов, отделу, проекту.

1.3. Нормативно-правовые акты в организации менеджмента внутреннего контроля на предприятии

Управление финансами – это весьма существенный элемент управления бизнесом, обеспечивающий определение направлений финансовых потоков, контроль за имуществом, центры формирования финансового результата, поэтому именно здесь наиболее явно проявляются конфликты интересов между владельцами бизнеса (акционерами), а также между собственниками и менеджерами предприятий [9].

Организация контроля со стороны руководства предприятия за своим имуществом, ресурсами и сотрудниками, как в целом, так и по отдельным вопросам регламентируется на уровне законов. Так, согласно ст. 295 Гражданского кодекса РФ, «собственник имущества, находящегося в хозяйственном ведении, в соответствии с законом решает вопросы создания предприятия, определения предмета и целей его деятельности, его реорганизации и ликвидации, назначает директора (руководителя), предприятия, осуществляет контроль за использованием по назначению и сохранностью принадлежащего предприятию имущества».

Целями организации системы менеджмента внутреннего контроля на предприятии являются:

- осуществление упорядоченной и эффективной деятельности предприятия, включая рентабельность и защищенность от убытков;
- обеспечение соблюдения политики руководства каждым работником предприятия;
- обеспечение сохранности имущества;
- предотвращение присвоения или неэффективного использования средств предприятия;
- научная разработка, издание методических пособий и рекомендаций по бухгалтерскому учету, налогообложению, анализу финансово-хозяйственной деятельности, аудиту, хозяйственному праву;
- консультирование по вопросам финансового, налогового, банковского и иного хозяйственного законодательства, инвестиционной деятельности, менеджменту;
- взаимодействие с внешними аудиторами, представителями налоговых органов и других контролирующих органов.

ля осуществления действенного внутреннего финансового контроля на предприятии, важное значение имеет система нормативно-правового регулирования. В настоящее время система нормативного регулирования внутреннего контроля имеет три уровня [1].

1. Федеральные законы, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ.
2. Нормативный уровень – нормативные акты, методические указания и рекомендации, план счетов бухгалтерского учета, положения по бухгалтерскому учету.
3. Управленческий уровень (ненормативные документы) – отраслевые указания, распорядительные документы субъекта.

Нормативно-правовые акты, регулирующие менеджмент внутреннего финансового контроля предприятий приводятся в табл.3.

Таблица 3

НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА, РЕГУЛИРУЮЩАЯ МЕНЕДЖМЕНТ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ [2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 10]

Наименование нормативно-правового акта	Краткая характеристика
1. Конституция РФ	Конституция РФ гарантирует единство экономического пространства, свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств, поддержку конкуренции, свободу экономической деятельности. Достоинством является то, что только благодаря ее наличию государство может считаться правовым, а недостатком является то, что ее статьи часто нарушаются
2. Гражданский кодекс РФ	Закрепляет понятие и признаки предпринимательской деятельности, дает перечень организационно-правовых форм осуществления предпринимательской деятельности, регулирует правовое положение индивидуального предпринимателя, коммерческих и некоммерческих организаций, устанавливает общий порядок создания, реорганизации и ликвидации субъектов предпринимательства, виды и порядок заключения, изменения и расторжения гражданско-правовых договоров и т.д.
3. Налоговый кодекс РФ (НК РФ)	Устанавливает порядок и особенности налогообложения и налогового контроля

Наименование нормативно-правового акта	Краткая характеристика
	субъектов предпринимательства. Действующий НК РФ подчеркивает определенную автономность норм налогового законодательства по отношению к нормам финансового, административного законодательства. Достоинством НК РФ является регулирование налоговых правоотношений, а недостатком: несовершенство и непроработанность отдельных глав НК РФ
4. Бюджетный кодекс РФ	Устанавливает общие принципы бюджетного законодательства РФ, организации и функционирования бюджетной системы РФ, правовое положение субъектов бюджетных правоотношений, определяет основы бюджетного процесса и межбюджетных отношений в РФ, порядок исполнения судебных актов по обращению взыскания на средства бюджетов бюджетной системы РФ, основания и виды ответственности за нарушение бюджетного законодательства РФ
5. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 №14-ФЗ (ред. от 29 декабря 2015 г.)	Настоящий федеральный закон определяет в соответствии с Гражданским кодексом РФ правовое положение общества с ограниченной ответственностью, права и обязанности его участников, порядок создания, реорганизации и ликвидации общества. Определяет условия деятельности обществ, формирования уставного фонда, порядок регистрации и ликвидации. Достоинством данного закона является определение условий хозяйствования обществ с ограниченной ответственностью
6. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. №127-ФЗ (ред. от 29 декабря 2015 г.)	Настоящий федеральный закон устанавливает основания для признания должника несостоятельным (банкротом), регулирует порядок и условия осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства), порядок и условия проведения процедур, применяемых в деле о банкротстве, и иные отношения, возникающие при неспособности должника удовлетворить в полном объеме требования кредиторов. Устанавливает основания для признания должника несостоятельным банкротом, регулирует порядок и условия осуществления мер по предупреждению несостоятельности, порядок и условия проведения банкротства. Достоинством закона является более четкая регламентация процедур банкротства и более либеральный характер закона по отношению к должнику, а недостатки – ущемление прав кредиторов
7. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 6 декабря 2011 г. №402-ФЗ (ред. от 4 ноября 2014 г.)	Предприятие должно вести бухгалтерский учет в соответствии с едиными методологическими основами и правилами, установленными Федеральным законом «О бухгалтерском учете», Положением о бухгалтерском учете и отчетности в РФ, положениями по бухгалтерскому учету, Планом счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятий. Организация для осуществления постановки бухгалтерского учета, руководствуясь законодательством РФ о бухгалтерском учете, нормативными актами Министерства финансов РФ (Минфин РФ) и органов, которым федеральными законами предоставлено право регулирования бухгалтерского учета, самостоятельно формирует свою учетную политику, исходя из своей структуры, отраслевой принадлежности и других особенностей деятельности. В законе сведены все основные правовые принципы организации и ведения бухгалтерского учета сложившиеся в РФ на настоящий момент и содержащиеся во многих нормативных документах Минфина РФ. Достоинство – определение четких правил ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской отчетности
8. Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» от 30 декабря 2008 г. №307-ФЗ	В соответствии с действующим законодательством, аудиторская проверка является формой общественного контроля, в проведении обязательного аудита заинтересовано общество в целом. Кроме того, государство заинтересовано в повышении инвестиционной привлекательности российских компаний. Поэтому расширен перечень случаев проведения обязательного аудита. Обязательный аудит должны проводить предприятия, чья выручка превышает 400 млн. руб., а сумма активов бухгалтерского баланса больше 60 млн. руб.
9. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» от 24 июля 2007 г. №209-ФЗ	Цель принятия Закона от 24 июля 2007 г. №209-ФЗ – создание нормативно-правовых рычагов и механизмов, с помощью которых обеспечивались бы благоприятные условия для осуществления субъектами малого и среднего бизнеса предпринимательской деятельности, обеспечения конкурентоспособности малых и средних предприятий, увеличения их количества, развития самозанятости населения, увеличения доли производимых малыми и средними предприятиями товаров, работ, услуг в валовом внутреннем продукте (ВВП), в налоговых доходах бюджетов всех уровней. Одним из важнейших нововведений закона являются принципиально иные критерии отнесения к субъектам малого и среднего предпринимательства (МСП). Впервые установлены понятия среднего предпринимательства и микропредприятия, определены виды и формы поддержки МСП, предусмотрены возможные меры для реализации государственной политики в области развития МСП и принципы поддержки указанных субъектов
10. Приказ Минфина РФ «Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ» от 29 июля 1998 г. №34н (ред. от 24 декабря 2010 г.)	Настоящее Положение по ведению бухгалтерского учета (ПБУ) и бухгалтерской отчетности в РФ разработано на основании Федерального закона «О бухгалтерском учете». Положение определяет порядок организации и ведения бухгалтерского учета, составления и представления бухгалтерской отчетности юридическими лицами по законодательству РФ, независимо от их организационно-правовой формы (за исключением кредитных организаций и государственных (муниципальных) учреждений), а также взаимоотношения организации с внешними потребителями бухгалтерской информации. Недостатки: не соответствует требованиям международных стандартов составления бухгалтерской отчетности

Наименование нормативно-правового акта	Краткая характеристика
11. Постановление Правительства РФ «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 20 мая 1994 г.	Утверждена система критериев для определения неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных предприятий. Достоинством постановления является определение системы критериев для определения неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных предприятий. Однако система критериев, будучи очень несовершенной, используется до сих пор
Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ, утверждено приказом Минфина РФ от 29 июля 1998 г. №34н (в ред. приказа Минфина РФ от 24 декабря 2010 г.)	Настоящее Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ разработано на основании Федерального закона «О бухгалтерском учете». Положение определяет порядок организации и ведения бухгалтерского учета, составления и представления бухгалтерской отчетности юридическими лицами по законодательству рф, независимо от их организационно-правовой формы (за исключением кредитных организаций и государственных (муниципальных) учреждений), а также взаимоотношения организации с внешними потребителями бухгалтерской информации. Недостатки: не соответствует требованиям международных стандартов составления бухгалтерской отчетности
13. Приказ Минфина РФ «О формах бухгалтерской отчетности организации» от 22 июля 2003 г. №67н (ред. от 8 ноября 2010 г.)	В соответствии с действующим положением, бухгалтерская отчетность как единая система данных о финансовом положении организации, финансовых результатах ее деятельности и изменениях в ее финансовом положении составляется на основе данных бухгалтерского учета. Положение раскрывает состав бухгалтерской отчетности: бухгалтерская отчетность состоит из бухгалтерского баланса (ф. №1), отчета о прибылях и убытках (ф. №2), отчета об изменениях капитала (ф. №3), отчета о движении денежных средств (ф. №4), Приложения к бухгалтерскому балансу (ф. №5), пояснительной записки, а также аудиторского заключения, подтверждающего достоверность бухгалтерской отчетности организации, если она в соответствии с федеральными законами подлежит обязательному аудиту. Начиная с отчетности за 2011 г. состав отчетности изменился, в их состав входит: бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках

Стоит заметить, что организация, цели, роль и функции менеджмента внутреннего аудита определяются руководством и (или) собственником экономического субъекта в зависимости от организационно-правовой формы и сложившейся системы управления, содержания, специфики и масштабов деятельности, имеющейся системы управления, состояния внутреннего контроля и объемов финансово-экономической деятельности. Деятельность подразделения внутреннего аудита регламентируется внутренним нормативным актом - положением, стандартом и т.д.

Для системы внутреннего финансового контроля предприятия используется информационная база, в которую входит бухгалтерская отчетность предприятия, формирование которой регулируют Федеральный закон «О бухгалтерском учете»; Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности РФ, ПБУ «Учетная политика организаций» и т.д.

1.4. Зарубежный опыт применения менеджмента финансового контроля

На сегодняшний день усиление неопределенности и динамичности внешней среды, обострение конкурентной ситуации, возрастание угроз и возможностей предприятия, внедрение международных стандартов в деятельность российских предприятий требуют поиска наиболее эффективных инновационных методов управления, среди которых возрастающее научное и практической значение приобретает в последнее время контроллинг [21].

Истоки контроллинга лежат в области государственного управления и корнями уходят в Средние века. Уже в XV в. при дворе английского короля существовала должность с названием countrollour, в задание которого входили документирование и контроль за денежными и товарными потоками.

В Европу контроллинг пришел из США в послевоенный период в рамках американской экономической экспансии и как концепция управления получил наибольшее развитие в Германии. Импульсом эволюции контроллинга явились экономические потрясения в мировой экономике, развитие информационных технологий, повсеместное внедрение принципов инновационного менеджмента, разработка единых стандартов управления.

В настоящее время различают две конкурирующие модели контроллинга, имеющие свою специфику и учитывающие особенности экономики стран – немецкую и англо-американскую. Остальные национальные разновидности контроллинга являются промежуточными.

Термин «контроллинг» произошел от английского to control («контролировать», «управлять», «регулировать», «руководить»), однако слово «контроллинг» в англоязычных странах практически не используется [16, с. 40-49].

В США и Великобритании больше применяется термин «управленческий учет» (managerial accounting, management accounting). Согласно американскому подходу, управленческий учет, связанный с выработкой системы контрольных показателей и разделением ответственности по центрам учета, приравнивается к немецкому контроллинг.

В англо-американской модели контроллинга перечень задач сконцентрирован преимущественно на вопросах учета, планирования, информирования и анализа:

- составление, координация планов банка, контроль за их реализацией;
- сравнение полученных результатов с планами и стандартами;
- информирование о результатах деятельности и их анализе на всех уровнях управления;
- оценка разных сфер менеджмента, оценка всех процессов на разных фазах на предмет достижения по-

ставленных целей, оценка действенности политики, организационных структур и процессов;
- формулировка и использование принципов и методов работы в сфере налогообложения;
- контроль и координация при составлении сообщений для государственных органов;
- обеспечение безопасности имущества проведением внутреннего контроля, внутренней ревизии и надзора за страховым обеспечением (защитой);
- постоянные исследования экономических, социальных и политических факторов и оценка их влияния на деятельность предприятия.

В немецкой концепции управления контроллинг понимается как инструмент или даже философия координирующего и управляющего менеджмента, который некоторым образом связан с областью управленческого учета и систем управления и мониторинга. Контроллинг выполняет комплекс задач по анализу, планированию, управлению и контролю [13, с. 22-29]:
- консультирование и координация при бюджетировании;
- консультирование и координация при стратегическом планировании;
- консультирование и координация при долгосрочном планировании;
- управление расчетами издержек/результатов;
- управление внутренней информационной службой;
- консультирование и координация при планировании инвестирования;
- проведение специальных экономических исследований.

Задачи внешнего, финансового, учета, как и ретроспективная проверка в рамках аудита или контроль, проверка налогов, не являются в Германии задачами контроллинга.

Таким образом, между американской и немецкой моделями контроллинга существуют различия не только концептуального, но и терминологического характера. Контроллинг в англоязычных странах в основном понимается как управленческий и бухгалтерский учет. Различия также наблюдаются в сущности каталога задач, которые идентифицируются в контроллинге. Целью американской модели контроллинга является ориентация на внешних пользователей (органы надзора, инвесторов и тому подобное), поэтому она базируется на подходах аудита и ревизии.

В немецкой модели контроллинга на первое место поставлен комплекс заданий по планированию с использованием интегрированной системы планово-контрольных расчетов на базе информации управленческого учета. В Германии преобладает тенденция академизации контроллинга, именно здесь занимаются теоретическими разработками данной системы, решение конкретных задач второстепенно.

В США, напротив, доминирует прагматический подход: здесь контроллинг теснее связан с менеджментом, более ориентирован на требования рынка и потребности клиентов. Немецкий подход к управлению предприятием, на наш взгляд, близок к российскому. Он характеризуется основательностью и детальностью всех планово-контрольных процедур.

Поэтому в качестве критериев существования предприятия в краткосрочном периоде выступают показатели результата и ликвидности, а в качестве долгосрочной цели – это увеличение ценности капитала предприятия; краткосрочная же прибыль рассматривается только как источник финансирования перспективного развития [12, с. 56].

Сравнительная характеристика немецкой (континентальной) и англо-американской моделей контроллинга представлена на рис. 2.

В отличие от американской системы корпоративного управления, в немецких фирмах персонал непосредственно включен в управление предприятием через участие в наблюдательных (в крупных акционерных обществах) и производственных советах. Распределение полученной прибыли или финансового результата предприятия изучается с точки зрения вкладов в него труда и капитала.

Акционеры практически уравнены в правах с персоналом, что делает предприятие более устойчивым. Важное значение имеют на немецких предприятиях регламентация процессов управления и вовлечение в эти процессы персонала, в частности, это происходит через управление по целям и систему стимулирования руководителей и персонала, привязанную к уровню достижения целевых показателей. Подобного рода подходы к управлению, планированию и стимулированию известны или даже возникли на наших предприятиях, но были дискредитированы и незаслуженно забыты.

Рис. 2. Сравнительная характеристика континентальной (немецкой) и англо-американской моделей контроллинга [17, с. 3-7]

Предпосылками внедрения и развития контроллинга на российских предприятиях являются следующие обстоятельства.

1. Руководители, собственники озабочены вопросами наиболее эффективного функционирования, повышения прибыльности предприятий и их инвестиционной привлекательности (рыночной стоимости).
2. Руководители различных уровней часто не имеют необходимого опыта управления бизнесом. Одних финансовых инструментов для эффективного управления промышленным предприятием не хватает.

Таблица 4

ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ КОНТРОЛЛИНГА НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ [19, с. 42-46]

Категория проблемы	Наименование проблемы	Краткая характеристика
Исторические	Распространенность холдинговых структур	Необходимо учитывать специфику нескольких видов экономической деятельности
	Неформализованные организационные структуры и бизнес-процессы	Большое число отечественных компаний очень молоды и находятся в самом начале своего пути, только налаживают бизнес- процессы, когда процедуры еще «не заточены», а организационная структура «плавает»
	Неналаженные коммуникативные каналы	Управление процессами требует построения эффективных коммуникаций, информация должна отвечать таким требованиям, как объективность, своевременность, актуальность, востребованность
Психологические	Недоверие западному опыту управления	Нежелание многих руководителей внедрять инновации в управление. Сложность в переводе и терминологической обработке
	Негативное отношение со стороны руководителей и подчиненных	Внедрение контроллинга сопровождается сложнейшими процессами изменения привычных систем управления, корпоративной культуры, моделей организационного поведения, поэтому часто встречает активное сопротивление со стороны сотрудников
Организационно-методические	Российские нормы бухгалтерского учета и разнообразные ограничения	Управленческий учет недостаточно пересекается с бухгалтерским. Наличие «серых» операций
	Трудоемкость	Чтобы на практике усовершенствовать бизнес- процессы, необходимо повысить трудовую дисциплину, научить работников уважать и исполнять инструкции, соблюдать порядок документооборота, вовремя собирать, передавать коллегам или вносить в систему информацию
	Ресурсоемкость	Внедрение контроллинга занимает длительное время и отвлекает большие средства из бюджета организации, что отпугивает многие российские компании
	Отсутствие систематизированных знаний в области контроллинга	Не проводится должное обучение руководителей и персонала, включающее как пояснения философии контроллинга, так и изучение внедряемых методов и технологий планирования и учета

3. Изменения в законодательстве, а именно приближение российских стандартов бухгалтерского учета к международным, выводят внутренний, управленческий учет из сферы жестких законодательных ограничений.
4. Управление себестоимостью, в частности, теперь все в большей степени становится внутренним делом самих предприятий.
5. Менеджмент российских компаний интенсивно пополняется новыми молодыми кадрами, получившими хоро-

шее западное или отечественное бизнес-образование и готовыми к принятию новых идей и применению современных технологий управления.

Однако следует отметить, что рассмотренные модели контроллинга нельзя в точности перенести в условия российской экономики в связи с различными социокультурными традициями и социально-экономическими факторами.

Характерные особенности, затрудняющие внедрение зарубежных моделей в практику российских предприятий, сведены в табл. 4.

Обоснованный анализ факторов очень важен для ориентации системы контроллинга. Внешние факторы характеризуются степенью их влияния на предприятие: политика, экономика, рынки денег и капитала, социальное окружение.

В рамках общей окружающей среды большое значение имеют требования законодательства, рынки сбыта, их стабильность, интенсивность конкуренции.

К внутренним факторам можно отнести: вид деятельности, номенклатуру и сложность выпускаемой продукции, технологию производства, размер предприятия, организационную структуру, стиль управления.

Таким образом, система контроллинга представляет собой синтез элементов учета, анализа, контроля, планирования, реализация которых обеспечивает выработку альтернативных подходов при осуществлении оперативного и стратегического управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности предприятия.

Основным содержанием контроля является финансово-экономическая контрольная деятельность, которая заключается в сочетании форм и методов контроля с глубоким изучением и знанием конкретного состояния хозяйственной и финансовой деятельности проверяемого объекта.

Финансовый контроль внутри торгового предприятия способствует эффективности торгово-коммерческой деятельности, сохранности имущества предприятия.

Целями организации системы внутреннего контроля на предприятии являются:

- осуществление упорядоченной и эффективной деятельности предприятия, включая рентабельность и защищенность от убытков;
- обеспечение соблюдения политики руководства каждым работником предприятия;
- обеспечение сохранности имущества;
- предотвращение присвоения или неэффективного использования средств предприятия;
- взаимодействие с внешними аудиторами, представителями налоговых органов и других контролирующих органов [12, с. 83].

2. Комплексная оценка финансового состояния и организации системы менеджмента финансового контроля в крупной торговой организации ЗАО «Тандер»

2.1. Краткая организационно – экономическая характеристика ЗАО «Тандер»

В качестве объекта исследования выступила компания Закрытое акционерное общество (ЗАО) «Тандер», Чебоксарский филиал, функционирующее на территории Чувашии с 2007 г. В настоящее время ЗАО «Тандер» представляет собой сеть магазинов «Магнит», количество магазинов на территории г. Чебоксары – одиннадцать. Сеть магазинов «Магнит» – это [22]:

- лидер на рынке по количеству торговых объектов и территории их покрытия в РФ – 64 филиала, одно представительство, более 5 006 магазинов формата «у дома» и 93 гипермаркета и 210 магазинов косметики в более чем 1 389 городах и населенных пунктах. В настоящее время открывается несколько десятков магазинов в месяц;
- более 140 000 сотрудников, которые своим трудом обеспечивают покупателям возможность приобретения качественных товаров повседневного спроса по доступным ценам;
- новейшие методы и технологии в области товародвижения, продаж, финансов и кадровой политики, позво-

ляющие эффективно управлять компанией и снижать цену товара для конечного потребителя;
- сеть дистрибьюторских центров на всей европейской части РФ, получающих товар от крупных поставщиков и подготавливающих его для отправки в магазины;
- предприятие, имеющее крупный парк автомобилей и осуществляющее междугородние перевозки грузов по всей европейской части РФ;
- около 640 наименований товаров под частной маркой.

ЗАО «Тандер», которое имеет в собственности обособленное имущество, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, имеет расчетные банковские счета, печать с фирменным наименованием, бланки, штампы, эмблему и другие реквизиты.

ЗАО «Тандер» создано на неограниченный срок. Адрес местонахождения: магазин «Магнит». Адрес: г.Чебоксары, ул. Гражданская, д. 77. ЗАО «Тендер» имеет самостоятельный баланс и расчетный счет.

ЗАО «Тандер» является самостоятельной хозяйственной единицей, действующей на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости. ЗАО «Тандер», как и любое другое предприятие, осуществляющее финансово-хозяйственную деятельность, получает доход, с которого уплачивает различные налоги и платежи в бюджет. Средства, остающиеся у предприятия после уплаты этих налогов и платежей, поступают в его полное распоряжение.

Основной целью деятельности, как коммерческой организации является получение прибыли. К основным видам деятельности ЗАО «Тандер» относятся [22]:
- оптовая и розничная торговля продуктами питания;
- оптовая и розничная торговля бытовой химией;
- производство продуктов питания;
- осуществление коммерческой, коммерческо-посреднической, коммерческо-торговой, торгово-закупочной, маркетинговой, брокерской, арендной и инвестиционной деятельности;
- организация фирменной торговли и сбытовой организации;
- организация системы социальной защиты работников в условиях рынка сбыта, базы подготовки и переподготовки кадров.

Стратегия развития предусматривает:
- достижение максимальной зоны покрытия сети магазинов «Магнит»: открытие магазинов в городах с населением менее 500 тыс. чел., где проживает 73% городского населения РФ;
- дальнейшее развитие сети фокусируется на укреплении позиций сети «Магнит» в Уральском и Центральном регионах;
- стратегия снижения цен для региональной экспансии;
- поддержание индустрии лидерства в контроле над издержками;
- дальнейшее усовершенствование эффективности логистической системы.

Организационная структура ЗАО «Тандер» включает в себя следующие функциональные блоки:
- торгово-технологический, включающий в себя следующие производственные подразделения: производство салатов, хлебопекарное производство, торговые отделы;
- технические службы, включающие в себя цеха и службы, обслуживающие производство;
- маркетинговый отдел осуществляет деятельность в области маркетинга и сбыта продукции, на основе изучения рынка и маркетингового анализа формирует перспективную ассортиментную политику (матрицу), развивает торгово-коммерческую деятельность; возглавляет блоком заместитель генерального директора по коммерческим вопросам; к компетенции начальника отдела по торговле относится руководство всеми принадлежащими ЗАО «Тендер» магазинами;
- финансовый включает в себя финансово-экономические службы, ведущие управление финансами, оперативный бухгалтерский учет и отчетность общества, возглавляет заместитель генерального директора по финансам. Вопросы экономической политики ЗАО «Тендер» решает директор, выстраивая экономическую стратегию в соответствии с целями и миссией фирмы. Финансовый отдел несет ответственность за соблюдение финансовой дисциплины, как внутри компании, так и в ее отношениях с другими организациями;
- юридический включает в себя отдел кадров и юридический отдел, возглавляет заместитель директора по правовым вопросам. Функции менеджера по персоналу на данном предприятии выполняет начальник отдела кадров.

Во главе всей фирмы ЗАО «Тандер» стоит генеральный директор. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности предприятия, без особой на то доверенности действует от имени фирмы, представляет её интересы во всех отечественных предприятиях, фирмах и организациях. Также он распоряжается в пределах предоставленному ему права имуществом, заключает договора, в том числе по найму работников. Издает приказы и распоряжения, требующие исполнения всеми работниками организации. Директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность фирмы, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества предприятия.

Ниже в табл. 5 представлены основные финансовые показатели деятельности ЗАО «Тандер» за период 2013-2015 гг., где, выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг составила в 2013 г. 42 518 тыс. руб., увеличилась до 47 828 тыс. руб. в 2014 г. (на 15 310 тыс. руб., или 12,5%). В 2015 г. ЗАО «Тендер» реализовало товаров, продукции, работ, услуг на сумму 80 959 тыс. руб., превысив уровень 2014 г. на 23 131 тыс. руб., или 40,0%.

Одной из основных причин значительного увеличения выручки от продаж в 2015 г. по сравнению с 2014 г. является открытие новых магазинов.

Таблица 5

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАО «ТАНДЕР» ЗА ПЕРИОД 2013-2015 гг. [21]

Показатели	Годы			Отклонение, (+,-)		Темп изменения, %	
	2013	2014	2015	2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	42 518	47 828	80 959	+15 310	+23 131	112,5	140,0
Общая величина затрат предприятия, тыс. руб.	39 283	44 946	77 696	+5 663	+33 023	114,4	172,8

Показатели	Годы			Отклонение, (+,-)		Темп изменения, %	
	2013	2014	2015	2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3 235	2 882	3 263	-353	+381	89,1	113,2
Чистая прибыль, тыс. руб.	1 763	1 210	1 378	-253	+168	85,6	113,9
Рентабельность продаж, %	7,6	6,0	4,0	-1,6	-2,0	-	-
Численность работающих, чел.	138	136	150	-2	+14	98,5	110,3
Производительность труда, тыс. руб./ чел	308,1	351,7	539,7	+43,6	+188,0	114,1	153,4
Расходы на оплату труда, тыс.руб.	23 217,1	25 214,4	33 606,0	+1 997,3	+8 391,6	108,6	133,3
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	14,0	15,4	18,7	+1,43	+3,4	110,3	109,2
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	6 217	6715	6 616,5	+498	-98,5	108,0	98,5
Фондоотдача, руб.	6,8	7,1	12,2	+1,7	+5,1	104,4	171,8
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	182,8	186,5	178,8	+3,7	-7,7	102,0	95,9
Рентабельность основного капитала, %	28,3	18,0	20,8	-5,7	-1,2	-	-

Следует также отметить, что столь высокие темпы роста объемов деятельности в 2015 г. связаны со стабилизацией экономической ситуации в стране, отразившейся увеличением спроса на продукты питания, росту объемов продаж также способствовала проводимая предприятием активная сбытовая политика.

Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг в условиях роста цен на покупные товары и продукцию, ростом цен и тарифов на сырье и материалы, используемые ЗАО «Тандер» увеличилась более высокими темпами, чем выручка от продаж.

В 2013 г. затраты предприятия составляли 39 283 тыс. руб., в 2014 г. – 44 946 тыс. руб., увеличение составило 5 663 тыс. руб. или 14,4%. В 2015 г. по сравнению с 2014 г. рост себестоимости проданных товаров, продукции, работ, услуг составил 72,8%.

На рис. 3 представлена сравнительная динамика выручки и затрат ЗАО «Тандер».

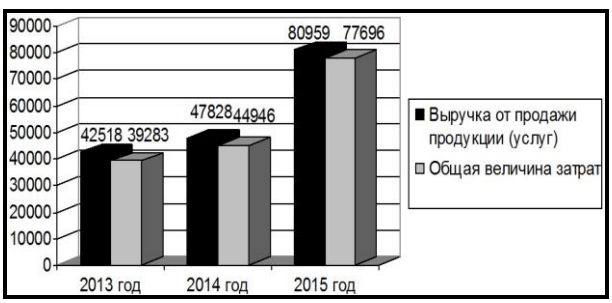

Рис. 3. Сравнительная динамика выручки и затрат ЗАО «Тандер» за период 2013-2015 гг.

Таким образом, опережающие темпы роста затрат в сравнении с темпами роста выручки оказали негативное влияние на прибыль от продаж, величина которой снизилась с 3 235 тыс. руб. в 2013 г. до 2 882 тыс. руб. в 2014 г., т.е. на 353 тыс. руб. В 2015 г. наблюдается незначительное увеличение показателя до 3 263 тыс. руб. (рост 381 тыс. руб., или 13,2%).

Аналогичная тенденция имеет место по показателю чистой прибыли. В 2013 г. предприятие получило чистую прибыль в размере 1 763 тыс. руб. В 2014 г. в распоряжении ЗАО «Тандер» осталось 1 210 тыс. руб. чистой прибыли. В 2015 г. сумма прибыли, остающаяся в распоряжении предприятия, составила 1 378 тыс. руб.

Значение рентабельности продаж, характеризующее эффективность деятельности предприятия показывает, что в 2013 г. на рубль выручки от продаж ЗАО «Тандер» имело 7,6 коп. прибыли от продаж, в 2014 г. – 6 коп. В 2015 г. рентабельность продаж снижается до 4%. В целом можно констатировать снижение эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

Численность работающих в ЗАО «Тандер» в 2013 г. составляла 138 чел., в 2014 г. численность сократилась на 2 чел., что связано с некоторым снижением емкости потребительского рынка. В 2015 г. в связи с заключением новых договоров поставки численность работающих увеличилась до 150 чел., т.е. на 14 чел., или 10,3%.

Эффективность использования трудовых ресурсов можно оценить с помощью исследования уровня производительности труда. Динамика показателей производительности труда за анализируемый период обнаруживает устойчивую тенденцию к росту: в 2013 г. она составляла 308,1 тыс. руб./ чел., в 2014 г. возросла до 351,7 тыс. руб./ чел., в 2015 г. на каждого работающего приходилось 539,7 тыс. руб. выручки от продажи товаров, продукции, работ, услуг.

Рост производительности труда в 2014 г. по сравнению с 2013 г. составил 43,6 тыс. руб./чел. или 28,5%, в 2015 г. по сравнению с 2014 г. производительность труда увеличилась на 188 тыс. руб./ чел., или 153,4%.

Средняя заработная плата за анализируемый период в ЗАО «Тандер» увеличилась с 14,02 тыс. руб. в 2013 г. до 15,4 тыс. руб. в 2014 г. В 2015 г. средняя заработная плата повысилась на уровне 18,7 тыс. руб. Рост зарплаты в 2014 г. по сравнению с 2013 г. составил 110,2 %, в 2015 г. по сравнению с 2014 г. – 109,2%. Темпы роста производительности труда опережают темпы роста заработной платы, что положительно характеризует деятельность предприятия.

Объекты основных средств составляют основу любого производства, в процессе которого создается продукция, оказываются услуги и выполняются работы. Основные фонды занимают основной удельный вес в общей сумме основного капитала хозяйствующего субъекта. От их количества, стоимости, качественного состояния, эффективности использования во многом зависят конечные результаты деятельности хозяйствующего субъекта.

Среднегодовая стоимость основных средств ЗАО «Тандер», рассчитанная по данным отчетности, обнаруживает неоднозначную тенденцию: в 2013 г. она составляла 6 217 тыс. руб., в 2014 г. – 6 715 тыс. руб., в 2015 г. – 6 616,5 тыс. руб. В 2014 г. по

сравнению с 2013 г. стоимость основных средств повысилась на 498 тыс. руб., или 8,0%. В 2015 г. по сравнению с 2014 г. стоимость основных средств незначительно снижается на 98,5 тыс. руб., или на 1,5%.

Эффективность использования основных фондов предприятия характеризует показатель фондоотдачи. В 2013 г. на 1 руб. стоимости основных средств ЗАО «Тандер» приходилось 6,84 руб. выручки от продаж. В 2014 г. фондоотдача увеличилась до 8,61 руб., а в 2015 г. наблюдается значительный рост фондоотдачи до 12,24 руб.

Важнейшим показателем эффективности функционирования предприятия – является величина полученной предприятием прибыли, образуемой как разница между доходами и расходами предприятия. Процесс формирования финансовых результатов предприятия представлен в табл. 6 [20, с. 85].

Таблица 6

ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ЗАО «ТАНДЕР» ЗА ПЕРИОД 2013-2015 гг. [22]

Показатели	2013 г.		2014 г.		2015 г.		Отклонение по сумме, +/-	
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	42 518	100,0	47 828	100,0	80 959	100,0	+5 310	+33 131
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	34 682	81,6	39 994	83,6	71 743	88,6	+5 312	+33 749
Валовая прибыль	7 836	18,4	7 834	16,4	9 216	11,4	-2	-618
Коммерческие расходы	4 601	10,8	4 952	10,3	5 953	7,3	+351	+1 000
Прибыль от продаж	3 235	7,6	2 882	6,0	3 263	4,0	-353	+381
Проценты к уплате	488	1,1	514	1,1	438	0,5	+26	-76
Прочие доходы	176	0,4	91	0,2	121	0,1	-85	+30
Прочие расходы	603	1,4	472	1,0	1 333	1,6	-131	+861
Прибыль до налогообложения	2 320	5,5	1 987	4,1	1 813	2,2	-333	-174
Текущий налог на прибыль	537	1,3	777	1,6	435	0,5	+240	-342
Чистая прибыль	1 763	4,1	1 210	2,5	1 378	1,7	-553	+168

Как видно из табл. 6, за период 2013-2015 гг. в ЗАО «Тандер» сформировался положительный финансовый результат по основной (текущей деятельности, связанной с реализацией продуктов питания, непродовольственных товаров и продукции собственного производства).

Отметим, что рост выручки от продажи товаров составил 5310 тыс. руб. в 2014 г. по сравнению с данными за 2013 г., в динамике за период 2014-2015 гг. и увеличение выручки составило 33 131 тыс. руб.

Увеличение показателей выручки от продаж в ЗАО «Тандер» можно оценить положительно, так это свидетельствует об укреплении позиций предприятия на потребительском рынке. Вследствие роста доходов (выручки от продаж) возросли затраты. Себестоимость проданных товаров увеличилась на 5 312 тыс. руб. в 2014 г. по сравнению с данным за период 2013 г. и на 33749 тыс. руб. в 2015 г. по сравнению с данными за период 2014 г.

Также в ЗАО «Тандер» за период 2013-2015 гг. зафиксирован рост коммерческих расходов. Значительное увеличение показателей выручки от продаж оказало позитивное влияние на показатели прибыли. Так, прибыль от продаж в 2015 г. по сравнению с данными за период 2014 г. увеличилась на 381 тыс. руб., хотя по данным за 2014 г. в сравнении с данными за период 2013 г. динамика данного показателя отрицательная, сокращение прибыли от продаж составило 353 тыс. руб.

Финансовый результат по прочим операциям – отрицательный (прочие расходы существенно превышают величину прочих доходов). В связи с чем прибыль до налогообложения в ЗАО «Тандер» сократилась до 2 320 тыс. руб. по данным за 2013 г., 1 987 тыс. руб. – за 2014 г., сократившись по сравнению с данными 2013 г. на 333 тыс. руб. За 2015 г. прибыль до налогообложения составила 1 813 тыс. руб., сократившись по сравнению с данными 2014 г. на 174 тыс. руб. После уплаты налога на прибыли в распоряжении предприятия осталась чистая прибыль в размере 1 763 тыс. руб. в 2013 г.; 1 210 тыс. руб. за 2014 г. и 1 378 тыс. руб. – в 2015 г.

На рис. 4 представлена динамика показателей прибыли ЗАО «Тандер» за период 2013-2015 гг.

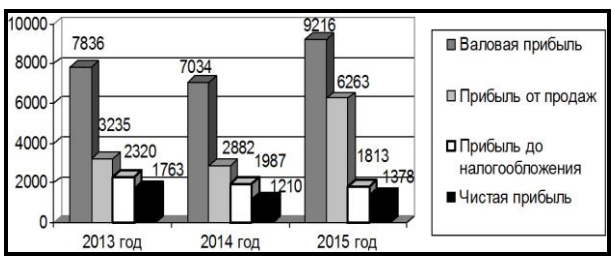

Рис. 4. Динамика показателей прибыли ЗАО «Тандер» за период 2013-2015 гг. [20, с. 73]

Таким образом, в 2015 г. имеет место увеличение чистой прибыли, что можно оценить положительно. В целом анализ основных показателей финансово – экономической деятельности ЗАО «Тандер» за период 2013-2015 гг. позволяет сделать вывод о повышении эффективности работы предприятия, сопровождающееся ростом объемов продаж, прибыли.

2.2. Системный анализ и оценка финансового состояния ЗАО «Тандер»

Сегодня для оценки финансовой работы на предприятии необходимо оценить финансовое состояние предприятия. Одним из качественных показателей финансового состояния предприятия является оценка имущественного положения предприятия, а также оценка источников его формирования [13, с. 22-29].

По данным бухгалтерской отчетности за период 2013-2015 гг., стоимость активной части бухгалтерского баланса ЗАО «Тандер» на 2013 г. увеличилась с 13 821 тыс. руб. до 16 001 тыс. руб. на 2014 г., т.е. увеличение составило 2 180 тыс. руб., в 2015 г. имеет место некоторое снижение величины активов до уровня 14 687 тыс. руб. (сокращение составило 1 314 тыс. руб.).

Отсюда, на изменение общей стоимости активов в 2014 г. по сравнению с данными за 2013 г. оказало влияние увеличение как внеоборотных – на 260 тыс. руб., – так и оборотных активов – на 1 920 тыс. руб.

На рис. 5 приведена динамика различных компонентов активов и пассивов ЗАО «Тандер».

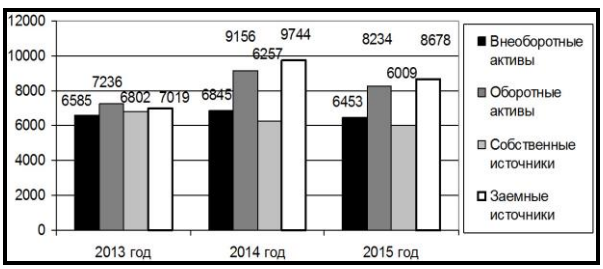

Рис. 5. Динамика компонентов активов и пассивов бухгалтерского баланса ЗАО «Тандер» за период 2013-2015 гг., тыс. руб. [21]

В динамике за 2015-2014 гг. стоимость всех компонентов активов и их источников сократилась, причем величина внеоборотных активов сократилась на 392 тыс. руб., а оборотных активов – на 922 тыс. руб.

Сумма собственных средств предприятия за 2014 г. снизилась с 6 802 тыс. руб. до 6 257 тыс. руб., т.е. на 545 тыс. руб., или 8,0%. Сумма заемных средств увеличилась с 7 019 тыс. руб. до 9 744 тыс. руб. Увеличение составило 2 725 тыс. руб., или 38,8%.

Увеличение суммы заемных средств ЗАО «Тандер» за 2014 г. обусловлено ростом краткосрочных заемных средств с 1 553 тыс. руб. до 2 015 тыс. руб., т.е. на 462 тыс. руб., или на 29,7%. Сумма собственных средств предприятия за 2015 г. снижается с 6 257 тыс. руб. до 6 009 тыс. руб., т.е. на 248 тыс. руб., или 4,0%.

Сумма заемных средств снижается с 9 744 тыс. руб. до 8 678 тыс. руб. Снижение составило 1 066 тыс. руб., или 10,9%. Краткосрочные заемные средства снизились с 2 015 тыс. руб. до 1 826 тыс. руб. Снижение составило 189 тыс. руб., или 9,4%. Долгосрочные заемные средства за 2015 г. снижаются с 1 200 тыс. руб. до 913 тыс. руб.

В структуре капитала предприятия на начало 2014 г. наибольшая часть приходится на заемные средства - 50,79%. На конец года их доля увеличивается до 60,90% и соответственно снижается доля собственных средств – с 49,21% до 39,10%. На конец 2015 г. доля собственных средств ЗАО «Тандер» увеличивается до 40,91% и соответственно снижается доля заемных средств до 59,09%. Краткосрочные заемные средства по состоянию на конец 2015 г. составляли 12,43% от величины источников формирования имущества предприятия, долгосрочные – 6,22%, кредиторская задолженность – 40,44%.

Таким образом, структура капитала ЗАО «Тандер» характеризуется за анализируемый период следующими особенностями. Предприятие в основном финансирует свою деятельность за счет заемных источников, представленных как долгосрочными, так и краткосрочными кредитами и займами. Однако наибольшую долю в заемных средствах занимает кредиторская задолженность.

Соответственно, финансовое положение определяется достигнутыми за отчетный период финансовыми результатами и соотношением между отдельными статьями актива и пассива баланса. С позиции краткосрочной перспективы финансовое положение предприятия оценивается показателями ликвидности и текущей платежеспособности, а с позиции долгосрочной перспективы – долгосрочной платежеспособностью.

Для оценки ликвидности баланса ЗАО «Тандер» за период 2013-2015 гг. составим табл. 7.

Таблица 7

ГРУППИРОВКА СТАТЕЙ БАЛАНСА ДЛЯ АНАЛИЗА ЛИКВИДНОСТИ ЗАО «ТАНДЕР» ЗА ПЕРИОД 2013-2015 гг. [22]

Тыс.руб.

Сгруппированные величины	Методика расчета	Сумма по состоянию на конец		
		2013 г.	2014 г.	2015 г.
А1 – наиболее ликвидные активы	250 + 260	483	718	620
А2 – быстро реализуемые активы	240 + 270	3264	3948	3488
А3 – медленно реализуемые активы	210+220+ +230+140	3489	4490	4126
А4 – трудно реализуемые активы	I –140	6585	6845	6453
БАЛАНС	-	13821	16001	14687
П1 – наиболее срочные обязательства	V – 610	3966	6529	5939
П2 – краткосрочные обязательства	610	1553	2015	1826
П3 – долгосрочные пассивы	IV	1500	1200	913
П4 – постоянные пассивы	III	6802	6257	6009
БАЛАНС	-	13821	16001	14687

В табл. 8 приведены результаты анализа ликвидности баланса в ЗАО «Тандер».

Таблица 8

ОЦЕНКА ИЗЛИШЕК (+) ИЛИ НЕДОСТАТОК (-) СРЕДСТВ ПО ГРУППАМ АКТИВОВ-ПАССИВОВ ЗАО «ТАНДЕР» ЗА ПЕРИОД 2013 – 2015 гг.

Тыс. руб.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
А1-П1	-3483	-5811	-5319
А2-П2	+1711	+1933	+1662
А3-П3	+1989	+3290	+3213

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
А4-П4	-217	+588	+444

Таким образом, на протяжении 2013 - 2015 гг.. ЗАО «Тандер» имело недостаточную платежеспособность, баланс не обладал ни текущей, ни перспективной ликвидностью.

Дадим оценку финансовых коэффициентов ликвидности, расчет которых произведем в табл. 9.

Таблица 9

ОЦЕНКА КОЭФФИЦИЕНТОВ ЛИКВИДНОСТИ ЗАО «ТАНДЕР» ЗА ПЕРИОД 2013 – 2015 гг. [22]

Тыс. руб.

Показатели	Сумма по состоянию на конец года			Отклонение, +/-	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
1. Запасы	3489	4490	4126	+1001	-364
2. Денежные средства и краткосрочные финн.вложения	483	718	620	+235	-98
3. Оборотные активы	7236	9156	8234	+1920	-922
4. Краткосрочные обязательства	5519	8544	7765	+3025	-779
5. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,0875	0,0840	0,0798	-0,0035	-0,0042
6. Коэффициент критической ликвидности	0,6789	0,5461	0,5290	-0,1328	-0,0171
7. Коэффициент текущей ликвидности	1,3111	1,0716	1,0604	-0,2395	-0,0112

Из расчетных значений коэффициента абсолютной ликвидности следует, что предприятие ЗАО «Тандер» за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений в 2014 г. может покрыть 8,75% краткосрочной задолженности. В 2014 г. платежные возможности также несколько снижаются – коэффициент абсолютной ликвидности уменьшается до 8,40%, а в 2015 г. показатель снижается до 7,98%. Критериальное значение коэффициента составляет $K_{ал}$ = 0,2-0,7. Рассчитанные значения коэффициента абсолютной ликвидности свидетельствуют о том, что баланс не обладает текущей ликвидностью, а предприятие в настоящее время неплатежеспособно.

Коэффициент критической ликвидности характеризует платежные возможности предприятия при условии погашения дебиторской задолженности. Нормальные значения коэффициентов: $K_{тл} \geq$ 0,7-0,8. Коэффициент критической ликвидности на протяжении анализируемого периода обнаруживает устойчивую тенденцию к снижению, увеличиваясь с 67,89% в 2014 г. до 52,9% в 2015 г. Значит, и при условии своевременных расчетов с дебиторами предприятие в 2015 г. не может погасить всю краткосрочную задолженность.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует платежные возможности предприятия, оцениваемые при условии своевременных расчетов с дебиторами. Нормальные значения коэффициентов: $K_{кл} \geq$ 2,0. Из расчетных данных следует, что предприятие, даже при условии своевременного расчета с дебиторами, благоприятной конъюнктуры рынка, в перспективе не платежеспособно, так как значения коэффициента текущей ликвидности ниже нормального.

В настоящее время предприятие в основном финансирует свою деятельность за счет заемных источников, представленных как долгосрочными так и краткосрочными кредитами и займами. За период 2013-2015 гг. у ЗАО «Тандер» наблюдается недостаточный уровень платежеспособности, обусловленный преобладанием в структуре баланса заемных средств.

Охарактеризуем финансовые коэффициенты ЗАО «Тандер». Для расчета финансовых коэффициентов составим табл. 10. Предприятие не обладает достаточной степенью финансовой самостоятельности. В 2013 г. собственные средства ЗАО «Тандер» занимали 49,21% от капитала предприятия, в 2014 г. значение коэффициента снизилось до 39,10%, т.е. на 10,11%. В 2015 г. доля собственных средств в капитале предприятия незначительно повышается (на 1,81%) до 40,91%, что свидетельствует о повышении уровня независимости ЗАО «Тандер» от внешних источников финансирования.

Однако за период 2013-2015 гг. значение показателя ниже критериального. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств является финансовой характеристикой, дополняющей коэффициент автономии, и определяется как частное от деления величины обязательств предприятия на величину его собственных средств.

В 2013 г. заемные средства ЗАО «Тандер» в 1,0319 раза превышали собственный капитал, в 2014 г. – в 1,56 раза. В 2015 г. значение коэффициента соотношения заемных и собственных средств снижается до 1,4442. В 2015 г. наблюдается снижение плеча финансового рычага, что свидетельствует о том, что финансовая зависимость предприятия от внешних инвесторов несколько снижается.

Коэффициент маневренности показывает, какая часть собственных средств предприятия находится в мобильной форме, позволяющей относительно свободно маневрировать этими средствами. Высокое значение коэффициента положительно характеризует финансовое состояние предприятия. Оптимальной (рекомендуемой) величиной коэффициента считается значение, равное 0,5 ($K_{мн}$ = 0,5).

Таблица 10

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ЗАО «ТАНДЕР»ЗА ПЕРИОД 2013 – 2015 гг. [13, С. 22-29]

Тыс. руб.

Показатели	По состоянию на конец года	Отклонение, +/-

	2013	2014	2015	2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.
1. Внеоборотные активы, тыс. руб.	6 585	6 845	6 451	+260	-394
2. Запасы (с НДС), тыс. руб.	3 489	4 490	4 126	+1 001	-364
3. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.	483	718	620	+235	-98
4. Оборотные активы, тыс. руб.	7 236	9 156	8 234	+1 920	-922
5. Денежные средства, краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность, тыс. руб.	3 747	4 666	4 108	+919	-558
6. Капитал и резервы, тыс. руб.	6 802	6 257	6 009	-545	-248
7. Собственные оборотные средства, тыс. руб.	217	-588	-442	-805	+146
8. Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	1 500	1 200	913	-300	-287
9. Краткосрочные обязательства, тыс.руб.	5 519	8 544	7 765	+3 025	-779
10. Заемный капитал, тыс. руб.	7 019	9 744	8 678	+2 725	-1 066
11. Баланс, тыс. руб.	13 821	16 001	14 687	+2 180	-1 314
12. Коэффициент автономии	0,4921	0,3910	0,4091	-0,1011	+0,0181
13. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	1,0319	1,5573	1,4442	+0,5254	-0,1131
14. Коэффициент маневренности	0,0319	-0,0940	-0,0736	-0,1259	+0,0204
15. Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками формирования	0,0622	-0,1310	-0,1071	-0,1932	+0,0238

В 2013 г. ЗАО «Тандер» имело собственные оборотные средства в сумме 217 тыс. руб., при этом значение коэффициента маневренности – 3,19%, что ниже нормального значения. В 2014-2015 гг.. у предприятия нет собственных оборотных средств, не соблюдается минимальное условие финансовой устойчивости. Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками финансирования определяется как отношение величины собственных оборотных средств к стоимости запасов предприятия. Нормальные значения коэффициента определены статистически в пределах $K_{об\ зап} \geq 0{,}6\text{-}0{,}8$ [21].

Полученные отрицательные расчетные значения коэффициента в период 2014-2015 гг.. свидетельствуют о том, что у предприятия отсутствуют собственные оборотные средства. В период 2014-2015 гг.. значение анализируемого коэффициента в ЗАО «Тандер» отрицательное, что свидетельствует о недостаточной обеспеченности запасов собственными источниками.

В целом можно отметить, что финансовое состояние предприятия является не достаточно устойчивым и платежеспособным, в тоже время несколько настораживает рост заемных источников, а также некоторое снижение собственных источников.

2.3. Анализ и оценка эффективности применения финансового контроля в ЗАО «Тандер»

Внутренний контроль на предприятиях, в т.ч. и в ОАО «Тандер» и его дочернего предприятия ЗАО «Тандер» являются важнейшей частью современной системы управления ими, позволяющей достичь поставленных целей с минимальными затратами. Этот вид контроля осуществляется внутренними аудиторами и внутренними контролерами.

Текущий контроль за финансово-хозяйственной деятельностью участников группы осуществляется службой внутреннего контроля, функции которой могут выполнять централизованная бухгалтерия, служба внутреннего контроля головной компании, специализированная компания, управляющая финансами группы, внутренняя аудиторская структура (подразделение) группы. Задача службы финансового контроля следить за соответствием фактических расходов плановым показателям, нормативам, сметам и бюджетным заданиям, а также организовать систему аналитической отчетности группы. К контрольным мероприятиям относятся организация плановых и внеплановых контрольно-ревизионных проверок: деятельности компаний – участниц предпринимательского объединения, включая производственно-хозяйственную и коммерческую деятельность; финансово-экономического состояния; организации бухгалтерского учета и отчетности.

В ходе контрольных мероприятий проверяются: правильность ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской отчетности компаниями - участницами группы; достоверность формирования консолидированной финансовой отчетности; правильность начисления налогов и сборов и своевременность расчетов с бюджетом; расчеты с кредиторами и дебиторами; направления движения финансовых потоков; исполнение финансовых планов, бюджетов; финансовое состояние каждой организации и группы в целом; обеспечение сохранности имущества группы компаний.

Основными методами деятельности службы внутреннего контроля являются проверка качества управления, операционная проверка, проверка соблюдения законодательства, финансовая проверка. Цель проверки качества управления состоит в оценке деятельности органов управления, подразделений и служащих организаций участниц группы по минимизации экономических рисков и контролю за ними в рамках поставленных объединением целей.

Операционная проверка проводится для анализа деятельности организационных структур и их возможностей по выполнению возложенных на них задач, а также для проверки и оценки качества и согласованности между собой систем, процессов и процедур [17, с. 3-7].

Проверка соблюдения требований и норм законодательства РФ (гражданского, бухгалтерского, налогового и др.), внутренних документов группы и принятых методик, программ, правил, порядков и процедур является неотъемлемой и важной частью контрольной работы. Финансовая проверка осуществляется для оценки надежности учета и отчетности, достоверности информации, формируемой в рамках бухгалтерского, налогового и управленческого учета.

Внутренние аудиторы работают в службах внутреннего аудита (СВА) предприятия ОАО «Тандер» и

выполняют исключительно контрольные и консультационные функции. Внутренние контролеры участвуют в проверках в соответствии со своими функциональными обязанностями, наряду с выполнением иных управленческих функций.

Совместно внутренние аудиторы и внутренние контролеры обеспечивают работу системы внутреннего контроля (СВК) предприятий.

Основная задача системы внутреннего контроля в ЗАО «Тандер» состоит в обеспечении наблюдения и (или) проверки функционирования любого объекта внутреннего контроля (предприятия в целом, его подразделений и филиалов, иных объектов внутреннего контроля) на предмет соответствия их деятельности законам, стандартам, планам, нормам, правилам, приказам, принимаемым управленческим решениям. Устанавливая отклонения от требований этих документов и выявляя причины их возникновения, система внутреннего контроля способствует своевременной разработке собственниками и (или) исполнительными органами управления предприятием, а также реализации мероприятий, нацеленных на его оптимальное функционирование.

Наличие эффективно работающей системы внутреннего контроля является важнейшим фактором роста конкурентоспособности предприятия ЗАО «Тандер». Как показывает практика, наличие системы внутреннего контроля создает реальные предпосылки успешного развития бизнеса в связи с [12, с. 84]:

- появлением возможности на выгодных условиях привлекать инвестиции путем повышения качества финансовой (бухгалтерской) отчетности хозяйствующего субъекта;
- появлением возможности эффективно управлять использованием материальных и трудовых ресурсов хозяйствующего субъекта и проводить эффективную ценовую политику;
- появлением у собственников возможности контролировать деятельность топ-менеджмента на соответствие его действий целям бизнеса хозяйствующего субъекта, а у топ-менеджмента – эффективности работы филиалов и структурных подразделений хозяйствующего субъекта.

Осуществлению финансового контроля в исследуемой организации предшествует составление финансовых планов. В ходе финансового планирования каждое предприятие всесторонне оценивает свое финансовое состояние, определяет возможность увеличения финансовых ресурсов и выявляет направления наиболее эффективного их использования.

Разработанный на основе этих данных финансовый план служит для увязки общего объема финансовых ресурсов с их источниками и направлениями расходования. В настоящее время в ЗАО «Тандер» финансовое планировании осуществляется в форме бюджетирования. Бюджетный процесс предполагает формирование, согласование и утверждение бюджетов, а также контроль за их исполнением и возможность оперативного внесения необходимых корректировок.

В настоящее время в исследуемой организации важнейшим является составление бюджета продаж. Бюджет продаж объединяет информацию об объемах реализации, ценах и, соответственно, о выручке от реализации. Он является отправной точкой всего процесса бюджетирования.

Таким образом, являясь количественным выражением целей, стратегий, планов и намеченных мероприятий по их реализации, бюджеты организации обеспечивают информационную базу для анализа включенных в них экономических показателей. В процессе бюджетирования определяется прогнозное финансовое состояние организации. Если результирующие финансовые показатели, исчисленные на основе системы бюджетов (такие, как ликвидность, прибыль, рентабельность и др.), неудовлетворительны, то анализируется влияние на финансовое состояние компании основных параметров бюджетов и заложенных в них нормативов при их изменении.

В общем случае бюджетному анализу подвергаются оцененное в денежном выражении и отраженное в бюджетах движение (изменение количества, стоимости, пропорций, перераспределение между любыми институциональными единицами коммерческой организации) любых элементов имущества организации или объектов ее имущественных прав и соответственно любых источников их формирования (финансирования), а также факторы этого движения.

Важнейшее направление работы в систему внутреннего контроля – анализ и оценка исполнению бюджета. В настоящее время составляются обособленные бюджеты продажа, закупок, коммерческих расходов и прибыли. Анализ исполнения бюджетов позволяет применять систему управления по отклонениям, когда внимание концентрируется на показателях, имеющих значительные отклонения от плановых. Аудит доходов и расходов позволяет сопоставлять изменение доходов и расходов по периодам (в динамике), определять и сопоставлять рентабельность отдельных направлений бизнеса, устанавливать нормативы и лимиты расходов и пр.

Ниже в табл. 11 представлены результаты контроль исполнения бюджета продаж, затрат и прибыли ЗАО «Тандер» за период 2013-2015 гг.

Таблица 11

КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА ПРОДАЖ, ЗАТРАТ И ПРИБЫЛИ ЗАО «ТАНДЕР» ЗА ПЕРИОД 2013-2015 гг. [21]

Тыс. руб.

Наименование/период	2013г.		Выполнение плана, %	2014г.		Выполнение плана, %	2015г.		Выполнение плана, %
	бюджет	факт		бюджет	факт		бюджет	факт	
Продажи	42 350	42 518	100,4	47 890	47 828	99,9	78 548	80 959	103,0
Себестоимость проданной продукции	34 550	34 682	100,4	40 090	39 994	99,8	69 348	71 743	103,4

Наименование/период	2013г.		Выполнение плана, %	2014г.		Выполнение плана, %	2015г.		Выполнение плана, %
	бюджет	факт		бюджет	факт		бюджет	факт	
Валовой доход (прибыль)	7 800	7 836	100,5	7 800	7 834	100,4	9 200	9 216	100,2
Коммерческие расходы	4 555	4 601	101,0	4 910	4 952	100,8	5 905	5 953	100,8
Прибыль от продаж	3 245	3 235	99,7	2 890	2 882	99,7	3 295	3 263	99,0

Приведенные в табл. 11 данные показывают, что в ЗАО «Тандер» за анализируемый период (2013 г. и 2015 г.) имеет место выполнение плана продаж (за исключением 2014 г.).

Процент выполнения продаж составил 100,4% – за 2013 г., 99,9% – за 2014 г. и 103,0% – за 2015 г. Причем исполнение в полном объеме продаж оказало положительное влияние на величину валовых доходов, процент выполнения бюджета по валовому доходу составил 100,5% – за 2013 г., 100,4% – за 2014 г. и 100,2% – за 2015 г. В тоже время можно выделить факты перерасхода бюджета по коммерческим расходам, т.е. расходам, связанным с осуществлением коммерческо-торговой деятельности, процент выполнения бюджета по коммерческим расходам составил 101,0% – за 2013 г., 100,8% – за 2014 г. и 100,8% – за 2015 г.

Следует отметить, что превышение фактического уровня коммерческих расходов в ЗАО «Тандер» в сравнении с плановыми, негативно отразились на величине прибыли от продаж, процент выполнения бюджета по прибыли от продаж составил 99,7% – за 2013 г., 99,7% – за 2014 г. и 99% – за 2015 г.

Ниже на рис. 6 дана оценка исполнения бюджета. В целом можно положительно оценить перевыполнение плана продаж.

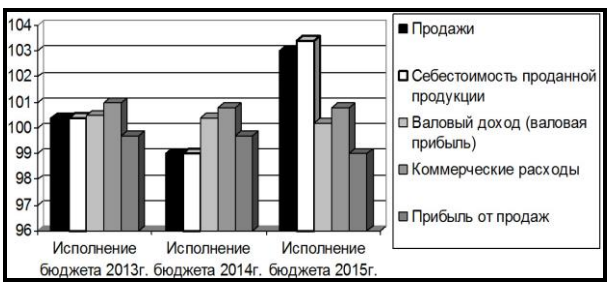

Рис. 6. Оценка исполнения бюджета ЗАО «Тандер» за период 2013-2015 гг., % [22]

Не менее важен и анализ тенденций (исполнения бюджета) продаж по бизнес-направлениям. Ниже в табл. 12 дана оценка исполнения бюджета продаж по важнейшим бизнес-направлениям в ЗАО «Тандер», которые включают: бюджет продаж (выручки) от продажи продуктов питания; бюджет продаж (выручки) от продажи продукции собственного производств; бюджет продаж (выручки) от реализации непродтоваров.

Приведенные в табл. 12 данные свидетельствуют о том, что бюджетирование продаж, т.е. планирование денежной выручки, осуществляется грамотно, что подтверждается достаточно высоким уровнем выполнения планов по всем бизнес-направлениям:

- исполнение бюджета по выручке от продаж продуктов питания в ЗАО «Тандер» составило 100,2% – в 2013 г., 98,8% – в 2014 г. и 101,5% – в 2015 г.;
- исполнение бюджета по выручке от продажи продукции собственного производства в ЗАО «Тандер» составило 101,8% – в 2013 г., 102,9% – в 2014 г. и 106,4% – в 2015 г.;
- исполнение бюджета по выручке от продажи непродтоваров в ЗАО «Тандер» составило 98,2% – в 2013 г., 100,5% – в 2014 г. и 110,5% – в 2015г.

Ниже на рис. 7 дана оценка исполнения плана продаж по бизнес-направлениям в ЗАО «Тандер» за период 2013-2015 гг.

Таблица 12

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА ПРОДАЖ ПО БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЯМ ГРУППАМ В ЗАО «ТАНДЕР» ЗА ПЕРИОД 2013-2015 гг. [11, с. 78]

Тыс. руб.

Годы	Выручка от продажи продуктов питания		Выручка от продажи продукции собственного производства		Выручка от реализации непродтоваров	
	план	факт	план	факт	план	факт
2013 г.	29 450	29 508	9 425	9 598	3 475	3 412
% выполнения плана	100,2		101,8		98,2	
2014 г.	32 980	32 579	11 023	11 344	3 887	3 905
% выполнения плана	98,8		102,9		100,5	
2015 г.	57 568	58 432	15 997	17 021	4 983	5 506
% выполнения плана	101,5		106,4		110,5	

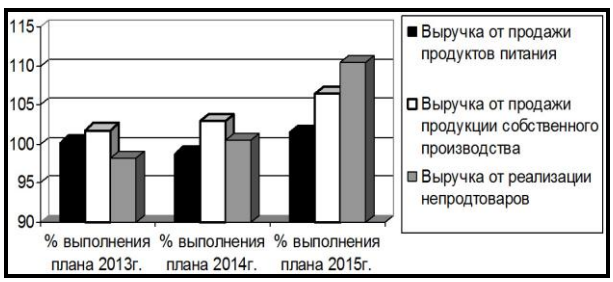

Рис. 7. Анализ и оценка исполнения плана продаж по бизнес-направлениям в ЗАО «Тандер» за период 2013-2015 гг.. [15, с. 11-14]

Не менее важен и анализ тенденций (исполнения бюджета) показателей во времени. В бюджете продаж отражен объем реализации товаров, продукции, работ, услуг с разбивкой по кварталам.

Такой бюджет составляется на основе сбытовой деятельности прошлых лет и на основе данных о сумме заключенных договоров (табл. 13).

Таблица 13

БЮДЖЕТ ПРОДАЖ ЗАО «ТАНДЕР» НА 2016 г. [21]

Тыс. руб.

Наименование/период	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Всего на 2015 г.	Фактически за 2015 г.	Выполнение плана, %
1. Продажа продуктов питания	15014	12998	13056	16500	57 568	58 432	101,5
2. Продажа продукции собственного производства	4323	3441	3211	5022	15 997	17 021	106,4
3. Выручка от реализации непродтоваров	1245	1220	1273	1245	4983	5 506	110,5
Итого продаж	20582	17659	17540	22767	78 548	80959	103,0

Как видно из данных табл. 13, наибольший объем продаж в ЗАО «Тандер» планируется на первый и четвертый квартал, общая же сумма выручки на 2015 г. составила 80 959 тыс.руб. Приведенные данные показали, что выполнение плана продаж произошло по всем видам бизнес-направлений, общий процент выполнения плана продаж составил 3%. При разработке и контроле бюджета продаж является определение размера денежных поступлений от этих продаж. Бюджет денежных средств дополняется оперативным документом, который необходим при любой форме финансового планирования – платежным календарем. Составление платежного календаря в ЗАО «Тандер» заключается в определении конкретной последовательности и сроков осуществления всех расчетов, что позволяет своевременно перечислить платежи в бюджет и внебюджетные фонды и обеспечить финансирование нормальной хозяйственной деятельности предприятия.

При составлении платежного календаря определяются установленные законодательством, условиями договоров с поставщиками и другими документами календарные даты осуществления каждого платежа в предстоящем месяце.

В ЗАО «Тандер» платежный календарь составляется на год с разбивкой по кварталам на основе реальной информационной базы о денежных потоках предприятия. Исходя из расчетов доходов и расходов в платежном календаре ЗАО «Тандер», следует отметить, что в пяти месяцах из шести 2015 г. доходы предприятия не покрывают необходимых расходов, но этот недостаток компенсируется тем, что в четвертом квартале имелось положительное сальдо на начало месяца и суммы планируемых доходов превышают суммы планируемых расходов.

Следовательно, управленческий анализ и контроль - это важный элемент бюджетирования, обеспечивающий информационную прозрачность бизнес-процессов, которая необходима для оперативного и стратегического управления ими. Например, анализ денежных потоков позволяет руководству ЗАО «Тандер» наладить синхронность поступления и расходования денег в целях поддержания необходимого для исполнения платежных обязательств объема денежных средств, что дает возможность более реально оценивать платежные возможности организации.

Основными методами деятельности службы внутреннего контроля в ЗАО «Тандер» являются проверка качества управления, операционная проверка, проверка соблюдения законодательства, финансовая проверка. Цель проверки качества управления состоит в оценке деятельности органов управления, подразделений и служащих организаций участниц группы по минимизации экономических рисков и контролю за ними в рамках поставленных объединением целей.

Отсюда, операционная проверка проводится для анализа деятельности организационных структур ЗАО «Тандер» и их возможностей по выполнению возложенных на них задач, а также для проверки и оценки качества и согласованности между собой систем, процессов и процедур.

Соответственно, проверка соблюдения требований и норм законодательства РФ (гражданского, бухгалтерского, налогового и др.), внутренних документов группы и принятых методик, программ, правил, порядков и процедур является неотъемлемой и важной частью контрольной работы. Финансовая проверка осуществляется для оценки надежности учета и отчетности ЗАО «Тандер», достоверности информации, формируемой в рамках бухгалтерского, налогового и управленческого учета.

Механизмы внутреннего контроля, главным из которых является система бухгалтерского учета, обеспечивают [18, с. 12-19]:

- выполнение финансово-хозяйственных операций с разрешения уполномоченных на то руководителей;
- отражение всех операций в бухгалтерском учете в правильных суммах, в соответствии с принятой хозяйствующим субъектом учетной политикой;
- непосредственный доступ к активам строго определенному кругу сотрудников хозяйствующего субъекта, установленному регламентирующими документами;
- соответствие зафиксированных в бухгалтерском учете и фактически имеющихся в наличии активов методами инвентаризации, которое определяется руководством с установленной нормативными документами периодичностью.

По итогам проведения контрольных мероприятий служба внутреннего контроля должна:

- обеспечивать полное документирование каждого факта проверки и оформление заключения по результатам проверок, в котором отражаются все вопросы, изученные в ходе проверки, выявленные недостатки и нарушения, рекомендации по их устранению, а также делать представления по применению мер дисциплинарного и иного воздействия к нарушителям;
- представлять заключения по итогам проверок органам управления группой, руководителям организаций - участниц группы и соответствующих подразделений для принятия мер по устранению нарушений;
- своевременно информировать руководство группы о всех вновь выявленных рисках, нарушениях сотрудниками объединения требований законодательства, нормативных актов, внутренних распоряжений и установленных процедур;
- своевременно информировать руководство о мерах, принятых с целью устранения допущенных нарушений.

Таким образом, приведенные данные показывают, что в ЗАО «Тандер» систему менеджмента внутреннего контроля можно оценить как достаточно приемлемую, и в тоже время выявлены «узкие места».

2.4. Анализ и оценка информационно-программного обеспечения ЗАО «Тандер»

Руководителю предприятия ЗАО «Тандер» сегодня приходится принимать решения в условиях неопределенности и риска, что вынуждает его постоянно держать под контролем различные аспекты финансово-хозяйственной деятельности. Эта деятельность отражена в большом количестве документов, содержащих разнородную информацию. Грамотно обработанная и систематизированная она является в определенной степени гарантией эффективного управления. Напротив, отсутствие достоверных данных может привести к неверному управленческому решению и, как следствие, к серьезным убыткам.

Информационно-программное обеспечение вне зависимости от их масштаба, программно-аппаратной платформы и стоимости должны обеспечивать качественное ведение учета, быть надежными и удобными в эксплуатации. В функциональном аспекте информационно-программное обеспечение должно, по крайней мере:

- безошибочно производить арифметические расчеты;
- обеспечивать подготовку, заполнение, проверку и распечатку первичных и отчетных документов произвольной формы;
- осуществлять безошибочный перенос данных из одной печатной формы в другую;
- производить накопление итогов и исчисление процентов произвольной степени сложности;
- обеспечивать обращение к данным и отчетам за прошлые периоды (вести архив) [15, с. 11-14].

В настоящее время в ЗАО «Тандер» используются автоматизированные пакеты программ – используется программа «Парус». Использование автоматизированной системы обработки и обмена данных сокращает бумажную работу, возможность ошибок и таким образом снижает затраты предприятия на исправление этих ошибок. Автоматизированные системы управления информационным потоком позволяют избежать простоев в работе и внедрить на предприятиях систему быстрого реагирования и поставки точно в срок.

Следовательно, информационно – программное обеспечение характеризуется рядом особенностей, которые следует учитывать при оценке условий и процедур контроля. Ниже приведены отличия компьютерной обработки данных от неавтоматизированной [12, с. 68].

1. Единообразное выполнение операций. Компьютерная обработка предполагает использование одних и тех же команд при выполнении идентичных операций бухгалтерского учета, что практически исключает появлению случайных ошибок, обыкновенно присущих ручной обработке. Напротив, программные ошибки (или другие систематические ошибки в аппаратных либо программных средствах) приводят к неправильной обработке всех идентичных операций при одинаковых условиях.
2. Разделение функций. Компьютерная система может осуществить множество процедур внутреннего контроля, которые в неавтоматизированных системах выполняют разные специалисты. Такая ситуация оставляет специалистам, имеющим доступ к компьютеру, возможность вмешательства в другие функции. В итоге компьютерные системы могут потребовать введения дополнительных мер для поддержания контроля на необходимом уровне, который в неавтоматизированных системах достигается простым разделением функций. К подобным мерам может относится система паролей, которые предотвращают действия, не допустимые со стороны специалистов, имеющих доступ к информации об активах и учетных документах через терминал в диалоговом режиме.
3. Потенциальные возможности появления ошибок и неточностей. По сравнению с неавтоматизированными системами бухгалтерского учета компьютерные системы более открыты для несанкционированного доступа, включая лиц, осуществляющих контроль. Они также открыты для скрытого изменения данных и прямого или косвенного получения информации об активах.
4. Потенциальные возможности усиления контроля со стороны администрации. Компьютерные системы дают в руки администрации широкий набор аналитических средств, позволяющих оценивать и контролировать деятельность фирмы. Наличие дополнительного инструментария обеспечивает укрепление системы внутреннего контроля в целом и, таким образом, снижение риска его неэффективности. Так, результаты обычного сопоставления фактических значений коэффициента издержек с плановыми, а также сверки счетов поступают к администрации более регулярно при компьютерной обработке информации. Кроме того, некоторые прикладные программы накапливают статистическую информацию о работе компьютера, которую можно использовать в целях контроля фактического хода обработки операций бухгалтерского учета.
5. Инициирование выполнения операций в компьютере. Компьютерная система может выполнять некоторые операции автоматически, причем их санкционирование не обязательно документируется, как это делается в неавтоматизированных системах бухгалтерского учета, поскольку сам факт принятия такой системы в эксплуатацию администрацией предполагает в неявном виде наличие соответствующих санкций.

В настоящее время в ЗАО «Тандер» используется программа «1С: бухгалтерия» версии 8.0 «Управление торговлей». Это программное обеспечение представляет собой универсальную систему для автоматизации учета в торговле, складском хозяйстве и смежных отраслях деятельности предприятия. Данное программное обеспечение является универсальной бухгалтерской программой и предназначена для ведения синтетического и аналитического бухгалтерского учета. В программе существует режим формирования произвольных отчетов, позволяющий на некотором бухгалтерском языке описать форму и содержание отчета, включая в него остатки и обороты по счетам и по объектам аналитического учета. С помощью данного режима реализованы отчеты, предоставляемые в налоговые органы, кроме того данный режим используется для создания внутренних отчетов для анализа финансовой деятельности организации в произвольной форме. Система формирует всю отчетность, предоставляемую в налоговые инспекции.

Программа «1С-бухгалтерия»: Управление торговлей 8.0» является компонентой «Бухгалтерский учет» системы программ 1С: Предприятие версии

7.7. Компонента «Бухгалтерский учет» предназначена для учета наличия и движения средств торгового предприятия.

Программа «1С: Бухгалтерия версия 8.0» может вести практически любой раздел бухгалтерского учета [14, с. 30-39]:

- учет операций по банку и кассе;
- учет основных средств и нематериальных активов;
- учет материалов;
- учет товаров, услуг и производства продукции;
- учет валютных операций;
- учет взаиморасчетов с организациями, дебиторами, кредиторами и подотчетными лицами;
- учет расчетов по заработной плате;
- учет расчетов с бюджетом;
- другие разделы бухгалтерского учета;
- налоговый учет.

Наряду с реализацией основных направлений работы и учета хозяйственных операций используется программа «1С: Розница». Использование данной программы направлено на эффективное выполнение следующих функций и решение следующих задач:

- продажа товаров (оформление кассовых чеков, отражение оплаты в различной форме);
- учет товаров (поступление их от поставщика или с центрального склада, расположение их в торговом зале, инвентаризация);
- ценообразование (установление цен и скидок, поддержка дисконтных карт);
- поддержка торгового оборудования (контрольно-кассовых машин, POS-систем, терминалов сбора данных, сканеров штрихкодов);
- взаимосвязь с бухгалтерскими и иными программами.

В программе «1С: Розница» поддерживается работа с широким спектром современного торгового оборудования. В настоящее время в магазинах установлены фискальные регистраторы, терминалов сбора данных, сканеров штрихкодов, электронных весов, дисплеев покупателя, эквайринговых систем, считывателей магнитных карт и другого оборудования. Фискальный регистратор осуществляет регистрацию информации в фискальной памяти и печатает чеки. Вся его работа управляется установленным на компьютере программным обеспечением.

Обобщая вышеизложенное можно отметить, что использование программного обеспечения обеспечивает высокую точность учетных данных; оперативность данных учета; повышение производительности труда учетных работников; освобождение их от выполнения простых технических функций и предоставления большей возможности заниматься контролем и анализом хозяйственной деятельности; увязку всех видов учета и планирования.

2.5. Анализ и оценка экономической безопасности ЗАО «Тандер»

В современной рыночной экономике обязательным условием предпринимательского успеха является обеспечение экономической безопасности хозяйственной деятельности. Экономическая безопасность представляет собой защищенность интеллектуальной собственности и интересов предпринимательской структуры. Важным механизмом обеспечения безопасности является упорядоченность возникновения, осуществления и прекращения отношений, связанных с коммерческой тайной [18, с. 12-19].

В порядке локального нормотворчества работодателем может быть издано положение о коммерческой тайне с учетом положений Федерального закона «О коммерческой тайне» от 29 июля 2004 г. №98-ФЗ.

Безопасность предприятия – это состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и обеспечения стабильного функционирования предприятия в настоящее время и в будущем.

Функциональные составляющие экономической безопасности предприятия – это совокупность основных направлений его экономической безопасности, существенно отличающихся друг от друга по своему содержанию. Примерная структура функциональных составляющих безопасности бизнеса: финансовая, интеллектуальная и кадровая, технико-технологическая, политико-правовая, экологическая, информационная, силовая.

Каждая из вышеперечисленных функциональных составляющих экономической безопасности предприятия характеризуется собственным содержанием, набором функциональных критериев и способами обеспечения.

Основной причиной необходимости обеспечения экономической безопасности предприятия является стоящая перед каждым предприятием задача достижения стабильности своего функционирования и создания перспектив роста для выполнения целей данного бизнеса. Под целями бизнеса следует понимать систему побудительных мотивов, заставляющих людей начинать новое дело.

К таким побудительным мотивам относятся: сохранение и приумножение капитала акционеров предприятия; самореализация через данный бизнес его инициаторов и высшего менеджмента предприятия; удовлетворение различных потребностей людей и общества в целом. Данный мотив особенно часто является доминирующим в деятельности государственных или муниципальных предприятий.

Формируясь на основе видения инициаторами бизнеса его целей, философия бизнеса представляет собой систему ценностей и норм поведения, принятых на данном предприятии, а также место и роль предприятия в системе бизнеса и обществе в целом.

Для оценки эффективности достижения целей роста объемов деятельности, исследуем общую динамику продаж за периоды с 2010-2015 гг. (табл. 14).

Таблица 14

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ДИНАМИКИ ПРОДАЖ В ЗАО «ТАНДЕР» ЗА ПЕРИОД 2010-2015 гг. [21]

Тыс. руб.

Показатели	Годы					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Выручка от продажи товаров, про-	26518	30227	36691	42518	47828	80959

Показатели	Годы					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
дукции, услуг						
Отклонение, +/-(в расчете к предыдущему периоду)	-	+3709	+6464	+5827	+5310	+33131
Темпы изменения, % (в расчете к предыдущему году)	-	114,0	121,4	115,9	112,5	169,3

Согласно представленным расчетам в ЗАО «Тандер» имеет место стабильные темпы роста показателей выручки, т.е. объемы сбыта (рис. 8).

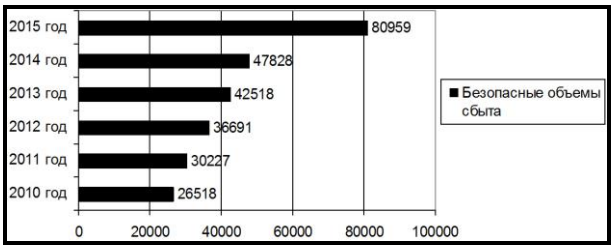

Рис. 8. Динамика показателей безопасных продаж ЗАО «Тандер» за период 2010-2015 гг.

Столь существенные объемы безопасных продаж можно объяснить следующими фактами: ценового фактора, средний уровень удорожания продуктов питания составляет около 12-16%; открытием новых магазинов сети. Рост продаж в 2011/2010 гг. в абсолютном выражении составил 3 709 тыс. руб., или 114%; рост продаж в период 2012/2011 гг. в абсолютном выражении составил 6 464 тыс. руб., или 121,4%.

Рост продаж в период 2011/2010 гг. в абсолютном выражении составил 3 709 тыс. руб., или 114%; рост продаж в период 2012/2011 гг. в абсолютном выражении составил 6 464 тыс. руб., или 121,4%; рост продаж в период 2013/2012 гг. в абсолютном выражении составил 5 827 тыс. руб., или 115,9%; рост продаж в период 2014/2013 гг. в абсолютном выражении составил 5 310 тыс. руб., или 112,5%; рост продаж в период 2015/2014 гг. в абсолютном выражении составил 33 131 тыс. руб., или 169,3%.

В процессе исследования экономической и финансовой безопасности, целесообразно оценить запас финансовой устойчивости (зону безубыточности) предприятия (табл. 15).

Таблица 15

АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ ПАРАМЕТРОВ ЗАО «ТАНДЕР» ЗА ПЕРИОД 2013-2015 гг. [21]

Тыс. руб.

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.
1. Выручка от продаж	42 518	47 828	80 959
2. Себестоимость проданной продукции	34 682	39 994	71 743
3. Валовая прибыль (валовой доход)	7 836	7 834	9 216
4. Расходы на продажу (коммерческие расходы):	4 601	4 952	5 953
переменные расходы	3 313	3 503	3 752
постоянные расходы	1 288	1 449	2 201
5. Маржинальный доход	4 523	4 331	5 464
6. Доля маржи покрытия в валовом доходе, % (стр. 5 / стр.3)	57,7	55,3	59,3
7.Безубыточный объем продаж, тыс. руб. (стр. 4 / стр. 6)	7 974	8 955	10 039
8. Запас финансовой устойчивости, тыс. руб. (стр. 3 – стр. 7)	-138	-1121	-823
9. Прибыль от продаж	3 235	2 882	3 263
10. Рентабельность продаж, %	7,6	6,0	4,0

Таким образом, согласно расчетам, в настоящее время величина запас финансовой устойчивости фирмы имеет отрицательное значение равное 138 тыс. руб. в 2013 г., 1 121 тыс. руб. – в 2014 г. и 823 тыс. руб. – в 2015 г.

Приведенные расчеты показывают, что, несмотря на рост объемов продаж, финансовые риски значительно повысились. Положение усугубляет и тот факт, что показатели рентабельности существенно сократились. Следовательно, руководству предприятия необходимо направить усилия на разработку мер по повышению зоны безубыточности.

Для оценки экономической и финансовой безопасности также необходимо оценить рыночные позиции предприятия ЗАО «Тандер» на потребительском рынке (табл. 16). С этой целью необходимо проанализировать статистические данные, а также данные маркетинговых исследований и оценить долю продаж ЗАО «Тандер» на потребительском рынке.

Таблица 16

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАО «ТАНДЕР» НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ РЫНКЕ ЗА ПЕРИОД 2013-2015 гг. [21]

Млн. руб.

Показатели	Годы			Отклонение, (+,-)	
	2013	2014	2015	2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.
Оборот торговли продтоварами в г.Чебоксары	198,7	221,3	291,9	+22,6	+70,6
Объемы продаж (выручка) ЗАО «Тандер»	42,5	47,8	80,9	+5,3	+33,1
Доля продаж ЗАО «Тандер» в общем обороте, %	21,4	21,6	27,7	+0,2	+6,1

Приведенные в табл. 16 данные свидетельствуют о том, что оборот торговли продтоварами на территории г. Чебоксары имеет тенденцию роста. Так, в 2014 г. по сравнению с данными за 2013 г. имеет место увеличение продаж на 22,6 млн. руб., а в 2015 г. по сравнению с данными за 2014 г. имеет место увеличение оборота торговли на 70,6 тыс. руб., в результате обороты продаж торгового предприятия превысили 80 млн. руб.

Следует также отметить, что доля ЗАО «Тандер» на потребительском рынке увеличилась с 21,4% по данным за период 2013 г. –до 21,6%, по данным за период 2014 г. и последующим – рост показателя до 27,7%, по данным за период 2015 г. общего объема продаж на рынке г. Чебоксары.

Динамика доли продаж ЗАО «Тандер» на потребительском рынке за период 2013-2015 гг. приведена ниже на рис. 9.

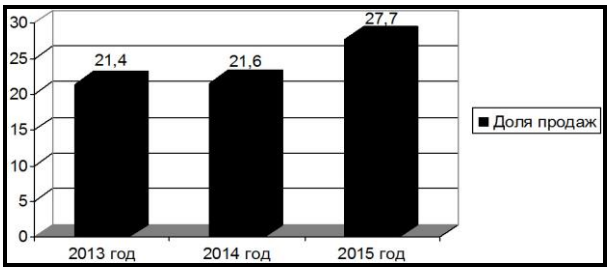

Рис. 9. Динамика доли ЗАО «Тандер» на потребительском рынке, %

В целом анализ основных показателей финансово-экономической деятельности ЗАО «Тандер» за период 2013-2015 гг.. позволяет сделать вывод о повышении эффективности работы предприятия, сопровождающееся ростом объемов продаж, прибыли.

Однако проведенное исследование финансовой деятельности показало, что несмотря на рост оборотов и прибыли, ЗАО «Тандер» подвержено финансовым рискам. Также в результате исследования выявлено, что в ЗАО «Тандер» систему внутреннего контроля можно оценить как достаточно приемлемую, в тоже время в ней выявлены и недостатки (существенные отклонения плановых значений от фактических, наличие расхождений между фактическими данными и данными учета, недостаточно сбалансированный денежный поток и др.).

Продолжение в №5 за 2016 г

Литература

1. Конституция РФ [Текст] : офиц. текст [с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30 дек. 2008 г. №6-ФКЗ, от 30 дек. 2008 №7-ФКЗ, от 5 февр. 2014 г. №2-ФКЗ, от 21 июля 2014 г. №11-ФКЗ]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Гражданский кодекс РФ [Электронный ресурс] : часть первая от 30 нояб. 1994 г.№51-ФЗ ; часть вторая от 26 янв. 1996 г. №14-ФЗ ; часть третья от 26 нояб. 2001 г. №146-ФЗ; часть четвертая от 18 дек. 2006 г. №230-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Налоговый кодекс РФ [Электронный ресурс] : часть первая от 31 июля 1998 г. №146-ФЗ ; часть вторая от 5 авг. 2000 г. №117-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. О бухгалтерском учете [Электронный ресурс] : федер. закон от 6 дек. 2011 г. №402-ФЗ (ред. от 4 нояб. 2014 г. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
5. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс] : федер. закон от 8 февр. 1998 г. №14-ФЗ (ред. от 29 дек. 2015 г.). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
6. О несостоятельности (банкротстве) [Электронный ресурс] : федер. закон от 26 окт. 2002 г. №127-ФЗ (ред. от 29 дек. 2015 г.). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
7. О формах бухгалтерской отчетности организации [Электронный ресурс] : приказ М-ва финансов РФ от 22 июля 2003 г. №67н (ред. от 8 нояб. 2010 г.). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
8. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет активов и обязательств, стоимость которых выражена в иностранной валюте» ПБУ 3/2000 [Электронный ресурс] : приказ М-ва финансов РФ от 10 янв. 2000 г. №2н. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
9. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету» Доходы организации» ПБУ 9/99 [Электронный ресурс] : приказ М-ва финансов РФ от 6 мая 1999 г. №32н (ред. от 6 апр. 2015 г.). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
10. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99 [Электронный ресурс] : приказ М-ва финансов РФ от 6 мая 1999 г. №33н (ред. от 6 апр. 2015 г.). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
11. Анализ финансовой отчетности [Текст] : учеб. пособие / под ред. О.В. Ефимовой, М.В. Мельник. – М. : Омега-Л, 2013. – 408 с.
12. Артеменко В.Г. Финансовый анализ [Текст] : учеб. пособие / В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир. – М. : ДИС, НГАЭ и У, 2014. – 128 с.
13. Бурцев В.В. Система финансового контроля в сфере сбытовой деятельности предприятий [Текст] / В.В. Бурцев // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2014. – №2. – С. 22-29.
14. Вахрушина Н.И. Создание системы управления дебиторской задолженностью [Текст] / Н.И. Бахрушина // Финансовый директор. – 2013. – №5. – С. 30-39.
15. Графова Г.Ф. Контроль уровня дебиторской и кредиторской задолженности [Текст] / Г.Ф. Графова // Аудитор. – 2013. – №6. – С. 11-14.
16. Евсеев И.В. Контроллинг как составляющая управленческого учета [Текст] / И.В. Евсеева, К.Н. Квитченко // Современный бухучет. – 2014. – №5. – С. 40-49.
17. Зуева И.А. Современные тенденции развития системы финансового контроля в России [Текст] / И.А. Зуева // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2013. – №2. – С. 3-7.
18. Лебедев П.С. Контроллинг – организация «новых финансов» [Текст] / П.С. Лебедев // Консультант. – 2014. – №1. – С. 12-19.
19. Родина Е.Е. Развитие контроллинга [Текст] / Е.Е. Родина, С.Н. Грачев // Региональная экономика. – 2014. – №5-6. – С. 42-46.
20. Шигаев А.И. Контроллинг стратегии развития организации [Текст] / А.И. Шигаев. – М. : Юнити-Дана, 2014. – 368 с.
21. Министерство экономического развития РФ [Электронный ресурс] : официальный сайт. Режим доступа: http://economy.gov.ru.
22. Тендер : розничная сеть «Магнит» [Электронный ресурс] : официальный сайт компании. Режим доступа: http://magnit-info.ru/.

Ключевые слова

Менеджмент внутреннего контроля; финансовый контроль; торговая организация; теория управления; эффективность менеджмента; методика оценки эффективности; управление финансами; организация контроля; практика контроллинга; инновационные методы управления; координация бюджетирования; анализ факторов контроллинга; анализ финансовых результатов.

Кабанов Владимир Николаевич

Егорова Светлана Борисовна

Ильин Анатолий Васильевич

РЕЦЕНЗИЯ

Сегодня одной из актуальных проблем крупной торговой организации выступает проблема проведения неэффективного менеджмента при внутреннем финансовом контроле фирмы на товарном рынке. Поэтому решению настоящей проблемы посвящена данная статья. Настоящая статья отражает единый экономический механизм, который способствует процессу совершенствования менеджмента внутреннего финансового контроля в крупной торговой организации с учетом использования основных методов бюджетирования фирмы. Актуальность темы исследования не вызывает сомнений.

В настоящей статье рассмотрена методология финансового анализа и внутреннего финансового контроля крупной торговой организации на примере Закрытого акционерного общества (ЗАО) «Тандер» сети Магнит в г. Чебоксары Чувашской Республики.

На основании вышеизложенной методологии авторами настоящей статьи Кабановым В.Н., Егоровой С.Б., Ильиным А.В. разработаны мероприятия по совершенствованию использования менеджмента финансового контроля на примере ЗАО «Тандер», г. Чебоксары.

Настоящая статья носит научно-практический характер проведенного авторами научного исследования и является наиболее востребованной со стороны читательской аудитории преподавателей вузов, экономистов и финансовых менеджеров крупных торговых организаций Российской Федерации.

Рецензируемая статья авторов Кабанова В.Н., Егоровой С.Б., Ильина А.В. выполнена на достаточно высоком уровне и является законченным научным исследованием в области проведения экономического и финансового анализа процесса совершенствования менеджмента внутреннего финансового контроля крупной торговой организации в условиях товарного рынка.

Рекомендую настоящую статью для публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ» в качестве научно-практического материала для руководителей, экономистов и финансовых менеджеров, преподавателей вузов с целью научно-практического использования методологии совершенствования менеджмента внутреннего финансового контроля крупной торговой организации в рыночных условиях хозяйствования.

Елагин В.И., д.э.н., профессор кафедры финансов Чебоксарского кооперативного института (филиал), Российский университет кооперации, г. Чебоксары.

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ