# 5.7. 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

*Окончание. Начало в №4 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.

## 3. Направления совершенствования по использованию менеджмента финансового контроля ЗАО «Тандер»

### 3.1. Экономические факторы, влияющие на уровень эффективности практического применения менеджмента финансового контроля

Наступление финансового кризиса и возникновение в связи с этим финансовой несостоятельности предприятий (организаций) привело к возрастанию интереса к вопросам активизации системы финансового контроля. В области контроля в коммерческом секторе экономики государственные органы ограничили свои функции регулированием внешней формы финансового контроля – внешнего аудита как своеобразного гаранта достоверности информации о деятельности хозяйствующих субъектов для внешних пользователей, получаемой в виде бухгалтерской и финансовой отчетности.

Отсюда, современная стадия развития экономики вызвала волну интереса к вопросам менеджмента внутреннего контроля, в том числе и финансового. Режим экономии, который вводят сегодня многие хозяйствующие субъекты, требует системы контроля за издержками, выполнением планов по выпуску и продаже продукции (работ, услуг), оценки состояния и использования имущества, анализа отдачи от деятельности того или иного подразделения и сотрудника компании.

В целях обеспечения финансовой безопасности экономики страны государство должно ставить более жесткие требования по наличию, а главное – реальному функционированию систем менеджмента внутреннего текущего контроля, которые должны быть так же обязательны, как и системы бухгалтерского учета и отчетности, и иметь четкие требования по их организации в законодательных и нормативных документах, а также общее регулирование со стороны соответствующего исполнительного органа.

Следовательно, достаточно интересное исследование проведено Институтом внутреннего аудита путем опроса специалистов в области внутреннего аудита и контроля крупных компаний различных сфер экономики. По результатам данного опроса отмечено возрастание заинтересованности советов директоров и исполнительного руководства в деятельности внутреннего аудита.

В качестве организационных подразделений, осуществляющих функции внутреннего аудита в исследуемых компаниях, отмечены следующие специализированные подразделения:

- службы внутреннего аудита;
- службы внутреннего контроля;
- контрольно-ревизионные службы;
- службы внутреннего контроля и аудита;
- службы внутреннего контроля и управления рисками.

В качестве ключевых задач, выполняемых подразделениями внутреннего аудита, выделены:

- оценка контроля за сохранностью активов;
- оценка операционной эффективности бизнес-процессов;
- оценка соблюдения внутренних правил и процедур;
- оценка контроля за достоверностью финансовой отчетности;
- управленческое консультирование менеджмента; построение системы внутреннего контроля;
- построение системы управления рисками [15, с. 11-14].

Таким образом, на практике службы внутреннего аудита являются непосредственно организационным элементом системы внутреннего контроля, выполняющим узкий или более широкий круг контрольных и надзорных функций в рамках организационной структуры хозяйствующего субъекта. В рамках нормативного регулирования необходимо разработать типовые положения о системе менеджмента внутреннего контроля.

Отсюда, серьезное влияние условий финансового кризиса на деятельность коммерческих предприятий показало, что система менеджмента внешнего финансового контроля, когда контроль осуществляется в последующем порядке, один раз в год, тогда, когда ситуацию уже невозможно исправить, оказы-

вается не эффективной. Уже сейчас системы бухгалтерского учета и отчетности повернулись лицом к внутреннему пользователю, меньше внимания стало уделяться международным стандартам учета и отчетности, а больше – построению эффективных систем управленческого учета.

Учредители и менеджмент поняли, что именно внутри предприятий заложены резервы повышения эффективности использования имеющихся и привлекаемых ресурсов и без контроля за их использованием и действиями персонала предприятия невозможна успешная длительная деятельность компаний на конкурентном рынке. Настала хорошая пора сделать шаг вперед по легализации и введению обязательности системы внутреннего контроля, определению требований к качеству ее организации и функционирования, а также места в этой системе внутреннего аудитора. Возрастающая потребность в системе контроля на предприятиях сегодня сталкивается с тенденциями экономии финансовых ресурсов и снижением затрат на управление.

Следовательно, рассмотрев проблемы развития системы внутреннего контроля выделим факторы, влияющие на эффективность применения финансового контроля в ЗАО «Тандер» [11, с. 115]:

- осуществление финансового контроля слабо регламентировано; не прописаны функции специалиста в области финансового контроля, уровня его ответственности;
- финансовый контроль, как правило, сводится лишь к контролю финансовой отчетности и контролю исполнению плана (бюджета) продаж;
- недостаточно эффективная система финансового планирования, осуществляемая в головном предприятии ОАО «Тандер», что приводит к несоответствию ситуации на местах и, как следствие, к невыполнению финансовых планов (платежного календаря);
- несогласованность в расчетах с поставщиками, непроработанность условий оплаты, содержащихся в договорах поставки, ориентация продаж на дорогостоящие товары, не имеющие гарантированного сбыта, – привели к кризисным явлениям в экономике предприятия;
- отсутствие специалиста необходимой квалификации и опыта для осуществления финансового контроля в ЗАО «Тандер».

## 3.2. Основные мероприятия по совершенствованию использования менеджмента финансового контроля ЗАО «Тандер»

В настоящее время в ЗАО «Тандер» осуществляется процесс бюджетирования, цель которого – обеспечение производственно-коммерческого процесса необходимыми как по структуре, так и по объему денежными ресурсами; повышение эффективности управления денежными средствами современного предприятия. Функциями и задачами бюджетирования являются:

- установление объектов бюджетирования;
- разработка системы бюджетов;
- расчет показателей бюджетов;
- определение необходимого объема денежных ресурсов;
- расчет величины внешнего и внутреннего финансирования;
- выявление резервов для их дополнительного привлечения;
- прогноз доходов, расходов предприятия.

Процесс бюджетирования обеспечивает лучшую координацию хозяйственной деятельности, повышение управляемости и адаптивности предприятия к изменениям во внутренней (организационная структура, ресурсы, потенциал предприятия) и внешней (рыночная конъюнктура) средах, снижение возможности злоупотреблений (например, сговор работников отдела сбыта с покупателями и т.д.) и ошибок в управлении, взаимосвязь различных аспектов финансово-хозяйственной деятельности, формирование единого видения планов предприятия и возникающих в процессе их осуществления проблем всеми специалистами, ответственными за принятие решений [12, с. 63].

Наряду с бюджетами на предстоящий период в процессе бюджетирования составляются отчеты об исполнении бюджетов за истекший период. В отчетах по бюджетам сводится воедино информация по планированию, учету, контролю и анализу бизнес-процессов. Менеджеры отслеживают выполнение бюджетов и выявляют так называемые узкие места в деятельности компании. В настоящее время отчеты по бюджетам в ЗАО «Тандер» подготавливаются поквартально.

Однако с целью более эффективного управления финансами предприятия рекомендуется составлять отчет по бюджетам ежемесячно, а по некоторым данным отчитываться ежедневно (например, по продажам), либо еженедельно.

В периодических отчетах ЗАО «Тандер» сопоставляются запланированные и отчетные данные, выявляются отклонения. Однако с целью более эффективного управления необходимо проводить так называемый анализ отклонений плана от факта (т.е. оценка уровня отклонений фактических показателей от плановых). При этом отклонения могут измеряться в абсолютных (в рублях) и в относительных (в процентах) единицах измерения. Они могут рассчитываться между показателями, запланированными на определенный период, и по отношению к любому базовому периоду. Например, отклонения на 6-й месяц бюджетного периода могут устанавливаться в процентах к отклонениям в 1-м месяце. Превышающие предельно допустимый уровень отклонения оцениваются на предмет степени их влияния на аспекты функционирования организации, выявляются причины таких отклонений.

Соответственно, внешние и внутренние факторы функционирования компании могут меняться, поэтому в процессе бюджетирования эти изменения нужно оперативно отслеживать. Например, при подготовке отчетов по бюджетам в ЗАО «Тандер» необходимо учитывать изменчивость затрат.

Неверно сравнивать фактические затраты при одном уровне деятельности со сметными при другом уровне. Первоначальная смета должна быть скорректирована по фактическому уровню деятельности. Анализ исполнения бюджетов позволяет менеджерам применять систему управления по отклонениям - систему управления предприятием, подобную системе автоматического регулирования в технике, когда внимание менеджера концентрируется на показателях, которые имеют значительные отклонения от плановых. Бюджеты, финансово-экономические показатели, отклонения между фактическими и запланированными

значениями могут анализироваться на любом уровне управления. Анализу также подвергаются различия между бюджетными данными и данными других подразделений или предприятий, среднеотраслевыми данными. Не менее важен также и анализ тенденций показателей во времени.

Таким образом, являясь количественным выражением целей, стратегий и намеченных мероприятий по их реализации, количественным выражением плана, бюджеты предприятия обеспечивают информационную базу для анализа включенных в них экономических показателей. В процессе бюджетирования необходимо рассчитывать прогнозное финансовое состояние ЗАО «Тандер». Если результирующие финансовые показатели, рассчитанные на основе системы бюджетов (такие, как ликвидность, прибыль, рентабельность и др.), неудовлетворительны, то необходимо проводить анализ влияния на финансовое состояние основных параметров бюджетов и заложенных в них нормативов при их изменении.

В свою очередь, совершенствование бюджетного анализа позволит обеспечить информационную прозрачность бизнес-процессов, необходимую для оперативного и стратегического менеджмента. Например, бюджетный анализ денежных потоков в ЗАО «Тандер» позволит наладить синхронность поступления и расходования денег в целях поддержания необходимого для исполнения платежных обязательств объема денежных средств, бюджетный анализ доходов и расходов - сопоставить изменение доходов и расходов по периодам (в динамике), определять и сопоставлять рентабельность отдельных направлений бизнеса, устанавливать нормативы и лимиты расходов и пр.

Ответственность за организацию и контроль бюджетного управления (определение состава бюджетов и последовательность их постановки в соответствии с бизнес-процессами организации; контроль за правильностью заполнения бюджетных форм, соответствием расходов утвержденным плановым лимитам, выполнением бюджетного регламента), а также за сведение всех подбюджетов в основной бюджет (бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов, бюджет по балансовому листу) в ЗАО «Тандер» целесообразно возложить на начальника финансовой службы.

В заключение следует отметить, что в целях совершенствования и повышения эффективности системы внутреннего контроля в ЗАО «Тандер» целесообразно сочетать жесткие (привязанные к конкретным плановым периодам) и гибкие (не привязанные к определенным срокам действия и меняющиеся достаточно произвольно по мере изменений внутренних и внешних условий функционирования организации) системы планирования деятельности организации.

Сочетание двух систем планирования позволяет совершенствовать разработку стратегических и годовых планов. При таком сочетании долгосрочные планы определяют базовые целевые установки по направлениям деятельности, а краткосрочные конкретизируют эти цели [16, с. 40-49].

Имея четкие базовые ориентиры, можно вносить предложения по корректировке как долгосрочных, так и краткосрочных планов. В целом это позволить повысить эффективность направляющего контроля и снизить вероятность возникновения дорогостоящих последствий из-за ошибок, вызванных неудачным прогнозированием продаж, планированием ассортимента, некачественной информацией при планировании и т.д.

В части совершенствования менеджмента финансового контроля также необходимо формирование системы приоритетов контролируемых показателей. Вся система показателей, входящих в сферу каждого вида финансового контроллинга, ранжируется по значимости. В процессе такого ранжирования вначале в систему приоритетов первого уровня отбираются наиболее важные из контролируемых показателей данного вида контроллинга; затем формируется система приоритетов второго уровня, показатели которого находятся в факторной связи с показателями приоритетов первого уровня; аналогичным образом формируется система приоритетов третьего и последующих уровней.

Такой подход к формированию системы контролируемых показателей облегчает подход к их разложению при последующем объяснении причин отклонения фактических величин от предусмотренных соответствующими заданиями. Рекомендуемые параметры формирования системы приоритетов контролируемого показателя суммы чистой прибыли по операционной деятельности в ЗАО «Тандер» приведен ниже в табл. 17.

Таким образом, предприятию ЗАО «Тандер» необходимо разработать систему количественных стандартов контроля. После того, как определен и ранжирован перечень контролируемых финансовых показателей, возникает необходимость установления количественных стандартов по каждому из них.

Следующий шаг в построении эффективной системы менеджмента финансового контроля в ЗАО «Тандер» - это построение системы мониторинга показателей, включаемых в финансовый контроллинг.

**Таблица 17**

**ПРАКТИЧЕСКИЙ ПРИМЕР ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРИОРИТЕТОВ МЕНЕДЖМЕНТА КОНТРОЛИРУЕМОГО ПОКАЗАТЕЛЯ СУММЫ ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ ПО ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАО «ТАНДЕР» [20, с. 176]**

| Приоритеты первого порядка | Приоритеты второго порядка | Приоритеты третьего порядка |
|---|---|---|
| Сумма чистой прибыли | Сумма доходов | Уровень цен на товары.<br>Объем реализации товаров.<br>Структура реализации товаров. |
| | Сумма затрат | Уровень цен и тарифов на услуги.<br>Объем закупок.<br>Объем издержек обращения. |
| | Сумма налоговых платежей | Изменение системы налогов.<br>Изменение ставок налогообложения.<br>Изменение системы налоговых льгот |

Система мониторинга составляет основу финансового контроллинга, т.е. самую активную часть его механизма. Система менеджмента финансового монито-

ринга представляет собой разработанный на предприятии механизм постоянного наблюдения за важнейшими показателями финансовой деятельности, определения размеров отклонений фактических результатов от предусмотренных и выявления причин этих отклонений.

Построение системы менеджмента мониторинга важнейших финансовых показателей охватывает следующие основные этапы (рис. 10).

**Рис. 10. Содержание и последовательность основных этапов построения системы мониторинга контролируемых показателей финансовой деятельности предприятия [18, с. 12-19]**

*Первое*. Построение системы информативных отчетных показателей по каждому виду финансового контроллинга основывается на данных финансового и управленческого учета. Эта система представляет собой так называемую «первичную информационную базу наблюдения», необходимую для последующего расчета агрегированных по предприятию отдельных аналитических абсолютных и относительных финансовых показателей, характеризующих результаты финансовой деятельности предприятия.

*Второе*. Разработка системы обобщающих (аналитических) показателей, отражающих фактические результаты достижения предусмотренных количественных стандартов контроля, осуществляется в четком соответствии с системой контролируемых финансовых показателей. При этом обеспечивается полная сопоставимость количественного выражения установленных стандартов и рассматриваемых аналитических показателей.

В процессе разработки такой системы строятся алгоритмы расчета отдельных обобщающих (аналитических) показателей с использованием первичной информационной базы наблюдения и методов финансового анализа;

*Третье*. Определение структуры и показателей форм контрольных отчетов (рапортов) исполнителей призвано сформировать систему носителей контрольной информации. Для обеспечения эффективности контроллинга такая форма отчета должна быть стандартизирована и содержать следующую информацию [14, с. 30-39]:

- фактически достигнутое значение контролируемого показателя (в сопоставлении с предусмотренным);
- фактически достигнутое значение контролируемого показателя (в сопоставлении с предусмотренным);
- размер отклонения фактически достигнутого значения контролируемого показателя от предусмотренного;
- факторное разложение размера отклонения (если контролируемый показатель поддается количественному разложению на отдельные составляющие). Алгоритм такого разложения должен быть определен и доведен до каждого исполнителя заранее;
- объяснение причин отрицательных отклонений по показателю в целом и отдельным его составляющим;
- указание лиц, виновных в отрицательном отклонении показателя, если это отклонение вызвано внутренними факторами деятельности подразделения.

Отсюда, форма стандартного контрольного отчета (рапорта) исполнителя дифференцируется в соответствии с содержанием доведенного ему бюджета (плана).

*Четвертое*. Определение контрольных периодов по каждому виду финансового контроллинга и каждой группе рассматриваемых показателей в целом основывается на рекомендациях, изложенных в табл. 17.

Конкретизация контрольного периода по видам контроллинга и группам показателей определяется «срочностью реагирования», необходимой для эффективного управления финансовой деятельностью на данном предприятии. С учетом этого принципа выделяют:

- недельный (декадный) контрольный отчет;
- месячный контрольный отчет;
- квартальный контрольный отчет.

*Пятое*. Установление размеров отклонений фактических результатов рассматриваемых показателей от установленных стандартов осуществляется как в абсолютных, так и в относительных показателях. Так как каждый показатель содержится в контрольных отчетах исполнителей, на данной стадии он агрегируется в рамках предприятия в целом. При этом по относительным показателям все отклонения подразделяются на три группы:

- положительное отклонение;
- отрицательное допустимое отклонение;
- отрицательное критическое отклонение.

Для проведения такой градации в ЗАО «Тандер» должен быть определен критерий «критических» отклонений, который может быть дифференцирован по контрольным периодам. В качестве критерия «критического» отклонения может быть принято отклонение в размере 20 и более процентов по недельному (декадному) контрольному периоду; 15 и более процентов по месячному периоду; 10 и более процентов по квартальному периоду.

*Шестое*. Выявление основных причин отклонений фактических результатов рассматриваемых показателей от установленных стандартов проводится по предприятию в целом и по отдельным «центрам ответственности». В процессе такого анализа выделяются и рассматриваются те показатели финансового контроллинга, по которым наблюдаются «критические» отклонения от целевых нормативов, заданий текущих планов и бюджетов.

По каждому «критическому» отклонению (а при необходимости и менее значимым размерам отклоне-

ний показателей приоритетов первого порядка) должны быть выявлены вызвавшие их причины. В процессе осуществления такого анализа в целом по предприятию используются соответствующие разделы контрольных отчетов исполнителей. Разработанная система мониторинга должна корректироваться при изменении целей финансового контроллинга и системы показателей текущих планов и бюджетов.

Следующий шаг для построения системы эффективной системы финансового контроля в ЗАО «Тандер» – это формирование системы алгоритмов действий по устранению отклонений является заключительным этапом построения менеджмента финансового контроллинга на предприятии.

Таким образом, внедрение на предприятии системы финансового контроллинга позволит существенно повысить эффективность всего процесса управления его финансовой деятельностью ЗАО «Тандер».

## 3.3. Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию использования финансового контроля в ЗАО «Тандер»

На сегодняшний день основными целями внедрения контроллинга является создание системы управления текущими целями предприятия (организации), принятие своевременных решений по оптимизации деятельности фирмы.

Внедрение контроллинга актуально в виду того, что в исследуемой организации имеет место сокращение прибыли и рентабельности предприятия, ухудшение финансового состояния предприятия, что подтверждает сокращение доли собственного капитала, рост доли заемного капитала в источниках финансирования, сокращение коэффициента соотношения заемных и собственных средств.

Также имеют место отдельные недостатки, это недостаточный уровень текущей и перспективной ликвидности, недостаточный уровень ликвидности баланса. В связи с чем руководству предприятия необходимо изыскивать резервы более эффективного управления финансами. Целесообразно предложить следующие меры по совершенствованию управления финансами в ЗАО «Тандер» [12, с. 89].

1. Создание эффективной системы управления оборотным капиталом: запасами, дебиторской задолженностью, денежными средствами и краткосрочными обязательствами. Это принесет предприятию достаточное количество ликвидных средств и повысит его платежеспособность.
2. Использование единого подхода к выбору методов и инструментов для всех составляемых на предприятии планов, поскольку система финансового планирования и контроля должна рассматриваться как составной элемент всей системы планирования на предприятии.
3. Необходимо предусмотреть должность менеджера (директор) по бюджету, в обязанности которого будет входить разработка и контроль исполнения бюджета. Успешность этого процесса определяется двумя важными моментами. Во-первых, важно добиться точного и правильного понимания ожиданий и целей всеми ответственными работниками предприятия. Во-вторых, необходима поддержка и система поощрений со стороны руководства.
4. В процессе подготовки бюджета необходимо составлять прогноз финансового состояния или прогноза баланса для предприятия в целом, исходя из предположения, что вся запланированная деятельность будет иметь место. Функция бюджета как средства контроля и оценки деятельности предприятия раскрывается только тогда, когда бюджетные данные сравниваются с фактическими, поэтому по завершении бюджетного периода составляются отчеты, проводится сравнительный анализ бюджетных и фактических показателей, выявляются отклонения и проводится комплексная оценка бюджетов и результатов их реализации.
5. Создание эффективной системы налогового планирования. Налоговое планирование как составная часть налогового менеджмента позволяет снижать абсолютный показатель налоговых отчислений в бюджет посредством использования разницы в облагаемых базах и налоговых ставках, установленных законом налоговых льгот и аналогичных факторов, которые определяются государством.
6. Применение технологии углубленного операционного анализа, который предполагает, что часть совокупных постоянных затрат относят непосредственно на данный товар (изделие, услугу). Основным принципом углубленного операционного анализа является объединение прямых переменных затрат на товар с прямыми постоянными затратами и вычисление промежуточной маржи – результата от реализации после возмещения прямых переменных и прямых постоянных затрат. Это позволяет определить, какие товары выгодно включать в ассортимент и какие назначать цены.
7. Необходимо оценивать достигнутые результаты и мотивировать сотрудников. Результат измеряется достижением работниками конкретных запланированных показателей при установленной системе мотивации за достигнутый результат, что создает определенные стимулы в повышении производительности труда и качества работы. Это позволяет выявить неэффективные бизнес-процессы, провести их улучшения либо передать на аутсорсинг.

Таким образом, правильный выбор стиля и методов управления и грамотное применение механизмов финансового менеджмента позволят предприятию добиться долговременных положительных результатов и занять устойчивое положение на рынке. Также руководству ЗАО «Тандер» необходимо направить усилия на укрепление финансового состояния предприятия.

В результате внедрения комплекса мероприятий по совершенствованию финансовому контролю удастся достичь:

- роста доходов предприятия, оптимизации затрат, что будет способствовать росту прибыли предприятия;
- улучшение финансового состояния предприятия: укрепление финансовой устойчивости, повышение платежеспособности и ликвидности, будут способствовать росту деловой активности;
- снижению объема привлекаемых кредитов и займов, и сокращению затрат по их привлечению, что возможно за счет осуществления своевременных расчетов и эффективного использования финансовых ресурсов;
- снижение уровня финансовых рисков предприятия, повышению зоны финансовой безубыточности;
- рост стоимости предприятия.

Все это в конечном итоге позволит принимать грамотные управленческие решения в области управления финансами. Приведем прогнозные параметры финансово-экономических показателей деятельности ЗАО «Тандер» на 2016 г. На 2016 г.

запланирован рост объемов продаж, причем рост объемов продаж окажет влияние и рост затрат. Сопоставим прогнозную выручку, расходы и прибыль на прогнозный период, проведем анализ его безубыточности, оценим запас финансовой устойчивости. Расчеты представим в табл. 18.

**Таблица 18**

**ПРОГНОЗНЫЙ РАСЧЕТ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ ЗАО «ТАНДЕР» ЗА ПЕРИОД 2015 г. И НА 2016 г.**

***Тыс. руб.***

| Показатели | Годы | | Отклонение, +/- | Темп изменения, % |
|---|---|---|---|---|
| | 2015 | 2016 (прогноз) | | |
| 1. Выручка от продажи продукции, работ, услуг, тыс. руб. | 80959 | 105375 | +28433 | 130,2 |
| 2. Себестоимость проданной продукции | 71743 | 87825 | +16082 | 122,4 |
| 3. Валовой доход, тыс. руб. | 9216 | 17550 | +8334 | 190,4 |
| 4. Расходы на продажу, тыс. руб. | 5953 | 10015 | +4062 | 168,2 |
| 4а. Общая сумма затрат, тыс. руб. | 77696 | 97850 | +20154 | 125,9 |
| 5. Прибыль от продаж, тыс. руб. | 3263 | 7535 | +4272 | в 2,3 р. |
| 6. Сумма переменных расходы, тыс. руб.: | 58272 | 78280 | +20008 | 134,3 |
| доля переменных затрат, % | 75,0 | 80,0 | +5,0 | - |
| 7. Сумма постоянных расходов, тыс. руб.: | 19424 | 19570 | +146 | 100,7 |
| доля постоянных затрат, % | 25,0 | 20,0 | -5,0 | - |
| 8. Сумма маржи покрытия, тыс. руб. (стр. 1 – стр. 6) | 22687 | 27095 | +4408 | 119,4 |
| 9. Коэффициент маржи покрытия в выручке, тыс. руб. (стр. 8 / стр.1) | 0,28 | 0,26 | -0,02 | - |
| 10. Безубыточный объем продаж, тыс. руб. (стр.7 / / стр. 9) | 69550 | 75269 | +5719 | 108,2 |
| 11. Запас финансовой устойчивости, % (100 – – (стр. 8 / стр. 1) * 100) | 14,1 | 28,5 | +14,4 | - |
| 12. Запас финансовой устойчивости, (стр. 1 – – стр. 8), тыс. руб. | 11409 | 30106 | +18697 | в 2,6 р. |
| 13. Рентабельность продаж, % | 4,0 | 7,1 | +3,1 | х |

Согласно прогнозам, расходы по основной деятельности возрастут на 28 433 тыс. руб. и составят 105 375 тыс. руб. Рост затрат связан с ростом объемов деятельности, величина которых возрастет с 77 696 тыс. руб. до 97 850 тыс. руб.

В результате опережающих темпов роста выручки в сравнении с темпами роста затрат, возрастет прибыль от продаж более чем в 2,3 раза. Анализируя изменение затрат можно отметить, что возрастет величина (-146 тыс. руб.) и доля постоянных затрат (+5,0 процентных пункта), соответственно возрастет величина (+20 008 тыс. руб.) и доля переменных затрат (+5%).

Сравнительная динамика выручки, затрат и прибыли на предприятии ЗАО «Тандер» представлена ниже на рис. 11.

Отметим, что маржинальный доход предприятия ЗАО «Тандер» в прогнозном периоде имеет тенденцию роста (+4 408 тыс. руб.), запас финансовой устойчивости, или зона безубыточности предприятия ЗАО «Тандер» на прогнозный 2016 г. составит 75 269 тыс. руб., что на 8% выше результатов 2015 г.

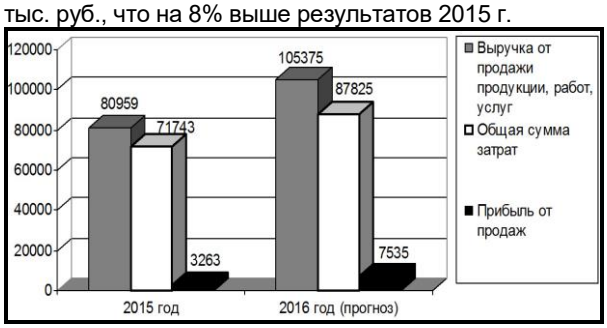


**Рис. 11. Сравнительная динамика выручки, затрат и прибыли ЗАО «Тандер» в 2015 г. и на 2016 г. (прогноз)**

Представленные выше результаты показывают, что предлагаемые пути оптимизации финансового контроля ЗАО «Тандер» позволят повысить прибыль предприятия, при этом также увеличится зона финансовой устойчивости. Следовательно, предприятие сможет достичь целей управления финансами, заключающейся в эффективном и рациональном использовании имеющихся и ресурсов и затрат с целью наращивания показателей прибыли.

Следующий резерв повышения уровня платежеспособности предусматривает оптимизация общей величины активов (внеоборотных и оборотных) предприятия и ее элементов – основных фондов, запасов, дебиторской задолженности и денежных средств.

Соответственно, ЗАО «Тандер» для приобретения объектов основных средств предлагается использовать лизинг. Во-первых, лизинг позволит обеспечить в необходимом объеме производство современным оборудованием (технологиями) и транспортом, во-вторых, сократить величину, числящихся на балансе предприятия внеоборотных активов и, в частности, основных средств. А следовательно, использование лизинга позволит решить две проблемы: сократить величину внеоборотных активов предприятия; сократить затраты предприятия.

Параллельно с этим необходимо списать неиспользованное оборудование, числящееся на балансе предприятия. Проведенная инвентаризация основных средств по состоянию на 1 ноября 2015 г. выявила наличие неработающего, ветхого и неиспользуемого оборудования и инвентаря на общую сумму 478 тыс. руб. (остаточная стоимость), в т.ч. оборудования которое можно реализовать – на сумму 376 тыс. руб.

Следовательно, списание или продажа неиспользуемого оборудования позволит увеличить доходы предприятия, а также позволит сократить величину внеоборотных активов предприятия на 478 тыс. руб. Стоимость внеоборотных активов по состоянию на 31 декабря 2015 г. соответственно составит: ***6 453 – – 376 = 6 077 тыс. руб***.

Особое внимание необходимо уделить оптимизации запасов сырья, материалов. Для этого также

нужно провести инвентаризацию запасов, минимизировать текущие потребности в запасах. Необходимо уделить внимание оптимизации товарных запасов, что возможно за счет оптимизации торгово-технологического процесса, улучшения работы торгового предприятия (качество обслуживания, ассортимент, время работы торгового предприятия), необходимо улучшить изучение спроса, что позволит оптимизировать уровень запасов.

Использование данных расчетов применительно к различным видам запасов в ЗАО «Тандер» позволит сократить величину запасов на 15%, следовательно, величина запасов составит:

***3827 : 1,15 = 3 329 тыс. руб***.

Руководству предприятия ЗАО «Тандер» особое внимание необходимо уделить величине дебиторской задолженности, доля которой несмотря на сокращение абсолютной величины составила 23,7% в общей стоимости активов. Организация имеет проблемы в управлении дебиторской задолженностью, поэтому, чтобы снизить риск экономических потерь по причине невозврата средств покупателями, предлагается создавать резерв по сомнительным долгам. С целью оптимизации уровня дебиторской задолженности в ЗАО «Тандер» необходимо:

- снизить уровень дебиторской задолженности до размера, не превышающего уровня кредиторской задолженности;
- осуществлять постоянный контроль за движением дебиторской задолженности;
- осуществлять своевременное погашение долгов, не допуская просрочек и штрафных санкций;
- разумно использовать такую форму привлечения клиентов, как коммерческий кредит;
- осуществлять предварительную работу с потенциальными дебиторами на предмет их платежеспособности, а в дальнейшем наблюдать за своевременностью выполнения ими своих обязательств;
- выявлять степень риска появления недобросовестных покупателей путем расчета резерва по сомнительным долгам;
- лимитировать уровень дебиторской задолженности на уровне 2500 тыс. руб.

Следующий элемент оборотных активов, который необходимо оптимизировать в ЗАО «Тандер» – величина денежных средств, остаток денежных средств по данным баланса на 31 декабря 2015 г. составляет 620 тыс. руб.

Потребность в денежных средствах на начало периода как правило составляет – 260 тыс. руб., следовательно, необходимо излишек денежных средств направить на приобретение краткосрочных финансовых вложений, что также позволит обеспечить получение дополнительных доходов.

Таким образом, исходя из перечисленных условий оптимизации уровня различных элементов оборотных активов, прогнозная величина оборотных активов ЗАО «Тандер» составит:

***3 329 (запасы) + 2500 (дебиторская задолженность) + 260 (денежные средства)+ 360 (краткосрочные финансовые вложения)= 6 449 тыс. руб.,***

сократившись по сравнению с данными на 31 декабря 2015 г.:

***8234 – 6 449 = 1 785 тыс. руб., или (6 449 / / 8 234 : * 100) – 100 = -21,7%.***

В результате сокращения стоимости внеоборотных и оборотных активов, совокупная величина активов предприятия составит:

***5 975 (внеоборотные активы) + +6 449 (оборотные активы) = 12 424 тыс. руб.***

Сокращение стоимости активов окажет влияние на изменение величины источников формирования имущества, общая величина которых сократилась с 14 687 тыс. руб., по данным на 31 декабря 2015 г. до 12 424 тыс. руб., по прогнозным данным на 11 января 2016 г., за счет сокращения величины заемных средств, при этом ожидается увеличение собственных средств (капитала) на 2 300 тыс. руб.

Таким образом, аналитический баланс ЗАО «Тандер» в прогнозном периоде будет выглядеть следующим образом (табл. 19).

Согласно данным табл. 19, в прогнозном периоде ожидается сокращение стоимости активов ЗАО «Тандер» с 14 687 тыс. руб. до 12 424 тыс. руб. При этом возрастет величина собственных источников с 6 009 тыс. руб. по данным на 31 декабря 2015 г. до 8 309 тыс. руб. (+2 300 тыс. руб.), а величина заемных источников сократится на 4 563 тыс. руб. и составит 4 115 тыс. руб. по прогнозным данным на 11 января 2016 г.

**Таблица 19**

**АНАЛИТИЧЕСКИЙ БАЛАНС ЗАО «ТАНДЕР» В ПРОГНОЗНОМ ПЕРИОДЕ 2016 г.**

| Показатели | 31.12. 2015 г. | Прогноз на 2016 г. | Отклонение, +/- | Темп изменения, % |
|---|---|---|---|---|
| **Активы** | | | | |
| Внеоборотные активы | 6453 | 5975 | -478 | 92,6 |
| Оборотные активы – всего, в том числе: | 8234 | 6449 | -1785 | 78,3 |
| запасы | 3827 | 3329 | -498 | 87,0 |
| дебиторская задолженность | 3488 | 2500 | -988 | 71,7 |
| денежные средства | 620 | 260 | -360 | 41,9 |
| краткосрочные финансовые вложения | - | 360 | +360 | - |
| Валюта баланса | 14687 | 12424 | -2263 | 84,6 |
| **Пассивы** | | | | |
| Собственный капитал (капитал и резервы) | 6009 | 8309 | +2300 | 138,2 |
| Заемный капитал (краткосрочные обязательства) | 8678 | 4115 | -4563 | 47,4 |
| Валюта баланса | 14687 | 12424 | -2263 | 84,6 |

Таким образом, состав и структура активов и источников ЗАО «Тандер» их формирования станет более оптимальной, что будет способствовать укреплению его финансовой устойчивости, платежеспособности и его ликвидности. Прогнозная доля собственных и заемных источников ЗАО «Тандер» соответственно составит:

- доля собственного капитала в 2016г. составит:
  ***8 309 * 100 % : 12 424 = 66,9% (против 40,9% по данным на 31 декабря 2015 г.);***

- доля заемного капитала составит:
  ***100 – 66,9% = 33,1% (против 59,1% по данным на 31 декабря 2015 г.).***

Следовательно, на предприятии ЗАО «Тандер» сократятся финансовые риски. Зная прогнозную величину собственного капитала и величину внеоборотных активов ЗАО «Тандер», можно произвести расчет прогнозной величины собственных оборотных средств, по состоянию на конец периода, что составит:

***СОС 31 декабря 2015 г. = 6 009 – 6 453 = =- 444 тыс. руб.***

***СОС 11 января 2016 г. = 8 309 – 5 975 = =2 334 тыс. руб.***

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (норматив 10%) в прогнозном периоде в ЗАО «Тандер» составляет:

***2 334 : 6 449 = 0,362, или 36,2%.***

Таким образом, за счет собственных источников предприятие будет иметь возможность финансировать более 36 % оборотных активов, что позволить повысить устойчивость ЗАО «Тандер».

Соответственно, изменения в составе и структуре активов и пассивов позволит оптимизировать величину имущества предприятия, улучшить уровень его финансовой устойчивости. В то же время предлагаемый перечень мероприятий позволит улучшить уровень платежеспособности, сравнительные данные об уровне ликвидности и платежеспособности ЗАО «Тандер» приведены в табл. 20.

Согласно приведенным в табл. 20 данным, в ЗАО «Тандер» существенно повысится уровень платежеспособности предприятия, за счет денежных средств предприятие будет иметь возможность в прогнозном периоде погасить более 15% текущих обязательств (против 7% по данным за 2015 г.).

**Таблица 20**

**СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ДАННЫЕ ФИНАНСОВЫХ КОЭФФИЦИЕНТОВ УСТОЙЧИВОСТИ, ЛИКВИДНОСТИ И ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ ЗАО «ТАНДЕР» В ПРОГНОЗНОМ ПЕРИОДЕ**

| Показатели | 2015 г. | Прогноз на 2016г. | Отклонение, +/- |
|---|---|---|---|
| 1. Коэффициент абсолютной ликвидности (> 0,2) | 0,0798 | 0,1507 | +0,0709 |
| 2. Коэффициент быстрой ликвидности (> 1,5 min = 0,8) | 0,5290 | 0,7582 | +0,2292 |
| 3. Коэффициент текущей ликвидности (>2min = 1) | 1,0604 | 1,5672 | +0,5068 |
| 4. Коэффициент автономии | 0,4091 | 0,669 | +0,2599 |
| 5. Коэффициент финансовой зависимости | 0,5909 | 0,331 | -0,2599 |
| 6. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств | 1,4442 | 0,495 | -0,9492 |

Также улучшиться ситуация и с перспективной платежеспособностью, что подтверждает динамика роста коэффициента быстрой и текущей ликвидности. Приведенные данные констатируют повышение доли собственного капитала предприятия, что подтверждает динамика показателей автономии, соответственно сократится доля заемного капитала, положительно можно оценить коэффициент соотношения заемных и собственных средств.

Следовательно, вышеизложенные расчеты показывают, что успешное решение задачи оптимизации менеджмента финансового планирования и контроля может существенно повысить платежеспособность и финансовую устойчивость компании ЗАО «Тандер».

## ВЫВОДЫ

В современных условиях предпринимателю важно не избегать риска, а предвидеть его, одновременно стремясь снизить его до наиболее низкого уровня. Для этого необходим постоянный, действенный и своевременный контроль за деятельностью работников и в целом фирмы посредством правильно поставленной экономико-правовой работы, бухгалтерского учета и отчетности, осуществления внутреннего контроля.

Посредством функции менеджмента внутреннего контроля обеспечивается финансовая безопасность организации и достижение оперативных и стратегических целей ее деятельности. В тоже время можно отметить, что сегодня достаточно большой круг коммерческих организаций не имеет стройной системы менеджмента внутреннего контроля, т.е. текущий финансовый контроль как таковой не осуществляется или осуществляется только в рамках системы бухгалтерского учета, которая не обладает для этого необходимыми элементами независимости.

В качестве объекта исследования выступила компания 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. Проведенный анализ основных финансово-экономических показателей деятельности ЗАО «Тандер» за период 2013-2015 гг., показал, что имеет место рост показателей выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг.

В 2015 г. ЗАО «Тандер» реализовало товаров, продукции, работ, услуг на сумму 80 959 тыс. руб., превысив уровень 2015 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. Прибыль от продаж сократилась 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 увеличение показателя до 3263 тыс. руб. (рост 381 тыс. руб., или 13,2%). 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.

Предложенные изменения в составе и структуре активов и пассивов позволит оптимизировать величину имущества предприятия, улучшить уровень его финансовой устойчивости. В тоже время предлагаемый перечень мероприятий позволит улучшить уровень платежеспособности, сравнительные данные об уровне ликвидности и платежеспособности ЗАО «Тандер». Приведенные данные констатируют повышение доли собственного капитала предприятия, что подтверждает динамика показателей автономии, соответственно сократится доля заемного капитала, положительно можно оценить коэффициент соотношения заемных и собственных средств. Расчеты показывают, что успешное решение задачи оптимизации финансового планирования и контроля может

существенно повысить платежеспособность и финансовую устойчивость компании ЗАО «Тандер».

*Окончание. Начало в №4 за 2016 год*

## 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