



## Аннотация

Тема бакалаврской работы: «Формирование системы финансового контроллинга в организации (на примере ООО «АвтоСтоп»)».

Целью бакалаврской работы является внедрение системы финансового контроллинга в организацию.

Объект исследования: ООО «АвтоСтоп».

Предмет исследования: финансовый контроллинг организации ООО «АвтоСтоп».

Практическая значимость исследования состоит в разработке мероприятий по внедрению системы финансового контроллинга ООО «АвтоСтоп».

Данная бакалаврская работа включает в себя 60 страниц, на которых представлено: введение, три основные главы, заключение, список используемой литературы, приложения, 9 таблиц, 5 рисунков.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, объясняется цель и задачи бакалаврской работы.

Первая глава содержит методические и теоритические основные принципы финансового контроллинга в организации.

Вторая глава является анализом системы финансового контроллинга ООО «АвтоСтоп». В данной главе представлены: организационно-экономическая характеристика организации, анализ, оценка финансового контроллинга.

В третьей главе описываются пути совершенствования системы финансового контроллинга в организации ООО «АвтоСтоп». В главе рассматриваются: мероприятия по совершенствованию системы финансового контроллинга, оценка эффективности данных мероприятий.

Заключение содержит основные выводы и предложения по усовершенствованию системы финансового контроллинга для ООО «АвтоСтоп».

## Abstract

The topic of the bachelor's work is: "Formation of a financial controlling system in an organization (on the example OOO "AutoStop" (a limited liability company under the laws of Russian Federation))".

The purpose of the bachelor's work is to introduce the financial controlling system into the organization.

Object of research is OOO "AutoStop".

Subject is financial controlling of the organization "AutoStop".

The practical significance of the study is to develop measures to implement the financial controlling system of OOO "AutoStop".

This bachelor's work includes 60 pages, introduction, three main chapters, conclusion, list of used literature, annexes, 9 tables, 5 figures.

The introduction substantiates the relevance of the chosen topic, explains the purpose and objectives of the bachelor's work.

The first chapter contains methodological and theoretical basic principles of financial controlling in the organization.

The second chapter is an analysis of the financial controlling system of OOO "AutoStop". This chapter presents organizational and economic characteristics of the organization, analysis, evaluation of financial controlling.

The third chapter describes ways how to improve the financial controlling system in the organization of OOO "AutoStop". The chapter deals with measures of the financial controlling system improvement, evaluation of these measures effectiveness.

The report contains the main conclusions and proposals for improvement of the financial controlling system for OOO "AutoStop".

## Содержание

Введение.....	5
1 Методические и теоретические основные принципы финансового контроллинга в организации.....	7
1.2 Основные способы внедрения и оценки эффективности системы финансового контроллинга.....	15
2 Анализ системы финансового контроллинга ООО «АвтоСтоп».....	25
2.1 Техничко-экономический анализ ООО «АвтоСтоп».....	25
2.2 Оценка эффективности системы финансового контроллинга в организации.....	29
2.3 Формирование финансовой структуры организации.....	35
3 Пути совершенствования системы финансового контроллинга в организации ООО «АвтоСтоп».....	39
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы финансового контроллинга.....	39
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	43
Заключение.....	46
Список используемой литературы.....	48
Приложение.....	52

## Введение

Актуальность темы исследования обоснована крупными изменениями в последние годы в контроле, учете и планировании. В настоящее время, если учитывать развитие современного российского рынка, контроллинг финансов занимает место одного из важнейших компонентов системы комплексного планирования на предприятии, являясь главным механизмом рационального управления. Исходя из этого, можно сказать, что из базисных характеристик экономики организации самостоятельно от поставленных целей – обеспечения конкурентоспособности, стабильности, безопасности и устойчивого развития более важным является финансовый потенциал.

Имеется ряд способов финансового управления, большее внимание уделяется определению приоритета использования прогнозно-аналитических методов для достижения поставленных целей организации.

Концепция финансового контроллинга направлена на предвидение и планирование перспективных потребностей, которое обеспечит организации долгосрочное и успешное присутствие на рынке.

Формирование системы финансового контроллинга нуждается в индивидуальном подходе для любой организации. Специфика и принципы развития системы финансового контроллинга организации обусловили актуальность темы данного исследования.

Итак, целью данной квалификационной работы является улучшение системы финансового контроллинга в организации.

Для достижения цели, потребуется решение следующих задач:

- 1) изучение теоритической базы контроллинга и доказательство актуальности использования его инструментов;
- 2) анализ основных результатов финансово – хозяйственной деятельности организации ООО «АвтоСтоп»;
- 3) исследование теоретических основ построения финансового контроллинга в организации;
- 4) анализ существующей системы финансового контроллинга в

организации;

5) совершенствование системы финансового контроллинга в ООО «АвтоСтоп».

Предмет бакалаврской работы - методические основы построения системы финансового контроллинга.

Объект бакалаврской работы – общество с ограниченной ответственностью «АвтоСтоп».

Практическое значение проведения исследования заключается в том, что ключевые рекомендации и результаты по проведенной работе могут применяться в будущем процессе деятельности организации при развитии системы финансового контроллинга в ООО «АвтоСтоп».

Основой проведения исследования явились теоритические труды российских и зарубежных экономистов, результаты личных исследований, статьи в периодической печати.

Бакалаврская работа включает в себя аннотацию к работе, содержание, введение, 3 главы, заключение, список используемой литературы, а так же рисунки, таблицы, приложения.

Первая глава посвящена теоритическим и методическим основам финансового контроллинга в организации. Здесь раскрываются общие сведения, понятия и виды финансового контроллинга.

Вторая глава является анализом системы финансового контроллинга ООО «АвтоСтоп». В данной главе представлены: технико-экономический анализ организации, оценка финансового контроллинга.

Третья глава показывает возможность и способы улучшения, а так же расходы и экономическую эффективность системы финансового контроллинга.

В заключении сформулированы ключевые выводы о проделанной работе.

# 1 Методические и теоретические основные принципы финансового контроллинга в организации

## 1.1 Понятие, задачи и виды финансового контроллинга

В современном обществе в неустойчивом экономическом состоянии находятся многочисленные организации. С целью здорового конкуритрования среди аналогичных продуктов и услуг требуется принимать подходящие решения, которые будут предоставлять эффективный механизм работы организации комплексного планирования, главным компонентом которого, является система контроллинга.

Термин «контроллинг» впервые появился в Америке в 15-ом столетии, а его практическое применение и развитие принадлежит Великобритании. В 70-х годах систему контроллинга начали применять в Западной Европе, и уже в конце 80-х в государствах с развитой рыночной экономикой, система имела широкое распространение в странах СНГ, как управление по отклонениям.

В российской экономике не существует конкретного академического термина финансового контроллинга, ясно только то, что в настоящее время он представляет собой новейшую концепцию финансового планирования. Анализ интерпретаций термина, которые используют в теории и на практике изображен в Приложение Г и связывает две составляющие: финансовый контроллинг, как идеология и контроллинг, как механизм.

Сущность происхождения финансового контроллинга состоит в том, что главная мысль разрабатывалась в качестве средства для избежания разорения организации.

Таким образом, значение подсистемы финансового контроллинга в ходе управления организацией состоит в том, что его управленческий процесс можно рассматривать системой конкретных сведений, философией либо идеологией экономического управления организацией.

В наше время теория экономического контроллинга формируется на двух базисных утверждениях. Во-первых, управление организацией представляется как непростая социально-техническая система, у которой главная задача состоит в обеспечении длительного существования компании и увеличение благополучия его владельца. Во-вторых, сам по себе контроллинг как элемент управления представляет процесс осуществления функций управления.

Для решения ряда определенных проблем, финансовый контроллинг предлагает несколько этапов решения:

- 1) постановка проблемы;
- 2) выбор альтернатив;
- 3) оценка проблемы;
- 4) принятие стратегического решения;
- 5) тактика реализации и контроля.

Таким образом, можно выяснить, что финансовый контроллинг является своего рода подходящим видом планирования хозяйственной деятельности и основной составляющей работы контроллера.

При отсутствии финансового контроллинга нельзя говорить об управлении предприятием или организацией. Вместе с тем необходимо не забывать о том, что финансовый контроллинг не выполняет управленческую функцию и контроллер не может самостоятельно принимать управленческие решения и руководство организацией заменить не может. [22, с.77].

Невзирая на отсутствие общей концептуальной модели финансового контроллинга, существуют три группы концепций направленные на систему финансового менеджмента, бухгалтерский учет и информатизацию [25, с. 52].

Двумя главными направлениями, которые есть в настоящее время в системе финансового контроллинга, являются американское и немецкое (европейское). Отличия между ними заключается в сущности задач, которые идентифицируются (рисунок 1).

## Американская модель



## Немецкая модель (европейская)



Рисунок 1 – Американская и немецкая (европейская) модели финансового контроллинга [20, с.45].

На Рисунке 1 подтверждение тому, что американская модель сконцентрирована преимущественно на вопросах планирования, информирования, учета и анализа. В европейской концепции управления можно видеть, что финансовый контроллинг включает в себя управленческий учет, который тесно связан с формированием системы контрольных показателей и распределением обязанностей по центрам учета. Можно сказать, что для отечественной модели финансового контроллинга характерна немецкая (европейская) модель, по причине того, что она охватывает только внутренний учет и отчетность.

Исследование представленных направлений финансового контроллинга показывает, что для эффективного функционирования системы планирования, анализа отклонений, контроля, координации, внутреннего

консалтинга и общего информативного обеспечения руководства требуются сведения, которые бухгалтерия предоставляет контроллеру, чтобы иметь возможность исключить ошибки не только текущие, но и будущие. Система финансового контроллинга даёт управлять процессом текущего анализа фактических и плановых показателей.

В таком случае, можно сделать вывод, что главное назначение контроллинга – профилактика и прогнозирование кризисного положения. Определенной модели контроллинга в настоящее время нет, но в зависимости от инструментов достижения целей и функций, его можно разделить на такие как:

1. Стратегический финансовый контроллинг. Является внутренним аналитиком руководителя организации и менеджеров при выработке экономической стратегии, задач ориентирующихся на анализ сильных и слабых сторон, стратегических целей, возможностей и угроз. Важной его задачей является обеспечение высшего руководства организации актуальной и качественной информацией, можно сказать, что кредо стратегического контроллинга - «делать правильное дело».

2. Оперативный финансовый контроллинг подразумевает собой последовательное продвижение к стратегическим целям. Если стратегическому финансовому контроллингу свойственна оценка возможностей и рисков, изучение сильных и слабых сторон предприятия, то к оперативному относится бюджетирование, тактическое и оперативное планирование, затраты, экономичность, объемы производства.

3. Ситуационный «что делать, если дело делается неправильно» данный вид контроллинга помогает регулированию исполнения стратегического и оперативного контроллинга. Его цель – обосновать причину отклонения и помочь выработать действия, которые будут способствовать корректировке данной проблемы. [16, с.67].

В Приложение Д можно увидеть сравнительную оценку стратегического и оперативного вида финансового контроллинга. В общих

чертах оцениваются финансовые показатели, рассматриваются результаты исполнения бюджетов, разрабатываются предложения.

Сфера функциональных компетенций финансового контроллинга, как правило, включает в себя и внутренний аудит как совокупность процедур по проверке соответствия фактического состояния объекта аудита нормативному.

При принятии решения, о внедрения системы финансового контроллинга важно обязательно учесть наличие у организации достаточного количества необходимых финансовых и трудовых ресурсов.

Если организация стремится преодолеть свои проблемы, для начала следует определить причины их возникновения и найти средства, которые помогут предотвратить появления их в будущем. Затем следует обратить внимание на улучшении квалификации сотрудников, найти подходящий семинар или симпозиум, который бы помог раскрыть все преимущества контроллинга, только на таком фундаменте можно уже начинать разрабатывать указанную систему. К введению новой концепции нужно привлекать сотрудников с достаточным опытом и четко разграничивать их функции, делать упор на опыт передовых предприятий [12, с.120].

Можно сделать вывод, что финансовый контроллинг считается объектом управления финансовой деятельности организации и имеет огромную ценность для концепции финансового управления. Финансовый контроллинг нуждается в регулярном контроле и оптимизации определяемой трансформациями внешней и внутренней среды. Все это необходимо для того, чтобы финансовый контроллинг способствовал развитию организации, а не тормозил ее. От того насколько развит контроллинг и качества применения его на практике зависит результативность бизнес деятельности организации и развития в дальнейшем.

Исходя из неоднозначности понятия финансового контроллинга, обычно его рассматривают с двух позиций, первая – как система, вторая – как процесс.

Если финансовый контроллинг изучается как система, следует изучить компоненты данной системы, какова ее структура и функции компонентов структуры.

К структуре финансового контроллинга будет относиться совокупность подсистем управленческого учета, планирования, информационного обеспечения и мониторинга.

Главные компоненты системы:

- продуктивная работа организации или философия доходности и прибыльности;
- формирование тактических и стратегических целей организации;
- решение задач целевого управления;
- разбиение задач на циклы.

По мнению С. В. Осипова контроллинг позволяет осуществлять контроль над достижением основных целей предприятия: «К ним можно отнести такие цели, как управление, контроль, планирование, обеспечение актуальной информацией предприятия в области финансов. Исходя из этого, контроллинг финансов обобщает инструменты и методы менеджмента, бухгалтерского учета, логистики. Контроллинг рассматривается в качестве сравнения фактических и плановых показателей, выполненных на более высоком управленческом уровне, чем при анализе». [1, с.140]

Контроллинг предсказывает хозяйственную деятельность организации, улучшая соотношения затрат и полученных результатов, прогнозирует результаты деятельности; принимает эффективные управленческие решения. Одним из самых важных является то, что контроллинг позволяет обнаружить и избавиться от слабых мест до момента, как они станут негативными факторами.

Чтобы можно было успешно выполнять цели и задачи предприятия, а так же структурировать эти компоненты, финансовый контроллинг должен приспосабливаться к любым изменениям внешней и внутренней среды предприятия.

При исследовании финансового контроллинга как процесса следует учитывать управленческий процесс как достижение целей организации.

Финансовый контроллинг как процесс представляет собой несколько стадий [14, с.68]:

- выработку актуальных вариантов стратегий;
- стратегический анализ;
- разработку дерева целей;
- выбор эффективной стратегии из выделенных вариантов;
- иерархию приоритетов стратегических целей и тактических задач, их соподчиненность и координацию;
- разработку механизма реализации стратегии и тактики дерева целей;
- формирование системы предполагаемых результатов;
- оценку эффективности инструментов и конкретных технологий;
- формирование адекватной системы финансового контроллинга.

Вслед за тем, как указанные стадии выше, можно считать пройденными, производится проверка соответствия системы контроля над целями, тактическими задачами и стратегиями. Производится анализ и сравнение между предполагаемым результатом и реализованным и в заключении корректируют стратегию и механизмы реализации в целом по системе план – факт – отклонение [17, с.103].

К вопросам финансового контроллинга относятся:

- 1) обеспечение ликвидности и поддержание эффективности организации;
- 2) обоснование связи среди внутренних и внешних сфер, так как у разных групп товаров имеющих успех посредством бюджета осуществляется управление имеющимися (финансовыми) ресурсами;
- 3) согласование экономического и внутреннего производственного учета;
- 4) использование на практике финансово–экономических показателей [26, с. 51].

Главное правило системы финансового контроллинга основано на фактических показателях в оперативном сравнении и основных плановых. При этом цель – это нахождение разницы между данными показателями и определение взаимосвязи между ними и взаимозависимости отклонений.

Основными принципами, на базе которых формируется система финансового контроллинга являются [18, с.60]:

- тенденция на реализацию финансовой стратегии, которая должна отражать важнейшие приоритеты финансового развития организации;

- многофункциональность – предоставление в экономическом контроле наиболее доходных характеристик, способности сопоставления и предоставление взаимосвязи с другими контролируемыми финансовыми показателями;

- ориентированность на количественные стандарты. Данный принцип выражается конкретными количественными показателями, качественные аспекты необходимо так же выражать в количественной системе. Производятся данные действия для того, чтобы показатели могли быть сравнимыми между собой;

- соответствие методам финансового анализа и планирования. Анализ показывает фактически достигнутые результаты, планирование показывает плановые стандарты, что конкретно можно использовать для материального контроля;

- своевременность операций – основное условие этого принципа состоит в том, что финансовый контроллинг должен предугадать начало кризиса или вовсе устранить проблемы вовремя, пока это не перешло в серьезную проблему;

- гибкость – умение приспособиться к новым условиям на рынке, технологиям, методам и денежным инструментам деятельности;

- легкость в построении – для того, чтобы менеджеры не боялись рисковать, финансовый контроллинг должен использовать меньших усилий;

– экономичность – минимизирование расходов, размер расходов организации не должен быть выше объема результата реализации финансового контроллинга.

В свойство ключевых функций финансового контроллинга можно представить следующие:

– контроль выполнения заданий, поставленных системой запланированных финансовых характеристик и нормативов;

– диагностика отклонений и значимого снижения темпов финансового формирования организации;

– нормализация экономической деятельности вследствие исследования своевременных управленческих решений;

– корректировка проектов присутствия изменений внешней или внутренней финансовой среды организации, конъюнктуры рынка, сферы и видов деятельности [10, с.89].

В общих чертах, к инструментальным аспектам финансового контроллинга можно отнести: систему сбалансированных показателей, систему отчетности, управление рисками, процессно–ориентированное управление, бюджетирование, управление стоимостью компании.

Таким образом, главной целью финансового контроллинга считается ориентация, а главной задачей – обеспечение доходности, ликвидности и платежеспособности организации. Функции финансового контроллинга предоставляют конкретное состояние его организации. Впоследствии следует рассмотреть инструменты и методы финансового контроллинга.

## 1.2 Основные способы внедрения и оценки эффективности системы финансового контроллинга

К наиболее важному фактору который необходим для основы внедрения системы финансового контроллинга в организацию, относится

финансовый потенциал, данный фактор поможет обеспечить организации устойчивый рост, безопасность и стабильность на экономическом рынке, а так же конкурентоспособность. Следовательно, для того чтобы более эффективно отнестись к данному процессу, для начала удобнее определить технологию внедрения финансового контроллинга, и после менять под нее организационную структуру организации.

Для более продуктивного функционирования любой организации регулярно должен происходить сбор информации относительно деятельности конкурентов, изучать слабые и сильные их стороны, быть в курсе экономической обстановки в стране. Таким образом, можно сделать заявление, что информация это ключевой ресурс организации, без которой в организации невозможно принимать разумные управленческие решения.

В финансовом планировании контроллинг поможет обеспечить:

- формирование источников финансирования и формирование их мероприятий;
- текущий контроль над исполнением плана и контроль важнейших финансовых показателей;
- составление укрупненных планов-балансов и отчетов о прибылях и убытках, участие в формировании долгосрочных и краткосрочных финансовых планов;
- составление и разработка предложений по управленческим мероприятиям.

Нужно добавить, что организация, которая имеет самостоятельные отделения, так называемые филиалы, должна в его структуру включить подразделение, курирующее эту филиальную сеть. Но если организационная структура не интегрирована, то будет существовать проблема в обмене информацией между финансовым контролером и бухгалтерией, а так же проблема взаимодействия между ними.

Базовые компоненты контроллинга можно представить в виде пирамиды. Любая ступень данной пирамиды может стать этапом внедрения контроллинга на конкретном предприятии.

Рассмотрим ступени внедрения:

1) Первая ступень внедрения может быть связана с анализом нормативной базы предприятия, ее может выполнять специалист в области контроллинга, он участвует в разработке нормативной базы по основным статьям расходов.

2) Вторая ступень проведение анализа существующей системы учета затрат и результатов деятельности, при необходимости в нее вносятся изменения. Учет должен вестись по трем главным объектам:

- по видам затрат;
- носителя затрат;
- по местам возникновения затрат.

3) Третья ступень основана на построении системы планирования и бюджетирования на предприятии, а так же на измерении, анализе, оценке отклонений.

4) Четвертая ступень – разработка системы показателей для руководителей.

5) На пятой ступени от контролера ожидается разработка системы отчетности, адекватной потребностям руководства, для помощи в подготовке управленческих решений.

Системы финансового контроллинга хозяйствующего субъекта можно реализовать следующим образом [12, с.98]:

1) Принимаем четкое решение о разработке системы финансового контроллинга на предприятии.

2) Проводим диагностику имеющейся системы управления затрат.

3) Разрабатываем концепцию развитой системы управления организацией.

4) Для построения идеальной концепции управления, необходимо построить на анализе моделей лучших существующих организаций, а так же

на основе тенденций современного менеджмента. Стоит отметить, что для достижения наилучших результатов нужно рассмотреть несколько важных моментов:

- персонал должен мыслить с той точки зрения, которая более выгодна организации. Это значит, что в первую очередь сотрудники должны думать не только о своей выгоде, но и о том, как улучшить эффективность работы предприятия;

- в связи с изменяющейся конъюнктурой окружающей среды организационная структура должна быстро подстраиваться;

- система управленческого учета должна позволять видеть работу отделов;

- гибкость и мобильность управленческого персонала должны быть высокой и стремиться к самоорганизации;

- руководство обязано знать факторы успеха своей организации, конкурентов и рынка;

- оперативные планы организации должны быть согласованы.

5) Для усовершенствования имеющейся системы финансового контроллинга или построения новой, формируется инструментальная база финансового контроллинга и создается служба контроллинга для изменений организационной структуры организации.

6) Внедрение финансового контроллинга в текущую работу предприятия осуществляется следующим образом, контроллер демонстрирует действенность выбранных и разработанных им инструментов, доказывая пользу и необходимость руководству иметь новую систему.

7) Важность и необходимость финансового контроллинга. Контролер, который выступает в качестве модератора при формировании показателей деятельности должен наладить сотрудничество с менеджерами высшего звена. Далее новая система распространяется в функциональные подразделения.

8) Чтобы организация могла достигать поставленных целей, в упрочнении

позиции контроллеров, важно взаимное понимание и доверие, коллективная работа.

В дальнейшем рассматривая нововведения происходит регулярное улучшение функций, задач и инструментов финансового контроллинга согласно изменениям внешней среды, а так же внедряются более успешные методики планирования и прогнозирования, анализа потенциалов и рисков организации.

А.М. Карминский утверждал: «что от любого построения организационной структуры зависит вся финансовая политика организации, и только от правильно-сформированной и меняющейся системы контроллинга зависит благоприятный исход для организации в будущем. В данное время существующие Центры финансовой ответственности часто используются в финансовом контроллинге и преобразовываются в несколько другом виде: центры прибыли (профит центры), центры инвестиций (венчур-центры), центры затрат (затратные центры)» [13, с.336].

Анализируя структуру любого из центров ответственности можно разделить их по уровням управления в зависимости от подчиненности, целей и задач контроля и планирования. Таким образом, каждый подуровень занимается решением вопросов о необходимости составления назначенных бюджетов.

О.Б. Бендерская считала: « что центры бюджетов можно представить как перечень доходов и расходов по операциям, которые были распланированы центром бюджетов на планируемый период. Так же необходимо связать бюджеты, входящие в состав основного бюджета организации с бюджетами отделов. Для примера возьмем бюджет закупок, который в организации определяет потребность в ресурсах, и в то же время является бюджетом центра финансовой ответственности отдела снабжения. Так для разного типа организационных структур используются разные виды объединения Центра бюджетов финансовой ответственности» [8, с.156].

Исходя из выше сказанного, получается, что для внедрения финансового контроллинга следует провести процесс перераспределения структуры организации. Перед тем, как переходить, к данному шагу нужно сформировать центры финансовой ответственности, предварительно разбив их на уровни в зависимости от подчинения. С целью контролирования немаловажно внедрить персонализацию учетных документов. Для того чтобы запланированная работа могла осуществляться, менеджерам центров оформляют бюджет и предоставляют сводку согласно фактическим затратам и таким образом же по результату в разрезе бюджета. Необходимо четко установить персональную ответственность каждого менеджера из-за развития бюджетных показателей и принятие решений согласно своему центру.

Коэффициенты оценки финансовой устойчивости организации предоставляют возможность оценки уровня финансовых рисков, объединенных со структурой источников формирования капитала организации и, соответственно степень ее финансовой стабильно в будущем. Для проведения такой оценки, в ходе финансового анализа вводятся следующие показатели.

Коэффициент автономии (КА):

$$КА = \frac{СК}{К}, \quad КА = \frac{ЧА}{А}, \quad (1)$$

где СК – сумма собственного капитала организации;

ЧА – стоимость чистых активов;

К – общая сумма капитала;

А – общая стоимость всех активов.

Коэффициент автономии показывает, насколько организация не зависит от кредиторов.

Коэффициент финансирования (КФ), который показывает насколько предприятие сформировано за счет собственного капитала:

$$КФ = \frac{ЗК}{СК}, \quad (2)$$

где ЗК – сумма привлеченного организацией заемного капитала.

Коэффициент задолженности (КЗ), который показывает долю заемного капитала в общей используемой его сумме:

$$КЗ = \frac{ЗК}{К}, \quad (3)$$

Коэффициент текущей задолженности (КТЗ), показывает долю краткосрочного заемного капитала в общей сумме капитала:

$$КТЗ = \frac{ЗКк}{СК}, \quad (4)$$

где ЗКк – сумма привлеченного организацией краткосрочного заемного капитала.

Коэффициент быстрой ликвидности, или «кислотный тест» (КБЛ):

$$КБЛ = \frac{ДА + КФИ}{ОБк}, \quad (5)$$

где ДА – сумма денежных активов организации;

КФИ – сумма краткосрочных финансовых инвестиций компании;

ОБк – сумма всех текущих финансовых обязательств.

Коэффициент текущей ликвидности:

$$КТЛ = \frac{ОА}{ТФО}, \quad (6)$$

где ОА – сумма всех оборотных активов организации;

ТФО – сумма всех текущих финансовых обязательств компании.

Коэффициент абсолютной ликвидности:

$$КАЛ = \frac{Дср + Кфв}{ТО}, \quad (7)$$

Где Дср – денежные средства;

Кфв – краткосрочные финансовые вложения;

ТО – текущие обязательства.

Коэффициент оборачиваемости заемного капитала в рассматриваемом периоде (КОзк):

$$\text{КОзк} = \frac{\text{ОР}}{\text{ЗК}}, \quad (8)$$

Данный коэффициент используется для определения общей эффективности использования активов и вложенного капитала, а так же для того, чтобы увидеть возможность организации создавать нужную прибыль в ходе своей хозяйственной деятельности используют коэффициенты оценки рентабельности.

Коэффициент рентабельности всех используемых активов, или коэффициент экономической рентабельности (Ра):

$$\text{Рск} = \frac{\text{ЧПо}}{\text{СК}}, \quad (10)$$

$$\text{СОС} = \frac{(\text{СК} - \text{ВА})}{\text{ОА}} \quad (11)$$

$$\text{Ра} = \frac{\text{ЧПо}}{\text{А}}, \quad (9)$$

где ЧПо – общая сумма чистой прибыли организации, полученная от всех видов хозяйственной деятельности, в рассматриваемом периоде.

Коэффициент рентабельности собственного капитала, или коэффициент финансовой рентабельности (Рск):

Коэффициент обеспеченности собственными средствами:

Где ВА – внеоборотные активы.

Таким образом, подводя итоги первой главы можно сделать ряд выводов.

Основная идея финансового контроллинга заключается в том, что данная система является средством активного предотвращения банкротства организации, а главной задачей является поддержание рентабельности предприятия и обеспечение ликвидности.

Контроллинг прогнозирует хозяйственную деятельность организации, предвидит результаты деятельности, принимает эффективные управленческие решения, оптимизирует соотношения затрат и полученных результатов. Очень важным является то, что контроллинг позволяет обнаружить и избавиться от слабых мест в организации, пока они не станут негативными факторами.

Верный и грамотный финансовый контроллинг можно сформировать, если придерживаться четыре основных принципа:

- правило движения и торможения. Смысл данного принципа заключается в том, что организация заинтересована в развитии и росте прибыли, из этого следует, что для достижения данной цели придется найти новых клиентов путем создания привлекательных условий, поработать над качеством обслуживания и эффективного вложения имеющихся ресурсов, а задачей контролера является наблюдение за данным процессом;

- принцип своевременности зависит от вовремя предоставленной информации руководству для принятия решения;

- принцип стратегического сознания. Реализуется только тогда, когда любое решение оценивается с позиции его соответствия со стратегическими программами;

- принцип документирования. Организация работы с документами основывается на ряде основополагающих принципов. Важнейшие из них – целесообразность, полнота информации, технологичность, оперативность и

СИСТЕМНОСТЬ.

## 2 Анализ системы финансового контроллинга ООО «АвтоСтоп»

### 2.1 Техничко-экономический анализ ООО «АвтоСтоп»

Организация именуемая себя как Общество с ограниченной ответственностью «АвтоСтоп» была зарегистрирована 6 марта 2008 года по адресу улица Северная 39, город Тольятти, Самарская область. Регистратором является Инспекция Федеральной налоговой службы по Красноглинскому району города Самары. Налоговый орган — Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 2 по Самарской области. После регистрации организации были присвоены ОГРН 1086320005859, ИНН 6321207343, КПП 632101001.

Общество имеет товарный знак, фирменную эмблему и иные средства индивидуализации.

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, которое учитывается на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести ответственность, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, но не отвечает по обязательствам своих участников. Общество создано с целью извлечения прибыли на неопределенный срок.

Руководитель ООО «АвтоСтоп» - Хазов Д.Б.

Основным видом деятельности организации является – «Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания». Свою деятельность организация осуществляет по адресам:

- Ульяновская область, Шоссейная ул., 4, п. г. т. Николаевка;
- Пензенская область, село Михайловка, 585 км М5 "Урал".

Сокращенное фирменное наименование общества: ООО «АвтоСтоп».

Далее рассмотрим организационную структуру ООО «АвтоСтоп», которая представлена на рисунке 2.

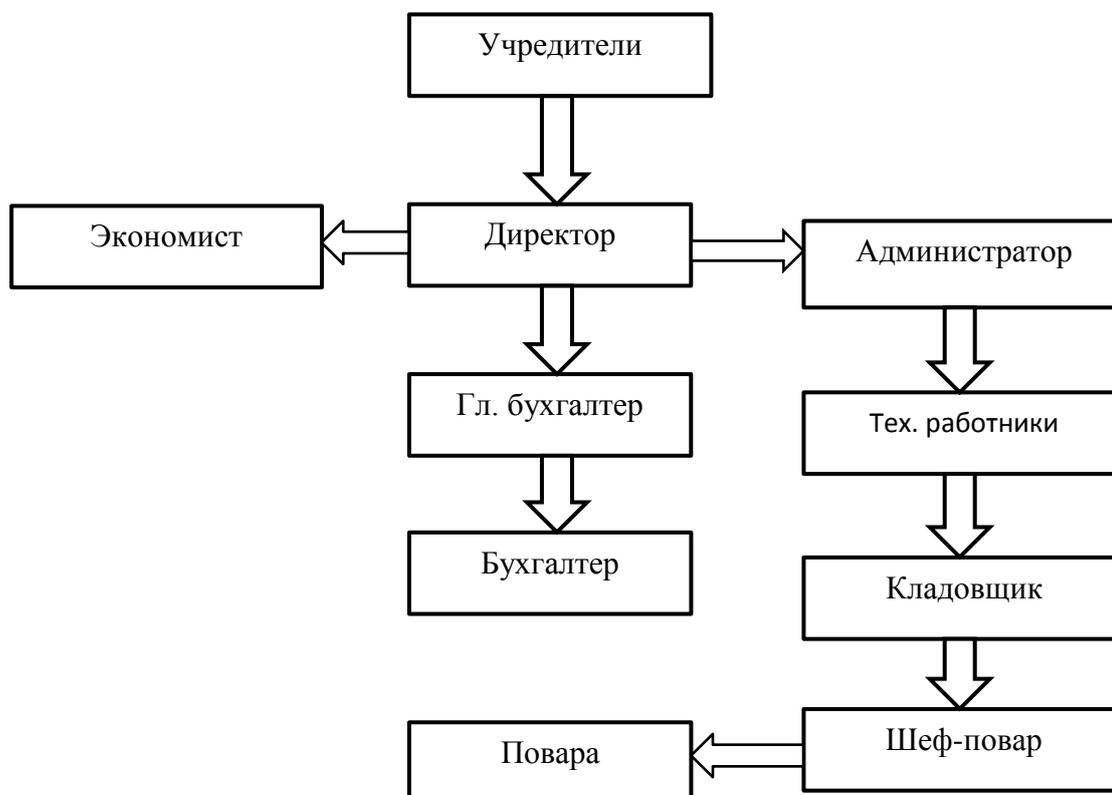


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «АвтоСтоп»

Далее проанализируем динамику основных финансовых показателей ООО «АвтоСтоп».

Грамотно проведенный анализ позволяет вовремя обнаружить слабые стороны в организации производственного процесса, а так же резервы повышения эффективности производства. Это обуславливает актуальность темы исследования.

На основе анализа активов баланса приведенного в Приложение Е, можно дать общую оценку имущества.

Удельный вес активов и пассивов сравнительно друг к другу можно увидеть на рисунках 3 – 4.

Рассмотрим рисунки 3 – 4, на которых отражен удельный вес активов и пассивов за 2016 – 2018 год.

На рисунке 3 отражен удельный вес активов за 2016 - 2018 год.

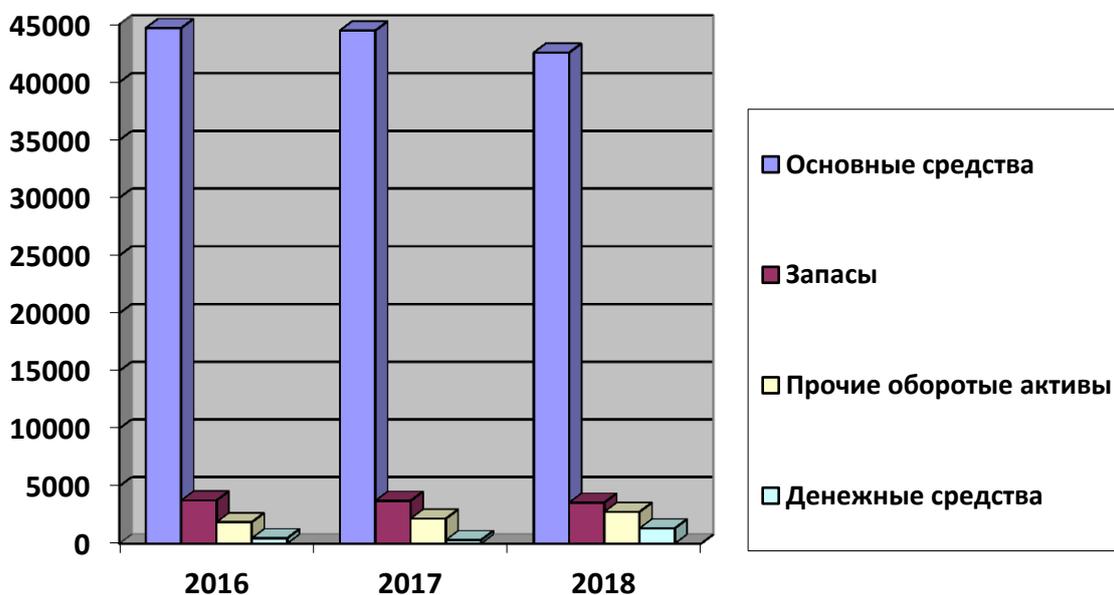


Рисунок 3 – Удельный вес активов за 2016 – 2018 год.

На рисунке 4 отражен удельный вес пассивов за 2016 – 2018 год.

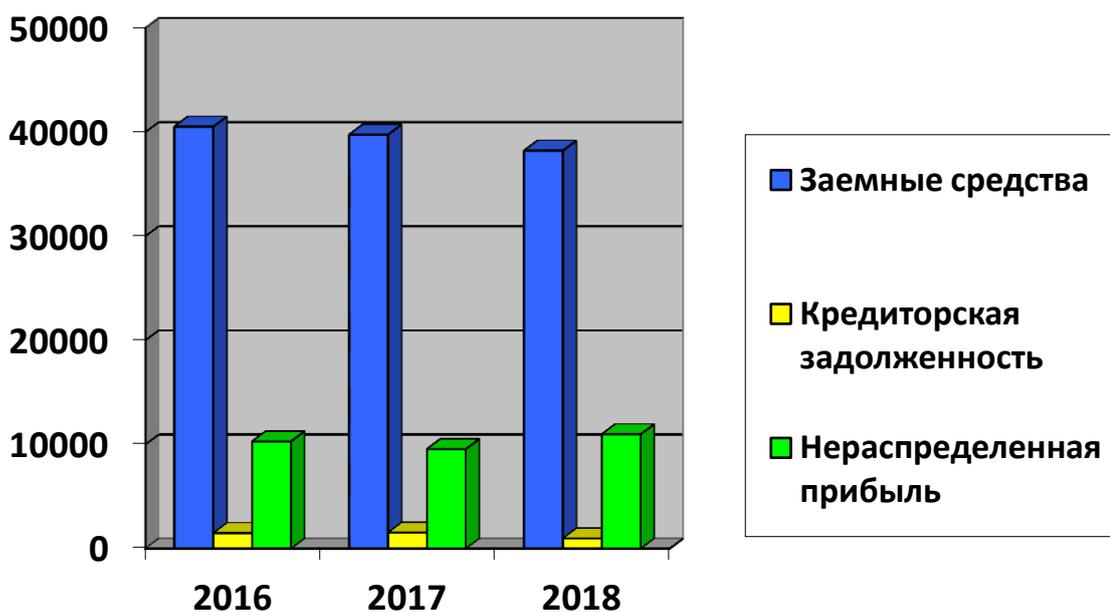


Рисунок 4 – Удельный вес пассивов за 2016 – 2018 год.

По проведенному анализу, можно сделать ряд выводов:

- за 2016-2018 наблюдается снижение всех внеоборотных активов, основные средства за 2017 год уменьшились на 2 204 тыс.руб., а за 2018 на 2 112 тыс.руб.;
- оборотные активы за весь анализируемый период увеличиваются, кроме запасов. Запасы за 2017 год уменьшились на 28 тыс.руб., а за 2018 на 156 тыс.руб.;
- за 2017 год нераспределенная прибыль снизилась на 1 373 тыс.руб., а за 2018 год увеличилась на 1 426 тыс.руб.;
- за весь анализируемый период заемные средства имеют тенденцию к значительному уменьшению;
- за 2017 год кредиторская задолженность увеличилась на 55 тыс.руб., а за 2018 снизилась на 557 тыс.руб.

Таблица 2.2 – Анализ финансовых результатов ООО «АвтоСтоп» за 2016-2018гг.

№	Показатели	Годы			Изменение			
		2016, в тыс.руб.	2017, в тыс.руб.	2018, в тыс.руб.	Абс., в тыс.руб		Отн., в %	
					2017/16 г.	2018/17 г.	2017/16 г.	2018/17 г.
1	Выручка	36 158	30 666	30 296	-5 492	-370	84,81	98,79
2	Коммерческие расходы	32 225	35 572	27 538	3 347	-3 034	98,79	77,41
3	Прочие доходы	46	91	6	45	-85	197,8	6,59
4	Прочие расходы	1 282	1 509	1 314	227	-195	117,7	87,07
5	Налог на прибыль	49	49	24	0	-25	100	48,9
6	Чистая прибыль	2 648	-1 373	1 426	-1 275	53	-151,85	203,86

Рассматривая проведенный анализ 3 и 4 таблицы, можно сделать следующие выводы: за 2017 год выручка уменьшилась на 5 492 тыс.руб., за 2018 год на 370 тыс.руб., а себестоимость продаж увеличилась на 3 347

тыс.руб., но в 2018 опять снизилась на 3 034 тыс.руб. и если сравнивать себестоимость продаж за 2016 год и 2018 она осталась практически прежней, тем самым превысила в 2017 году показатели выручки. Это отрицательная тенденция, которая указывает на не эффективную систему управления расходами. В 2017 году прочие доходы увеличились на 45 тыс.руб., налог на прибыль остался неизменным, а в 2018 году прочие доходы уменьшились на 85 тыс.руб., налог на прибыль снизился на 24 тыс.руб.

Таким образом чистая прибыль за 2017 год уменьшилась на 1 275 тыс.руб., за 2018 год наоборот чистая прибыль увеличилась – на 53 тыс.руб. Это связано с тем, что себестоимость продаж значительно уменьшилась (на 3 034 тыс.руб), а выручка снизилась не критично - всего лишь на 370 тыс.руб.

## 2.2 Оценка эффективности системы финансового контроллинга в организации

Главной причиной необходимости усовершенствования имеющейся системы финансового контроллинга в организации стала цель принятия руководством правильных, взвешенных решений, которые должны быть направлены на достижение поставленных целей организации. Систему финансового контроллинга необходимо рассматривать как составную часть системы по управлению организацией.

В ООО «АвтоСтоп» за финансовое планирование, а так же развитие отвечает директор, который с точностью должен определить стратегические направления деятельности организации.

Экономист осуществляет текущий контроль исполнения планов. Главный бухгалтер принимает или возражает по конкретным значениям показателей.

Финансовый контроллинг в ООО «АвтоСтоп» осуществляется благодаря соблюдению 4-х этапов:

– Для осуществления первого этапа контроллинга проводится анализ финансовых показателей за предыдущий период, используя бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах и отчет о движении денежных средств.

– Вторым этапом происходит составление прогнозного баланса и отчета о финансовых результатах, а так же отчет о движении денежных средств, плана работ и плана закупок.

– Третий этап предусматривает конкретизирование составленных финансовых планов посредством показателей прогнозных финансовых документов.

– Четвертым этапом является осуществление оперативного финансового планирования, что является заключительным в данном процессе.

Очень часто получается так, что проекты которые были в планах у вышестоящего руководства, не отвечают их стратегическому видению, так как на момент составления финансовых проектов руководители подразделений не информированы о конкретных прогнозных числовых значениях. В таком случае директором и главным бухгалтером запускается процесс согласования проектов подразделений.

В ООО «АвтоСтоп» главный бухгалтер осуществляет оплату счетов. Перед тем, как производить оплату, главный бухгалтер должен проверить, не будет ли превышать оплачиваемая сумма лимит расходов по подразделению. Если произойдет превышение лимита, то потребуются увеличение бюджетных средств через согласование с директором.

В обязанности главного бухгалтера ежемесячно и в течение года входит контроль исполнения финансового плана организации. Кроме этого по вопросу соблюдения выполнения планов проводят совещания, на которых обсуждается план соблюдения показателей с установленными уровнями.

Таким образом, с помощью финансовых прогнозных планов система лимитирования расходов в ООО «АвтоСтоп» позволяет снизить риски неэффективных расходов.

Исходя из выше перечисленного, следует отметить перечень основных недостатков в процессе финансового планирования в ООО «АвтоСтоп».

В организации можно наблюдать построение неэффективной системы финансового контроллинга, в которой нет указания для конкретных (приказы, распоряжения) ответственных лиц и санкций за нарушения, так же нет четкой единой формы для подразделений.

Организации ООО «АвтоСтоп» вместе с анализом ликвидности, следует обратить внимание на анализ влияния факторов изменения коэффициентов текущей ликвидности, который будет способствовать оценке платежеспособности организации.

Коэффициент текущей ликвидности указывает на то, способно ли предприятие погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов.

Нормативным значением коэффициента считается значение 2 и более. Значение коэффициента меньше 1 говорит о том, что организация не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета.

Анализ влияния факторов на изменение коэффициента текущей ликвидности ООО «АвтоСтоп» представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ влияния факторов на изменение величины коэффициента текущей ликвидности ООО «АвтоСтоп» за период 2016 – 2018 гг.

№	Показатель	Годы			Относительные изменения, %		
		2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2018/2016
1	Оборотные активы	6 076	6 199	7 643	102	123,3	125,79
2	Краткосрочные обязательства	42 016	41 306	39 211	98,3	94,93	93,32
3	Коэффициент текущей ликвидности	0,14	0,15	0,19	107,15	126,7	135,7

Следует отметить, что коэффициент текущей ликвидности увеличивается с каждым годом анализируемого периода. Несмотря на это

показатель остается достаточно низким и тем самым у предприятия существуют трудности в покрытии текущих обязательств. Оборотые активы предприятия увеличиваются, краткосрочные обязательства снижаются, что есть положительная тенденция, но предприятие не может погасить свои краткосрочные обязательства за счет только оборотных активов.

Благоприятной ситуацией у организации считается, когда в наличии достаточно свободных денежных средств для погашения имеющихся обязательств. Но организация может считаться платежеспособной даже в случаях когда денежные средства отсутствуют или их недостаточно. Для достижения в таком случае способности оплаты счетов организация должна быть способна реализовать свои активы и расплатиться с кредиторами.

Показатели платежеспособности организации ООО «АвтоСтоп» представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Показатели платежеспособности ООО «АвтоСтоп», анализ за период 2016-2018 гг.

№	Показатели	Годы			Изменение		
		2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2018/2016
1	Коэффициент текущей ликвидности	0,14	0,15	0,19	0,01	0,04	0,05
2	Коэффициент быстрой ликвидности	0,011	0,007	0,03	-0,004	0,023	0,019
3	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,011	0,007	0,03	-0,004	0,023	0,019
4	Коэффициент общей платежеспособности	1,26	1,23	1,28	-0,03	0,05	0,02
5	Общая степень платежеспособности	1,422	1,394	1,53	-0,028	0,136	-0,122

Коэффициент текущей ликвидности указывает на то, способно ли предприятие погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов. За анализируемый период данный показатель

увеличился. В 2016 году коэффициент текущей ликвидности составлял 0,14, в 2017 году показатель вырос до 0,15, а в период с 2017 по 2018 года на 0,4. За период с 2016 по 2018 год показатель изменился на 0,05. Несмотря на то, что коэффициент текущей ликвидности увеличился за анализируемый период, это показатель остается достаточно низким и тем самым у предприятия существуют трудности в покрытии текущих обязательств.

Если возникают сложности с реализацией продукции, то коэффициент быстрой ликвидности может помочь погасить компании свои текущие обязательства. Из выше приведенных расчетов следует, что коэффициент быстрой ликвидности в 2017 году снизился на 0,004 в отношении к 2016 году, но в 2018 году увеличился на 0,023. Изменения в период с 2016 по 2018 год составили 0,019.

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2017 году снизился на 0,004, но в 2018 году было значительное увеличение на 0,023. В данном случае, значение коэффициента абсолютной ликвидности ниже нормы, что говорит о том, что организация не сможет немедленно погасить часть используемых краткосрочных заемных средств.

Коэффициент общей платежеспособности на протяжении 2016 г., 2017 г. и 2018 г. не соответствует нормативному значению больше или равно 2. Это означает, что организация не способна покрыть свои обязательства за счет активов.

В 2018 году рассматриваемый показатель степени общей платежеспособности увеличивается на 107,6%.

Подводя итоги под данными таблицы 7, можно прийти к общему выводу, что платежеспособность ООО «АвтоСтоп» не соответствует всем параметрам, следовательно, организация является финансово неустойчивой, предлагается рассчитать следующие коэффициенты.

Анализ финансовой устойчивости предполагает расчет следующих коэффициентов, представленных в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ показателей финансовой устойчивости ООО «АвтоСтоп» за период 2016 – 2018 гг.

№ п/п	Наименование показателя	Норматив	Рассчитанное значение			Абс.откл. 2017 / 2016 г.	Абс.откл. 2018 / 2017 г.
			2016 год	2017 год	2018 год		
1	Коэффициент автономии	$K_{\phi} > 0,5$	0,21	0,19	0,22	-0,02	0,03
2	Коэффициент финансирования	$K_{\phi} > 1$	3,84	4,32	3,57	0,48	-0,75
3	Коэффициент задолженности	0-1	0,79	0,81	0,78	0,02	-0,03
4	Коэффициент текущей задолженности	0,1-0,2	0,79	0,81	0,78	0,02	-0,03
5	Рентабельность активов	$>0$	0,056	-0,03	0,034	-0,086	0,064
6	Рентабельность собственного капитала	$>0,1$	0,24	-0,14	0,13	-0,38	0,27
7	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$>0,1$	-5,91	-5,67	-4,13	0,24	1,54

По коэффициенту автономии можно понять, насколько организация независима от кредиторов. В 2016 году данный коэффициент составил 0,21, далее в 2017 году пошло снижение, после чего он составил 0,19, в 2018 году коэффициент автономии вырос до 0,22, заняв высшее значение за анализируемые 3 года. Коэффициент автономии в данной организации не соответствует нормативным значениям, это означает, что данная организация сильно зависима от кредиторов.

Коэффициент финансирования определяет, насколько предприятие сформировано за счет собственного капитала и насколько независимо от внешних источников финансирования. Весь анализируемый период данный коэффициент находился выше нормативного значения.

В 2016 году коэффициент задолженности составил 0,79, в 2017 году виден рост данного коэффициента до 0,81, но в 2018 году произошло снижение, после которого значение коэффициента задолженности составило 0,78. Значение коэффициента задолженности соответствует нормативному значению, это говорит о том, что финансовые активы компании распределяются рационально.

Коэффициент текущей задолженности превышает нормативный показатель в 4 раза, за весь анализируемый период.

Рентабельность активов называют нормой прибыли. В 2016 и 2018 году показатель соответствовал нормативному значению, в 2017 году был спад и коэффициент составлял -0,03.

Рентабельность собственного капитала в 2016 году была в положительном состоянии к нормативному значению и составляла 0,24, в 2017 году выручка организации была в отрицательном значении в связи с чем показатель составил -0,14. В 2018 году состояние нормализовалось, данный коэффициент составил 0,13 и соответствовал нормативному значению.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами показывает, долю оборотных активов компании, финансируемых за счет собственных средств предприятия. В нашем случае коэффициент за анализируемый период незначительно повысился, но так и остался в отрицательном значении, что говорит о возможности банкротства предприятия.

Как показывают анализы проведенные выше, в ООО "АвтоСтоп" необходимо пересмотреть существующую систему контроллинга, так как в компании, на сегодняшний день, наметился ряд проблем в организации эффективной хозяйственной деятельности.

### 2.3 Формирование финансовой структуры организации

Для эффективного функционирования системы финансового контроллинга на предприятии требуется реализация соответствующих принципов:

- принцип своевременности, данный принцип зависит от вовремя предоставленной информации руководству для принятия решения;
- принцип движения и торможения. Суть данного принципа, состоит в том, что организация заинтересована в росте прибыли, для достижения данной цели, нужно провести поиск новых клиентов путем создания привлекательных условий;
- принцип стратегического сознания. Если любое решение оценивается со стороны соответствия со стратегической программой, данный принцип реализуется;
- при организации работы с документами основывается ряд основополагающих принципов, важнейший из них целесообразность, полнота информации, оперативность этот принцип называется документированием.

В качестве основных требований к механизму системы финансового контроллинга в организации в качестве основных могут быть предложены следующие:

- соотношение целей механизма финансового контроллинга целям экономической политики организации;
- соблюдение законных условий законодательства государства;
- согласование перемен в способах управления деятельностью между подразделениями компании.

Очень значимым для внедрения улучшения механизма финансового контроллинга в ООО «АвтоСтоп» является алгоритм его внедрения. Важным является то, что от того, как качественно проанализирована существующая система управления организацией и каким образом ее собираются улучшать, зависит не только продолжительность, но и стоимость проекта

совершенствования финансового контроллинга. Поэтому совершенствовать механизм финансового контроллинга на ООО «АвтоСтоп» следует системно и последовательно.

Для того, чтобы обеспечить эффективность работы контроллинга необходимо наладить механизм организации планирования производственно-хозяйственной деятельности на предприятии. Механизм планирования деятельности организации характеризует сам процесс планирования и его составляющие элементы. Для обеспечения эффективности указанного процесса на ООО «АвтоСтоп» установлены принципы, которых необходимо придерживаться и задачи, решение которых будет способствовать реализации указанного процесса.

Важной частью планирования в системе финансового контроллинга организации являются задачи и цели деятельности организации. Одной из первой и самых главных задач является во время планирования определять цели и конкретизации задач деятельности предприятия. На основании цели и задачи создается общая стратегия ООО «АвтоСтоп». Можно сказать, что цель формируется в долгосрочном периоде. После чего следует прогнозирование деятельности, включающее определение состояния развития деятельности организации.

Для обеспечения эффективности планирования контроллинга на макроуровне и микроуровне в ООО «АвтоСтоп» придерживаются ряда принципов. Главными принципами планирования считаются следующие:

- необходимость и обязательность;
- непрерывность – непрерывное и регулярное планирование деятельности и контроль результатов;
- гибкость – умение изменяться и стремительно принимать решения в зависимости от сложившихся обстоятельств;
- точность – планы должны быть конкретными и детальными;
- согласованность – в ходе формирования проектов необходимо ориентироваться на выбранную стратегию и общие цели хозяйствования,

планирование также должно быть единственной системой, элементы которой взаимообусловлены и взаимосвязаны; следует четко определить исполнителей и сроки реализации запланированных мероприятий.

Из числа более значимых вопросов планирования в системе контроллинга на ООО «АвтоСтоп» следует обозначить такие:

- определение целей деятельности организации;
- согласование целей с имеющимся потенциалом, что способствует более рациональному и эффективному использованию ресурсов организации;
- формирование направленности и координации всех процессов, происходящих в организации;
- решение управленческих задач организации профессиональным путем;
- своевременная оценка тенденций и выявление возможностей и угроз в деятельности организации;
- уменьшение уровня неопределенности и риска деятельности организации;
- обеспечение стабильности и планомерности развития организации.

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

В следующей главе будут рассмотрены пути и мероприятия по усовершенствованию системы финансового контроллинга в организации ООО «АвтоСтоп». Так же будет рассчитана эффективность использования данных мероприятий.

### 3 Пути совершенствования системы финансового контроллинга в организации ООО «АвтоСтоп»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию системы финансового контроллинга

Как отмечалось ранее, в ООО «АвтоСтоп» существует система финансового контроллинга, но проведенный анализ деятельности организации показал, что она несовершенна. Из этого следует, что организация финансового контроллинга в ООО «АвтоСтоп» нуждается в совершенствовании.

Рассмотрим рисунок 5, на котором показано, что обязательно должна включать составляющая системы финансового контроллинга ООО «АвтоСтоп».

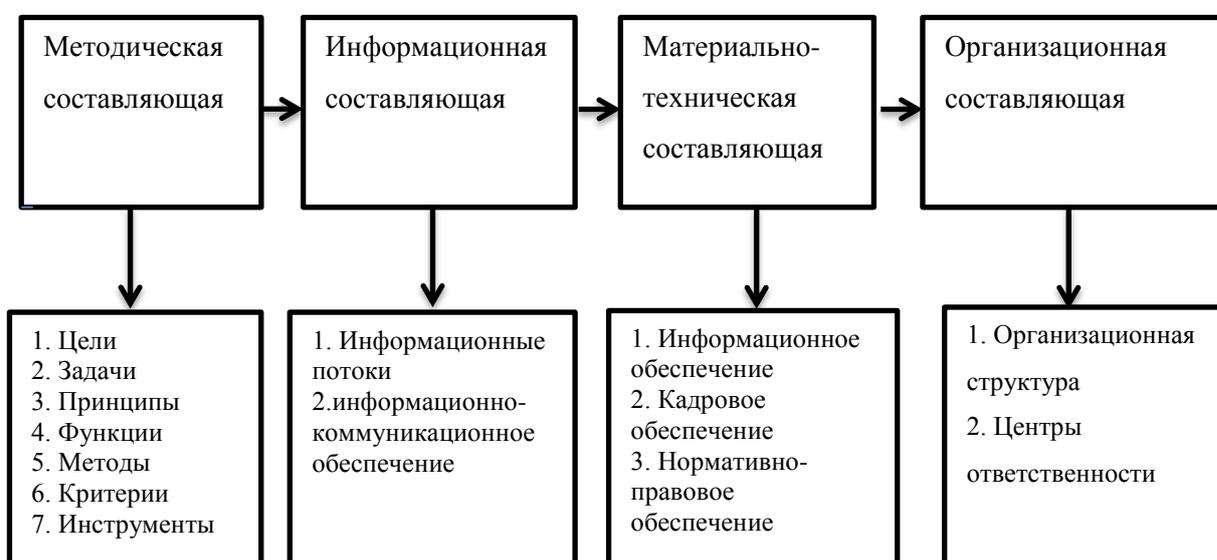


Рисунок 5 – Составляющие механизма финансового контроллинга для ООО «АвтоСтоп»

Все составляющие должны быть взаимосвязаны между собой, поскольку в совокупности они формируют единый целостный механизм, с

помощью которого возможно достижение максимальных результатов от принятых управленческих решений.

Исходя из выше сказанного, главными задачами организации системы финансового контроллинга ООО «АвтоСтоп» должны стать следующие действия:

- налаживание и проектирование бизнес–процессов;
- анализ и сбор актуальной информации для принятия решений;
- формирование и разработка альтернатив;
- выявление и оценка рисков, вероятностное негативное влияние которых может привести к нежелательным последствиям для организации;
- ориентация деятельности организации на будущее и на рынок.

В нашем случае следует обратить внимание на улучшение квалификации сотрудников, найти подходящий симпозиум или семинар, который бы помог раскрыть все преимущества контроллинга, заняться поиском новых клиентов.

К введению новой концепции нужно привлекать сотрудников с достаточным опытом и четко разграничивать их функции, делать упор на опыт передовых предприятий.

Информация является ключевым ресурсом организации, без которой нельзя принимать ключевых управленческих решений.

В ООО «АвтоСтоп» за развитие организации отвечает директор, который с точностью должен определять стратегическое направление деятельности организации. Недостаточный уровень квалификации директора способен привести к неэффективной работе организации, в противном случае это грозит банкротством.

Одним из мероприятий по совершенствованию системы финансового контроллинга является повышение квалификации Директора организации ООО «АвтоСтоп». Директору организации предлагается пройти курс обучения который называется «Построение эффективной системы финансового контроллинга на предприятии» в дистанционной форме. Курс

проходится в течение трех рабочих дней по графику с 10.00 до 17.00 по московскому времени. Стоимость прохождения данного курса составляет 34 500 рублей.

Обучение будет проходить по трём важнейшим принципам для успешного формирования системы финансового контроллинга:

1) принцип движения и торможения, который заключается в развитие организации и способах увеличения прибыли;

2) принцип своевременности, суть данного принципа заключается в сборе и изучении актуальной информации;

3) принцип документирования. Организация работы с документами основывается на ряде основополагающих принципов.

На различных интернет ресурсах, курс под названием «Построение эффективной системы финансового контроллинга на предприятии» от «Русской школы управления» имеет достаточно хорошие отзывы, особенное внимание уделяют программному обеспечению, пользоваться которым обучают в процессе курса.

«Audit Expert» – программа позволяющая руководителям совместно с финансовым отделом, использовать собственные методики и инструменты финансового анализа, планирования, бюджетирования.

Применение программы «Audit Expert» позволит директору осуществлять стратегический процесс бюджетирования по основным направлениям деятельности, рассчитывать прогнозы финансовых результатов и ключевых коэффициентов эффективности.

Данная программа поможет привести всю совокупность бухгалтерских отчётов, заявок, бюджетов и других финансовых документов к единому знаменателю. Оценить финансовое состояние организации, как руководству, так и потенциальным поставщикам, заказчикам, инвесторам и кредиторам позволяет тот факт, что итоговые данные, полученные в результате анализа, соответствуют как российским, так и международным стандартам.

Стоимость годовой лицензии программного обеспечения составляет 22 500 рублей.

Специалист, прошедший данный курс, сможет задействовать все инструменты, которые предлагает контроллинг, прогнозируемые изменения в деятельности предприятия варьируются от 5 до 10% уже в первом году после прохождения курса.

После поднятия квалификации директора, необходимо заняться поиском новых клиентов, что значительно увеличит чистую прибыль организации. Проанализировав слабые места организации было принято решение обратить внимание на акции предоставляемые потребителям и эффективность рекламы ООО «АвтоСтоп».

В наше время очень популярна и эффективна интернет-реклама, без которой не обходится не одно предприятие. Организация ООО «АвтоСтоп» не использует в своей коммерческой деятельности данный вид рекламы.

Рекламная кампания поможет привлечь дополнительных клиентов, что значительно поможет увеличить объемы реализации и выручки. Как показывает практика, мощная интернет-реклама способствует росту объемов продаж до 50%. Мы же прогнозируем повышение объемов продаж после усиленной рекламы на 25%. Рекламные услуги будут стоить 200 тыс. руб.

Для данной организации было принято решение внедрение таргетированной рекламы. Данный вид рекламы относится к текстовым, медийным или мультимедийным объявлениям. Рекламу могут увидеть только те пользователи интернета, которые удовлетворяют определенному набору требований, которые задает рекламодатель при настройке рекламы. Таргетированная реклама позволит сэкономить денежные средства и демонстрировать рекламные объявления только потенциальным клиентам.

Таргетированную рекламу можно настраивать по следующим критериям:

– по геолокации, это означает, что если организация находится в Ульяновской области, то не стоит указывать города которые находятся

слишком далеко;

– по возрасту, если указать возраст от 21 до 60 лет, то людям не попадающим в этот промежуток, реклама не будет видна.

– по событиям, в социальных сетях можно таргетировать показы рекламы по событиям из жизни человека, день рождения, годовщина и т.п.

Таким образом, можно указать специальные предложения для именинников, супружеских пар, это отличный способ привлечь потребителей.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Усовершенствование системы финансового контроллинга организации является необходимой составляющей. Эффективность мероприятий по усовершенствованию системы финансового контроллинга не имеет никакого смысла без какого либо положительного эффекта, так как затраты на его усовершенствование значительные.

Таким образом, общая эффективность внедрения проекта должна быть больше нуля.

Для расчета эффективности разложим предложенные мероприятия по пунктам:

- 1) Повышение квалификации директора.
- 2) Внедрение интернет рекламы.

Для расчета экономической эффективности мероприятия по повышению квалификации директора будут использоваться следующие факты:

- стоимость обучения 34 500 рублей;
- стоимость годовой лицензии программы «Audit Expert» 22 500;
- увеличение выручки организации за первый год составит 5%.

Оценку эффективности мероприятия с учетом всех фактов перечисленных выше можно увидеть в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Оценка эффективности мероприятия по повышению квалификации директора ООО «АвтоСтоп».

№	Показатели	Годы		Изменения	
		2018 до внедрения мероприятия, в тыс. руб.	2018 после внедрения мероприятия, в тыс. руб.	Абсолютные	Относительные, %
1	Выручка	30 296	31 811	1 515	105
2	Коммерческие расходы	27 538	28 971	1 433	105,2
3	Прочие доходы	6	6	0	100
4	Прочие расходы	1 314	1 314	0	100
5	Налог на прибыль	24	24	0	100
6	Чистая прибыль	1 426	1 496	70	104,9

Таким образом, после внедрения мероприятия произошло увеличение коммерческих расходов на 1 433 тысячи рублей, выручка увеличилась на 5%, что составило увеличение на 1 515 тысяч рублей, чистая прибыль организации увеличилась на 70 тысяч рублей, что составляет увеличение на 4,9%.

Можно сделать вывод, что общие затраты на внедрение мероприятия составили 57 тысяч рублей, чистая прибыль с данного мероприятия составляет 70 тысяч рублей.

Далее рассмотрим мероприятие по внедрению интернет рекламы.

Для расчета экономической эффективности мероприятия по внедрению интернет рекламы будут использоваться следующие факты:

- Затраты на рекламные услуги в год 200 тыс.руб;
- повышение объемов продаж на 25%.

Оценку эффективности мероприятия с учетом всех фактов перечисленных выше можно увидеть в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Оценка эффективности мероприятия по внедрению интернет рекламы в ООО «АвтоСтоп».

№	Показатели	Годы		Изменения	
		2018 до внедрения мероприятия, в тыс. руб.	2018 после внедрения мероприятия, в тыс. руб.	Абсолютные	Относительные, %
1	Выручка	30 296	37 870	7 574	125
2	Коммерческие расходы	27 538	34 622	7 084	125,7
3	Прочие доходы	6	6	0	100
4	Прочие расходы	1 314	1 314	0	100
5	Налог на прибыль	24	24	0	100
6	Чистая прибыль	1 426	1 904	478	133,5

Таким образом, после внедрения мероприятия произошло увеличение коммерческих расходов на 7 084 тысяч рублей, выручка увеличилась на 25%, что составило увеличение на 7 574 тысяч рублей, чистая прибыль организации увеличилась на 478 тысяч рублей, что составляет увеличение на 33,5%.

Можно сделать вывод, что общие затраты на внедрение мероприятия составили 200 тысяч рублей, чистая прибыль с данного мероприятия составляет 478 тысяч рублей.

В итоге после проведения двух мероприятий можно получить следующую экономическую выгоду:  $478+70=548$  тысяч рублей чистой прибыли. Оба мероприятия можно считать эффективными.

## Заключение

В данной выпускной квалификационной работе было проведено исследование системы финансового контроллинга применительно к ООО «АвтоСтоп», которая занимается «Деятельностью ресторанов и услуг по доставке продуктов питания».

В первой главе работы было проведено исследование, что такое контроллинг, выявлены основные отличия данной системы от контроля и управленческого учета. Целью общей системы контроллинга служит обеспечение ликвидности и финансовой устойчивости организации. Финансовый контроллинг является важной составляющей данной системы, так как его главной функцией является информационно-аналитическая поддержка процесса управления.

Во второй главе был проведен технико-экономический анализ исследуемой организации ООО «АвтоСтоп». Исследование показало, что организация имеет большую выручку, но в тоже время чистая прибыль организации очень маленькая. Можно сделать вывод, что система финансового контроллинга, при внедрении в организацию, позволит избежать ошибок в планировании, обеспечит более четкий контроль, а так же, путем принятия обоснованных управленческих решений, поможет своевременно реагировать на проблемы.

В третьей главе была показана возможность улучшения имеющейся системы финансового контроллинга в организации, а так же оценены расходы и экономическая эффективность совершенствованной системы финансового контроллинга.

Основной проблемой для ООО «АвтоСтоп» является неэффективные мероприятия и не своевременное реагирование на появляющиеся проблемы в организации.

Внедрение предложенной модели позволит организации сэкономить финансовые ресурсы, сократить непроизводительные затраты, достигнуть гибкости в управлении и контроле.

Для реализации внедрения системы финансового контроллинга, был предложен программный продукт серии «AuditExpert». Согласно подсчетам, общие вложения составят около 57 тысяч руб.

Благодаря этой программе можно задействовать все инструменты, которые предлагает контроллинг, прогнозируемые изменения в деятельности предприятия варьируются в районе 5% прироста к выручке, что способствовало росту чистой прибыли от данного мероприятия на 70 тысяч рублей за вычетом всех затрат.

Так же, было рассмотрено мероприятия по внедрению интернет рекламы, которое тоже значительно повлияло на рост выручки организации. Выручка увеличилась на 25%, прирост к чистой прибыли составил 478 тысяч рублей, что является третью нашей чистой выручки за 2018 год.

В заключении можно добавить, что чистая выручка организации увеличилась на 38,5%. Функционирование контроллинга на предприятии требует: формулировки целей, ориентации простора возможности действий на эти цели, выбора лучших альтернатив, постоянного контроля соблюдения планирования, изучения ошибок на основе отклонений от запланированных показателей, принятие решительных регулирующих мер относительно отклонений от плана. Следовательно, контроллинг нацелен на обусловленное планирование и контроль управления предприятием.

## Список используемой литературы

1. Контроллинг: теория и практика: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. В. Осипов [и др.]; под общей редакцией С. В. Осипова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 145 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-08402-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/432956> (дата обращения: 20.05.2019).
2. Международные экономические организации: учебник для бакалавриата и магистратуры / С. Н. Сильвестров [и др.]; под редакцией С. Н. Сильвестрова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 246 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-9314-1. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/432856> (дата обращения: 20.05.2019).
3. Международные финансы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. Д. Миловидов [и др.]; ответственный редактор В. Д. Миловидов, В. П. Битков. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 422 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01643-7. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433592> (дата обращения: 20.05.2019)
4. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов; под редакцией В. С. Абрамова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 270 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-7127-9. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433585> (дата обращения: 20.05.2019).
5. Адова, И.Б., Разумович И.В. Финансовый контроллинг: учеб. пособие. Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2017. – 123 с.
6. Афанасьев, М. П. Бюджет и бюджетная система в 2 т. Том 1: учебник для среднего профессионального образования / М. П. Афанасьев, А.

А. Беленчук, И. В. Кривоногов. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 314 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10182-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/429496> (дата обращения: 20.05.2019).

7. Анискин, Ю.П. Планирование и контроллинг: учебник / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. — Москва: Омега-Л, 2016. — 336 с.

8. Бендерская, О.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности на предприятии / О.Б. Бендерская, И.А. Слабинская. — Белгород: БГТУ им. В.Г. Шухова, 2017. — 452 с

9. Бурцев, ВВ. Контроллинг финансов: варианты и направления // Менеджмент сегодня. — 2016. — №5. — С. 12–15.

10. Бородушко, И.В. Стратегическое планирование и контроллинг / И.В. Бородушко, Э.К. Васильева. — Санкт-Петербург: Питер, 2016. — 192 с.

11. Екимова, К. В. Финансовый менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / К. В. Екимова, И. П. Савельева, К. В. Кардапольцев. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 381 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-9916-3567-7. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/426175> (дата обращения: 30.05.2019).

12. Золотько ТА. Финансовый контроллинг и мониторинг денежных потоков корпорации: автореф.дис. ...канд. экон. наук. Волгоград, 2017. — 20 с.

13. Карминский А.М. Контроллинг / А.М. Карминский, С.Г.Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова. — М.: Форум, 2016. — 336 с. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности организации: учебник / В.В. Ковалев, О. Н. Волкова. — Москва: Проспект, 2016. — 424 с.

14. Костина Г.Ю. Рабочая система бюджетирования: техника внедрения / Г.Ю. Костина // Планово-экономический отдел, 2017. — № 2. — С. 147–162.

15. Кузакова ОА. Формирование механизма финансового контроллинга на предприятиях Российской Федерации: дис. ... канд. экон.

наук. СПб., 2016. – 130 с.

16. Немыкин Д.Н. Стратегическая направленность процесса планирования деятельности организации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2016. – №3. – С 170–175.

17. Сафаров А.В. Основные ошибки разработчиков систем управленческого учета / А.В. Сафаров, Т.В. Бабенкова // Управленческий учет. – 2016. – №6. – С. 42–44.

18. Толпегина, О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / О. А. Толпегина, Н. А. Толпегина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 364 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-05185-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/434215> (дата обращения: 30.05.2019).

19. Теплякова Т.Ю. Контроллинг / Т.Ю. Теплякова. – Ульяновск: УлГТУ, 2016. – 144 с.

20. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : практическое пособие / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 457 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-08072-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/437758> (дата обращения: 30.05.2019).

21. Царапкин А.В. Необходимость внедрения контроллинга / А.В. Царапкин // Экономика и жизнь. – 2016. – №15(292). – С. 9–12.

22. Шевчук Д.А. Бюджетирование. Самоучитель / Д.А. Шевчук. – Москва: ГроссМедиа, 2016. – 240 с.

23. Шляго, Н. Н. Контроллинг. Теория и практика: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Шляго. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 197 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-10870-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. —

URL: <https://biblio-online.ru/bcode/431702> (дата обращения: 30.05.2019).

24. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент, 2–е изд. / М.Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2017. – 320 с.

25. Янченко А.Ю., Колобкова И.Е. Формирование перечня ключевых показателей эффективности в соответствии со стратегическими целями организации // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2016. – №2. – С. 65–72.

26. Blair K.A. Increasing the effectiveness of financial planning system // Accounting Horizons – 2015 - Vol 9. – P. 31-42.

27. Guenther T. W. Conceptualisations of ‘controlling’ in German-speaking countries: Analysis and comparison with Anglo–American management control frameworks / T. W. Guenther // J. Manag. Control. – 2013. – 23 (4). – p. 269–290.

28. Irving, Kym, The financial life well-lived: psychological benefits of financial planning, Australasian accounting, Business and Finance Journal, 6(4), 2012, 47-59.

29. Fatemeh Sharifi, Elham Taghipour, Measuring financial performance using new liquidity indices, Growing Science, 2014; 4(9): 2139-2144.

30. Schaffer U., Binder C. Controlling as an academic discipline: the development of management accounting and management control research in German-speaking countries between 1970 and 2003 / U. Schaffer, C. Binder // Account. Hist. – 2008. – 13 (1). – p. 33–74.

**Бухгалтерский баланс**  
на 31 декабря 2018 г.

Организация Общество с ограниченной ответственностью "АвтоСтоп" Форма по ОКУД \_\_\_\_\_  
 Дата (число, месяц, год) \_\_\_\_\_ по ОКПО \_\_\_\_\_  
 Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН \_\_\_\_\_  
 Вид экономической деятельности Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов по ОКВЭД 2 \_\_\_\_\_  
 Организационно-правовая форма/форма собственности Общество с ограниченной ответственностью/ Частная собственность по ОКОПФ/ОКФС \_\_\_\_\_  
 Единица измерения: тыс. руб. \_\_\_\_\_ по ОКЕИ \_\_\_\_\_  
 Местонахождение (адрес) 445000, Самарская область, Тольятти г., Северная ул., дом №37

Коды		
0710001		
31	12	2018
83721783		
6321207343		
56.10		
65	16	
384		

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На <u>31 декабря</u> 20 <u>18</u> г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 20 <u>17</u> г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 20 <u>16</u> г. <sup>5</sup>
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120	0	1	3
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	42 552	44 662	46 866
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Прочие внеоборотные активы	1190			
	Итого по разделу I	1100	42 552	44 663	46 869
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	3 562	3 718	3 746
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
	Дебиторская задолженность	1230			
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 327	314	471
	Прочие оборотные активы	1260	2 754	2 167	1 859
	Итого по разделу II	1200	7 643	6 199	6 076
	<b>БАЛАНС</b>	1600	<b>50 193</b>	<b>50 862</b>	<b>52 945</b>

# Продолжение приложения А

Подготовлено с использованием системы КонсультантПлюс

Форма 0710001 с. 2

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На 31 декабря 20 18 г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 20 17 г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 20 16 г. <sup>5</sup>
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ<sup>6</sup></b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	( ) <sup>7</sup>	( )	( )
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	10 972	9 546	10 919
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>10 982</b>	<b>9 556</b>	<b>10 929</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410			
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>			
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	38 225	39 763	40 528
	Кредиторская задолженность	1520	986	1 543	1 488
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550			
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>39 211</b>	<b>41 306</b>	<b>42 016</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>50 193</b>	<b>50 862</b>	<b>52 945</b>

Руководитель

(подпись)

(расшифровка подписи)

"10" марта 2018 г.

**Примечания**

1. Указывается номер соответствующего пояснения.  
 2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетная дата отчетного периода.

4. Указывается предыдущий год.

5. Указывается год предшествующий предыдущему.

6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).

7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Подготовлено с использованием системы КонсультантПлюс

(в ред. Приказов Минфина России от 06.04.2015 № 57н, от 06.03.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 61н)

**Отчет о финансовых результатах**  
за Январь-Декабрь 20 18 г.

Организация Общество с ограниченной ответственностью "АвтоСтоп"  
Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_  
Вид экономической деятельности Деятельность ресторанов и услуги по доставке питания  
Организационно-правовая форма/форма собственности Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность  
Единица измерения: тыс. руб.

Дата (число, месяц, год) 31 12 2018  
Форма по ОКУД 0710002  
по ОКПО 83721783  
ИНН 6321207343  
по ОКВЭД 2 56.10  
по ОКФС/ОКФС 65 16  
по ОКЕИ 384

Коды		
0710002		
31	12	2018
83721783		
6321207343		
56.10		
65	16	
384		

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За <u>Январь-Декабрь</u> 20 <u>18</u> г. <sup>3</sup>		За <u>Январь-Декабрь</u> 20 <u>17</u> г. <sup>4</sup>	
	Выручка <sup>5</sup>	2110	30 296		30 666	
	Себестоимость продаж	2120	( )		( )	
	Валовая прибыль (убыток)	2100				
	Коммерческие расходы	2210	( 27 536 )		( 30 572 )	
	Управленческие расходы	2220	( )		( )	
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	2 760		94	
	Доходы от уч-астия в других организациях	2310				
	Проценты к получению	2320				
	Проценты к уплате	2330	( )		( )	
	Прочие доходы	2340	6		91	
	Прочие расходы	2350	( 1 314 )		( 1 509 )	
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300				
	Текущий налог на прибыль	2410	( 24 )		( 49 )	
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421				
	Изменение сложенных налоговых обязательств	2430				
	Изменение сложенных налоговых активов	2450				
	Прочее	2460				
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 426		-1 373	

## Продолжение приложения Б

Подготовлено с использованием системы КонсультантПлюс

Форма 0710002 с. 2

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За Январь-Декабрь	
			20 18 г. <sup>3</sup>	20 17 г. <sup>4</sup>
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
	Совокупный финансовый результат периода <sup>6</sup>	2500		
	Справочно			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Руководитель  (подпись)  (расшифровка подписи)  
 " 20 "  г.

- Примечания
1. Указывается номер соответствующего пояснения.
  2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
  3. Указывается отчетный период.
  4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
  5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
  6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

# Приложение В

Подготовлено с использованием системы КонсультантПлюс

(в ред. Приказов Минфина России от 06.04.2015 № 57н, от 06.03.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 61н)

## Отчет о финансовых результатах за Январь-Декабрь 20 17 г.

Организация	Общество с ограниченной ответственностью "АвтоСтоп"	Форма по ОКУД	0710002		
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	31	12	2018
Вид экономической деятельности	Деятельность ресторанов и услуги по доставке питания	по ОКПО	83721783		
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность	ИНН	6321207343		
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКВЭД 2	56.10		
		по ОКФС/ОКФС	65	16	
		по ОКЕИ	384		

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За Январь-Декабрь 20 17 г. <sup>3</sup>	За Январь-Декабрь 20 16 г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	2110	30 666	36 158
	Себестоимость продаж	2120	( )	( )
	Валовая прибыль (убыток)	2100		
	Коммерческие расходы	2210	( 30 572 )	( 32 225 )
	Управленческие расходы	2220	( )	( )
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	94	3 933
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330	( )	( )
	Прочие доходы	2340	91	46
	Прочие расходы	2350	( 1 509 )	( 1 282 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300		
	Текущий налог на прибыль	2410	( 49 )	( 49 )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	-1 373	2 648



## Подходы различных авторов к категории «финансовый контроллинг»

Авторы	Определение
А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько	Подсистема контроллинга, основная задача которой заключается в поддержании рентабельности и обеспечении ликвидности, то есть способности организации в любой момент времени выполнять свои платежные обязательства [13, с.65]
С.В. Осипов	Набор методик приведения учетной политики и управленческой практики подразделений к такому виду, чтобы они были эффективны для данного бизнеса, анализируемы, гибки по отношению к будущим изменениям в бизнесе и поддерживаемы программно [1, с.130]
И.Б. Адова, И.В. Разумович	Координирующая система, обеспечивающая концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях финансовой деятельности организации, своевременное выявление отклонений фактических результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений, нормализующих ее работу [5, с.65]
В.В. Бурцев	Система, главная задача которой заключается в том, чтобы обеспечить предприятию стабильное положение и аккумулировать его ресурсы для выполнения стратегических планов, избежать нарушений и злоупотреблений, которые почти неизбежно возникают там, где отсутствует систематический подход к работе с финансами [9, с.12]
Янченко А.Ю	Система для обеспечения результативности деятельности, как интегрального показателя, отражающего функционирование финансовых подпроцессов (управление дебиторской, кредиторской задолженностью, прибылью и т.д.) и определяемого показателями ликвидности и платежеспособности [26, с.65]
Т.А. Золотько	Автоматический процесс финансового управления организациями. Управление финансовыми отношениями, финансовыми ресурсами и их источниками должно осуществляться посредством финансовых методов, приемов, моделей и инструментов финансового менеджмента [12, с.5]
О.А. Кузакова	Подсистема контроллинга, обеспечивающая ориентированное на результат управление финансами организации посредством использования методов и инструментов финансового менеджмента и обеспечения непрерывного потока внутренней и внешней информации [16, с.43]

Сравнительная характеристика стратегического и оперативного видов финансового контроллинга [1, с.110]

Наименование показателя	Стратегический финансовый контроллинг	Оперативный финансовый контроллинг
Уровень управления	Стратегический	Оперативный
Иерархические уровни	Уровень высшего руководства	Все уровни с упором на среднее звено управления
Ориентация	Внешняя и внутренняя среда организации	Экономическая эффективность и рентабельность организации
Временной горизонт	Акцент на долгосрочные аспекты	Акцент на средне-и краткосрочные аспекты
Цели	обеспечение выживаемости организации на рынке; антикризисная политика; поддержание потенциала успеха; установление стратегических целей организации; разработка альтернатив; анализ внешней и внутренней среды организации; определение возможностей и угроз	обеспечение прибыльности и ликвидности организации; руководство контроллингом (стратегическое и оперативное планирование); определение возможностей и угроз для тактики; определение показателей в соответствии с установленными текущими целями и задачами
Задачи	определение основных показателей в соответствии с установленными стратегическими целями; сравнительный анализ плановых и фактических показателей; анализ экономической эффективности деятельности организации	сравнение фактических и плановых показателей; выявление причин отклонений; мотивация сотрудников; создание системы принятия управленческих решений по отклонениям
Информация	Из внешней среды	Показатели организации
Охват	Концентрация на отдельных важных позициях	Концентрация на функциональных областях
Контролируемые величины	Потенциал роста, успех на рынке	Прибыль, рентабельность, ликвидность и др.

## Анализ состава, структуры имущества и его формирования

Показатели	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Изменение			
							2017/2016		2018/2017	
	Тыс.руб	Удел. вес, %	Тыс.руб	Удел.в ес, %	Тыс.руб	Удел. вес, %	Тыс. руб.	Удел.в ес, %.	Тыс. руб.	Удел.вес, %.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>I. Внеоборотные активы</b>										
Нематериальные активы	3	0,005	1	0,001	0	0	-2	-0,004	-1	-0,01
Основные средства	46 866	88,51	44 662	87,81	42 550	84,77	-2 204	-0,7	-2 112	-3,04
Итого по разделу I	46 869	88,52	44 663	87,81	42 550	84,77	-2 206	-0,71	-2 113	-3,04
<b>II. Оборотные активы</b>										
Запасы	3 746	7,07	3 718	7,3	3 562	7,09	-28	0,23	-156	-0,21
Денежные ср. и денежные эквиваленты	471	0,88	314	0,61	1 327	2,6	- 157	-0,27	1 013	1,99
Прочие оборотные активы	1 859	3,51	2 167	4,26	2 754	5,4	308	0,75	587	1,14
Итого по разделу II	6 076	11,47	6 199	12,18	7 643	15,22	123	0,71	1 444	3,04
БАЛАНС	52 945	100	50 862	100	50 193	100	-2 083	0	-669	0
<b>III. Капитал и резервы</b>										
Уставный капитал	10	0,02	10	0,02	10	0,02	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль	10 919	20,62	9 546	18,76	10 972	21,85	-1 373	-1,86	1 426	3,09
Итого по разделу III	10 929	20,64	9 556	18,78	10 982	21,87	-1 373	-1,86	1 426	3,09

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
V. Долгосрочные обязательства										
Заемные средства	40 528	76,54	39 763	78,17	38 225	76,15	-765	1,63	-1 538	-2,02
Кредиторская задолженность	1 488	2,81	1 543	3,03	986	1,9	55	0,22	-557	-1,13
Итого по разделу V	42 016	79,35	41 306	81,21	39 211	78,2	-710	1,86	-2 095	-3,01
БАЛАНС	52 945	100	50862	100	50 193	100	-2 083	0	-669	0