

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

---

38.03.01 Экономика

---

(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

Финансы и кредит

---

(направленность (профиль)/специализация)

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование организации финансового контроля на предприятии (на примере ООО «Три-В Плюс»)

Студент

А.В. Скидан

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. юрид. наук, доцент А.А. Мусаткина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Скидан Антон Владимирович.

Тема работы: «Совершенствование организации финансового контроля на предприятии (на примере ООО «Три-В Плюс»)».

Научный руководитель: к.ю.н., доцент Мусаткина Александра Анатольевна.

Цель исследования – выявление необходимости проведения организационных изменений, разработка и выбор направлений организационных изменений на предприятии.

Объект исследования – ООО «Три-В Плюс», основным видом деятельности является производство и продажа комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств.

Предмет исследования – организационные изменения финансового контроля на предприятии.

Методы исследования – сравнение, синтез, статистическая обработка результатов, прогнозирование, дедукция и т.д.

В первой главе раскрывается понятие организационных изменений.

Во второй главе проводится анализ, и выявляются недостатки в деятельности предприятия.

В третьей главе разрабатываются мероприятия по совершенствованию производственной деятельности предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа, общим объемом 51 машинописная страница, состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 28 используемых источников и 2 приложений.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты организации финансового контроля на предприятии.....	7
1.1 Понятие и содержание организационных изменений.....	7
1.2 Направления изменений управления производственными процессами.....	15
2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Три-В Плюс».....	23
2.1 Финансовое состояние ООО «Три-В Плюс».....	23
2.2 Анализ процессов и обоснование организационных изменений ООО «Три-В Плюс».....	27
3 Разработка мероприятий по совершенствованию финансового контроля для ООО «Три-В Плюс».....	36
3.1 Разработка мероприятий для проведения организации финансового контроля ООО «Три-В Плюс» .....	36
3.2 Повышение эффективности финансового контроля на примере ООО «Три-В Плюс».....	40
Заключение .....	44
Список используемой литературы и источников .....	46
Приложение А Финансовая отчетность ООО «Три-В Плюс» за 2019 год.....	49
Приложение Б Сравнительная характеристика технологий производства глушителей.....	51

## Введение

В современных жизненных условиях для того, чтобы человек мог выжить, ему необходимо приспосабливаться к происходящим вокруг него событиям и обстоятельствам. Для того, чтобы не просто выживать, а жить, развиваться и расти, человеку приходится меняться, только так он сможет достигать цели, которые он ставит перед собой на пути к успеху. Также происходит и в жизненном цикле организаций, а именно если организация не станет приспосабливаться к обстоятельствам и преодолевать препятствия, стоящие на пути к процветанию, то она не только будет терпеть неудачи, но и вообще может прекратить свое существование.

Совершенствования в организации представляют собой целенаправленное воздействие руководства на переменные составляющие организации с помощью применения новых идей и моделей поведения, в целях повышения общих показателей эффективности финансового контроля.

На сегодняшний день Российским предприятиям необходимо регулярно проводить финансовый контроль и организационные изменения, так как в их интересах повышение способности удовлетворять потребительский спрос, повышать устойчивость предприятия, обеспечивать высокое качество выпускаемой продукции или услуг, которые предоставляют предприятия. Все это способствует преодолению застоя в структурах управления или сложившейся на предприятии системе связей и отношений. Именно поэтому данная проблема легла в основу научного исследования настоящей бакалаврской работы.

Целью бакалаврской работы является разработка организационных изменений финансового контроля на примере ООО «Три-В Плюс» с целью совершенствования его деятельности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы организационных изменений;

2. Оценить экономическую, производственную и организационную структуру на предприятии ООО «Три-В Плюс»;

3. Выявить необходимость предприятия в проведении организационных изменений для финансового контроля;

4. Разработать мероприятия по совершенствованию финансового контроля на примере ООО «Три-В Плюс» на основе организационных изменений.

Предметом исследования данной бакалаврской работы являются организационные изменения финансового контроля на предприятии.

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «Три-В Плюс».

В первую главу входит основной теоретический материал по теме исследования, раскрывающий основные вопросы и направления организационных изменений для финансового контроля на предприятии.

Вторая глава бакалаврской работы посвящена изучению объекта исследования. Сначала представляется краткая характеристика предприятия, далее рассматривается его организационная и экономическая структуры, миссии и приоритетные цели ООО «Три-В Плюс». Заканчивается эта глава выводами, определением сильных и слабых сторон в деятельности предприятия, основных угроз и возможностей и выявлением направлений организации, направленных на достижение контроля, целей и задач предприятия.

Третья глава посвящена разработке мероприятий по проведению организационных изменений, а также совершенствованию финансового контроля ООО «Три-В Плюс».

В заключении формулируются выводы по результатам выполненной бакалаврской работы.

Информационной базой исследования послужили данные первичной отчетности ООО «Три-В Плюс», экономическая литература отечественных и зарубежных авторов, нормативные документы и акты.

Методы исследования – сравнение, синтез, статистическая обработка результатов, прогнозирование, дедукция и т.д.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что предложенные в третьей главе мероприятия могут быть использованы специалистами в практической деятельности для развития предприятия ООО «Три-В Плюс».

Данная бакалаврская работа состоит из трех глав, введения, заключения, списка используемой литературы и используемых источников, приложений, в том числе таблицы и рисунки.

# **1 Теоретические аспекты организации финансового контроля на предприятии**

## **1.1 Понятие и содержание организационных изменений**

На сегодняшний день предприятия вынуждены постоянно осуществлять изменения вне зависимости от их сферы деятельности. Такие изменения могут быть социальными, политическими, экономическими, техническими.

Все перечисленные изменения касаются каждого предприятия, они называются организационными изменениями. Организационные изменения определяются как целенаправленное воздействие менеджеров и других работников на деятельность предприятия и управление ей с целью приспособления к динамично меняющейся внешней среде [10, с. 78].

По мнению И. Н. Дроздова организациям необходимо меняться для того, чтобы соответствовать уровню развития окружающей среды, а не для того, чтобы просто измениться. Организации также важно уметь быстро реагировать на ее изменения, иначе она не будет поспевать за постоянно меняющейся внешней средой, поэтому будет падать конкурентоспособность организации, ее производительность и эффективность работы, она перестанет процветать, а как следствие может вообще прекратить свое существование.

Автор считает, что той организации, которая может добиваться поставленных целей и решать свои задачи без нарушения действующих в ней управленческих процессов, номенклатуры товара или услуг, то меняться такой организации нет необходимости, в любом случае в ближайшее время.

Изменения в организации предполагаются не как цель, которой нужно добиться, а как способ, помогающий повысить конкурентоспособность организации, производительность, эффективность работы и т.д.

В современном, с большой скоростью развивающемся, мире, где происходят социальные, технологические и прочие изменения менеджерам и

консультантам необходимо помнить о том, что организации, так же, как и люди, нуждаются не только в изменениях, но и в присутствии стабильности.

Можно утверждать, что главной задачей руководителей, которые внедряют организационные изменения на предприятия, является соблюдение баланса между изменениями и стабильностью. Также, важно достичь сохранения этого баланса на протяжении всего жизненного цикла предприятия.

В деятельности организаций были и такие случаи, когда изменения приводили к негативным последствиям, например, когда в неподходящее время на производстве происходила замена удачного изготовления другим, более новым. Таким образом, данное предприятие понесло существенные потери. Подобные неосознанные организационные изменения происходят в основном из-за того, что некоторые руководители организаций считают, что непрерывно внедряемые изменения помогут им стать успешными и производить такое впечатление на остальных, поэтому руководители не представляют функционирование организации без постоянно проводимых изменений. Консультанты, которых приглашают в эту организацию, очень часто не решаются сказать своему клиенту, что не стоит коренным образом менять ее деятельность, а лучше оставить все как есть [25, с. 1].

На сегодняшний день существует множество определений к понятию «организационные изменения». Представим наиболее подходящие и распространенные определения этого понятия:

1. «Изменение в организации означает изменение в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как она распределяет свои ресурсы» [26, с. 1].

2. «Изменение – это эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом» [23, с. 2].



3. «Организационное изменение – это преобразование организации между двумя моментами времени» [28, с. 15].

В определениях можно заметить, что каждый автор вкладывает свой смысл в определение «организационное изменение». Например, в первых двух высказываниях данное понятие раскрывается как значение изменения, а в последующем, как процесс осуществления изменения.

Наиболее удачным определением является определение, которое предложил Р. Дафт: «Организационные изменения, определяются как освоение компанией новых идей или моделей поведения» [7, с. 38].

Рассмотрим ключевые факторы, которые ускоряют перемены.

1. Требовательность покупателей. В период острой рыночной конкуренции предполагает, что у потребителей есть возможность получения широкого круга услуг и качественных товаров, а также лучшего сервиса.

2. Глобализация. Конкуренция осуществляется вместе с процессами всемирной экономической унификации, следовательно, потребители могут купить любой товар из любой точки мира.

3. Информационная технология. Данные технологии влияют на производство качественных товаров и оказание услуг, управление внутри предприятия, обработку данных, а также на рационализируют доставку товаров и услуг на внешнем рынке.

4. Производственная технология. Как информационные, так и неинформационные технологии оказывают значительное влияние на продукцию рынка. Например, машиностроительные, пищевые или биотехнологии помогают выпустить уникальный, ранее неизвестный товар.

5. Население. В последнее время люди становятся фактором, который отличает рыночные предложения, стимулируют рост перемен, отдавая предпочтение тем или иным услугам и товарам предприятия.

Немаловажное значение приобретает потребность привлекать, стимулировать и сохранять сотрудников.

Данные факторы могут создать непредсказуемую и неустойчивую

среду, которая будет говорить о том, что в организации постоянно происходят изменения. Несмотря на то, что предприятие будет осуществлять свою деятельность благополучно, и оно находится на подъеме, предприятию все равно необходимо постоянно обновляться, если оно хочет сохранить и достичь лидирующее положение на рынке [3, с. 51].

Изменения, происходящие на предприятии, можно рассмотреть с двух разных точек зрения. Во-первых, они бывают запланированными и внезапными. Запланированные используются в периодах вторичного формирования, его направленности с легкостью отслеживаются, и заранее планируются в наиболее оптимальный период с целью той или иной перестройки.

Данные преобразования бывают единовременными или многостадийными, это во многом устанавливает их диапазон, располагаемое период, внутреннюю приспособляемость компании, а кроме того ее умение выстоять потрясение, которое спровоцировано изменениями [18, с. 26].

Автор Т. А. Галынчик в своей книге ссылается на Д. Бодди и Р. Пэйтона. По их мнению, «...организационные изменения осуществляют воздействие на следующие элементы организации: бизнес-процессы, технологию, цели, людей, структуру, культуру, власть» [6, с. 92]. Внутри организации выделяют четыре типа изменений: технология, товары и услуги, стратегия и структура, культура. Типы являются зависимыми друг от друга, изменения в одном типе изменений ведет к изменениям в другом.

Усовершенствованный вид производимого продукта предполагает нововведения в технологии производства, а изменение структуры требует улучшения приобретенных навыков и знаний от работников [24, с. 3].

Почти каждое организационное встречает сопротивление. Главными носителями сопротивления являются люди. Общество опасается не самих изменений, а перемен. Формами сопротивлений могут выступать различные факторы.

Многие из методов опираются на модели К. Левина «Анализ поля сил»,

здесь осуществляется анализ факторов, которые действуют «за» и «против» изменений, а после выявляются сравнительные силы данных факторов.

В современном обществе подход к организационным изменениям основывается на ориентации системы. Следовательно, данные изменения рассматриваются как программа, которая определяет взаимодействие между частями организации и опирается на координацию деятельности всех частей [27, с. 67].

Отсюда следует учет организационных процессов на предприятии как соединения трех типов переменных: причинных (каузальных) типов переменных, промежуточных типов переменных и результирующих типов переменных.

Особая роль играет каузальный тип переменных, поскольку он воздействует на остальные типы [5, с. 42].

К причинным переменным можно отнести те условия, которые имеют способность напрямую воздействовать на управление компании, например: организационную схему, надзор, стратегию, подготовку, обширный спектр эталонов поведения работников и пр. Смена причинных переменных внесет за собой последствия, в свою очередь, она воздействует на переходные переменные: всевозможные установки, квалификации сотрудников, восприятие мотивации и, главное, работа в команде. Также выделяют результирующие переменные. Ими называют цели менеджеров, преследующие сокращение издержек, рост объема продаж и другое [1, с. 34].

Любое предприятие пытается добиться равновесия. При условии равновесия в организации сотрудникам проще приспособиться. После любого изменения необходимо новое равновесие и новая регулировка для успешной деятельности.

Для выполнения целей управления изменениями нужно выполнить условия: достижение принятия данного изменения, а также восстановление равновесия в группе и личностного приспособления сотрудника, нарушенного равновесием.

В современных условиях без изменений не обойтись, т.к. они являются неизбежными, управленцам необходимо чувствовать уверенность в своем деле, знать, что в некоторых изменениях имеется скрытый смысл. Затраты на данный процесс реализации изменений и преимуществ, которые оно дает, должны быть компетентно взвешены. Бывают случаи, когда финансовая выгода не окупает конфликты в коллективе организации [14, с. 89].

Изменения в организации различаются по типам глубины и характера. Данные процессы изменений в организации должны учитывать стадию жизненного цикла данной организации, поскольку каждая стадия проходит свой специфический процесс [26, с. 57].

В то время как проводятся изменения в организации, необходимо, чтобы предшествовался глубокий анализ прошлого развития. Анализ должны подвергаться такие показатели, как: структура организации, системы управления, социально-психологическая атмосфера, персонал, а также цели и задачи организации.

Данная программа по преобразованиям включает в себя несколько этапов: подготовить и собрать информацию, определить направленность работы, а также проектирование и практическую реализацию на подготовительные изменения. Существующие этапы должны соблюдать важное условие: строгая последовательность. Заключение каждого из них представляет ответственный шаг в осуществлении всего проекта. Каждый из этапов соблюдает требованиям цели и выполняет определенные задачи, реализующиеся в различной последовательности [21, с. 168].

Рассмотрим основные принципы управления изменениями в организации:

1. Финансовый контроль в области изменений.
2. Готовность сотрудников к контролю и изменениям, получению новых профессиональных навыков.
3. Преобразования.
4. Действия против сопротивлений.

5. Вовлечение, что уменьшит сопротивления.
6. Выгодность преобразований.
7. Концентрация внимания на стадиях «замораживания» и «размораживания».
8. Идентификация проблем, не решенных в процессе данных преобразований [15, с. 5].

Австрийский ученый И. Шумпетер выдвигает пять изменений, направленных на следующую деятельность:

1. Использовать новую технику, новые техпроцессы или рыночные обеспечения производства.
2. Внедрять продукцию, товары и услуги с другими характеристиками.
3. Улучшить производственную сферу и материально-техническое обеспечение организации.
4. Работать с новым материалом.
5. Пополнять базу рынков сбыта.

Данная деятельность приводит к инновациям в организации. Инновационная активность может проявляться в различных сферах: экономической, торговой, производственной, технологической и социальной в области управления.

Существуют 2 общих подхода, на основе которых реализуется управление перечисленными изменениями:

1. Проактивный (превентивный) подход. Настоящий подход способствует предвидению событий из внешней среды, а также способствует определению их и самим осуществить изменения. В этом случае предназначением руководителя является постоянное проведение организационных изменений, которые позволят управлять предприятием. Этот подход позволяет в полной мере управлять преобразованиями на предприятии.

2. Реактивный подход позволяет вовремя ответить на произошедшее событие, помогает лучше адаптироваться к изменениям, смягчает

последствия перемен. В реактивном подходе имеет место быть скрытому интервалу отстающих внутренних изменений, это может привести к потере конкурентоспособности на рынке [6, с. 22].

Рассмотрим основные принципы по управлению организационными изменениями.

1. Сначала требуется согласовать изменения с соответствующей деятельностью в организации. Есть вероятность борьбы за ограниченные ресурсы. Поэтому, часть сотрудников могут работать с целью подготовки плана преобразований, а также и для выполнения текущих дел на предприятии. Представленное соединение становится особенно нелегким на предприятиях с обширными изменениями, например, во время массового производства, где для перехода к выпуску новой продукции требуется масштабная реорганизация процессов в производстве и цехов. Вопрос в том, как все же достигнуть перехода без значительных потерь для предприятия.

2. Руководитель принимает решение по какой форме изменения необходимо принимать участие. Основные критерии – это важность и сложность в выполнении действий для организации. В крупных предприятиях руководство не имеет возможность само принимать участие во всех организационных изменениях, но руководитель сам должен руководить некоторыми изменениями или же подобрать подходящий способ для оказания управленческой поддержки.

3. Важно скоординировать разные процессы перестройки предприятия. Разные организационные структуры часто работают над схожими вопросами, такими как создание новых технологий по обработке представленной информации. Данные структуры помогают разработать предложения, которые не вписываются в политику организации или высказать требования к ресурсам организации. Бывает, что один из отделов разрабатывает предложения для организации, поэтому важно убедить остальные подразделения принять предложенные изменения. В данных ситуациях руководители обязаны вмешаться и объяснить важность изменений.

4. Изменения включают в себя аспекты технологического, методического, политического, структурного, человеческого, финансового и психологического характера.

5. Изменения состоят из разных способов и подходов, которые помогут грамотно начать, систематически выполнять работу, стремиться поддержки, справляться с сопротивлением и осуществлять необходимые перемены [16, с. 62].

## **1.2 Направления изменений управления производственными процессами**

Изменения необходимо проводить в двух ключевых взаимосвязанных направлениях, их можно обозначить как «техническая система» и «организационная культура».

Необходимость воздействия на «техническую систему» вызвана постоянно углубляющейся приверженностью персонала всех уровней управления шаблонным, стандартным методам решения производственных задач, что приводит к торможению развития организации.

Целью воздействия в данном направлении является создание гибкой системы управления, позволяющей эффективно использовать и комбинировать все виды ресурсов: управление, структуру, персонал, технологии, информацию, финансы, время, оборудование, производственные площади. Это необходимо для того, чтобы минимизировать опасности со стороны внешней среды и максимизировать использования возможностей, предоставляемых внешней средой [11, с. 67].

Воздействие на «техническую систему» предполагает следующие виды деятельности:

- уточнить миссии и стратегии организации;
- оптимизировать организационную структуру;
- наладить финансовую деятельность;

- упростить процессы внутриорганизационной коммуникации и принятия решений;
- освоить современные технологии;
- разработать эффективные маркетинговые и PR-стратегии;
- повысить эффективность управления человеческими ресурсами.

В итоге получаем критерии эффективности воздействия - прибыльность и производительность.

Важность воздействия в «организационной культуре» приведена следующими причинами:

- слепое следование устаревшим ценностям, традициям, нормам и правилам внутриорганизационного взаимодействия, что тормозит развитие организации;
- усиливающиеся различия в системах ценностей между высшими управляющими и исполнителями. Конфликт ценностей порождает конфронтацию и разрушает кооперацию;
- постепенное жесткое закрепление стабильных, негибких отношений силы и зависимости [9, с. 176].

Целью воздействия в данном направлении будет создание системы ценностей управляющих и исполнителей, соответствующих задачам организации.

Воздействие на «организационную культуру» предполагает задачи:

- внедрить ценности, традиции, нормы и правила поведения, соответствующие требованиям постоянного, динамичного развития организации;
- увеличить уровень кооперации и снизить уровень конфронтации между различными уровнями управления;
- формировать общекорпоративные ценности;
- создать фирменный имидж организации.

Критерием эффективности воздействия при текущих условиях выступает создание в организации корпоративного духа [13, с. 80].



Концептуальные модели изменений возникли еще в середине 1990-х гг. под влиянием информационного и технологического развития.

Проанализируем характеристику основных моделей.

#### 1. Модель изменений Курта Левина

К. Левин считает, что изменениями на предприятии необходимо управлять. Данные изменения приведут к лучшей эффективности работы предприятия, а также улучшат уровень конкурентоспособности предприятия. После анализа внешних тенденций, современных требований, образцов для подражания руководство планирует преобразования, которые направляются на увеличение гибкости предприятия, на совершенствование его способности как можно лучше приспособиться к требованиям внешней среды, а также использовать на практике открывшиеся возможности. Модели организационных изменений начинаются с общего типа всех современных моделей, например, такой как модель Курта Левина, который был американским социологом. В основе этой модели заложено то, что изменения подразумевают осознание определения стабильности. Факторы, которые подталкивают к переменам, и силы, направленные на сохранение баланса и стабильности. К. Левин назвал эти силы «побуждающими» и «ограничивающими». При том, если соблюдается равенство данных сил, то предприятие может считаться стабильным.

Проведение изменений значит или увеличение значения побуждающих факторов и снижение ограничивающих, или же определенное соединение взаимодействий, которые непременно приведут к разрушению их баланса.

Курт Левин предполагает, что руководителю, который стремится «подтолкнуть» процесс изменений в организации, основные усилия необходимо прилагать к тому, чтобы уменьшить влияние ограничивающих сил, это поспособствует снижению напряжения, и напротив увеличение побуждающих сил только усилит сопротивление [21, с. 170-171].

В этой модели рассмотрена последовательность из таких этапов, как – «Размораживание». Это модель предполагает разрушение

существующей практики. Трудностью этого метода является поддержание нужного баланса, если организация видит свою не успешность в будущем, то сопротивление нарастает. Именно поэтому необходимо осмыслить важность изменений в организации.

– «Движение». В этом методе применяются мероприятия, которые были запланированы руководителями, для того чтобы поведение сотрудников в организации изменилось.

– «Замораживание». На этом этапе используется применение новой практики. Социолог считает, что, проигнорировав этап замораживания, организация вернется на шаг назад.

Трехступенчатый подход к изменениям в организации требует значительных затрат. К. Левин доказал правильность своей теории в ходе проведенных исследований во времена Второй мировой войны [7, с. 38].

## 2. Модель Дж. Дака «кривая перемен».

Основные положения сводятся к таким показателям, как: организационные изменения имеют успех только тогда, если поведенческим и эмоциональным аспектам уделяется достаточное внимание; процесс изменений, и динамическая фаза, она заключается в последовательности предполагаемых событий. Кривая перемен – так называется данная последовательность.

Дж. Дак предложила фазы процесса преобразований в организации:

1. Застой – компания чрезмерно активна или подавлена;
2. Подготовка организация предлагает планы мероприятий, по улучшению работы организации;
3. Реализация – активизация сотрудников на различных уровнях;
4. Достижение цели – уход от дальнейшей работы с разрабатываем проектом изменений;

Проверка на прочность – проверка, как организация справится с трудностями, происходящими в ней.

## 3. Модель управления изменениями Л. Грейнера.

Автор модели жизненного цикла предприятия, Лэрри Грейнер, разработал модель «Процесса успешного управления организационными изменениями» [22, с. 100]. Модель рассматривает этапы модели К. Левина.

Рассмотрим этапы:

1 этап. Давление на высшее руководство. Первый шагом является то, что руководитель должен осознать важность изменений. Руководство должно понимать необходимость изменений. Факторами изменений могут выступать: возросшая конкуренция, появление новых законодательных актов, а также изменения в экономике.

2 этап. Посредничество на высшем уровне руководства. Как отмечает Грейнер, что есть вероятность, что высшее руководство осмысливает свои проблемы и перекладывает за них ответственность на кого-то другого, например, на профсоюз или правительство.

3 этап. Диагностика проблемной области. Выявление всех возможных истоков появившихся проблем. Этот процесс начинается сверху и плавно перетекает вниз. «Определение области проблемы ведет к осознанию конкретных проблем» [4, с. 81].

4 этап. Поиск и выполнение нового решения. Руководство должно заручиться согласием на проведение нового курса. О данном этапе Грейнер говорит: «Всегда имеется искушение, особенно для структур власти, применить старые решения к новым проблемам. Таким образом, возникает необходимость четвертого этапа – отыскания новых и уникальных решений, которые были бы поддержаны всей структурой власти» [21, с. 172].

5 этап. Эксперимент с новым решением. При помощи контроля руководитель определяет степень планируемых изменений. Данные изменения позволяют улучшить дела организации. Для некоторых сотрудников руководитель определяет курсы по улучшению квалификации, с целью улучшения эффективности организации.

6 этап. Подкрепление на основе положительных результатов. На этом этапе необходимо мотивировать сотрудников, только тогда они смогут

принять данные изменения. Стоит убедить сотрудников, что изменения выгодны не только для организации, но и для них самих [25, с. 24].

Теория «Е» и теория «О» изменений в организации. В наше время проблему управления изменениями рассматривают две полярные концепции, которые определяют стратегию перемен. Автором теории является американский профессор, специалист по управлению Майкл Бир. Теория ориентируется на эффективное достижение целей организации. Теория «О» рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему, а также обращает внимание на цели организации. В таблице 1 представлены характеристики этих двух теорий [8, с. 74].

Таблица 1 – Сравнительные характеристики теорий «Е» и «О» организационных изменений

Характерные черты	Теория «Е»	Теория «О»
Цель изменений	Увеличение прибыли (экономические цели)	Развитие организационных способностей
Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Участвующее (партиципативное)
Объект изменений	Структура и системы («жесткие» элементы)	Организационная культура («мягкие» элементы)
Планирование изменений	Программируемые и планируемые изменения	Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности)
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Сочетание разных стимулов
Участие консультантов	Использование консультантами готовых технологий и решений	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений

#### 4. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.

В этой модели проводятся организационные изменения. Здесь имеет место быть концептуальная схема, она используется руководителями для того, чтобы управлять процессом изменений организации.

Авторы считают для того, чтобы организация работала эффективно, ей необходимо управлять преобразованием всех существующих систем

организации в общем стремлении к достижению поставленных целей.

Данная модель по преобразованию фирмы включает в себя четыре категории: рефрейминг, реструктуризация, оживление, обновление [11, с. 62].

Элемент «Рефрейминг» – оказывается сдвигом в представлении организации о том, чем она характеризуется, каких высот может добиться. Рефрейминг включает в себя корпоративное мышление, впоследствии приводит к новым переменам благодаря решимости.

Элемент «Реструктуризация» – это этап подготовки, позволяющий организации добиться нужной степени эффективности, что позволит выйти на новый уровень конкурентоспособности. Данное понятие означает область преобразований с самой быстрой отдачей. Многие организации опираются на реструктуризацию, так как достижения целей становятся очень быстрыми, но данным организациям необходимо строить долгосрочные планы и задачи, чтобы сохранить свою успешность.

Элемент «Оживление» – это рост, благодаря окружающей среды. Оживление является самым значимым фактором из четырех представленных. Ведь он, как никто другой двигает организацию вверх.

Обновление этот фактор означает усовершенствование знаний и умений сотрудников организации, это приведет к восстановлению компании.

Элемент «Обновление» этот фактор означает усовершенствование знаний и умений сотрудников организации, это приведет к восстановлению компании.

Были рассмотрены ключевые концепции управления изменениями в организации, а именно, модель преобразований бизнеса К. Левина, стадии процесса изменений Дж. Коттера, теории «Е» и «О» организационных изменений М. Бира и других.

На основе исследуемой темы можно сделать вывод о том, что изменения в организации охватывают весь спектр подразделений предприятия, а также влияют на финансовый контроль, систему управления в целом и на каждого работника в частности. Когда предприятие изменяется,

оно переходит на высший уровень развития, данный уровень позволит ему открыть перед собой новые возможности, поставить новые цели и добиться их. К примеру, повышение качества предоставляемой продукции, расширение ее ассортимента, внедрение новых технологий и т.д.

Проводя организационные изменения, их необходимо обосновать, для этого потребуется с особой тщательностью проанализировать деятельность организации. Необходимо признать и объяснить выявленные проблемы, оценить потребность в финансовом контроле, изменениях, оценить готовность к проведению организационных изменений, а также определить цели и требуемые управленческие ресурсы.

То, что касемо влияния предполагаемых изменений в организации на работников предприятия, можно сделать вывод о том, что в большинстве случаев у сотрудников возникает сопротивление к изменениям, поэтому следует уделить как можно больше внимания тактике внедрения изменений, она осуществляется различными методами, такими как убеждение, принуждение и привлечение.

Важно найти верный подход и выбрать грамотную тактику в зависимости от организационной ситуации. В конечном итоге увеличение прибыли предприятия является результатом грамотно осуществленных изменений в организации.

Таким образом, были рассмотрены теоретические аспекты организации финансового контроля на предприятии, в том числе, понятие, содержание организационных изменений и направления изменений управления производственными процессами.

## **2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Три-В Плюс»**

### **2.1 Финансовое состояние ООО «Три-В Плюс»**

ООО «Три-В Плюс» зарегистрировано 5 июня 2012 г. регистратором Инспекция Федеральной налоговой службы по Красноглинскому району г. Самара. Организации присвоены ОГРН 1126324005048, ИНН 6324029191, ОКПО 09332330. Юридический адрес организации: 445007, Самарская область, город Тольятти, улица Ларина 151, строение 4.

Основным видом деятельности ООО «Три-В Плюс» является «Производство и продажа комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств». Помимо этого, зарегистрированы 4 дополнительных вида деятельности.

Клиентами организации являются автопроизводители, производители комплектующих изделий, дилеры автосборочных заводов и предприятия автосервиса практически всех регионов России.

Миссия ООО «Три-В Плюс» определена руководителями предприятия следующим образом: «Мы стремимся, чтобы в результате нашей деятельности, партнер стал более конкурентоспособным. Мы ориентированы на комплексный подход в решении задач с учетом индивидуальных особенностей заказчика. Мы уверены, что обладаем опытом, знаниями и навыками для реализации проектов любой степени сложности» [12].

Клиентами ООО «Три-В Плюс» являются автопроизводители: это прежде всего ОАО «АвтоВАЗ», ЗАО «Джи-Эм-АвтоВАЗ», ОАО «ИжАвто», производители комплектующих изделий, дилеры автосборочных заводов и предприятия автосервиса практически всех регионов России.

Организационная структура управления на предприятии ООО «Три-В Плюс». Отдел кадров занимается в основном рассмотрением кандидатур соискателей на вакантные должности, оформлением кадровой документации,

необходимой для документационного обеспечения управления персоналом, составлением планов повышения квалификации сотрудников и контролем за их реализацией.

Основные показатели за 2019 год:

- Выручка 260 018 000 руб. (- 17 млн руб.)
- Прибыль -18 597 000 руб. (- 3 млн руб.)
- Сумма расходов 283 579 000 руб.
- Стоимость 37 799 000 руб. (- 18 млн руб.)
- Уставный капитал 15 000 руб.
- Налоговая нагрузка 1,4 %
- Основные средства 9 267 000 руб. (- 3,5 млн руб.)
- Кредиторская задолженность 32 594 000 руб. (- 9 млн руб.)

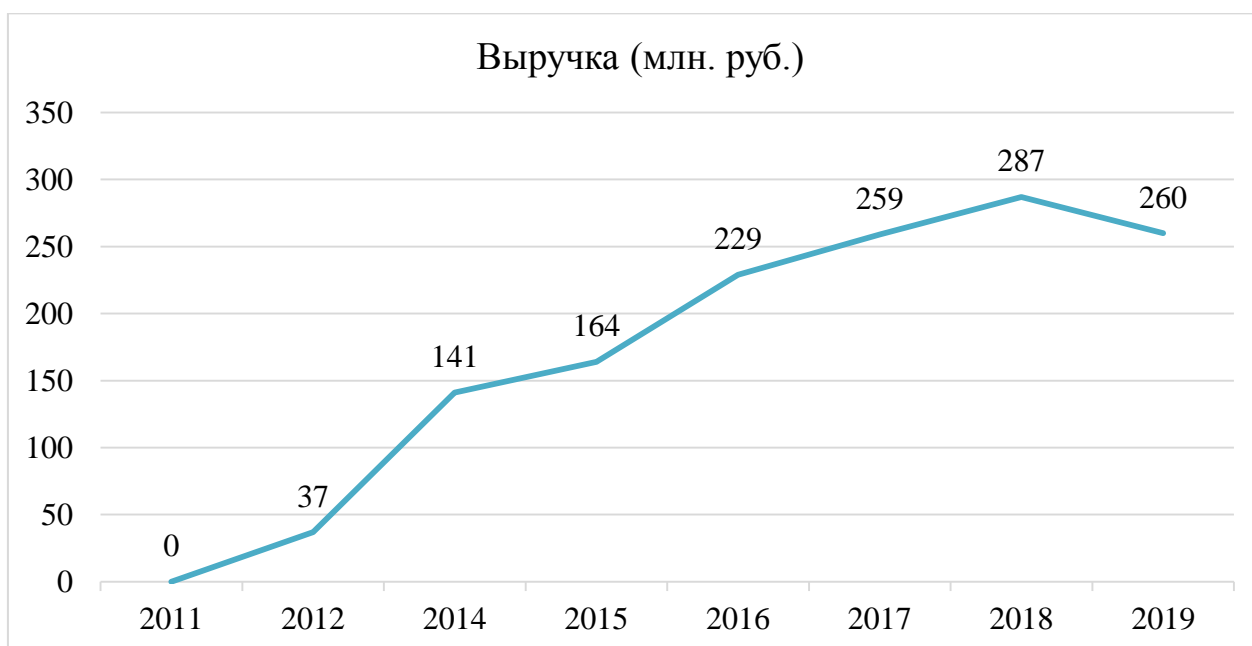


Рисунок 1 – Выручка [19]

Минимальная выручка организации была в 2012 году и составила 37 млн. руб. В 2014 году выручка возросла на 104 млн. руб. и достигла отметки в 141 миллион рублей. В следующем, 2015 году, выручка составила 164 млн. руб., что является больше на 23 млн. рублей, по сравнению с 2016 г., где выручка прибавилась на 65 млн. рублей. В следующем, 2017 году,



выручка была 259 млн. руб. Также, выручка за 2018 год повысилась всего лишь на 28 млн. рублей, что показывает спад роста выручки. В итоге, уже в 2019 году выручка перестала расти, и существенно снизилась до 260 млн. руб., которую можно сравнить с 2017 годом.



Рисунок 2 – Прибыль [Цит. по: 19]

С 2012 года по 2014 год наблюдается высокий рост прибыли, она возросла на 11 млн. руб. и составила 15 млн. руб. Далее, в следующем году прибыль упала на 3 млн. руб. И в 2016 году вновь выросла, в этот раз на 8 млн. руб. В промежутке с 2016 по 2017 гг. наблюдается небольшой рост прибыли в 1 млн. руб. В 2018 году величина прибыли снизилась на 37 млн. руб., а в 2019 году она составила -19 млн. руб. Организация в убытке, а когда начнется фаза роста сложно прогнозировать, т.к. данный цикл значительно отличается от предыдущих. Метод прогнозирования прибыли учитывает прямые уменьшения потоков дохода, пути увеличения факторов риска, что может снизить текущую стоимость в будущем. Поэтому организации необходим финансовый контроль.

Далее рассмотрим следующий показатель – стоимость. Стоимость –

мера того, сколько потребитель, покупатель или инвестор, готов заплатить за оцениваемую собственность.

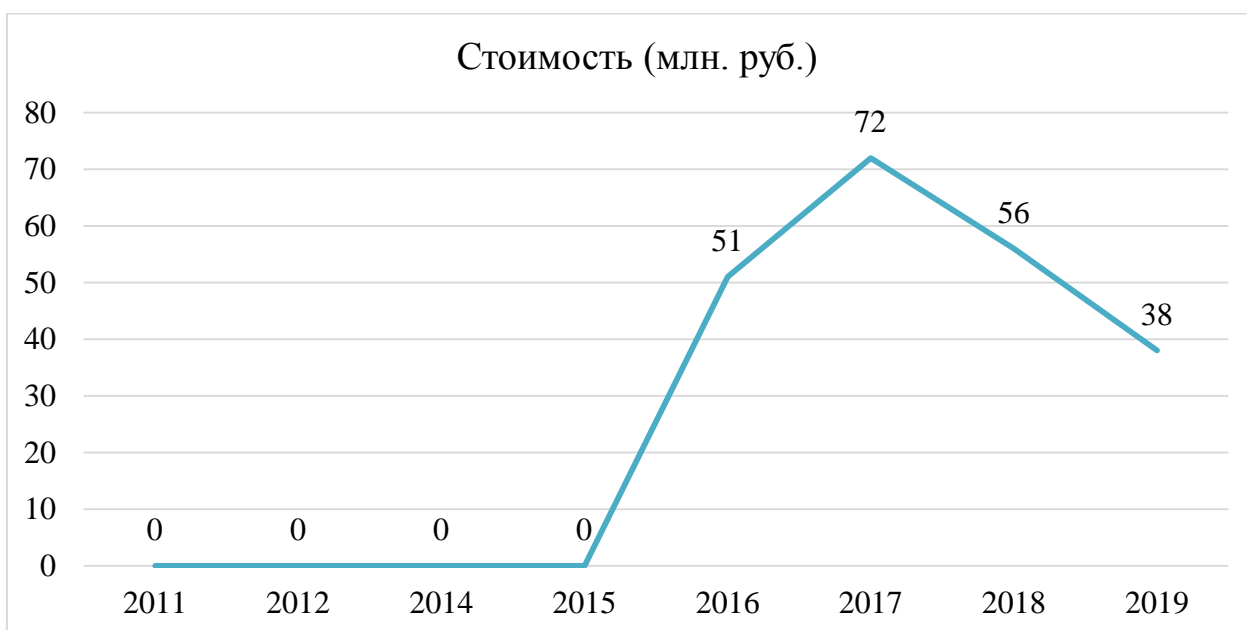


Рисунок 3 – Стоимость [19]

В 2016 году стоимость стала выше по отношению к предыдущим годам и достигла отметки в 51 млн. руб. Далее, наблюдается рост стоимости на 21 млн. руб. По сравнению с 2017 годом, в 2018 году стоимость уменьшилась на 16 млн. руб. и составила 56 млн. руб., следовательно, на 5 млн. руб. превысила 2016 год. В 2019 году стоимость снизилась еще больше, до 38 млн. руб.

Был проведен сравнительный анализ, рассмотрены выручка, прибыль и стоимость предприятия ООО «Три-В Плюс» в период с 2011 по 2019 гг. (рис. 1, рис. 2, рис. 3). В 2018, а также в 2019 годах замечен существенный спад прибыли и стоимости.

В расчет также были исключены организации, отчетность которых имела существенные арифметические отклонения от правил составления бухгалтерской отчетности. При сравнении использовались средние отраслевые показатели организаций сопоставимого масштаба деятельности малого бизнеса (выручка от 120 до 800 млн руб. в год). По результатам

сравнения каждого из девяти ключевых показателей с медианным значением был сделан обобщенный вывод о качестве финансового состояния компании. Расчеты и итоговое заключение выполняются в электронном виде с использованием программного обеспечения и аналитической методики [17].

В результате анализа ключевых финансовых показателей предприятия были установлены следующие признаки: финансовое состояние ООО «Три-В Плюс» в конце 2019 года отличается в худшую сторону по сравнению с финансовым состоянием половины всех малых организаций, занимающихся производством электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств. При этом в 2019 году финансовое состояние предприятия существенно ухудшилось [20].

Этот вывод также подтверждается результатом сравнения показателей: финансовых с предприятия и со средними общероссийскими. Финансовое положение ООО «Три-В Плюс» хуже, чем у большинства сопоставимых по масштабу деятельности организаций Российской Федерации, отчетность которых хранится в информационной базе Росстата и удовлетворяет указанным выше критериям. Можно сделать вывод о том, что финансовое состояние хуже среднего по отрасли и по РФ.

Следовательно, ООО «Три-В Плюс» свидетельствуют о наличии возможности увеличения прибыльности предприятия, а также его рентабельности за счет более правильно организованной его деятельности и финансового контроля.

На основании вышеизложенного, были рассмотрены экономическая характеристика и финансовое состояние ООО «Три-В Плюс», также сделаны выводы по основным показателям за 2019 год.

## **2.2 Анализ процессов и обоснование организационных изменений ООО «Три-В Плюс»**

На предприятии ООО «Три-В Плюс» осуществляются два основных

процесса – торговый и производственный. Ниже мы проанализируем их, выявим недостатки и покажем направления изменений, необходимых для реализации.

Производственная деятельность на ООО «Три-В Плюс» предполагает процесс, который охватывает технологию операций по выпуску автомобильных глушителей. Торговая деятельность на данном предприятии подразумевает продажу готовых автомобильных глушителей.

Глушитель предназначен для снижения шума и преобразования энергии отработавших газов. Глушитель состоит из нескольких частей. В основном стандартный глушитель включает два элемента: предварительный глушитель (резонатор) и основной глушитель. Шум в глушителе снижается за счет наложения звуковых волн и многократного изменения направления и величины потока отработавших газов, а также их поглощения.

Кроме того, в глушителе должно сохраняться корректное противодавление, иначе – угроза потери мощности двигателя, износа и даже возникновения неисправностей в топливной системе.

Производство автомобильных глушителей является определенно прибыльным, всесезонным бизнесом. Рынок сбыта такой продукции стремительно расширяется.

Согласно действующему стандарту, уровень шума выхлопа не должен превышать отметку 71-74 дБа, а экологический класс по выхлопам у авто – «Евро-3». Глушители служат для того, чтобы уменьшить уровень шума и токсичность выхлопных газов, увеличить эффективность работы двигателя и снизить расход топлива.

Для реализации серийного выпуска глушителей на отечественные авто и иномарки необходимо обеспечить производство готовым комплектом оборудования, подробно знать технологию и специфику выпуска таких конструкций.

Любой глушитель призван замедлить скорость движения газов, чтобы сгладить такты работы силового агрегата. Какие-либо жесткие стандарты по

внутреннему строению глушителя отсутствуют. Каждая модель в разрезе может отличаться от аналогичной модели другого производителя. Строение стандартного автомобильного глушителя представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Строение и назначение глушителя

№	Строение глушителя	Основное назначение	Функции
1	Приемная труба	Отводит газы из выпускного коллектора в катализатор	Подавление шума в диапазоне высоких и средневысоких частот
2	Резонатор	Представляет собой бачок с перфорированной трубой, который гасит шум	Предотвращение попадания выхлопных газов в салон
3	Катализатор	Внутри происходит химическая реакция, дожигаются несгоревшие остатки бензина	Эффективность систем выпуска отработанных газов
4	Основной глушитель	Рассеивает звуковые волны на развитой внутренней поверхности	Снижение потребления топлива (на 10-15%)
5	Выпускной коллектор	Нужен для сбора выхлопных газов с нескольких цилиндров в одну трубу	Сохранение мощности двигателя

Важными особенностями строения глушителей являются следующие:

1. В качестве материала для изготовления автомобильных глушителей используется стальной металлопрокатный лист толщиной 1-1,5 мм.

2. Перегородки, трубки, крышки, перфорированные элементы изготавливаются из стальных листов толщиной 1,5-2 мм с целью увеличения их срока эксплуатации. Данные элементы больше всего подвергаются воздействию горячих выхлопных газов.

3. Основной и дополнительный глушители изготавливаются из корпусных основ, перфорированных труб, перегородок, тем самым образуя камеры. Каждая из камер предназначена, чтобы поглотить шум. Выделяют основные и дополнительные глушители. Первые работают со средневысокими частотами, а вторые – с высокими частотами.

На сегодняшний день в производстве глушителей используются всего

две технологии:

1. «Штамповарная», при которой полукорпусы глушителя штампуются на станках, свариваются с образованием герметичных швов.

2. «Закатная» – такая технология изготовления позволяет создать корпус глушителя с максимальной герметичностью и ударопрочностью. Суть работы состоит в том, что корпус изначально производится из цельной заготовки, а конструкция глушителя собирается посредством закатки дна.

В производстве глушителей на ООО «Три-В Плюс» задействована штамповарная технология изготовления.

Рассмотрим подробнее, что из себя представляет данная технология производства глушителей:

Штамповарные глушители. Штамповарной глушитель представляет собой глушитель с «банкой», наружный корпус которой изготавливается методом штамповки нижнего и верхнего кожуха с дальнейшей их точечной сваркой. Наиболее качественные варианты штамповарного глушителя отличаются наличием двух кожухов с каждой стороны и асбестовой прокладкой между ними. Присутствие дополнительных кожухов и асбеста увеличивает долговечность таких глушителей и способствует более медленному их прогоранию. В некоторых случаях «банку» такого глушителя выпускают более плоской, чем у закатного глушителя.

Представим сравнительную характеристику закатной и штамповарной технологий производства глушителей в Приложении Б.

За производственный процесс, согласно организационной структуре, отвечает заместитель генерального директора, которому подчиняются главный инженер и заведующий складом деталей, которым в свою очередь подчиняются люди, непосредственно отвечающие за процесс изготовления глушителей.

Главный инженер организует производственный процесс в цехе и возглавляет работу по организации труда, руководит работой по улучшению экономических показателей, отвечает за хозяйственную деятельность цеха и

осуществляет материальное поощрение работников.

Главному инженеру подчиняется начальник смен, который обеспечивает выполнение сменных производственных заданий рабочими, соблюдение установленной технологии производства глушителей, выполнение работ, ритмичный выпуск глушителей высокого качества. Организует своевременную подготовку производства, рациональную загрузку и работу оборудования. Осуществляет оперативный контроль за обеспечением материальными и энергетическими ресурсами, техникой правильной эксплуатацией оборудования и других основных средств, экономным расходованием сырья, топлива, материалов, выявляет, предотвращает и устраняет причины нарушений хода производства.

Начальнику смен подчиняются рабочие, которые обеспечивают:

- выполнение заданий по производству определенного объема глушителей, соответствующего качества и в установленные сроки;
- норму выработки;
- надежную и безаварийную работу оборудования, которое за ними закреплено, а также его правильную эксплуатацию;
- плановый осмотр техники, оборудования и инструментов, которые за ними закреплены;
- выявление и быстрое устранение неполадок оборудования, инструментов, содержание их в нужном состоянии, чистка оборудования, ведение тех. документации;
- соблюдение трудовой и производственной дисциплины, а также порядка технологических процессов.

Изготовление глушителей на предприятии ООО «Три-В Плюс» происходит в три этапа. Первым этапом является получение заготовок, вторым – механическая обработка полученных запчастей, третьим – непосредственно соединение всех обработанных запчастей в единую конструкцию – глушитель. Данный процесс представлен на рисунке 4.

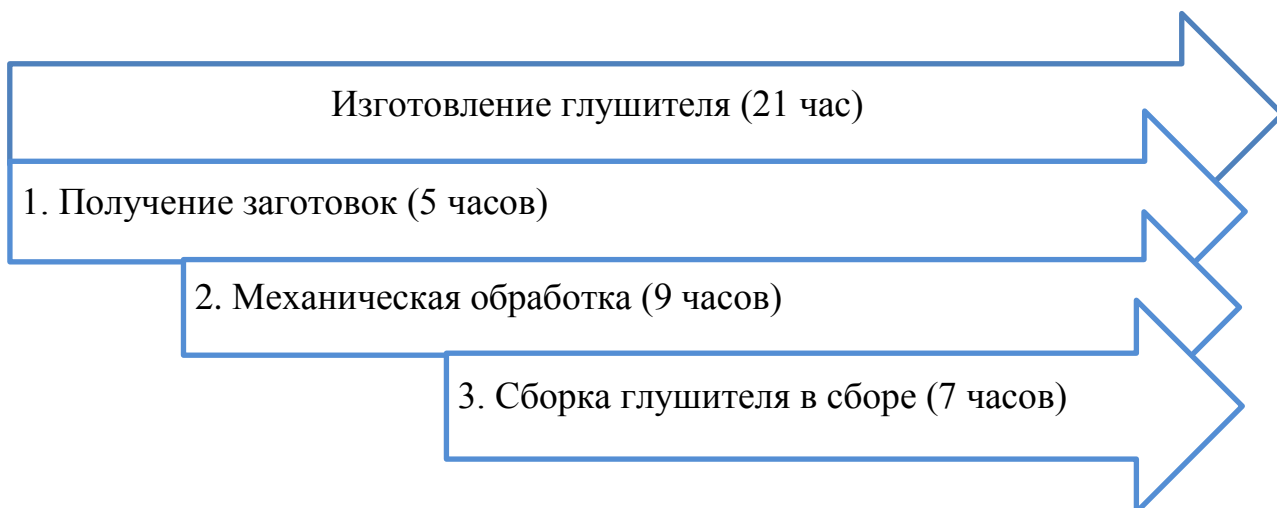


Рисунок 4 – Этапы изготовления глушителей на ООО «Три-В Плюс»

Далее рассмотрим детально каждый из представленных этапов.

Первый этап – получение заготовок на исследуемом предприятии реализуется процессом, который начинается с подписания договора с поставщиком металлоконструкций, а затем происходит транспортировка заготовок от поставщика до нашего торгово-производственного предприятия.

Вторым этапом изготовления глушителя является механическая обработка, в ее процессе с помощью специального оборудования все заготовки, необходимые для производства, режутся, гнутся, высверливаются отверстия и т.д.

Третий завершающий этап представляет собой непосредственно процесс сборки глушителя, а также для его защиты от внешних воздействий, таких как промерзание и коррозия, на глушитель наносятся защитные и эстетичные покрытия.

В содержании представлено определенное количество затрачиваемого времени на выполнение каждой из технологических операций на ООО «Три-В Плюс». На основании этого можно произвести расчеты и сказать, сколько тратится времени на изготовление одного глушителя, учитывая все процессы – начиная с подписания договора о поставке металла на предприятие и



заканчивая просушиванием защитных и эстетических покрытий готового глушителя.

По данным из рисунков рассчитаем временные затраты на производство глушителя ООО «Три-В Плюс» по штампосварной технологии производства. На процесс получения заготовок было потрачено 5 часов, следующим идет процесс механической обработки заготовок глушителя, на который ушло 9 часов, на заключительный этап – сборку всех обработанных деталей в готовый глушитель, рабочими было потрачено 7 часов. В итоге получается 21 час в среднем уходит на производственный процесс одного глушителя.

Для сравнения опишем производственный процесс закатной технологии изготовления глушителей на рисунках.

Производственный процесс закатной технологии изготовления глушителей состоит из трех этапов:

1. Получение заготовок (5 часов);
2. Механическая обработка (5 часов);
3. Сборка глушителя в сборе (2 часа).

Первый этап – получение заготовок на исследуемом предприятии реализуется процессом, который начинается с подписания договора с поставщиком металлоконструкций, а затем происходит транспортировка заготовок от поставщика до нашего торгово-производственного предприятия.

Вторым этапом изготовления глушителя является механическая обработка, в ее процессе с помощью специального оборудования труба для закатного глушителя режется в размер, снимается фаска и т.д.

Исходя из рассмотренных процессов изготовления глушителей по двум разным технологиям, следует сделать вывод о том, что производственный процесс закатной технологии длится значительно меньше, нежели производство штампосварного глушителя. Об этом говорит отсутствие таких процессов как вальцевание металла, аргонно-дуговая сварка, нанесение эстетических покрытий и т.д.

Закатной глушитель отличается от штамповарного глушителя не только длительностью производственного процесса, но и ценой, поэтому покажем разницу в стоимости на 1 готовый глушитель, изготовленный по разным технологиям.

Таблица 3 – Разница в стоимости готовых штамповарного и закатного глушителей на ООО «Три-В Плюс»

Цена штамповарного глушителя, руб.	Цена закатного глушителя, руб.	Разница, руб.
6400	7800	1400

За период исследования, на основании собранной и проанализированной информации о деятельности предприятия ООО «Три-В Плюс» были выявлены недостатки, непосредственно относящиеся к производственному процессу глушителей, которые нужно и необходимо устранять.

К недостаткам, выявленным в организации производственного процесса ООО «Три-В Плюс» относятся следующие:

1. Предприятие несет большие затраты времени на производство глушителей в отличии от закатной технологии изготовления;
2. В производственном процессе задействовано как минимум 15 единиц оборудования, 4 из них плохо отлажены, поэтому производят запчасти с погрешностью в размере от 0,5 до 1 см. Результатом является бракованный глушитель;
3. Покупатели глушителей возвращают товар как бракованный;
4. Предприятие несет большие финансовые потери из-за закупки материалов для замены бракованных глушителей;
5. Потеря постоянных клиентов из-за брака и несоблюдения сроков;
6. Снижается репутация предприятия.

По исследуемым данным предприятия ООО «Три-В Плюс» можно

сказать о том, что оно остановилось в своем развитии. Об этом говорит не только нерациональное использование времени производственных процессов, но и постоянное снижение показателя эффективности предприятия - рентабельности продаж, это происходит вследствие:

- отсутствия новых технологий и модернизации товара;
- замены оборудования на новое, более совершенное;
- снижения показателей качества товара.

Учитывая то, что руководство предприятия в настоящий момент не предпринимает никаких действий по совершенствованию производственной деятельности, ООО «Три-В Плюс» может не только потерять своих основных клиентов, но и вообще прекратить свое существование. Этим обосновывается необходимость проведения организационных изменений, совершенствования финансового контроля на предприятии.

Анализ процессов и обоснование организационных изменений ООО «Три-В Плюс» показывает, что на сегодняшний день предприятие нуждается в контроле (как в финансовом, так и организационном), новых идеях, методах работы. Действия по улучшению управления должны соблюдаться согласно требованиям управляющего и целям компании. Для стратегии инновационного прорыва понадобится трансформация экономики, имеющихся знаний и опыта. Сырьевая экономика перерастает в экономику знаний (инновационную). На рынке все чаще предлагают новые товары и услуги, тем самым возрастает конкуренция. Бизнес-среда позволяет ускорить процесс производства, взаимодействие субъектов и развитие экономического потенциала с помощью системности, профессионализации, непрерывно поэтапной работы и трудовых ресурсов. Отказ от финансового контроля и организационных изменений прогнозирует риски в структуре предприятия.

Таким образом, в данной главе была рассмотрена организационно-экономическая характеристика ООО «Три-В Плюс».

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию финансового контроля для ООО «Три-В Плюс»**

#### **3.1 Разработка мероприятий для проведения организации финансового контроля ООО «Три-В Плюс»**

Успешная и эффективная деятельность организации зависит от поставленных целей, от того каким образом и путем происходит их достижение. Контроль в организации обеспечивает возможность принятия лучшего решения и обеспечивает в тоже время исполнение всех принятых решений.

Предприятие ООО «Три-В Плюс» должно уделить внимание проблеме организации финансового контроля, т.к. были выявлены недостатки и спрогнозированы риски, которые могут нанести ущерб предприятию. Хозяйственные операции должны приводить к совершенствованию экономической деятельности компании. Поэтому, организации стоит провести финансовый контроль. Финансовый контроль следит за процессом движения финансовых средств и ресурсов на стадии формирования средств, применения и распределения финансовых ресурсов, которые необходимы для осуществления деятельности денежных средств и в конечном итоге получается финансовый результат деятельности. Управление капиталом, рост прибыли, заработной платы повысят социально-трудовые ресурсы, и создадут комфортную рабочую среду.

Выполняется финансовый контроль в ООО «Три-В Плюс» комиссией, в состав которой входит:

- генеральный директор;
- заместитель генерального директора;
- главный бухгалтер.

Данная комиссия создается приказом генерального директора предприятия, в обязанности которой входит: контроль ведения

бухгалтерского учета, своевременная проверка начислений, платежей и выплат в разные подразделения, а именно расчеты с поставщиками. Также, производится сравнение финансовой документации, бухгалтерской отчетности, итоги проведения инвентаризации и проверка достоверности данных годового отчета, отчета о финансовых результатах. При обнаружении нарушений комиссия имеет полное право поднять вопрос об ответственности сотрудников организации. Для контроля финансов предприятия, а именно их поступление и расход, требуется составление платежного календаря.

С помощью платежного календаря, можно выявить финансовые ошибки, возможную нехватку средств и причины плохой финансовой ситуации, позволит предпринять мероприятия по их устранению. Ниже расположен рисунок 5, где рассмотрен состав платежного календаря.

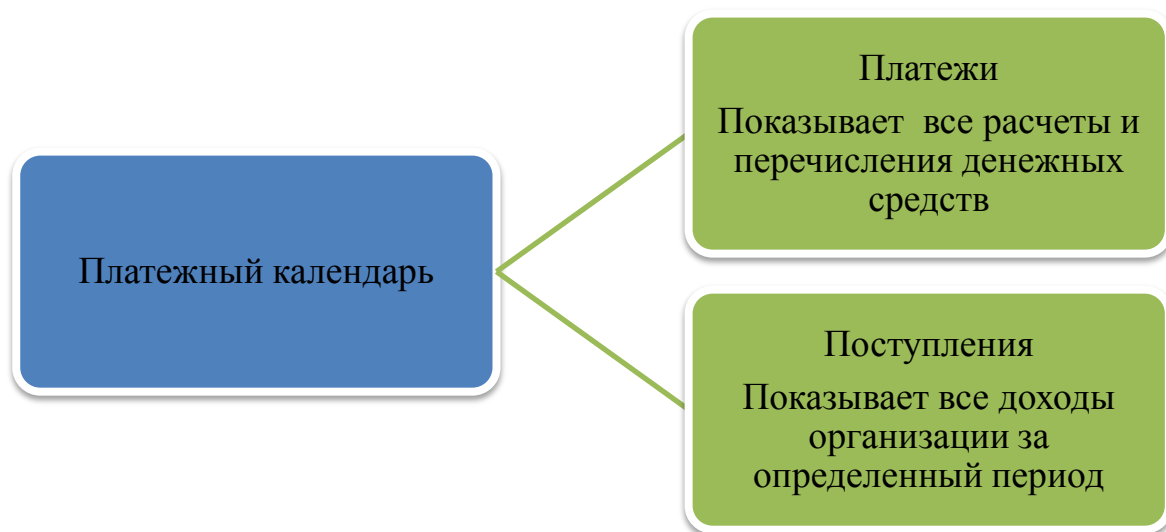


Рисунок 5 – Состав платежного календаря

Платежный календарь позволяет: управлять задолженностью, выявлять своевременно движение денежных потоков.

План деятельности организации, где взаимосвязаны источники денежных поступлений и расходы за определенное время – это платежный календарь. Используя его, можно изучить все поступления денежных средств

и также платежи. Платежный календарь является эффективным инструментом финансового управления. Посредством данного календаря, возможно, синхронизировать положительный и отрицательный денежный поток, с помощью чего повысится эффективность денежного оборота предприятия. К тому же, приоритеты платежей организации можно выстроить в зависимости от их влияния на функционирование предприятия.

Таблица 4 – Платежный календарь организации ООО «Три-В Плюс» за 2019 год (июль-декабрь) тыс. руб.

Статьи расходов	Июль 2019	Август 2019	Сентябрь 2019	Октябрь 2019	Ноябрь 2019	Декабрь 2019
<b>Платежи</b>						
На закуп металла и материалов	15563	16920	16421	16730	15208	14980
На оплату труда	8276	8430	8189	8562	8120	8094
Прочие платежи	483	490	447	512	486	455
<b>Итого платежей</b>	<b>24322</b>	<b>25840</b>	<b>25057</b>	<b>25804</b>	<b>23814</b>	<b>23529</b>
<b>Поступления</b>						
От реализации продукции и оказании услуг	20481	21780	20730	20106	19310	17932
Прочие поступления	300	0	0	0	100	0
<b>Итого поступлений</b>	<b>20781</b>	<b>21780</b>	<b>20730</b>	<b>20106</b>	<b>19410</b>	<b>17932</b>
<b>Превышение платежей над поступлениями (убытки)</b>	<b>3541</b>	<b>4060</b>	<b>4327</b>	<b>5698</b>	<b>4404</b>	<b>5597</b>

В таблице 4 показана разница между расходами и поступлениями денежных средств. Для оперативного контроля расходов необходимо учитывать все суммы, которые планируются на очередную дату. Видно, что с каждым месяцем организация уходит в убыток, а это значит, что финансовое состояние организации отрицательное.

Платежный календарь организации — это оперативный финансовый план денежного оборота. В платежном календаре указаны все поступления денежных средств и их расходу.

Функциональность – главная черта финансового контроля. Создаются условия для проведения сравнительного анализа тех данных, которые находятся под контролем, сравнивая предыдущие показатели с отчетными данными.

Составление плана и внедрение финансового контроля подразумевает под собой особое внимание на все данные, рассмотренные до этого времени систем и методов финансового планирования.

Операции по контролю необходимо осуществлять своевременно. Время проверки должно составлять адекватный период для того, чтобы тщательно проверить операции, связанные с формированием итогов финансовой деятельности.

При своевременном осуществлении можно заранее выявить о возможном кризисном состоянии и вовремя ликвидировать отрицательные моменты до наступления серьезных проблем.

Внутренний финансовый контроль необходимо выстроить таким образом, чтобы учитывать потенциальную адаптацию к появляющимся финансовым инструментам, нормам и видам осуществления деятельности в финансовой сфере.

Финансовый контроль должен быть качественным и экономным. Затраты по его проведению необходимо снижать. Количество затрат на проведение финансового контроля не должен быть выше того результата, которое ожидается, получить в процессе реализации проверки.

После проведения финансовой проверки деятельности организации вся документация и все выявленные результаты передаются директору.

Внутренний финансовый контроль необходим для того, чтобы контролировать соблюдение законодательства и достоверность учета в целом. Благодаря внутривозвратному финансовому контролю

обеспечивается точность бухгалтерской документации и предотвращение ошибок.

Для эффективности внутреннего финансового контроля можно принять меры по ежегодному перераспределению обязанностей финансового персонала для того, чтобы избежать злоупотребления и снизить вероятность ошибок. Если не будут проводиться регулярные проверки работы бухгалтерии, то ошибки обнаружатся несвоевременно и это в дальнейшем приведет к искажению всей отчетности организации.

Проверка финансово-хозяйственной деятельности организации необходима для того, чтобы подтвердить достоверность данных бухгалтерского баланса, отчета о финансовых результатах и также выявить возможные нарушения порядка ведения бухгалтерского учета.

Внутренний контроль необходим директору организации для того, чтобы контролировать эффективность деятельности всей организации.

### **3.2 Повышение эффективности финансового контроля на примере ООО «Три-В Плюс»**

Эффективный финансовый контроль зависит от системы бухгалтерского учета, которая обеспечивает достоверность и полноту отражения стоимостных показателей деятельности организации.

Важным фактором повышения эффективности финансовых ресурсов является обеспечение полной информацией финансового характера, важной частью, которой является бухгалтерская отчетность.

Для эффективности управления денежного потока необходимо свести прогнозные варианты плана поступления и расходования денежных средств, обеспечить приоритетность платежей организации по способу влияния их на итоговый результат деятельности организации, а также по возможности стараться в кратчайшие сроки синхронизировать положительные и отрицательные денежные потоки.



Чтобы обеспечить повышение эффективности финансового контроля необходимо:

- обеспечить своевременность выполнения финансовых обязательств; - выявить резервы организации финансовых ресурсов по снижению себестоимости и повышению рентабельности.

- обеспечить соблюдения законодательства Российской Федерации.

Чтобы возможные финансовые потери не возникли их нужно предупреждать. На предварительном этапе внутреннего финансового контроля необходимо предотвратить потенциальные финансовые потери и уменьшить риски появления таких потерь. Следует сформировать основные шаги по типам ресурсов для их реализации на предварительном этапе.

Организации необходимо составление платежного календаря, так как с помощью него можно контролировать:

- формирование информации о движении денежных поступлений и расходов;

- учет изменений в информационной базе;

- выявление неплатежей;

- сколько на данный момент свободных денежных средств находится у организации;

- прозрачность управления в организации, связанные с расходами и доходами.

Платежный календарь поможет:

- сформировать график денежного потока на необходимый период;

- произвести оплату всех необходимых платежей;

- минимизировать излишки денежных средств организации.

Платежный календарь поможет в финансовом контроле, так как он отражает все реальные денежные потоки по расходу и поступлению денежных средств.

Финансовый контроль в организации обеспечивает целесообразность

затрат финансовых средств и материальных ценностей и ведет проверку по осуществлению и ведению бухгалтерского учета и всех форм отчетности.

Финансовый контроль в ООО «Три-В Плюс» должен осуществляться в форме текущего, последующего и предварительного контроля.

С помощью текущего контроля осуществляется повседневный анализ составления бухгалтерской отчетности и ведение бухгалтерского учета, происходит мониторинг расходования средств и оценка эффективности расходов финансовых средств. Текущий контроль помогает проверить расчетно-платежные ведомости, платежные поручения и счета. Проверяется наличие материальных и денежных средств в кассе.

Последующий контроль в ООО «Три-В Плюс» должен проводится по результатам совершения хозяйственных операций. Такой контроль осуществляется с помощью проверки бухгалтерской документации, отчетности и инвентаризации. При последующем контроле необходимо произвести инвентаризацию, ревизию кассы, проверку финансово-хозяйственной деятельности организации по завершённым операциям и проверить поступление использования денежных средств в организации.

Предварительный контроль осуществляется до начала хозяйственной операции. С помощью него можно понять, насколько целесообразна будет данная операция. Происходит контроль над составлением расчетов необходимости в средствах, проверяются различного рода договора, проверяются документы, связанные с расходами финансовых средств. При последующем контроле осуществляются плановые и внеплановые проверки.

При плановой проверке должна происходить проверка, связанная с соблюдением законодательства бухгалтерского учета и норм учетной политики Российской Федерации, проверяться точность и своевременность отражения хозяйственных операций в учете организации и достоверность отчетности.

Внеплановая проверка в ООО «Три-В Плюс» должна проводиться в случае крайней необходимости, например, если появилась информация о

возможных нарушениях.

Необходимо принять и реализовать единый правовой акт о финансовом контроле, благодаря которому будет обеспечиваться единая система с четким описанием задач, функций и полномочий.

Следует заинтересовать работников по ведению финансового контроля путем повышения материальной заинтересованности. На данный момент необходимо совершенствовать проведение финансового контроля для большей его эффективности.

Существует большая потребность разработки и принятия законодательной базы. Для более высокого результата ведения финансово-хозяйственной деятельности организации.

Следует ускорить подготовку и реализации данного закона, учитывая всю методологию о финансовом контроле. Необходимо перечислить вид выявленного нарушения при проверке, и какая будет ответственность за данное нарушение.

## Заключение

Финансовый контроль организации – это совокупность действий и операций. Для оценки финансового состояния и положения организации в целом необходим тщательный контроль над дополнительными параметрами. Необходимо следить за результатами основной и финансовой деятельности, рентабельностью продаж, рентабельностью активов и текущей платежеспособностью.

Осуществление контроля необходимо для того, чтобы своевременно выявить ошибки и возложить все усилия для их устранения до наступления неблагоприятных последствий.

Финансовый контроль должен быть качественным и быть эффективным для деятельности организации.

В данной бакалаврской работе была достигнута поставленная цель, а именно определение возможных путей повышения эффективности финансового контроля.

Также были выполнены следующие задачи:

- Были рассмотрены теоретические основы организационных изменений;
- Произведена оценка экономической, производственной и организационной структуры на предприятии ООО «Три-В Плюс»;
- Выявлена необходимость предприятия в проведении организационных изменений для финансового контроля;
- Разработаны мероприятия по совершенствованию финансового контроля на примере ООО «Три-В Плюс» на основе организационных изменений.

ООО «Три-В Плюс» рекомендуется использовать платежный календарь для своей деятельности. Он позволяет управлять задолженностью, выявлять своевременно движение денежных потоков, куда и на что они распределяются и от чего именно происходит поступление.

С помощью него можно отследить поступления денежных средств и также платежи. Такой календарь является эффективным инструментом финансового управления деятельности организации ООО «Три-В Плюс».

Платежный календарь организации – это оперативный финансовый план денежного оборота.

В платежном календаре указаны все поступления денежных средств и их расходу. С помощью такого календаря, возможно, синхронизировать положительный и отрицательный денежный поток и таким образом повысить эффективность денежного оборота организации.

В данной работе был рассмотрен платежный календарь организации за шесть месяцев 2019 года.

По результатам можно сделать вывод, что разница между расходами и поступлениями денежных средств, связанные с деятельностью организации большая. Основные расходы организации приходятся на оплату труда персонала и приобретение товаров. А поступления финансов происходит, конечно, от самой деятельности это от реализации продукции.

Как видно из платежного календаря, с каждым месяцем организация уходит в убыток, а это значит, что финансовое состояние организации отрицательное.

Подводя итог всему вышеизложенному, можно сказать, что финансовый контроль очень важен и необходим в деятельности организации ООО «Три-В Плюс». С помощью него можно эффективно контролировать соблюдение и выполнение всех норм в ходе создания, распределения и применения финансовых ресурсов. От успешного контроля зависит оперативность и эффективность принимаемых управленческих и финансовых решений, следовательно, вся деятельность организации.

## Список используемой литературы и источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ). 30.11.1994 № 51-ФЗ (с изм. от 23.05.2018 № 120-ФЗ) [Электронный ресурс] : URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения: 25.05.2020).
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ). 31.07.1998 года № 146-ФЗ (с изм. от 28.12.2017 № 436-ФЗ) [Электронный ресурс] : URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/) (дата обращения: 25.05.2020).
3. Блинов А. О. Механизм интеграции методов совершенствования бизнес-процессов организаций: монография / А. О. Блинов, И. П. Переверзев, Н. В. Угрюмова. Челябинск: Изд-во Южно-Уральского гос. ун-та, 2013. 216 с.
4. Божко Л. М. Понятие организационных изменений и его синонимы // «Вестник Омского университета». 2014. № 1. С. 77–84.
5. Бражников М. А., Хорина И. В. Управление изменениями: базовый курс: учеб. пособие. Самара : Самар. гос. техн. ун-т, 2013. 238 с.
6. Галынчик Т. А. Управление изменениями: Учебное пособие. Нижневартовск: Изд-во НВГУ, 2016. 120 с
7. Дафт Р. Л. Менеджмент: Учебник. Теория и практика менеджмента. СПб.: Питер, 2013. 832 с.
8. Дроздов И. Н. Управление развитием организации. Владивосток: ПИППККГС, 2015. 110 с.
9. Какаева А. Е., Дуденкова Е. Н. Инновационный бизнес: стратегическое управление развитием. М.: Дело АНХ, 2015. 176 с.
10. Кожевина О. В. Управление изменениями: Учебное пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 286 с.
11. Оксина К. Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2014. 64 с.

12. ООО «Три-В Плюс». Сайт [Электронный ресурс] : URL: <http://vvv-tlt.ru/> (дата обращения: 15.05.2020).
13. Пак Е. М. Управление компанией на разных жизненных циклах развития организации. АльПари. Серия экономическая. 2012. № 3. С. 80–85.
14. Саратовцев Ю. И. Управление изменениями: Учебник и практикум для академического бакалавриата. Люберцы: Юрайт, 2016. 409 с.
15. Спивак В. А. Управление изменениями: учебник для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2016. 357 с.
16. Сухарев О. С., Логвинов С. А. Управление структурными изменениями экономики: Монография. М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2013. 368 с.
17. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] : URL: <https://www.gks.ru/> (дата обращения: 15.05.2020).
18. Филонович С. Р., Гуияр Ф. Ж., Келли Дж. Н. Преобразование организации. М.: Изд-во Дело, 2014. 376 с
19. Финансовое состояние ООО «ТРИ-В ПЛЮС». Сайт [Электронный ресурс] : URL: [https://www.testfirm.ru/result/6324029191\\_ooo-tri-v-plyus](https://www.testfirm.ru/result/6324029191_ooo-tri-v-plyus) (дата обращения: 15.05.2020).
20. Финансы ООО «Три-В Плюс». Сайт [Электронный ресурс] : URL: <https://www.rusprofile.ru/finance/5964460> (дата обращения: 15.05.2020).
21. Цевелев В. В., Ивасенко А. Г., Никонова Я. И. Теория менеджмента. Организационное поведение: 100 экзаменационных ответов: 2-е изд. Учебное пособие. М.: Флинта: изд-во МПСУ, 2015. 316 с.
22. Шермет М. А. Управление изменениями. М.: Дело АНХ, 2015. 128 с.
23. Barnett W. P. Modeling Internal Organizational Change / William P. Barnett & Glenn R. Carroll // Annual Review of Sociology. 2015. Vol. 21.
24. David Boddy, Robert Paton Теория и практика менеджмента / Основы менеджмента (Management: an Introduction, David Boddy, Robert Paton). Санкт-Петербург: Питер, 2014. 278 с.

25. Huber G., Glick W., Miller C., Sutcliffe K. Studying Changes in Organizational Design and Effectiveness: Retrospective Event Histories and Periodic Assessments // *Organisation Science*, 2013. Vol. 1. August. № 3. P. 293–312.
26. Leavitt H. J. Applied organization and readings. Changes in industry: structural, technical and human approach. in: Cooper, W.W., et al. *New Perspectives in Organization Research*. 2015. New York, NY: Wiley. Vol. 23.
27. Taylor J., Bowers D. G. 1972. *Survey of Organizations: A Machine-Scored Standardized Questionnaire Instrument*. Ann Arbor, MI: Univ. Michigan.
28. Van de Ven A., Poole M. S. Explaining development and change in organizations // *Academy of Management Review*. Vol. 20. № 3.



## Приложение А

### Финансовая отчетность ООО «Три-В Плюс» за 2019 год

**Отчет о финансовых результатах**  
за период с 1 Января по 31 Декабря 2019 г.

	Форма по ОКУД	Коды	
		0710002	
	Дата ( число, месяц, год)	31	12 2019
Организация <u>Общество с Ограниченной Ответственностью "Три-В Плюс"</u>	по ОКПО	09332330	
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	6324029191	
Вид экономической деятельности <u>Произ-во зап.частей и опт.торговля</u>	по ОКВЭД 2	29.32.3	
Организационно-правовая форма <u>Общество с Ограниченной Ответственностью</u> / форма собственности <u>частная</u>	по ОКФС / ОКФС	65	16
Единица измерения: тыс руб	по ОКЕИ	384	

Наименование показателя	Код строки	За Январь - Декабрь 2019 г.	За Январь - Декабрь 2018 г.
Выручка	2110	260018	286548
Расходы по обычной деятельности	2210	(277599)	(298414)
Проценты к уплате	2330	(436)	(278)
Прочие доходы	2340	5372	10982
Прочие расходы	2350	(5940)	(14919)
Налоги на прибыль (доходы)	2410	(12)	(10)
Чистая прибыль (убыток)	2400	(18597)	(16091)

Руководитель \_\_\_\_\_ (подпись)



**Воробьев Вячеслав Васильевич**  
(расшифровка подписи)



## Приложение Б

### Сравнительная характеристика технологий производства глушителей

Таблица Б.1 – Сравнительная характеристика закатной и штамповарной технологий производства глушителей на ООО «Три-В Плюс»

Технология	Преимущества	Недостатки
Закатная	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дизайн идентичный дизайну оригинальных выхлопных систем, что обеспечивает идеальную сборку и монтаж;</li> <li>2. Усиленный корпус, изготовленный без применения сварки, обеспечивает более длительный срок службы;</li> <li>3. Внешний вид и геометрические параметры закатных глушителей схожи с оригинальной продукцией что гарантирует корректный уровень шума и противодействия;</li> <li>4. Выхлопные трубы изготовлены из нержавеющей стали, что помогает избежать коррозии;</li> <li>5. Закатные глушители обладают высокой герметичностью, что обеспечивает более медленное прогорание;</li> <li>6. Высокий срок службы.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дорогостоящее оборудование для производства закатных глушителей (трубогибы, прессы);</li> <li>2. Возможность деформации глушителя во время эксплуатации;</li> </ol>
Штамповарная	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дизайн идентичный дизайну оригинального оборудования, что обеспечивает идеальную сборку и монтаж;</li> <li>2. Глушители собираются по той же технологии, что и оригинальные, и с таким же качеством сварки;</li> <li>3. Внутреннее содержимое идентично глушителям оригинального производителя. Это гарантирует корректный уровень шума и противодействия;</li> <li>4. Выхлопные трубы изготовлены из нержавеющей стали, что помогает избежать коррозии.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Штамповарные глушители имеют низкую герметичность из-за точечно сварочных швов;</li> <li>2. Низкий срок службы (подверженность к быстрому прогоранию глушителя);</li> <li>3. В холодное время двигатель автомобиля со штамповарным глушителем подвергается промерзанию.</li> <li>4. Недостаточная эффективность снижения шума, обусловлено это малой толщиной стенок перегородок.</li> </ol>