

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Финансы и кредит»

(наименование кафедры)

38.03.01 «Экономика»

(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Финансы и кредит»

(направленность (профиль)/специализация)

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему «Совершенствование организации финансового контроля на предприя-  
тии (на примере ООО «РБК-Кондитер»)»

Студент

А.Х. Спицина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

О.Е. Медведева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой д.э.н., доцент А.А. Курилова

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

(личная подпись)

«    »      20     г.

Тольятти 2018



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврская работа на тему: «Совершенствование организации финансового контроля на предприятии (на примере ООО «РБК-Кондитер»).

Автор: Спицина Асия Халеловна, студентка 5 курса, группы ЭКБЗ 1304Д. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

Во введении описывается актуальность выбранной темы, показаны цели и задачи, функции моей бакалаврской работы.

В первой главе изложены теоретические основы организации финансового контроля на предприятии, такие как: сущность финансового контроля и организация финансового контроля на предприятии, а также методы оценки эффективности финансового контроля на предприятии.

Во второй главе изложено об изучение и оценки эффективности организации финансового контроля на ООО «РБК-Кондитер». В ней показана технико-экономическая характеристика предприятия и процесс проведения организации финансового контроля ООО «РБК-Кондитер», а также расписано проведение оценки эффективности организации финансового контроля и анализ найденных недостатков после ее проведения.

В третьей главе описываются рекомендации для улучшения организации финансового контроля в ООО «РБК-Кондитер» и мероприятия по улучшению организации финансового контроля на ООО «РБК-Кондитер».

В заключении подведен итог о проделанной работе, и обобщаются выводы найденных проблем организации финансового контроля в результате исследования данной организации ООО «РБК-Кондитер». Работа содержит 89 страниц машинописного текста, 9 таблиц, 6 рисунков, 4 приложений. Для написания использованы 45 источников.

Научный руководитель: к.э.н., доцент

О.Е. Медведева

## Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретические основы организации финансового контроля на предприятии	
1.1 Теоретические аспекты, задачи, функции финансового контроля на предприятии.....	10
1.2 Организация финансового контроля на предприятии.....	18
1.3 Методы оценки эффективности организации финансового контроля на предприятии.....	28
2 Анализ организации финансового контроля ООО «РБК-Кондитер»	
2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «РБК-Кондитер».....	32
2.2 Анализ организации финансового контроля на ООО «РБК-Кондитер».....	37
2.3 Оценки эффективности финансового контроля на ООО «РБК-Кондитер».....	43
3 Рекомендации по улучшению организации финансового контроля в ООО «РБК-Кондитер»	
3.1 Мероприятия по улучшению организации финансового контроля на ООО «РБК-Кондитер».....	54
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий по улучшению организации в ООО «РБК-Кондитер».....	64
Заключение.....	71
Список используемых источников.....	78
Приложения А.....	83
Приложения Б.....	84
Приложения В.....	86
Приложения Г.....	88

## Введение

На сегодняшний день все больше научных исследований и дискуссий посвящено вопросам финансового контроля, в основном его сущность в деятельность хозяйствующего субъекта. Но это происходит, из-за двух заблуждений в исследовании сущности финансового контроля.

Во-первых, непонимание о том, нужно ли принимать финансовый контроль, как организацию или как функцию, проводимую с помощью сотрудников предприятия. В нашей стране финансовый контроль сравнивается и ограничивается присутствием не большого количества контрольных подразделений на предприятии, использующих финансового-контрольные функции, которые напрямую будут осуществлять финансовый контроль и искать недочеты, которые будут влиять на спад результативности финансового контроля.

Применяя огромное количество инструментов средств влияния на предприятие, финансовый контроль не будет ограничен действиями, которые используют специалисты контрольных органов. Финансовый контроль входит в должностные обязанности не только подразделений руководящего состава, а также работников предприятия, которые осуществляют финансовый контроль в рамках своих обязанностей, однако основная цель финансового контроля, это гарантированное достижение целей предприятия. Однако финансовый контроль является «ритуальным характером», он показывает форму последующего контроля, и становится не способным оказывать мгновенное влияние на обнаруженные недочеты, и тем самым замедляет возможность их последующего обнаружения, для их быстрого устранения и исправления. Однако известно, что «действенный финансовый контроль должен предшествовать хозяйственной работе, сопутствовать ей и следовать за нею».

Во-вторых, сравнение большинством руководителей финансового контроля с бухгалтерским учетом, можно отметить их в качестве единого целого.

Этому способствует некоторое нарекание, что в процессе финансового контроля распространяются по всей системе учета, которое контролирует учет

финансовый контроль. Большинство авторов, исследовавших историю зарождения финансового контроля, опровергают, что финансовый контроль начал свое существование еще в самых недрах бухгалтерского учета и на самых ранних этапах фигурировал как элемент счетоводства. К тому же, по словам специалист-практика А.З. Попова, «всеобщим элементом счетной науки понимается независимый финансовый контроль, иначе говоря, обособленное наблюдение». Поэтому, учету предоставлена главная роль, а тем самым финансовый контроль продемонстрировал собой элемент учета, которое придавало разумное отражение хозяйственных операций.

На современном этапе развития финансового контроля оказало ему поддержку выйти за пределы традиционной системы учета. Но из-за этого, сильно изменилась связь между учетом и финансовым контролем, однако отечественным ученым И.А. Шоломовичем было доказано, что «учет, это и есть необходимая часть системы финансового контроля на предприятии». На данный момент финансовый контроль является организацией, состоящей из своих предметов, методов и методических приемов. Однако учету подлежит второстепенная роль, в которой предоставлена вся информация о деятельности организации, чтобы выполнить контрольные действия, и она начинает рассматриваться как неделимая часть организации финансового контроля.

Исходя из выше сказанного, можно определить следующее, что финансовый контроль представляет собой важнейшую функцию организации управления, которая осуществляется на любом уровне и представляет собой совокупность проверки и анализа соответствия процессов работы управляемого объекта управленческим решениям, а также оценку результатов управленческого воздействия на управляемую подсистему финансового менеджмента.

Особенное значение для управления финансами финансовый контроль приобретает на любом уровне, обеспечивая надежную и стабильную работу финансовой системы предприятия, реализацию проводимой предприятием финансового контроля, повышает финансовую безопасность и устойчивость предприятия.

На данный момент становится все актуальней и значительней приобретать разработки эффективного методического инструментария финансового контроля. Это касается организаций, предприятий, а также учреждений. Следовательно, отсюда и следует, что для качественного финансового контроля, необходимо применять модернизированные методы оценки проведения. Именно в этом заключается актуальность данной темы.

Однако качество анализа и финансового контроля, а также реальность полученных оценок, зависит от опытных специалистов предприятия и адекватности использования ими методов, а также от применения точной информации. Одним из главных этапов финансового контроля, является оценка качества информации, так же применяют этапы с определением конкретной цели, выбором методов, проведением самого анализа и обобщением полученных результатов. В оценке качества информации проводят не только счетную проверку, но и влияние способов учета на формирование показателей отчетности, а также оценке возможностей умышленного искажения информации со стороны аналитиков предприятия.

С одной стороны, без хорошо налаженного финансового контроля тяжело рассчитывать на достоверную информацию источников, которая используется для анализа и управленческих решений, а, с другой стороны, данные финансовые контроля о каких-либо нежелательных отклонениях могут стать отправной точкой для проведения углубленного анализа.

Отсюда и следует, что в настоящее время в нашей стране остро поставлен вопрос о совершенствовании организации финансового контроля на предприятии, в частности о развитии внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита. Происходит пересмотр сущности финансового контроля при явном его смещении в сторону аудита, используются риск-ориентированные методы в планировании контрольной деятельности, что соответствует международной практике, разрабатываются стандарты организации финансового контроля на предприятии с учетом мирового опыта.

Финансовый контроль на предприятии должен быть унифицированным, для этого нужно добиться унификации аналитических форм, которые применяются для внутреннего финансового контроля. Это повысит эффективность проведения контрольных мероприятий, а также даст возможность вовремя рассмотреть и дать анализ качеству финансово-хозяйственной деятельности объекта контроля в различных его плоскостях. И все это, для того, чтобы глубоко изучить причины неэффективного, нерационального использования финансовых, кадровых и материально-технических ресурсов.

Целью бакалаврской работы является рассмотрение теоретических основ организации финансового контроля на предприятии, выявление актуальных проблем, возникающих в ходе организации финансового контроля, а также поиск рекомендаций по совершенствованию организации финансового контроля на предприятии.

Чтобы достичь поставленные цели нужно решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты, задачи, функции финансового контроля на предприятии;
- изучить организацию финансового контроля на предприятии;
- дать технико-экономическую характеристику ООО «РБК-Кондитер»;
- изучить организацию финансового контроля ООО «РБК-Кондитер»;
- проанализировать оценки эффективности финансового контроля на ООО «РБК-Кондитер»;
- дать оценку эффективности предложенных мероприятий по улучшению организации финансового контроля на ООО «РБК-Кондитер».

Объектом исследования бакалаврской работы является контроль финансовой деятельности предприятия на примере ООО «РБК-Кондитер».

Предметом исследования бакалаврской работы является процесс организации (осуществления) финансового контроля на предприятии.

Теоретическая, методологическая и информационная базы исследования позволили обеспечить необходимую глубину анализа и достоверность полу-

ченных выводов. В качестве методов исследования послужили методы экономико-статистических сравнений.

Теоретической основой исследования послужили работы отечественных и зарубежных авторов в области теории экономики, финансового права, отраслей экономики, финансового менеджмента.

Информационной базой послужили законодательные и нормативные акты РФ. Изучение и исследование финансового контроля и методов финансового контроля на предприятии в современных условиях является крайне актуальной задачей. Некоторые аспекты этой проблемы нашли отражения в трудах российских и зарубежных экономистов таких как: А.Д. Шереметов и М.И. Баканова «Теория экономического анализа», Е.С. Стоянова «Теория менеджмента», В.Г. Ковалева «Методика оценки финансового состояния», а также «Основы финансового контроля» заложены в работах Р. Адамса, Р. Доджа, Д. Робертсона.

Работа включает в себя введение три главы, заключение, список используемых источников 45 наименований, а также приложение. Также в работе приводятся рисунки, графики и таблицы, которые позволяют схематично отразить анализ эффективности финансового контроля на предприятии.

Нами было изучено совершенствование организации финансового контроля на предприятии, на сегодняшний день дает ответ на дальнейшее, а самое главное на оптимизацию системы финансового контроля, а также на разработку эффективного финансового контроля на предприятии, которое улучшит результативность контрольной деятельности и снизит неизбежные издержки на его осуществление.

Для этого руководителю, необходимо утвердить регламент, в рамках которого будет осуществлен финансовый контроль на предприятии:

а) в рамках регламента предприятия сформировать раздел об организации финансового контроля и разместить соответствующий перечень мероприятий в одном из приложений к ней;

б) в качестве приложения к регламенту предприятия разместить Положение об организации внутреннего финансового контроля на предприятии.



Хотелось бы отметить, что важно учитывать профессиональное мнение и требования к внутреннему финансовому контролю всех заинтересованных лиц (руководителя, главного бухгалтера, специалиста планово-экономического отдела, юрисконсульта и т.д.). По окончании года, должна производиться оценка эффективности финансового-контрольной системы по ее корректировке. Благодаря этому, возможно избежать нецелевого использования финансовых средств предприятия, что позволит эффективно распорядиться с уже имеющимися ресурсами предприятия и поможет достичь колоссальных успехов в деятельности предприятия.

Организация финансового контроля на предприятии должна быть направлена на устранение мошенничества и попустительства со стороны работников предприятия, всякого рода злоупотреблений, выявленных в процессе оценки рисков и факторов, влияющих на жизнеспособность организации. Велика роль правильной организации финансового контроля на предприятии, она оценивается, во-первых, степенью эффективности системы внутреннего финансового контроля; во-вторых, поиском внутрихозяйственных резервов и разработке рекомендаций по их реализации; в-третьих, оптимизации товарно-денежного оборота.

Таким образом, организация финансового контроля на предприятии занимает связующее место на пересечении учета, информационных составляющих, координации, а также связывает все эти функции в единую систему. Назначение же финансового контроля в содействии реализации финансовой политики предприятия и обеспечения процесса формирования, а эффективного использования финансовых ресурсов предприятия.

# 1 Теоретические основы организации финансового контроля на предприятии

## 1.1 Теоретические аспекты, задачи, функции финансового контроля на предприятии

В условиях рыночной экономики основная задача любого хозяйствующего субъекта является повышение эффективности деятельности и увеличение прибыли. Однако с этим роль и значение финансового контроля в деятельности организации намного увеличивается. Финансовый контроль показывает руководству организации важную информацию, чтобы грамотно принять управленческие решения, и опиравшись на нее, получится сравнить реальное положение дел в каждом звене финансовой системы управления организацией. Информация, полученная в рамках финансового контроля, дает возможность руководству предприятия применять эффективное управление организацией, а владельцам, следить за работой управляющих, а также движение капиталов в организации, что является важнейшим условием и дает гарантии для привлечения в организацию частных инвестиций.

Финансовый контроль – это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он нужен, чтобы находить и решать возникающие проблемы на раннем этапе, пока они не станут слишком серьезными. Также его можно применять, чтобы стимулировать успешную деятельность. Процесс финансового контроля состоит из установки стандартов, изменения достигнутых результатов и проведения корректировок, тогда, когда полученные результаты имеют сильное отличие от установленных стандартов. Использование функции финансового контроля направлено в первую очередь на организацию системы учета и отчетности, которые вкачают финансовые и производственные показатели деятельности и проведение их анализа.

С научной точки зрения финансовый контроль является сложным и многогранным экономическим явлением, оказывающее минимальное внимание его

внутренней сущности. Поэтому из-за такого недостатка на данный момент нет точного понятия того, что представляет собой финансовый контроль. Из-за этого большинство руководителей, которые хотели применять финансовый в своей деятельности, не понимают в своей деятельности контроль как главный инструмент в своей деятельности, не понимают, как к нему относится [15].

Достичь цели финансового контроля на предприятии, зависит от ряд следующих факторов, включая профессионализм специалистов, которые применяют контроль, используемые методы и поставленные задачи финансового контроля на предприятии, доступность первоисточников информации.

Основные характеристики сущности финансового контроля:

- финансовый контроль как область научных и специальных знаний;
- финансовый контроль как элемент системы управления;
- финансовый контроль как особый вид практической деятельности;
- финансовый контроль как информационная система, используемая в целях управления.

Однако без грамотно налаженного финансового контроля на предприятии можно не надеяться на достоверность источников информации, которую используют для анализа и необходимых управленческих решений, но с другой стороны, данные контроля о негативных изменениях станут отправной точкой для проведения углубленного анализа.

Также, финансовый контроль применяет аналитические методы. Задачи, которые стоят перед аналитическими и контрольными службами похожи, как в широком смысле, предоставить надежную базу для принятия управленческих решений, показать путь и возможность для улучшения работы и устранения найденных недостатков, так и в узком смысле, дать оценку обеспеченности запасов и затрат нормальными источниками финансирования.

Финансовый контроль как элемент системы управления – это связь между субъектами контроля и организациями, которые они учредили или возглавили и носят административно-командный характер, а также могут первыми влиять на вторых и применять в отношении них меры принуждения, которые не запреще-

ны законом, а также вторые обязаны выполнять поручения собственников и руководителей, которые не выходят за рамки полномочий.

Финансовый контроль – это важный и уникальный элемент системы финансового управления и сильно зависит от заинтересованности пользователя. Такой характеристикой определяют функцию финансового контроля, иначе говоря его необходимость, как в целом, так и в отдельной организации.

Во-первых, финансовый контроль оказывает влияние на некоторые элементы системы управления. Невозможно создать действенный финансовый контроль, не обсудив единые и обязательные для всех правила деятельности. Например, выдача и трата наличные денежные средства на покупку товаров и услуг, на нужды организации нужно информировать не только законодательство о бухгалтерском учете, но и локальные акты, разработанные и подписанные руководителем организации, а также решают вопросы, не предусмотренные законодательством. Например, список материально-ответственных лиц, сроки показания отчета об использовании денежных средств и т.д.

Во-вторых, результат финансового контроля возложен в основе управленческих решений, связанных как с использованием мер принуждения, так и с поправками самой системы финансового управления.

Это связано с основными функциями финансового контроля:

- обеспечение соответствия деятельности работников организации требованиям законодательства и интересам собственника;
- обеспечение обратной связи от работников к руководителю или собственнику.

Основной реализацией первой функции применяют принцип санкционирования, иначе говоря, личное одобрение на проведение финансовой операции или на использование любых действий с финансами (например, выдача наличных денег на заработную плату). Исходя из этого, любое желание работника применять эти или другие действия, грамотно организованный текущий финансовый контроль не позволит ему их совершить, если они противоречат законо-

дательству, а также цели собственника или руководителя. Поэтому сохраняется управляемость организации.

Вторую функцию применяют после проведения последующего финансового контроля, который считается единственным официальным источником информации о финансовом состоянии организации на отчетную дату, о состоянии бухгалтерского и финансового учета и достоверности бухгалтерской и финансовой отчетности. Результат финансового контроля: собранные данные, подтвержденные нужными доказательствами, которые «в соответствии с рисунком 1.1» оформлены и систематизированы так, что их поймет любой «не специалист», а также сформулировать вывод и по рекомендовать, основываясь на эти данные, которые будут мотивировать управленческие решения, направленные, чтобы исправить ситуацию (если обнаружили сбои) и наказать работника, если он нанес ущерб организации из-за своих действий или создал риск такого и т.д.

В связи с этим, финансовый контроль считается одним из законных каналов обратной связи между работником и руководителем, который дает возможность эффективно и грамотно управлять организацией. Информацию, полученную из иных источников (СМИ или от доверенных лиц) нужно проверить с помощью финансового контроля, чтобы быть уверенными, что информация в достоверна, прежде чем она будет основой управленческого решения.

В-третьих, финансовый контроль является большим спросом пользователей. Через отношение к финансовому контролю со стороны руководителя или собственника, видно, заинтересован ли он в результате деятельности организации, или хочет получить личную выгоду, не имеющей никакого отношения к заявленной миссии организации.



Рисунок 1.1 – Информационная модель финансового контроля в организации

Если руководитель нацелен на долгую и результативную работу, то без контроля у него не получится организовать эффективное управление, которое вовремя покажет любые отклонения от установленных им же требований. Такой заинтересованный руководитель ищет пути модернизации финансового контроля, применяет разные формы и методы, чтобы повысить финансовую устойчивость организации и застраховать себя от неблагоприятных ситуаций.

В-четвертых, структура управления, которую приняли в организации, оказывает влияние на выбор видов и форм финансового контроля.

В-пятых, финансовым контролем также необходимо управлять, ведь он не сможет функционировать сам по себе, и должен подчиняться запросу заинтересованного пользователя.

Финансовый контроль – это одна из главных функций управления в процессе реализации финансовой деятельности, которая выполняется на всех ее этапах и стадиях. Он помогает направлять процесс управления по установленным моделям, меняя поведение контролируемого объекта.

В процессе финансового контроля находятся: качество управленческого решения, эффективность организационных мер, которые были приняты для его исполнения, соответствие организации объекта целям успешного выполнения предписаний, которые содержатся в управленческом решении, а также качество подбора, расстановки и воспитания кадров, выполняющих решение. Все это нужно, чтобы обеспечить целостность всей финансовой системы.

Разработка системы финансового контроля в организации обязана отвечать настоящему времени, создавать информацию, которая нужна для принятия экономически обоснованных решений и способствовать росту эффективной деятельности, а также поставить цель, чтобы увеличить результат [8].

Главные задачи финансового контроля предприятия:

- определить изменения показателей финансового состояния;
- выявить факторы, которые влияют на финансовое состояние предприятия;
- оценить количественных и качественных изменений финансового состояния;
- определить тенденцию изменения платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия [11].

Особенность задач в финансовом контроле на предприятии – это нахождение и устранение нарушений, а не просто определить и зафиксировать финансово-правовые нарушения, которые связаны с противозаконной деятельностью и бесхозяйственностью.

По-другому говоря, задача финансового контроля на предприятии состоит из выполнения: оценки результатов и качества работы предприятия и помощь предприятию в устранении недостатков в хозяйственно-финансовой деятельности.

Чтобы успешно решить задачи, которые стоят перед предприятием, главное значение имеет нахождение всевозможных и мгновенное устранение найденных ошибок, недостатков, нарушений. В связи с этим для внутреннего финансового контроля особую роль обретают формы предварительного и те-

кущего контроля. Их результаты очень важны для управленческой деятельности, так как они позволяют вовремя ее корректировать. Также внимание к ним не меняет важности следующего контроля, который предоставляет более широкий материал для анализа, изменение и определение на его основе управленческих решений.

В организации системы финансового контроля деятельности организации, необходимо обращать внимание на такие факторы, как: анализ групп потребителей, анализ затрат на процесс производства и реализации продукции, анализ внутренних процессов.

Создание этапов постановки и структуры финансового контроля предприятия обязана отвечать текущему времени, создавать информацию, необходимую, чтобы принять экономически обоснованные решения и помочь увеличить деятельность, а также установить цель, для увеличения результата [19].

В процессе управления предприятием для определения важных решений используют обобщенность поэтапных элементов такие, как: планирование, учет, контроль, анализ и принятие решений.

Изучив причинно-следственные связи между этими элементами, даст возможность разглядеть суть экономических явлений и основавшись на этом, предоставить оригинальную характеристику полученных результатов, а также выявить резервы роста эффективности деятельности, определить планы и управленческие решения для их выполнения.

Для успешной реализации поставленных управленческих задач и разработкой действенных прогнозов и планов, необходимо на любых предприятиях создавать эффективную систему внутреннего контроля.

Необходимо следить за состоянием финансового контроля на предприятии, чтобы оно вовремя развивалось. Также нужно, для быстрого имени в организации, своевременно и грамотно отражаться в системе контроля. На этапе создания нужно, уже думать о возможности ее периодической модернизации, то есть создать методику по ее актуализации. Иначе приемы и способы финан-



сового контроля станут необоснованными изменениями условий финансово-хозяйственной деятельности.

На сегодняшний день очень пользуется спросом Федеральный закон «О внутреннем финансовом контроле на предприятиях». В основном его экономически обоснованные и юридически закрепленные нормы об организации и применения, обязательные с точки зрения общества для каждого субъекта экономики. Из-за отсутствия внутреннего финансового контроля на предприятии, приведет к негативному влиянию на финансовую дисциплину и эффективность работы любых предприятий.

В связи с этим, рассмотрев одну характеристику сущности финансового контроля, можем увидеть, как важна и нужна его организация, потому что, если его пренебречь, то это плохо повлияет на управляемость экономических субъектов, а также даст возможность увидеть внешним пользователям информацию, где будет показана, какие реальные цели и задачи собственников и менеджмента организации совпадают с ее заявленной миссией.

Таким образом, финансовый контроль на предприятии занимает важное место на пересечении учета, информационных составляющих, координации, а также компонует все эти функции в одну систему.

Назначение же финансового контроля в помощи использования финансовой политики обеспечение процесса формирования и эффективного использования финансовых ресурсов. Финансовый контроль тесно связан с единым процессом управления, на прямую влияя на установку цели, бизнес-планирование, оперативную работу заданных целей на всех этапах бизнес-процессов и менеджмента.

## 1.2 Организация финансового контроля на предприятии

Управление финансовыми активами на предприятии не получится без использования финансового контроля, направленного для обеспечения финансовых интересов собственников. Неполная разработка проблем финансового контроля в теоретическом плане очень негативно влияет на будущее развитие методологических основ внутреннего контроля.

Современный подход к организации финансового контроля на предприятии показывает контроль реализации плановых показателей и обеспеченность правдивой финансовой отчетности предприятия, а также нахождения факторов финансового риска, которые оказывают влияние на финансовую устойчивость предприятия. В современных условиях увеличивается запрос к надежности финансового контроля, его возможности дать гарантию руководителям об эффективности использования средств, инвестированных в предприятие.

Актуальность организации финансового контроля на предприятии показано тем, что любое предприятие не независимо от своего роста, все равно встретится с проблемой внутреннего контроля. Финансово-контрольная деятельность на текущий момент считается самым важным направлением политики предприятия, которое нужно для развития.

Также финансовый контроль считается одним из методов сглаживания разносторонней информации, так как, если финансовый контроль добьется своей цели, то собственники получают точные сведения, которые помогут принять правильное управленческое решение. Кроме того, финансовый контроль позволяет снизить отрицательные последствия конфликтов между управляющими менеджерами любых уровней.

Главная цель функционирования системы внутреннего контроля – это составление и практическое применение обобщенных эффективных действий, которые направлены на создание совокупной стратегии развития контролируемой группы предприятий и ее применение через внутрифирменные институты.

Финансовый контроль на предприятии, заключается в работе с информацией, которая записывается и передается, для изучения, а для этого нужна специальная инфраструктура.

Работа с документальной базой заключается в: исследование документов по корректности заполнения, актуальности применяемых форм; исследование документов для выявления их подлинности; сравнительный анализ документов (сравнение с эталонами источников).

Внутренний финансовый контроль на предприятии имеет свою структуру работ:

- с документной базой;
- с различными участками производственного процесса;
- с сотрудниками.

Когда идет контроль за отдельными участками в производственном процессе, структура финансового контроля предполагает: проанализировать эффективность инвестирования финансов предприятия в отношении фондоотдачи, выгоды, обороту и другими показателями; анализ производительности основных фондов и труда; анализ финансовой устойчивости компании, ее платежеспособность по кредитам и иным обязательствам.

Финансовый контроль на предприятии в отношении работы с сотрудниками включает в себя:

- проверку уровня квалификации специалистов, отвечающих за управление капиталом на предприятии;
- выявление факторов недобросовестного отношении сотрудников к решению задач, связанных с управлением корпоративными финансами;
- выработку мер, направленных на стимулирование повышения квалификации специалистов, участвующих в управлении капиталом на предприятии, а также на повышение уровня личной ответственности сотрудников фирмы за выполнение своих трудовых обязанностей.

На разных предприятиях руководители создают специальные подразделения, чтобы выполнять внутренний финансовый контроль в управляемых ими

организациях. Такие подразделения выполняют проверку или оценку работы, проводимых в интересах предприятия, на которую нет внешнего влияния. Хотя такие подразделения и формируются руководителем, их необходимо делать автономными, и помогать руководителю в выгодном осуществлении своих функций.

Специалисты, трудящиеся в этих отделах и проводящих внутренний контроль, отчитываются перед руководством о итогах проверки. С помощью их руководитель принимает меры по устранению выявленных недочетов, а также позволяют оценить, где именно можно поднять эффективность работы.

Внутренний финансовый контроль выполняется следующим образом:

- организуется внутри компании ее специалистами;
- создается по решению руководителя предприятия (или органа управления);
- его данные обычно предназначаются для управленческого персонала компании;
- создается и финансируется из бюджета организации.

Объектом финансового контроля на предприятии может стать любое направление финансовой деятельности предприятия.

Во время проведения финансового контроля на предприятии используют такие группы методов, как:

- научно-теоретические методы (анализ, моделирование, статистика);
- социально-коммуникативные методы (убеждение, диалог, поощрение, стимулирование, мотивирование);
- эмпирические методы (проверка документов и их тестирование, проведение опросов, технологические тесты ПО и оборудования, экспериментирование, мониторинг хозяйственных операций).

К другому финансовому контролю можно отнести ревизионные и балансовые комиссии, документальные проверки контрольно-ревизионным отделом финансово-хозяйственной деятельности организации. Все предприятия во мно-

гом отличаются по масштабу своей деятельности, а это очень влияет на организацию финансового контроля [6].

Трудность организационно-управленческой структуры предприятия, влияет на весомые требования, которые обязаны удовлетворять внутренний экономический контроль. Данные требования создаются для того, чтобы реализовать принципы финансового контроля внутри организации.

Что касается работы служба финансового контроля, то ее цель быть уверенным в том, что предприятие обеспечивает:

- эффективность и результативность своей деятельности, включая достижение финансовых и операционных показателей, сохранность активов;
- достоверность и своевременность бухгалтерской (финансовой) и другой отчетности;
- соблюдение применимого законодательства, в том числе при совершении фактов хозяйственной жизни и ведении бухгалтерского учета.

Организация финансового контроля на предприятии включает в себя трудный и обобщенный комплекс видов и форм, элементов и принципов финансового контроля, каких-либо процедур и контрольных действий. Отдельное место в организации финансового контроля на предприятии отводится инструментам контрольных мероприятий, которые помогают оценивать степень достижения к намеченным целям.

На этапе организации финансового контроля на предприятии, возникает вопрос, как создать эффективную и действенную систему контроля на предприятии учитывая ее особенности и масштабы деятельности. Формировать нужную информацию о затратах, можно осуществлять и на счетах бухгалтерского учета, которые предусмотрены планом счетов, для этого нужно принимать грамотную учетную политику.

Основной вопрос, связанный с внедрением концепции внутреннего финансового контроля, заключается в форме его организации на предприятии. Следует выделить четыре основных варианта внедрения функций финансового контроля:

- распределить функции финансового контроля между действующими экономическими подразделениями предприятия;
- создать группы финансового контроля в составе планово-экономического отдела с ее подчинением начальнику данного отдела;
- сформировать временные группы по мере возникновения необходимости во внутреннем аудите различных направлений деятельности и подразделений;
- создать самостоятельную службу финансового контроля.

Все эти варианты финансового контроля имеют как преимущества, так и недостатки. В случае распределение функций между его существующими подразделениями не возникает необходимости в изменении действующей организационной структуры, что может вызвать определенные конфликты. Кроме того, при создании самостоятельного подразделения финансового контроля, конфликты могут возникнуть и в результате того, что это подразделение займет в некотором роде привилегированное положение, так как оно будет подчинено непосредственно руководителю или собственникам организации, будет иметь право безусловного требования информации.

Однако «минусов» у данного варианта гораздо больше, и они гораздо более существенны, нежели «плюсы». В случае реализации такой концепции может не возникнуть никаких результатов, поскольку указанные подразделения, которым будет вменено выполнение функций финансового контроля, скорее всего, отнесутся к нововведению отрицательно.

Однако даже если и удастся заставить эти подразделения выполнять новые функции, эффективность их выполнения будет гарантированно ниже, чем она могла бы быть при организации самостоятельного подразделения в силу следующих причин:

- во-первых, вместе с функциями распределиться и ответственность за выполнение этих функций, то есть руководитель не будет знать, с кого спрашивать результаты;

- во-вторых, в данном случае становится практически невозможным выполнение финансовой функции координации экономических процессов, происходящих на предприятии, а это очень важная функция;

- в-третьих остается проблема времени. Экономические службы предприятия будут в первую очередь решать традиционные задачи, а время на реализацию функций корпоративного финансового контроля будет выделено по остаточному принципу.

Для успешных реализаций концепции финансового контроля этот подход не подойдет, так как работу по поднятию эффективности деятельности необходимо вести непрерывно. Такая концепция подходит, прежде всего, для малых и средних предприятий, где руководитель или его заместитель вполне в состоянии выполнять функции финансового контроля. В этом случае упрощённая организационная схема предприятия «представленной на рисунке 1.2» будет иметь следующий вид.

Второй из предлагаемых вариантов – это создание группы финансового контроля как подразделения внутри планово-экономической службы. В целом данная концепция более приемлема, нежели предыдущая. Можно перечислить некоторые ее преимущества.

В первую очередь не возникнет конфликта интересов между службой финансового контроля и планово-экономическим отделом (ПЭО), который возможен в случае создания обособленной службы финансового контроля.

При реализации данной концепции устраняется такой недостаток предыдущего варианта, как «распыление ответственности»: начальник отдела отчитывается перед главой ПЭО, а тот в свою очередь, перед руководителем организации.

Наконец, создание такой группы будет происходить из членов ПЭО, которые имеют необходимый опыт экономической работы на данном предприятии и знают все экономические процессы, происходящие на нем.

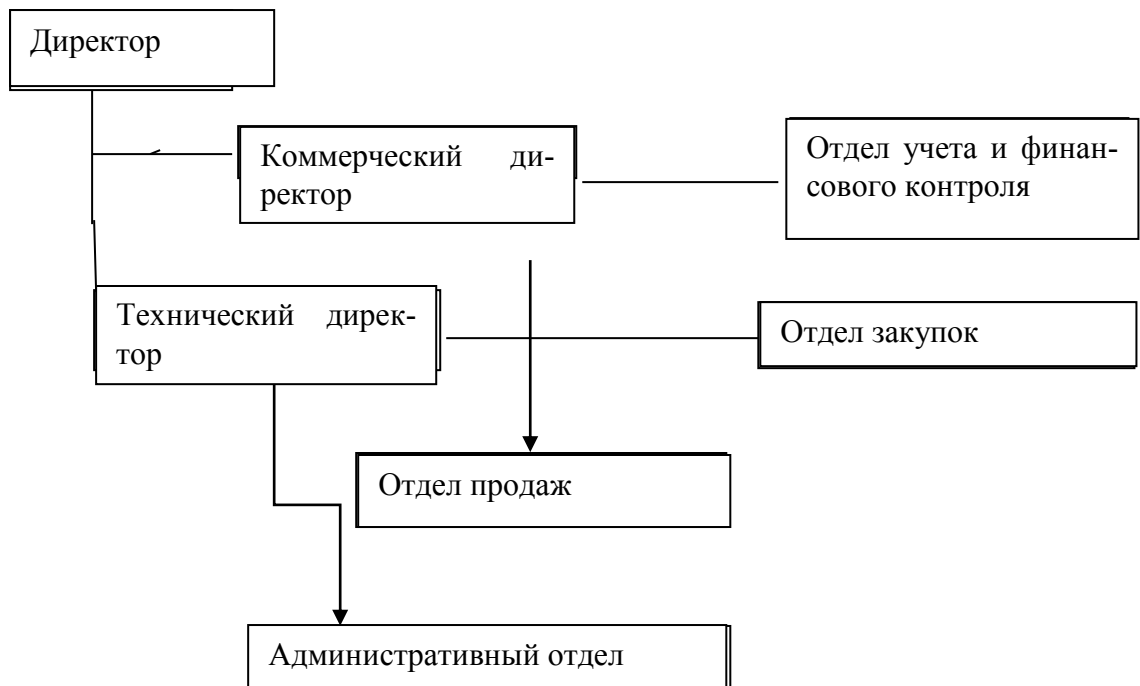


Рисунок 1.2 – Упрощенная организационная схема финансового контроля на предприятии

Хоть и выше перечисленные преимущества очень высоки, минусов такой концепции тоже очень много. Также, минусом может стать последнее из сказанных преимуществ: не будет соблюдаться один из основных принципов финансового контроля, это принцип независимости: группе финансового контроля придется перепроверять работу своего начальства, которое сможет удалить нежелательную информацию. Наконец, присутствует опасность того, что нынешней работе ПЭО будет уделяться гораздо больше времени, недели реализация функции финансового контроля.

Третья концепция – это создание временных рабочих групп. Такая концепция пользуется спросом за границей, а чаще всего у тех, кто использует матричную организационную структуру. Плюсы в формировании временных рабочих групп, это ее независимость, качественно выполняются работы, так как работает команда из специалистов различных областей.

Минусы этой концепции очень похожи недостатком выше написанных вариантов. Это не системный характер работы, конфликты между членами вре-



менной группы и временной группы в целом с постоянно функционирующими подразделениями предприятия, наличие текущей работы, которая порой не дает выполнять функций в группе. Этот вариант хорош лишь для применения очень конкретных, четко сформулированных и коротких по продолжительности проектов. Кроме того, в нашей стране практически нет таких предприятий, у которых имеется матричная организационная структура, которая считается самой сложной из существующей.

Наконец, последний вариант, это создание специальной службы финансового контроля. Плюсы использования такой концепции наглядны и происходят из недостатков выше перечисленных вариантов. Это наличие ответственных лиц, с которых можно спросить за результаты, высокое качество выполнения работы, совершенствование информационных потоков, своевременное предоставление информации, есть возможность управлять всеми экономическими процессами, существующих на предприятии. Основной недостаток, это вероятность возникновения конфликтов между вновь созданной службой и другими подразделениями, особенно с ПЭО.

Таким образом, наибольшим количеством преимуществ обладает последняя концепция – организация отдельного подразделения финансового контроля. Однако, как уже отмечалось, целесообразность организации такой службы должна быть тщательно просчитана, поскольку создание такого отдела – это не самоцель. Всегда нужно помнить о том, что перед данной службой должны быть поставлены конкретные задачи, что она должна повысить эффективность функционирования предприятия.

Эффективная организация финансового контроля на предприятии должна интегрировать в себе элементы «классического» внутреннего контроля и элементы финансового контроля. Процесс создания любой формы организации финансового контроля нудно начинать с создания внутрифирменного документа, в котором будет показана: структура подразделения, обязанности, сроки выполнения определенных работ, ответственность и т.д.

В процессе реализации финансового контроля его субъекты следят за исполнением менеджмента компании требований эффективности и экономичности совершаемых финансово-хозяйственных операций (начиная с этапа планирования деятельности, так и до конца последующего контроля). Благодаря анализу отклонений от установленных параметров, можем находить непроизводительные потери финансовых ресурсов и дополнительные резервы финансирования деятельности организации. Эти сведения будут очень полезны при осуществлении мероприятий в сфере управления рисками компании.

В итоге следует отметить то, что организация финансового контроля на предприятии – это:

- важный элемент всех стадий процесса управления;
- отдельная стадия, которая дает информационную прозрачность процесса управления на всех других этапах.

Также нужно обратить внимание на то, что для обеспечения успешного функционирования всех бизнес-процессов на предприятии необходимо проводить целенаправленный комплекс мероприятий, направленный на реструктуризацию бизнес-процессов, внедрение эффективной и рациональной организации финансового контроля, которая поможет:

- обеспечить функционирование и максимальную устойчивость предприятия в условиях жесткой конкуренции;
- рационально использовать и повысить ресурсный потенциал предприятия;
- оперативно находить и максимально снижать коммерческие, финансовые и внутри фирменные риски;
- формировать адекватную систему информационного обеспечения всех уровней управления, которые реагируют на изменения во внутренней и внешней среде;
- улучшить показатели рентабельности предприятия, а, следовательно, повысить свою инвестиционную привлекательность перед своими потенциальными инвесторами.

В итоге можно выделить то, что отлаженная система организации финансового контроля на предприятии, помогает своевременно устранять убытки от влечения финансово-хозяйственной деятельности, а также снизить до минимума финансовые, налоговые и прочие риски, которые могут оказывать большое влияние на отчетность предприятие.

Однако можно отметить следующее, что организация финансового контроля на предприятиях строится в сочетании трех ключевых компонентов:

- законов РФ и документах, приравненных к ним, а также внутреннем положении предприятий, правилах и стандартах ведения отчетности;

- механизмов реализации мероприятий по внедрению и дальнейшей реализации финансового контроля, закрепленных менеджментом;

- политики финансового контроля и критериев эффективности, установленных на предприятии, стандартов, лежащих в основе систем ведения учета и аудита;

- таким образом, организация финансового контроля на предприятии создаётся как постоянно функционирующая система. Которая направлена на обеспечение выполнения миссии данного предприятия и достижения задач, поставленных руководством. К тому же создание на предприятии организации финансового контроля повышается и эффективность системы управления деятельностью, за счет того, что используется качественная информация способная обеспечить выявление и анализ рисков; сохранность активов; оперативность в принятии управленческих решений; соблюдение законодательства; достоверность финансовой и управленческой отчетности. Финансовый контроль на предприятии безусловно, становится одной из бизнес-функций, таких же важных, как управление производством и финансовым менеджментом. И поэтому без эффективной системы организации финансового контроля нет рациональной системы управления.

### 1.3 Методы оценки эффективности организации финансового контроля на предприятии

В текущих сложных финансово-экономических условиях, которые затронули торгово-инвестиционную сферу деятельности, предприятиям необходимо уделять особо внимание на эффективное управление применением всех имеющихся финансовых ресурсов. Чтобы достичь финансовую устойчивость нужно создать эффективную систему финансового контроля. Контрольные действия должны быть как внутри контрольные, так и внешне (аудиторские).

Организация финансового контроля существует на всех предприятиях, однако на одних оно работает эффективно, а на других – нет. Для текущего стратегического управления, нужно использовать грамотно слаженную систему информационного обучения, которые предоставляет точные данные о финансовом состоянии предприятия.

Практика показывает, что от грамотной эффективности финансового контроля, эффективнее работает компания в целом. Чтобы следить за контрольными действиями, нужно следовать основных целей, указанных ниже.

Главными целями контрольных действий являются:

- Минимизация своих расходов и других издержек в пользу повышения прибыли и увеличения капитала.
- Осуществление упорядоченной и эффективной деятельности организации.
- Соблюдение политики руководства в структурах организации.
- Обеспечение сохранности имущества предприятия.

Контроль за выполнением целей компании лежит на руководстве предприятия, которое обязано создавать систему контроля, где важную роль играет финансовый контроль. Финансовый контроль на предприятиях, в первую очередь, касается финансовой документации ее соответствие установленным нормам и правилам.

Это контроль за соблюдением законов, нормативных актов, при осуществлении финансовых операций, сделок, эффективностью использования финансовых ресурсов организации, денежных фондов и их распределения.

Финансовый контроль, как совокупность действий проверки финансов организации, играет важную роль в принятии управленческих решений, в ключевом для организации системе финансов.

Он представляет собой систему действий в принятии решения управленческих лиц по проверке соблюдения эффективности управляемым субъектом. Также соблюдение интересов собственников норм финансового права и решения.

Нужно заметить, что финансовый контроль, как вид контроля в целом, занимает более высокий уровень по отношению к другим видам контроля. Это объясняется тем, что финансовый контроль невозможно провести как контрольную функцию без применения других видов контроля.

Внутренний финансовый контроль, одна из основных направлений финансового контроля, кроме внешнего, которое выполняется специально созданными службами хозяйствующих субъектов, и которые подчинены на прямую руководителю и производят финансовый контроль других служб.

В основном на предприятиях используют такие инструменты финансового контроля, как: бюджетирование, контроллинг, анализ.

Финансовый контроль на предприятии происходит с помощью внутреннего финансового контроля как системы, образующейся из него и дополняющей ее системы бюджетирования и связанной с ними обеими системой контроллинга, а также анализом, как это «представлено на рисунке 1.3». Анализ на предприятиях основывается из бюджета.

Бюджет – это финансовый план предприятия, состоящий из большого количества финансовых планов, созданный на основе бизнес-процессов.

Бюджет создается при участии в планировании огромного числа подразделений и принимается руководством к исполнению. Далее текущий и после-

дующий контроль основан на выполнении показателей бюджета предприятия [13].



Рисунок 1.3 - Инструменты финансового контроля на предприятии

В связи с этим, финансовый контроль на предприятии, создана, как система бюджетирования, контроллинга и финансового анализа, это часто применяют в организациях, которые хотят увеличить собственную прибыль, рост рыночной капитализации, и сэкономить ресурсы в условиях большой конкуренции. Также следует помнить, что мотивация - это основа для эффективного функционирования контроля, так как, мотивация повлияет на выполнение плана у руководителей появиться цель, не позволить необоснованных затрат в деятельности своего подразделения, центра финансовой ответственности.

Финансовый контроль на предприятии позволяет выявлять и предотвращать преступность и фальсификацию на предприятии. Стоит отметить, что с расширением деятельности предприятий растет и количество объектов, структур, отделений, подлежащих финансовому контролю, что приводит к значительному увеличению затрат ресурсов и времени. Появляются проблемы с эффективностью финансового контроля.

Таким образом, в процессе создания эффективности финансового контроля на предприятиях, нужно выделить конкретные центры затрат, найти их функций и полномочий, а также реализовать программу действий, написанной им в категоричной или рекомендательной форме применять отдельные методы исследования объектов финансового контроля, а также их последовательность и процедуру применения этих методов. При этом расчет общепринятых финансовых показателей деятельности организации должен стать фундаментальной основой системы внутреннего финансового контроля на предприятии.

## 2 Анализ организации финансового контроля ООО «РБК-Кондитер»

### 2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «РБК-Кондитер»

ООО «РБК-Кондитер» одна из наиболее крупных торговых отраслей в Уральском федеральном округе, содержит в своем собственном ассортименте портфеле более 200 эксклюзивных дистрибьюторских контрактов. Реализует более 2000 наименований уникальных и востребованных кондитерских изделий. Шоколад, конфеты, карамель, подарочные наборы, а также новогодние подарки для детей и взрослых. Кондитерские изделия реализуются не только по всей России, а также по странам СНГ. Качество продукта ООО «РБК-Кондитер» гарантирует тщательное соблюдение всех нормативов ГОСТов РФ, а также европейских условий и стандартов производства.

Компания включает в себя дистрибьюторскую составляющую и розничную доставку. Имеет собственную логистическую структуру и несколько складов категорий «А+», которые обеспечивают очень хорошее условие для хранения кондитерских изделий и отвечает высоким требованиям логистики.

ООО «РБК-Кондитер» действует в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» № 208 от 26.12.1995 года. В собственной работе руководствуется нормативными актами Президента и Правительства РФ, уставом.

Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью.

Целью предприятия является обеспечения потребителей качественной и полезной продукцией.

ООО «РБК-Кондитер» основан в 2010 году. Расположен в городе Челябинск, по улице 2-ая Потребительская, дом 8. Политика формирования компании заключается в постоянном повышении качества продукции.



У ООО «РБК-Кондитер» имеется несколько складских помещений, расположенных, в городе Челябинск и офисные помещения, штат менеджеров, 150 единиц автотранспорта.

Общество, учрежденное одним лицом, уставный капитал которого составляет одну неделимую долю, определённое учредительным документом; участник общества с ограниченной ответственностью несет ответственность за обязательства и несет риск убытков, связанных с работой общества в пределах стоимости внесенных им вложений. Учредительными документами общества являются учредительный договор, подписанный его учредителем и утвержденный им устав.

Высшим должностным лицом ООО «РБК-Кондитер» является Аксенов Никита Владимирович. Он реализовывает нынешнее управление деятельностью компании.

Директор компании выполняет следующие функции и обязанности по предприятию и обеспечению деятельности:

- заключает договоры, выдает доверенности;
- открывает расчетные и иные счета;
- утверждает штатное расписание;
- в пределах своей компетенции издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников предприятия.

Директор самостоятельно устанавливает структуру администрации, аппарата управления, численность персонала, квалифицированный и штатный состав, принимает на работу, заключает контракты, а также назначает освобождает от должности работника.

ООО «РБК-Кондитер» утверждает показатели, разрабатывает годовые, месячные планы продаж в целом и по подразделениям. Все подразделения выполняют свою работу по четким приказам и указаниям.

ООО «РБК-Кондитер» есть свой собственный фирменный знак и печать с изображением своего наименования.

Согласно деятельности ООО «РБК-Кондитер» является коммерческой организацией, так как за выполненную работу компания получает средства, которые пойдут на оплату текущих потребностей компании, выплата заработной платы, а оставшаяся сумма пойдет на дальнейшее развитие предприятие.

Компания занимается следующими видами деятельности:

- розничной и оптовой торговли кондитерскими изделиями;
- торгово-закупочной деятельности;
- грузоперевозками.

ООО «РБК-Кондитер» может не опубликовывать отчетность о своей деятельности, в тех ситуациях, которые предусмотрены Федеральным законом.

Компания выполняет собственную работу в соответствие с законодательством РФ. Организация самостоятельно выполняет свою деятельность, управляет заработанной прибылью, которая осталась после уплаты всех налогов и других обязательных платежей.

Компания заключает сделки (договоры, контракты) с большим количеством организации по Челябинской области и других регионов России, Казахстана на поставку, товаров, которая «представлена на рисунке 2.1» показывает распределение отгрузок по данным трем направлениям.

Распространение продукции ООО «РБК-Кондитер» в городе Челябинске и Челябинской области происходит по четырем каналам дистрибуции:

- Фирменная розница: собственные магазины ООО «РБК-Кондитер». На сегодняшний день – это 5 торговых точек на территории города Челябинска.
- Крупный и средний опт: оптовые дистрибьютеры продукции различного масштаба (поскольку условия и специфика работы с данными контрагентами одинаковая, в рамках данной работы они могут быть рассмотрены как один канал).
- Розница: прямые продажи в торговые точки (мелкому бизнесу).
- Сети: этот канал предоставлен Челябинским и федеральным торговым сетям формата супермаркетов. Локальные сети: «Молния», «Союз», «Ариант»,

«Здоровая ферма», «Ситно», «Азимут», «Копеечка», «Статус», «Мост», «FM-Март», а также федеральные сети: «Пятерочка», «Дикси», «Почта России».

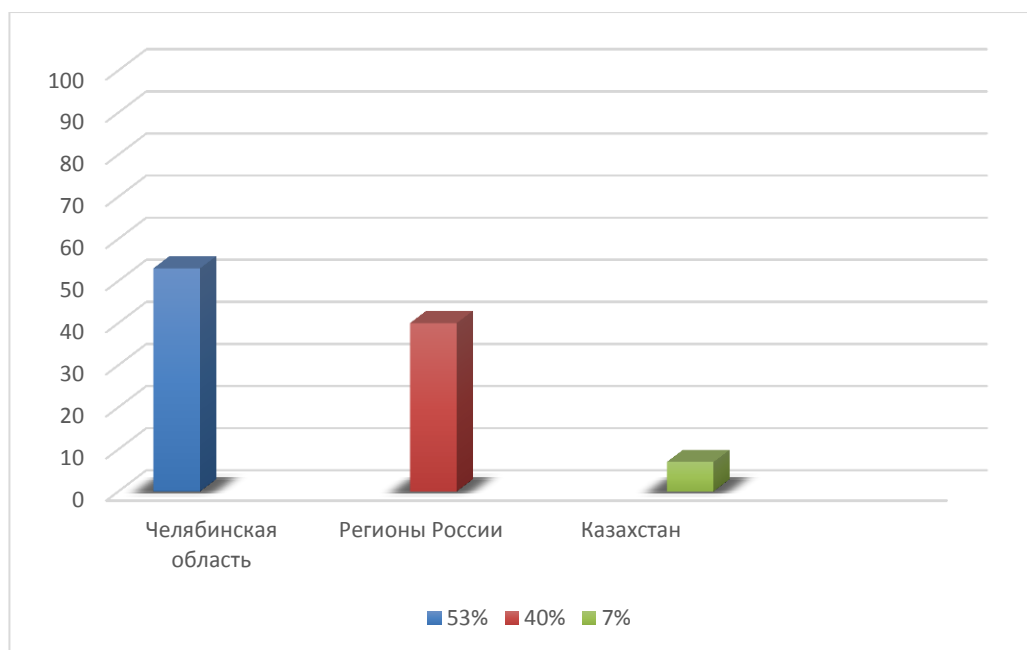


Рисунок 2.1 – Распределение отгрузок ООО «РБК-Кондитер» по основным направлениям за 2017 г.

Основные поставщики ООО «РБК-Кондитер»:

- ООО «Славянка» г. Старый Оскол;
- ООО «Объединенные кондитеры» г. Москва;
- ОАО «Форпост» г. Челябинск;
- ООО «Столичные поставки» г. Москва;
- ООО «Воронежская КФ» г. Воронеж;
- ЗАО «Озерский сувенир» г. Москва;
- ООО «Натс Трейд» г. Москва;
- ООО «Ферреро» г. Владимир.

ООО «РБК-Кондитер» это общество управляющее одним учредителем. Это действующим генеральный директор организации, который представляет собой единоличный исполнительный орган. Численность персонала ООО

«РБК-Кондитер» состоит из 200 человек с высшим, среднетехническим, специальным образованием.

Штатную структуру ООО «РБК-Кондитер» составляют: генеральной директор, финансовый директор, руководитель отдела продаж, главный бухгалтер, руководитель отдела закупок, руководитель сетевого отдела, руководитель логистического отдела, руководитель распределительного центра, руководитель отдела персонала, руководитель отдела маркетинга, менеджеры и операторы, водители и экспедиторы, кладовщики.

Данная структура представлена в (Приложение А) – Организационная схема ООО «РБК-Кондитер», которая показывает связанность и слаженность всех структурных подразделений и должностных лиц предприятия, расстановка работников по уровням и звеньям управления.

Как видно по схеме, организационная структура управления ООО «РБК-Кондитер» является линейно-функциональной, то есть, организована единоличного, линейного построения структурных подразделений и распределения функций между ними.

Линейно-функциональная структура ООО «РБК-Кондитер» показывает принцип демократического централизма, в котором организация и рассмотрение решения происходит коллегиально, а утверждает такие решения только руководитель.

Основные потребности ООО «РБК-Кондитер» это физические лица, а также объемные заказы делают бюджетные учреждения, такие как: больницы, детские сады, школы и т.д.

Возможные негативные факторы, которые смогут повлиять на продажу продукции:

- большая конкуренция мелких и средних производителей кондитерских изделий, которым намного проще изменять свою ассортиментную и товарную политику;

- рост цен на сырье, дефицитность сырья и нарушение плановых поставок сырья, которые используются в производстве;

- активность конкурентных предприятий, которые покупают новое, современное оборудование;

- общий спад экономической активности в стране, снижение экономического положения предприятия;

- инфляция.

Специалисты предприятия ООО «РБК-Кондитер» учитывают и анализируют состояние и воздействие внешних факторов на фирму, прогнозируя их при выборе стратегии. При выборе стратегии рассматривается как воздействие этой стратегии на окружающую среду, так и воздействие на фирму со стороны внешней окружающей среды.

Рассмотрев выше изложенное, возможно подвести итог, что в целом, перспективы экономического развития предприятия ООО «РБК-Кондитер» довольно обширные.

Данное предприятие является лидером из подобных себе в регионе.

Исходя из этого, формирование компании должно двигаться по пути улучшения качества выпускаемой продукции, расширения их доступности (ценовой, географической, временной).

## 2.2 Анализ организации финансового контроля на ООО «РБК-Кондитер»

На данный момент ООО «РБК-Кондитер» представляет собой оптово-розничную торговое предприятие с огромной номенклатурой продукции и высоким технологическим уровнем производства.

Современной динамике внешней среды необходимы адекватные поправки в организации финансового контроля на ООО «РБК-Кондитер», так как стремится работать с максимальным эффектом говорит создание организационных структур управления, перестройку информационных систем, поиск новых методов ведения бизнеса. Это очень важно в сфере финансового контроля так, как именно финансы считаются измерителем результатов функционирования и источником развития предприятия.

Чтобы успешно вести хозяйство на ООО «РБК-Кондитер», надо организовать постоянный и рабочий контроль за ходом товарооборота и продажей продукции, запасами товарно-материальных ценностей и их оборотом, получение прибыли, грамотно применять собственные и заемные средства, расчетами с бюджетом, кредитными учреждениями.

Для поддержки высокого уровня финансового результата, надо наладить и четко регламентировать систему внутреннего контроля ООО «РБК-Кондитер».

Эта система способствует достижению отличных финансовых результатов с помощью грамотных управленческих решений, а также затрагивая все основные бизнес-процессы компании, помогает идентифицировать и оценить возможные финансовые риски, а в будущем организовать мероприятия по снижению и устранению их.

Система управления внутреннего финансового контроля – это отношение служб аппарата управления и его структурных подразделений, которое фиксирует во внутренних нормативных актах и инструкциях должностные обязанности каждого подразделения на каждом этапе внутреннего финансового контроля. Так как процесс контроля считается постоянным и не прерывается, поэтому в короткие сроки в аппарат управления из структурных подразделений необходимо предоставить учебную информацию, которая нужна для его обеспечения.

На ООО «РБК-Кондитер» внутренний финансовый контроль происходит из основы Положение «О процедурах внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью».

В связи с этим положением внутренний финансовый контроль – это фиксированная по документам, система мероприятий, обеспечивающая эффективный внутренний контроль на ООО «РБК-Кондитер», хранение активов, выполнение всех законодательных требований, показание достоверной отчетности, нахождению и проведению трудных операций, и возможных злоупотреблений со стороны должностных лиц.

Внутренний финансовый контроль на ООО «РБК-Кондитер» состоит из следующих процедур:

- осуществляет контроль формирования и исполнения бизнес-плана, утвержденного генеральным директором ООО «РБК-Кондитер»;
- выявляет нарушения с помощью проведения проверок, мониторинга и анализа результатов проверок деятельности предприятия;
- контролирует устранения выявленных нарушений;
- выявляет и анализирует риски финансово-хозяйственной деятельности;
- проводит профилактическую работу по предотвращению нарушений благодаря доведению информации о выявленных существенных нарушениях и недостатках до структур;
- разрабатывает мероприятия для снижения рисков финансово-хозяйственной деятельности;
- организывает сбор, обработку и передачу операционной, финансовой и иной информацией, а также формирует отчеты, содержащие операционную, финансовую и иную информацию о деятельности ООО «РБК-Кондитер»;
- определяет и доводит сотрудникам ООО «РБК-Кондитер» их обязанности в сфере внутреннего контроля;
- обеспечивает выполнения принятых в ООО «РБК-Кондитер» процедур внутреннего контроля;
- надлежащее документирование процедур внутреннего контроля;
- постоянное изучение и обобщение материалов проверок.

За внутренний финансовый контроль отвечает генеральный директор ООО «РБК-Кондитер», на нем вся ответственность за работоспособность процедур внутреннего контроля обществом.

Проверка финансово-хозяйственной деятельности ООО «РБК-Кондитер» производится финансовым директором по годовым результатам.

Главный бухгалтер подтверждает точность данных, которые находятся в годовом отчете общества, бухгалтерского баланса, счета прибылей и убытков.

Главный бухгалтер выполняет контрольную и консультационную функцию: запрашивает от функциональных подразделений предприятия (отделов продаж, юридического и др.) документы и информацию, которые обеспечивают выполнение его задач и функций; спрашивает с должностных лиц объяснений по вопросам, которые входят в его компетенцию; рекомендует и предлагает генеральному директору способы, чтобы улучшить эффективности управления, а также о наказании в отношении лиц, которые совершили противоправные или непрофессиональные действия, повлекшие материальный ущерб.

Без подписи главного бухгалтера денежные и расчетные документы, а также финансовые и кредитные обязательства считаются недействительными и не выполняются. Если между генеральным директором и главным бухгалтером образуются споры по каким-либо хозяйственным операциям, документы необходимо брать к исполнению только с письменного указания генерального директора ООО «РБК-Кондитер». Так он ответственный за все спорные моменты. Обеспечивает и собирает все нужные документы, чтобы провести проверки, выполняемые руководителями подразделений.

Итоги проведенных проверок финансовым директором, записывается в акте проверки, а также подписи ставят члены комиссии. По итогам проверки генеральный директор ООО «РБК-Кондитер» пишет указ на комплекс мероприятий, чтобы устранить выявленные в ходе проверки замечания.

Сотрудники службы финансового контроля обучаются на специальных семинарах и тренингах, изучают профессиональную литературу, обмениваются опытом и знаниями с коллегами с аналогичных служб.

Нынешняя учетная политика ООО «РБК-Кондитер» имеет два раздела: учетная политика для целей бухгалтерского учета и налогового учета. Бухгалтерский учет ООО «РБК-Кондитер» выполняется в соответствии с нормативными документами, определяющими методологические основы, порядок организации и ведения бухгалтерского учета:

- Федеральным законом «О бухгалтерском учете от 06.12.2011 № 402»;



- положением по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности РФ;

- другими нормативными документами и методическими указаниями, материалами по вопросам бухгалтерского учета с учетом последующих изменений и дополнений к ним.

Чтобы оценить внутренний контроль на ООО «РБК-Кондитер» созданы тесты, с помощью которых можно охарактеризовать эту систему.

Подробные тесты проверки показаны в «Таблице Б» состояние внутреннего контроля и бухгалтерского учета основных средств ООО «РБК-Кондитер».

В представленной «Таблице 2.1» по итоговым данным можем оценить систему внутреннего контроля.

Таблица 2.1 – Оценка системы внутреннего контроля

Показатель	Всего вопросов	Положительные ответы	Оценка СВК, %
1	2	3	4
Контрольная среда	8	6	88
Процесс оценки рисков	5	3	60
Информационная система	15	11	73
Контрольные действия	8	6	65
Мониторинг средств контроля	3	2	67
Итого	39	28	67

Из «Таблицы 2.1» видно, что состояние внутреннего контроля ООО «РБК-Кондитер» расположено в среднем уровне, оно составляет 67%. Основной минус работы ООО «РБК-Кондитер», это то, что нету сформированной системы по предупреждению рисков.

Из этого следует, что бухгалтерский учет в организациях хорошо организован, надежен и эффективен, соответствует требованиям Федерального закона

от 06.12.2011 г. № 402 «О бухгалтерском учете», требованиям ПБУ, различным Методическим указаниям, Положениям и т.д.

Разработанный на ООО «РБК-Кондитер» ЭДО (электронный документооборот отдела) в котором, четко выполняют: сроки движения документов, проверка и разбор документов, а также формирование и предоставление финансовой отчетности ответственному исполнителю.

На ООО «РБК-Кондитер» в основном применяют Интернет – технологии, а также информационно-правовые системы «Гарант» и «Консультант плюс», а также «Программа 1С: Предприятие» 8.2 включает в себя конфигурацию «Финансовое планирование и контроль», которая нужна, чтобы планировать, контролировать и анализировать финансовые показатели ООО «РБК-Кондитер».

Среди основных возможностей конфигурации необходимо отметить следующие:

- возможность сохранять любое количество версий данных, описывающих один и тот же период деятельности ООО «РБК-Кондитер»;
- бюджетирование и анализ информации можно проводить в разрезе центров финансовой ответственности и направлений деятельности фирмы;
- в конфигурации есть многопользовательский режим работы.

Способность этой конфигурации придают возможность в разных случаях ухода от применяемых на ООО «РБК-Кондитер» для подобных целей электронных таблиц. Основная масса ошибочных результатов на ООО «РБК-Кондитер» получена из-за ошибок в макрокомандах и файловых ссылках. Из-за таких ошибок формируется ложная отчетная информация и большие финансовые потери. При постановке этой системы на ООО «РБК-Кондитер», происходит изменение сложившихся финансовых, управленческих отношений для изменения управленческой информации в соответствии с принятой структурой.

Исходя из этого, проведя анализ, можем сказать, что на предприятии на применять программу 1С «Предприятие» 8.2 конфигурация «Финансовое планирование и контроль», она помогает обширно и конструктивно анализировать финансовое состояние предприятия, а также увеличивает точность отчетности,

модернизировать систему финансового учета, что в свою очередь даст возможность создавать эффективную работу системы финансового контроля и увеличивать результативность деятельности ООО «РБК-Кондитер».

### 2.3 Оценки эффективности финансового контроля на ООО «РБК-Кондитер»

Успешная финансово-экономическая деятельность каждого субъекта хозяйствования во многом зависит от грамотного применения в процессе его управления действующими технологиями финансового планирования и прогнозирования функционирования коммерческого предприятия.

Применение системы финансового планирования и прогнозирования дает возможность провести обширный анализ основных направлений будущего развития субъекта хозяйствования, определить факторы, которые влияют на его финансовое состояние, найти способ, который будет направлен, чтобы улучшить свою финансовую устойчивость, платежеспособность и ликвидность, формировать долгосрочные и краткосрочные планы и прогнозы прибыльности и т.п.

Если говорить о том, насколько важен и актуален такой финансовый инструмент как бюджетирование, необходимо отметить, что оно помогает увеличить эффективность управления организацией, формирует упорядоченный характер слаженной работы всех структурных подразделений предприятия и пытается убедить руководителя, чтобы вовремя реагировать на улучшение или изменение рыночной структуры.

Следует выделить, что процесс бюджетирования помогает выстроить комплексную и понятную картину положения организации в рыночной среде, также он дает возможность оценить конкурентоспособность условия, риски и технологические характеристики производства, профессиональный уровень работников предприятия, номенклатуру изделий, помогает увеличить себестоимость выпущенной продукции и анализу политики ценообразования. Бюджетирование

рование позволяет повысить оборачиваемость активов предприятия, свести к минимуму складские остатки, а также помогает выявить внутренние резервы организации по повышению соевей производственно-хозяйственной деятельности.

Бюджетирование – это нижний уровень планирования, который включает в себя стоимость действий и мероприятий, с помощью которых, в конечном итоге, будет реализована вся совокупность планов в компании.

Таким образом, бюджет – это основной документ управления компанией, который обеспечивает руководство актуальной и полной информацией о ходе достижения целей развития компании. Процесс бюджетного планирования и контроля в деятельности ООО «РБК-Кондитер» имеет свои особенности.

Во-первых, особенностью кондитерской компании ООО «РБК-Кондитер» является покупательский спрос, чтобы запланировать увеличение или уменьшение объема продукции затруднительно, что влияет на составление бюджета продаж.

Во-вторых, при составлении бюджета закупа продукции планируется объем реализации в соответствии с бюджетом продаж и требованиями по остаткам закупленной продукции.

В-третьих, закуп некоторой кондитерской продукции в отдельных видах деятельности в ООО «РБК-Кондитер» характеризуется сезонностью.

С учетом влияния перечисленных факторов необходимо провести маркетинговый анализ, как по рынкам сбыта, так и по продукции ООО «РБК-Кондитер», оценить потенциал предприятия, конкурентоспособность, а также тенденции развития кондитерской отрасли. В 2017, так и в 2016 году наблюдается снижение роста объема продаж кондитерских изделий. Расклад сил на кондитерском рынке – не в пользу ООО «РБК-Кондитер»: лидерами рынка продаж уже несколько лет являются торговая компания ООО «Экселента» в городе Челябинска. Если в сегменте конфетных изделий превалирует продукция фабрики ОАО «ЮжУралкондитер», то в более дешевом сегменте карамели наибольшие доли уже в ближайшие годы могут завоевать уже казахские произ-

водители. Поэтому, в такой ситуации существенную трудность при организации системы бюджетирования на ООО «РБК-Кондитер» показывает то, что система показателей эффективности необходимо учитывать сезонные колебания.

Поэтому очень важным является решение собственника компании о внедрении бюджетирования компании в новом реальном масштабе ценностей с определением методологии управления с финансами, проработанной и регламентированной структурой центров финансового учета.

Также, в работе ООО «РБК-Кондитер», из-за того, что нет возможности спрогнозировать будущие продажи, основной целью формирования любого бюджета считается не формулирование точных цифр и ориентиров, так как сделать это нельзя в принципе, а идентификация по каждому из важнейших направлений некоторого коридора, в границах которого, может находиться тот или иной показатель. Как видно из «Таблицы 2.2», основные товарные позиции ассортиментной линейки ООО «РБК-Кондитер», на которые приходится основной объем выручки (около 90 %), - конфеты и печенье – постепенно теряют свои позиции на рынке. Об этом говорит снижение их реализации на 6 и 20 % соответственно.

Таблица 2.2 – Сведения реализации продукции за 2017 г. ООО «РБК-Кондитер» по ассортиментным группам

Виды продукции	Объемы реализации, в тоннах		Динамика, тонн	Прирост в %	Удельный вес в %	
	План	Факт			План	Факт
1	2	3	4	5	6	7
Конфеты	9611,40	8408,50	-1202,90	-12,51	73,42	74,43
Печенье	1747,80	1160,70	-587,10	-33,59	13,35	10,32
Карамель	1192,17	988,15	-204,02	-17,11	9,11	8,78
Крекер	82,45	239,45	+157	190,42	0,63	2,13
Вафли	54,20	445,12	-9,08	-16,75	0,41	0,40
Сушки, баранки	246,89	298,79	+51,9	+21,02	1,89	2,66
Пряники	155,84	110,69	-45,15	-28,97	1,19	0,98
Итого	13090,75	11251,40	-1839,35	-14,05	100	100

Перспективный продаваемый вид продукции, считается крекер, сушки и баранки. Удельный вес этих видов печенья в общем объеме продажи составляет вместе около 4,79 %, но увеличение продаж за 2017 г. составил по крекеру 190,42 % соответственно.

Далее рассмотрим в «Таблице 2.3», основные товарные позиции ассортиментной линейки ООО «РБК-Кондитер», на которые приходится основной объем выручки около (90 %), - конфеты, печенье – постепенно теряют свои позиции на рынке.

Таблица 2.3 – Сведения реализации продукции за 2016 г. ООО «РБК-Кондитер» по ассортиментным группам

Виды продукции	Объемы реализации, в тоннах		Динамика, тонн	Прирост в %	Удельный вес в %	
	План	Факт			План	Факт
1	2	3	4	5	6	7
Конфеты	10120	10880,12	+760,12	7,51	67,90	68,49
Печенье	2117,45	1845,665	-271,80	-12,84	14,20	11,61
Карамель	2010,23	2500,44	+490,21	+24,38	13,48	15,73
Крекер	92,15	187,54	+95,39	+103,51	0,63	1,18
Вафли	65,19	68,47	+13,28	+5,02	0,44	0,43
Сушки, баранки	322,54	219,68	-102,85	-31,88	2,16	1,39
Пряники	175,14	184,78	+9,64	+5,5	1,19	1,17
Итого	14902,70	15886,69	983,99	+6,6	100	100

Перспективный и продаваемый вид продукции считаются конфеты. Удельный вес этих видов конфет в общем объеме реализации составляет в сумме около 68,49 %, но увеличение по продажам за 2016 г. составило по конфетам 7,51 % соответственно.

Чтобы поддерживать и увеличивать конкурентоспособность ООО «РБК-Кондитер» из года в год старается увеличить объемы продаж, расширяя ассортимент, увеличивая уровень качества, проведение сертификаций продукции в новых регионах.

Прогнозирование спроса дает возможность не упаковывать склад готовой продукцией и обдуманно находить способ сбыта для будущей продажи.

После на этапе определения форматов основных планов устанавливаются набор статей доходов и расходов, затрат в плане доходов и расходов с выделением прямых, и постоянных расходов, и затрат.

Доходы, эта та финансовая основа, которая и должна в целом поддерживать самофинансирование и самоокупаемость ООО «РБК-Кондитер», исполнением своих обязательств перед поставщиками и партнерами.

Исходя из этого, экономическим назначением доходов считается возврат текущих затрат и расходов на реализацию, расчеты с бюджетами, различных уровней, образование прибыли и, естественно создание различных фондов денежных средств.

Далее рассмотрим в «Таблице 2.4» подробный анализ отклонения доходов фактического от прогнозируемого ООО «РБК-Кондитер».

Таблица 2.4 – Отклонения доходов фактического от прогнозируемого в ООО «РБК-Кондитер» за 2015-2017 г.

Виды доходов предприятия	План	Факт	Отклонения от плана
1	2	3	4
	2015 год		
Доходы от обычных видов деятельности	322698	344452	+21754
Прочие доходы	22719	29368	+6649
	2016 год		
Доходы от обычных видов деятельности	327412	151884	-175528
Прочие доходы	23816	10520	-13296
	2017 год		
Доходы от обычных видов деятельности	332219	146776	-185443
Прочие доходы	24111	5188	-18923

Анализ отклонения расходов ООО «РБК-Кондитер» является снижением экономических выгод в результате ухода активов, а также из-за возникших,

обязательств, которые привели к снижению капитала ООО «РБК-Кондитер», кроме снижения вклада участника (собственника имущества).

Для этого рассмотрим в «Таблице 2.5» анализ отклонения расходов фактического от прогнозируемого в ООО «РБК-Кондитер» за 2015-2017 г.

Таблица 2.5 – Отклонения расходов фактического от прогнозируемого в ООО «РБК-Кондитер» за 2015-2017 г.

Виды расходов предприятия	План	Факт	Отклонения от плана
1	2	3	4
	2015 год		
Расходы от обычных видов деятельности	245198	365052	+119854
Прочие расходы	23100	51000	+27900
	2016 год		
Расходы от обычных видов деятельности	232987	160258	-72729
Прочие расходы	16450	14000	-2450
	2017 год		
Расходы от обычных видов деятельности	238451	150884	-77567
Прочие расходы	8900	7000	-1900

Приведенные исследования отклонений в «таблицах 2.4 и 2.5» позволяют увидеть то, что доходы и расходы в ООО «РБК-Кондитер» выполняются в рамках утвержденного бюджета. Но нужно помнить, что хорошая оценка заслуживает небольшое перевыполнение плана по доходам, как в основной деятельности, так и в других операциях. Также в ООО «РБК-Кондитер» существует перерасход по отдельным статьям затратам – это оплата поставщикам, ремонт складских помещений, покупка собственного автотранспорта-перевозчика.

Также, нужно помнить, что вся структура расходов и доходов меняется очень сильно, с ростом расходов снижается доходная часть, а это в свою очередь показывает не стабильность работы ООО «РБК-Кондитер».

Проводя в ООО «РБК-Кондитер» анализ-факторных отклонений дает возможность определить проблемные области хозяйственной деятельности, ко-



которые требуют к себе внимание в первую очередь, выявить не предусмотренные в процессе разработки бюджетов способности, а также дать оценку работы каждого центра ответственности и его руководителей. Связь затрат с местами образования позволяет увеличить персональную ответственность за планирование, учет и контроль затрат во всех центрах ответственности и будет помогать улучшению ценообразования на ООО «РБК-Кондитер».

Контроль за расходами нужно проводить каждый день. Для этого в ООО «РБК-Кондитер» создаются необходимые формы внутренней отчетности, представленные в «Таблице 2.6», структура и показатели которой, должны, соответствовать бюджету продаж, который даст возможность спланировать платежи в рамках утвержденного бюджета расходов – план платежей.

Таблица 2.6 – План платежей ООО «РБК-Кондитер» на 15 декабря 2017 г.

Сумма расхода в рублях	Тип оплаты	Основание	Категория срочности	Пункт плана
1	2	3	4	5
48 000	Безналичный расчет	ООО «Челябводоканал» за водоснабжение за декабрь 2017 г. Счет № 2549 от 30.11.2017 г.	1	15219
255 000	Безналичный расчет	ООО «Интерсвязь» оператор сотовой связи. Счет № 9637 от 01.11.2017 г.	1	56
95 000	Наличный расчет	Командировочные расходы в Санкт-Петербург сотруднику Белову В.Е. служебная записка-расчет командировочных расходов	2	12459

Чтобы успешно управлять предприятием делается стратегическое планирование, которое имеет ввиду формирование будущей концепции бизнес-плана ООО «РБК-Кондитер» и уже на этой основе создаются инструменты достижения поставленной задачи.

Далее рассмотрим формирование финансового бюджета согласно отчета «Отчет о прибылях и убытках» за 2017 г. ООО «РБК-Кондитер», который счи-

тается важной частью оценки организации, так как он отображает результаты деятельности организации и по нему можно сказать о прогнозах бюджетирования на будущий период представленной в «Таблице 2.7» Прогнозы финансового бюджета, конечно очень важны, хотя у них нет возможности предоставить точные результаты, так как на них смотрят инвесторы, которые смотрят на возможность получить дивиденды в будущем, а также количество этих дивидендов отражается на принятии решения об инвестируемых средствах. Кредиторы в свою очередь отслеживают за платежеспособностью организации. Если ее деятельность приносит убытки, то появляется угроза невозвратности долга и процентов по ним (Приложение Г).

Таблица 2.7 – Развернутый плановый отчет о прибыли без дополнительного финансирования в ООО «РБК-Кондитер» за 2017 г.

Показатель	Сумма	В том числе			
		Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
1	2	3	4	5	6
Выручка	146776,00	44727	28219	32755	41075
Себестоимость	150884,00	38528	43619	29520	39217
Валовая прибыль	-4108,00	-1027	-1517	-924	-640
Прибыль до процентов и налога на прибыль	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прибыль до выплаты налогов	1073,00	395	198	213	267
Налог на прибыль	380,00	85,00	78,00	98,00	119,00
Чистая прибыль	1453,00	328,00	189	449,00	487,00

Прибыль – это важный показатель, по которому показана способность организации генерировать деньги; поэтому она внесена в общую систему бюджетирования. Но стоит учитывать величину статьи «Налог на прибыль», которая также оценивается и включается далее в отчет о движении денег.

На его основе в ООО «РБК-Кондитер» создается стойкая экономическая деятельность, в которой выполняется грамотное планирование доходов и расходов, также формируется дополнительное финансирование, повышается ряд показателей, который показывает платежеспособность организации.

Бюджетирование – это коллективный процесс, который помогает указывать причину работы подразделений внутри субъекта хозяйствования и подчинять ее общей стратегической цели. Бюджеты охватывают все отношения финансово-хозяйственной деятельности и включают запланированные и фактические данные. В принципе, бюджеты показывают цели и задачи субъекта хозяйствования. Бюджетирование – один из основных инструментов управления компанией.

Внедрение системы бюджетирования на ООО «РБК-Кондитер» позволяет руководству, находить правильные решения, в соблюдение баланса между делаемым и возможным, а также определить внутренние резервы уменьшения затрат в обосновании оптимального уровня затрат финансовых средств, оптимизации налоговой политики и других задач, связанных с модернизацией системы управления.

Таким образом, внедрение системы бюджетирования на ООО «РБК-Кондитер» должно обладать рядом преимуществ:

- улучшением финансовых результатов, более рациональным распределением и использованием ресурсов;
- оптимизацией затрат и внедрением оперативного контроля за постоянными и переменными затратами;
- улучшением платежеспособности предприятия на основе эффективного управления денежными потоками;
- четкостью и целенаправленностью деятельности организации, ритмичностью и непрерывностью производственно-хозяйственных процессов;
- повышением качества и оперативности принятия управленческих решений;

- улучшением процессов коммуникации на предприятии, возможностью стимулирования персонала.

Результатом внедрения системы бюджетирования на ООО «РБК-Кондитер» будет являться достижением тех целей, которые были поставлены компанией в целом и перед различными менеджерами или отделами, в частности. Результатом успешного внедрения может являться повышение эффективности деятельности компании.

А также можно отметить, что правильный выбор программного комплекса, позволяющего автоматизировать бюджетный процесс ООО «РБК-Кондитер». Позволит упростить техническую работу на этапе планирования бюджетов, сбора фактической информации об их исполнении, а также при сопоставлении плановых и фактических результатов деятельности.

Благодаря составлению бюджетов, ООО «РБК-Кондитер» в меняющихся рыночных условиях способно выбирать для себя оптимальную стратегию ведения бизнеса, оставаясь при этом рентабельным предприятием.

ООО «РБК-Кондитер» осуществляет свою кондитерскую деятельность в течение уже нескольких лет, постоянно улучшая свой статус на рынке. Но исследовав деятельность ООО «РБК-Кондитер» необходимо предпринять следующие действия для совершенствования процесса бюджетирования предприятия:

- ввести реальную возможность расчета многовариантных планов без привлечения дополнительных ресурсов;
- возможность экономии (до 20-30 %) рабочего времени при повседневной работе пользователей;
- появление возможности мониторинга и оперативного управления затратами;
- повышение надежности и достоверности получения отчетной информации и, как следствие, улучшения экономической обоснованности принимаемых решений.

На основании выше изложенного, можно сделать вывод о том, что среди основных достоинств бюджетирования преобладает социальная составляющая, так как оно способствует инициативе, поскольку намеченные цели побуждают к действию, персонал ООО «РБК-Кондитер» готов работать с большей отдачей, так как имеет механизмы и инструменты для качественного выполнения своих функций. Бюджетирование в ООО «РБК-Кондитер» шаг за шагом позволяет системно совершенствовать процесс управления, максимально вовлекая в это действие все заинтересованные стороны, и в первую очередь непосредственных исполнителей – сотрудников компании.

Идея применения бюджетирования для достижения стратегических целей заключается в том, чтобы в случае повышенной неопределенности и хозяйственной нестабильности своевременно принимать решения по управлению бизнесом, исходя из максимально обоснованных финансовых расчетов и прогнозов, эффективность будущих результатов которые вызывают сомнения или они противоречат, не удовлетворяют стратегическим целям компании.

### 3 Рекомендации по улучшению организации финансового контроля в ООО «РБК-Кондитер»

#### 3.1 Мероприятия по улучшению организации финансового контроля на ООО «РБК-Кондитер»

Внедрением системы финансового контроля на ООО «РБК-Кондитер» позволит создать финансовый отдел, по которым получаемые выгоды превышают затраты на внедрение и поддержание системы в рабочем состоянии.

Таким образом, необходимо ввести следующие этапы для организации финансового контроля на ООО «РБК-Кондитер», которая представлена «на Рисунке 5.1».

На первом этапе организации финансового контроля, на ООО «РБК-Кондитер» будет направлена на создание благоприятных условий для построения оптимальной системы финансового контроля. Основной задачей данного этапа является урегулирование кадровых вопросов в части избежание дублированных полномочий, персонификация ответственности за подведомственные бизнес-процессы.

Далее, посредством распределение функциональных полномочий между генеральным директором и его заместителями повышается персональная ответственность менеджеров, принятие ключевых решений становится прозрачнее, прописываются персональные полномочия по возможности вынесения на обсуждение конкретных вопросов, согласованию и принятию по ним управленческих решений. Также устанавливаются предельные суммы (лимиты) на заключение сделок для каждого руководителя, что указывается в доверенностях. Определяется порядок разделений критических полномочий, которые не должны быть закреплены за одним и тем же должностным лицом, в том числе: непосредственный доступ к активам; санкционирование операций с активами; выполнение хозяйственных операций и отражение их в бухгалтерском учете.



Рисунок 3.1 – Внедрение системы финансового контроля на ООО «РБК-Кондитер»

Затем происходит пересмотр функций сотрудников ООО «РБК-Кондитер». Предлагается изменение должностных обязанностей и полномочий сотрудников, задействованных в бизнес-процессах ООО «РБК-Кондитер», где каждая ошибка оборачивается существенными финансовыми потерями для

ООО «РБК-Кондитер». Для этого и нужно устранить места функционального дублирования или зон безответственности, внося соответствующие изменения в положения о структурных подразделениях ООО «РБК-Кондитер».

Однако работу по оценке и управлению рисками в ООО «РБК-Кондитер» нужно начинать с применением метода мозгового штурма, учитывающее мнение руководителей различных функциональных подразделений ООО «РБК-Кондитер», в результате чего составляется полный перечень рисков, содержащий их название, описание, источники риска и его владельцев, индикаторы риска. Выявленные риски следует ранжировать по их значимости, вероятности возникновения и размеру ущерба от их реализации.

В бизнес-процессах, где риски превышают допустимый уровень, сотрудникам нужно разработать контрольные процедуры (например, проверка отчетов, ограничение доступа и разграничения полномочий). При разработке контрольных процедур осуществляются следующие факторы: риск, покрываемый контрольной процедурой; сотрудник, осуществляющий контроль; порядок выполнения контрольной процедуры; периодичность выполнения контрольного действия. Проведенный анализ рисков и разработанные контрольные процедуры по их снижению до приемлемого уровня – основа для последующей подготовке регламентов по каждому ключевому процессу.

Затем рассматриваются внутренние документы по договорной работе и проведению платежей, а также о продажах и покупках, о ремонте инвестиционных вложений. В каждом документе используется единая терминология бизнес-процесса, в котором расписываются «входы и выходы» бизнес-процесса, закрепляются критерии в оценке эффективности бизнес-процесса. Многие зоны ответственности бизнес-процесса распределяются с особым делением полномочий исполнения и контроля, расписаны контрольные процедуры, перекрывающие риски бизнес-процесса, и порядок их исполнения; утверждаются деятельности и распределяется ответственности по функциональным подразделениям, которые выполняют удаленные бизнес-процессы; утверждается порядок выполнения отчетности по бизнес-процессу. Внутренние документы утвер-



ждаются приказами по организации и доносятся до ответственных сотрудников под подпись. По итогам проделанной работы должна быть разработана единая стандартизированная программа бизнес-процесса, внутренние документы которой расписывают возможные риски и контрольные процедуры по их предупреждению на всевозможных уровнях управления организации.

На втором этапе формирования системы финансового контроля на ООО «РБК-Кондитер» осуществляется организация работы подразделений, отвечающих за финансовый контроль в ООО «РБК-Кондитер».

Финансовый контроль необходим на всех уровнях управления организации, его эффективность зависит от согласованности и скоординированности действий со стороны сотрудников всех функциональных подразделений организации. Для обеспечения эффективного функционирования системы финансового контроля в организации необходимо реализовать комплекс мероприятий.

Для этого нужно, определить зоны ответственности при организации финансового контроля. Которое позволит скоординировать и согласовать действие функциональных подразделений, предотвратить дублирование и полномочий.

Основными зонами ответственности директора ООО «РБК-Кондитер» и менеджеров являются:

- определение цели формирования системы финансового контроля и инструментов ее достижения;
- утверждение и пересмотр основополагающих документов, регулирующих финансовый контроль в ООО «РБК-Кондитер»;
- утверждение политики и процедур по финансовому контролю;
- общее организованное обеспечение реализации процедур финансового контроля в ООО «РБК-Кондитер»;
- инициирование внеплановых проверок наиболее рискованных областей деятельности (бизнес-процессов) ООО «РБК-Кондитер».

Финансовый отдел ООО «РБК-Кондитер» при организации финансового контроля ответственны:

- за разработку плана контрольных процедур на основе единых стандартов в целях управления рисками в бизнес-процессах;
- контроль соответствия действий подразделений, находящихся в зоне ответственности, установленным параметрам эффективности;
- управление рисками бизнес-процессов;
- текущее выполнение контрольных процедур;
- оценку эффективности контрольных процедур и подготовка предложений по их совершенствованию.

А также необходимо закрепить полномочия и зоны ответственности организационных звеньев во внутренних документах ООО «РБК-Кондитер» - положении о финансовом контроле, положения о структурных подразделениях, должностных инструкций сотрудников. Контрольные процедуры следует сосредоточить в структурных подразделениях, отвечающих за определенные бизнес-процессы.

Порядок и условие реализации этих процедур следует закрепить в должностных инструкциях на всех уровнях управления, а затем внедрить в деятельность организации. Формализация полномочий и обязанностей также предполагает обеспечение специалистов реальными контрольными инструментами и мотивирование их на надлежащее исполнение своих обязанностей.

Помимо закрепленных в регламентах и должностных инструкциях полномочий по финансовому контролю, сотрудники ООО «РБК-Кондитер» всех уровней управления должны понимать свою роль в системе финансового контроля.

Для решения этой задачи необходимо разъяснить сотрудникам следующее:

- цели, задачи системы финансового контроля и ее важность для достижения организацией своих стратегических и оперативных целей;
- порядок выполнения сотрудниками функций в области финансового контроля в рамках своих ежедневных обязанностей.

На третьем этапе формирования системы финансового контроля в ООО «РБК-Кондитер» является формализация процесса анализа и контроля финансовых рисков. Создается полный цикл идентификации, оценки и реагирования на риски, при этом управление рисками должно стать частью процессов принятия решений на всех уровнях управления ООО «РБК-Кондитер». Для этого необходимо выполнить следующие действия:

- идентифицировать риски, связанные с различными бизнес-процессами ООО «РБК-Кондитер» и способные привести ее к значительным финансовым потерям. Необходимо описать и классифицировать идентифицированные риски;

- проводить мониторинг текущего статуса имеющихся рисков и контролировать исполнение корректирующих мероприятий.

В процессе управления рисками необходимо закрепить значимые риски за владельцами бизнес-процессов – сотрудниками организации, которые в рамках своих функциональных задач будут нести за них персональную ответственность. Владельцы рисков проводят их регулярный мониторинг, обеспечивая соблюдение установленных лимитов и представление отчетности о мероприятиях по их управлению.

Внедрение контрольных процедур для рисков в ООО «РБК-Кондитер», ведущих к существенным финансовым потерям, предполагает создание дополнительных уровней согласования, распределение сфер ответственности, а также документальное оформление.

На четвертом этапе формирования системы финансового контроля в ООО «РБК-Кондитер» данный этап предполагает доработку внутренней нормативной базы по основным аспектам, в которых должна быть задействована система финансового контроля в ООО «РБК-Кондитер», включая будущие проверки выполнения регламентов и должностных инструкций, оценку эффективности управления рисками и контрольных процедур, оценку качества информационной среды. Оценка текущего состояния системы финансового контроля в ООО «РБК-Кондитер» позволяет определить, выполняет ли корпоративная система

финансового контроля возложенные на нее задачи. Для этого проводится тестирование и качественная оценка контрольных процедур.

Нами требуется внедрение системы финансового контроля на ООО «РБК-Кондитер», которая бы обеспечивала защиту от злоупотреблений и различного рода ошибок, определяла зоны ответственности, риска и возможности устранения будущих недостатков или недостач, помогла идентифицировать и усилить ее слабые места в системах управления и найти те принципы управления, которые были нарушены. Такая рекомендация связана с тем фактором, что руководители ООО «РБК-Кондитер» осуществляющие финансовый контроль, как правило, не обладают необходимым временем для проверки исполнения, а также специфическим инструментарием такой проверки, следовательно, не имея возможности своевременно обнаружить недостатки и отклонения.

Внедрение службы финансового контроля на ООО «РБК-Кондитер» станет большим шагом в эффективном развитии компании. Подразделениями, попадающими под объект контроля такой службы, станут: бухгалтерия, отдел организации труда и заработной платы, отдел продаж, отдел закупок, отдел маркетинга. Важно отметить, что руководителю финансового контроля рекомендуется находиться в административном подчинении у генерального директора.

На «Рисунке 3.2» представлен перечень предлагаемых функциональных обязанностей сотрудников финансового контроля в ООО «РБК-Кондитер».

В функциональные обязанности финансового контроля входит также проверка финансовой отчетности, порядка ведения бухгалтерского учета, включая один из сложнейших участков – расчеты с персоналом по оплате труда. В ООО «РБК-Кондитер» осуществление расчетов по оплате труда возложено на специалистов расчетной бухгалтерии, которые подотчетны главному бухгалтеру. Такое структурное подразделение, как бухгалтерия, находится под финансовым контролем генерального директора ООО «РБК-Кондитер».

Под контролем операций по расчетам с персоналом по оплате труда понимается выполнение следующих действий: проверка соблюдения нормативно-правовых актов трудового законодательства, которое регулирует взаимоотно-

шение между работниками и работодателями; проверка правильности и правомерности начисления разных видов вознаграждений и удержаний, правильности исчисления налогов и платежей с ФОТ; проверка соблюдения законодательства по расчетам с внебюджетными фондами по социальному страхованию и обеспечению; проверка соблюдения налогового законодательства; оценка полноты отражения операций и др.



Рисунок 3.2 – Функциональные обязанности сотрудников финансового контроля ООО «РБК-Кондитер»

Для оценки системы бухгалтерского учета разрабатывается совокупность тестов. Тесты создаются с целью получения доказательств эффективности структуры систем учета, что означает, насколько эта структура предупреждает,

влияет и исправляет ошибки. В результате таких исследований надежность системы может быть определена как высокая, средняя, низкая.

Далее представлена в «Таблице 3.1» фрагмент контрольного листа проверки системы бухгалтерского учета ООО «РБК-Кондитер».

На основании проведенного комплексного теста в ООО «РБК-Кондитер» определен низкий уровень риска, который равен 0,2.

Таблица 3.1 – Фрагмент контрольного листа проверки системы бухгалтерского учета ООО «РБК-Кондитер»

	Содержание вопроса	Низкое	Среднее	Высокое
	1	2	3	4
1	Установлена ли система внутренней отчетности в соответствии с величиной и структурой ООО «РБК-Кондитер»?	Данные действия проводятся недостаточно		
2	Выявляются ли отклонения от запланированного хода деятельности?		Отклонения выявляются неформально или частично	
3	Изучаются ли отклонения и предпринимаемые корректирующие действия?		Отклонения изучаются неформально или частично	
4	Установлена ли процедура по защите от несанкционированного доступа к документам, записям и активам от их уничтожения?			Данные процедуры формально устанавливаются
5	Организованно ли архивное хранение документов по аналитическому учету?			Данные действия проводятся достаточно

По результатам теста и полученного уровня риска можно охарактеризовать организацию системы бухгалтерского учета ООО «РБК-Кондитер» на хорошем уровне. Следовательно, можно доверять системе бухгалтерского учета, и количество проводимых контрольных процедур будет сокращено. Для бухгалтерского учета используются как персональные компьютеры, так и все необхо-

димые бумажные документы, что значительно повышает возможность сопоставления данных. В целом, организация системы бухгалтерского учета анализируемого хозяйствующего субъекта отвечает требованиям оперативности, достоверности и полноты.

Планирование продаж и закупкой готовой продукции в ООО «РБК-Кондитер», должен заниматься не только плановый отдел. Однако следует возложить на специализированное подразделение отдела маркетинга, так как плановый отдел, не располагает достаточной для этого информацией, играя координирующую роль в планировании деятельности ООО «РБК-Кондитер».

При планировании продаж и закупа продукции также должен быть осуществлен финансовый контроль на предмет взаимовлияний видов продукции на объемы их сбыта. Кроме того, должна быть разработана система оперативного контроля исполнения планов сбыта. Отправной точкой для разработки планов сбыта должно служить комплексное исследование и прогнозирование конъюнктуры рынка, проводимые отделом маркетинга.

В качестве основных мер по снижению рисков деятельности исследуемого предприятия ООО «РБК-Кондитер», в работе предложено создать банк рисков по рисковым ситуациям, которые возможны в деятельности компании, и в сформированном банке выделить три сегмента рискованных ситуаций с учетом вероятности их возникновения и тяжести последствий (ущерба). Такое сегментирование рисков позволило определить наиболее «опасные зоны» по величине возможного ущерба и частоте возникновения рискованных ситуаций. Для снижения кредитного риска компания ООО «РБК-Кондитер», имеющего самый высокий ранг в структуре финансовых рисков, предложены следующие меры по лимитированию товарных кредитов, предоставляемых покупателям продукции и, использованию системы скидок для покупателей.

Сокращение кредитного риска приведет компанию к снижению риска платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия, т.е. снижению риска банкротства ООО «РБК-Кондитер».

Руководству ООО «РБК-Кондитер» следует усилить систему внутреннего финансового контроля, что позволит повысить эффективность функционирования подразделений и свести к минимуму риски совершения погрешностей при ведении учета финансовой деятельности. Бухгалтерам рекомендуется обеспечивать высокий уровень точности и полноты составляемой документации, оперативно следить за ее сохранностью, правильностью заполнения всех обязательных реквизитов, наличием необходимых подписей должностных лиц, отсутствием исправлений. Также специалистам рекомендуется повышать уровень своего профессионализма, относиться к процессу ведения учета ответственно, а также постоянно отслеживать изменения, происходящие в налоговом и трудовом законодательстве.

Таким образом, достижение поставленных целей при формировании службы финансового контроля на ООО «РБК-Кондитер» будет способствовать качественному проведению всех вышеперечисленных мероприятий. Формирование системы финансового контроля на ООО «РБК-Кондитер» играет весьма существенную роль в повышении прозрачности и эффективности не только финансовой, но и прочих видов деятельности организации, а следовательно, в укреплении ее финансового положения.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий по улучшению организации в ООО «РБК-Кондитер»

На сегодняшний день эффективность управления организацией стала, зависеть не от техники производства и осуществления отдельных трудовых операций, а от слаженности работы всех сотрудников и звеньев организации в целом, ООО «РБК-Кондитер» в процессе своего развития, нуждается в качественной и достоверной информации о настоящем финансовом, экономическом, конкурентном положениях, на основании которой можно эффективно планировать его будущее. Хорошим помощником и опорой в таком случае будет внедрение службы финансового контроллинга.



В условиях медленного усложнения организационной структуры на ООО «РБК-Кондитер» актуальным является вопрос о внедрении финансового контроля, который смог находить изменения в действиях должностных лиц, контролировать их, а также создавать систему мероприятий, чтобы не допустить повторного появления ранее найденных ошибок. Внедрение системы финансового контроля станет приоритетной миссией ООО «РБК-Кондитер», стремящейся функционировать на рынке эффективно.

Согласно организационной структуре ООО «РБК-Кондитер» имеет такие отделы, как отдел региональных продаж, отдел областных продаж, отдел розничных продаж, отдел бухгалтерии, отдел маркетинга, отдел закупа, отдел логистики, контрольно-ревизионный отдел, служба безопасности, отдел кадров. Однако отдельной структурной единицей, которая бы осуществляла контроль, в компании отсутствует.

Процесс контроллинга помогает создавать систему эффективного управления предприятием и помогает координировать управленческую систему в целом, что, в свою очередь, снижает затраты времени на принятие управленческих решений. При организации службы контроллинга нужно ориентироваться на специфику предприятия, его организационную структуру, продолжительность и сложность бизнес-процессов, развитость структуры и эффективность оперативного и стратегического управления, личностные и профессиональные качества менеджеров.

Однако достаточно причин, вызывающих необходимость введения службы контроллинга на ООО «РБК-Кондитер», можно выделить следующие:

- нехватка информации о внешней и внутренней среде компаний кондитерской отрасли (конъюнктуры рынка кондитерских изделий, сырья и т.п.);
- потребность своевременной координации на уровне системы управления внутри предприятия в связи с коротким циклом производства и сравнительно небольшими сроками хранения готовой продукции;
- низкое качество КИ и несвоевременное изменение в ассортиментной политике предприятия;

- отсутствие рыночной привлекательности компании.

Применение контроллинга на ООО «РБК-Кондитер» позволит:

- упорядочить информационные потоки внутри компании;
- минимизировать риски принятия неоптимального управленческого решения;
- выявлять экономических резервов и высвобождать дополнительные ресурсы деятельности предприятия;
- координировать управленческие воздействия на предприятии в рамках единого информационного поля.

Достижением службы контроллинга можно считать развитие коллектива сотрудников за счет повышения экономической грамотности, стимулирования творческого подхода к анализу получаемых статистических данных, использования дополнительных имеющихся на предприятии резервов для выполнения работы. Для руководителей отделов повышается ответственность за выполняемые действия и принимаемые решения, что также способствует увеличению эффективности.

По оценкам специалистов деятельность службы контроллинга, выраженная в росте прибыли, составляет от 1 % до 16 %, что является весьма значительным результатом.

Схема разработки и внедрения службы контроллинга на ООО «РБК-Кондитер» представлена в виде последовательной схемы. В соответствии с этапами, представленными в компании будет проведен критический анализ финансовой деятельности (подготовительный этап). В рамках критического анализа использовались SWOT- анализ и анализ качественных и количественных показателей финансовой деятельности.

SWOT- анализ ООО «РБК-Кондитер» показал, что самой сильной стороной торговой компании является удобное месторасположение самой компании, значительное количество постоянных клиентов, хорошая репутация, а слабыми сторонами – плохо развитое финансовое управление, нехватка опытных управленцев, неквалифицированные специалисты.

В результате качественного и количественного анализа текущего состояния торговой деятельности ООО «РБК-Кондитер» было выявлено, что присутствуют сбои в организации финансового контроля. Также наблюдается проблема отсутствие службы финансового контроля, которая объясняется низким уровнем квалифицированных специалистов.

Рассмотрим этапы создания службы контроллинга на ООО «РБК-Кондитер»;

- подготовительный этап;
- проектировка службы контроллинга;
- подбор и найма персонала;
- разработка регламентирующей документации;
- автоматизация службы контроллинга;
- дальнейшее совершенствование данной службы.

Согласно результатам анализа, было утверждено ранее принятое решение о разработке службы контроллинга на ООО «РБК-Кондитер» с целью повышения эффективности деятельности финансового контроля на предприятии.

Далее на этапе службы проектировки контроллинга были определены ее цели, задачи и функции, а также вопросы, на которые она должна будет отвечать.

Главная задача службы контроллинга состоит в последовательном и своевременном анализе показателей деятельности всех структурных подразделений организации, контроль прибыли с учетом оперативного и стратегического плана, а также содействие в подготовке инициативных предложений по устранению несоответствий плановым заданиям и рекомендаций по улучшению результатов работы лиц, принимающих управленческие решения.

На следующих этапах было принято решение о найме 2 сотрудников в службу контроллинга, а также разработаны их должностные инструкции и положение об отделе контроллинга.

Также в рамках данных этапов была изменена организационная структура компании путем введения нового отдела, который напрямую подчиняется генеральному директору.

В настоящее время на ООО «РБК-Кондитер», являющемся предметом исследования, применяется программа «1С: Предприятие 8.2», которая позволяет автоматизировать организационную и хозяйственную деятельность торгового предприятия в целом.

Поэтому на этапе автоматизации службы контроллинга были рассмотрены и предложены к внедрению следующие надстройки для данной программы, позволяющие усовершенствовать финансовое управление:

- «1С: Предприятие 8.2. WMS Финансы. Управление складом»;
- «1С: Предприятие 8.2. WMS Финансы. Управление предприятием».

Данные модули позволяют упростить обмен данными между службой финансового контроллинга, руководством предприятия и сотрудниками, отвечающими за финансовый контроль и складскую деятельность.

По окончании внедрения службы контроллинга рекомендуется организовать постоянный мониторинг ее деятельности на начальных этапах для того, чтобы устранить незначительные отклонения и вывести показатели ее деятельности на максимально высокий уровень.

Планируется, что реализация данных этапов будет происходить параллельно основной деятельности, поэтому компания не понесет никаких потерь в течение реализации проекта.

По факту составления организационно-технических мероприятий по внедрению службы контроллинга были определены примерные затраты на ее внедрение, которые представлены в «Таблице 3.2»

Таблица 3.2 - Расходы на создание службы контроллинга на ООО «РБК-Кондитер»

Этапы проведения	Потраченная сумма, рублей
1	2
1.Подготовительный (предварительный)	2500
2.Проектировка (запуск) службы контроллинга	1800
3.Подбор действующего и найма нового персонала	60000
4.Разработка и утверждение регламентирующей документации службы контроллинга	800
5.Автоматизация процесса службы контроллинга	420189
Итого	485289

Предполагаемый срок окупаемости данных мероприятий составляет 8 месяцев. При условии успешного функционирования службы контроллинга, планируется:

- увеличение товарооборота в 1,2 раза;
  - увеличение прибыли на 10 %;
  - снижение затрат на закупку хозяйственных материалов на 7%-15%;
- повышение эффективности принятых решений.

Таким образом, в ООО «РБК-Кондитер» был разработан алгоритм создания и внедрения службы контроллинга, а также рассчитаны затраты на ее создание и примерный срок окупаемости. В ходе работы определено, что экономический эффект от создания службы контроллинга позволит ООО «РБК-Кондитер» улучшить свои конкурентные позиции в торговой отрасли.

В итоге служба контроллинга полноценно вливается в жизнь ООО «РБК-Кондитер», но при этом сохраняет свою независимость от других отраслей, которые, однако, могут быть зависимы от самой контроллинговой службы. В компании следует создать рациональную структуру различного рода экономических служб, которые будут способны решить множество проблем, с которыми сталкивается компания. Эти службы не должны повторяться или копировать друг друга. Они должны работать слаженно для увеличения эффективности ор-

ганизации и подчиняться директору компании, либо человеку с такими же полномочиями. Служба контроллинга должна входить в структуру экономических служб ООО «РБК-Кондитер» и занимать достойное место в ней.

Предлагаемая нами оценка эффективности организации финансового контроля даст возможность вовремя выявить и снижать риски ООО «РБК-Кондитер». Применение предлагаемых мероприятий к организации контролю финансово-хозяйственной деятельности ООО «РБК-Кондитер» даст возможность создать высокоэффективный инструмент управления введением службы контроллинга.

Внедрением службы контроллинга на ООО «РБК-Кондитер» активно будет способствовать этому в рост качества и результативности управления за счет расстановки приоритетов (тайм-менеджмент). Современному менеджеру необходимо принимать решения, исходя из огромного количества информации, которую иногда очень трудно полноценно и в короткие сроки правильно оценить. Разрешить такую проблему поможет контроллинг, так как, он предоставляет руководителям, управляющим, уже отсортированной, проанализированной, обобщенной информацией, которая относится напрямую к проблеме, и менеджеру предстоит ее решить. Также, контроллинг показывает нужные данные менеджеру моментально по востребованности, так как, служба контроллинга ведет эту работу непрерывно, ежедневно.

Внедрение службы контроллинга станет обязательным условием для ООО «РБК-Кондитер», так как руководство нацелено на прогрессивное развитие и стремиться занять лидирующие позиции на рынке. Реализация контроллинга в организации позволяет выявлять существующие проблемы, улучшить взаимодействие сотрудников между собой, подготовить предприятие к внезапным изменениям внешней среды и тем самым способствует успешному функционированию.

## Заключение

Бакалаврская работа написана на тему «Совершенствование организации финансового контроля на предприятии» (на примере ООО «РБК-Кондитер») на сегодняшний день эта тема очень актуальна, так как, в процессе управления финансовый контроль считается элементом обратной связи, так как по его данным происходят изменения ранее принятых решений и планов. Эффективно поставленный финансовый контроль в организации имеет стратегическую направленность, которая ориентирована на итоговый результат.

Рассмотрение сущности финансового контроля на предприятии дает возможность отметить, как важна и правильно нужна его организация, так как, если ее пренебречь, то это плохо скажется на управляемости экономическим субъектом, а также покажет внешним пользователям информацию, в которой будет видно насколько реальные цели и задачи собственников или менеджмента организации соответствует ее заявленной миссии.

В большинстве случаев, в процессе своей деятельности торговые компании стараются поднять свою эффективность с помощью снижения затрат. Это случается благодаря ужесточению требований для поставщиков и производителей. Такие тенденции стимулируют инновационную активность производственных процессов и помогают модернизировать отечественную экономику. Наиболее актуальна для торговых компаний проблема формирования его финансовой базы, обеспечения источников финансирования, а также эффективное управление финансами организации. Успешная финансово- хозяйственная деятельность торговых предприятий, их жизнедеятельность и результаты работы также зависят от использования организации финансового контроля, поскольку, вынуждены уделять внимание проблемам, которые связаны с формированием своих финансовых ресурсов, их эффективным и рациональным использованием, а также с применением различных способов улучшения своего финансового состояния.

Актуальность организации финансового контроля на предприятии основана на том, что любое предприятие по мере своего роста все равно встретится с проблемой внутреннего контроля. Финансово-контрольная деятельность на сегодняшний день считается из самых важных направлений политики предприятия, которые нужны для роста его развития.

Финансовый контроль в организации неразрывно связан с единым процессом управления, непосредственно воздействуя на установку целей, бизнес-планирование, оперативную работу намеченных целей на всех этапах бизнес-процессов.

Отлаженная система организации финансового контроля на предприятии, помогает своевременно устранять убытки от ведения финансово-хозяйственной деятельности, а также снизить до минимума финансовые, налоговые и прочие риски, которые могут оказывать большое влияние на отчетность предприятия.

В процессе формирования эффективности финансового контроля на предприятиях. Необходимо выделение конкретных затрат (ответственности), определение их функций и полномочий, а также определение программы действий, предписывающей им в категоричной или рекомендательной форме использовать определенные методы исследования объектов финансового контроля, а также их последовательность и процедуру применения этих методов. При этом расчет общепринятых финансовых показателей деятельности организации должен стать фундаментальной основой системы внутреннего финансового контроля на предприятии.

В условиях растущей ответственности за результаты деятельности организации увеличивается значимость контрольной функции со стороны органов управления ООО «РБК-Кондитер», это связано с тем, что нужно обеспечить максимально эффективного расходования ее ресурсов с учетом ограниченных возможностей. Целью исследования является выработка подхода по структурированию действий по своевременному обнаружению текущих проблем в работе организации и поиск возможностей для их решения.



Чтобы успешно вести хозяйство на ООО «РБК-Кондитер», нужно обеспечить систематический и действенный контроль за ходом товарооборота и реализацией продукции, запасами товарно-материальных ценностей и их оборачиваемостью, получением доходов, грамотно использовать собственные и заемные средства, расчетами с бюджетом, кредитными учреждениями.

Результатом внедрения системы бюджетирования на ООО «РБК-Кондитер» будет считаться достижение той цели, которая была поставлена перед компанией в целом и перед различными менеджерами или отделами, в частности. Результатом успешного внедрения может являться повышение эффективности деятельности компании.

С помощью составления бюджетов, ООО «РБК-Кондитер» в меняющихся рыночных условиях способно выбирать для себя оптимальную стратегию ведения бизнеса, оставаясь при этом рентабельным предприятием.

ООО «РБК-Кондитер» осуществляет свою кондитерскую деятельность в течение уже нескольких лет, постоянно улучшая свой статус на рынке. Но исследовав деятельность ООО «РБК-Кондитер» нужно принять следующие действия для совершенствования процесса бюджетирования предприятия:

- вести реальную возможность расчета многовариантных планов без привлечения дополнительных ресурсов;
- возможность экономии (до 20-30%) рабочего времени при повседневной работе пользователей;
- появление возможности мониторинга и оперативного управления затратами;
- повышение надежности и достоверности получения отчетной информации и, как следствие, улучшения экономической обоснованности принимаемых решений.

В современных условиях не обойтись без финансового планирования, а также финансового контроля над выполнением финансовых планов. С помощью бюджетирования на ООО «РБК-Кондитер» создается стратегия эффективного развития в условиях конкуренции и нестабильности, анализируется и кон-

тролируется работа компании. Тем самым, бюджетирование является особым инструментом при создании мероприятий по достижению целей ООО «РБК-Кондитер» и увеличению эффективного стратегического планирования.

Делая вывод о проведенном исследовании, нужно еще раз акцентировать внимание на бюджетирование деятельности ООО «РБК-Кондитер», как технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от продажи на всех уровнях управления, которая помогает проводить анализ прогнозируемым финансовым показателям и управлять с их помощью ресурсами.

Главная задача бюджетирования, это управление активами компании, увеличение прибыли, нахождение инвестиционной привлекательности отдельных направлений хозяйственной деятельности. Автоматизация процесса бюджетирования считается одним из лучших решений для планирования и прогнозирования, контролинга, формирования консолидируемой отчетности. Сокращение времени и трудозатрат на формирование бюджета, снижение числа вариантов планирования, увеличение качества процессов с помощью автоматизации технических функций и увеличение времени на анализ показателей.

В результате исследования финансового контроля на ООО «РБК-Кондитер» были представлены главные этапы в увеличении эффективности ведения финансового контроля, а также проведен анализ факторов, которые влияют на его формирование и развитие.

На первом этапе организации контроля на ООО «РБК-Кондитер» была направлена на то, чтобы создать хорошие условия для построения оптимальной системы финансового контроля. Основной задачей данного этапа является решение кадровых вопросов в части избежания повторений полномочий, персонализации ответственности за подведомственные бизнес-процессы.

На втором этапе формирования системы финансового на ООО «РБК-Кондитер» была применена организация работы подразделений и найма дополнительно персонала, которые будут отвечать за финансовый контроль в ООО «РБК-Кондитер».

На третьем этапе формирования системы контроля в ООО «РБК-Кондитер» провели анализ основываясь на инструменты контроллинга: SWOT-анализ ООО «РБК-Кондитер», в котором, существует несколько проблем, связанных с финансовым состоянием и контролем, на которые нужно обращать внимание, для того, чтобы их решить и повысить эффективность деятельности организации в будущем.

На четвертом этапе формирования системы финансового контроля в ООО «РБК-Кондитер» данный этап предлагает доработать внутренней нормативной базой по основным отношениям, в которых будет задействована служба – контроллинга, включая будущие проверки выполнения регламентов и должностных инструкций, оценку эффективности управления рисками и контрольных процедур, оценку качества информационной среды.

В целом достижение поставленных целей при формировании системы финансового контроля в организации выполняется качественным проведением всех вышеперечисленных мероприятий. Формирование системы финансового контроля в организации играет весьма существенную роль в повышении прозрачности и эффективности не только финансовой, но и прочих видов деятельности организации, а, следовательно, в укреплении ее финансового положения.

Эффективность управления, координация между функциональными направлениями бизнеса и согласованность действий его собственников и менеджеров во многом обусловлены качеством проведения процесса финансового контроля в организации.

Внедрением службы контроллинга на ООО «РБК-Кондитер» должно учитываться, что отдел контроллинга должен быть независим от того или другого финансово-экономического отдела и у него есть возможность:

- получать необходимую информацию из бухгалтерии, планово-экономического отдела, отдела продаж, логистики и отдела материально-технического снабжения;

- организовать благодаря иным подразделениям предприятия сбор дополнительной информации, которая нужна для анализа и вывода, но не содержащейся в существующих документах подразделений;

- внедрить новую процедуру сбора аналитической информации на постоянной основе. Вопрос о выплате компенсации сотрудникам других отделов за добавления работы обязаны решать руководители, для которых, и предназначена информация отдела контроллинга;

- мгновенно доводить информацию до сведения высшего руководства предприятия.

При условии успешного функционирования службы контроллинга, планируется:

- увеличить товарооборот в 1,2 раза;

- увеличить прибыль на 10 %.

В заключении следует отметить, что в настоящее время назрела необходимость ускорения разработки и внедрения новых моделей системы контроллинга, которые будут соответствовать приоритетным требованиям и обеспечат высокое качество предоставляемой информации для принятия управленческих решений, направленных как на текущую, так и на перспективную деятельность.

Контроллинг дает возможность прогнозировать хозяйственную и коммерческую ситуацию и определять причины отклонения и оптимизировать соотношения затрат и результатов. Для овладения контроллингом необходим широкий кругозор и способность мыслить аналитически. А внутренний контроль обеспечивает внутреннее управление за деятельностью организации, обеспечивая принятие эффективных управленческих решений с целью достижения максимальной эффективности своей хозяйственной деятельности.

Контроллинг позволяет оптимизировать с учетом определенной специфики модель управления предприятиями вне зависимости от масштаба деятельности. Система подразумевает четкое соблюдение принципа соответствия видам управленческих воздействий полномочий, принципа единства целей, а также принципа соответствия методов и форм деятельности, подчиняя их задачам

управления. Особенно четко проявляется значимость контроллинга через систему прямого администрирования, мотивации, через индикативное и хозяйственное управление.

Таким образом, для развития и эффективного функционирования ООО «РБК-Кондитер» требуется внедрение современных систем управления, таких как контроллинг. При организации контроллинга требуется учитывать специфику предприятия и особенности внедрения, влияющие на последующее его использование на предприятиях.

Внедрение механизма центров финансовой ответственности службой контроллинга позволит повысить эффективность использования активов предприятия, обеспечить персональную ответственность руководителей подразделений.

Обеспечение эффективной взаимосвязи и взаимопроникновения финансового планирования и контроля позволяет заменить эпизодическое планирование на основе устаревших данных на регулярное планирование по отклонениям, основанное на достоверных оперативных данных, позволяющих оценивать эффективность работы по всем направлениям, выявлять проблемные участки и принимать своевременные корректирующие меры.

Непрерывное совершенствование организации финансового контроля на ООО «РБК-Кондитер» - главный источник роста для компании, достигшей рыночной и технологической зрелости; низкий спрос на продукцию заставляет предприятия концентрироваться на незначительных улучшениях процесса, не изменяя технологии. В данном случае небольшие, но регулярные, каждодневные улучшения приводят к более результативному бизнесу, чем значительные, но редкие проекты. Инструментарий контроллинга обеспечивает поддержку цепочки от непрерывного совершенствования к постоянным инновациям.

## Список используемых источников

- 1) Гражданский кодекс РФ часть. М.: ООО «Издательство новая волна». – М.: Юрист, 2006. – 356 с.
- 2) Федеральный закон « 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011.
- 3) Федеральные правила (стандарты) «Об аудиторской деятельности» от 22.12.2011. Утверждены постановлением правительства РФ от 23.09.2011 № 696.
- 4) Абубакаров, К.М. О становлении и развитии системы корпоративного контроля в Российских компаниях / К.М. Абубакаров // Вестник Ростовского государственного экономического университета.- 2017. – № 4. – С. 73-79
- 5) Азылканова, С.А. Пути совершенствования корпоративного управления и корпоративного контроля / С.А. Азылканова // Сборник статей победителей VIII Международной научно-практической конференции в 2-х частях. – 2017. – С. 37-39
- 6) Бокова, Т.А. Понятие «Финансовый контроль». Классификация видов финансового контроля / Т.А. Бокова // Образование и наука в современных условиях. – 2016. - № 4. С. 197-199
- 7) Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов – М.: Олимп-Бизнес, 2012. - 1008 с.
- 8) Волобуев, Д.О. Осуществление корпоративного финансового контроля / Д.О. Волобуев // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2017. - № 6. С. 168-169
- 9) Гимаева, Д.Р. Корпоративное управление и корпоративный контроль в современных условиях / Д.Р. Гимаева // Аллея науки. – 2017. - № 15. С. 96-99
- 10) Гинзбург, А.И. Экономический анализ: учебник / А.И. Гинзбург. – СПб.: Питер, 2016. – 448с.
- 11) Голубева, С.С., Рзаева Л.Р. Особенности формирования системы риск-менеджмента предприятия / С.С. Голубева и Л.Р. Рзаева // Бизнес и стратегии. – 2016. - № 3. С. 26-30

- 12) Гребенюк, Л.Н. Финансовый контроллинг и его роль в финансовой стабильности фирмы / Л.Н. Гребенюк // Материалы Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 223-227
- 13) Грибова, Е.И., Кундиус, В.А. Развитие экономического управления на предприятиях ТПК / Е.И. Грибова, В.А. Кундиус // экономика, управление. – 2013. - № 4. – С. 47-54
- 14) Грязнова, А.Г., Маркина, Е.В. Финансы / А.Г. Грязнова, Е.В. Маркина. – М.: Финансы и статистика учебник, 2016. – 520с.
- 15) Жилияков, Д.И. Финансово-экономический анализ / Д.И. Жилияков. – М.: Кнорус, учебное пособие, 2014. – 368 с.
- 16) Жуков, В.Н. Методологические приоритеты системной организации внутреннего финансового контроля в компаниях / В.Н. Жуков // Современные технологии управления. – 2015. - № 1. – С. 21-25
- 17) Замбржицкая, Е.С. К вопросу о классификации методов учета затрат и калькулирования себестоимости / Е.С. Замбржицкая // Актуальные проблемы современной науки, техники образования. – 2014. - № 2. – С. 158-225
- 18) Ивашкевич, В.Б. Проблемы теории управленческого учета и контроллинга / В.Б. Ивашкевич // Международный бухгалтерский учет. – 2016. - № 14. С. 32-46
- 19) Кабашкина, В.А., Мышова, В.А. Концепция внутреннего контроля / В.А. Кабашкина, В.А. Мышова // Финансы и кредит. – 2014. - № 1. – С. 5-8
- 20) Калугина, О.В. Формирование системы внутрикорпоративного контроля в организации / О.В. Калугина // Монография: Факторы и механизмы устойчивого развития. 2017. – С. 175-185
- 21) Козлюк, Н. В. Людкевич, Т. В. Повышение роли внутреннего контроля в условиях рыночной экономики / Н. В. Козлюк, Т.В.Людкевич // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление.- 2017.-№ 2. – С.50
- 22) Колесникова, Е. Ю. Финансовый контроль и аудит.- М. : учебник ВГУИТ, 2013.-538 с.

23) Коське. М.С., Воюцкая, И.В. Внутренний контроль как обязанность экономического субъекта и объект оценки аудитора / М.С. Коське, И.В.Воюцкая // Аудитор.-2017.- № 1.- С. 40-47

24) Кузнецова. О.Н. Система бухгалтерского учета резервов на предприятии: финансовые и налоговые последствия / О.Н. Кузнецова // Молодой ученый.- 2013.-№ 5.-С. 334-337

25) Летова, А.Д. Осуществление корпоративного финансового контроля /А. Д. Летова // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки.- 2017.-№ 6. –С. 182-186

26) Лукин, А.Г. Финансовый контроль как элемент системы финансового управления организацией / А. Г. Лукин // Вестник Самарского государственного экономического университета.- 2014.-№ 2.-С. 95-98

27) Мельник, М.В. Ревизия и контроль / М.В. Мельник.- М. :ФБК-Пресс, 2012.-189 с.

28) Мухина, Е.Р. Развитие взглядов на систему контроллинга / Е.Р. Мухина // Международный научно-исследовательский журнал. – 2014.- № 4.- С. 125-136

29) Пархоменко, А.И. Стратегическое управление финансами коммерческой организации / А.И .Пархоменко // Сборник статей Международной научно-практической конференции.- 2016, - С. 134-138

30) Пионткевич, Н.С. Система финансового контроля в управлении организацией / Н.С. Пионткевич // теория и методология: монография.- Екатеринбург: издательство АМБ, 2016.- 188 с.

31) Подольский, В.И., Савин А.А./ В.И. Подольский А.А. Савин // Аудит.- М.: Юрайт, учебник для бакалавров.- 4-е изд., перераб. и доп. – 2012. - 588 с.

31) Полторабатько, Н.А. Корпоративная форма ведения бизнеса: особенности внутреннего контроля / Н.А. Полторабатько // Инновационная наука.- 2016.- № 3-1.- С. 123- 125

33) Ревина, И.В. Функционально - стоимостной анализ.- М.: 2012.- 157 с.

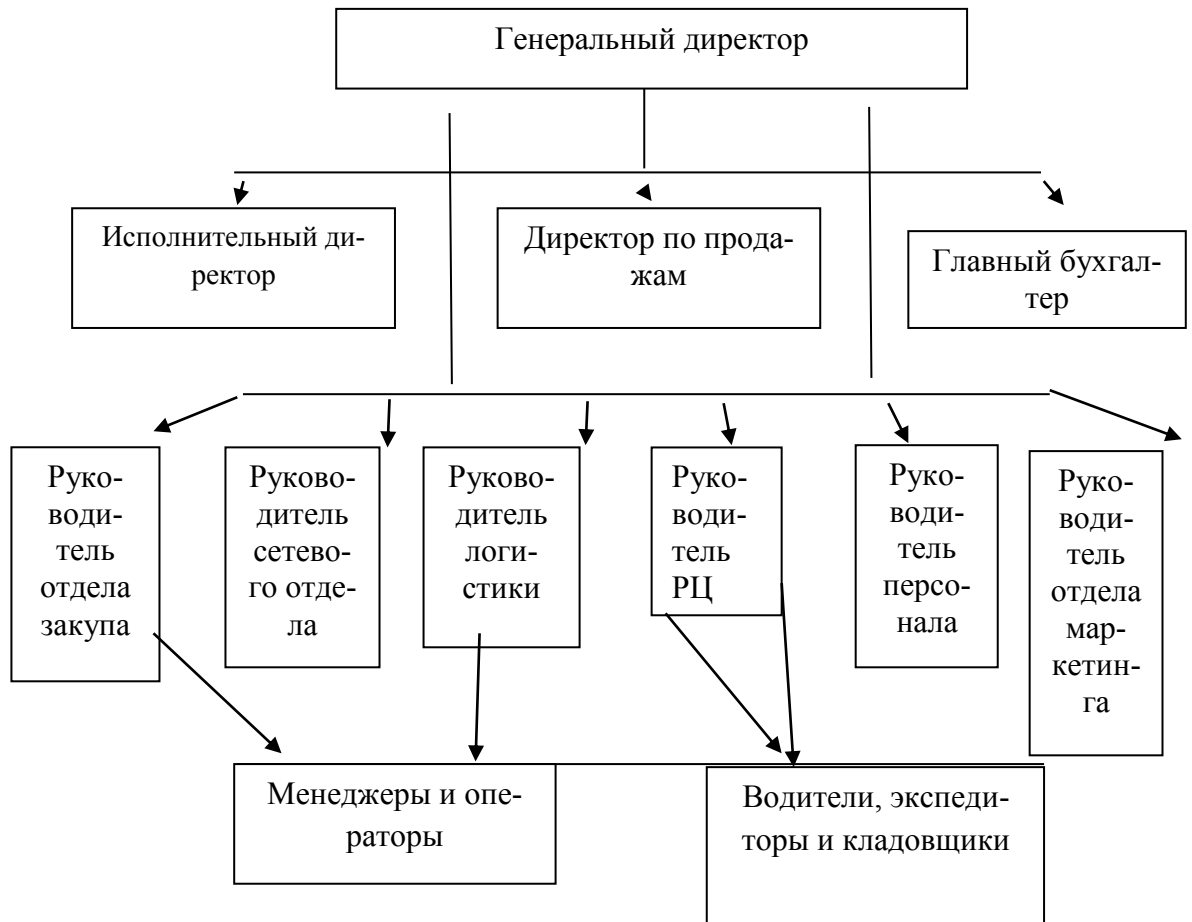


- 34) Серебрякова, Т.Ю. теория и методология сквозного внутреннего контроля / Т.Ю. Серебрякова.- М.: ИНФРА-М, 2016.- 328 с.
- 35) Скрипко, В.И. Финансовый контроль: сущность, содержание, современное состояние / В.И. Скрипко // Приоритетные научные направления. – 2016.- №34-2. –С. 207-310. Румянцева Е.Е. Экономический анализ / Е.Е. Румянцева. – М.: РАГС учебник, 2014. – 224 с.
- 36) Соболева, Ю.П. Особенности организации финансов на предприятиях малого бизнеса / Ю.П. Соболева // Вестник Самарского государственного экономического университета.- 2013.-№9. – С.61-66
- 37) Терешко, З.А. Теоретические аспекты финансового контроля / З.А. Терешко // Сборник: Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития Международной научно- практической конференции.- 2017.- С.43-45
- 38) Фильченко, С.В. Организация контроллинга на предприятии / С.В. Фильченков // Вестник Тамбовского университета.-2013.-№7.-С. 94-98
- 39) Хан, Д.П. Планирование и контроль. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Д.П. Хан.- М.: Финансы и статистика, 2015. – 450 С.
- 40) Шатковская, Е.Г. Методический подход к управлению финансовыми рисками хозяйствующего субъекта / Е.Г. Шатковская // Вестник СГЭУ. – 2016.- №2.- С.42-46
- 41) Kucheroва, E.V., Tyuleneva T.A. and Cherepanova, N.F. Organization and assessment of efficiency of intra corporate control in the large coal mining company. Coal in the 21 st Century: Mining, Processing and Safety, 2016/ - pp. 130-134
- 42) Madhani, Pankaj. Corporate Governance and disclosure public sector vs private sector. SCMS Journal of Indian Management. – 2014 March, 2014. – pp. 102-116
- 43) Shatkovskaja, E.G. formirovanie i realizacija finansovoj politiki kreditnoj organizacii v uslovijah soglasovatel'nogo regulirovanija. Ekaterinburg. – 2015. – pp.399

44) Sheremet, A.D., Negashev E.V. Metodika finansovogo analiza deiatelnosti kommercheskikh organizatsii. Moscow, INFRA - V Publ. – 2014.- pp. 208

45) Tyuleneva, T.A. Improvement of a technique of the organization of management accounting in the chemical industry. Europaische Fachhochschule. – 2014. - vol. 6. Pp. 84-94

Приложение А  
(обязательное)



Приложение Б  
(рекомендательное)

Таблица Б – Тест проверки по состоянию внутреннего финансового контроля и системы бухгалтерского учета в ООО «РБК-Кондитер»

Перечень вопросов	Ответ
1	2
<b>1 Процесс контрольной среды в организации</b>	
1.1 Каким способом принимает система организации важные принципы в управлении предприятием?	да
1.2 Каким образом создаются и утверждаются схемы структурных подразделений ООО «РБК-Кондитер»?	да
1.3 Как осуществляется процесс ответственности за ведением бухгалтерского и налогового учета в ООО «РБК-Кондитер»?	да
1.4 Как разрабатываются основные процессы организации необходимых принципов в кадровой политике ООО «РБК-Кондитер»?	да
1.5 Каким образом утверждается процесс в организации правил к доступу активам ООО «РБК-Кондитер»?	да
1.6 Как разрабатывается система в организации по отбору и найму сотрудников в ООО «РБК-Кондитер»?	да
1.7 Каким методом выявляют в ООО «РБК-Кондитер» по предупреждению обнаруженных хозяйственных рисков?	нет
1.8 Каким способом разработан и утвержден внутрифирменный корпоративный кодекс профессиональной этики в ООО «РБК-Кондитер»?	нет
Итого:	88 %
<b>2 Процесс выявления оценки рисков в организации</b>	
2.1 Каким образом согласована в ООО «РБК-Кондитер» список терминологий по выявлению хозяйственных рисков?	нет
2.2 Каким образом ознакомлен вновь принятый сотрудник к отслеживанию и устранению внезапных рисков в компании?	да
2.3 Каким образом соответствует ли данное системное программное обеспечение в организации по масштабам деятельности предприятия?	да

Продолжение Приложение Б  
(рекомендательное)

2.4 Какие организация предусматривает мероприятия по выявлению отдельных лиц в нарушении требований финансового контроля и выполнения им несовместимых должностных полномочий?	нет
2.5 Разработана ли значимая процедура в централизованной внутрифирменных рисков?	да
Итого:	60 %
<b>3 Процесс контрольных действий в организации</b>	
3.1 Каким образом осуществляется проверка и анализ фактических показателей с плановыми на ООО «РБК-Кондитер»?	да
3.2 Каким образом придерживаются данных мероприятий по анализу причин отклонения фактических показателей от плановых на ООО «РБК-Кондитер»?	нет
3.3 Каким образом организована организационная система хранения и безопасность ТМЦ, денежных средств в ООО «РБК-Кондитер»?	да
3.4 Все документы в организации сброшюрованы и поэтапно пронумерованы?	да
3.5 Данные учетные регистры хранятся в сейфах или в отдельных, специально оборудованных помещениях организации?	да
3.6. Ведутся ли незапланированные ревизионные и инвентаризационные плановые и внезапные проверки в организации?	нет
3.7 Разделены ли обязанности и полномочия между сотрудниками, осуществляющие коммерческой и финансово-хозяйственной деятельностью, каким образом отражаются эти операции в бухгалтерском учете?	да
3.8 Как часто проводится учет в бухгалтерских записях?	да
Итого:	65 %
<b>4 Мониторинг организации средств финансового контроля на предприятии</b>	
4.1. Каким образом происходят расчеты с бюджетом по налогам, сборам, банкам, по поставщикам в ООО «РБК-Кондитер»?	да
4.2. Каким образом происходит финансовый контроль в ООО «РБК-Кондитер» за идентичностью внесенных действий сотрудниками во внутрифирменной политике организации?	да
4.3. Каким часто проводятся оценки качества работы персонала в ООО «РБК-Кондитер»?	нет
Итого:	67 %

Приложение В  
(обязательное)

**Бухгалтерский баланс**  
на 31 декабря 2017 г.

Организация	Общество с ограниченной ответственностью «РБК-Кондитер»	Дата (число, месяц, год)	31	12	2017
Идентификационный номер налогоплательщика		Форма по ОКУД	0710001		
Вид экономической деятельности	Оптово-розничная торговля	ИНН	91918382		
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью/частная собственность	ОКВЭД	6670339625		
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)		по ОКЕИ	1 23 00	16	
Местонахождение (адрес)	454053, г. Челябинск, ул. 2-ая Потребительская, д. 8				
			384		

Пояснения 1	Наименование показателя 2	На <u>31 де-</u> <u>кабря</u>	На 31 декабря	На 31 декабря
		20 <u>17</u> г. 3	20 <u>16</u> г. 4	20 <u>15</u> г. 5
	<b>АКТИВ</b>			
1.1	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>	-	-	-
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	-	-	-
	Материальные поисковые активы	-	-	-
2.1	Основные средства	-	-	-
	Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-
3.1	Финансовые вложения	-	-	-
15	Отложенные налоговые активы	-	-	-
12.2	Прочие внеоборотные активы	-	-	-
	Итого по разделу I	-	-	-
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>	10723	18 837	32 968
4.1	Запасы			
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	-	-	-
5.1	Дебиторская задолженность	163896	160 447	157 159
3.1	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	259000	499 000	10 060
	Прочие оборотные активы	-	-	-
	Итого по разделу II	174878	179 783	200 187
	<b>БАЛАНС</b>	174878	179 783	200 187

Продолжение Приложение В  
(обязательное)

Пояснения 1	Наименование показателя 2	31 де- кабря	На 31 декабря	На 31 декабря
		На 20 17 г. 3	20 16 г. 4	20 15 г. 5
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6</b>			
10	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	-	-	-
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	( - ) 7	( - )	( - )
	Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
10	Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
	Резервный капитал	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-	-	-
	Итого по разделу III	9168	6 610	4 052
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	-	-	-
15	Отложенные налоговые обязательства	-	-	-
	Оценочные обязательства	-	-	-
	Прочие обязательства	-	-	-
	Итого по разделу IV	-	-	-
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	98943	104 943	110 943
5.3	Кредиторская задолженность	64427	68 230	85 192
	Доходы будущих периодов	-	-	-
7	Оценочные обязательства	-	-	-
	Прочие обязательства	-	-	-
	Итого по разделу V	172538	173 173	196 135
	<b>БАЛАНС</b>	172538	179 783	200 187

Руководитель \_\_\_\_\_ Н. В. Аксёнов  
(расшифровка подписи)

« 01 марта 20 18 г. »



Приложение Г  
(обязательное)

(в ред. Приказа Минфина России  
от 06.04.2015 № 57н)

**Отчет о финансовых результатах**

за 31 декабря 2017 г.

Дата (число, месяц, год)	31   12   2017		
Форма по ОКУД	0710002		
Организация	Общество с ограниченной ответственностью «РБК-Кондитер»	по ОКПО	91918382
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	6670339625
Вид экономической деятельности	Оптовая-розничная торговля	по ОКВЭД	-
Организационно-правовая форма/форма собственности	Открытое акционерное общество / частная собственность	по ОКОПФ/ОКФС	1 23 00   16
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)		по ОКЕИ	384 (385)

Пояснения 1	Наименование показателя 2	За <u>31 декабря</u>	За <u>31 декабря</u>
		20 <u>17</u> г. 3	20 <u>16</u> г. 4
	Выручка 5	146 776	151 884
6	Себестоимость продаж	150 884	160 258
	Валовая прибыль (убыток)	(4 108)	(8 374)
6	Коммерческие расходы	-	-
6	Управленческие расходы	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	(4 108)	(8 374)
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	-	-
12.1	Прочие доходы	5 188	10 520
12.1	Прочие расходы	7 000	14 000
	Прибыль (убыток) до налогообложения	1 062	2 132
	Текущий налог на прибыль	(380 000)	(426 000)
	Чистая прибыль (убыток)	1 453	2 558



Продолжение Приложение Г  
(обязательное)

Пояснения 1	Наименование показателя 2	За 31 декабря	За 31 декабря
		20 17 г. 3	20 16 г. 4
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Совокупный финансовый результат периода 6	1 453	2 558
	Справочно		
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	-	-

Руководитель  
" 09 марта 2018 г.

Н. В. Аксёнов  
(расшифровка подписи)

