

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

Институт финансов, экономики и управления
Кафедра «Финансы и кредит»

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Финансы и кредит

(наименование профиля, специализации)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Формирование системы финансового контроллинга в организации»
(на примере ЗАО «Зара СНГ»)

Студент

А.А. Захарова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Е.Н. Золотарева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультанты

Н.В. Яценко

(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)

« _____ » 201__ г.

Тольятти 2018

Аннотация

Тема бакалаврской работы: формирование системы финансового контроллинга в организации (на примере ЗАО «Зара СНГ»).

Целью бакалаврской работы является совершенствование системы финансового контроллинга в организации.

Объект исследования: ЗАО «Зара СНГ».

Предмет исследования: финансовый контроллинг организации ЗАО «Зара СНГ».

Практическая значимость исследования состоит в разработке рекомендаций по усовершенствованию системы финансового контроллинга ЗАО «Зара СНГ».

Структура и объем данной бакалаврской работы состоит из 66 страниц, на которых располагаются: введение, три основные главы, заключение, список используемой литературы, приложения, 13 таблиц, 8 рисунков.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, излагаются цель и задачи бакалаврской работы, указаны объекты и предмет исследования.

Первая глава содержит изучение теоретических основ финансового контроллинга, его понятие и виды, цели, задачи, инструменты и методы, методические основы внедрения финансового контроллинга в организации.

Вторая глава является анализом финансово-хозяйственной деятельности организации на примере ЗАО «Зара СНГ». В данной главе представлены: организационно-экономическая характеристика организации, анализ, оценка.

В третьей главе описывается внедрение системы финансового контроллинга в организацию на примере ЗАО «Зара СНГ». В главе рассматривается: формирование финансовой структуры, расчет расходов на внедрение системы контроллинга, экономическая эффективность.

Заключение содержит основные выводы и предложения по усовершенствованию системы финансового контроллинга для ЗАО «Зара СНГ».

ABSTRACT

The graduation work is about formation of the financial controlling system in the company.

At present, the development of the modern Russian market, the planning of finance becomes one of the defining elements of the integrated planning system in the company, the most important stage of the rational management mechanism.

The aim of the work is the improvement of the financial controlling system in the company "Zara".

To achieve this goal, we develop recommendations for improving financial controlling system in the company "Zara".

The graduation work may be divided into several logically connected parts which are an introduction, three parts, conclusion and a list of references.

We first discuss the theoretical bases of the financial controlling system in the company. Then we analyze the main results of the financial and economic controlling system in the company "Zara". Next we develop and implement the financial controlling system in the company "Zara".

The main problem for "Zara" is inefficient planning. Our recommendations in the final part will help solve "Zara" the problem of the economic resources distribution.

The new system proposed by us will help save "Zara" on penalties for late fulfillment of contractual terms, as well as by reducing receivables and payables.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические и методические основы финансового контроллинга в организации	7
1.1 Понятие и виды финансового контроллинга.....	7
1.2 Цели, задачи, инструменты и методы финансового контроллинга в организации	11
1.3 Методические основы внедрения финансового контроллинга.....	15
2 Анализ финансово–хозяйственной деятельности и финансового состояния ЗАО «Зара СНГ» за период 2015 – 2017 гг.....	24
2.1 Организационно–экономическая характеристика ЗАО «Зара СНГ».....	24
2.2 Анализ имеющейся системы финансового контроллинга в организации	30
2.3 Оценка эффективности системы финансового контроллинга в организации	33
3 Внедрение системы финансового контроллинга в ЗАО «Зара СНГ».....	37
3.1 Формирование финансовой структуры организации	37
3.2 Расчет расходов на внедрение системы финансового контроллинга в ЗАО «Зара СНГ».....	47
3.3 Экономическая эффективность от внедрения системы финансового контроллинга	49
Заключение	52
Список используемой литературы	54
Приложения	58

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена серьезными изменениями за последние годы в планировании, учете и контроле. В настоящее время, учитывая развитие современного российского рынка, контроллинг финансов становится одним из определяющих элементов системы комплексного планирования в организации, важнейшим этапом механизма рационального управления. В связи с этим, из базовых характеристик экономики организации независимо от поставленных целей – обеспечения конкурентоспособности, безопасности, стабильности и устойчивого развития наиболее значимым является финансовый потенциал.

Существует несколько подходов к финансовому управлению, наибольшее внимание уделяется определению приоритета использования прогнозно-аналитических методов для достижения поставленных целей организации.

Система финансового контроллинга ориентирована на планирование и предвидение перспективных потребностей, которое обеспечит организации успешное и долгосрочное существование на рынке.

Формирование системы финансового контроллинга требует определенного подхода для каждой организации. Особенности формирования и принципы развития системы финансового контроллинга организации обусловили актуальность темы данного исследования.

Таким образом, целью данной выпускной квалификационной работы является совершенствование системы финансового контроллинга в организации.

Главными задачами данной выпускной квалификационной работы являются:

- изучение теоретических основ контроллинга и обоснование актуальности использования его инструментов;
- анализ теоретических основ построения финансового контроллинга в организации;

- анализ основных результатов финансово – хозяйственной деятельности организации ЗАО «Зара СНГ»;
- анализ имеющейся системы финансового контроллинга в организации;
- разработка и внедрение системы финансового контроллинга в ЗАО «Зара СНГ».

Предметом исследования являются методические основы построения системы финансового контроллинга.

Объектом исследования выступает торговая организация ЗАО «Зара СНГ».

Научная новизна исследования заключается в разработке модели финансового контроллинга для филиала зарубежной организации с учетом выявленных отраслевых особенностей, влияющих на организацию финансового контроллинга на организации отрасли торговли.

Научная новизна содержится в следующих положениях, выносимых на защиту:

- на основе анализа отраслевых особенностей предложена новая финансовая структура организации с выделением центров финансовой ответственности и центров финансового управления;
- разработана система бюджетов организации, учитывающая специфику деятельности.

Практическая значимость исследования заключается в том, что основные рекомендации, а так же выводы и результаты по проделанной работе могут использоваться в будущем ходе работы организации при формировании системы финансового контроллинга в ЗАО «Зара СНГ».

Основой исследования послужили теоретические труды отечественных и зарубежных экономистов: Анискина Ю.П., Бородушко И.В., Карминского А.М., Коневой О.В., Лаута Ю.С., Негашева Е.В., Тепляковой Т.Ю. и др., публикации в периодической печати, результаты собственных исследований.

1 Теоретические и методические основы финансового контроллинга в организации

1.1 Понятие и виды финансового контроллинга

В современном мире в нестабильном экономическом положении находятся многие организации. Для здорового конкурентирования среди подобных товаров и услуг требуется принимать оптимальные решения, которые будут обеспечивать эффективный механизм работы организации комплексного планирования, основным элементом которого, является система контроллинга.

Термин «контроллинг» зародился в Америке в XV веке, а его практическое использование и развитие принадлежит Англии. В 70-х годах систему контроллинга стали использовать в Западной Европе, и уже в конце 80-х в странах с развитой рыночной экономикой, система была широко распространена в СНГ, как управление по отклонениям.

Стоит отметить, что в российской экономической науке не существует определенного научного термина финансового контроллинга, ясно лишь, что в данный промежуток времени он представляет собой новую концепцию финансового планирования. Анализ трактовок термина, применяемых в теории и на практике представлен в таблице Г.1(Приложение Г) и объединяет две составляющие: финансовый контроллинг, как философия и контроллинг, как инструмент.

Генезис концепций финансового контроллинга заключается в том, что основная идея разрабатывалась в качестве будущего средства активного предотвращения банкротства организации.

Итак, роль подсистемы финансового контроллинга в процессе управления организацией заключается в том, что его управленческий процесс можно считать системой определенных знаний, философией или идеологией финансового управления организацией.

В настоящее время концепция финансового контроллинга основывается на двух базовых положениях. Во-первых, управление организацией

представляется как сложная социально–техническая система, у которой основная цель заключается в обеспечении долгосрочного существования организации и рост благосостояния его собственника. Во–вторых, сам контроллинг как часть управления представляет процесс реализации функций управления.

Финансовый контроллинг предполагает ряд этапов: постановка проблемы, выбор альтернатив, их оценка, принятие стратегического решения, тактика реализации и контроля. Это и есть взаимосвязанная система планирования и контроля хозяйственной деятельности организации.

Отсюда, можно определить, что финансовый контроллинг является своего рода оптимальным видом планирования хозяйственной деятельности и главной составляющей работы контроллера.

Без финансового контроллинга нельзя говорить об управлении организацией. При этом важно помнить, что финансовый контроллинг не выполняет управленческую функцию, контроллер управленческих решений не принимает и руководство организацией заменить не может [34, с.77].

Несмотря на отсутствие единой концептуальной модели финансового контроллинга, имеется три группы концепций ориентированные на бухгалтерский учет, систему финансового менеджмента и информатизацию [39, с. 52].

При этом в настоящее время в финансовом контроллинге сложились два основных направления: американское и немецкое (европейское). Отличие заключается в сущности задач, которые идентифицируются (рисунок 1).

Американская модель



Немецкая модель



Рисунок 1 – Американская и немецкая модели финансового контроллинга [33, с.45]

Рисунок 1 подтверждает мнение ученых Р. Набок и А. Набок о том, что американская модель финансового контроллинга сконцентрирована преимущественно на вопросах учета, планирования, информирования и анализа. В немецкой концепции управления финансовый контроллинг включает управленческий учет, связанный с выработкой системы контрольных показателей и разделением ответственности по центрам учета [36, с. 59]. Российской модели финансового контроллинга ближе немецкая модель, так как она охватывает только внутренний учет и отчетность.

Анализ представленных направлений финансового контроллинга показывает, что для функционирования системы планирования, контроля, анализа отклонений, координации, внутреннего консалтинга и общего информационного обеспечения руководства требуются данные, которые бухгалтерия предоставляет контроллеру. Система контроллинга позволяет

управлять процессом текущего анализа плановых и фактических показателей так, чтобы можно было исключить ошибки и не только текущие, но и будущие.

Итак, представленный выше анализ показал, что основное назначение контроллинга – прогнозирование и профилактика кризисного положения. В настоящее время не существует определенной модели контроллинга, но в зависимости от функций и инструментов достижения целей контроллинг подразделяется на:

- стратегический (делать правильное дело) финансовый контроллинг, который выступает в качестве внутреннего аналитика менеджеров и руководителя организации при выработке экономической стратегии, стратегических целей и задач ориентирующихся на анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз;

- оперативный (делать дело правильно) финансовый контроллинг подразумевает пошаговое продвижение к стратегическим целям посредством выработки и достижения оперативных целей в гармонии со стратегией опирающийся на внутренние источники информации;

- ситуационный (что делать, если дело делается неправильно) финансовый контроллинг заключается в регулировании исполнения оперативного и стратегического планов. Цель ситуационного финансового контроллинга – обоснование причин отклонений и выработка корректирующих действий. [22, с.67].

Сравнительная характеристика стратегического и оперативного видов финансового контроллинга представлена в таблице Д.2 (Приложение Д). В целом рассматриваются результаты исполнения бюджетов, оцениваются финансовые показатели, разрабатываются предложения.

К сфере функциональных компетенций финансового контроллинга, как правило, принадлежит и внутренний аудит как совокупность процедур по проверке соответствия фактического состояния объекта аудита нормативному.

Выбирая правильный момент внедрения системы финансового контроллинга важно обязательно учесть наличие у организации достаточного количества финансовых и людских ресурсов.

Для преодоления проблем каждой организации следует прежде проанализировать их причины и найти средства, которые позволят их предотвратить. Затем следует обратить внимание на обучение сотрудников, найти семинар или симпозиум, который помог бы раскрыть преимущества контроллинга. Только на такой почве можно будет начинать разрабатывать указанную систему. К внедрению новой системы нужно привлекать только опытных сотрудников и четко разграничивать их функции, делать акцент на опыт передовых предприятий [13, с.120].

Таким образом, финансовый контроллинг является предметом управления финансовой деятельностью организации и имеет большое значение для системы финансового управления. Контроллинг требует регулярного контроля и оптимизации, определяемой трансформациями внешней и внутренней среды. Это необходимо для того, чтобы финансовый контроллинг служил для развития организации, а не препятствовал ему. От уровня его организации и качества применения на практике зависит результативность бизнес-деятельности компании и ее развитие в будущем.

1.2 Цели, задачи, инструменты и методы финансового контроллинга в организации

Обычно, рассматривая финансовый контроллинг, исходят из неоднозначности этого понятия, вследствие этого он рассматривается с двух позиций: во первых – как система и, во вторых – как процесс.

При изучении финансового контроллинга как системы, следует изучить, какова структура системы, ее компоненты, функции каждого компонента структуры и т.д.

Итак, структурой финансового контроллинга будет являться совокупность подсистем управленческого учета, информационного

обеспечения, планирования и мониторинга. Основные ее компоненты – это эффективная работа организации или философия доходности и прибыльности; формирование стратегических и тактических целей организации; решение задач целевого управления; разбиение задач на циклы.

Основными целями контроллинга являются планирование, управление, контроль, информационное обеспечение мероприятий в области финансов. Отсюда, контроллинг синтезирует инструменты и методы менеджмента, логистики, бухгалтерского учета и т.п. Кроме того, контроллинг рассматривается в качестве сравнения плановых и фактических показателей, выполненных на более высоком организационном уровне, чем при анализе.

Контроллинг прогнозирует хозяйственную деятельность организации, оптимизирует соотношения затрат и полученных результатов, предвидит результаты деятельности; принимает эффективные управленческие решения. Наиболее важным является то, что контроллинг позволяет обнаружить и исключить слабые места до того, как они становятся негативными факторами.

Для того чтобы успешно выполнять цели и задачи, а также структурировать указанные выше компоненты, финансовый контроллинг должен быть гибким, т.е. должен уметь приспосабливаться к изменениям внутренней и внешней среды организации. Наибольшая сложность представляет динамика показателей, согласно которой потребуется корректировать систему финансового контроллинга.

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

Финансовый контроллинг как процесс представляет собой несколько стадий [16, с.68]:

- стратегический анализ;
- выработку альтернативных вариантов стратегий;
- выбор эффективной стратегии из выделенных вариантов;
- разработку дерева целей;

- иерархию приоритетов стратегических целей и тактических задач, их соподчиненность и координацию;

- разработку механизма реализации стратегии и тактики дерева целей;
- оценку эффективности инструментов и конкретных технологий;
- формирование системы предполагаемых результатов;
- формирование адекватной системы финансового контроллинга.

После прохождения указанных стадий осуществляется проверка соответствия системы контроля целям, стратегии и тактическим задачам; поставленных целей – механизму реализации и предполагаемым результатам; ожидаемых результатов с фактически полученными результатами и в заключение – корректировка стратегии и механизмов реализации в целом по системе план – факт – отклонение [28, с.103].

К задачам финансового контроллинга относятся:

- обеспечение ликвидности и поддержание рентабельности организации;
- согласование финансового и внутреннего производственного учета;
- обоснование взаимосвязи между внутренними и внешними сферами, так как у отдельной группы товаров имеющих успех посредством бюджета осуществляется управление имеющимися (финансовыми) ресурсами;
- использование на практике финансово–экономических показателей [40, с. 51].

Основной принцип концепции финансового контроллинга основан на оперативном сравнении основных плановых и фактических показателей. При этом цель – это выявление разницы между этими показателями и определение взаимосвязи и взаимозависимости отклонений.

Принципами, на основе которых строится система финансового контроллинга являются [32, с.60]:

- направленность на реализацию финансовой стратегии, который должен отражать основные приоритеты финансового развития организации;

– многофункциональность – обеспечение в финансовом контроле более выгодных показателей, возможности сравнения и обеспечение взаимосвязи с другими контролируемыми финансовыми показателями;

– ориентированность на количественные стандарты выражается конкретными количественными показателями. Качественные аспекты также выражаются в количественной системе стандартов. Производится это для того, чтобы показатели могли быть сравнимыми;

– соответствие методам финансового анализа и планирования. Первый показывает фактически достигнутые результаты, второй представляет собой плановые стандарты, что можно использовать для финансового контроля;

– своевременность операций – основное условие в том, чтобы финансовый контроллинг мог предупредить кризис или устранить проблемы вовремя, пока не наступили тяжелые времена;

– гибкость – умение приспособиться к новым ситуациям на рынке, финансовым инструментам деятельности, технологиям и методам;

– простота построения – финансовый контроллинг должен требовать меньших усилий, чтобы менеджеры не боялись рисков;

– экономичность – минимизация расходов с позиций их адекватности эффекту финансового контроля, объем расходов не должен превышать размера эффекта осуществления финансового контроллинга.

В качестве основных функций финансового контроллинга можно представить следующие [7, с.89]:

– наблюдение за реализацией заданий, установленных системой запланированных финансовых показателей и общих нормативов;

– диагностика отклонений и существенного снижения темпов финансового развития организации;

– нормализация финансовой деятельности вследствие разработки оперативных управленческих решений;

– корректировка планов при изменении внешней или внутренней финансовой среды организации, конъюнктуры рынка, сферы и видов деятельности и т.п.

Если описывать, в общем, то к инструментальным аспектам финансового контроллинга относятся: система отчетности, система сбалансированных показателей, управление стоимостью компании, процессно–ориентированное управление, бюджетирование, управление рисками.

Таким образом, основной целью финансового контроллинга является ориентация, а основной задачей – обеспечение прибыльности, ликвидности и платежеспособности организации. Рассмотренные выше принципы, функции финансового контроллинга дают четкую картину его организации. Далее следует рассмотреть инструменты и методы финансового контроллинга.

1.3 Методические основы внедрения финансового контроллинга

Наиболее значимым фактором начала внедрения системы является финансовый потенциал, который обеспечит организации безопасность, стабильность и устойчивый рост на экономическом рынке, а так же конкурентоспособность. Организацию системы финансового контроллинга можно рассматривать как технологию введения контроллинга в организационную структуру. Исходя из этого для начала удобнее определить технологию внедрения, и далее менять под нее организационную структуру организации.

Для функционирования любой организации нужна информация относительно деятельности конкурентов, экономической обстановки в стране, видах товаров и услуг, пользующихся популярностью, и их цена. Исходя из этого, сделаем вывод о том, что информация является ключевым ресурсом организации, без которой невозможно принимать рациональные управленческие решения.

В сфере финансового планирования контроллинг поможет обеспечить:

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

Следует отметить, что организация имеющая филиалы, должна в его структуру включить подразделение, курирующее эту филиальную сеть. Но если организационная структура не интегрирована, то будет существовать проблема во взаимодействии и обмене информацией между бухгалтерией и финансовым контролером.

Технология внедрения системы финансового контроллинга хозяйствующего субъекта реализуется путем свершения следующих действий [13, с.98]:

1) принятие решений о разработке системы финансового контроллинга в организации;

2) проведение диагностики имеющейся системы управления финансами. Здесь внимание акцентируется на состоянии системы планирования, наличии определенных барьеров и состоянии системы учета затрат по местам возникновения, а также по видам товаров.

3) разработка концепции развитой системы управления организацией. Это происходит путем формирования технического задания на построение системы управления и на разработку системы финансового контроллинга. Идеальная концепция управления строится на анализе моделей лучших существующих организаций, а также на основе тенденций современного менеджмента. При этом стоит отметить, что для достижения наилучших результатов:

- организационная структура должна быстро подстраиваться под изменяющуюся конъюктуру окружающей среды;
- персонал должен мыслить категориями выгоды для организации в целом;
- система управленческого учета должна позволять видеть работу отделов;
- оперативные планы организации должны быть согласованы;
- руководство обязано знать факторы успеха своей организации, конкурентов и рынка;
- мобильность и гибкость управленческого персонала должны быть высокой и стремиться к самоорганизации.

4) формирование инструментальной базы финансового контроллинга и создание службы контроллинга для изменений организационной структуры организации. Начиная с этого момента контроллер, выбирает методы, методики и инструменты и обосновывает их использование для построения новой или усовершенствования предыдущей системы контроллинга.

5) введение финансового контроллинга в текущую деятельность организации. На данном этапе контроллер демонстрирует действенность избранных и разработанных им инструментов, доказывает важность вышестоящему руководству иметь эту новую систему, позволяющую осуществлять «прозрачный» менеджмент, вместо предыдущей старой системы финансового контроллинга.

6) упрочнение позиции контроллеров, при котором важно взаимное доверие, совместная работа и партнерская коммуникация, чтобы менеджеры были не только довольны результатами деятельности контроллеров, но и могли реально достигать поставленных целей организации.

7) значительность и значимость финансового контроллинга. На этом моменте финансовый контроллинг должен получить полное признание. Контроллер, выступающий в качестве модератора при формировании показателей деятельности организации, налаживает сотрудничество с

менеджерами высшего звена. Далее новая система финансового контроллинга распространяется в функциональные подразделения (может быть создан контроллинг маркетинга, контроллинг логистики, контроллинг научно-исследовательских разработок и т.п.).

Впоследствии анализируя нововведения происходит регулярное усовершенствование функций, задач и инструментов финансового контроллинга в соответствии с изменениями внешней среды, а так же внедряются более совершенные методики планирования и прогнозирования, анализа рисков и потенциалов организации.

От любого построения организационной структуры зависит вся финансовая политика организации, и только от правильно-сформированной и меняющейся системы контроллинга зависит благоприятный исход для организации в будущем. В данное время существующие Центры финансовой ответственности часто используются в финансовом контроллинге и преобразовываются в несколько другом виде: «центры прибыли (профит-центры), центры инвестиций (венчур-центры), центры затрат (затратные центры) [20, с.129].

Рассматривая структуру каждого из центров ответственности можно разделить их по уровням управления в зависимости от подчиненности, а так же целей и задач планирования и контроля. Так каждый подуровень занимается решением вопросов о необходимости составления определенных бюджетов.

Центры бюджетов можно представить как перечень доходов и расходов по операциям, которые были совершены центром на планируемый период. Так же необходимо связать бюджеты, входящие в состав основного бюджета организации с бюджетами отделов. Для примера возьмем бюджет закупок, который в организации определяет потребность в ресурсах, и в то же время является бюджетом центра финансовой ответственности отдела снабжения. Так для разного типа организационных структур используются разные виды объединения Центра бюджетов финансовой ответственности [5, с.155].

Таким образом, для внедрения финансового контроллинга следует провести децентрализацию структуры организации. До этого шага следует сформировать центры финансовой ответственности, и как следствие распределить их по уровням в зависимости от подчинения. Следующее действие нуждается в определении основных показателей деятельности центров. Для контроля важно ввести персонализацию учетных документов. Для того, чтобы запланированная деятельность могла реализоваться, менеджерам центров составляют бюджет и представляют сводку по предшествующим фактическим затратам и так же по результату в разрезе бюджета. Требуется точно определить персональную ответственность каждого менеджера за обновление бюджетных показателей и принятие решений по своему центру.

Основной проблемой для организаций торговли является неэффективное планирование. Несмотря на высокую затратность, оптимальным решением существующих проблем может стать разработка и внедрение системы контроллинга при помощи метода создания центров финансовой ответственности.

Финансовый контроллинг имеют распространенные группы аналитических финансовых коэффициентов, которые демонстрируют эффективность внутреннего финансового контроля в организации.

Коэффициенты оценки финансовой устойчивости организации дают возможность оценить уровень финансовых рисков, связанных со структурой источников формирования капитала организации и, соответственно, степень ее финансовой стабильности в ходе будущего развития. Чтобы провести такую оценку, в ходе финансового анализа вводятся следующие основные показатели.

Коэффициент автономии (КА):

$$KA = \frac{CK}{K}, KA = \frac{ЧА}{A}, \quad (1)$$

где CK – сумма собственного капитала организации;

ЧА – стоимость чистых активов;

K – общая сумма капитала;

A – общая стоимость всех активов.

Коэффициент финансирования (КФ):

$$K\Phi = \frac{ЗК}{СК}, \quad (2)$$

где $ЗК$ – сумма привлеченного организацией заемного капитала.

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

$$KЗ = \frac{ЗК}{K}, \quad (3)$$

Коэффициент текущей задолженности (КТЗ):

$$КТЗ = \frac{ЗК_k}{СК}, \quad (4)$$

где $ЗК_k$ – сумма привлеченного организацией краткосрочного заемного капитала.

Коэффициент долгосрочной финансовой независимости (КДН):

$$KДН = \frac{СК + ЗК_d}{A}, \quad (5)$$

Коэффициенты оценки платежеспособности (ликвидности) иллюстрируют возможность организации вовремя погашать свои текущие финансовые обязательства, используя оборотные активы различного уровня ликвидности.

Коэффициент абсолютной платежеспособности, или «кислотный тест» (КАП):

$$КАП = \frac{ДА + КФИ}{ОБ_k}, \quad (6)$$

где $ДА$ – сумма денежных активов организации;

$КФИ$ – сумма краткосрочных финансовых инвестиций компании;

$ОБ_k$ – сумма всех текущих финансовых обязательств.

Коэффициент промежуточной платежеспособности (КПП):

$$KПП = \frac{ДА + КФИ + ДЗ}{ОБк}, \quad (7)$$

где ДЗ – сумма дебиторской задолженности всех видов (средняя или на определенную дату).

Коэффициент текущей платежеспособности (КТП):

$$КТП = \frac{ОА}{ТФО}, \quad (8)$$

где ОА – сумма всех оборотных активов организации;

ТФО – сумма всех текущих финансовых обязательств компании. Коэффициенты оценки оборачиваемости активов демонстрируют скорость того, как уже сформированные активы оборачиваются в процессе хозяйственной деятельности организации.

Коэффициент оборачиваемости всех используемых активов в рассматриваемом периоде (КОа):

$$КОа = \frac{ОР}{А}, \quad (9)$$

где ОР – общий объем реализации продукции в рассматриваемом периоде.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов организации в рассматриваемом периоде (КОоа):

$$КОоа = \frac{ОР}{ОА}, \quad (10)$$

где ОА – средняя стоимость оборотных активов в рассматриваемом периоде (рассчитанная как средняя хронологическая).

Период оборота всех используемых активов в днях (ПОа):

$$ПОа = \frac{А}{ОРо}, ПОа = \frac{Д}{КОа} \quad (11)$$

где ОРо – однодневный объем реализации продукции в рассматриваемом периоде;

Д – число дней в рассматриваемом периоде.

Коэффициенты оценки оборачиваемости капитала показывают, как быстро используемый организацией капитал в целом и отдельные его элементы оборачиваются в процессе ее хозяйственной деятельности.

Коэффициент оборачиваемости всего используемого капитала в рассматриваемом периоде (KO_k):

$$KO_k = \frac{OP}{K}, \quad (11)$$

где K – средняя сумма всего используемого капитала организации.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала в рассматриваемом периоде ($KO_{ск}$):

$$KO_{ск} = \frac{OP}{CK}, \quad (13)$$

Коэффициент оборачиваемости привлеченного заемного капитала в рассматриваемом периоде ($KO_{зк}$):

$$KO_{зк} = \frac{OP}{3K}, \quad (14)$$

Коэффициенты оценки рентабельности (прибыльности) демонстрируют возможность организации создавать нужную прибыль в ходе своей хозяйственной деятельности и определяют общую эффективность использования активов и вложенного капитала.

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

$$Pa = \frac{ЧПо}{A}, \quad (15)$$

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

Коэффициент рентабельности собственного капитала, или коэффициент финансовой рентабельности ($P_{ск}$):

$$P_{ск} = \frac{ЧПо}{СК}, \quad (16)$$

Коэффициент рентабельности реализации продукции, или коэффициент коммерческой рентабельности ($P_{рп}$):

$$P_{рп} = \frac{ЧПрп}{ОР}, \quad (17)$$

Оценка указанных показателей в динамике за нужный промежуток времени показывает эффективность финансового контроля и финансово-хозяйственной деятельности организации в целом.

Таким образом, по итогам первой главы можно сделать ряд выводов.

Анализ термина категории «финансовый контроллинг объединяет две составляющие: финансовый контроллинг как философия и контроллинг как инструмент.

Слияние концепций финансового контроллинга заключается в том, что основная идея разрабатывалась в качестве средства активного предотвращения банкротства организации.

Контроллинг прогнозирует хозяйственную деятельность организации, оптимизирует соотношения затрат и полученных результатов, предвидит результаты деятельности; принимает эффективные управленческие решения. Наиболее важным является то, что контроллинг позволяет обнаружить и исключить слабые места до того, как они становятся негативными факторами.

Финансовый контроллинг имеет распространенные группы аналитических финансовых коэффициентов, которые демонстрируют эффективность внутреннего финансового контроля в организации.

Коэффициенты оценки финансовой устойчивости организации дают возможность оценить уровень финансовых рисков, связанных со структурой источников формирования капитала и, соответственно, степень ее финансовой стабильности в ходе будущего развития.

Правильный и грамотный финансовый контроллинг можно создать, если соблюдать четыре главных принципа:

1) принцип движения и торможения состоит в том, что организация заинтересована в развитии и росте прибыли, из этого следует, что для достижения данной цели придется нарастить производство, создать новые точки рынка и сбыта, найти новых клиентов путем создания привлекательных условий и т.п. задача контролера состоит в наблюдении за развитием движения.

2) принцип своевременности зависит от актуальной информации, которая будет предоставлена руководству для принятия своевременного решения.

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

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

2 Анализ финансово–хозяйственной деятельности и финансового состояния ЗАО «Зара СНГ» за период 2015 – 2017 гг.

2.1 Организационно–экономическая характеристика ЗАО «Зара СНГ»

Закрытое акционерное общество «Зара СНГ» (далее по тексту – ЗАО «Зара СНГ») зарегистрировано 14 ноября 2002 г. Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москва.

ЗАО «Зара СНГ» является коммерческой организацией и осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом, Конституцией РФ и действующим законодательством РФ.

Местонахождение ЗАО «Зара СНГ»: 123112, город Москва, Пресненская набережная, дом 10.

Правовое положение ЗАО «Зара СНГ» определяется действующим законодательством РФ и Уставом организации. ЗАО «Зара СНГ» относится к юридическим лицам и обладает собственным имуществом, которое

учитывается на его независимом балансе, имеет право от своего имени покупать и реализовывать как имущественные, так и личные неимущественные права, несет обязанности, может выступать истцом и ответчиком в судебных заседаниях.

Права и обязанности юридического лица ЗАО «Зара СНГ» приобрело с даты своей государственной регистрации. ЗАО «Зара СНГ» обладает круглой печатью с личным фирменным названием и указанием его местонахождения.

ЗАО «Зара СНГ» имеет расчетный счет в рублях в отделение ПАО «Сбербанк». У общества имеются свой фирменный знак, а также штампы и бланки с его личным наименованием, и прочие средства визуальной идентификации.

ЗАО «Зара СНГ» обладает гражданскими правами и выполняет гражданские обязанности в рамках осуществления им закрепленной в уставе деятельности в соответствии с действующим российским законодательством.

Целью общества является осуществление предпринимательской деятельности на получение прибыли на вложенный капитал в соответствии с законодательством РФ.

Предметом деятельности является:

- торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах;
- торговля оптовая неспециализированная;
- прочие виды деятельности.

ЗАО «Зара СНГ» является одним из представителей холдинга «Inditex S.A.» в России. Который с вою очередь объединяет такие международные розничные торговые сети как Zara и Massimo Dutti, Bershka и Pull&Bear, Stradivarius и Oysho. Главным образом особенностью всех перечисленных ранее торговых сетей является то, что в магазинах осуществляется торговля собственной продукцией, производство и дизайн которой происходит внутри холдинга.

Ценности ЗАО «Зара СНГ» следующие:

- конечный покупатель всегда занимает первое место в работе организации. Каждый сотрудник должен всегда учитывать интересы конечного покупателя;
- организация старается опережать ожидания своих клиентов, их потребности, стремится к достижению и использованию лучшей практики, поддерживает инициативу;
- оценивание стоимости любого ресурса и бережное и экономное отношение к нему;
- организация ведет честный и открытый бизнес;
- организация уважает всех заинтересованных партнеров и понимает, что уважение служит основой роста;
- ответственно относится к выполнению взятых на себя обязательств.

Продукция компании гарантирует хороший и стабильный спрос покупателей, ведь для покупателя важна не только цена, внешний вид, но и качество, вызывающее доверие.

Приоритеты ЗАО «Зара СНГ» представлены на рисунке 3.

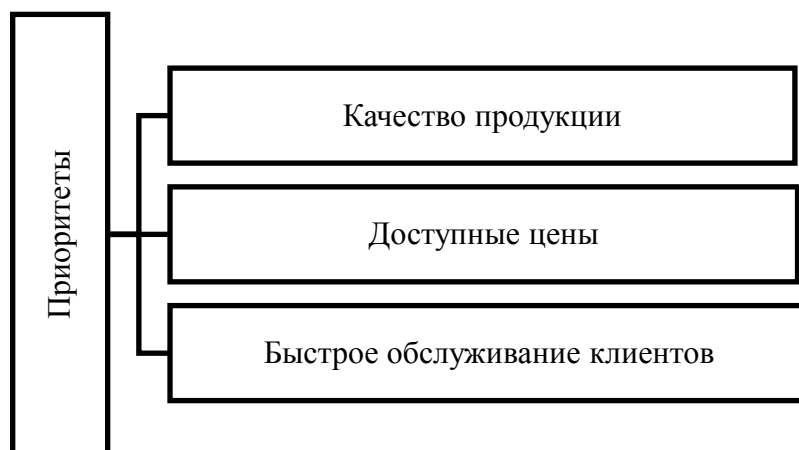


Рисунок 3 – Приоритеты работы ЗАО «Зара СНГ»

ЗАО «Зара СНГ» является филиалом компании «Inditex S.A.», которая в свою очередь является испанской многонациональной компанией. Основателем и крупнейшим акционером является Амансио Ортега. Нынешним председателем является Пабло Исла. Заместителем председателя является Хосе

Арнау Сиерра. Организация была основана в 1985 году, но история насчитывает почти 50 лет. Штаб-квартира Inditex S.A. находится в городе Артейхо, Испания. На сегодняшний день организация насчитывает свыше 120 000 работников по всему миру. Большинство работников организации – женщины, средний возраст работников – 26 лет.

Inditex S.A. является акционерным обществом. Пакет акции организации Inditex S.A. составляет 623 330 400 млн. руб. 50,01% из них принадлежит компании Gartner, 9,28% – компании Partler, 3,86% – индивидуальным лицам, 36,85% – прочим организациям. Большинство акционеров организации являются ее соучредителями. Крупнейшему акционеру – Амансио Ортега – принадлежит 59% акций.

Под организационной структурой управления понимается:

- перечень отделов, подразделений и служб в аппарате управления, система их организации;
- характер подотчетности друг другу и высшему органу управления организации;
- набор информационных и координационных взаимосвязей.

Президентом организации является Пабло Исла. Организация управляется советом директоров, состоящим из 9 членов: Пабло Исла, Хосе Арнау, Амансио Ортега, компания Gartner, Карлос Эспиноза, Ирен Миллер, Эмилио Торрес, Нилс Андерсен, Жуан Лопес. Совет директоров осуществляет управленческие, административные, представительские функции. Совет каждый год публикует корпоративный управленческий отчет. В организации установлена должность секретаря совета, который не является членом совета, в настоящее время должность занимает Антонио Абадин.

В организации действует исполнительный совет, состоящий из 8 членов Совета директоров. Это самый главный управляющий орган организации, состоящий из главных руководителей.

В компании есть комитет аудита и контроля, в состав которого входят 6 членов совета директоров.

Штаб–квартира компании находится городе Артейхо (Испания). В состав Inditex S.A. входят следующие организации: Zara, Bershka, Pull&Bear, MassimoDutti, Stradivarius, ZaraHome, Oysho, Uterque.

Анализ основных результатов деятельности ЗАО «Зара СНГ» за 2015 – 2017 гг. будет содержаться в таблице Е.3 (Приложение Е) и отражен в виде рисунка 4.

Из таблицы Е.3 (Приложение Е) следует, что за 2016 год объем продаж продукции и работ увеличился на 6462777 тыс. руб., а за 2017 год также произошло увеличение показателя на 3718845 тыс. руб. или на 13,12%. Операционные расходы увеличились в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 10,38%, что в денежном выражении составляет 841041 тыс. руб., а в 2017 году выросли еще на 822482 тыс. руб., то есть на 9,2%.

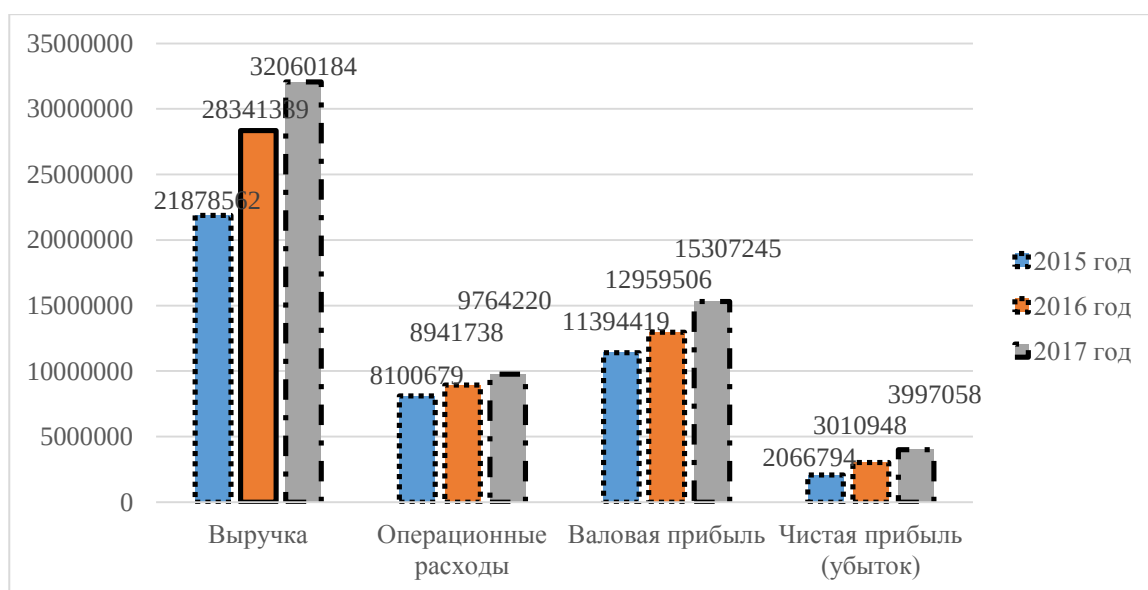


Рисунок 4 – Анализ результатов деятельности ЗАО «Зара СНГ» за период 2015 – 2017 гг. (тыс. руб.)

Таким образом, темпы роста выручки от реализации ЗАО «Зара СНГ» меньше темпов операционных расходов, что является негативным моментом к меньшим темпам роста чистой прибыли (на 986110 тыс. руб. в течение 2017 года).

Для полной экономической характеристики необходимо проанализировать основные технико–экономические показатели

представительства ЗАО «Зара СНГ» за период 2015 – 2017 гг., которые будут отражаться в таблице Ж.4 (Приложение Ж).

Как видно из таблицы Ж.4 (Приложение Ж), валюта баланса ЗАО «Зара СНГ» увеличилась в 2016 году относительно 2015 года на 15,17% и по сравнению с 2016 годом и еще на 17,52% в 2017 году (в абсолютном выражении рост составил 1207676 тыс. руб. и 1606235 тыс. руб. соответственно), что свидетельствует об увеличении объемов деятельности организации и его финансовых ресурсов.

Внеоборотные активы при этом снижались на протяжении всего рассматриваемого периода, главным образом за счет основных средств (падение показателя на 123152 тыс. руб. в 2016 г. и еще на 301587 тыс. руб. в 2017 г.), а также за счет прочих внеоборотных средств (снижение на 14,91% в 2016 г.). Это можно объяснить сокращением количества торговых точек и соответственно основных фондов организации.

Рост оборотных активов в 2016 году произошел за счет: увеличения объемов запасов на 29,94%, дебиторской задолженности на 18,98%, финансовых вложений на 26,83%, денежных средств на 129,03%. При этом сумма НДС и прочих активов за 2016 год снизилась на 16106 тыс. руб. и 1464 тыс. руб., что не сильно повлияло на конечную динамику.

Рост оборотных активов в 2017 году произошел за счет увеличения НДС на 2740 тыс. руб., которые составили к концу 2017 года 47109 тыс. руб., а также за счет дебиторской задолженности, финансовых вложений и денежных средств (увеличение показателей на 154160 тыс. руб., 914457 тыс. руб. и 1056238 тыс. руб. соответственно, или на 14,47%, 172,74% и 95,64%). При этом сумма запасов уменьшилась.

Исходя из анализа динамики пассива представленного в таблице К.5 (Приложение К), можно сделать вывод, что собственный капитал организации увеличился за 2016 год на 861058 тыс. руб. или на 42,36%, в 2017 году – еще на 1397435 тыс. руб. Увеличение данного показателя произошло благодаря нераспределенной прибыли, притом, что уставный и резервный капиталы на

протяжении периода не изменялись. Анализ динамики имущества и источников его формирования можно рассмотреть на рисунке 5.

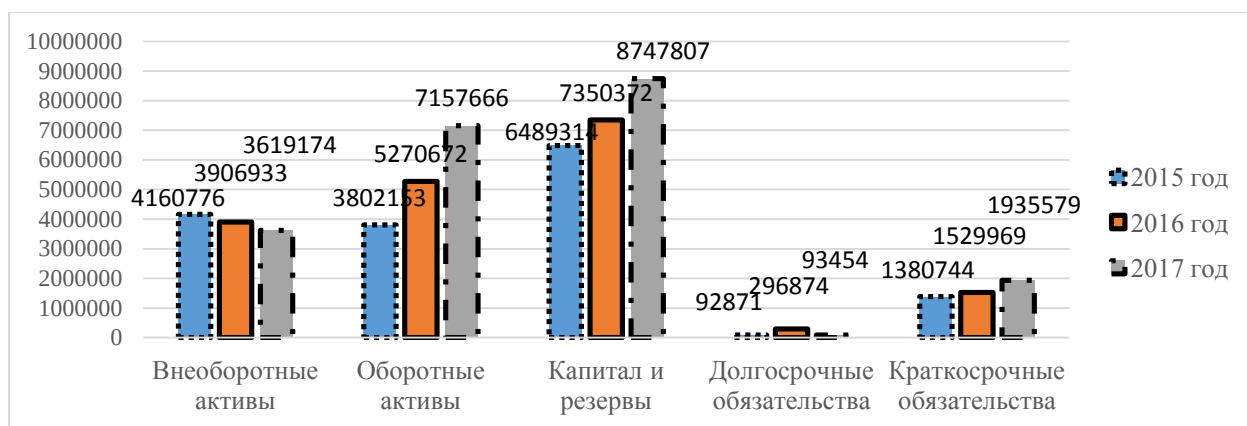


Рисунок 5 – Анализ динамики имущества и источников его формирования за период 2015 – 2017 гг. (тыс. руб.)

На протяжении 2015 г., 2016 г. и 2017 г. ЗАО «Зара СНГ» долгосрочные обязательства показывали неоднозначную динамику, так если в течение 2016 года они выросли на 204003 тыс. руб., то в течение 2017 года – снизились на 203420 тыс. руб., а краткосрочные показывали стабильную тенденцию и в 2015 году увеличились на 149225 тыс. руб., благодаря кредиторской задолженности и оценочным обязательствам. За 2016 год краткосрочные обязательства показали рост еще на 405610 тыс. руб. или на 26,51%.

Таким образом, можно заключить, что ЗАО «Зара СНГ» увеличило основные показатели бухгалтерской отчетности, соответственно показатели выручки также имеют положительную динамику.

2.2 Анализ имеющейся системы финансового контроллинга в организации

Основной целью усовершенствования имеющейся системы финансового контроллинга в организации будет являться принятие руководством правильных, обоснованных решений, направленных на достижение поставленных целей организации. Саму же систему контроллинга, включающую в себя совокупность методов, моделей, алгоритмов, средств, инструментов и процедур, необходимо рассматривать как составную часть

системы управления организацией.

В ЗАО «Зара СНГ» за финансовое планирование и развитие отвечает Генеральный директор, который с точностью должен определить стратегические направления деятельности организации.

Заместитель генерального директора осуществляет текущий контроль исполнения планов. И уже главный бухгалтер принимает или возражает по конкретным значениям показателей.

Финансовый контроллинг в ЗАО «Зара СНГ» осуществляется благодаря соблюдению четырех этапов (регламент отсутствует):

1) финансовый анализ;

Для осуществления первого этапа контроллинга проводят анализ финансовых показателей за предыдущий период. Для этого используют: бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств и статистические данные.

2) составление прогнозных документов;

На втором этапе происходит составление прогнозного баланса и отчета о финансовых результатах, а так же отчет о движении денежных средств (движение наличности), плана работ и плана закупок.

3) корректировка текущих финансовых планов;

Третий этап предусматривает уточнение и конкретизирование текущих финансовых планов посредством показателей прогнозных финансовых документов.

4) составление оперативных финансовых планов.

Четвертый этап является заключительным и в его рамках происходит осуществление оперативного финансового планирования.

Довольно часто получается так, что плановые проекты подразделений не отвечают стратегическому видению вышестоящего руководства, так как на момент составления финансовых проектов руководители подразделений не информированы о конкретных прогнозных числовых значениях. В такой

ситуации Генеральным директором и главным бухгалтером запускается процесс согласования проектов подразделений.

Процедура согласования и контроля над выполнением финансовых планово-утвержденных проектов в ЗАО «Зара СНГ» имеет следующий вид.

В ЗАО «Зара СНГ» главный бухгалтер осуществляет оплату счетов. Перед проведением оплаты главный бухгалтер должен проверить, не будет ли превышен лимит расходов по подразделению. Если произойдет превышение лимита, то осуществляется увеличение бюджетных средств через согласование с Генеральным директором. Для того чтобы руководитель подразделения смог осуществлять расходы, он должен подать заявку главному бухгалтеру с приложением необходимых документов.

Ежемесячно и в течение года в обязанности главного бухгалтера входят отслеживание состояния исполнения финансового плана организации. Так же по вопросу соблюдения исполнения планов проводят совещания, где обсуждается план соблюдения показателей с установленными уровнями.

Так система лимитирования расходов в ЗАО «Зара СНГ» позволяет снизить риски неэффективных расходов с помощью финансовых прогнозных планов. Как и у всех систем у нее имеются недостатки. К примеру, после утвержденного плана система не дает руководителям подразделений стимулов для снижения расходов. Поэтому в конце отчетного периода руководители подразделений должны любыми способами выполнить план бюджета в полном объеме, для того чтобы в следующем году избежать сокращения бюджетов подразделений.

Исходя из приведенного примера, следует отметить перечень основных причин недостатков в процессе финансового планирования в ЗАО «Зара СНГ».

Во-первых, в организации не разработана единая форма для подразделений, а так же можно наблюдать построение неэффективной системы финансового контроллинга, в которой отсутствуют указания (распоряжения, приказы) ответственных лиц и санкций за нарушение сроков, и т.д.

Во-вторых, при составлении прогнозного плана бюджета на подразделение используются укрупненные показатели, а процедура балансировки планов сопутствует большому количеству итераций согласования.

2.3 Оценка эффективности системы финансового контроллинга в организации

Вместе с анализом ликвидности организации ЗАО «Зара СНГ», следует обратить внимание на анализ влияния факторов изменения коэффициентов текущей ликвидности, который будет способствовать оценке платежеспособности организации за весь анализируемый период.

В российских нормативных актах значение коэффициента ликвидности имеет значение коэффициента 2 и более (в мировой практике значение является нормальным от 1.5 до 2.5, в зависимости от отрасли). Значение коэффициента меньше 1 говорит о таком высоком финансовом риске, что организация не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета. Если значение коэффициента больше 3, то, следовательно, это может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала.

Анализ влияния факторов на изменение коэффициента текущей ликвидности ЗАО «Зара СНГ» представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ влияния факторов на изменение величины коэффициента текущей ликвидности ЗАО «Зара СНГ» за период 2015 – 2017 гг. (тыс. руб.)

Показатель	Период, год			Относительные изменения, %		
	2015 год	2016 год	2017 год	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.	2017 г. к 2015 г.
Оборотные активы	3802153	5270672	7157666	138,62	135,80	188,25
Краткосрочные обязательства	1380744	1529969	1935579	110,81	126,51	140,18
Коэффициент текущей ликвидности	2,75	3,44	3,70	125,10	107,34	134,29

Как можно заметить в таблице 6 значения коэффициента текущей ликвидности увеличиваются на протяжении рассматриваемого периода, по

сравнению с предшествующими годами, что свидетельствует о нерационально построенной структуре капитала.

Платежеспособность – это показатель способности ЗАО «Зара СНГ», который показывает готовность организации к выполнению денежных обязательств, за счёт имеющихся в ее распоряжениях денежных средств согласованных по времени проведения оплаты.

Наилучшим исходом у организации считается, когда свободные денежные средства всегда имеются для погашения имеющихся обязательств. Но организация может считаться платежеспособной даже в случае если свободных денежных средств недостаточно или наблюдается их отсутствие. Для достижения в таком случае способности оплаты счетов организация должна быть способна реализовать свои активы и расплатиться с кредиторами.

Показатели платежеспособности организации ЗАО «Зара СНГ» представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ платежеспособности организации ЗАО «Зара СНГ» за период 2015 – 2017 гг.

Показатели	Период, год			Относительные изменения %		
	2015 год	2016 год	2017 год	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.	2017 г. к 2015 г.
Коэффициент текущей ликвидности	2,75	3,44	3,70	120,57	125,09	134,50
Коэффициент быстрой ликвидности	1,30	1,76	2,49	132,30	141,48	191,54
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,65	1,06	1,86	163,08	175,47	286,15
Коэффициент общей платежеспособности	0,53	2,57	2,40	484,90	93,38	452,83
Общая степень платежеспособности	5,40	5,11	5,31	94,63	103,91	98,33

Анализируя коэффициенты текущей ликвидности можно сказать, что структура капитала ЗАО «Зара СНГ» за весь анализируемый период не рациональна. Это может быть связано со снижением экономической активности и сокращением собственного капитала за период 2015 – 2017 гг.

Значение коэффициента быстрой ликвидности так же соответствует установленному значению (больше 1,0). К 2017 году показатель увеличивается на 191,54%, это означает, что активы ЗАО «Зара СНГ» покрывают

краткосрочные обязательства. Так как установленное значение коэффициента быстрой ликвидности соответствуют нормам, то это означает, что в организации происходит сокращение риска потери платежеспособности. Но большую долю ликвидных средств составляет дебиторская задолженность, часть которой будет сложно вовремя взыскать.

По итогам анализа платежеспособности коэффициент абсолютной ликвидности наблюдается в соответствии с нормативным значением (больше 0,2 – 0,5) на протяжении всего периода, в 2015 году он минимален, что говорит о наличии дефицита денежных средств организации ЗАО «Зара СНГ», к 2017 году коэффициент значительно увеличился на 286,15%.

Коэффициент общей платежеспособности на протяжении 2015 г., 2016 г. и 2017 г. соответствует нормативному значению больше или равно 2. Это означает, что организация способна покрыть свои обязательства за счет активов.

В 2017 году рассматриваемый показатель степени общей платежеспособности снижается на 98,33%. Если данный показатель среднемесячной выручки, полученной в отчётном периоде, не будет изменяться, то это отрицательно скажется на способности рассчитываться с кредиторами.

Подводя итоги под данными таблицы 7, можно прийти к общему выводу, что платежеспособность ЗАО «Зара СНГ» не соответствует всем параметрам, следовательно, организация является финансово неустойчивой.

Анализ финансовой устойчивости предполагает расчет следующих коэффициентов, представленных в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ показателей финансовой устойчивости ЗАО «Зара СНГ» за период 2015 – 2017 гг.

Показатели	Значение показателя			Относительные изменения, %		
	2015 год	2016 год	2017 год	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.	2017 г. к 2015 г.
Коэффициент автономии (независимости)	0,81	0,80	0,81	98,80	101,20	100,00
Коэффициент финансового левериджа	1,23	1,25	1,23	101,60	98,40	100,00
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,61	0,65	0,72	106,55	110,77	118,03
Коэффициент покрытия инвестиций	0,83	0,83	0,82	100,00	98,80	98,80
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,58	0,71	0,82	122,40	115,50	141,40
Коэффициент мобильности имущества	0,91	1,35	1,98	148,30	146,60	217,60
Коэффициент мобильности оборотных средств	0,23	0,31	0,50	135,70	161,30	217,40
Коэффициент обеспеченности запасов	1,24	1,37	2,28	110,50	166,40	184,10
Коэффициент краткосрочной задолженности	0,93	0,83	0,95	89,2	114,4	102,1

Исходя из полученных показателей таблицы 8, можно отметить, что коэффициент автономии увеличивается за рассматриваемый период. Рекомендуемое значение для данного показателя – больше 0,5. Увеличение показателя относительно значения в 0,5 к 2017 году характеризует увеличение независимости ЗАО «Зара СНГ» от заемных источников привлеченных средств.

Коэффициент финансового левериджа составляет 1,23 к 2017 году, это связано с уменьшением доли заемных средств в источниках финансирования организации.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами за весь анализируемый период уменьшился на 18,03%, что говорит об увеличении доли оборотных активов организации, финансируемых за счет собственных средств организации.

Коэффициент покрытия инвестиций равен 0,82, это свидетельствует о высокой надежности ЗАО «Зара СНГ» к инвестиционным процессам.

Коэффициент маневренности собственного капитала за весь анализируемый период не изменяется в относительном выражении и также равен 0,82, это говорит о том, что организация финансово зависима, и существует высокий риск неплатежеспособности перед кредиторами.

Однако коэффициент мобильности оборотных средств увеличился на 217,40%. Увеличение показателя в 2017 году можно объяснить оборотными средствами, которые вовлечены в производство ЗАО «Зара СНГ» с большим объемом, что позитивно сказывается на конкурентоспособности организации.

Показатель коэффициента обеспеченности запасов собственными средствами за рассматриваемый период увеличился, что означает отсутствие собственных источников в формировании запасов. Снижение показателя свидетельствует об положительной финансовой устойчивости организации.

Показатель коэффициента краткосрочной задолженности ЗАО «Зара СНГ», указывает на то, что организация имеет неустойчивое финансовое состояние, которое характеризуется отсутствием стабильности в деятельности организации и низкий уровень платежеспособности. Источниками финансирования запасов за 2015 г. и 2016 г. являются по большей части заемные средства, а в 2017 г. отсутствуют.

В то же время, как показал проведенный ранее анализ, на сегодня у компании наметился ряд проблем в организации эффективной хозяйственной деятельности, что делает необходимым пересмотр существующей системы контроллинга ЗАО «Зара СНГ» с целью ее совершенствования.

3 Внедрение системы финансового контроллинга в ЗАО «Зара СНГ»

3.1 Формирование финансовой структуры организации

Как уже отмечалось ранее, на ЗАО «Зара СНГ» существует система контроллинга, однако, в то же время, проведенный анализ деятельности организации позволил сделать вывод о ее несовершенстве. Из этого следует,

что организация финансового контроллинга на ЗАО «Зара СНГ» нуждается в совершенствовании.

Исходя из проведенного исследования, можем говорить о том, что система финансового контроллинга на ЗАО «Зара СНГ» должна включать следующие составляющие: информационную, материально–техническую, методическую и организационную. (рисунок 7).



Рисунок 7 – Составляющие механизма финансового контроллинга для ЗАО «Зара СНГ» и их взаимосвязь

При этом, все составляющие должны быть тесно взаимосвязаны между собой, поскольку в совокупности формируют единый целостный механизм, целью внедрения которого является достижение максимальных результатов от принятых управленческих решений.

Внедрение предложенного механизма финансового контроллинга позволит интегрировать все направления деятельности организации, контролировать и оптимизировать процесс управления организацией, сведя к минимуму затраты.

Исходя из вышеизложенного, основными задачами организации финансового контроллинга в управлении деятельностью ЗАО «Зара СНГ» должны стать следующие:

- проектирование и налаживание бизнес–процессов;

- сбор и анализ информации для принятия решений;
- формирование и разработка альтернатив;
- выявление и оценка рисков, вероятностное негативное влияние которых может привести к нежелательным последствиям для организации;
- предоставление достоверной информации для управленческого звена;
- создание и поддержка единого информационного пространства организации;
- ориентация деятельности организации на будущее и на рынок.

Эффективное функционирование системы финансового контроллинга в организации требует реализации соответствующих главных принципов:

1) принцип движения и торможения состоит в том, что организация заинтересована в развитии и росте прибыли, из этого следует, что для достижения данной цели придется нарастить производство, создать новые точки рынка и сбыта, найти новых клиентов путем создания привлекательных условий и т.п. задача контролера состоит в наблюдении за развитием движения;

2) принцип своевременности зависит от актуальной информации, которая будет предоставлена руководству для принятия своевременного решения;

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

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

Учет и соблюдение предложенных принципов позволит сформировать действенный, актуальный и рациональный механизм финансового контроллинга для ЗАО «Зара СНГ».

Также, в организации следует четко сформулировать требования к механизму финансового контроллинга, в качестве основных, из которых могут

быть предложены следующие:

- соответствие целей механизма финансового контроллинга целям экономической политики организации;
- соблюдение правовых требований законодательства страны;
- согласование изменений в методах управления деятельностью между подразделениями организации.

Крайне важным для внедрения усовершенствованного механизма финансового контроллинга в ЗАО «Зара СНГ» является алгоритм его внедрения. От того, насколько качественно проанализирована существующая система управления организацией и каким образом она собирается совершенствовать контроллинг, зависит не только продолжительность, но и стоимость проекта совершенствования финансового контроллинга. Поэтому совершенствовать механизм финансового контроллинга на ЗАО «Зара СНГ» следует системно и последовательно.

Для обеспечения эффективности контроллинга необходим налаженный механизм организации планирования производственно–хозяйственной деятельности в организации. Механизм планирования деятельности организации характеризует сам процесс планирования и его составляющие элементы. Для обеспечения эффективности указанного процесса на ЗАО «Зара СНГ» установлены принципы, которых необходимо придерживаться и задачи, решение которых будет способствовать реализации указанного процесса.

Главной составляющей планирования в системе контроллинга организации являются цели и задачи деятельности. Первой задачей во время планирования является определение цели и конкретизация задач деятельности организации. На основании цели и задач формируется общая стратегия ЗАО «Зара СНГ». Другими словами, формируется цель в долгосрочном периоде. Далее следует прогнозирование деятельности, включающее определение состояния развития деятельности организации в последующем периоде.

Для обеспечения эффективности контроллинга планирования на макроуровне и микроуровне в ЗАО «Зара СНГ» придерживаются ряда

принципов. Основными принципами планирования являются следующие:

- необходимость и обязательность;
- непрерывность – постоянное и систематическое планирование деятельности и контроль результатов;
- гибкость – способность изменяться и быстро принимать решения в зависимости от сложившихся обстоятельств;
- точность – планы должны быть конкретными и детальными;
- согласованность – в процессе составления планов необходимо ориентироваться на выбранную стратегию и общие цели хозяйствования, планирование также должно быть единственной системой, элементы которой взаимообусловлены и взаимосвязаны; следует четко определить исполнителей и сроки реализации запланированных мероприятий.

Среди наиболее важных задач планирования в системе контроллинга на ЗАО «Зара СНГ» следует обозначить такие:

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

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

На основании вышеизложенных целей и задач планирования в системе контроллинга формулируются четкие планы и, в частности:

- план продаж – планирование торговой деятельности организации;
- финансовый план – планирование состояния и развития финансовой деятельности организации;
- маркетинговый план – планирование маркетинговой деятельности организации.

Результаты планирования в организации конкретизируются в бюджетах. При этом, бюджетирование в ЗАО «Зара СНГ» ориентировано в основном на фиксацию и координацию показателей в краткосрочном периоде, а планирование – на прогнозирование путей и средств достижения поставленных целей, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Структурологическая схема планирования в рамках системы контроллинга ЗАО «Зара СНГ» представлена на рисунке 7.



Рисунок 8 – Бюджетирование в системе финансового контроллинга ЗАО «Зара СНГ»

Как видно из рисунка, бюджеты содержат информацию, являющейся базой для принятия управленческих решений с целью повышения эффективности деятельности не только организации в целом, но и всех ее структурных подразделений и хозяйствующих единиц, оценки деятельности менеджеров всех иерархических уровней, обеспечения эффективного использования материальных, трудовых, финансовых и инвестиционных ресурсов.

Также, на рисунке 7 отмечена необходимость внедрения в организационную структуру новое подразделение – отдел контроллинга в составе 4 человек: начальника службы, контроллера – специалиста по управленческому учету; контроллера – специалиста по информационным системам и аналитика.

Начальник отдела контроллинга – наиболее квалифицированный специалист с достаточным опытом работы, который «изнутри» знает, как организованы бухгалтерия и плановый отдел. Он должен знать управленческий и бухгалтерский учет, разбираться в технологических вопросах работы организации.

В обязанности контроллера – специалиста по управленческому учету входит работа с бухгалтерией и получение аналитических данных из учетных регистров. Основным требованием, предъявляемым к такому специалисту, является теоретическое и практическое знание бухгалтерского учета, особенностей и недостатков учета в данной организации.

Контроллер – специалист по информационным системам – квалифицированный сотрудник из отдела автоматизации, детально знающий документооборот в организации и способный поставить задачу автоматизации контроллинговой работы.

Аналитик будет заниматься сбором данных и подготовкой отчетной документации для высшего руководства.

Определяющими характеристиками бюджета организации являются формализация (количественное выражение), централизация и «сквозной

характер» (системность).

Системность бюджета определяется тем, что объектом бюджетирования являются все организации как целостная система и для каждого элемента этой системы устанавливаются именно такие показатели его плановой деятельности, которые будут максимизировать именно результат деятельности компании в целом, а не только этого элемента. Также эта характеристика означает, что все показатели, установленные для каждого элемента системы, будут взаимосвязанными и непротиворечивыми.

На практике все локальные бюджеты ЗАО «Зара СНГ» сводятся в единый сводный бюджет. Поскольку ЗАО «Зара СНГ» самостоятельно выбирает форму бюджета, то он формируется на основании определенных стандартов, определяющих процесс бюджетирования.

Бюджетирование в ЗАО «Зара СНГ» можно рассматривать с двух сторон: с одной стороны – это процесс составления финансовых планов и смет, а с другой – управленческая технология, предназначенная для производства и повышения финансовой обоснованности принятых управленческих решений.

С целью обеспечения эффективной системы бюджетирования в ЗАО «Зара СНГ» выделяют такие Центры финансовой ответственности:

- центры доходов;
- центры расходов;
- центры прибыли;
- центры инвестиций.

Центр доходов – центр ответственности, руководство которого подотчетно только за получение доходов, то есть имеет возможность контролировать и влиять на цены и объем деятельности.

Центр расходов – центр ответственности, руководитель которого может контролировать только расходы, то есть это объекты управления, для которых целесообразно аккумулировать расходы.

Центр прибыли – центр ответственности, руководитель которого отвечает за доходы и расходы, а, значит, за результат деятельности данного

подразделения.

Центр инвестиций – центр ответственности, осуществляющий хозяйственную деятельность и несущий расходы при реализации инвестиционных проектов организации; руководство, подотчетное за расходы, доходы и инвестиции.

Данная классификация Центров финансовой ответственности на предприятии основана на их разделении по видам доходов или расходов, за которые они несут ответственность. Центры финансовой ответственности создаются тремя способами:

- из одного подразделения организации;
- путем объединения нескольких подразделений;
- путем деления одного подразделения на несколько центров финансовой ответственности.

Основной задачей Центра финансовой ответственности является исполнение своих задач в рамках установленных бюджетом показателей. Каждый Центр финансовой ответственности на ЗАО «Зара СНГ» ведет свой операционный бюджет.

Операционный бюджет определяет доходы и расходы от всех операций, которые будет совершать Центр финансовой ответственности в плановом периоде. Статьи операционных бюджетов Центров финансовой ответственности, сгруппированные по функциональным признакам, составляют функциональные бюджеты ЗАО «Зара СНГ». Функциональные бюджеты определяют потребность в ресурсах для функциональных сфер деятельности и создают бюджетную структуру, в соответствии с которой формируются основные итоговые бюджеты.

К основным итоговым бюджетам ЗАО «Зара СНГ» относятся:

- 1) Бюджет доходов / расходов – прогнозный отчет о прибылях и убытках, устанавливающий соотношение доходов и расходов организации на бюджетный период и отображающий эффективность работы организации.
- 2) Бюджет движения денежных средств – прогнозный кассовый план,

определяющий денежные потоки (выплаты и поступления) для поддержания необходимого уровня ликвидности организации, чтобы предотвратить как излишек временно свободных денежных средств, так и их дефицит (кассовый разрыв).

3) Бюджет баланса – прогнозный балансовый отчет, формирующий будущую структуру активов и пассивов организации и выступающий контрольным инструментом всех других бюджетов.

Полный перечень бюджетов, которые будут разрабатываться на ЗАО «Зара СНГ», представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Перечень основных бюджетов ЗАО «Зара СНГ»

Название	Тип бюджета
Бюджет продаж	Натурально–стоимостный
Бюджет потребности в сырье и материалах	Натурально–стоимостный
Бюджет закупки сырья и вспомогательных материалов	Натурально–стоимостный
Бюджет капитальных затрат	Натурально–стоимостный
Бюджет доходов от реализации	Бюджет доходов и затрат
Бюджет отчислений из дохода	Бюджет доходов и затрат
Бюджет себестоимости реализованной продукции	Бюджет доходов и затрат
Бюджет распределения чистой прибыли	Бюджет доходов и затрат

Таким образом, процесс разработки бюджетов в организации четко взаимосвязан со стратегическими целями, базируется на анализе альтернативных вариантов решений и предусматривает возможности для гибкого реагирования на изменения и отклонения в ходе исполнения бюджета.

Результатом реализации приведенного механизма планирования в системе контроллинга ЗАО «Зара СНГ» является достижение определенных целей и задач деятельности организации.

Исходя из всего вышеизложенного, можем отметить, что автономная система с использованием счетов–экранов и зеркальным отражением наиболее приспособлена для управления такой организацией, как ЗАО «Зара СНГ» и для отражения затрат по Центрам ответственности. Она наиболее целесообразна, когда речь идет о территориально обособленных филиалах организации. При этом при сохранении единства финансового учета и управления всей организацией следует обеспечить индивидуальный учет по каждому

подразделению, что повышает степень ответственности.

Для осуществления эффективного функционирования учетной системы необходимо также реорганизовать работу по управлению информационными потоками на основе программного обеспечения.

Анализ основных программных продуктов, получивших признание на рынке, позволил выделить программу «Audit Expert», содержащую все основные инструменты, позволяющие планировать, контролировать и анализировать финансовую деятельность торговой организации. Программа позволяет привести всю совокупность бухгалтерских отчетностей, бюджетов, отчетов о выполнении бюджетов, заявок и прочих финансовых документов к единому знаменателю. Итоговые данные, полученные в результате анализа, соответствуют как российским, так и международным стандартам, что позволяет оценить финансовое состояние организации, как руководству, так и потенциальным поставщикам, заказчикам, инвесторам и кредиторам.

Помимо этого, программа «Audit Expert» – программа открытого типа, что позволяет руководителям совместно с финансовым отделом, использовать собственные методики и инструменты финансового анализа, планирования, бюджетирования.

3.2 Расчет расходов на внедрение системы финансового контроллинга в ЗАО «Зара СНГ»

В целом, применение программы «Audit Expert» позволит созданному отделу контроллинга ЗАО «Зара СНГ» осуществлять стратегический процесс бюджетирования по основным направлениям деятельности, рассчитывать прогнозы финансовых результатов и ключевых коэффициентов эффективности, как в текущем, так и в ближайших периодах. Функция прогнозирования позволит оценить временной интервал, за который финансовые показатели достигнут критических значений в случае сохранения тенденций внешней и внутренней среды.

Итогом использования программы станет получение ряда экспертных заключений о финансовом состоянии организации.

Стоимость «премиум» версии программы на 4 рабочих места – 181 400 рублей.

Общие затраты, необходимые на внедрение программы, представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Смета расходов на автоматизацию финансового контроллинга

Статья расходов	Сумма затрат, руб.
Покупка лицензии на 4 рабочих места «Audit Expert 4 Premium»	181 400
Годовое сопровождение	36 280
Установка сетевой версии	4 500
Консультационные услуги (30 часов)	27 000
Реализация форм отчетности (перечень основных бюджетов)	7 500
Итого	256 680

Таким образом, общие затраты на автоматизацию системы финансового контроллинга составят 256,7 тысяч рублей.

Выше уже был расписан состав отдела контроллинга в ЗАО «Зара СНГ», приведем данные о составе сотрудников в таблице 11.

Таблица 11 – Состав персонала отдела контроллинга

Должность, квалификация	Количество человек	Оклад в мес., руб.	Количество рабочих дней в мес.	Годовой фонд оплаты труда, руб.
Начальник отдела	1	60000	22	720000
Контроллер – специалиста по управленческому учету	1	50000	22	600000
Контроллер – специалиста по информационным системам	1	50000	22	600000
Аналитик	1	45000	22	540000
Итого	4	205000		2460000

Как видно из таблицы 11, годовой фонд оплаты составит 2460 тыс. руб.

Таким образом, финансовый контролер отвечает за всю систему финансового контроллинга, которая не может быть окончательно сформированным механизмом, защищенным от любых изменений. Система требует регулярного контроля и оптимизации, определяемой трансформациями

внешней и внутренней среды. Это необходимо для того, чтобы финансовый контроллинг служил для развития организации, а не препятствовал ему.

Финансовый контроллинг имеет большое значение для системы финансового управления. От уровня его организации и качества применения на практике зависит результативность бизнес-деятельности компании и ее развитие в будущем.

3.3 Экономическая эффективность от внедрения системы финансового контроллинга

Первоначальные расчёты произведём с использованием метода оценки простой (бухгалтерской прибыли). Этот метод базируется на расчете отношения средней за период жизни мероприятий чистой бухгалтерской прибыли и средней величины инвестиций (затраты основных и оборотных средств) в мероприятия. Для этого необходимо оценить затраты по всем видам предполагаемых мероприятий, оценить рост общий затрат, а также рост выручки, и, соответственно, изменения в чистой прибыли организации.

Простые (статические) методы (или «экспресс-методы») позволяют достаточно быстро и на основании простых расчетов произвести оценку экономической эффективности.

Основным достоинством данного метода является его простота для понимания, доступность информации, несложность вычисления. Недостатком его нужно считать то, что он не учитывает не денежный (скрытый) характер некоторых видов затрат (типа амортизации) и связанную с этим налоговую экономию, возможности реинвестирования получаемых доходов, времени притока и оттока денежных средств и временную стоимость денег.

На первом этапе рассчитываются основные затраты по каждому мероприятию и комплексные затраты по всем направлениям.

Итоговая смета дополнительных затрат по реализации проектных рекомендаций представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Сводные затраты по мероприятиям на 2018 год

Статья расходов	Величина затрат, тыс. руб.
1. Автоматизация системы контроллинга, в т.ч.	256,68
Покупка лицензии на 4 рабочих места «Audit Expert 4 Premium»	181,4
Годовое сопровождение	36,28
Установка сетевой версии	4,5
Консультационные услуги (30 часов)	27,0
Реализация форм отчетности	7,5
2. Создание отдела финансового контроллинга в организационной структуре	2460
Итого:	2716,7

Таким образом, затраты по всем мероприятиям составят 2716,7 тысяч рублей.

С целью проектирования планового отчёта движения денежных средств целесообразно составить прогноз прибыли. С целью осуществления прогноза были использованы данные предыдущих финансовых периодов, а также плановые показатели инфляции, роста рынка, роста выручки организации и снижения себестоимости. Итоговые данные представим в таблице 13.

Таблица 13 – Плановое изменение показателей финансовой деятельности ЗАО «Зара СНГ» на 2018 год, тыс. руб.

Показатель	2017 г., факт, руб.	2018 г. план, руб.	Динамика 2018 г. к 2017 г., %
Выручка	32 060 184	33 727 313	5,2
Себестоимость продукции	16 752 939	17 590 585	5,0
Валовая прибыль	15 307 245	16 087 914	5,1
Коммерческие расходы	9 764 220	9 764 220	0,00
Прибыль от продаж	5 543 025	5 836 805	5,3
Прочие расходы	1 435 146	1 435 146	0,00
Прочие доходы	841 667	841 667	0,00
Прибыль до налогообложения	5 128 093	5 405 010	5,4
Текущий налог на прибыль	1 118 978	1 179 402	5,4
Чистая прибыль	3 997 058	4 212 899	5,4
Рентабельность продаж	17,29	17,30	0,06

Таким образом, реализация мероприятий позволит добиться прироста выручки, опережающий прирост себестоимости и дополнительную чистую прибыль в размере 215 841 тыс. руб.

При этом рентабельность возрастет до 17,30%, что на 0,06% больше, чем в 2017 году.

На заключительном этапе оценки целесообразно рассчитать плановый денежный поток в 2018 году с учетом реализации рекомендаций.

Так, приобретение активов и модернизацию оборудования рекомендовано приостановить с целью максимизации денежного потока от ранее осуществлённых инвестиционных проектов. Помимо этого, рекомендуется снизить размер распределяемой между учредителями чистой прибыли с целью формирования резервного фонда организации, что позволит как обеспечить уровень ликвидности, так и осуществить экономию по налоговым обязательствам.

Величина активов снизится на размер амортизационных отчислений, а покрытие проектных затрат произойдёт путём формирования положительного потока от операционной деятельности, превышающего значения 2017 года. Так как основные затраты касаются оплаты труда сотрудников, на первоначальном этапе рекомендации не требуют крупных денежных вложений.

Внедрение предложенной модели позволит организации сэкономить финансовые ресурсы, сократить непроизводственные затраты, достигнуть гибкости в управлении и контроле за себестоимостью продукции.

Для уменьшения и даже полного исключения ошибок в финансовой документации было предложено при внедрении системы контроллинга разработать систему бюджетов, ответственность за которые возложить на специалистов головного офиса.

Для реализации внедрения системы финансового контроллинга, а в частности бюджетирования, был предложен программный продукт серии «Audit Expert». Согласно подсчетам, общие вложения составят около 255 тыс. руб.

Предложенная система бюджетов организации, основанная на новой финансовой структуре организации, решает задачи распределения экономических ресурсов, позволяют влиять на ассортиментную и ценовую политику организации.

Заключение

В данной выпускной квалификационной работе было проведено исследование системы финансового контроллинга применительно к ЗАО «Зара СНГ», которое является представителем холдинга «Inditex S.A.» в России и объединяет международные розничные торговые сети, торгующие одеждой и аксессуарами.

В первом разделе данной работы было проведено исследование понятия контроллинг, выявлены основные отличия данной системы от управленческого учета и контроля. Финансовый контроллинг является важной составляющей общей системы контроллинга, целью которой является обеспечение финансовой устойчивости и ликвидности организации. Его основная функция – информационно–аналитическая поддержка процесса управления.

Далее был проведен анализ исследуемой организации. ЗАО «Зара СНГ» занимает лидирующее положение на рынке розничной торговли брензированной одежды и аксессуаров. Основной вид деятельности – торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах.

Анализ финансово–экономической деятельности исследуемой организации показал двоякие результаты. С одной стороны, организация имеет большой товароборот, валовая прибыль регулярно растет, увеличивается чистая прибыль. С другой стороны, себестоимость товаров тоже достаточно велика, уровень расходов высок, рентабельность в целом по предприятию за исследуемый период снижается.

Таким образом, для организации целесообразно внедрить систему финансового контроллинга, которая обеспечит более четкий контроль, позволит избежать ошибок в планировании, своевременно реагировать на проблемы путем принятия обоснованных управленческих решений.

Основной проблемой для ЗАО «Зара СНГ» является неэффективное планирование. Также анализ позволил выявить основную проблему организации – наличие ошибок в документации. От специалистов требуется

внимательное оформление и соблюдение определенного алгоритма движения пакета документов.

Внедрение предложенной модели позволит организации сэкономить финансовые ресурсы, сократить непроизводственные затраты, достигнуть гибкости в управлении и контроле за себестоимостью продукции.

Для уменьшения и даже полного исключения ошибок в финансовой документации было предложено при внедрении системы контроллинга разработать систему бюджетов, ответственность за которые возложить на специалистов головного офиса.

Для реализации внедрения системы финансового контроллинга, а в частности бюджетирования, был предложен программный продукт серии «AuditExpert». Согласно подсчетам, общие вложения составят около 2 716 680 руб., с учетом материальных затрат, заработной платы сотрудников, налогов с фонда оплаты труда и обучения персонала.

Предложенная система бюджетов организации, основанная на новой финансовой структуре организации, решает задачи распределения экономических ресурсов, позволяют влиять на ассортиментную и ценовую политику организации.

Список используемой литературы

1. Адова И.Б., Разумович И.В. Финансовый контроллинг: учеб. пособие. Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2017. – 123 с.
2. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг: учебник / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. – Москва: Омега-Л, 2015. – 336 с.
3. Баканов М.И. Экономический анализ в торговле / М.И. Баканов. – М.: Экономика, 2015. – 320 с.
4. Бариленко В.И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. Учебник и практикум / В.И. Бариленко [и др.] – Москва: Юрайт, 2016. – 456 с.
5. Бендерская О.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности на предприятии / О.Б. Бендерская, И.А. Слабинская. – Белгород: БГТУ им. В.Г. Шухова, 2017. – 452 с.
6. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И.А. Бланк. – Киев: Ника-Центр, 2015. – 656 с.
7. Бородушко И.В. Стратегическое планирование и контроллинг / И.В. Бородушко, Э.К. Васильева. – Санкт-Петербург: Питер, 2016. – 192 с.
8. Бурцев ВВ. Контроллинг финансов: варианты и направления // Менеджмент сегодня. – 2016. – №5. – С. 12–15.
9. Виткалова А.П. Внутрифирменное бюджетирование. / А.П. Виткалова. – Москва: Дашков и Ко, 2015. – 128 с.
10. Гончарук О.В. Финансы: сущность и формы проявления // Актуальные проблемы финансов и банковского дела: сб. науч. тр. – СПб.: СПбГИЭУ, 2016. Вып. 5. – 414 с.
11. Горячева О.П. Модернизация корпоративного управления организациями сферы услуг на основе современных инструментов контроллинга / О.П. Горячева, Л.В. Лялюк // Вестник БГУ. – 2016. – № 2. – С. 17–23.
12. Горячева О.П. Стандартизация внутреннего аудита в организации: автореф. дисс. на соиск. уч. степ. к.э.н. / О.П. Горячева. – Новосибирск:

НГУЭиУ, 2017. – 20 с.

13. Золотко ТА. Финансовый контроллинг и мониторинг денежных потоков корпорации: автореф.дис. ...канд. экон. наук. Волгоград, 2015. – 20 с.

14. Евсеева И.В. Контроллинг как составляющая управленческого учета / И.В. Евсеева // Современный бухучет. – 2017. – № 5. – С. 39–42.

15. Карминский А.М. Контроллинг / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова. – М.: Форум, 2016. – 336 с.

16. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности организации: учебник / В.В. Ковалев, О. Н. Волкова. – Москва: Проспект, 2016. – 424 с.

17. Конева О.В. Инновационный подход к системе управления хозяйствующим субъектом / О.В. Конева // Вопросы экономики и права. – 2015. – № 74. – С. 189–193.

18. Коноплицкий В.А. Экономический словарь. Толково-терминологический / В.А. Коноплицкий, А.И. Филина. – Москва: КНТ, 2015. – 624 с.

19. Контроллинг как инструмент управления организацией / Е.А. Ананькина, [и др]. – Москва: Юнити, 2015. – 280 с.

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

21. Краснюк Л.В. Система мониторинга состояния и развития промышленности в территориально–отраслевой экономике // Электронный научный журнал. – 2016. – №9. – С.1–39.

22. Кузакова ОА. Формирование механизма финансового контроллинга на предприятиях Российской Федерации: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2016. – 130 с.

23. Ларионов И.К. Стратегическое управление: учебник / И.К. Ларионов, А.Т. Алиев. – М.: «Дашков и К°», 2014. – 235 с.

24. Лаута Ю.С. Создание системы контроллинга на промышленном предприятии / Ю.С. Лаута, Б.И. Герасимов. – Тамбов: ТГТУ, 2016. – 96 с.

25. Лебедев П. Контроллинг – организация «новых финансов» / П. Лебедев // Консультант. – 2017. – № 1. – С. 2
26. Международные основы профессиональной практики внутреннего аудита. Стандарты. – НП «ИВА», 2016. – С. 11.
27. Мормуль Н.Ф. Экономика организации. Теория и практика: учебное пособие / Ф.Н. Мормуль. – М.: Омега-Л, 2014. – 180 с.
28. Немыкин Д.Н. Стратегическая направленность процесса планирования деятельности организации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2016. – №3. – С 170–175.
29. Неудачин В.В. Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование: учебник / В.В. Неудачин. — М.: Дело, 2017. — 164 с.
30. Нуралиев С.У. Экономика: учебник для бакалавров / С.У. Нуралиев, Д.С. Нуралиева. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 431 с.
31. Негашев Е.В. Аналитическое моделирование финансового состояния компании / Е.В.Негашев. – Москва: Инфра-М, 2015. – 186 .
32. Сафаров А.В. Основные ошибки разработчиков систем управленческого учета / А.В. Сафаров, Т.В. Бабенкова // Управленческий учет. – 2015. – №6. – С. 42–44.
33. Теплякова Т.Ю. Контроллинг / Т.Ю. Теплякова. – Ульяновск: УлГТУ, 2016. – 144 с.
34. Царапкин А.В. Необходимость внедрения контроллинга / А.В. Царапкин // Экономика и жизнь. – 2016. – №15(292). – С. 9–12.
35. Шапкин И.Н. Менеджмент. Теория и практика: учебник для вузов / под общ. ред. Шапкина И.Н. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИД Юрайт, 2014. – 692 с.
36. Шевчук Д.А. Бюджетирование. Самоучитель / Д.А. Шевчук. – Москва: ГроссМедиа, 2015. – 240 с.
37. Шестопал Ю.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников, Н.Ю. Щетинина, А.Н. Шмелёва. – М.: КНОРУС, 2016. – 310 с.

38. Щесияк К.Е. Роль мониторинга предпринимательской среды в стратегическом планировании компании // Экономическое возрождение России. – Санкт–Петербург: ИНИР. – 2016. – №2. – С. 79–84.
39. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент, 2–е изд. / М.Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2017. – 320 с.
40. Янченко А.Ю., Колобкова И.Е. Формирование перечня ключевых показателей эффективности в соответствии со стратегическими целями организации // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2016. – №2. – С. 65–72.
41. Guenther T. W. Conceptualisations of ‘controlling’ in German–speaking countries: Analysis and comparison with Anglo–American management control frameworks / T. W. Guenther // J. Manag. Control. – 2013. – 23 (4). – p. 269–290.
42. Schaffer U., Binder C. Controlling as an academic discipline: the development of management accounting and management control research in German–speaking countries between 1970 and 2003 / U. Schaffer, C. Binder // Account. Hist. – 2008. – 13 (1). – p. 33–74.
43. Irving, Kym, The financial life well-lived: psychological benefits of financial planning, Australasian accounting, Business and Finance Journal, 6(4), 2012, 47-59.
44. Lawrence T. Lam, Mary K. Lam, The association between financial literacy and problematic internet shopping in a multinational sample, Addictive Behaviors Reports, 2017;6:123-127.
45. Fatemeh Sharifi, Elham Taghipour, Measuring financial performance using new liquidity indices, Growing Science, 2014; 4(9): 2139-2144.
46. Stephanie O. Crofton, Luis G. Dopico, Zara-Inditex and the growth of fast fashion, Essays in Economic and Business History. 2017; 25(1).
47. Ana Isabel Escalona Orcao, David Ramos-Pérez, Global production chains in the fast fashion sector, transports and logistics: the case of the Spanish retailer Inditex, Investigations Geographical, 2014; 0(85) DOI 10.14350/rig.40002.

Обязательное приложение

Приложение А

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 20 17 г.

Организация ЗАО «Зара СНГ» по ОКПО
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
 Вид экономической деятельности Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах по ОКВЭД
 Организационно-правовая форма/форма собственности Закрытое акционерное общество/ Собственность иностранных юридических лиц по ОКОПФ/ОКФС
 Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ
 Местонахождение (адрес) 123112, г. Москва, набережная Пресненская, дом 10

Форма по ОКУД
 Дата (число, месяц, год)

Коды		
0710001		
2	3	2018
65057703		
7707099460		
47.19		
12267	23	
384		

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 20 17 г.	На 31 декабря 20 16 г.	На 31 декабря 20 15 г.
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы	225	274	322
	Результаты исследований и разработок	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	-	-	-
	Материальные поисковые активы	-	-	-
	Основные средства	3 408 625	3 710 212	3 833 364
	Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-
	Финансовые вложения	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	210 324	196 448	327 090
	Итого по разделу I	3 619 174	3 906 933	4 160 776
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	2 285 149	2 526 864	1 944 581
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	47 109	44 369	60 475
	Дебиторская задолженность	1 219 398	1 065 238	895 299
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1 443 839	529 382	417 399
	Денежные средства и денежные эквиваленты	2 160 637	1 104 099	482 215
	Прочие оборотные активы	1 534	720	2 184
	Итого по разделу II	7 157 666	5 270 672	3 802 153
	БАЛАНС	10 776 840	9 177 605	7 962 929

Продолжение приложения А

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 20 <u>17</u> г.	На 31 декабря 20 <u>16</u> г.	На 31 декабря 20 <u>15</u> г.
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	440 055	440 055	440 055
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
	Резервный капитал	22 003	22 003	22 003
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	8 285 749	6 888 705	6 027 256
	Итого по разделу III	8 747 807	7 350 762	6 489 314
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	93 454	81 396	92 871
	Оценочные обязательства	-	-	-
	Прочие обязательства	-	215 478	-
	Итого по разделу IV	93 454	296 874	92 871
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	-	-	15 111
	Кредиторская задолженность	1 708 333	1 333 763	1 213 322
	Доходы будущих периодов	-	-	-
	Оценочные обязательства	227 246	195 994	151 840
	Прочие обязательства	-	212	471
	Итого по разделу V	1 935 579	1 529 969	1 380 744
	БАЛАНС	10 776 840	9 177 605	7 962 929

Обязательное приложение

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ЗАО «Зара СНГ»

на 31 декабря 20 17 г.

Организация <u>ЗАО «Зара СНГ»</u>		Форма по ОКУД	Коды		
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	0710001		
Вид экономической деятельности <u>Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах</u>		по ОКПО	2	3	2018
ИНН		по ОКВЭД	65057703		
ОКВЭД		по ОКФС/ОКФД	7707099460		
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Закрытое акционерное общество/ Собственность иностранных юридических лиц</u>		по ОКФС/ОКФД	47.19		
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	12267	23	
			384		

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 20 <u>17</u> г.	На 31 декабря 20 <u>16</u> г.
	Доходы и расходы по обычным видам деятельности		
	Выручка	32 060 184	28 341 339
	Себестоимость продаж	(16 752 939)	(15 381 833)
	Валовая прибыль (убыток)	15 307 245	12 959 506
	Коммерческие расходы	(9 764 220)	(8 941 738)
	Управленческие расходы	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	5 543 025	4 017 768
	Прочие доходы и расходы		
	Проценты к получению	203 814	64 166
	Проценты к уплате	(25 267)	(49 372)
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Прочие доходы	841 667	1 203 006
	Прочие расходы	(1 435 146)	(1 436 426)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	5 128 093	3 799 142
	Изменение отложенных налоговых активов	35 460	53 407
	Изменение отложенных налоговых обязательств	(47 518)	(41 933)
	Текущий налог на прибыль	(1 118 978)	(797 654)
	Чистая прибыль (убыток)	3 997 058	3 010 948
	СПРАВОЧНО		
	Постоянные налоговые обязательства (активы)	105 417	26 351

Обязательное приложение

Приложение В

Отчет о финансовых результатах ЗАО «Зара СНГ»

на 31 декабря 20 16 г.

Организация ЗАО «Зара СНГ» по ОКПО
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
 Вид экономической деятельности Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах по ОКВЭД
 Организационно-правовая форма/форма собственности Закрытое акционерное общество/ Собственность иностранных юридических лиц по ОКОПФ/ОКФС
 Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ

Коды		
0710001		
2	3	2018
65057703		
7707099460		
47.19		
12267	23	
384		

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 20 <u>16</u> г.	На 31 декабря 20 <u>15</u> г.
	Доходы и расходы по обычным видам деятельности		
	Выручка	28 341 339	21 878 562
	Себестоимость продаж	(15 381 833)	(10 484 143)
	Валовая прибыль (убыток)	12 959 506	11 394 419
	Коммерческие расходы	(8 941 738)	(8 100 697)
	Управленческие расходы	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	4 017 768	3 293 722
	Прочие доходы и расходы		
	Проценты к получению	64 166	85 824
	Проценты к уплате	(49 372)	(66 048)
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Прочие доходы	1 203 006	1 816 885
	Прочие расходы	(1 436 426)	(2 414 404)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	3 799 142	2 715 979
	Изменение отложенных налоговых активов	53 407	40 833
	Изменение отложенных налоговых обязательств	(41 933)	(83 734)
	Текущий налог на прибыль	(797 654)	(605 164)
	Чистая прибыль (убыток)	3 010 948	2 066 794
	СПРАВОЧНО		
	Постоянные налоговые обязательства (активы)	26 351	104 869

Справочное приложение

Приложение Г

Таблица 1 – Подходы различных авторов к категории «финансовый контроллинг»

Авторы	Определение
А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько	Подсистема контроллинга, основная задача которой заключается в поддержании рентабельности и обеспечении ликвидности, то есть способности организации в любой момент времени выполнять свои платежные обязательства [15, с.65]
Ф. Фрайберг	Набор методик приведения учетной политики и управленческой практики подразделений к такому виду, чтобы они были эффективны для данного бизнеса, анализируемы, гибки по отношению к будущим изменениям в бизнесе и поддерживаемы программно [38, с.15]
И.Б. Адова, И.В. Разумович	Координирующая система, обеспечивающая концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях финансовой деятельности организации, своевременное выявление отклонений фактических результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений, нормализующих ее работу [1, с.65]
В.В. Бурцев	Система, главная задача которой заключается в том, чтобы обеспечить предприятию стабильное положение и аккумулировать его ресурсы для выполнения стратегических планов, избежать нарушений и злоупотреблений, которые почти неизбежно возникают там, где отсутствует систематический подход к работе с финансами [8, с.12]
Н.Г. Шиманаев	Система для обеспечения результативности деятельности как интегрального показателя, отражающего функционирование финансовых подпроцессов (управление дебиторской, кредиторской задолженностью, прибылью и т.д.) и определяемого показателями ликвидности и платежеспособности [43, с.6]
Т.А. Золотько	Автоматический процесс финансового управления организациями. Управление финансовыми отношениями, финансовыми ресурсами и их источниками должно осуществляться посредством финансовых методов, приемов, моделей и инструментов финансового менеджмента [13, с.5]
ОА. Кузакова	Подсистема контроллинга, обеспечивающая ориентированное на результат управление финансами организации посредством использования методов и инструментов финансового менеджмента и обеспечения непрерывного потока внутренней и внешней информации [22, с.43]

Справочное приложение

Приложение Д

Таблица 2 – Сравнительная характеристика стратегического и оперативного видов финансового контроллинга

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

Справочное приложение

Приложение Е

Таблица 3 – Анализ финансовых результатов деятельности ЗАО «Зара СНГ» за период 2015 – 2017 гг. (тыс. руб.)

Показатель	Год			Изменения			
	2015	2016	2017	Абсолютное		Темп прироста, %	
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
Выручка от продаж	21878562	28341339	32060184	6462777	3718845	129,54	113,12
Операционные расходы	(8100697)	(8941738)	(9764220)	(841041)	(822482)	110,38	109,20
Валовая прибыль	11394419	12959506	15307245	1565087	2347739	113,73	118,11
Операционные доходы	3293722	4017768	5543025	724046	1525257	121,98	137,96
Чистая прибыль до налогов	2715979	3799142	5128093	1083163	1328951	139,88	134,98
Текущий налог на прибыль	(605164)	(797654)	(1118978)	(192490)	(321324)	131,81	140,28
Чистая прибыль (убыток)	2066794	3010948	3997058	944154	986110	145,68	132,75

Справочное приложение

Приложение Ж

Таблица 4 – Горизонтальный анализ динамики активов ЗАО «Зара СНГ» за период 2015 – 2017 гг. (тыс. руб.)

Показатели	Абсолютные величины			Изменения			
	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное		Темп прироста, %	
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
1. Внеоборотные активы	4160776	3906933	3619174	(253843)	(287759)	93,90	92,63
1.1. Нематериальные активы	322	274	225	(48)	(49)	85,09	82,12
1.2. Основные средства	3833364	3710212	3408625	(123152)	(301587)	96,79	91,87
1.3. Прочие внеоборотные активы	327090	196448	210324	(130642)	13876	60,06	107,06
2. Оборотные активы	3802153	5270672	7157666	1468519	1886994	138,62	135,80
2.1. Запасы	1944581	2526864	2285149	582283	(241715)	129,94	90,43
2.2. Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	60475	44369	47109	(16106)	2740	73,37	106,18
2.3. Дебиторская задолженность	895299	1065238	1219398	169939	154160	118,98	114,47
2.4. Финансовые вложения	417399	529382	1443839	111983	914457	126,83	272,74
2.5. Денежные средства и денежные эквиваленты	482215	1104399	2160637	622184	1056238	229,03	195,64
2.6. Прочие оборотные активы	2184	720	1534	(1464)	814	32,97	213,06
Итого активов	7962929	9170605	10776840	1207676	1606235	115,17	117,52

Справочное приложение

Приложение К

Таблица 5 – Горизонтальный анализ динамики пассивов ЗАО «Зара СНГ» за период 2015 – 2017 гг. (тыс. руб.)

Показатели	Абсолютные величины			Изменения			
	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное		Темп прироста, %	
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
1. Капитал и резервы	6489314	7350372	8747807	861058	1397435	113,27	119,01
1.1. Уставный капитал	440055	440055	440055	0	0	100,00	100,00
1.2. Резервный капитал	22003	22003	22003	0	0	100,00	100,00
1.3. Нераспределенная прибыль	6027256	6888705	8285749	861449	1397044	114,29	120,28
2. Долгосрочные обязательства	92871	296874	93454	204003	(203420)	319,66	31,48
2.1. Отложенные налоговые обязательства	92871	81396	93454	(11475)	12058	87,64	114,81
2.2. Прочие долгосрочные обязательства	0	215478	0	215478	(215478)	0,00	0,00
3. Краткосрочные обязательства	1380744	1529969	1935579	149225	405610	110,81	126,51
3.1. Краткосрочные заемные обязательства	15111	0	0	(15111)	0	0,00	0,00
3.2. Краткосрочная кредиторская задолженность	1213322	1333763	1708333	120441	374570	109,93	128,08
3.3. Оценочные обязательства	151840	195994	227246	44154	31252	129,08	115,95
3.4. Прочие краткосрочные обязательства	471	212	0	(259)	(212)	45,01	0,00
Итого пассивов	7962929	9170605	10776840	1207676	1606235	115,17	117,52