

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент магистратуры (бизнес-программ)

(наименование)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Экономика и управление организацией

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: «Повышение эффективности управления предприятием на основе
контроллинга ПАО «АВТОВАЗ»

Студент

А.И. Янчик

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

д.э.н., доцент В.В. Даньшина

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



Тольятти, 2021



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Оглавление

| | |
|---|----|
| Введение..... | 3 |
| Глава 1. Теоретико-методические основы эффективности управления предприятием на основе контроллинга | 7 |
| 1.1. Понятие эффективности управления предприятием | 7 |
| 1.2. Контроллинг как инструмент повышения эффективности управления предприятием | 10 |
| 1.3. Методические подходы к внедрению контроллинга для целей повышения эффективности управления предприятием | 13 |
| Глава 2. Оценка эффективности управления в ПАО «АВТОВАЗ» | 19 |
| 2.1. Техничко-экономическая характеристика деятельности ПАО «АВТОВАЗ» | 19 |
| 2.2. Оценка эффективности управления ПАО «АВТОВАЗ» | 23 |
| 2.3. Диагностика внешней и внутренней среды ПАО «АВТОВАЗ» для оценки системы управления и контроллинга | 31 |
| Глава 3. Разработка рекомендаций по повышению эффективности управления ПАО «АВТОВАЗ» на основе контроллинга..... | 41 |
| 3.1. Пути повышения эффективности управления ПАО «АВТОВАЗ» на основе контроллинга | 41 |
| 3.2. Организация интегрированной подсистемы риск-менеджмента в системе контроллинга предприятия и ее влияние на эффективность управления..... | 49 |
| Заключение | 59 |
| Список используемых источников..... | 68 |
| Приложение А Бухгалтерский баланс ПАО «АВТОВАЗ» | 74 |
| Приложение Б Отчет о финансовых результатах ПАО «АВТОВАЗ»..... | 77 |

Введение

Эффективность управления хозяйственной деятельностью является одной из важных задач способствующей достижению стратегической цели организации. В современных условиях усложняются процессы управления бизнесом, что соответственно, сокращает время, необходимое для разработки грамотных экономически обоснованных управленческих решений. При этом, руководители должны располагать достоверными и систематизированными сведениями для разработки рациональных решений. С точки зрения технических возможностей можно решить подобные проблемы, что ложится в основу контроллинга, который представляет собой комплексную систему управления предприятием, направленную на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности.

Система контроллинга систематизирует основы учета, планирования, маркетинга в единую самоуправляемую систему, в которой конкретизируются цели организации, принципы управления и способы их реализации. При этом значительно улучшается качество менеджмента. Кроме этого, контроллинг является ключевым элементом, обеспечивающим конкурентоспособность предприятия.

Объектом исследования является ПАО «АВТОВАЗ».

Предметом исследования является комплекс теоретических и методических проблем, связанных с повышением эффективности управления предприятием на основе контроллинга.

Целью работы является обоснование теоретических положений и разработка практических рекомендаций по повышению эффективности управления предприятием на основе контроллинга.

Гипотеза исследования состоит в том, что повышение эффективности управления предприятием должно строиться на современных подходах, в том числе на основе системы контроллинга.

Для достижения вышеуказанной цели в работе выделены следующие задачи:

- изучить теоретические основы повышения эффективности управления предприятием на основе контроллинга;
- дать технико-экономическую характеристику ПАО «АВТОВАЗ»;
- оценить эффективность управления ПАО «АВТОВАЗ»;
- разработать рекомендации по повышению эффективности управления ПАО «АВТОВАЗ» на основе контроллинга.

Теоретической основой работы послужили труды ученых, в которых рассматривались вопросы организации, управления эффективностью функционирования организации на основе контроллинга.

Базовыми для настоящего исследования явились нормативно-законодательная база, регулирующая предпринимательскую деятельность в Российской Федерации, данные публичной отчетности ПАО «АВТОВАЗ».

Методы исследования: анализ, диалектика, системный и комплексный подходы, сравнение, позволяющих экономически обосновать основные выводы и рекомендации.

Опытно-экспериментальной базой исследования выступило ПАО «АВТОВАЗ».

Научная новизна исследования заключается в разработке направлений и мероприятий по повышению эффективности управления предприятием, основанных на внедрении системы контроллинга.

К основным научным результатам диссертационного исследования относятся следующие:

- уточнены этапы формирования системы контроллинга на предприятии для целей повышения эффективности управления его деятельностью;
- рекомендована структура системы контроллинга для повышения эффективности управления деятельностью предприятия;

- усовершенствована модель повышения эффективности управления предприятием на основе контроллинга;

- предложен алгоритм построения интегрированной подсистемы риск-менеджмента в системе контроллинга.

Теоретическая значимость исследования состоит в теоретическом обобщении основных положений, разработке практических рекомендаций в повышении эффективности управления предприятием на основе контроллинга.

Практическая значимость исследования заключается в том, что основные результаты могут быть использованы в практике исследуемого предприятия.

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечивались целью и задачами исследования, используемыми данными публичной отчетности исследуемой организации.

Личное участие автора в организации и проведении исследования состоит в написании научной работы по теме выпускной квалификационной работы и рукописи диссертации.

Апробация и внедрение результатов работы велись в течении всего исследования. Основные положения диссертационного исследования отражены в 1 работе, общим объемом – 0,3 п.л.

На защиту выносятся:

- уточнены этапы формирования системы контроллинга на предприятии для целей повышения эффективности управления его деятельностью;

- рекомендована структура системы контроллинга для повышения эффективности управления деятельностью предприятия;

- усовершенствована модель повышения эффективности управления предприятием на основе контроллинга;

- предложен алгоритм построения интегрированной подсистемы риск-менеджмента в системе контроллинга.

Структура магистерской диссертации. Работа состоит из введения, 3 глав, заключения, содержит 17 рисунков, 10 таблиц, список использованной литературы (63 источника), 2 приложения.

Глава 1. Теоретико-методические основы эффективности управления предприятием на основе контроллинга

1.1. Понятие эффективности управления предприятием

«Менеджмент (управление) характеризуется воздействием одного лица или группы лиц (менеджеров) на иные лица с целью побуждения действий, которые соответствуют достижению намеченных целей при принятии на себя менеджерами ответственности за результативность такого воздействия» [32].

«Сама по себе общность задач управления позволяет формулировать общие законы управления, а анализ и обобщение практики управления дает возможность, опираясь на эти законы, конкретизировать содержание управления в рамках науки управления (менеджмента)» [23].

Управление выполняется в рамках процесса управления (кольца управления), которое отражено на рисунке 1.

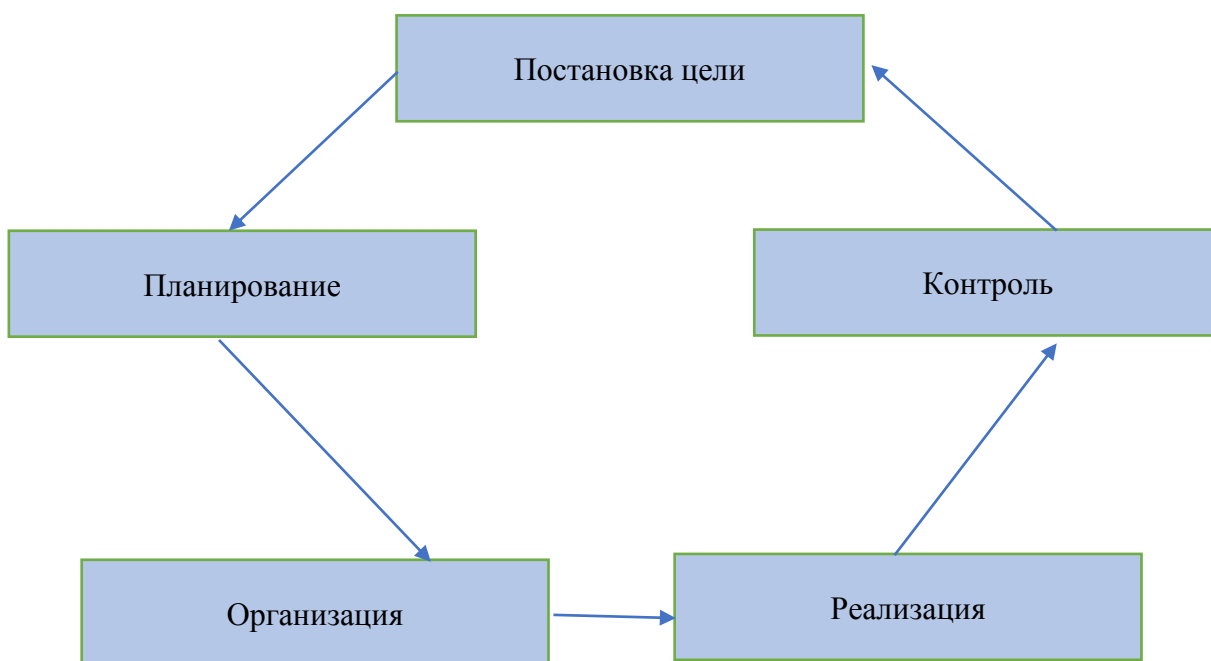


Рисунок 1 - Кольцо управления

«Управление включает три аспекта:

- институциональный аспект – «кто» управляет «кем»;
- функциональный аспект – как осуществляется управление;
- инструментальный аспект – при помощи чего осуществляется управление» [23].

Общее управление предприятия определяется структуризацией, организацией деятельности, планированием, управлением кадрами, контролем, учетом и анализом результатов деятельности.

При управлении производством ставятся задачи, связанные с:

- выбором технологического процесса;
- системой планирования производственных программ;
- установлением последовательности процесса производства;
- разработкой системы производства;
- обеспечением надежной эксплуатации основных средств;
- обеспечением материально-производственными запасами.

Современный этап развития экономики характеризуется повышением значимости проблем эффективности производства. «Повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности во всех отраслях хозяйствования становится важным фактором решения задач поступательного развития экономики.

Высокая эффективность производства является необходимой и решающей предпосылкой систематического расширенного воспроизводства.

Эффективность производства относится к числу ключевых категорий рыночной экономики, которая непосредственно связана с достижением конечной цели развития производства в целом и каждого предприятия в отдельности» [24].

«Повышение эффективности управления предприятием — одна из центральных проблем экономики. Для успешного решения многообразных экономических и социальных задач нет другого пути, кроме резкого повышения эффективности всего общественного производства.

Сущность эффективности управления предприятием трактуется большинством экономистов как достижение максимальных результатов в интересах общества при минимально возможных затратах. Поэтому определение этого показателя должно базироваться на сопоставлении результата производства с совокупными затратами живого и прошлого труда, обусловившими данный результат» [32].

«Важнейшим предварительным условием создания целостного и эффективного хозяйственного механизма, адаптации предприятий к условиям регулируемого рынка является дальнейшая разработка комплекса теоретических и методических вопросов в планировании и учете. В связи с этим возникает необходимость конкретизации направлений действия и использования главных внутренних и внешних факторов повышения эффективности деятельности субъектов хозяйствования.

Эффективность производственно-хозяйственной деятельности в конечном итоге выражается в повышении производительности труда. Следовательно, уровень производительности труда является критерием эффективности производства. Чем выше производительность труда и, следовательно, ниже издержки производства, тем выше экономическая эффективность затрат труда» [31].

«В зарубежной практике как синоним термина «результативность хозяйствования» используется понятие «производительность системы производства и обслуживания», когда под производительностью понимают эффективное использование ресурсов (труда, капитала, земли, материалов, энергии, информации) за производства разнообразных товаров и услуг.

Следует отметить, что в практической деятельности отечественных предприятий возможности повышения эффективности производства в должной степени не используются. Одной из причин такого положения является то, что задачи повышения эффективности производства мало связываются с организационными направлениями работы предприятий» [15].

«Повышение эффективности управления предприятием определяется производственной стратегией, направленной на совершенствование и техническое развитие производства, минимизацию издержек, серьезное обновление технического базиса производства.

Эффективное управление предприятием должно базироваться на положениях, отражающих возможности воздействия организации на формирование высокого уровня эффективности во всех сферах деятельности предприятия. Характер этих положений указывает на направления работы по приведению организации производства в состояние, соответствующее требованиям повышения эффективности на современном этапе развития промышленного производства» [48].

1.2. Контроллинг как инструмент повышения эффективности управления предприятием

Эффективное управление хозяйственной деятельностью является одним из главных условий достижения намеченных оперативных и стратегических целей, финансово-экономической состоятельности, конкурентоспособности и развития предприятия.

«Существующая сегодня нестабильная макроэкономическая конъюнктура, рост конкурентного давления, усложнение организационных отношений и деловых коммуникаций, активная экспансия отечественных предприятий на международные рынки делают процесс управления еще более сложным. Это вызывает необходимость применения прогрессивных инструментов менеджмента для обеспечения эффективности управления, своевременного реагирования управленческого персонала к вызовам внешней среды, поиска внутренних резервов повышения эффективности деятельности предприятия и его успешного функционирования в долгосрочной перспективе» [47].

«Большой интерес во многих исследованиях по повышению эффективности управления предприятием вызывает контроллинг. Однако данный термин имеет в научной литературе неоднозначную трактовку. Это обусловлено, прежде всего, существованием нескольких концепций контроллинга, различием его функционального назначения на предприятиях зарубежных стран и приверженностью некоторых авторов, ученых и исследователей к разным научным школам управления.

Изучение опыта применения контроллинга на зарубежных и отечественных предприятиях, научной литературы, публикаций и концепций позволили выявить его общие черты и дать ему следующее определение: информационно-аналитическое и методическое обеспечение управленческого персонала в процессе планирования, контроля, учета, анализа и управления, контроль за осуществлением функций менеджмента с целью координации подсистем управления, консультационное сопровождение руководства в принятии управленческих решений, комплексная система поддержки управления предприятием» [54].

«Контроль в контроллинге – это мониторинг достижения как оперативных, так и стратегических целей предприятия, ориентация на будущую деятельность, а не на прошлые события и показатели. Особенностью контроллинга является его проактивная позиция, которая позволяет прогнозировать проблемную ситуацию на предприятии и вносить необходимые изменения. Это отличает контроллинг от контроля, аудита и учета, которые ориентированы на прошлые или уже случившиеся факты в хозяйственной деятельности предприятия» [39].

«Контроллинг реализует сервисную функцию, в соответствии с которой анализирует, обрабатывает данные и комментирует события, предоставляя релевантную информацию управленческому персоналу. Информационное обеспечение контроллингом управленческого персонала сопровождается консультационной поддержкой в принятии управленческих решений (рекомендации и советы). Ценность контроллинга заключается в

том, что он предоставляет альтернативные варианты решений задач и проблем, что дает возможность менеджменту на сбалансированный, осмысленный и самостоятельный выбор с присущими ему рисками и возможными неблагоприятными последствиями при его реализации» [42].

«Таким образом, контроллинг имеет в своем арсенале большой набор инструментов, которые оказывают поддержку руководству в принятии решений и управлении предприятием. Одним из приоритетных направлений повышения эффективности управления на предприятиях является совершенствование механизма информационного обеспечения. Любое предприятие можно представить как информационную систему, которая имеет внешние и внутренние информационные потоки.

Большой объем необработанных данных и циркулирующей документации, рассеянность информации по множеству источников и мест хранения, раздробленность информационных систем снижает качество управления, является одной из главных проблем развития многих предприятий» [29].

«Для принятия оптимального управленческого решения менеджеры многоуровневых предприятий нуждаются в обработанной и систематизированной информации по производственным и финансово-экономическим вопросам. Контроллинг, используя информационные технологии, программно-аппаратные средства и электронную обработку данных, осуществляет координацию информационных потоков и эффективный обмен информацией. В этом заключается главная задача контроллинга – правильно организовать движение информационных потоков с целью их оптимизации, фильтрации и, посредством этого, ориентировать на получателя – управленческий персонал» [26].

«Качественное информационное обеспечение управленческого персонала является еще и результатом совместного взаимодействия над ней контроллера с сотрудниками предприятия из разных служб и подразделений. Совместная работа над информацией – это рассылка контроллером

специальных бланков по подразделениям, общение по электронной почте, информационные встречи и беседы с сотрудниками» [31].

Следовательно, отлаженный поток информации направлен на получение более важной информации о функционировании организации и на избежание непроизводительных временных затрат на ее поиск. «Контроллинг обеспечивает на предприятии эффективное управление и принятие оптимальных управленческих решений посредством организации информационных потоков, их обработки и координации. Предоставление своевременной и релевантной информации контроллингом уменьшает управленческий риск, сокращает количество ошибок в управлении многочисленными операциями, повышает эффективность и обоснованность оперативных и стратегических решений» [36].

1.3. Методические подходы к внедрению контроллинга для целей повышения эффективности управления предприятием

В процессе построения эффективной системы контроллинга необходимо опираться на такие важные составляющие аспекты как:

- функциональный, подразумевающий уточнение целей, функций, задач контроллинга;
- организационно-управленческий, ориентированный на разработку структуры службы контроллинга;
- инструментально-методический, характеризующийся совокупностью методов, способов, инструментов, процедур контроллинга.

Построение контроллинга в организации состоит в формировании ключевых блоков системы и установлении этапов его внедрения.

Нами предложена последовательность этапов формирования системы контроллинга, ориентированная на повышение эффективности управления деятельностью предприятия (таблица 1).

Таблица 1 – Этапы формирования системы контроллинга на предприятии для целей повышения эффективности управления его деятельностью

| Этап | Наименование |
|------|--|
| I | Установление объекта контроллинга |
| II | Уточнение видов и области контроллинга |
| III | Формирование системы приоритетов контролируемых показателей |
| IV | Разработка системы количественных стандартов контроллинга |
| V | Построение системы мониторинга показателей, включаемых в контроллинг |
| VI | Формирование алгоритма действий по устранению отклонений |

В соответствии с таблицей 1, рекомендуем следующий алгоритм формирования системы контроллинга с целью повышения эффективности деятельности предприятия.

«1. Установление объекта контроллинга. Объект контроллинга характеризуется процессом выполнения управленческих решений в отношении основных аспектов финансово-хозяйственной деятельности предприятия» [14].

«2. Уточнение видов и области контроллинга. Контроллинг должен осуществлять по таким видам как стратегический, текущий и оперативный. Каждому из перечисленных видов контроллинга должна соответствовать определенная его область и периодичность реализации его функций» [27].

3. «Формирование системы приоритетов контролируемых показателей. Вся система показателей, входящих в сферу каждого вида контроллинга, ранжируется по значимости. В процессе такого ранжирования вначале в систему приоритетов первого уровня отбираются наиболее важные из контролируемых показателей данного вида контроля, затем формируется система приоритетов второго уровня, показатели которого находятся в факторной связи с показателями приоритетов первого уровня, аналогичным образом формируется система приоритетов третьего и последующих уровней» [36].

4. «Разработка системы количественных стандартов контроллинга. После того, как определен и ранжирован перечень контролируемых финансовых показателей, необходимо установить количественные стандарты по каждому из них. Стандартами выступают целевые стратегические нормативы, показатели текущих планов и бюджетов, система государственных или разработанных предприятием норм и нормативов и т. п.» [17]

5. «Построение системы мониторинга показателей, включаемых в финансовый контроль. Система финансового мониторинга представляет собой разработанный на предприятии механизм постоянного наблюдения за контролируемыми показателями финансовой деятельности, определения размеров отклонений фактических результатов от предусмотренных и выявления причин этих отклонений. Данная система мониторинга контролируемых финансовых показателей охватывает следующие основные этапы:

- построение системы информативных отчетных показателей по каждому виду финансового контроля;
- разработка системы показателей, отражающих фактические результаты достижения предусмотренных количественных стандартов контроля, осуществляется в четком соответствии с системой финансовых показателей;
- определение структуры и показателей форм контрольных отчетов;
- определение контрольных периодов по каждому виду контроллинга и каждой группе контролируемых показателей;
- установление размеров отклонений фактических результатов контролируемых показателей от установленных стандартов;
- выявление основных причин отклонений» [37].

6. «Формирование алгоритма действий по устранению отклонений. Принципиальная система действий менеджеров предприятия в этом случае заключается в трех алгоритмах:

- «ничего не предпринимать». Эта форма реагирования предусматривается в тех случаях, когда размер отрицательных отклонений значительно ниже предусмотренного «критического» критерия;

- «устранить отклонение». Такая система действий предусматривает процедуру поиска и реализации резервов по обеспечению выполнения целевых, плановых или нормативных показателей. При этом резервы рассматриваются в разрезе различных аспекта финансовой деятельности и отдельных финансовых операций;

- «изменить систему плановых или нормативных показателей». В этом случае по результатам финансового мониторинга вносятся предложения по корректировке системы целевых стратегических нормативов, показателей текущих финансовых планов или отдельных бюджетов» [32].

«Внедрение системы контроллинга основывается на организационно-методических принципах финансового контроля:

1. Целевая направленность действия каждого элемента на реализацию разработанной стратегии предприятия.

2. Многофункциональность элементов системы.

3. Ориентация на количественные стандарты.

4. Экономичность.

5. Своевременность операций и гибкость элементов системы.

6. Простота построения связей в системе.

7. Соответствие методам системного планирования, учета, анализа и контроля» [54].

На рисунке 2 представлена рекомендуемая структура системы контроллинга для повышения эффективности управления деятельностью предприятия.

Данная структура отражает ключевые элементы системы контроллинга и показывает взаимосвязь между ними.



Рисунок 2 – Рекомендуемая структура системы контроллинга для повышения эффективности управления деятельностью предприятия

Рисунок 2 показывает, что данная структура отражает системный подход к рассмотрению контроллинга, определяет взаимосвязи и взаимозависимости его элементов и блоков.

Таким образом, внедрение контроллинга на предприятии с учетом всех особенностей и требований может быть представлена как модель, которая включает в себя три основные составляющие:

- методологическую (определение целей и требований к системе внедрения финансового контроля),
- организационную (создание службы финансового контроля, ее взаимодействие с другими подразделениями),
- техническую (выбор инструментария, внедрение процедур планирования, автоматизация финансового контроля).

«Выделим необходимые требования, которым должен соответствовать механизм формирования и внедрения финансового контроля: соответствие целей контроллинга целям финансовой политики предприятия; четкое определение финансовых рычагов и методов контроллинга; соблюдение требований законодательства; нацеленность подразделений и предприятия в целом на реализацию финансовой стратегии» [48].

Следует отметить, что применение контроллинга способно вызвать негативное отношение со стороны персонала предприятия. Сократить такое сопротивление можно путем применения различных способов, к ним можно отнести:

1. Осведомление персонала о планируемых переменах в организационной структуре компании или о изменениях в коммуникационных связях предприятия.

2. «Имитация - проявление склонности к подражанию порождает эффект синергии: привлекательность внедрения новшества и подражания другим оказывается больше, чем привлекательность того и другого по отдельности» [16];

3. Повышение квалификации, направленное на развитие собственных способностей, умений по освоению новейших методов в профессиональной сфере, что будет способствовать росту интереса к функциональным обязанностям;

4. Выживание, проявляющееся во внедрении новейших способов контроллинга в условиях кризиса, что способно быть основным способом выживания. В случае, когда персонал понимают такие условия и преданы собственной работе, то сопротивление будет значительно меньше;

5. Поддержание статуса финансового контролера - знание методов контроля может предоставить возможность упрочить свой статус.

Результатом внедрения контроллинга становится система, способствующая росту эффективности управления деятельностью предприятия.

Глава 2. Оценка эффективности управления в ПАО «АВТОВАЗ»

2.1. Техничко-экономическая характеристика деятельности ПАО «АВТОВАЗ»

«Автомобилестроение является комплексной отраслью, которая входит в состав отрасли машиностроения. Отрасль машиностроения является первой по числу занятых в ней людей и по стоимости выпускаемой продукции по сравнению со всеми другими отраслями мировой промышленности. При оценке уровня развития страны машиностроение является одним из основных критериев. В России продукция отрасли машиностроения является третьей статьёй экспорта (первой и второй статьями являются топливно-энергетические товары и металлы). На долю машиностроения приходится примерно 20% всего выпуска обрабатывающей промышленности РФ.

Автомобильная промышленность – это одна из самых крупных отраслей машиностроения. На её долю приходится около 27% всего выпуска. В российском автопроме занято примерно 900 тыс. человек, а доля ВВП при этом составляет больше 1%. Лидером отрасли автомобилестроения является Китай, а Россия занимает 14 место в мировом производстве, имея долю 1,9%. В условиях рыночной экономики необходимо повышать эффективность экономики не с помощью отдельных достижений науки и техники, а достигая высокого научного и технологичного уровня всего производства» [62].

Объектом исследования является ПАО «АВТОВАЗ».

«ПАО «АВТОВАЗ» – крупнейший производитель легковых автомобилей не только в России, но и в Европе. Постановление ЦК КПС и Совета Министров СССР о строительстве в Тольятти Волжского автомобильного завода по проекту итальянской фирмы «FIAT» было принято 20 июля 1966 года. У Тольятти существовало множество весомых аргументов: значительные энергетические ресурсы и мощная строительная

организация «Куйбышевгидрострой», удобное территориальное расположение в центре страны с развитыми транспортными сетями.

В декабре 1966 года была сформирована группа конструкторов, начавшая работу в Москве по приемке техдокументации, специалисты участвовали в доводке автомобиля FIAT-124 – прототипа будущего первого вазовского автомобиля ВАЗ-2101. Выпуск автомобилей был начат 19 апреля 1970 года. К ноябрю с конвейера ежедневно сходило 300 машин, а 3 октября был собран первый 10тысячный ВАЗ-2101» [62].

«В феврале 1971 года начались поставки автомобилей на экспорт. АВТОВАЗ оказал стимулирующее воздействие на многие сферы народного хозяйства страны, прежде всего на дорожное строительство и сферу услуг по ремонту и обслуживанию, предъявил новые требования и добился их выполнения у предприятий сопряженных производств.

Таким образом, мультипликативный эффект деятельности АВТОВАЗа на макроуровне обернулся прогрессивными структурными сдвигами в промышленности и повышением темпов экономического роста страны. В течение двадцати лет до 1990 года Волжский автозавод являлся государственным предприятием в системе плановой экономики, что предопределило его значительное отставание от западных конкурентов. Однако с момента создания АВТОВАЗа и до настоящего момента миллионы граждан страны отдают предпочтение отечественному автомобилю, который занимает значительную долю в парке легковых автомобилей России.

Предприятие зарегистрировано и фактически располагается по адресу: 445024, Российская Федерация, Самарская область, г. Тольятти, Южное шоссе, 36.

На внутреннем рынке лидирующие положения по объемам продаж заняли такие модели как LADA Granta (120 тыс. шт.), LADA Largus (45 тыс. шт.) и LADA Kalina (36 тыс. шт.) [19]. С ноября 2015 года в производство запущен новый автомобиль LADA Vesta. В период с ноября по декабрь было продано 2785 автомобилей данной модели» [62].

Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ПАО «АВТОВАЗ» за 2018-2020 гг. проведен в таблице 2.

Информационной базой для анализа послужила бухгалтерская отчетность ПАО «АВТОВАЗ» за 2020 г. (приложения А, Б).

Таблица 2 - Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ПАО «АВТОВАЗ» за 2018-2020 гг.

| Показатели | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | Отклонение (+,-) | | Темп прироста, % | |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| | | | | 2019 г. -2018 г. | 2020 г. -2019 г. | 2019 г. / 2018 г. | 2020 г. / 2019 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Выручка, тыс. руб. | 291772895 | 292009645 | 256851214 | 236750 | - 35158431 | 0,08 | -12,04 |
| Себестоимость продаж, тыс. руб. | 267920004 | 271553223 | 235855868 | 3633219 | - 35697355 | 1,36 | -13,15 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 23852891 | 20456422 | 20995346 | -3396469 | 538924 | -14,24 | 2,63 |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. | - 6290501 | 4103268 | 6748064 | 10393769 | 2644796 | -165,23 | 64,46 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | - 286 | 385457 | 741656 | 385743 | 356199 | -134875,17 | 92,41 |
| Стоимость основных средств, тыс. руб. | 71239992 | 69006839 | 71137755 | -2233153 | 2130916 | -3,13 | 3,09 |
| Стоимость запасов, тыс. руб. | 18284391 | 15315998 | 17135487 | -2968393 | 1819489 | -16,23 | 11,88 |
| Стоимость активов, тыс. руб. | 151422920 | 133796755 | 206497405 | - 17626165 | 72700650 | -11,64 | 54,34 |
| Фондоотдача | 4,10 | 4,23 | 3,61 | 0,14 | -0,62 | 3,32 | -14,67 |
| Материалоотдача | 15,96 | 19,07 | 14,99 | 3,11 | -4,08 | 19,48 | -21,38 |
| Рентабельность продаж, % | 0,00 | 0,01 | 0,03 | 0,00 | 0,02 | - | - |

Динамика основных показателей деятельности ПАО «АВТОВАЗ» за 2018-2020 гг. представлена на рисунке 3.

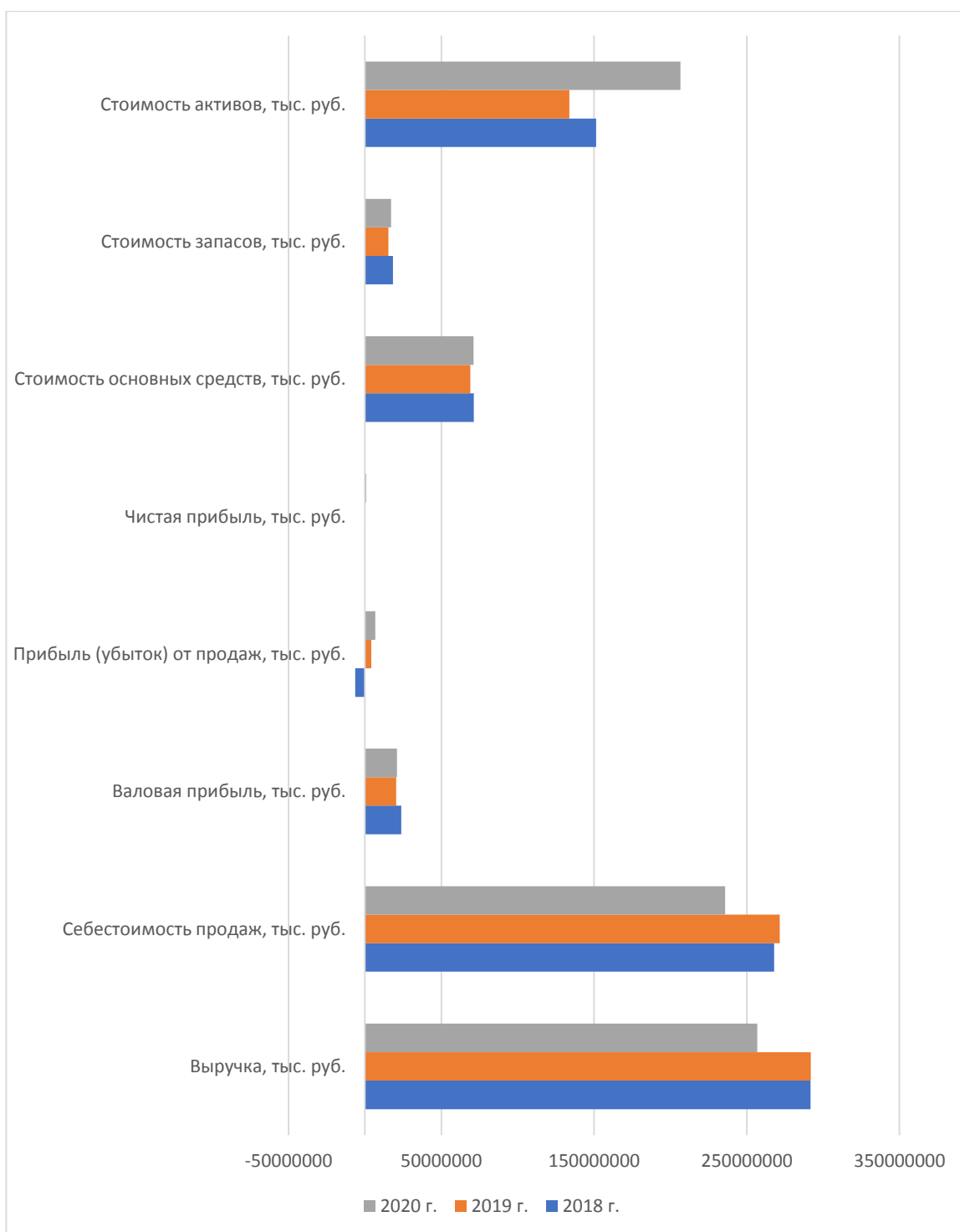


Рисунок 3 - Динамика основных показателей деятельности ПАО «АВТОВАЗ» за 2018-2020 гг.

Проведенный анализ показал, что в ПАО «АВТОВАЗ» выручка в 2019 г. по сравнению с 2018 выросла на 0,08%, а в 2020 г. по сравнению с 2019 г. сократилась на 12,04%. Себестоимость продаж также увеличивается в 2019 г.

по сравнению с 2018 г. на 1,36%, а в 2020 г. по сравнению с 2019 г. снижается на 13,15%. Тем не менее, валовая прибыль в 2020 г. по сравнению с 2019 г. увеличилась на 2,63%. В 2018 г. предприятие получило убыток от продаж и чистый убыток, однако в 2019 г. ПАО «АВТОВАЗ» вышло в зоны убытка и получило прибыль от продаж и чистую прибыль. В 2020 г. по сравнению с 2019 г. прибыль от продаж и чистая прибыль выросли на 64,46% и 92,41% соответственно. Это связано с ростом спроса на автомобили и повышением их продажной цены.

Стоимость основных средств в 2019 г. по сравнению с 2018 г. сократилась на 3,13%, а в 2020 г. по сравнению с 2019 г. выросла на 3,09%. Фондоотдача в 2020 г. снизилась на 0,62 пункта, что свидетельствует о неэффективности использования основных средств.

Материалоотдача в 2020 г. по сравнению с 2019 г. уменьшилась на 4,08 пункта, что отражает неэффективность использования запасов.

В 2018 г. предприятие было не рентабельное, поскольку получило убыток от продаж и чистый убыток, а в 2019 г., выйдя из зоны убытка у ПАО «АВТОВАЗ» рентабельность продаж составила 0,01%, а в 2020 г. – 0,02%.

2.2. Оценка эффективности управления ПАО «АВТОВАЗ»

Эффективность управления предприятием во многом проявляется в конечных финансовых показателях его финансово-хозяйственной деятельности. С целью оценки эффективности управления ПАО «АВТОВАЗ» проведем анализ основных показателей.

Абсолютную эффективность деятельности предприятия характеризуют показатели прибыли предприятия.

В таблице 3 проведем анализ прибыли ПАО «АВТОВАЗ» за 2018-2020 гг.

Таблица 3 - Анализ показателей прибыли ПАО «АВТОВАЗ» за 2017-2019 гг.

| Показатели | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | Отклонение (+,-) | | Темп прироста, % | |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | | | 2018 г. - 2017 г. | 2019 г. - 2018 г. | 2018 г. / 2017 г. | 2019 г. / 2018 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Выручка, тыс. руб. | 291772895 | 292009645 | 256851214 | 236750 | -35158431 | 0,08 | -12,04 |
| Себестоимость продаж, тыс. руб. | 267920004 | 271553223 | 235855868 | 3633219 | -35697355 | 1,36 | -13,15 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 23852891 | 20456422 | 20995346 | -3396469 | 538924 | -14,24 | 2,63 |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. | - 6290501 | 4103268 | 6748064 | 10393769 | 2644796 | -165,23 | 64,46 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | - 286 | 385457 | 741656 | 385743 | 356199 | -134875,17 | 92,41 |

На рисунке 4 представим динамику показателей выручки и прибыли ПАО «АВТОВАЗ» за 2018-2020 гг.

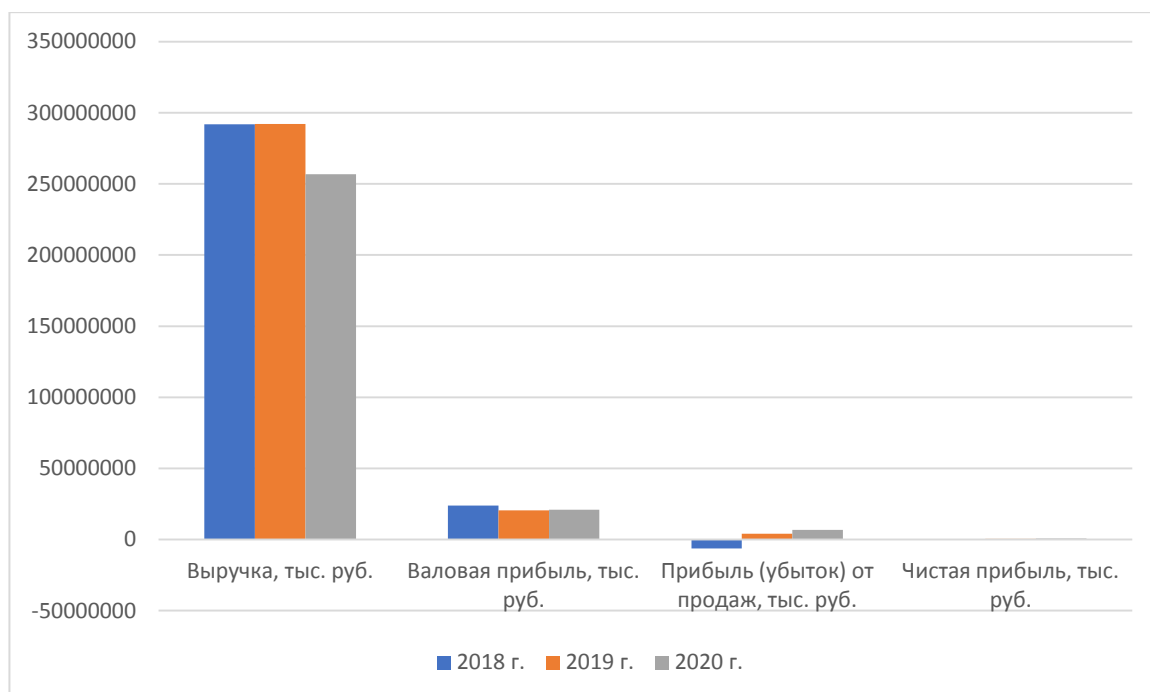


Рисунок 4 - Динамика показателей выручки и прибыли ПАО «АВТОВАЗ» за 2018-2020 гг.

Валовая прибыль в 2020 г. по сравнению с 2019 г. увеличилась на 2,63%. В 2018 г. ПАО «АВТОВАЗ» получило убыток от продаж и чистый убыток, однако в 2019 г. и 2020 г. предприятие вышло в зоны убытка и получило прибыль от продаж и чистую прибыль, что является положительной динамикой.

Важными показателями, характеризующими эффективность деятельности предприятия, а следовательно, и эффективность управления являются показатели рентабельности. Проведем анализ показателей рентабельности ПАО «АВТОВАЗ» за 2018-2020 гг. в таблице 4.

Таблица 4 - Анализ показателей рентабельности ПАО «АВТОВАЗ» за 2018-2020 гг.

| Показатели | Годы | | | Абсолютное отклонение (+, -) | | |
|---|---------|---------|---------|------------------------------|--------------------|--------------------|
| | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2019 г. от 2018 г. | 2020 г. от 2019 г. | 2020 г. от 2018 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Рентабельность текущей деятельности, % | 2,84 | 1,51 | 2,86 | -1,33 | 1,35 | 0,02 |
| Рентабельность продаж по прибыли от продаж, % | 2,6 | 1,41 | 2,63 | -1,19 | 1,22 | 0,03 |
| Рентабельность продаж по чистой прибыли, % | - | 0,13 | 0,29 | - | 0,16 | - |
| Общая рентабельность, % | 0,35 | - | 0,23 | - | - | - |
| Рентабельность валовая, % | 8,17 | 7,01 | 8,17 | -1,16 | 1,16 | - |
| Рентабельность всего капитала по чистой прибыли, % | - | 0,29 | 0,36 | - | 0,07 | - |
| Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли, % | - | 49,93 | 54,32 | - | 4,39 | - |
| Рентабельность заемного капитала, % | - | 0,29 | 0,36 | - | 0,07 | - |

На рисунке 5 представим динамику показателей рентабельности ПАО «АВТОВАЗ» за 2018-2020 гг.

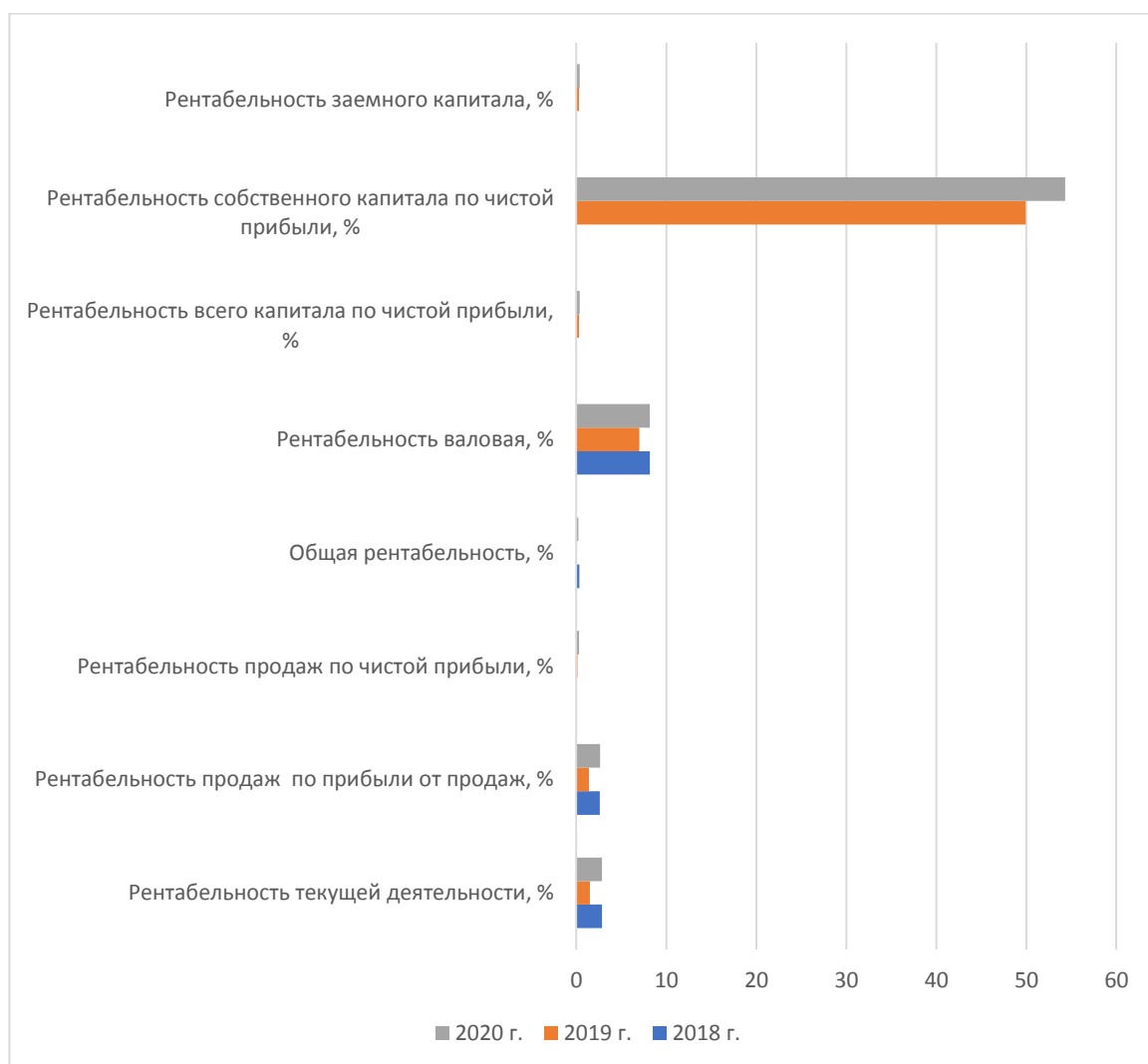


Рисунок 5 - Динамика показателей рентабельности ПАО «АВТОВАЗ» за 2018-2020 гг.

В 2019 г. по сравнению с 2018 г. рентабельность продаж по прибыли от продаж сократилась на 1,19%, это говорит о том, что уровень продаж также снизился и данный факт является неблагоприятной ситуацией для предприятия. Необходимо отметить, что предприятие в 2018 г. получало убытки от финансово-хозяйственной деятельности, что привело к отсутствию рентабельности. Однако в 2019 г. ПАО «АВТОВАЗ» получило прибыль, что

за долгий период является благоприятным фактором. В целом, если говорить об общем уровне рентабельности предприятия в 2019 г., то его можно оценить, как удовлетворительный. В 2020 г. наблюдается рост большинства показателей рентабельности. Так рентабельность продаж по прибыли от продаж и чистой прибыли составила 2,63% и 0,29% соответственно. Валовая рентабельность в 2020 г. по сравнению с 2019 г. увеличилась на 1,16% и составила 0,29%. В 2020 г. по сравнению с 2019 г. рентабельность всего капитала по чистой прибыли увеличилась на 0,07%, рентабельность собственного капитала по чистой прибыли выросла на 4,39%, а рентабельность заемного капитала увеличилась на 0,07%.

Таким образом, анализ показателей прибыли и рентабельности свидетельствует о росте эффективности управления предприятием в 2020 г. по сравнению с 2019 г.

Для комплексной оценки эффективности управления ПАО «АВТОВАЗ» за 2018-2020 гг. проведем анализ его деловой активности (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ деловой активности ПАО «АВТОВАЗ» за 2018-2020 гг.

| Показатели | Годы | | | Абсолютное отклонение (+, -) | | |
|---|---------|---------|---------|------------------------------|--------------------|--------------------|
| | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2019 г. от 2018 г. | 2020 г. от 2019 г. | 2020 г. от 2018 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Оборачиваемость совокупных активов | 1,93 | 2,19 | 1,24 | 0,26 | -0,95 | -0,69 |
| Период оборачиваемости совокупных активов, (дни) | 189,12 | 166,67 | 294,41 | -22,45 | 127,74 | 105,29 |
| Оборачиваемость собственного капитала | 754,91 | 378,28 | 188,13 | -376,63 | -190,15 | -566,78 |
| Период оборачиваемости собственного капитала, (дни) | 0,49 | 0,97 | 1,94 | 0,48 | 0,97 | 1,45 |
| Оборачиваемость запасов | 15,96 | 19,07 | 14,99 | 3,11 | -4,08 | -0,97 |
| Период оборачиваемости | 22,87 | 19,14 | 24,35 | -3,73 | 5,21 | 1,48 |

| | | | | | | |
|----------------|--|--|--|--|--|--|
| запасов, (дни) | | | | | | |
|----------------|--|--|--|--|--|--|

Продолжение таблицы 5

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-------|-------|--------|--------|-------|-------|
| Оборачиваемость дебиторской задолженности | 8,69 | 15,23 | 6,87 | 6,54 | -8,36 | -1,82 |
| Период оборачиваемости дебиторской задолженности, (дни) | 42,01 | 23,97 | 53,13 | -18,04 | 29,16 | 11,12 |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности | 5,29 | 7,07 | 3,60 | 1,78 | -3,47 | -1,69 |
| Период оборачиваемости кредиторской задолженности, (дни) | 69 | 51,63 | 101,39 | -17,37 | 49,76 | 32,39 |

Динамика показателей оборачиваемости ПАО «АВТОВАЗ» за 2018-2020 гг. представлена на рисунке 6.

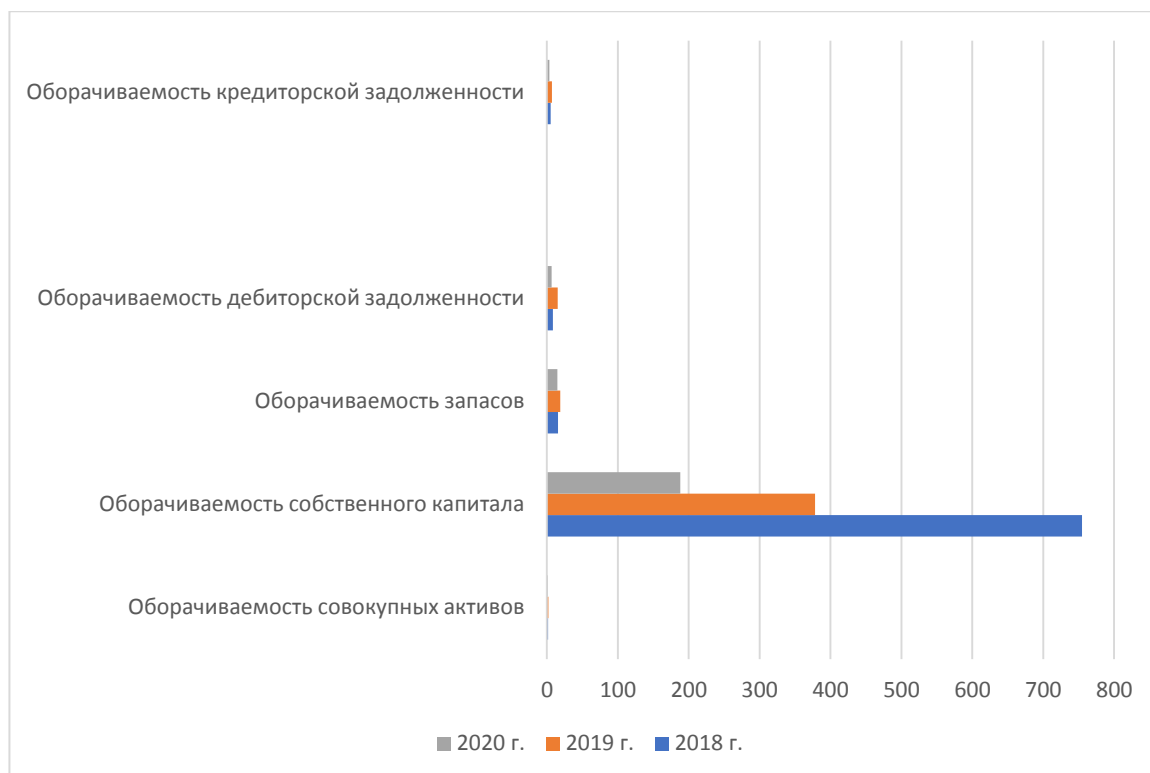


Рисунок 6 - Динамика показателей оборачиваемости ПАО «АВТОВАЗ» за 2018-2020 гг.

Динамика периодов оборачиваемости показателей ПАО «АВТОВАЗ» за 2018-2020 гг. представлена на рисунке 7.

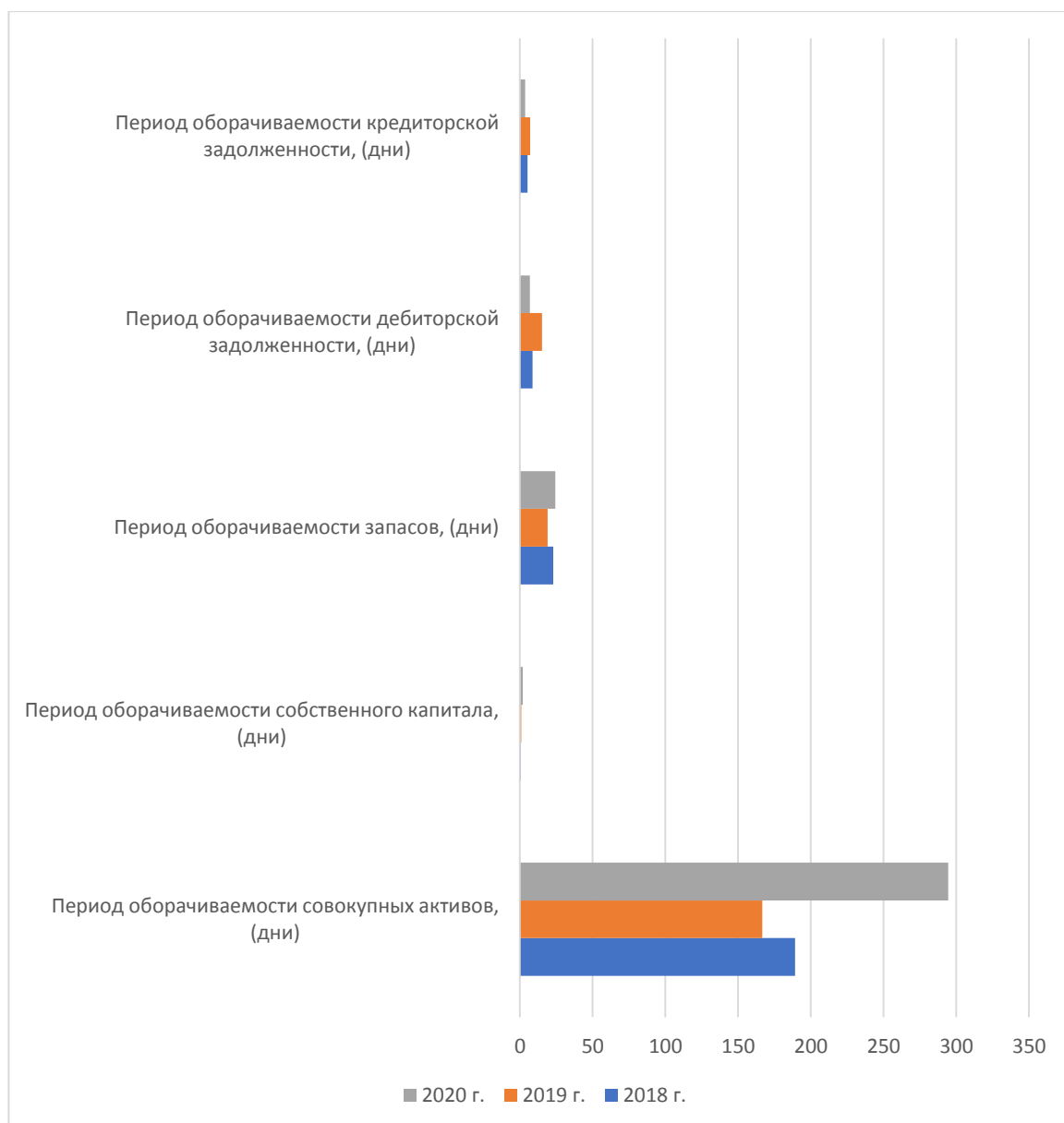


Рисунок 7 – Динамика периодов оборачиваемости показателей ПАО «АВТОВАЗ» за 2018-2020 гг.

По данным проведенного анализа, можно сказать, что коэффициент оборачиваемости активов в 2019 г. увеличился на 0,26 по сравнению с 2018 г., а в 2020 г. по сравнению с 2019 г. сократился на 0,95, это свидетельствует о снижении эффективности использования средств в отчетном периоде. По данным предоставленным в таблице 5 мы видим снижение оборачиваемости

совокупных активов, в дальнейшем это может быть связано с высоким техническим риском, связанным с износом оборудования. С оборачиваемостью запасов все также аналогично оборачиваемости активов.

Уменьшение оборачиваемости собственного капитала в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на 376,64, и в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 190,15 говорит о том, что собственные средства организация выводит из оборота. Скачкообразные изменения коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности свидетельствует о том, что в 2020 г. удлиняется период погашения дебиторской задолженности. Отрицательной динамикой является снижение периода оборачиваемости дебиторской задолженности в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 8,36 дня.

Снижение оборачиваемости дебиторской задолженности может говорить о росте объема предоставляемого кредита. Снижение оборачиваемости кредиторской задолженности может говорить о недостаточном финансировании производственной деятельности за счет участников производственного процесса.

Оборачиваемость кредиторской задолженности в 2019 г. по сравнению с 2018 г. увеличилась на 1,78 пункта. При этом наблюдается снижение периода оборачиваемости кредиторской задолженности. Однако, в 2020 г. по сравнению с 2019 г. произошло снижение оборачиваемости кредиторской задолженности показателя на 3,47% и роста периода ее оборота на 49,76 дня.

Снижение операционного цикла – положительная тенденция, так как в результате этого сокращается потребность в оборотных средствах. Сокращение операционного цикла может произойти за счет сокращения времени производственного процесса. Снижение финансового цикла может говорить о том, что идет сокращение товарно-материальных запасов за счёт быстрого производства и реализации товаров.

Показатели оборачиваемости имеют большое значение для оценки финансового положения предприятия, поскольку скорость оборота средств оказывает непосредственное влияние на платежеспособность предприятия. А

увеличение скорости оборота средств отражает повышение производственно-технического потенциала предприятия. На деловую активность организации влияют такие факторы, как уровень инфляции и процентных ставок по кредиту, изменение курса национальной валюты и конкурентоспособность на внешнем рынке.

Таким образом, проведенный анализ показал рост эффективности управления предприятием в 2020 г. по сравнению с 2019 г. и 2018 г. Это подтверждают показатели прибыли, рентабельности. Однако, в 2020 г. наблюдается снижение отдельных показателей деловой активности предприятия.

2.3. Диагностика внешней и внутренней среды ПАО «АВТОВАЗ» для оценки системы управления и контроллинга

Диагностика деятельности организации характеризуется анализом, определяющим ситуацию, в которой она функционирует, то есть позволяющим выявить обстоятельства, влияющие на все сферы ее работы. Целью диагностики является выявление места, занимающего предприятием в общем экономическом пространстве, а также его производственных возможностей, используемых ресурсов. Задачей диагностики является определение ключевых факторов, которые влияют на стратегию предприятия, и основных направлений для реализации поставленных перед ним целей. Диагностику предприятия необходимо проводить путем анализа внешней и внутренней его среды.

«Любая компания находится в состоянии постоянного взаимодействия с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Внешняя среда создает и насыщает организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Но при этом ресурсы внешней среды подвержены определенным ограничениям и являются объектом интереса для других компаний» [52].

Целью диагностики внешней среды компании «является оценка и разработка такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать и развиваться в долгосрочной перспективе. Внешняя среда предприятия представляет собой совокупность активно действующих субъектов и сил, которые находятся вне сферы непосредственного контроля со стороны объектов анализа, но могут оказать влияние на ее стратегию» [47].

Важнейшей составляющей диагностики среды является набор показателей, характеризующих состояние внешней среды организации. При этом необходимо определить ее уровни. На рисунке 8 представим уровни внешней среды ПАО «АВТОВАЗ».



Рисунок 8 – Уровни внешней среды ПАО «АВТОВАЗ»

«По степени контроля различают факторы полностью контролируемые, частично контролируемые и неконтролируемые факторы. К полностью контролируемым факторам можно отнести поведение зависимых от предприятия субъектов рынка - покупателей, поставщиков, посредников, конкурентов и др. Контролируемые факторы, в основном, относятся к субмикросреды. Основная масса факторов микро- и макросреды являются частично контролируемыми. К полностью неконтролируемым факторам относятся, как правило, природно-географические факторы, глобальная культура, глобальная конкуренция, влияние других экономик» [47].

По рисунку 8 видно, что внешняя среда ПАО «АВТОВАЗ» разграничена на четыре уровня: субмикросреда, микросреда, макросреда и глобальная среда. В современных условиях предприятие первоочередно ориентировано на формирование субмикросреды посредством создания партнерства и кооперации, сотрудничества с поставщиками, посредниками, органами местного контроля и управления. Построение такого субмикросреды для ПАО «АВТОВАЗ» способно настроить внешнюю среду, в большей степени подконтрольную предприятию, что позволит влиять на развитие наиболее высоких уровней окружающей среды – микро и макро, вплоть до глобальной.

Для деятельности каждого предприятия большую роль играет внутренняя среда, характеризующаяся субъектами и факторами, формируемыми внутри организации.

Для оценки внутренней и внешней среды ПАО «АВТОВАЗ» воспользуемся методом SWOT-анализа. Данный метод позволяет оценить внутреннюю среду предприятия – это Strengths (S) - сильные стороны и Weaknesses (W) - слабые стороны, а также внешнюю среду - это Opportunities (O)- возможности и Threats (T) - угрозы.

Результаты проведенного SWOT-анализа деятельности ПАО «АВТОВАЗ» представлены в таблице 6.

Таблица 6 - SWOT-анализ деятельности ПАО «АВТОВАЗ»

| Сильные стороны | Возможности |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Расположение вблизи транзитных магистральных дорог федерального значения 2. Развитая транспортно-логистическая сеть 3. Низкая стоимость рабочей силы 4. Наличие вузовской науки, имеющей научные разработки мирового уровня; 5. Имеются свободные производственные площади 6. Имеются необходимые ресурсы и перерабатывающие мощности 7. Имеется развитая инфраструктура, обеспеченная трудовыми и материальными ресурсами; 8. Предприятие обладает высокой привлекательностью и значимостью для области, города; 9. Имеются налаженные связи с поставщиками и подрядчиками; 10. Производство конкурентоспособных автомобилей 11. Диверсификация бизнеса» [63] 12. Известность на региональном рынке 13. Сертифицированная система, стабильное качество 14. Высокий инвестиционный потенциал 15. Возможность расширения бизнеса за счет собственных источников | <p>«1. Условия для реализации социально-экономических преобразований;</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Повышение конкурентоспособности; 3. Увеличение объемов производства; 4. Рост объемов производства за счет внедрения инноваций; 5. Рост объемов производства за счет внедрения новых конкурентоспособных, импортозамещающей продукции, рост добавленной стоимости в структуре доходов от реализации продукции 6. Рост объемов производства за счет диверсификации производства, рост добавленной стоимости в структуре доходов от реализации продукции» [63] 7. Увеличение объемов производства за счет повышения спроса на автомобили 8. Создание коммерческих проектов с привлечением сторонних партнеров; 9. Постоянное обновление средств производства; 10. Способность выйти на новые его сегменты |
| Слабые стороны | Угрозы |
| <p>«1. Низкая загруженность производственных мощностей;</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Значительная степень износа основных фондов; 3. Высокая стоимость энергоресурсов; 4. Ограниченная собственная сырьевая база области; 5. Слабый маркетинг; 6. Слабое стимулирование работников предприятия; 7. Недостаточная реализация делегированных полномочий на различных уровнях управления» [63] | <p>«1. Нарушение баланса в развитии отраслей экономики области;</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Сворачивание производства; 3. Падение конкурентоспособности автомобилей; 4. Ограниченный рост производства и диверсификации производства; 5. Технические и эксплуатационные проблемы» [63]; 6. Сильное воздействие ценового фактора; 7. Рост себестоимости автомобилей из-за влияния инфляционных процессов и изменения курсов валют |

Диагностику внутренней среды ПАО «АВТОВАЗ» в аспекте финансового контроллинга необходимо произвести начиная с оценки чувствительности и восприимчивости менеджмента к основным рискам, которые возникают в ходе финансово-хозяйственной деятельности

организации. Риск, связанные с управлением сопряжены с выбором, принятием и реализацией управленческих решений.

Степень риска и уровень эффективности управленческого решения обусловлены постановкой целей и задач, уровнем восприятия рисков, достоверностью информационной среды, временем выработки решений, компетентностью персонала, мерой ответственности за принимаемые решения.

Для установления степени восприятия риска работниками ПАО «АВТОВАЗ» проводился опрос менеджеров среднего звена и рядовых сотрудников. Количество человек, участвовавших в опросе составляло 150 человек, включая руководителей подразделений, директоров по экономике и финансам, сотрудников дирекции, планово-экономического отдела. Вопросник и результаты опроса отображены в таблице 7.

Таблица 7 - Результаты опроса работников ПАО «АВТОВАЗ» относительно восприятия рисков

| Перечень заданных вопросов, характеризующих восприятие и отношение к рискам | Варианты ответов, % | |
|---|---------------------|-----|
| | Да | Нет |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Существует ли в Вашей компании стратегия управления рисками? | 45 | 55 |
| 2. Видит ли руководство компании необходимость в управлении финансовыми рисками? | 35 | 65 |
| 3. Анализируете ли Вы изменения в деятельности предприятия на предмет появления новых рисков? | 35 | 65 |
| 4. Имеет ли руководство компании четкое представление о текущей финансовой ситуации в промежутках между подготовкой и сдачей финансовых отчетов? | 80 | 20 |
| 5. Входит ли в обязанности финансового менеджера или финансового отдела проведение специальной оценки последствий принимаемого решения с точки зрения соотношения получаемого дохода, затрат времени и риска? | 20 | 80 |
| 6. При принятии финансовых решений проводит ли компания анализ основных финансовых показателей деятельности? | 60 | 40 |
| 7. Проводят ли менеджеры тщательный анализ ситуации на рынке, изучая тенденции и динамику ее изменения? | 95 | 5 |
| 8. Сообщается ли информация о рисках всем подразделениям Вашей компании? | 5 | 95 |

Результаты опроса, отраженные в таблице 6 указали, что в ПАО «АВТОВАЗ» нет как таковой четкой стратегии по управлению рисками. Менеджеры не уделяют достаточного внимания связи между стратегией развития организации и системой риск-менеджмента. Кроме этого, не учитывается важность контроля и управления рисками при реализации поставленной цели. Практика показала, что необходимость в управлении рисками и контролем за ними появляется при получении значительных финансовых потерь.

Следует отметить, что при принятии решения в большинстве случаев производится оценка их последствий в сравнении с получаемым доходом, затратами времени и рисками. Регулярно производится оценка ситуации на рынке, анализируются среднеотраслевые показатели, конъюнктура фондового и валютного рынков, оценивается степень надежности основных бизнес-партнеров. Основные финансовые показатели рассчитываются и анализируются в ходе формирования ежеквартальной и годовой бухгалтерской отчетности. Наиболее полезной информацией для процесса принятия решения являются данные управленческого учета, являющиеся конфиденциальными и доводятся до сведений только тех подразделений, которые непосредственно ее используют в своей работе.

Следует отметить, что значимость оценки рисков при принятии управленческих решений осознается не всеми менеджерами. Необходимо понимать, принятию решений должен предшествовать анализ ситуации и условий, при которых оно принимается, проводится прогноз возможных последствий решений, разрабатывается экономическое обоснование предполагаемых действий и на основании полученных результатов выбирать соответствующее управленческое решение, предусматривающее минимизацию или недопущение вероятных рисков.

В большинстве случаев в ПАО «АВТОВАЗ» в процессе оценки рисков используются различные аналитические методы, в частности: метод мозгового штурма, рейтинговые методы при анализе контрагентов при

продаже автомобилей на условиях коммерческого кредита. Основным источником также являются результаты маркетинговых исследований. Однако данные методы необходимо комбинировать с расчетно-математическими и статистическими для того, чтобы можно получить количественную оценку стоимости рисков, и на основании расчетов спрогнозировать возможные потери.

«Применение различных методов и методик оценки риска, с одной стороны, позволяет повысить качество принимаемых управленческих решений, а с другой, является фактором, приводящим к возникновению других рисков. Порядка 70% руководителей в качестве источников максимального риска называют «человеческий фактор» (ошибки сотрудников), связанный с неспособностью сотрудников грамотно использовать формализованные процедуры оценки риска, что может усилить рисковую составляющую деятельности предприятия.

По мнению финансовых руководителей, в современных условиях существует достаточно большая вероятность непредсказуемых изменений рыночных и финансовых (например, частичная или полная неплатежеспособность партнеров по бизнесу) факторов.

Неразвитость инфраструктуры российского рынка, отсутствие общепринятых методов оценки финансового положения контрагентов и единой базы (реестра) надежных партнеров делают рыночные и финансовые (а именно, кредитные) риски наиболее важными. Не стоит забывать об операционных и бизнес-рисках, которые также имеют место быть в деятельности любого промышленно предприятия. Поэтому особое значение приобретает идентификация и корректное управление ими» [53].

Отразим на рисунке 9 приоритет рисков, влияющих на деятельность ПАО «АВТОВАЗ». Рисунок 9 показывает, что наибольшую опасность для ПАО «АВТОВАЗ» имеют рыночные риски, связанные с изменением цен, курсов валют, таможенными ограничениями и т.п.

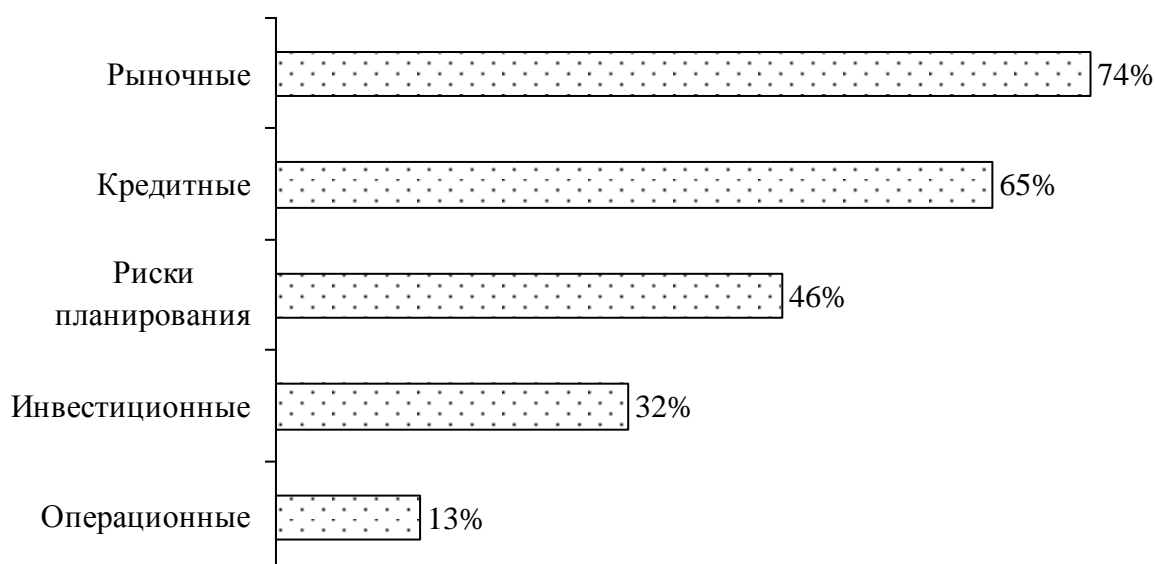


Рисунок 9 – Основные риски, влияющие на деятельность ПАО «АВТОВАЗ»

На второе место по значимости можно поставить кредитные риски. Далее по приоритетности стоят риски планирования, связанные с системой бюджетирования. На четвертом месте стоят инвестиционные риски, которые обусловлены выполнением инвестиционных проектов и их финансированием. И пятое место занимают операционные риски. К ним можно отнести риски, связанные с производством, логистикой и т.д.

«Избежать нежелательных рисков или минимизировать их воздействие на предприятие позволяют инструменты риск-менеджмента, которые следует применять в системе финансового контроллинга на предприятии, причем, в качестве инструментов могут выступать страхование, дублирование важных бизнес-процессов, хеджирование, лимитирование, диверсификация и др.» [57]. Производственные предприятия зачастую страхуют имущественные риски и риски ответственности, а также кредитные и операционные риски. В данной ситуации ПАО «АВТОВАЗ» не является исключением, регулярно заключая контракты на страхование для защиты собственных активов.

В комплексной взаимосвязи идентификации рисков необходимо рассмотреть уровень финансовой безопасности предприятия и провести оценку позиций ПАО «АВТОВАЗ» относительно ключевых направлений финансового развития (таблица 8).

Таблица 8 - Оценка позиций ПАО «АВТОВАЗ» по ключевым направлениям финансового развития

| Направления финансового развития предприятия | Сильная позиция | Нейтральная позиция | Слабая позиция |
|--|-----------------|---------------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Потенциал формирования финансовых ресурсов и эффективность их использования | | | |
| 1. Потенциал формирования собственных финансовых ресурсов | | ✓ | |
| 2. Уровень эффективности использования собственного капитала | ✓ | | |
| 3. Уровень эффективности использования активов | ✓ | | |
| II. Уровень финансовой безопасности предприятия | | | |
| 1. Уровень финансовой устойчивости | | ✓ | |
| 2. Уровень платежеспособности | | ✓ | |
| 3. Уровень сбалансированности и синхронности денежных потоков | | ✓ | |
| 4. Уровень финансовых рисков и эффективности их нейтрализации | | | ✓ |
| III. Уровень качества управления финансовой деятельностью предприятия | | | |
| 1. Уровень квалификации финансовых менеджеров | ✓ | | |
| 2. Полнота и широта информационной базы для принятия финансовых решений | | ✓ | |
| 3. Уровень использования финансовыми менеджерами современных технических средств, в том числе в области риск-менеджмента | | ✓ | |
| 4. Эффективность организационной структуры управления рисками | | | ✓ |
| 5. Уровень организационной культуры финансовых менеджеров, в том числе культуры риск-менеджмента | | | ✓ |

Данная таблица сформирована по результатам проведенного исследования и опроса ведущих специалистов и менеджеров. В процессе оценки позиций ПАО «АВТОВАЗ» в качестве критериев применялся уровень соответствия фактических финансовых показателей и индикаторов риска с нормативными и среднеотраслевыми значениями по типовым предприятиям.

Таблица 8 показывает, что ПАО «АВТОВАЗ» занимает нейтральную позицию в формировании собственных финансовых ресурсов, поскольку имеет непокрытый убыток с 2018 г. Эффективность использования собственного капитала и активов в 2020 г. увеличивается по сравнению с

2019 г. Тем не менее, ситуация усложняется несбалансированностью денежных потоков организации, неэффективностью организованной структуры управления финансовыми рисками, недостаточным уровнем организационной культуры финансовых менеджеров (в частности риск-менеджмента), повышающие уровень финансовых рисков, что затрудняет реализацию стратегических целей. В этой связи к приоритетному направлению развития финансовой деятельности ПАО «АВТОВАЗ» необходимо отнести обеспечение высокого уровня финансовой безопасности, которая предполагает расширение методических подходов к формированию подсистемы риск-менеджмента в как элемента контроллинга, отвечающего целям его финансово-хозяйственной деятельности.

На основании проведенного исследования получены следующие результаты. Проанализированные факторы и показатели внешней среды ПАО «АВТОВАЗ» были структурированы по уровню влияния на его финансово-хозяйственную деятельность. Большую опасность для предприятия представляют рыночные и кредитные риски; риски планирования, связанные с системой бюджетирования; риски, обусловленные выполнением инвестиционных проектов и их финансированием, а именно инвестиционные риски), а также операционные (производственные, транспортные) риски.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

1. Система контроллинга ПАО «АВТОВАЗ» для достижения основных целей должна быть направлена формирование оптимального уровня рентабельности и деловой активности предприятия, обеспечивая эффективность его деятельности.

2. Показатели рентабельности в динамике имеют тенденцию к росту, что является положительным фактором.

3. Выявленные факторы и показатели внешней среды ПАО «АВТОВАЗ» были структурированы по уровню их влияния на его финансово-хозяйственную деятельность. Проведенный SWOT-анализ выявил сильные и слабые стороны, возможности и угрозы предприятия.

Глава 3. Разработка рекомендаций по повышению эффективности управления ПАО «АВТОВАЗ» на основе контроллинга

3.1. Пути повышения эффективности управления ПАО «АВТОВАЗ» на основе контроллинга

Контроллинг позволяет обеспечить оптимальный уровень рентабельности и деловой активности предприятия в текущем и долгосрочном периодах. С его помощью возможно управление стоимостью компании и повышение ее эффективности деятельности.

Внедрение эффективной системы контроллинга существенно улучшит функционирование и развитие предприятия, позволит своевременно выявлять негативные отклонения от плановых показателей, проконтролировать процесс выполнения ключевых показателей. В этой связи для повышения эффективности управления предлагаем внедрить эффективную систему контроллинга, представленную на рисунке 10.

Таким образом, из рисунка 10 видно, что эффективная система контроллинга должна включать основные составляющие элементы, таких как:

«- подсистема подконтрольных показателей финансового планирования и развития организации и бюджетирование как механизма действия контроллинга на предприятии;

- разработка методов составления и анализа управленческой отчетности и регулярная диагностика внутренней и внешней сред предприятия;

- интегрированная подсистема риск-менеджмента.

По нашему мнению, к обеспечивающим подсистемам контроллинга необходимо отнести:

- методическую;
- программную;
- техническую;

- информационную» [28].



Рисунок 10 – Модель повышения эффективности управления предприятием на основе контроллинга

Предложенную модель повышения эффективности управления предприятием на основе контроллинга предлагаем внедрить в деятельность ПАО «АВТОВАЗ».

Внедрение эффективной системы контроллинга будет способствовать решению ключевых и часто образующихся проблем, связанных с повышением эффективности управления предприятием. Рассмотрим основные из них.

«1. Присутствие низкой платежной дисциплины структурных подразделений, характеризующейся бессистемностью процедур планирования финансов;

2. Наличие слабо контролируемой дебиторской задолженности;

3. Неэффективное управление затратами, из-за отсутствия четких методик выявления причин их возникновения и экономической оправданности;

4. Отсутствие достаточного уровня ответственности, а также мотивационных механизмов персонала к оптимизации затрат, росту эффективности деятельности предприятия в целом;

5. Присутствие низкого уровня организации системы первичного документооборота и соответственно наличие низкой оперативности получения фактической информации о текущей деятельности подразделений и предприятия в целом (расчетах, потребности в финансовых ресурсах);

6. Наличие несбалансированной налоговой политики;

7. Несовершенство системы внутренней управленческой отчетности» [29].

«Система финансового контроллинга является в значительной степени залогом успешного функционирования предприятия в долгосрочной перспективе. В настоящее время разработан ряд методик по организации системы финансового контроллинга на предприятии. Постановка и действие финансового контроллинга включает в себя два основных этапа. На первом этапе проводится диагностика организации, выясняется целостная картина финансового состояния, структурируются проблемы для обоснованного принятия управленческих решений об изменениях. На втором этапе происходит разработка и реализация мероприятий финансового контроллинга в соответствии с выявленными проблемами предприятия» [54].

При диагностике внутренней среды предприятия и перспективного контроллинга осуществляются следующие этапы работ:

«1. Оценка службы контроллинга на предприятии, анализ системы учета, методик планирования, ценообразования, управления стоимостью.

Организационно - функциональная структура службы контроллинга должна предусматривать:

- анализ и рекомендации по оптимизации функций контроллинга (информационно - аналитическая, координационная, контрольная и консультационная функции);

- рекомендации по оптимальному распределению функций между сотрудниками службы контроллинга;

- определение должностных функций и требований к финансовым контроллерам.

2. Разработка дерева проблем с целью выявления, установления приоритетности и взаимовлияния ключевых причин финансовых проблем предприятия.

3. Разработка рекомендаций по устранению проблем и их причин на основе системы контроллинга. Предлагается несколько вариантов рекомендаций и путей решения проблем» [45].

«На втором этапе происходит разработка методических материалов для реализации целей и задач контроллинга на предприятии. В рамках этого производится анализ всех бизнес-процессов, отражающихся на деятельности компании. Формируется ряд документов, содержащих информацию по следующим направлениям: финансовая модель компании, методика учета затрат, процедуры подготовки финансовой отчетности, организация бюджетного управления на предприятии, регламент составления бюджета доходов и расходов, регламент составления бюджета движения денежных средств, методика ценообразования, налоговый менеджмент, модель оценки стоимости предприятия.

При этом одним из факторов эффективного формирования и функционирования механизма контроллинга является четко разработанная финансовая политика предприятия» [27].

«Основными компонентами процесса разработки и осуществления финансовой политики предприятия являются:

1. Определение целей и задач управления финансами предприятия. Финансовая политика является гибким инструментом, формирование которого призвано учесть стратегию развития и определить финансовые методы достижения определенных этапов в рамках реализации поставленных целей и конкретных задач с учетом меняющихся условий внешней среды и внутренних возможностей предприятия» [45].

«2. Формирование методов управления капиталом. Управление капиталом должно обеспечить концентрацию необходимого для устойчивого функционирования капитала, уставного и если необходимо акционерного, обоснование форм и методов его наращивания. При этом увеличение капитала за счет приобретения новых предприятий или пакетов акций представляется весьма сложным процессом, поскольку неполнота и непрозрачность информации о финансовых показателях деятельности большинства российских компаний не позволяют достоверно оценивать ни фактическую цену сделки, ни требуемые инвестиции, ни ожидаемые результаты» [22].

«3. Разработка и проведение единой учетной политики - должны обеспечить сопоставимость результатов, создать базу для обоснованного финансового планирования, контроля и анализа в рамках контроллинга» [19].

«4. Формирование единых принципов ценообразования - необходимо для проведения скоординированной ценовой политики предприятия, для минимизации транзакционных издержек. Обеспечения формирования параметров для оценки фактических результатов функционирования предприятия» [16].

«5. Грамотно сформированная налоговая политика - включает в себя основные направления: выбор схемы налогового учета, выбор способов оптимизации налогов (налогооблагаемой базы), налоговое планирование» [25].

«6. Разработка принципов построения и взаимодействия финансовых служб, в частности, службы контроллинга с другими подразделениями предприятия - призвана обеспечить эффективную систему управления финансами предприятия, которая является устойчивой, а финансовые решения обоснованы и сбалансированы, что обеспечивается формированием и функционированием механизма контроллинга» [54].

Существенная роль в контроллинге отводится финансовому анализу.

Финансовый анализ является наиболее важным элементом финансового менеджмента. Методы финансового анализа применяют для разработки обоснованных управленческих решений.

От регулярного анализа и диагностики экономического состояния, определения эффективной стратегии развития бизнеса зависит успех в деятельности предприятия. В этой связи вопросам анализа и оценки финансовой устойчивости компаний необходимо уделять значительное внимание. На основе оценки эффективности работы может быть разработана стратегия развития бизнеса, которая позволит не только контролировать будущее компании, но и сделать его более предсказуемым и успешным.

Важным элементом системы контроллинга является процесс бюджетирования, который позволяет не только планировать ключевые показатели, доходы и затраты, но и контролировать их выполнение. Поэтому развитие контроллинга через совершенствование бюджетирования будет способствовать эффективному управлению предприятием.

Данный подход предложен к внедрению на предприятии ПАО «АВТОВАЗ» в целях совершенствования бюджетирования на основе комбинированной стратегически-ориентированной методики и повышения эффективности управления. В настоящее время ПАО «АВТОВАЗ» представляет собой крупный производственный холдинг, предприятия которого осуществляют как производственную, так и торговую деятельность в Самарской и других областях РФ и за рубежом.

Формирование системы бюджетирования, основанной на комбинированной методике предложена для внедрения в деятельность ПАО «АВТОВАЗ». В настоящее время на предприятии применяется система бюджетирования, которая разработана согласно классической методике, то есть она предусматривает центры финансовой ответственности. «Данная методика не дает возможность эффективно управлять бизнес - процессами, поскольку доходы и расходы анализируются только в разрезе подразделений, а не бизнес-процессов.

В этой связи возникла потребность в разработке системы бюджетирования, ориентированной на бизнес-процессы. Предлагается включить в систему бюджетирования составные элементы процессно-ориентированного подхода, не исключая элементы классической системы планирования» [47]. Таким образом, предлагается, не разрушая существующую и нормально функционирующую традиционную систему бюджетирования ПАО «АВТОВАЗ» дополнить элементами процессно-ориентированного подхода.

Процесс внедрения системы бюджетирования с применением комбинированной процессно-ориентированной методике в ПАО «АВТОВАЗ» должен обеспечивать реализацию следующих условий.

1. Система бюджетирования напрямую должна быть увязана со стратегической целью предприятия.

2. Разработка системы бюджетирования, основанной на комбинированной методике на правлена на максимальное использование возможностей уже функционирующей, но потребует внесения корректировок согласно с бизнес-процессами.

3. В процессе внедрения системы бюджетирования необходимо соблюдать ключевые требования комбинированной методике бюджетирования.

Согласно данным аспектам, в ходе внедрения системы бюджетирования в ПАО «АВТОВАЗ» необходимо ориентироваться на следующие этапы.

«1. Определить цели функционирования предприятия в разрезе контроллинга.

2. Разработать структуру бизнес-процессов и проектов.

3. Провести корректировку организационной структуры.

4. Разработать систему сбалансированных показателей для контроллинга.

5. Произвести корректировку финансовой структуры.

6. Произвести корректировку бюджетной структуры, бюджетных показателей и методик бюджетирования.

7. Осуществить корректировку плана счетов и методик управленческого учета.

8. Уточнить структуру бюджетного процесса.

9. Реструктуризировать бюджетный комитет.

10. Осуществить бюджетный процесс.

11. Разработать управленческие решения по итогам анализа исполнения бюджета» [48].

Таким образом, несмотря на отдельные сложности методического характера внедрения контроллинга, его разработка и внедрение способствуют проектированию комплексной системы управления бизнес-процессами, обеспечивающей повышение эффективности управления предприятием, рост рентабельности и деловой активности.

Процессно-ориентированный подход совершенствования контроллинга может реализовываться органами управления, финансовыми подразделениями предприятия, в процессе разработки способов оптимизации контроллинга и определения направлений повышения эффективности финансового управления в целом.

Предложенная модель повышения эффективности управления предприятием на основе контроллинга, включающего совершенствование бюджетирования, основанного на комбинированной процессно-ориентированной методике, которая взаимосвязана со стратегической целью функционирования предприятия и способствует определению роли каждого отдельного бизнес-процесса, при формировании оптимального использования ресурсов.

3.2. Организация интегрированной подсистемы риск-менеджмента в системе контроллинга предприятия и ее влияние на эффективность управления

Риск - менеджмент относится к важному объекту финансового контроля.

«Даже не учитывая важность внедрения системы риск-менеджмента в деятельность отечественных организаций, есть определенные сложности, сдерживающие его распространение. Об этом свидетельствуют опросы, проведенные Российским обществом управления рисками среди отечественных предприятий» [27]. Итоги опросов сведены в таблицу 9.

Таблица 9 – Итоги опросов: «Факторы, сдерживающие развитие риск-менеджмента на отечественных предприятиях»

| Факторы, сдерживающие развитие риск менеджмента | Доля респондентов, % |
|---|----------------------|
| 1. Недостаток специалистов высокой квалификации в сфере риск-менеджмента | 65,52 |
| 2. Недостаток качественной и структурированной информации необходимой для оценки рисков | 58,62 |
| 3. Отсутствие понимания у руководителей предприятий в необходимости риск-менеджмента | 39,66 |
| 4. Риск-менеджмент не учитывается при формировании стратегических целей предприятия | 37,93 |
| 5. Отсутствие нормативного регулирования в отечественном законодательстве, в частности национальных стандартов управления | 34,48 |

| | |
|--|-------|
| рисками | |
| 6. Необходимость высоких затрат на процесс внедрения подсистемы риск-менеджмента | 22,41 |

Основные факторы, которые представлены в таблице 9 являются характерными и для ПАО «АВТОВАЗ».

Внедрение подсистемы риск-менеджмента в системе контроллинга в ПАО «АВТОВАЗ» является интегрированной неотъемлемой частью общей системы управления предприятием, которая имеет определенный спектр процедур, способствующих выявлению, оценке и управлению «поведением» риска.

Современная экономика характеризуется нестабильностью. В этой связи определение устойчивости развития коммерческих отношений необходимо не только для самих организаций, но и для заинтересованных лиц, которые справедливо желают обладать информацией о стабильности, финансовом благополучии и надежности своего партнера. В настоящее время в условиях рыночной экономики предприятие не может функционировать и развиваться без эффективного управления. Финансовое состояние организации – это важнейшая характеристика ее экономической деятельности. Финансовое состояние зависит от результатов производственной и финансовой деятельности предприятия и определяет не только его возможность в деловом сотрудничестве, но и его конкурентоспособность. При успешном выполнении производственного и финансового плана можно судить о положительном результате работы хозяйствующего субъекта. Устойчивость организации является одной из ключевых характеристик финансового состояния, залогом процветания и основой стабильности положения.

Неплатежеспособность вызывает снижение темпов производства, снижается спрос на производственные ресурсы, увеличивается кредиторская задолженность поставщикам, внебюджетным фондам, налоговым органам, банкам и прочим контрагентам.

Одним из главных условий устойчивости экономического субъекта является достаточное покрытие собственными финансовыми средствами ресурсов, необходимых для эффективного функционирования предприятия, способность отвечать по своим обязательствам. Финансовая устойчивость связана с общей финансовой структурой предприятия. Важную роль для финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности играют отношения с кредиторами и дебиторами. Следовательно, можно сделать вывод о взаимозависимости ликвидности и финансовой устойчивости. Предприятие, которое не является ликвидным, не может считаться финансово устойчивым.

Данная система позволит смягчить негативное влияние рисков на финансовые результаты предприятия и будет способствовать повышению эффективности его управления.

Потребность во внедрении интегрированной подсистемы риск-менеджмента в системе контроллинга для каждого крупного предприятия, которое нацелено на долгосрочное и успешное функционирование, обусловлена внешними факторами, связанными с:

- колебаниями покупательского спроса на производимую продукцию и используемые материалы;
- интеграционными процессами в бизнес-среде;
- ростом отраслевой конкурентной борьбы;
- возрастающей волатильностью финансовых рынков;
- давлением со стороны контролирующих органов;
- совершенствованием методов управления в корпорациях.

В рамках системы контроллинга, интегрированная подсистема риск-менеджмента предполагает учет всех предпринимательских рисков, связанных с ведением бизнеса, основанный на применении широкого спектра методов и алгоритмов. Тем не менее для любой компании характерны особенности, связанные с восприятием потребности во внедрении интегрированной подсистемы риск-менеджмента из-за влияния внутренних

факторов. В настоящее время в ПАО «АВТОВАЗ» управление предпринимательскими рисками носит фрагментарный характер. Мониторинг рисков и управление производится только в отдельных зонах, которые имеют особо существенный уровень риска. Основные меры, которые связаны с управлением риском, в том числе с его последующим предупреждением (как правило, это относится к риску, связанному с дебиторской задолженностью), производились специалистами отдела расчетов с контрагентами после наступления рискованного события. Необходимо отметить, что такой фрагментарный подход к управлению рисками можно рассматривать как определенное явление, которое способствовало в дальнейшем понять необходимость совершенствования управленческих подходов, связанных с риск-менеджментом.

На рисунке 11 предлагаем алгоритм построения интегрированной подсистемы риск-менеджмента в системе контроллинга.



Рисунок 11 – Алгоритм построения интегрированной подсистемы риск-менеджмента в системе контроллинга

Данный алгоритм может применяться в деятельности любого предприятия автомобильной промышленности.

Предлагаем внедрить данный алгоритм по построению интегрированной подсистемы риск-менеджмента в системе контроллинга в деятельность ПАО «АВТОВАЗ».

Таким образом, согласно рисунку 11 построение предложенной подсистемы риск-менеджмента в системе контроллинга должно выполняться последовательно.

На рисунке 12 представим карту рисков для ПАО «АВТОВАЗ».

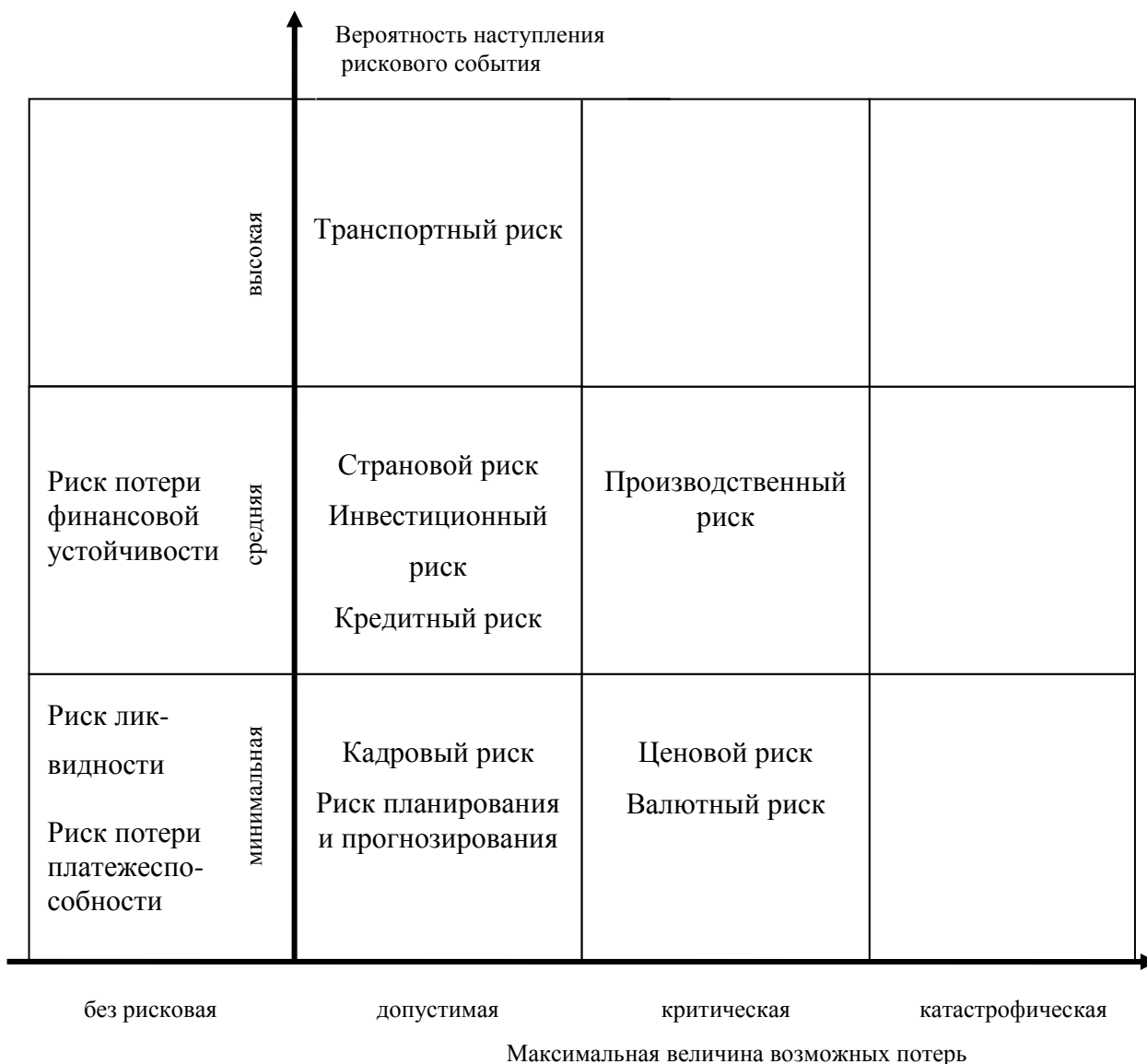


Рисунок 12 – Карта рисков ПАО «АВТОВАЗ»

В процессе разработки политики управления рисками важным элементом является идентификация рисков, а также формирование карты рисков предприятия.

Карта составлена на основании идентификации рисков на основе проведенного опроса среди ведущих специалистов и руководителей подразделений.

На рисунке 12 видно, что деятельность ПАО «АВТОВАЗ» связана с различными рисками. Следует отметить, что многие из них имеют малую вероятность наступления и являются допустимыми. К ним можно отнести:

инвестиционный, кредитный, транспортный риск и риск планирования в системе бюджетирования.

К средней вероятности наступления для ПАО «АВТОВАЗ» можно отнести производственный, ценовой и валютные риски. Они могут являться критическими для компании, с неблагоприятными последствиями. Это обуславливает необходимость разработки своевременных мероприятий для управления ими.

Карта рисков для ПАО «АВТОВАЗ» - это базовый документ. В нее входит классификатор рисков, матрица рисков и иная информация, собранная подразделением по риск-менеджменту. На ее основе можно ранжировать риски.

Внедрение карты рисков будет способствовать ПАО «АВТОВАЗ» определить склонность предприятия к рискам по всем направлениям деятельности.

Оперативное управление рисками должно основываться на следующих регламентах, характеризующих:

- взаимодействие структурных подразделений, которые участвуют в управлении рисками;
- информированию о мерах осуществления контрольных процедур по предотвращению потерь;
- урегулирование взаимоотношений между структурными подразделениями или страховыми компаниями по внеплановым потерям.

Мероприятия по предотвращению внеплановых потерь предполагают любую деятельность, которая способствует сохранению активов акционеров компании.

Внедрение предложенных модели повышения эффективности управления предприятием на основе контроллинга, а также алгоритма построения интегрированной подсистемы риск-менеджмента в системе контроллинга позволит сократить потери предприятия, связанные с наступлением рискованных событий в рамках операционной и прочей

деятельности на 45%, что будет способствовать росту прибыли от продаж на 35% и, соответственно, чистой прибыли.

Оценим экономический эффект от предложенных мероприятий в таблице 10.

Таблица 10 – Оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий

| Показатель | 2019 г. | Прогноз | Абсолютное отклонение | Темп роста, % |
|---|-------------|-------------|-----------------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Выручка, тыс. руб. | 256 851 214 | 256 851 214 | - | - |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 6 748 064 | 9 109 886 | 2 361 822 | 135 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 741 656 | 1 001 236 | 259 580 | 135 |
| Рентабельность текущей деятельности, % | 2,86 | 3,86 | 1 | - |
| Рентабельность продаж по прибыли от продаж, % | 2,63 | 3,55 | 0,92 | - |
| Рентабельность продаж по чистой прибыли, % | 0,29 | 0,39 | 0,1 | - |

Отразим динамику показателей прибыли от продаж и чистой прибыли ПАО «АВТОВАЗ» после реализации мероприятий на рисунках 13-14.

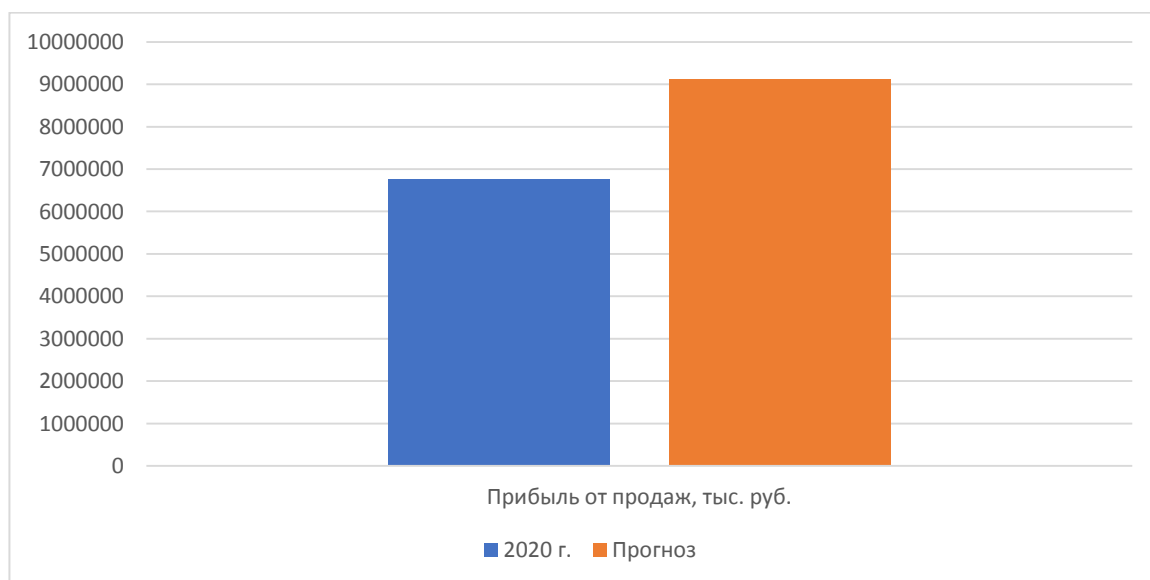


Рисунок 13 – Динамика прибыли от продаж ПАО «АВТОВАЗ» после реализации предложенных мероприятий

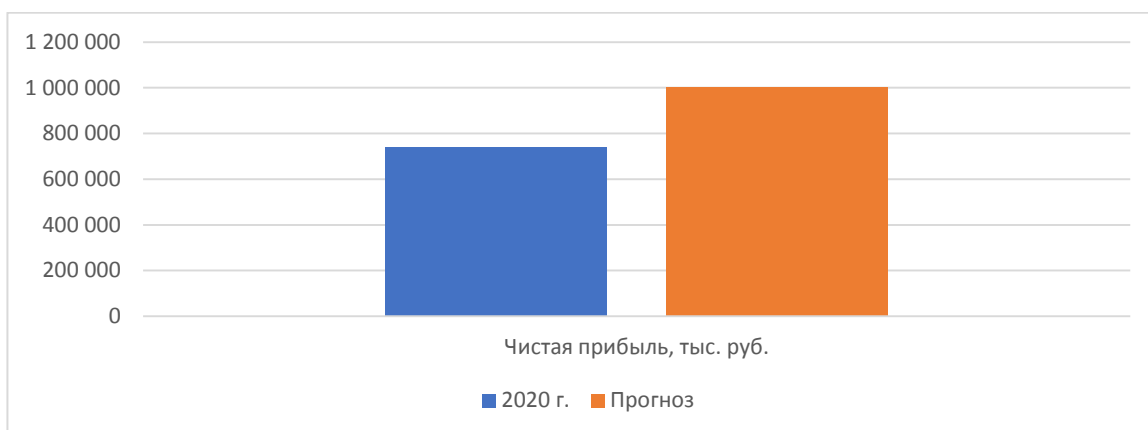


Рисунок 14 – Динамика чистой прибыли ПАО «АВТОВАЗ» после реализации предложенных мероприятий

Из рисунков 13 и 14 видно, что в результате внедрения предложенных рекомендаций произойдет рост прибыли от продаж и чистой прибыли на 25% соответственно.

На рисунках 15-17 отразим динамику показателей рентабельности после реализации предложенных мероприятий.

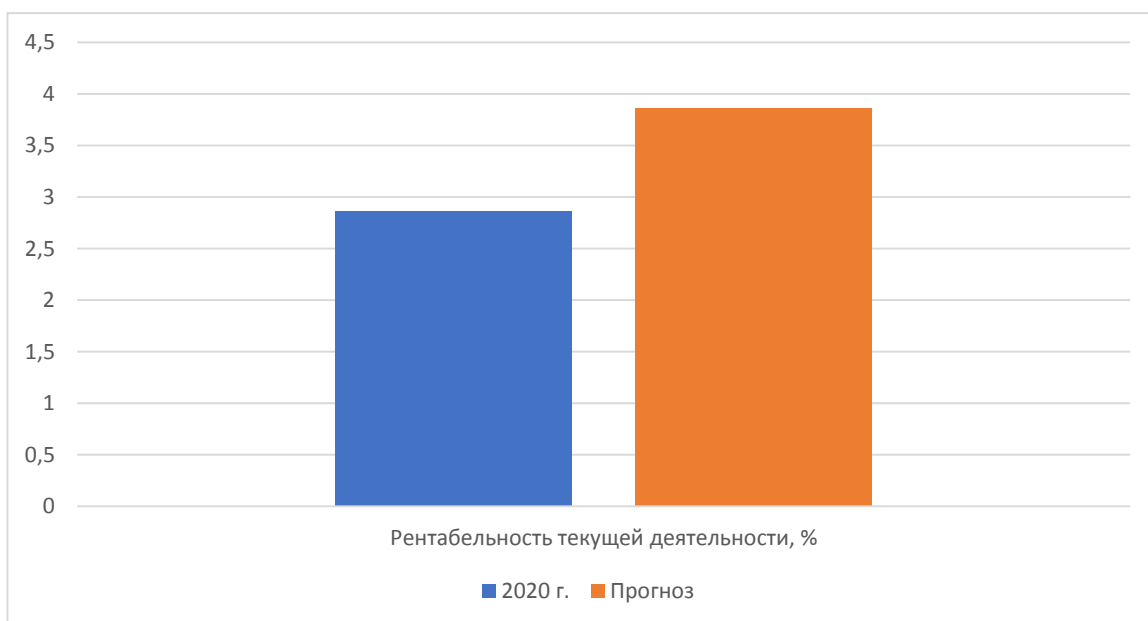


Рисунок 15 – Динамика рентабельности текущей деятельности ПАО «АВТОВАЗ» после реализации предложенных мероприятий

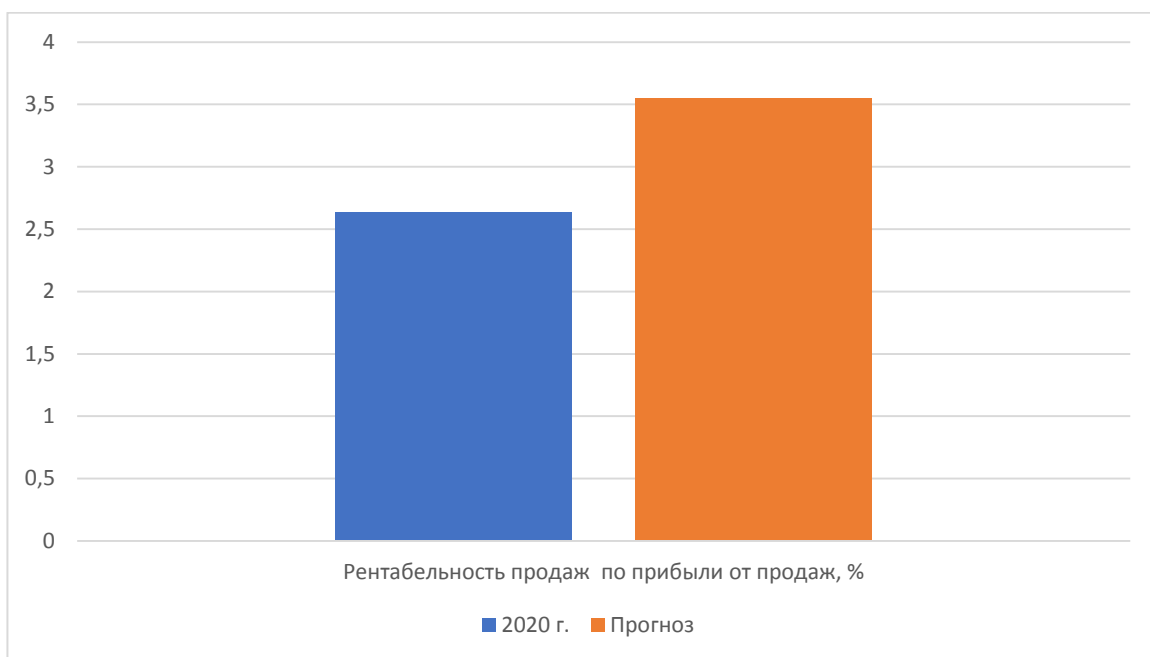


Рисунок 16 – Динамика рентабельности продаж по прибыли от продаж ПАО «АВТОВАЗ» после реализации предложенных мероприятий

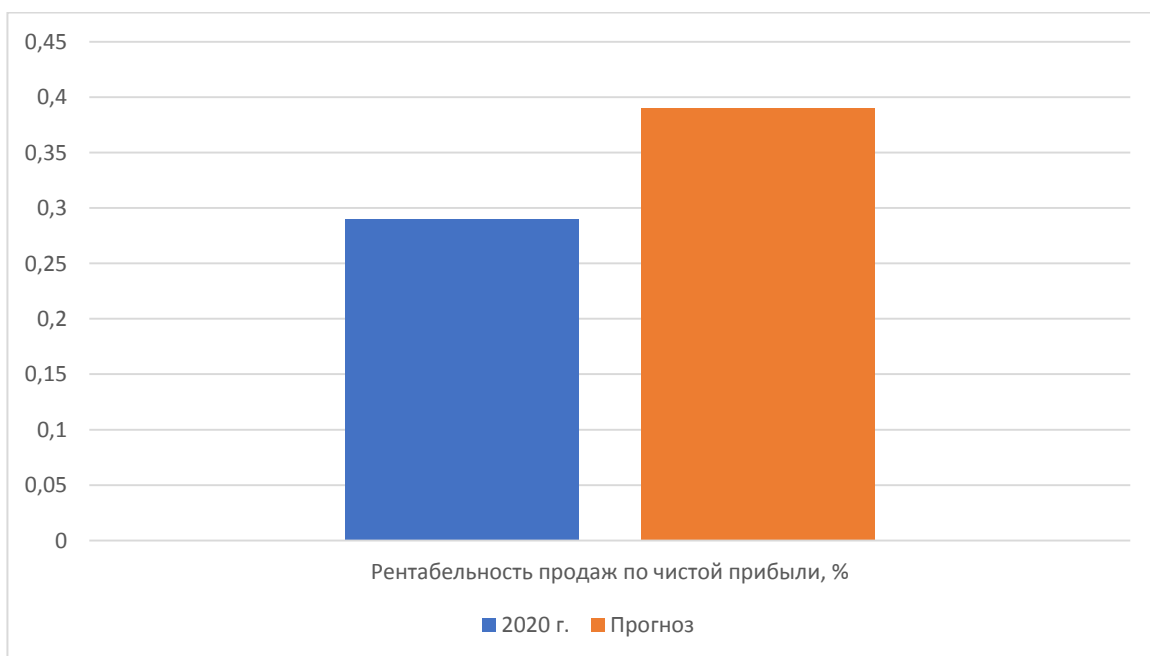


Рисунок 17 – Динамика рентабельности продаж по чистой прибыли ПАО «АВТОВАЗ» после реализации предложенных мероприятий

Таким образом, проведенные расчеты показали, что после внедрения в деятельность ПАО «АВТОВАЗ» предложенных модели повышения эффективности управления предприятием на основе контроллинга, а также алгоритма построения интегрированной подсистемы риск-менеджмента в системе контроллинга прибыль от продаж и чистая прибыль увеличатся на 35%, рентабельность текущей деятельности на 1%, рентабельность продаж по прибыли от продаж на 0.92%, а рентабельность продаж по чистой прибыли на 0,1%.

Проведенные расчеты доказывают ценность предложенных механизмов повышения эффективности управления предприятием на основе совершенствования системы контроллинга.

Заключение

Первая глава магистерской диссертации посвящена исследованию теоретико-методических основ эффективности управления предприятием на основе контроллинга.

В настоящее время усложняются процессы управления бизнесом, что соответственно, сокращает время, необходимое для разработки грамотных экономически обоснованных управленческих решений. При этом, руководители должны располагать достоверными и систематизированными сведениями для разработки рациональных решений.

Общее управление предприятия определяется структуризацией, организацией деятельности, планированием, управлением кадрами, контролем, учетом и анализом результатов деятельности.

При управлении производством ставятся задачи, связанные с:

- выбором технологического процесса;
- системой планирования производственных программ;
- установлением последовательности процесса производства;
- разработкой системы производства;
- обеспечением надежной эксплуатации основных средств;
- обеспечением материально-производственными запасами.

В процессе построения эффективной системы контроллинга необходимо опираться на такие важные составляющие аспекты как:

- функциональный, подразумевающий уточнение целей, функций, задач контроллинга;
- организационно-управленческий, ориентированный на разработку структуры службы контроллинга;
- инструментально-методический, характеризующийся совокупностью методов, способов, инструментов, процедур контроллинга.

В магистерской диссертации предложены этапы формирования системы контроллинга на предприятии для целей повышения эффективности управления его деятельностью.

Проведенное исследование позволило рекомендовать структуру системы контроллинга для повышения эффективности управления деятельностью предприятия. Рекомендуемая структура системы контроллинга для повышения эффективности управления деятельностью предприятия.

Внедрение контроллинга на предприятии с учетом всех особенностей и требований может быть представлена как модель, которая включает в себя три основные составляющие:

- методологическую (определение целей и требований к системе внедрения финансового контроля),
- организационную (создание службы финансового контроля, ее взаимодействие с другими подразделениями),
- техническую (выбор инструментария, внедрение процедур планирования, автоматизация финансового контроля).

Во второй главе магистерской диссертации проведена оценка эффективности управления в ПАО «АВТОВАЗ»

Объектом исследования является ПАО «АВТОВАЗ».

«ПАО «АВТОВАЗ» – крупнейший производитель легковых автомобилей не только в России, но и в Европе.

Расчеты показали, что в ПАО «АВТОВАЗ» выручка в 2019 г. по сравнению с 2018 выросла на 0,08%, а в 2020 г. по сравнению с 2019 г. сократилась на 12,04%. Себестоимость продаж также увеличивается в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на 1,36%, а в 2020 г. по сравнению с 2019 г. снижается на 13,15%. Тем не менее, валовая прибыль в 2020 г. по сравнению с 2019 г. увеличилась на 2,63%. В 2018 г. предприятие получило убыток от продаж и чистый убыток, однако в 2019 г. ПАО «АВТОВАЗ» вышло в зоны убытка и получило прибыль от продаж и чистую прибыль. В 2020 г. по сравнению с 2019 г. прибыль от продаж и чистая прибыль выросли на 64,46% и 92,41% соответственно. Это связано с ростом спроса на автомобили и повышением их продажной цены. В 2018 г. предприятие было не рентабельное, поскольку получило убыток от продаж и чистый убыток, а в 2019, выйдя из зоны убытка у ПАО «АВТОВАЗ» рентабельность продаж составила 0,01%, в 2020 г. – 0,02%.

Эффективность управления предприятием во многом проявляется в конечных финансовых показателях его финансово-хозяйственной деятельности. С целью оценки эффективности управления ПАО «АВТОВАЗ» проведен анализ основных показателей.

Валовая прибыль в 2020 г. по сравнению с 2019 г. увеличилась на 2,63%. В 2018 г. ПАО «АВТОВАЗ» получило убыток от продаж и чистый убыток, однако в 2019 г. и 2020 г. предприятие вышло в зоны убытка и получило прибыль от продаж и чистую прибыль, что является положительной динамикой.

Важными показателями, характеризующими эффективность деятельности предприятия, а следовательно, и эффективность управления являются показатели рентабельности.

В 2019 г. по сравнению с 2018 г. рентабельность продаж по прибыли от продаж сократилась на 1,19%, это говорит о том, что уровень продаж также снизился и данный факт является неблагоприятной ситуацией для предприятия. Необходимо отметить, что предприятие в 2018 г. получало убытки от финансово-хозяйственной деятельности, что привело к отсутствию рентабельности. Однако в 2019 г. ПАО «АВТОВАЗ» получило прибыль, что за долгий период является благоприятным фактором. В целом, если говорить об общем уровне рентабельности предприятия в 2019 г., то его можно оценить, как удовлетворительный. В 2020 г. наблюдается рост большинства показателей рентабельности. Так рентабельность продаж по прибыли от продаж и чистой прибыли составила 2,63% и 0,29% соответственно. Валовая рентабельность в 2020 г. по сравнению с 2019 г. увеличилась на 1,16% и составила 0,29%. В 2020 г. по сравнению с 2019 г. рентабельность всего капитала по чистой прибыли увеличилась на 0,07%, рентабельность собственного капитала по чистой прибыли выросла на 4,39%, а рентабельность заемного капитала увеличилась на 0,07%.

Таким образом, анализ показателей прибыли и рентабельности свидетельствует о росте эффективности управления предприятием в 2020 г. по сравнению с 2019 г.

По данным проведенного анализа, можно сказать, что коэффициент оборачиваемости активов в 2019 г. увеличился на 0,26 по сравнению с 2018 г., а в 2020 г. по сравнению с 2019 г. сократился на 0,95, это свидетельствует о снижении эффективности использования средств в отчетном периоде. По данным предоставленным данным видим снижение оборачиваемости совокупных активов, в дальнейшем это может быть связано с высоким техническим риском, связанным с износом оборудования. С оборачиваемостью запасов все также аналогично оборачиваемости активов.

Уменьшение оборачиваемости собственного капитала в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на 376,64, и в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 190,15 говорит о том, что собственные средства организация выводит из оборота. Скачкообразные изменения коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности свидетельствует о том, что в 2020 г. удлиняется период погашения дебиторской задолженности. Отрицательной динамикой является снижение периода оборачиваемости дебиторской задолженности в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 8,36 дня.

Снижение оборачиваемости дебиторской задолженности может говорить о росте объема предоставляемого кредита. Снижение оборачиваемости кредиторской задолженности может говорить о недостаточном финансировании производственной деятельности за счет участников производственного процесса.

Оборачиваемость кредиторской задолженности в 2019 г. по сравнению с 2018 г. увеличилась на 1,78 пункта. При этом наблюдается снижение периода оборачиваемости кредиторской задолженности. Однако, в 2020 г. по сравнению с 2019 г. произошло снижение оборачиваемости кредиторской задолженности показателя на 3,47% и роста периода ее оборота на 49,76 дня.

Проведенный анализ показал рост эффективности управления предприятием в 2020 г. по сравнению с 2019 г. и 2018 г. Это подтверждают показатели прибыли, рентабельности. Однако, в 2020 г. наблюдается снижение отдельных показателей деловой активности предприятия.

Диагностика деятельности организации характеризуется анализом, определяющим ситуацию, в которой она функционирует, то есть позволяющим выявить обстоятельства, влияющие на все сферы ее работы. Целью диагностики является выявление места, занимающего предприятием в общем экономическом пространстве, а также его производственных возможностей, используемых ресурсов.

Задачей диагностики является определение ключевых факторов, которые влияют на стратегию предприятия, и основных направлений для

реализации поставленных перед ним целей. Диагностику предприятия необходимо проводить путем анализа внешней и внутренней его среды.

В процессе исследования проведен SWOT-анализ деятельности ПАО «АВТОВАЗ».

Диагностику внутренней среды ПАО «АВТОВАЗ» в аспекте финансового контроллинга необходимо произвести начиная с оценки чувствительности и восприимчивости менеджмента к основным рискам, которые возникают в ходе финансово-хозяйственной деятельности организации. Риск, связанные с управлением сопряжены с выбором, принятием и реализацией управленческих решений.

Степень риска и уровень эффективности управленческого решения обусловлены постановкой целей и задач, уровнем восприятия рисков, достоверностью информационной среды, временем выработки решений, компетентностью персонала, мерой ответственности за принимаемые решения.

Для установления степени восприятия риска работниками ПАО «АВТОВАЗ» проводился опрос менеджеров среднего звена и рядовых сотрудников.

Результаты опроса, показали, что в ПАО «АВТОВАЗ» нет как таковой четкой стратегии по управлению рисками. Менеджеры не уделяют достаточного внимания связи между стратегией развития организации и системой риск-менеджмента.

Кроме этого, не учитывается важность контроля и управления рисками при реализации поставленной цели. Практика показала, что необходимость в управлении рисками и контролем за ними появляется при получении значительных финансовых потерь.

Следует отметить, что при принятии решения в большинстве случаев производится оценка их последствий в сравнении с получаемым доходом, затратами времени и рисками. Регулярно производится оценка ситуации на рынке, анализируются среднеотраслевые показатели, конъюнктура

фондового и валютного рынков, оценивается степень надежности основных бизнес-партнеров. Основные финансовые показатели рассчитываются и анализируются в ходе формирования ежеквартальной и годовой бухгалтерской отчетности. Наиболее полезной информацией для процесса принятия решения являются данные управленческого учета, являющиеся конфиденциальными и доводятся до сведений только тех подразделений, которые непосредственно ее используют в своей работе.

Следует отметить, что значимость оценки рисков при принятии управленческих решений осознается не всеми менеджерами. Необходимо понимать, принятию решений должен предшествовать анализ ситуации и условий, при которых оно принимается, проводится прогноз возможных последствий решений, разрабатывается экономическое обоснование предполагаемых действий и на основании полученных результатов выбирать соответствующее управленческое решение, предусматривающее минимизацию или недопущение вероятных рисков.

Проведенный анализ показал, что наибольшую опасность для ПАО «АВТОВАЗ» имеют рыночные риски, связанные с изменением цен, курсов валют, таможенными ограничениями и т.п.

На второе место по значимости можно поставить кредитные риски.

Далее по приоритетности стоят риски планирования, связанные с системой бюджетирования.

На четвертом месте стоят инвестиционные риски, которые обусловлены выполнением инвестиционных проектов и их финансированием.

И пятое место занимают операционные риски. К ним можно отнести риски, связанные с производством, логистикой и т.д.

Третья глава магистерской диссертации посвящена разработке рекомендаций по повышению эффективности управления ПАО «АВТОВАЗ» на основе контроллинга.

Внедрение эффективной системы контроллинга существенно улучшит функционирование и развитие предприятия, позволит своевременно выявлять негативные отклонения от плановых показателей, проконтролировать процесс выполнения ключевых показателей. В этой связи в магистерской диссертации для повышения эффективности управления предложено внедрить эффективную систему контроллинга. Внедрение эффективной системы контроллинга будет способствовать решению ключевых и часто образующихся проблем, связанных с повышением эффективности управления предприятием.

Важным элементом системы контроллинга является процесс бюджетирования, который позволяет не только планировать ключевые показатели, доходы и затраты, но и контролировать их выполнение. Поэтому развитие контроллинга через совершенствование бюджетирования будет способствовать эффективному управлению предприятием.

Данный подход предложен к внедрению на предприятии ПАО «АВТОВАЗ» в целях совершенствования бюджетирования на основе комбинированной стратегически-ориентированной методики и повышения эффективности управления. В настоящее время ПАО «АВТОВАЗ» представляет собой крупный производственный холдинг, предприятия которого осуществляют как производственную, так и торговую деятельность в Самарской и других областях РФ и за рубежом.

Формирование системы бюджетирования, основанной на комбинированной методике предложена для внедрения в деятельность ПАО «АВТОВАЗ».

Процессно-ориентированный подход совершенствования контроллинга может реализовываться органами управления, финансовыми подразделениями предприятия, в процессе разработки способов оптимизации контроллинга и определения направлений повышения эффективности финансового управления в целом.

В рамках проведенного исследования предложена модель повышения эффективности управления предприятием на основе контроллинга.

Предложенная модель повышения эффективности управления предприятием на основе контроллинга, включающего совершенствование бюджетирования, основанного на комбинированной процессно-ориентированной методике, которая взаимосвязана со стратегической целью функционирования предприятия и способствует определению роли каждого отдельного бизнес-процесса, при формировании оптимального использования ресурсов.

Кроме этого в магистерской диссертации внедрение подсистемы риск-менеджмента в системе контроллинга в ПАО «АВТОВАЗ» является интегрированной неотъемлемой частью общей системы управления предприятием, которая имеет определенный спектр процедур, способствующих выявлению, оценке и управлению «поведением» риска.

Данная система позволит смягчать негативное влияние рисков на финансовые результаты предприятия и будет способствовать повышению эффективности его управления.

В рамках системы контроллинга, интегрированная подсистема риск-менеджмента предполагает учет всех предпринимательских рисков, связанных с ведением бизнеса, основанный на применении широкого спектра методов и алгоритмов.

На основании проведенного исследования предложен алгоритм построения интегрированной подсистемы риск-менеджмента в системе контроллинга.

Внедрение предложенных модели повышения эффективности управления предприятием на основе контроллинга, а также алгоритма построения интегрированной подсистемы риск-менеджмента в системе контроллинга позволит сократить потери предприятия, связанных с наступлением рискованных событий в рамках операционной и прочей

деятельности на 45%, что будет способствовать росту прибыли от продаж на 35% и, соответственно, чистой прибыли.

Проведенные расчеты показали, что после внедрения в деятельность ПАО «АВТОВАЗ» предложенных модели повышения эффективности управления предприятием на основе контроллинга, а также алгоритма построения интегрированной подсистемы риск-менеджмента в системе контроллинга прибыль от продаж и чистая прибыль увеличатся на 35%, рентабельность текущей деятельности на 1%, рентабельность продаж по прибыли от продаж на 0.92%, а рентабельность продаж по чистой прибыли на 0,1%.

Проведенные расчеты доказывают ценность предложенных механизмов повышения эффективности управления предприятием на основе совершенствования системы контроллинга.

Список используемых источников

1. Конституция Российской Федерации : (ред. от 21.07.2014) [Электрон.ресурс]: // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 нояб. 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 16.12.2019) [Электрон.ресурс]: // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.

3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. 24.04.2020) [Электрон.ресурс]: // Справочная

правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.

4. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве) от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ (в ред. от 07.03.2018) [Электрон.ресурс]: // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

5. Абрютин М.С. Анализ финансово - хозяйственной деятельности предприятий: Учеб. пособие для вузов. – М.: Дело и Сервис, 2017. – С. 276.

6. Авдеенко И.А., Каёв, Ю.А. Факторы повышения прибыли и рентабельности / И.А. Авдеенко, Ю.А. Каев // Новая наука: От идеи к результату. 2016. № 5-1 (84). С. 112-114.

7. Агарков А. П. Экономика и управление на предприятии: Учебник для бакалавров / А. П. Агарков, Р. С. Голов, В. Ю. Теплышев и др.; под ред. д.э.н., проф. А. П. Агаркова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 400 с.

8. Александров О.А. Экономический анализ : учебное пособие / О.А. Александров. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 180 с.

9. Андреева О.М. Формально-логический метод к определению финансовых результатов / О.М. Андреева // Журнал «Бухгалтерский учет». - №8, 2017. – С. 107-111.

10. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учебное пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 320 с.

11. Антонова О.В. Экономика фирмы (организации, предприятия): Учебник / О.В. Антонова, В.Я. Горфинкель, И.Н. Васильева. - М.: Вузовский учебник, 2019. - 320 с.

12. Арефьева С.Г., Демчук О.В. Проблемы функционирования механизма управления прибылью и рентабельностью предприятия / С.Г. Арефьева, О.В. Демчук // Символ науки. 2016. № 9-1 (21). С. 57-60

13. Артеменко В. Г., Беллендир М. В. Финансовый анализ [Текст]: Учебное пособие. – М.: ДИС, 2017. – С. 360.
14. Байдаков, Сергей Контроллинг в системе стратегического и оперативного управления мегаполисом / Сергей Байдаков. - Москва: СПб. [и др.] : Питер, 2019. - 153 с.
15. Балабанов И. Т. Финансовый менеджмент [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2016. – С. 224.
16. Берченко В.С. Особенности развития современного мирового рынка управленческого консалтинга/В.С. Берченко//Инновации и инвестиции. -2019. -№ 6. -С. 66-70.
17. Бланк И.А. Менеджмент / И.А. Бланк. Киев: Эльга: Ника-Центр, 2015. 784 с.
18. Бланк И.А. Управление денежными потоками / И.А. Бланк. – Научное издание. Киев: Ника-Центр Эльга, 2018. – 736с.
19. Блинов А.О. Управленческое консультирование: учебник для магистров / В.А. Дресвянников, А.О. Блинов — М. : ИТК «Дашков и К», 2017 .- 212 с.
20. Болтырева А.С., Шikuнова Л.Н. Управленческий анализ в системе управления организацией //Международный журнал «Символ науки». - №3, 2016. – С. 31-35.
21. Бочаров В. В. Финансовый анализ. Краткий курс / В. В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2018. – 240 с.
22. Васильев А.Ю. Особенности оценки вероятности банкротства предприятия//Инновации и инвестиции. 2019. № 9. С. 372-377.
23. Васильев Г. А., Управленческое консультирование/Г.А. Васильев. -СПб.: Питер, 2017. -178 с.
24. Васильева Л.С. Финансовый анализ: учебник/ Л.С. Васильева, М.В. Петровская – М., КНОРУС, 2017. – 544с.
25. Вебер, Юрген Введение в контроллинг / Юрген Вебер. - М.: Китони, 2020. - 690 с.

26. Веснин В.Р. Менеджмент. 2-е издание / В.Р. Веснин. — М.: ТК Велби, 2015. — 370с.
27. Виноградов, С. М. Контроллинг в промышленных организациях: инвестиционный аспект / С.М. Виноградов. - М.: КноРус, 2017. - 112 с.
28. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — М.: Дело, 2015.- 425с.
29. Власова В.М., Иванова Н.А. Методологические вопросы анализа рентабельности (на примере рентабельности продаж)/ В.М. Власова, Н.А. Иванова // Актуальные проблемы экономики и управления. 2016. № 4 (12). С. 14-20.
30. Володин А. А. Управление финансами. Финансы предприятий: учебник. 3-е изд. М.: ИНФРА-М, 2018. - 510 с.
31. Воробьев Ю.Н., Еремейчук Я.С. Проблемы и перспективы усовершенствования планирования прибыли предприятия / Ю.Н. Воробьев, Я.С. Еремейчук / Science Time. 2016. № 9 (33). С. 72-79.
32. Грибов В.Д. Экономика организации (предприятия): Учебник / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. - М.: КноРус, 2019. - 368 с.
33. Григоренко О.В. Экономика предприятия и управление организацией: Учебное пособие / О.В. Григоренко, А.Н. Мыльникова, И.О. Садовнича. - М.: Русайнс, 2017. - 48 с.
34. Григорьева Н. Н., Организационное консультирование/Н.Н. Григорьева. -М: МГГУ, 2018. -213 с.
35. Девяткин О.В. Экономика предприятия (организации, фирмы): Учебник / О.В. Девяткин, Л.Г. Паштова, Н.Б. Акуленко. - М.: Инфра-М, 2018. - 848 с.
36. Диденко А. В. Оценка финансово-экономического состояния предприятия и пути его улучшения // Молодой ученый. — 2018. — №40. — С. 126-127.

37. Еременко Е. С. Управленческий аудит и консалтинг /Е. С. Еременко, Е. Н. Лищук//Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. -2019. -№ 1(4). -С. 62-74.
38. Жилкина А.Н. Финансовый анализ. Учебник и практикум для прикладного бакалавриата. – М.: ЮРАЙТ, 2017. – 285с.
39. Завалько Н.А., Эффективность управленческого консультирования//Экономика и управление народным хозяйством. -2020. - № 4. -181-184 с.
40. Каковкина, Т. В. Аудит-контроллинг. Теоретические и методологические основы / Т.В. Каковкина. - М.: Юнити-Дана, 2016. - 184 с.
41. Кибанов, А.Я. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал / А.Я. Кибанов.- М.: Проспект, 2017. - 294 с.
42. Киселева Л.Г. Экономический анализ и оценка результатов коммерческой деятельности : учебное пособие / Л.Г. Киселева. - Саратов: Вузовское образование, 2017. - 99 с.
43. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент [Текст].- М.: Финансы и статистика, 2017. – С. 282.
44. Колесников С. Н., Инструментарий бизнеса: современные методологии управления предприятием/С.Н. Колесников. -М.: Статус-Кво 97, 2019. -156 с.
45. Контроллинг / А.М. Карминский и др. - М.: Форум, 2019. - 336 с.
46. Косолапова М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / М.В. Косолапова, В.А. Свободин. М.: Дашков и К, 2016. 248 с.
47. Крейнина, М. Н. Современные подходы к оценке эффективности деятельности организации / М. Н. Крейнина // Планово-экономический отдел. 2017. № 11. — С. 35–45.
48. Лукаевич И.Я. Финансовый менеджмент.- М.: Эксмо, 2016. – 768 с.

49. Минаков И.А. Экономика и управление предприятиями, отраслями и комплексами АПК: Учебник / И.А. Минаков. - СПб.: Лань, 2017. - 404 с.
50. Морозова С.Н., Кращенко С.А. Оценка показателей рентабельности предприятия / С.Н. Морозова, С.А. Кращенко // Вестник международного Института управления. 2016. № 3-4 (139-140). С. 54-62.
51. Попова, Л. В. Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга: учебное пособие / Л.В. Попова, Т.А. Головина, И.А. Маслова. - М.: Дело и сервис, 2016. - 272 с.
52. Реут Д. Здоровье в аспектах управления, контроллинга, экономики, прокреации / Д. Реут. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. - 336 с.
53. Сигидов Ю.И. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учета. Монография / Ю.И. Сигидов. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 859 с.
54. Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКСМОС, 2017. – 400с.
55. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / С.Г. Фалько. - М.: Финансы и статистика, 2020. - 409 с.
56. Фолльмут, Х.Й. Инструменты контроллинга: моногр. / Х.Й. Фолльмут. - М.: Омега-Л, 2018. - 171 с.
57. Хмырова Е. Использование инструментов оперативного контроллинга: моногр. / Е. Хмырова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2018. - 192 с
58. Alexander J. (Ed.) Financial Planning & Analysis and Performance Management. New Jersey: Wiley Finance, 1 edition, 2018. 640 p.
59. Bill B. Francis, Ning Ren, Qiang Wu China Journal of Accounting Research [Text] / B.B. Francis, N.Ren, Q.Wu // Banking deregulation and corporate tax avoidanc , 2017.- PP. 87-104.
60. European Academy of Business in Society (EABIS) "Sustainable Value – EABIS Research Project –Corporate Responsibility, Market Valuation and

Measuring the Financial and Non-Financial Performance of the Firm
 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.investorvalue>

61. Hilton R., Platt D. Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment. New-York: McGraw-Hill Education, 12th Edition, 2019. 880 p.

62. Kevin C. Kaufhold, JD, MS Financial Statement Analysis, latest revision, March, 2014.

63. www.lada.ru

Приложение А

Бухгалтерский баланс ПАО «АВТОВАЗ»

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 20 20 г.

Организация ПАО «АВТОВАЗ» по ОКПО
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
 Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД
 Организационно-правовая форма/форма собственности ПАО/ частная
 _____ по ОКОПФ/ОКФС
 Единица измерения: тыс. руб. _____ по ОКЕИ

| Коды | | |
|---------|----|----|
| 0710001 | | |
| 31 | 12 | 20 |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Местонахождение (адрес) 446206, Самарская область, город Новокуйбышевск, проспект Победы, дом 8

| Пояснения | Наименование показателя | 31 | На 31 декабря | На 31 декабря |
|-----------|--|-------------|---------------|---------------|
| | | На декабря | 20 19 г. | 20 18 г. |
| | | 20 20 г. | | |
| | АКТИВ | | | |
| | I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | |
| | Нематериальные активы | 5487 | 5 759 | 5 805 |
| | Результаты исследований и разработок | 16 007 198 | 11 671 122 | 8 798 618 |
| | Нематериальные поисковые активы | | | |
| | Материальные поисковые активы | | | |
| | Основные средства | 71 137 755 | 69 006 839 | 71 239 992 |
| | Доходные вложения в материальные ценности | | | |
| | Финансовые вложения | 7 303 520 | 6 273 197 | 5 678 443 |
| | Отложенные налоговые активы | | | |
| | Прочие внеоборотные активы | 8 969 716 | 6 747 189 | 7 321 112 |
| | Итого по разделу I | 103 423 676 | 93 704 106 | 93 043 970 |
| | II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | |
| | Запасы | 17 135 487 | 15 315 998 | 18 284 391 |
| | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 299 097 | 234 011 | 402 138 |
| | Дебиторская задолженность | 37 400 698 | 19 179 340 | 33 582 177 |
| | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 164 604 | 2 622 151 | 530 825 |
| | Денежные средства и денежные эквиваленты | 47 919 036 | 2 630 699 | 5 333 606 |
| | Прочие оборотные активы | 154 807 | 110 450 | 245 813 |
| | Итого по разделу II | 103 073 729 | 40 092 649 | 58 378 950 |
| | БАЛАНС | 206 497 405 | 133 796 755 | 151 422 920 |

Продолжение приложения А

| Пояснения | Наименование показателя | 31 | На 31 декабря | На 31 декабря |
|-----------|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| | | На <u>декабря</u> | 20 19 г. | 20 18 г. |
| | ПАССИВ | | | |
| | III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶ | | | |
| | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 55 749 590 | 55 749 590 | 55 749 590 |
| | Собственные акции, выкупленные у акционеров | (-) | (-) | (-) |
| | Переоценка внеоборотных активов | 24 510 227 | 26 168 846 | 26 526 486 |
| | Добавочный капитал (без переоценки) | 61 918 771 | 61 918 771 | 61 918 771 |
| | Резервный капитал | 956 514 | 571 057 | 571 057 |
| | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | (141 769 820) | (143 636 306) | (144 379 403) |
| | Итого по разделу III | 1 365 282 | 771 958 | 386 501 |
| | IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | |
| | Заемные средства | 113 924 794 | 77 075 631 | 76 304 329 |
| | Отложенные налоговые обязательства | 491 340 | 746 728 | 2 125 621 |
| | Оценочные обязательства | 1 930 840 | 2 461 619 | 1 915 719 |
| | Прочие обязательства | 2 697 022 | 1 066 104 | 2 638 359 |
| | Итого по разделу IV | 119 043 996 | 81 350 082 | 82 984 028 |
| | V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | |
| | Заемные средства | 8 536 018 | 4 875 575 | 6 831 932 |
| | Кредиторская задолженность | 71 416 878 | 41 334 596 | 55 169 918 |
| | Доходы будущих периодов | | 345 166 | 249 091 |
| | Оценочные обязательства | 6 135 231 | 5 119 378 | 5 801 450 |
| | Прочие обязательства | | | |
| | Итого по разделу V | 86 088 127 | 51 674 715 | 68 052 391 |
| | БАЛАНС | 206 497 405 | 133 796 755 | 151 422 920 |

Руководитель _____
 (подпись) (расшифровка подписи)

“ 31 ” декабря 20 20 г.

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ПАО «АВТОВАЗ»

Отчет о финансовых результатах

Январь-
за декабрь 20 20 г.

Организация ПАО «АВТОВАЗ» по ОКПО
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
 Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД
 Организационно-правовая форма/форма собственности ПАО/ частная по ОКОПФ/ОКФС
 Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ

| | | |
|---------|----|----|
| Коды | | |
| 0710002 | | |
| 31 | 12 | 20 |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

| Пояснения | Наименование показателя | За | За |
|-----------|---|-----------------|-----------------|
| | | год 20 20 г. | год 20 19 г. |
| | Выручка ⁵ | 256 851 214 | 292 009 645 |
| | Себестоимость продаж | (235 855 868) | (271 553 223) |
| | Валовая прибыль (убыток) | 20 995 346 | 20 456 422 |
| | Коммерческие расходы | (8 101 307) | (10 204 094) |
| | Управленческие расходы | (6 145 975) | (6 149 060) |
| | Прибыль (убыток) от продаж | 6 748 064 | 4 103 268 |
| | Доходы от участия в других организациях | 2 035 430 | 1 646 500 |
| | Проценты к получению | 2 040 311 | 410 233 |
| | Проценты к уплате | (6 621 490) | (5 716 207) |
| | Прочие доходы | 1 754 333 | 2 336 661 |
| | Прочие расходы | (5 364 045) | (2 818 087) |
| | Прибыль (убыток) до налогообложения | 592 603 | (37 632) |
| | Текущий налог на прибыль | 200 805 | 781 110 |
| | Текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410) | (359 740) | (1 016 304) |
| | Отложенный налог на прибыль | 560 545 | 1 797 414 |
| | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | | |
| | Изменение отложенных налоговых обязательств | | |
| | Изменение отложенных налоговых активов | | |
| | Прочее | (51 752) | (358 021) |
| | Чистая прибыль (убыток) | 741 656 | 385 457 |

Руководитель _____
 (подпись) (расшифровка подписи)

“ 31 ” декабря 20 20 г.