

УДК 336.671

***ОПТИМИЗАЦИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРИМЕРЕ
КОМПАНИЙ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ХЛЕБОБУЛОЧНЫХ И КОНДИТЕРСКИХ
ИЗДЕЛИЙ С УЧЕТОМ ИНСТРУМЕНТОВ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА***

Черныш П.В.

Магистрант,

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Санкт-Петербург, Россия

Рубанова П. В

Магистрант,

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Санкт-Петербург, Россия

Аннотация

В данной статье раскрыта сущность финансового контроллинга и представлена методика постановки системы по этапам внедрения финансового контроллинга. На примере предприятий по производству, продажи хлебобулочных и кондитерских изделий произведен анализ хозяйственной деятельности компаний и предложены рекомендации по усовершенствованию работы и улучшить финансовое состояние предприятий с помощью инструментов финансового котроллинга.

Ключевые слова: финансовый контроллинг, анализ хозяйственной деятельности, рентабельность, оборачиваемость, чистые активы.

***OPTIMIZATION OF ECONOMIC ACTIVITY ON THE EXAMPLE
COMPANIES FOR MANUFACTURING BAKERY AND CONFECTIONERY
PRODUCTS WITH ACCOUNTABILITY OF FINANCIAL CONTROLLING IN-
STRUMENTS***

Chernysh P.V.

Undergraduate

Federal state budgetary educational institution of higher professional education «St.

Petersburg State Economic University»,

Saint-Petersburg, Russia

Rubanova P.V.

Undergraduate

Federal state budgetary educational institution of higher professional education «St.

Petersburg State Economic University»,

Saint-Petersburg, Russia

Annotation

In this article, the essence of financial controlling is disclosed and the methodology of setting the system for the stages of introducing financial control is presented. On the example of enterprises for the production, sale of bakery and confectionery products, an analysis of the economic activities of companies is carried out and recommendations are proposed for improving work and improving the financial condition of enterprises with the help of financial monitoring tools.

Key words: financial controlling, analysis of economic activity, profitability, turnover, net assets.

Основой эффективного функционирования предприятия является финансовый контроллинг, который занимает одно из ведущих мест в организационной структуре управления.

Выделение системы финансового контроллинга на предприятии создает более благоприятные условия для выполнения поставленных стратегических задач, решения вопросов оперативного планирования, мониторинга и контроля отклонений значений финансовых показателей, учитываемых в процессе принятия решений.

При помощи финансового контроллинга можно увеличить эффективность финансовой деятельности компании, которая позволяет предвидеть будущие финансовые результаты, способствует увеличению стоимости компании, а также комплексному определению проблем и их решению. С помощью данной системы появляется возможность планировать финансовую деятельность в долгосрочной

перспективе и одновременно учитывать оперативные финансовые цели, а также своевременно получать необходимую для принятия управленческих финансовых решений информацию.

Очень важно для правильного функционирования системы соблюдать принципы финансового контроллинга, внимательно следовать этапам построения.

Наибольшую сложность представляют вопросы объединения имеющихся элементов финансового контроллинга (системы показателей, планирования, бюджетирования, информационные системы поддержки принятия решений и др.) в единую систему, ориентированную на обеспечение эффективности финансового управления; а также вопросы методического и информационно-технического обеспечения функций финансового контроллинга.

Методика постановки системы финансового контроллинга включает в себя семь этапов.

Таблица 1 – Этапы внедрения финансового контроллинга

№ Этапа	Описание
Этап 1	Диагностика финансового состояния предприятия
Этап 2	Этап стратегического целеполагания
Этап 3	Разработка методического и методологических материалов
Этап 4	Изменение организационной структуры предприятия (включение в нее отдела финансового контроллинга и четкое определение его функций)
Этап 5	Внедрение необходимых процедур планирования и бюджетирования
Этап 6	Разработка и внедрение программы информационной поддержки финансового контроллинга на основе ERP-системы
Этап 7	Разработка и применение системы мониторинга выбранных показателей финансового контроллинга и разработка алгоритмов по устранению отклонений показателей

Из таблицы видно, что самым первым и самым главным этапом является диагностика финансового состояния предприятия.

В данной работе используя инструменты оперативного контроллинга был проведен анализ показателей и оценена эффективность системы на примере АО «КАРАВАЙ», АО «КОМБИНАТ «ВОЛХОВХЛЕБ».

Рассмотрим каждое предприятие более подробно, начиная с АО «КАРАВАЙ». Полное фирменное наименование: Открытое акционерное общество «КАРАВАЙ». Сокращенное фирменное наименование: ОАО «КАРАВАЙ». Место нахождения и почтовый адрес: Россия, 191167, Санкт-Петербург, ул.Херсонская д.22.

Основными и приоритетными направлениями деятельности: производство и продажа хлебобулочных и кондитерских изделий с целью удовлетворения потребителей и клиентов в качественной хлебобулочной и кондитерской продукции и надежным сервисом на территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области, а также в других субъектах РФ.

ОАО «КАРАВАЙ» в 2016 году реализовал **98 424** тонны хлебобулочных и кондитерских изделий, что составляет около **33%** доли рынка Санкт-Петербурга. Объем реализации снизился на 4710 тонн по сравнению с 2015 годом. Основной прирост продаж, согласно годовому отчету, обеспечили сетевые ритейлеры в различных регионах присутствия.

Для анализа были использованы инструменты операционного анализа представлены ниже. Начнем с расчета коэффициентов оборачиваемости.

Таблица 2 – Расчет коэффициентов оборачиваемости

Коэффициент оборачиваемости	2016	2015	2014
Активов	2,80	3,04	2,63
Оборотных средств (активов)	4,52	5,41	5,22
Запасов	39,61	42,25	44,56
Дебиторской задолженности	7,68	9,71	8,71
Денежных средств	71,40	27,53	19,46
Кредиторской задолженности	7,56	11,87	10,38

Согласно таблице, оборачиваемость активов находится на низком уровне. Снижение характеризует уменьшение торговой деятельности бизнеса, повышение объема активов. Все показатели оборачиваемости снизились за 2016 год за ис-

ключением оборачиваемости денежных средств. В таблице 8 представлен расчет продолжительности оборотов элементов баланса.

Таблица 3 – Расчет продолжительности оборотов, в днях

Продолжительность оборота, дни	2016	2015	2014
Активов	130,55	120,22	138,97
Оборотных средств	80,78	67,45	69,93
Запасов	9,22	8,64	8,19
Дебиторской задолженности	47,53	37,60	41,88
Денежных средств	5,11	13,26	18,75
Кредиторской задолженности	48,30	30,76	35,18
<i>Продолжительность операционного цикла</i>	<i>56,75</i>	<i>46,24</i>	<i>50,08</i>
Продолжительность финансового цикла	49,19	34,37	39,70

Из данной таблицы видно, что продолжительность оборотов всех элементов выросла. Продолжительность операционного и финансового циклов увеличилась. Это является свидетельством слабой деловой активности и отрицательно влияет на эффективность. Следствием этого является необходимость привлечения дополнительных средств для осуществления хозяйственной деятельности.

Таблица 4 – Расчет коэффициентов ликвидности

№ п/п	Показатель	Нормативное значение	Дата		
			2016	2015	2014
Оценка текущей платежеспособности					
1.1.	Коэффициент абсолютной (мгновенной) ликвидности	более 0,2	0,44	0,80	0,57
1.2.	Коэффициент быстрой ликвидности	более 1	0,54	1,10	1,12
1.3.	Коэффициент текущей ликвидности	1,0-2,0	1,67	2,40	2,01

Коэффициенты абсолютной ликвидности АО «КАРАВАЙ» не менее нормативного значения. Данный коэффициент показывает долю краткосрочных обязательств, которые фирма в состоянии погасить немедленно. Коэффициенты быстрой и текущей ликвидности сократились соответственно на 0,56 и на 0,73 и величина быстрой ниже нормативного значения. Это говорит о снижении платежных возможностей организации при условии своевременного погашения должниками краткосрочной дебиторской задолженности.

Стоит отметить, в отчете о финансовых результатах АО «КАРАВАЙ» суммы коммерческих и управленческих расходов отсутствуют. Поэтому расчет точки

безубыточности невозможен. А будет равна сумме себестоимости продаж предприятия.

Перейдем к расчету коэффициента рентабельности собственного капитала. Результаты расчетов представлены ниже (Таблица 10).

Таблица 5 – Расчет коэффициентов рентабельности собственного капитала

Показатель	Период		
	2016	2015	2014
Выручка	8 946 979	8 599 698	7 467 979
Прибыль от продаж	-89 907	345106	431116
Чистая прибыль (убыток)	-137 515	1 974 450	3 331 800
Собственный капитал	1 934 179	2 071 694	1 973 847
Активы	3 200 142	2 840 631	2 824 282
Прибыль до н/о	-151 644	168 696	201 587
Себестоимость продукции	9 036 886	8 254 592	7 036 863
<i>Коэффициент рентабельности собственного капитала (ROE)</i>	<i>-7,1%</i>	<i>95,3%</i>	<i>168,8%</i>
<i>Коэффициент рентабельности активов</i>	<i>-4,3%</i>	<i>69,5%</i>	<i>118,0%</i>
<i>Коэффициент рентабельности реализации продукции</i>	<i>-1,0%</i>	<i>4,0%</i>	<i>5,8%</i>
<i>Коэффициент рентабельности текущих затрат</i>	<i>-1,7%</i>	<i>2,0%</i>	<i>2,9%</i>

Поскольку в 2016 году АО «КАРАВАЙ» имел убыток, то вся рентабельность за 2016 год отрицательна. В 2015 и 2014 г.г. рентабельность капитала была высокая, т.е. эффективно были вложены в предприятие собственные денежные средства. По таблице ярко видно, что в организации ежегодно происходит снижение выручки и увеличение величины затрат на производство продукции.

Таблица 6 – Коэффициенты покрытия процента и долга

Показатель	2016	2015	2014
ЕВИТ	-89 907	345 106	431 116
Проценты к уплате	116	0	0
Заемные средства	0	0	0
Коэффициент покрытия процента	-775,1	-	-
Коэффициент покрытия долга	-	-	-

К сожалению коэффициенты покрытия процента и долга невозможно посчитать, поскольку долгосрочные, краткосрочные заемные средства за все три го-

да и процент к уплате за 2015 и 2014 г.г. у компании отсутствуют. Перейдем к анализу структуры затрат по элементам. Данные взяты из пояснений к балансу в п. 6 «Затраты на производство».

Общая сумм затрат себестоимости ежегодно возрастает. Наибольший удельный вес за все три года приходится на прочие и материальные затраты. На это повлиял рост цен на расходные материалы для производства продукции.

К основным факторам риска, связанным с деятельностью АО «КАРАВАЙ» можно отнести:

- рост цен на услуги государственных компаний-монополистов и рост цен на основное сырье, который будет невозможно компенсировать в ценах на готовую продукцию;
- усиление конкуренции, как стороны пекарен розничных сетей и частных пекарен, так и со стороны крупных хлебопекарных предприятий С.-Петербурга и Ленинградской обл. (особенно, в сегменте традиционных и массовых сортов хлебобулочных изделий);
- падение спроса на ХБИ промышленного производства;
- рост дебиторской задолженности клиентов;
- рост уровня возвратов непроданной продукции из торговой сети.

Используя расчеты, представленных выше, можно сказать, что финансовый контроль АО «КАРАВАЙ» не работает на должном уровне, в результате чего компания несет убыток в 2016 году. Возможно, на предприятии слабо развита система оперативного контроллинга или недостаточно хорошо работает процесс бюджетирования. Для эффективной деятельности, руководителям необходимо внедрять систему управления затратами (ABC-анализ и XYZ-анализ) в качестве одного из действенных инструментов финансового контроллинга, более тщательно анализировать отклонения и искать их причины.

Перейдем к анализу следующей организации. АО «Комбинат «Волховхлеб» находится в Ленинградской области городе Волхов и занимается производством и продажей хлебобулочных и кондитерских изделий. Для анализа также используем инструменты оперативного контроллинга.

Таблица 7 – Расчет коэффициентов оборачиваемости

Коэффициент оборачиваемости	2016	2015	2014
Активов	2,70	2,86	0,26
Оборотных средств (активов)	6,00	7,37	0,57
Запасов	39,17	35,00	4,82
Дебиторской задолженности	8,84	9,56	22,22
Денежных средств	2 729,43	677,74	1 379,30
Кредиторской задолженности	21,51	16,09	23,19

Из таблицы видно, что с 2012 года происходит замедление оборачиваемости дебиторской задолженности. По всем остальным показателям спад произошел в 2015 году на фоне кризиса и нестабильной экономической обстановки, но в 2016 году ситуация выравнивается. Стоит выделить коэффициент оборачиваемости денежных средств, который увеличился в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 2051,69. Деловая активность организации в финансовом аспекте проявляется, прежде всего, в скорости оборота ее средств.

Таблица 8 – Расчет продолжительности оборотов, в днях

Продолжительность оборота, дни	2016	2015	2014
Продолжительность операционного цикла	50,59	48,62	92,18
Продолжительность финансового цикла	29,08	32,52	68,99

С 2014 года в организации наблюдается тенденция уменьшения длительности операционного цикла, что увеличивает активность и интенсивность использования дебиторской задолженности и запасов. Это является индикатором роста эффективности управления и улучшения финансового состояния предприятия. Также, мы можем наблюдать уменьшение продолжительности финансового цикла, что показывает улучшение финансового состояния предприятия, повышение эффективности управления кредиторской, дебиторской задолженностью и оборотными активами. Увеличение платежеспособности и ликвидности. Подтвердим эти предположения расчетами коэффициентов ликвидности (Таблица 9).

Таблица 9 – Расчет коэффициентов ликвидности

Показатели	Рекомендуемое значение	2016	2015	Отклонение
Коэффициент абсолютной ликвидности (норма денежных резервов)	более 0,2	0,36	0,04	+0,32
Коэффициент быстрой ликвидности	более 1	1,80	1,57	+0,23
Коэффициент текущей ликвидности (покрытия долгов)	1,0-2,0	2,15	1,9	+0,25

За отчетный 2016 год произошли изменения характеризующие финансовое состояние и платежеспособность Общества и по сравнению с началом года положительного характера и отражает его более устойчивость в сравнении с рекомендуемыми значениями и показывает кредиторам и инвесторам небольшую трудность в долгосрочной перспективе развития. В рыночных условиях основой стабильного положения предприятия служит его финансовая устойчивость. Для укрепления позиций Общества необходимо грамотно управлять его денежными потоками, производством и инвестиционными проектами. Финансовая устойчивость – это гарантированная платежеспособность предприятия, независимость его деятельности от случайностей и поведения партнеров на рынке.

Таблица 10 – Расчет коэффициентов рентабельности

Показатель	Период		
	2016	2015	2014
<i>Коэффициент рентабельности собственного капитала</i>	-0,4%	0,5%	0,2%
<i>Коэффициент рентабельности активов</i>	-6,9%	7,9%	3,0%
<i>Коэффициент рентабельности реализации продукции</i>	3,4%	4,7%	6,5%
<i>Коэффициент рентабельности текущих затрат</i>	-3,9%	3,7%	2,1%

Коэффициент рентабельности текущих затрат в 2016 году принимает отрицательное значение, поскольку прибыль до налогообложения была отрицательна (причиной стала большая величина прочих расходов). Коэффициент рентабельности собственного капитала в 2014 году находился на низком уровне (0,2%), далее произошло небольшое увеличение (до 0,4% в 2016 году).

Таблица 11 – Коэффициенты покрытия процента и долга

Показатель	2016	2015	2014
------------	------	------	------

ЕВИТ	10 206	17 902	24 998
Проценты к уплате	680	1 039	1 409
Заемные средства	3 600	6 000	8 400
Коэффициент покрытия процента	15,0	17,2	17,7
Коэффициент покрытия долга	2,8	3,0	3,0

Коэффициент покрытия долга выше 1,5 - это говорит о возможности организации обслуживать свой долг. Коэффициент покрытия процентов также находится в норме (приток денежных средств достаточный для выплаты процентов кредиторам).

Таблица 12 – Расчет точки безубыточности (запаса прочности)

Показатель	ед.изм.	2016	2015	2014
Валовая прибыль	тыс. руб.	100 940	119 397	116 008
Выручка	тыс. руб.	297 508	378 858	385 515
Коммерческие расходы	тыс. руб.	57 630	60 178	51 869
Управленческие расходы	тыс. руб.	33 104	41 317	39 141
Доля валовой прибыли в выручке	%	33,93%	31,51%	30,09%
Расчетная выручка в точке безубыточности	тыс. руб.	267 427	322 053	302 442
Запас прочности	тыс. руб.	30 081	56 805	83 073
Запас прочности	%	10,11%	14,99%	21,55%

Точка безубыточности ежегодно снижается. Снижение запаса финансовой прочности связан со снижением выручки и как следствие валовой прибыли. И он показывает до какого уровня предприятие может уменьшить свое производство, не неся при этом убытков. 2016 году эта сумма составил 30 081 тыс. рублей. Продажи кондитерских изделий в 2016 году значительно снизились к 2015 году, т.к. линию по производству Печенья «Курабье» передали в аренду АО «Кингисеппский хлебокомбинат».

Таблица 13 – Анализ структуры затрат, тыс. рубл.

Наименование показателя	2016		2015		2014	
	сумма,	удельный	сумма,	удельный	сумма,	удельный

	тыс. руб.	вес, %	тыс. руб.	вес, %	тыс. руб.	вес, %
Материальные затраты	173 814	66,54%	216 391	63,57%	223 226	63,57%
Расходы на оплату труда	50 565	19,36%	71 417	20,98%	85 511	20,98%
Отчисления на социальные нужды	15 958	6,11%	21 265	6,25%	25 275	6,25%
Амортизация*	11 709	4,48%	17 802	5,23%	20 285	5,23%
Прочие затраты	9 166	3,51%	13 544	3,98%	6 220	3,98%
Итого по элементам	261 212	100,00%	340 419	100,00%	360 517	100,00%

Более 60 процентов в себестоимости занимают материальные затраты (2016 г. – 66,54%, 2015 г. – 63,57%, 2014г. – 63,57%) и расходы на оплату труда (в 2016 г. – 19,36% и 2014-2015 г.г. - 20,98%). Отчисления на социальные нужды, амортизация и прочие затраты не оказывают большого влияния на общую сумму затрат.

В сравнении с АО «КАРАВАЙ», АО «Комбинат «Волховхлеб» располагает всеми финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия. Финансовую систему данной организации можно считать удовлетворительной. Но из-за большой доли материальных затрат в общей сумме, руководителям необходимо будет усовершенствовать систему управления затратами (ABC-анализ и XYZ-анализ).

Подводя итог необходимо отметить, что каждое предприятие требует к себе индивидуального подхода. Контроллинг на каждом предприятии должен быть свой, разработанный в соответствии с финансовой и учетной политикой.

В целом в АО «КАРАВАЙ», наблюдается ухудшение финансово-экономического состояния. В 2016 году компания понесла убыток. Причиной являются как внешние, так и внутренние факторы: снижение покупательского спроса, высокая конкуренция в отрасли, падение доходов населения с сопутствующим

резким снижением всех видов потребления и переходу на модель сбережения и экономии, значительный рост себестоимости затрат, за счет роста материальных расходов на продукцию (причина – рост цен), рост дебиторской и кредиторской задолженностей (компания не владеет ликвидными активами для расчетов с кредиторами).

Предлагается наладить процесс бюджетирования на предприятии. Для эффективной деятельности, руководителям необходимо внедрять систему управления затратами (ABC-анализ и XYZ-анализ) в качестве одного из действенных инструментов финансового контроллинга, более тщательно анализировать отклонения, искать их причины и своевременно устранять их, чтобы не было последствий. Основными рекомендуемыми действиями являются: ежемесячный контроль над издержками обращения как в целом по предприятию, так и в разрезе подразделений, сопоставление деятельности подразделений и решение вопроса о целесообразности их функционирования, расчет минимального уровня наценки.

В АО «КОМБИНАТ «ВОЛХОВХЛЕБ» финансовое состояние стабильно, комбинат успешно функционирует, что говорит о хорошей работе финансовых органов данного предприятия. На устойчивость предприятия оказывают влияние различные факторы: положение организации на рынке; производство дешевой и пользующейся спросом продукции; потенциал предприятия в деловом сотрудничестве; степень зависимости от внешних кредиторов и инвесторов; наличие платежеспособных дебиторов; эффективность хозяйственных и финансовых операций и другие факторы. Наблюдается тенденция уменьшения длительности операционного цикла, что увеличивает активность и интенсивность использования дебиторской задолженности и запасов. Это является индикатором роста эффективности управления и улучшения финансового состояния предприятия. Также, мы можем наблюдать уменьшение продолжительности финансового цикла, что показывает улучшение финансового состояния предприятия, повышение эффективности управления кредиторской, дебиторской задолженностью и оборотными активами. Увеличение платежеспособности и ликвидности. У организации находится достаточная сумма денежных средств для выплаты процентов кредиторам. При

этом, в 2016 году компания несла убыток (причина - большая сумма прочих расходов, финансовых вложений), произошло увеличение величины дебиторской задолженности, доли материальных затрат.

Для решения этих проблем руководителям необходимо будет усовершенствовать систему управления затратами. Использование этого метода контроля помогает следить за тем, как распределяются затраты относительно: элементов системы управления, источников информации внутри предприятия, основных процессов, элементов затрат, непосредственных центров ответственности.

По итогам изучения можно сказать, что наиболее актуальным для компаний среднего бизнеса является оперативный контроллинг, в рамках которого, происходит контроль и управление прибылью, а также управление и контроль платежеспособностью предприятий.

Библиографический список:

1. Бочаров В.В. Корпоративные финансы. – СПб: Питер, 2012. – 272 с.
2. Вандина О.Г. Понятие учетно-аналитической системы и ее роль в управлении предприятием / О.Г. Вандина // Экономические науки. – 2014. - №7 [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: http://www.rusnauka.com/20_AND_2014/Economics/7_174062.doc.htm (Дата обращения 21.11.2014)
3. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. проф., д.э.н. С.Г. Фалько. — М.: Изд-во НП «Объединение контроллеров», 2014. — 416 с.
4. Володин А.А., Самсонов Н.Ф., Бурмистрова Л.А.; Управление финансами. Финансы предприятий: Учебник. - М.: Инфра-М, 2015. - 364 с
5. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценки, прогноз: 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2014. - 462 с.
6. Корпоративные финансы: учебник / под ред. М.В. Романовского, А.И. Вострокнутовой. - Санкт-Петербург: Питер, 2014. - 588 с.
7. Корпоративные финансы : учебное пособие / Н.В. Никитина, В.В. Янов. — 3-е изд., стер. — М. : КНОРУС, 2014. — 512 с.

8. 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.

9. Теплякова, Т. Ю. Контроллинг учебное пособие /Т.Ю. Теплякова – Ульяновск: УлГТУ, 2015. – 142 с.

10. Финансы и кредит. Учебник, 2-е издание / Под ред. Романовского М.В., Белоглазовой Г.Н. М.: Юрайт, 2013. – 609 с. – Серия: Бакалавр.