

## РЕФЕРАТ

Ключевые слова: контроллинг, ликвидность, рентабельность, финансовая устойчивость, финансовый контроль, финансовый анализ, финансовая отчетность, методы контроля.

Тема выпускной квалификационной работы «Применение системы контроллинга в управлении финансами организаций (на примере ООО Фирма «Витязь»)».

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по совершенствованию системы контроллинга в управлении финансами организации.

В соответствии с поставленной целью в выпускной квалификационной работе решаются следующие задачи:

- рассмотреть понятие и виды контроллинга в организации;
- раскрыть задачи и основные элементы финансового контроллинга;
- определить современные тенденции внедрения финансового контроллинга;
- представить организационно-экономическую характеристику организации;
- провести анализ показателей финансово-экономической деятельности организации;
- дать оценку системы контроллинга в управлении финансами организации;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы контроллинга в управлении финансами организации.

Объект исследования – ООО Фирма «Витязь».

Предмет исследования – система контроллинга в управлении финансами организации.

Методы исследования представлены в виде логического, графического, табличного методов, а также методами расчетно-аналитического, экономического и статистического анализов.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и источников и приложений.

Во введении обоснована актуальность рассматриваемой темы исследования, определены цель, задачи, объект предмет, теоретико-методологическая и информационная базы исследования.

Первая глава посвящена теоретическому исследованию методических аспектов системы контроллинга в управлении финансами организации. Было изучено понятие и виды контроллинга в организации. Также в рамках первой главы раскрыты цели, задачи, инструменты и методы финансового контроллинга. Определены современные тенденции внедрения финансового контроллинга.

Во второй главе дана организационно-экономическая характеристика организации, а также представлен анализ показателей финансово-экономической деятельности организации, проведена оценка системы контроллинга в управлении финансами организации.

В третьей главе на основе проведенного исследования и выводов разработаны рекомендации по совершенствованию системы контроллинга в управлении финансами организации.

В заключении сформулированы выводы, полученные в ходе исследования.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что предложенные рекомендации могут использоваться в деятельности организации для повышения эффективности системы контроллинга.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	5
1.1. Понятие и виды контроллинга в организации.....	5
1.2. Задачи и основные элементы финансового контроллинга.....	14
1.3 Современные тенденции внедрения финансового контроллинга.....	19
2 АНАЛИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ФИРМА «ВИТЯЗЬ»)	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации .....	25
2.2 Анализ показателей финансово-экономической деятельности организации .....	32
2.3 Оценка системы контроллинга в управлении финансами организации ...	46
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	56
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ .....	58
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	64

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях нестабильная хозяйственная экономическая среда, неустойчивость, обострение конкурентной борьбы, колебания цен, вариантность управленческих решений и ответственность за их последствия предопределили неэффективность функционирования традиционных систем управления. Руководители организаций в настоящее время сталкиваются с постоянным увеличением объема информации и сложности решаемых задач, необходимостью учета множества факторов, усилением ответственности за принимаемые решения.

Для эффективного управления в современных организациях требуется внедрение новых подходов, способных справиться с комплексностью как внешней, так и внутренней среды. Эти методы должны обеспечивать не только краткосрочную, но и долгосрочную прибыльность, а также создавать возможности для расширения деятельности. Одним из ключевых новшеств в теории управления стало внедрение контроллинга, который представляет собой самостоятельное направление экономической работы, ориентированное на реализацию финансово-экономической функции в менеджменте. Это направление сосредоточено на помощи в принятии как оперативных, так и стратегических управленческих решений. Контроллинг, координируя и интегрируя деятельность всех элементов управления организации, выполняет роль «управления управлением», объединяя такие функции, как планирование, учет, контроль, экономический анализ и организацию информационных потоков.

Целевая задача контроллинга заключается в информационном обеспечении принятия решений в целях оптимального исследования имеющихся возможностей, в объективной оценке сильных и слабых сторон организации, а также во избежание банкротства и кризисных ситуаций, обеспечении долгосрочного развития организации.

В связи с этим выбранная тема исследования представляет собой

важную и актуальную проблему. Вопросы эффективного управления организациями с использованием принципов контроллинга получили широкое освещение в работах отечественных ученых-экономистов. Существенный вклад в развитие теории контроллинга как интегрированной системы управления внесли такие исследователи, как Карминский А.М., Сергеева И.А., Шляго Н.Н. и другие.

Практическая значимость контроллинга заключается в повышении эффективности управления организацией через улучшение финансового контроля, оптимизацию затрат, точное планирование и прогнозирование, а также обеспечение выполнения стратегических задач.

Вместе с тем несмотря на то, что исследованию контроллинга в последнее время уделяется большое внимание, многие вопросы остаются дискуссионными.

Актуальность и необходимость дальнейшей разработки теоретических и практических проблем контроллинга в организации предопределили выбор темы и цель исследования.

Цель исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы контроллинга в управлении финансами организации.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Понятие и виды контроллинга в организации

Развитие и становление новых рыночных форм хозяйствования, жесткая конкуренция, повышающаяся динамичность и сложность экономического пространства организации требуют изменения методов и стиля управления бизнесом. В условиях глобализации, усиления влияния цифровых технологий и неопределенности внешней среды организации сталкиваются с необходимостью быстрой адаптации и разработки новых подходов к планированию, контролю, учету и анализу хозяйственной деятельности. В частности, современный бизнес требует внедрения новых методологий для принятия своевременных и обоснованных управленческих решений, что, в свою очередь, позволяет обеспечивать достижение поставленных целей и, прежде всего, максимизацию прибыли. Внедрение и использование системы контроллинга в качестве основного инструмента для оптимизации деятельности бизнеса является важным этапом на пути к достижению конкурентоспособности и финансовой устойчивости.

Необходимость в совершенствовании методов управления обусловлена также изменением внешней среды: цифровизацией, интеграцией новых технологий и повышением требований к оперативности принятия решений. Контроллинг, в свою очередь, становится неотъемлемой частью интегрированных систем управления, охватывающих все аспекты бизнес-деятельности. Отметим, что данное направление претерпело значительные изменения с момента своего появления, что позволяет сегодня использовать его не только для контроля, но и для стратегического планирования.

Внедрение контроллинга началось исторически в начале 1950-х годов XX века, когда он начал формироваться как самостоятельная функциональная область, ответственная за планирование, контроль и анализ.

В этот период в США появился термин «контроллинг», который был связан с потребностью в контроле финансовых потоков внутри организаций. Постепенно его функции расширялись, охватывая не только финансовые аспекты, но и стратегическое управление, что позволило интегрировать контроллинг в общую систему управления организациями. С каждым десятилетием он становился все более важной составляющей в процессе принятия управленческих решений.

В последние годы исследования контроллинга были дополнены новыми методами анализа и учета, в том числе с использованием аналитики данных, искусственного интеллекта и других цифровых технологий. Это также способствовало расширению функционала контроллинга, который теперь включает в себя элементы прогнозирования и стратегического планирования на основе данных. Особенно заметно влияние новых технологий в финансовом контроллинге, где инновационные подходы помогают не только оптимизировать процессы учета и отчетности, но и в значительной степени улучшить качество принятия решений на основе данных.

В Советском Союзе контроллинг развивался несколько позже, в 80-е годы XX века, когда внимание к этому инструменту управления стало расти в связи с потребностью в рационализации процессов и повышения эффективности производства. Сегодня в России контроллинг охватывает все сферы деятельности организации, и его роль значительно возросла благодаря технологическим и экономическим изменениям.

Современные изменения в российской экономике и бизнес-практике, такие как внедрение новых технологий и быстро меняющаяся внешняя среда, требуют от организаций гибкости в принятии решений.

Информационную основу контроллинга образует управленческий учет, обеспечивающий процесс измерения основных параметров

функционирования предприятия, т.е. ресурсов и результатов, а также способов оценки успешности его деятельности<sup>1</sup>.

Схематично, эволюцию становления и наполнения функций контроллинга можно представить в виде рисунка 1.1.

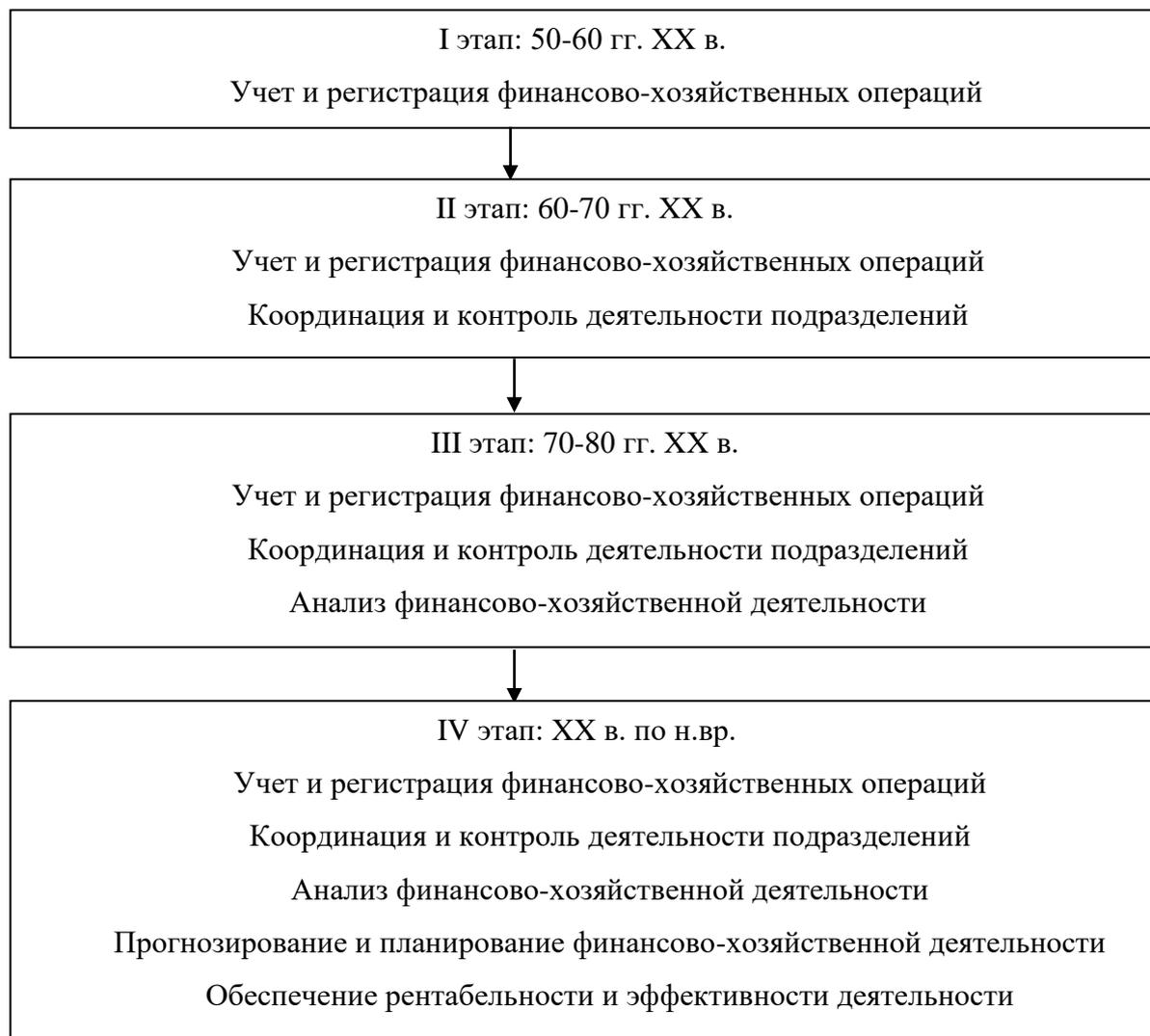


Рисунок 1.1 – Эволюционное расширение функций контроллинга в организациях с 50-х гг. XX в. по настоящее время

На современном этапе происходит интеграция системных свойств, структурных элементов и процессов контроллинга, вызванная интеграционными преобразованиями в мировой экономике, усложнением управленческих процессов, ростом неопределённости и нестабильности

<sup>1</sup> Шляго, Н. Н. Контроллинг : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 277 с. URL: <https://urait.ru/book/kontrolling-561807>

экономической среды. Изучение контроллинга предполагает выделение двух независимых направлений контроллинга: англо-саксонского (американского) и европейского (немецкого).

Представители американской школы в большей степени рассматривают контроллинг в виде управленческого учета. Американская концепция подразумевает под контроллингом подсистему управления, основная функция которой заключается в сборе и анализе информации и последующей передаче ее руководству организации. Можно сделать вывод, что значение контроллинга в американской концепции очень узкое, по сути, это лишь сбор и анализ информации.

Представителями немецкой школы понятие «контроллинг» рассматривается в более широком понимании. Немецкая концепция контроллинга интерпретируется понятие более широко, чем американская, что обусловлено идеей ориентирования контроллинга на стратегическое и оперативное планирование на основании анализа данных.

Научные подходы к контроллингу представителями немецкой и американской школ представлены на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Научные подходы к контроллингу: представители немецкой и американской школ

Принципиальное отличие двух моделей контроллинга заключается во включаемых аспектах: американский контроллинг в основном ориентирован

на оперативный уровень, в то время как немецкая концепция специализируется на поддержке принятия оперативных и стратегических решений<sup>2</sup>.

В отечественной теории, а затем и практике термин «контроллинг» появился в начале 90-х годов прошлого века практически одновременно с такими терминами как «управленческий учет», «менеджмент», «маркетинг», рисунок 1.3.



Рисунок 1.3 – Эволюционное расширение функций контроллинга в организациях с 50-х гг. XX в. по настоящее время

Необходимость появления на современных предприятиях такого явления, как контроллинг, объясняется следующими причинами:

- Динамичность и непредсказуемость внешней среды;
- Увеличение сложности и многоуровневости систем управления;

<sup>2</sup> Контроллинг : учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова ; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 252 с. URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=439619>

- Информационная перегрузка при дефиците релевантной информации;
- Общая тенденция к интеграции и междисциплинарному подходу в различных сферах деятельности.

Главная причина появления контроллинга – потребность в повышении эффективности деятельности организации за счет поиска внутренних резервов.

Современное состояние контроллинга в России характеризуется уклоном в оперативный контроллинг, который в методическом и инструментальном плане хорошо разработан. Особенно развиты инструменты внутрифирменного планирования, такие как учет затрат и результатов. Контроллинг, как правило, внедряется в деятельность крупных промышленных и производственных предприятий и корпораций. Малые и средние предприятия этих отраслей применяют только фрагменты контроллинга (отдельные элементы).

На сегодняшний день существуют различные определения понятия «контроллинг», что связано, прежде всего, с его сложностью и многогранностью в системе управления. Существуют разные определения понятия контроллинга, некоторые из которых представлены на рисунке 1.4.

Обобщая точки зрения различных авторов на трактовку термина «контроллинг» может быть определен как целеориентированная система планирования и контроля, обеспечивающая интеграцию, системную организацию и координацию фаз процесса управления, функциональных областей, организационных единиц и проектов организации.

Е.В. Негашев	Контроллинг - это система управления процессами достижения целей и результатов деятельности организации.
Ю.П. Анискина, А.М. Павлова	Контроллинг - это комплексная система, объединяющая управленческий учет, планирование, разработку бюджетов, а также анализ и контроль отклонений фактических результатов.
А.М. Карминский	Контроллинг - философия и образ мышления руководителей, ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие организации в долгосрочной перспективе.
Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин	Контроллинг - ориентированная на достижение целей интегрированная система информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности организации.
Р. Манн, Э. Майер	Контроллинг - это функционально обособленное направление экономической работы в организации, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений.

Рисунок 1.4 – Определения понятия «контроллинг» разными авторами

Исходя из того, что сущностью системы контроллинга является интеграция отдельных элементов функций управления (учета, анализа, контроля, планирования), данной системе свойственны следующие функции, представленные на рисунке 1.5.

Информационная	Предоставление руководителям контроллинговой информации, полученной путем обработки и анализа данных, поступающих в отдел контроллинга.
Аналитическая	Разработка ключевых показателей эффективности (KPI), позволяющих оценить результативность деятельности организации.
Функция планирования	Координация отдельных производственных планов в рамках общего плана, включая краткосрочное и долгосрочное планирование, бюджетирование и разработку плановой и целевой информации.
Учетно-контрольная	Сравнение плановых и фактических показателей для оценки степени достижения целей, установление допустимых отклонений, анализ причин отклонений и разработка предложений по их минимизации.
Комментирующая (специфическая функция контроллинга)	Разработка различных вариантов достижения поставленных целей с обоснованием и комментариями по каждому варианту.

Рисунок 1.5 – Функции контроллинга

Функции контроллинга зависят от целей, поставленных перед организацией, и охватывают различные аспекты управленческой деятельности, направленные на их достижение. К ним относятся: ведение учета, участие в процессе планирования и принятии решений, контроль выполнения планов, оценка текущих процессов, обнаружение отклонений, выяснение их причин и разработка предложений для руководства по устранению выявленных проблем.

Классификация видов контроллинга является важной научной задачей, решение которой имеет большую практическую значимость. Существуют разные подходы к решению данной задачи, базирующиеся на различных классификационных признаках. Анализ большого числа источников по рассматриваемой проблематике позволил выявить основные объекты контроллинга, а также наиболее распространенные его виды.

К основным объектам контроллинга можно отнести следующие: управление; финансы; маркетинг; ресурсы; логистика, рисунок 1.6.

Контроллинг в системе управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Целевая задача стратегического контроллинга - обеспечение долгосрочной устойчивости и функционирования организации;</li> <li>— Основная задача оперативного контроллинга - предоставление менеджерам организации необходимых методов, информации и инструментов для эффективного управления.</li> </ul>
Финансовый контроллинг	Поддержание рентабельности и обеспечение ликвидности организации: Гарантирование финансовой стабильности и платежеспособности организации.
Контроллинг на производстве	Информационное обеспечение процессов производства и управления: Предоставление актуальной и достоверной информации для принятия обоснованных управленческих решений.
Контроллинг маркетинга	Информационное обеспечение процессов производства и управления: Предоставление актуальной и достоверной информации для принятия обоснованных управленческих решений.
Контроллинг обеспечения ресурсами	Выработка широкого спектра возможных путей реализации намеченных целей с обоснованием и комментариями каждого: Разработка и анализ различных вариантов достижения целей, включая их преимущества, недостатки и потенциальные риски.
Контроллинг в области логистики	Текущий контроль за экономичностью процессов складирования и транспортировки материальных ресурсов: Мониторинг и анализ затрат, связанных со складированием и транспортировкой материальных ресурсов, для оптимизации этих процессов.

Рисунок 1.6 – Виды контроллинга

Также в центре внимания контроллинга находятся расходы: их виды, места образования и принципы управления ими.

Таким образом, контроллинг включает в себя оптимальное планирование хозяйственной деятельности организации, является важной

частью работы контролера, а также системой контроля, позволяющей своевременно обнаруживать отклонения и принимать оперативные управленческие решения. Далее следует рассмотреть задачи и основные элементы финансового контроллинга.

## 1.2. Задачи и основные элементы финансового контроллинга

Финансовый контроллинг — это комплексная система управления организацией, направленная на координацию различных аспектов ее финансовой деятельности и контроля их эффективности. Он включает в себя своевременное выявление отклонений фактических финансовых результатов от запланированных и принятие оперативных управленческих решений для их оптимизации. Финансовый контроллинг обеспечивает информационно-аналитическую поддержку процессов принятия решений, служа важным элементом системы обеспечения финансово-экономической безопасности организации. Этот процесс охватывает не только управление финансовыми рисками, но и использование обширной системы информационного обеспечения, построение системы оповещения и управления ключевыми индикаторами (KPI), а также взаимодействие между стратегическим, тактическим и оперативным планированием, включая внедрение системы менеджмента качества.

Сущность финансового контроллинга раскрывается через выполняемые им задачи и функции, рисунок 1.7.

В соответствии со своей сервисной функцией в сфере финансового управления организацией контроллинг обеспечивает:

- участие в формировании специфических для организации источников финансирования, стратегий финансирования и мероприятий по финансированию с учетом всех планов;
- составление укрупнений планов – балансов и отчетов о финансовых результатах, участие в формировании долго- и краткосрочных

финансовых планов;

– текущий контроль за исполнением плана и контроль важнейших финансовых показателей;

– составление финансовых сообщений по анализу отклонений и разработку предложений по управленческим мероприятиям.

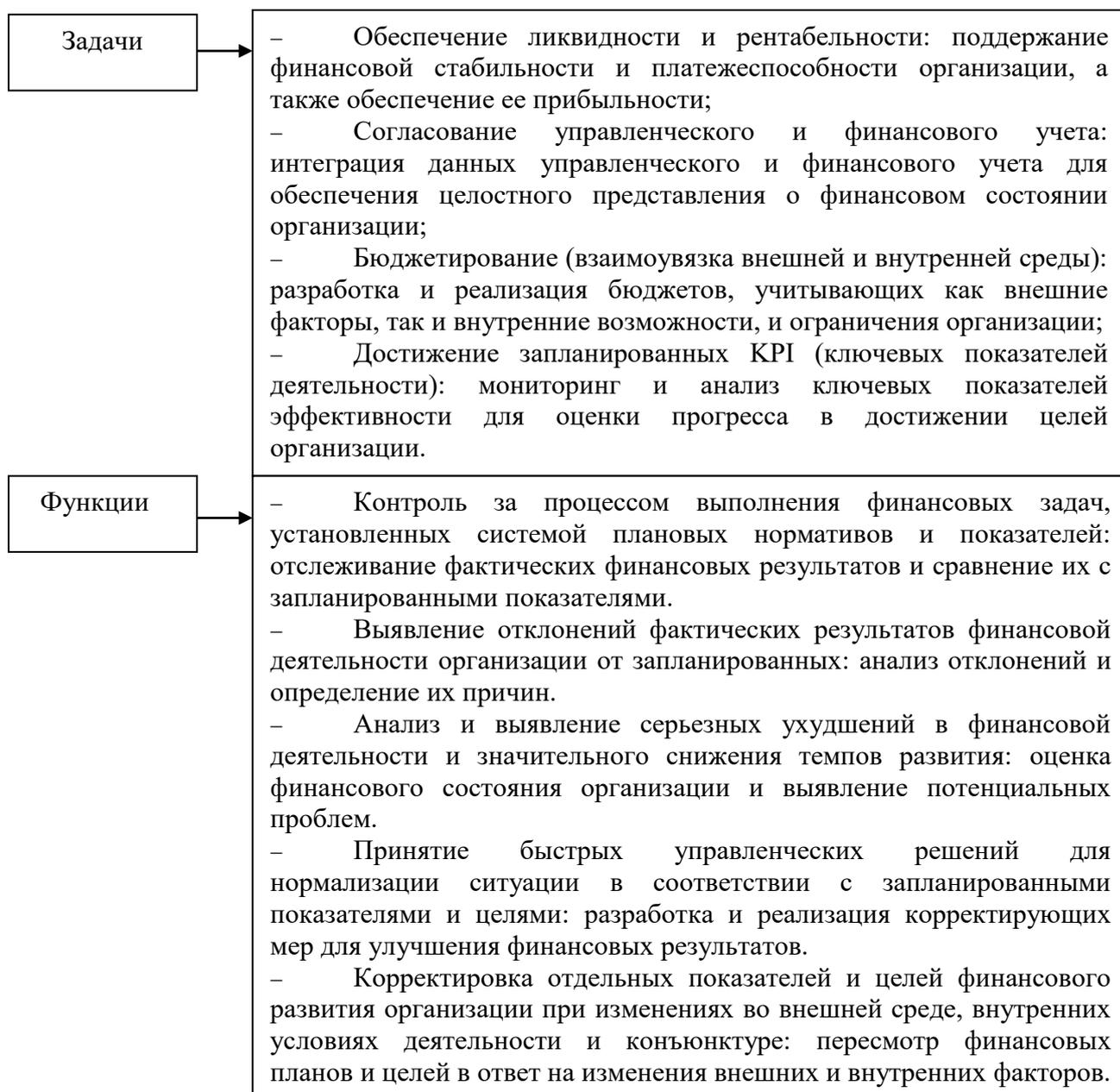


Рисунок 1.7 - Задачи и функции финансового контроллинга

Целью контроля является вскрытие отклонений от принятых стандартов и нарушений принципов законности, эффективности и экономии

расходования материальных ресурсов на возможно более ранней стадии с тем, чтобы иметь возможность принять корректирующие меры, а в отдельных случаях – привлечь виновных к ответственности, получить компенсацию за причиненный ущерб или осуществить мероприятие по предотвращению или сокращению таких нарушений в будущем<sup>3</sup>.

Классификация видов финансового контроля по различным признакам представлена на рисунке 1.8.



Рисунок 1.8 – Виды финансового контроля

Основным содержанием финансового контроля является обеспечение качества и эффективности финансово-хозяйственного управления, защита финансовых интересов всех субъектов хозяйствования и управления, проверка соблюдения финансового законодательства субъектами финансовых

<sup>3</sup> Контроль и ревизия : учеб. пособие / И. А. Сергеева, С. В. Тактарова, В. П. Бычков, Д. В. Белоусова. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2021. – 138 с. URL: <https://elib.pnzgu.ru/files/eb/wgqEeKAIGdIp.pdf>

отношений, укрепление финансовой системы страны, содействие проводимой государством единой экономической политики, выявление внутренних резервов во всех сферах производства и распределения общественного продукта.

Методы финансового контроллинга подразумевают следующие направления деятельности финансового контроллинга (рисунок 1.9).

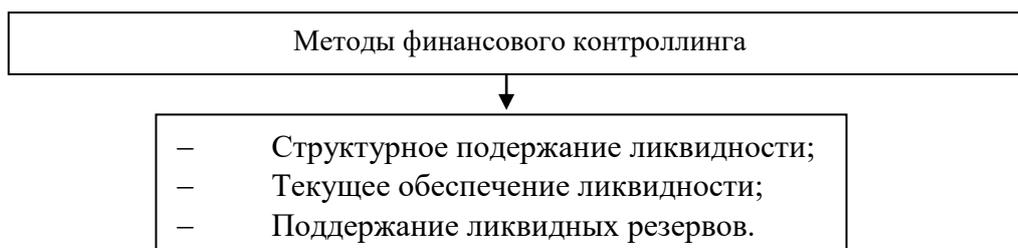


Рисунок 1.9 - Методы финансового контроллинга

Структурное поддержание ликвидности позволяет поддерживать баланс в структуре капитала, привлекать дополнительные финансовые ресурсы и согласовывать частичные планы с помощью информационных и плановых инструментов.

Текущее обеспечение ликвидности включает в себя управление потоками платежей, выплатами и поступлениями, связанными с инвестированием, финансированием и собственным капиталом.

Создание ликвидных резервов необходимо для оперативного управления финансовыми потоками и контроля показателей ликвидности и рентабельности. Поддержание ликвидных резервов подразумевает наличие ликвидных средств в достаточном объеме для своевременного реагирования на изменения внешней и внутренней среды.

Информационная поддержка финансового контроллинга осуществляется через системы планирования, нормирования, учета и контроля, направленные на достижение целей организации. Контроллинг способствует реализации основной финансовой цели организации — оптимизации финансовых результатов путем стабилизации прибыли и увеличения стоимости капитала при сохранении необходимой ликвидности.

Построение системы финансового контроллинга базируется на определенных принципах, рисунок 1.10.

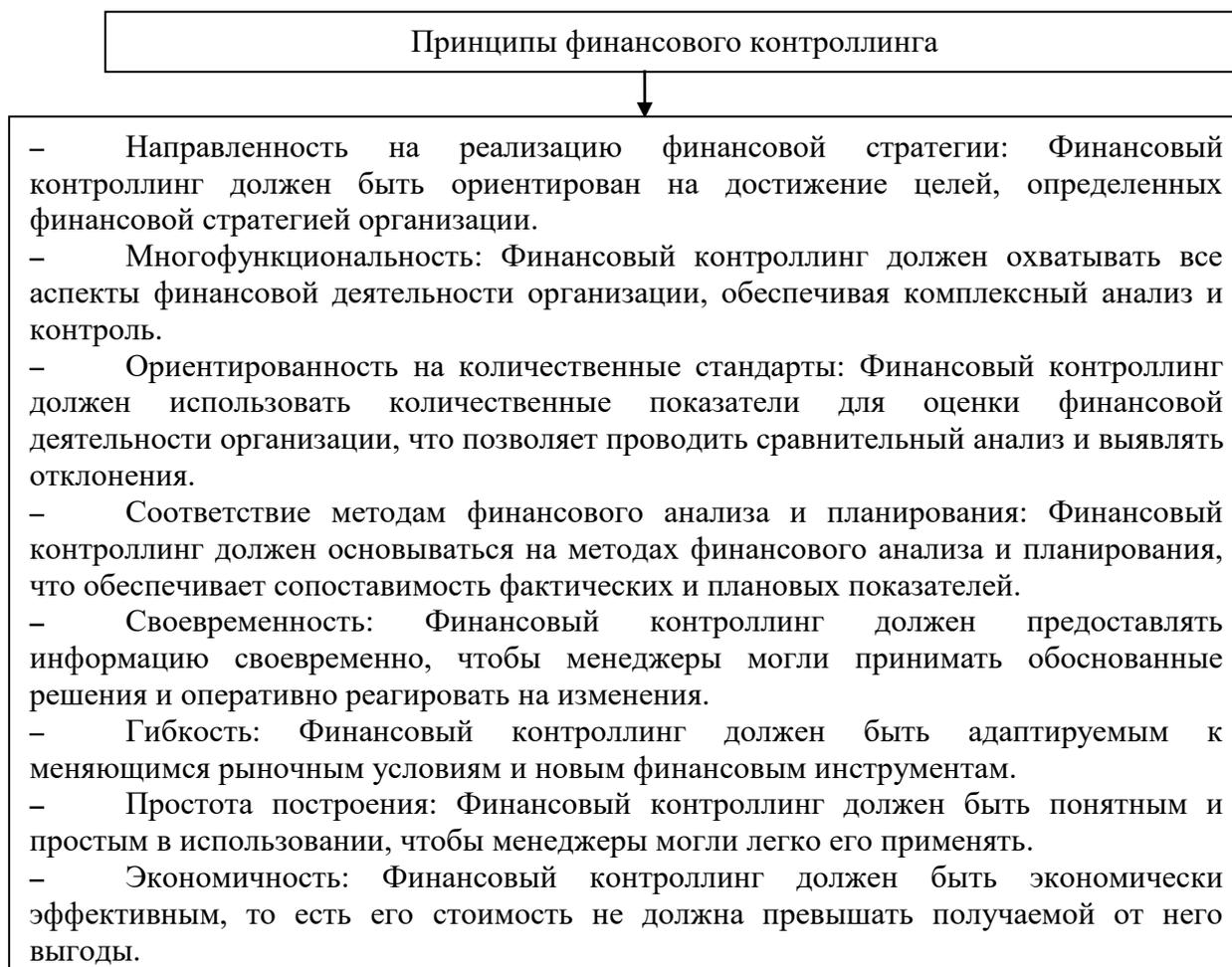


Рисунок 1.10 – Принципы финансового контроллинга

Основная идея финансового контроллинга заключается в регулярном сопоставлении ключевых плановых и фактических показателей. Цель этого подхода — обнаружение расхождений между ними и установление связей и зависимостей между такими отклонениями.

Таким образом, главная цель финансового контроллинга — это ориентация на результаты, а ключевая задача — обеспечение прибыльности, ликвидности и платежеспособности организации. Описанные принципы и функции финансового контроллинга позволяют получить полное представление о его организации. Далее следует рассмотреть современные тенденции внедрения финансового контроллинга.

### 1.3 Современные тенденции внедрения финансового контроллинга

Внедрение финансового контроллинга осуществляется в рамках достижения основных целей - обеспечение оптимального уровня ликвидности, поддержание платежеспособности и финансовой устойчивости в средне- и долгосрочном периоде, обеспечение рентабельности и прибыльности, рост и управление стоимостью предприятия – обеспечивает комплексное и эффективное управление финансами организаций, корпоративных структур<sup>4</sup>.

Эффективная система финансового контроллинга должна содержать три ключевые составляющие: методы формирования и анализа финансовой отчетности, диагностику внутренней и внешней среды организации, интегрированную систему управления рисками, а также подсистемы контролируемых показателей финансового планирования и развития компании, включая бюджетирование как инструмент реализации финансового контроллинга.

Эффективная система финансового контроллинга способствует решению наиболее часто встречаемых проблем управления финансами в организации, таких как, рисунок 1.11:

Система финансового контроллинга является в значительной степени залогом успешного функционирования организации в долгосрочной перспективе. В настоящее время разработан ряд методик по организации системы финансового контроллинга в организации.

---

<sup>4</sup> Практика и теория в современной науке: сборник научных трудов по материалам III Международной междисциплинарной конференции, 2022. – 14 с. URL: [https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/28329/1/Napravleniia\\_rovershenstvovaniia.pdf](https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/28329/1/Napravleniia_rovershenstvovaniia.pdf)

## Принципы финансового контроллинга

1. Низкая платежная дисциплина структурных подразделений, как фактор бессистемности процедур планирования финансов: отсутствие четких процедур и контроля за платежами структурных подразделений приводит к неэффективному планированию финансов.
2. Неконтролируемая дебиторская задолженность: организация не имеет эффективных механизмов управления дебиторской задолженностью, что приводит к финансовым потерям.
3. Неэффективное управление затратами, заключающееся в отсутствии четкой структуры затрат, методик определения причин их возникновения и экономической оправданности: организация не имеет четкой системы учета и анализа затрат, что затрудняет контроль и оптимизацию расходов.
4. Недостаточный уровень ответственности и мотивации персонала к снижению затрат, повышению эффективности деятельности организации в целом: персонал не мотивирован на снижение затрат и повышение эффективности работы организации.
5. Неверное определение прибыльности филиалов и видов бизнеса: организация не имеет эффективных методов оценки прибыльности филиалов и видов бизнеса, что приводит к необоснованным решениям.
6. Низкий уровень организации системы первичного документооборота и, как следствие, низкая оперативность получения фактической информации о текущей деятельности подразделений и организации в целом (расчетах, потребности в финансовых ресурсах): неэффективная система документооборота затрудняет получение актуальной информации о финансовом состоянии организации.
7. Уплата необоснованно высоких налогов в бюджет (несбалансированная налоговая политика): организация не использует все возможности налогового планирования, что приводит к излишним налоговым платежам.
8. Несвершенство системы внутренней финансовой отчетности: организация не имеет эффективной системы внутренней финансовой отчетности, что затрудняет анализ и принятие управленческих решений.

Рисунок 1.11 – Проблемы управления финансами в организации

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 организации.

Для создания эффективной системы финансового контроллинга необходимо учесть три ключевых аспекта: функциональный (цели, функции и задачи финансового контроллинга), организационно-управленческий (формирование структуры службы финансового контроллинга) и

инструментально-методический (комплекс методов, моделей, инструментов и процедур).

Формирование системы финансового контроллинга в организации заключается в разработке блоков системы и определении последовательности этапов по построению финансового контроллинга. Последовательность этапов по построению и формированию системы финансового контроллинга, ориентированной на мониторинг и контроль результатов деятельности организации, представлена на рисунке 1.12.



Рисунок 1.12 – Проблемы управления финансами в организации

В соответствии с рисунком 1.12, алгоритм формирования системы

финансового контроллинга выглядит следующим образом:

1. Определение объекта контроллинга. Это общее требование по построению любых видов контроллинга в организации с позиций целевой его ориентации. Объектом финансового контроллинга является ход реализации управленческих решений по основным аспектам финансовой деятельности организации.

2. Определение видов и сферы контроллинга. В соответствии с концепцией построения системы контроллинга, он подразделяется на следующие основные виды: стратегический контроллинг, текущий контроллинг, оперативный контроллинг. Каждому из перечисленных видов контроллинга должна соответствовать определенная его сфера и периодичность осуществления его функций.

3. Формирование системы приоритетов контролируемых показателей. Вся система показателей, входящих в сферу каждого вида финансового контроллинга, ранжируется по значимости. В процессе такого ранжирования вначале в систему приоритетов первого уровня отбираются наиболее важные из контролируемых показателей данного вида контроллинга, 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.

4. Разработка системы количественных стандартов контроля. После того, как определен и ранжирован перечень контролируемых финансовых показателей, возникает необходимость установления количественных стандартов по каждому из них. Такие стандарты могут устанавливаться как в абсолютных, так и в относительных показателях.

5. Построение системы мониторинга показателей, включаемых в финансовый контроллинг. Система финансового мониторинга представляет собой разработанный в организации механизм постоянного наблюдения за

контролируемыми показателями финансовой деятельности, определения размеров отклонений фактических результатов от предусмотренных и выявления причин этих отклонений.

Структура механизма финансового контроллинга демонстрирует системный подход к финансовому контроллингу, устанавливает связи и зависимости между элементами и блоками этого механизма, помогает определить необходимые компоненты и этапы процесса финансового контроллинга в организации, а также разрабатывать научно обоснованные рекомендации по его развитию и улучшению.

Алгоритм организации финансового контроллинга крайне важен для успеха его постановки. От того, насколько тщательно будет обдуманно решение о внедрении, как проанализирована существующая система управления организации и каким образом организация собирается внедрять контроллинг, зависит не только длительность, но и стоимость проекта внедрения. Поэтому поставка финансового контроллинга в организации должна проходить системно и последовательно. Рассмотрим основные этапы алгоритма организации системы финансового контроллинга в организации, рисунок 1.13

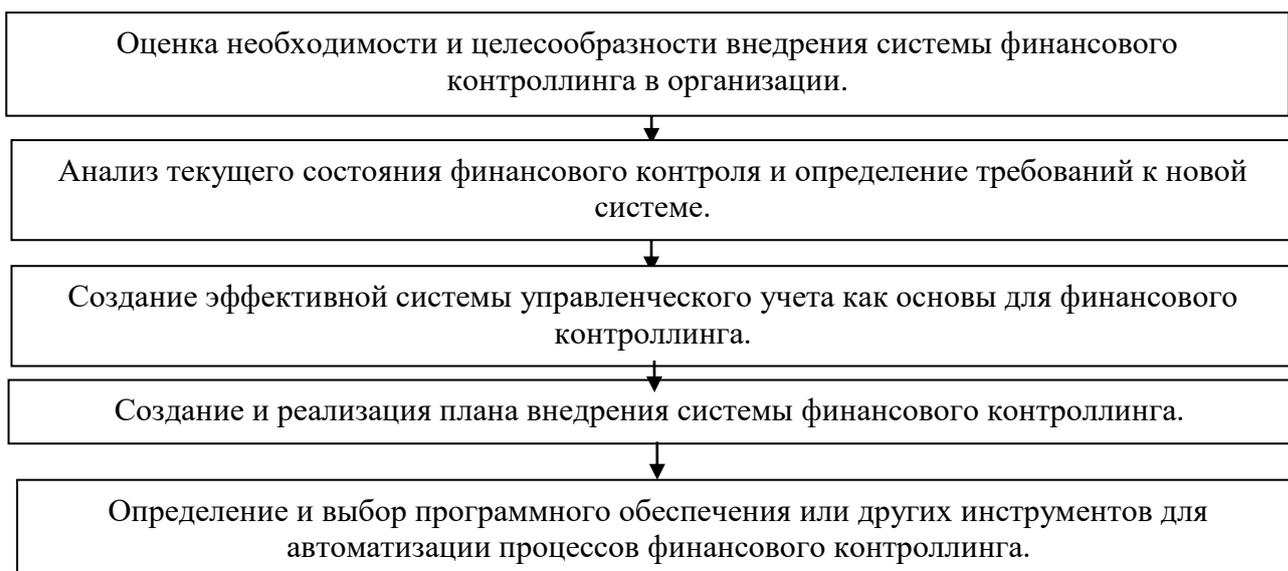


Рисунок 1.13 – Этапы алгоритма организации системы финансового контроллинга в организации

Результатом внедрения финансового контроллинга является система, повышающая эффективность финансово-хозяйственной деятельности организации и позволяющая прогнозировать её результаты. Ключевым шагом является оценка эффективности внедренной системы.

Таким образом, внедрение современной системы контроллинга включает ряд преобразований: изменение организационной структуры организации, формирование подсистем системы контроллинга, изменение системы автоматизации на более современную, внедрение как таковой службы, выполняющей функции контроллинга.

## 2 АНАЛИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ФИРМА «ВИТЯЗЬ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «Фирма Витязь» создано в результате реорганизации в форме преобразования индивидуальной частной организации «Фирма Витязь» гр. Курако С.Н., зарегистрированного постановлением главы администрации г. Рубцовска № 730 от 24.11.1992 года, и является правопреемником ИЧП «Фирма Витязь» по всем правам и обязанностям в соответствии с передаточным актом.

Общество с ограниченной ответственностью действует в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, Законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью». Также правовое регулирование осуществляется на основе Налогового кодекса РФ, КоАП РФ, некоторые положения отражены в Трудовом кодексе РФ и иных нормативно-правовых актах. Учредительным документом организации является Устав. Единственным учредителем общества с ограниченной ответственностью является: Курако Сергей Николаевич. Тип учредителя: юридическое лицо.

ООО «Фирма «Витязь» имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на его место нахождения, вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации.

Место нахождения: 658222, Алтайский край, г. Рубцовск, ул. Светлова д. 23, контактный номер: 5-00-69.

ООО «Фирма «Витязь» включено в реестр субъектов малого и среднего предпринимательства с 01.08.2016 как малое предприятие. В соответствии с

законодательством РФ в категорию малых попадают организации с годовой выручкой до 800 млн. руб. и численностью сотрудников до 100 человек.

ООО «Фирма «Витязь» - это самостоятельный хозяйственный объект с правами и прямыми обязанностями юридического лица. Организация функционирует на принципах полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости, гарантирует социальное развитие и стимулирование сотрудников за счет скопленных средств, несет полную ответственность за итоги собственной хозяйственной деятельности и выполнение возложенных на себя обязательств перед поставщиками и потребителями, бюджетом, банками, а еще перед трудовым коллективом согласно действующему законодательству Российской Федерации.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Основной целью «Фирма «Витязь» является получение прибыли и достижение высокого уровня обеспеченности работающих в обществе персонал социальными благами в результате осуществления предусмотренных учредительными документами видов деятельности.

Общество создано для осуществления следующих видов деятельности: оптовая и розничная торговля промышленными, продовольственными товарами; торговля винно-водочными изделиями (по получении лицензии); торговля табачными изделиями (по получении лицензии); закупочная; посредническая; организация общественного питания; транспортные услуги по пассажирским перевозкам (по получении лицензии); транспортные услуги по грузовым перевозкам (по получении лицензии); внешнеэкономическая в соответствии с действующим законодательством РФ; а также другие, не запрещенные законом, виды деятельности.

Имущество организации составляет Уставный капитал в размере 1,6

млн. руб. Источниками формирования имущества ООО «Фирма «Витязь» являются:

- вклады Участников в уставный капитал; доходы, полученные в итоге осуществления хозяйственной и коммерческой деятельности;
- кредиты и займы банков и иных кредиторов другие источники, не запрещенные действующим законодательством.

Чистый доход за минусом сумм, направляемых на уплату налогов и иных платежей в бюджет, а еще на создание и пополнение фондов остается в распоряжении ООО «Фирма «Витязь». Величина и порядок образования фондов, специализированных для становления торговли и других нужд, определяется директором ООО «Фирма «Витязь». Убытки, которые имеют все шансы, появиться в ходе деятельности возмещаются за счет фондов, формируемых организацией, при дефиците данных средств убытки возмещаются за счет реализации имущества ООО «Фирма «Витязь»

Для составления представления о работе ООО «Фирма «Витязь» следует рассмотреть организационно-производственную структуру управления, то есть совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений, (Приложение 1).

Управление ООО «Фирма «Витязь» осуществляется директором на основе единоначалия. Создана единая вертикальная линия руководства и прямой путь активного воздействия на подчиненных. Преимущество такой структуры управления заключается в простоте, надежности и экономичности.

Каждый сотрудник ООО «Фирма «Витязь» имеет должностную инструкцию, в которой содержатся обязанности работника и то, что он должен знать для более эффективного выполнения своей работы.

В анализируемой организации все обязанности и полномочия разделены по функциональному признаку, и, в соответствии с ними, определены должностные инструкции каждого работника.

Фирму возглавляет директор. Директор осуществляет управление над: коммерческим директором; финансовым директором; главным бухгалтером, менеджером-ревизором. Коммерческому директору подчиняются: заведующие магазинов; операторы; кладовщик основного склада; водитель. Главному бухгалтеру подчиняются: зам. главного бухгалтера; бухгалтер-экономист, кассир. При этом, заведующим магазинов подчиняются: старшие продавцы; продавцы-кассиры; уборщица-фасовщица; грузчик.

Таким образом, управление ООО «Фирма «Витязь» осуществляется в рамках линейно-функциональной структуры. Данная схема предусматривает создание при основных звеньях линейной структуры функциональных отделов, что позволяет специализировать выполнение отдельных функций, сохраняя целенаправленность линейной структуры, и повысить уровень компетентности решений, принимаемых высшим руководством организации.

Магазины ООО «Фирмы «Витязь» относятся к магазинам «у дома» («шаговой доступности»). Стандарт ООО «Фирма «Витязь» – торговая точка, обладающая залом с небольшой площадью (обычно 50-150 м<sup>2</sup>), где представлены все (или почти все) категории продуктов питания. В число потенциальных покупателей входит порядка 1 000 семей (до 2500 человек), проживающих в радиусе «шаговой доступности». Стандартной является ситуация, когда покупки в таком магазине носят ситуативный и дополняющий характер, а совокупные продажи редко достигают 10-15% потребления продуктов потенциальными покупателями. Наценка – 15-30%. Выручка в значительной степени состоит из «дополняющих» и «случайных» покупок. Наиболее активно люди посещают такие магазины в вечернее время.

Рациональное размещение товаров является одним из важнейших условий высокой культуры торговли и эффективной работы ООО «Фирма «Витязь». Уделяется большое значение правильному размещению и выкладке изделий, а также предоставлению правильной и доступной информации о товаре, его рекламе.

ООО «Фирма «Витязь» работает со многими поставщиками продукции. Поставка товаров происходит по мере необходимости и без задержек.

В ООО «Фирма «Витязь» практикуется три формы взаимодействия с поставщиками товаров:

– поставки, основанные на доверии. При этой форме взаимоотношений товар поставляется организации без требования немедленно оплатить его. Эта форма отношений применяется при долгосрочном сотрудничестве без претензий с обеих сторон;

– предоплата по поступлению денежных средств на расчетный счет поставщика. Используется при одноразовых контактах и при налаживании новых связей.

Так как собственные средства, необходимые для оплаты поставок появляются по мере реализации товара, ООО «Фирма «Витязь» взаимодействует, в основном, с теми поставщиками, которые не требуют предоплаты за свою продукцию и, по возможности, осуществляют доставку товара на собственном транспорте.

Трудовые доходы каждого работника определяется конечным результатом его труда, личным трудовым вкладом, максимальными размерами не ограничиваются и облагаются подоходным налогом в соответствии с законодательством РФ. Работники ООО «Фирма «Витязь» подлежат обязательному социальному страхованию и обеспечению. ООО «Фирма «Витязь» вносит в государственный фонд социального страхования отчисления от своих доходов в порядке и размерах, устанавливаемых в законодательном порядке.

Далее проведем анализ основных технико-экономических показателей деятельности организации (Приложения 2,3), таблица 2.1.

Таблица 2.1 – Основные технико-экономические показатели ООО «Фирма «Витязь» за 2021- 2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютное отклонение, (+,-)		Темп изменения, %	
				2022г./2021г.	2023г./2022г.	2022г./2021г.	2023г./2022г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	119995	116515	116824	-3480	309	97,10	100,27
Себестоимость, тыс. руб.	113227	114109	112957	882	-1152	100,78	98,99
Прибыль от продаж, тыс. руб.	6768	2406	3867	-4362	1461	35,55	160,72
Среднесписочная численность работников, чел.	17	15	18	-2	3	88,24	120
Среднемесячная заработная плата на 1 работника, руб.	15672	16183	21000	511	4817	103,27	129,77
Фонд заработной платы, тыс. руб.	3197	2913	4536	-284	1836	91,12	168
Производительность 1 работника, тыс. руб./чел.	7058,53	7767,67	6490,22	709,14	-1277,44	110,05	83,55
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	30207,50	27741,50	26188,50	-2466	-1553	91,84	94,40
Фондоотдача, руб.	3,97	4,20	4,46	0,23	0,26	105,73	106,21
Фондоёмкость, руб.	0,25	0,24	0,22	-0,01	-0,01	94,58	94,15
Валовая рентабельность, %	5,64	2,06	3,31	-3,58	1,25	36,61	160,30

Из данных таблицы 2.1 можно сделать следующие выводы:

- уменьшается за период исследования выручки организации на 3 171,00 тыс. руб. или на 2,64%, т.е. с 119 995,00 тыс. руб. в 2021 году до 116 824,00 тыс. руб. в 2023 году. Изменение выручки является неустойчивым, так фактически наблюдается снижение на 3 480,00 тыс. руб. или на 2,9% в 2022 году, а в 2023 году происходит увеличение на 309,00 тыс. руб. или на 0,27%. Уменьшение выручки за период исследования говорит об отрицательной динамике и снижении продаж. Это свидетельствует о снижении эффективности деятельности компании на рынке;
- произошло уменьшение себестоимости, которая в 2021 году составляли 113 227,00 тыс. руб., а в 2023 году 112 957,00 тыс. руб., то есть имеет место незначительное снижение на 270,00 тыс. руб. или на 0,24%, что

говорит об уменьшении объема продаж, что влияет на уменьшение выручки продаж организации;

– уменьшается за период исследования прибыль от продаж на 2 901,00 тыс. руб. или на 42,86%, т.е. с 6 787,00 тыс. руб. в 2021 году до – 3 867,00 тыс. руб. в 2023 году. Изменение прибыли от продаж является неустойчивым, так фактически наблюдается снижение на 4 362,00 тыс. руб. или на 65,45% в 2022 году, а в 2023 году происходит увеличение на 1 461,00 тыс. руб. или на 60,72%. Снижение прибыли от продаж говорит о снижении конкурентоспособности организации, а также ее доли влияния на рынке и о негативном воздействии других факторов;

– одновременно с этим стабильную тенденцию к увеличению в организации демонстрируют среднесписочная численность работников, которая в 2021 году составляла 17 чел., в 2022 году уменьшилась на 2 чел. или на 11,76%, т. е. до 15 чел. с последующим ростом в 2023 году на 3 чел. или на 20,00%, т. е. до 18 чел., что может свидетельствовать о разных факторах в деятельности организации;

– соответственно произошло увеличение, как среднемесячной заработной платы, так и фонда оплаты труда в целом, который в 2021 году составлял 3 197,00 тыс. руб., а в 2023 году 4 536,00 тыс. руб., то есть имеет место увеличение на 1 339,00 тыс. руб. или на 41,88%. Изменение как среднемесячной заработной платы, так и фонда оплаты труда в целом является неустойчивым, так фактически наблюдается снижение на 284,00 тыс. руб. или на 8,88% в 2022 году, а в 2023 году происходит увеличение на 1 836,00 тыс. руб. или на 68,00%;

– уменьшается за период исследования и среднегодовая стоимость ОПФ на 4 019 тыс. руб. или на 13,3%, т.е. с 30 207,50 тыс. руб. в 2021 году до 21 188,50 тыс. руб. в 2023 году. Изменение среднегодовой стоимости ОПФ является устойчивым, так фактически наблюдается снижение на 2 466,00 тыс. руб. или на 8,16% в 2021 году, а в 2022 году на 1 553,00 тыс. руб. или на 5,6%. В целом уменьшение среднегодовой стоимости ОПФ означает, что в

отчетном году не было приобретено новых относительно дорогих основных средств, а старые постепенно амортизируются или продаются;

– при этом фондоотдача за 2021-2023 гг. увеличивается с 3,97 руб. до 4,46 руб., то есть на 0,49 руб. или на 12,3%. При этом динамика фондоотдачи является устойчивой и в 2021 году имеет место увеличение на 0,26 руб. или на 5,73%, а вот в 2022 году на 0,26 руб. или 6,21%, что говорит о повышении эффективности использования основных производственных фондов;

– уменьшается за период исследования и валовая рентабельность на 2,33%, с 5,64% в 2021 году до 3,31% в 2023 году. Изменение валовой рентабельности является неустойчивой, так фактически наблюдается снижение на 3,58% в 2022 году, а в 2023 году происходит увеличение на 1,25%.

По результатам проведенного анализа основных экономических показателей деятельности ООО «Фирма «Витязь», можно сделать вывод о том, что организация на протяжении всего анализируемого периода является прибыльной и рентабельной, но в тоже время значения данных показателей носят нестабильный характер.

## 2.2 Анализ показателей финансово-экономической деятельности организации

Анализ показателей финансового состояния за 2021-2023 гг. на основе данных бухгалтерской отчетности (Приложение 4) проведем использованием горизонтального и вертикального методов, то есть анализа структуры динамики и бухгалтерского баланса, (таблица 2.2).

По данным табл. 2.2 можно сделать следующие выводы:

– величина имущества организации за 2021-2023 гг. стабильно увеличивается с 48 432,00 тыс. руб. до 49 759,00 тыс. руб., то есть на 1 327,00 тыс. руб. или на 2,74%. Изменение величины имущества организации

является стабильным, так в 2022 году наблюдается увеличение на 500,00 тыс. руб. или на 1,03%, а в 2023 году на 827,00 тыс. руб. или на 1,69%.

Таблица 2.2 – Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ООО «Фирма «Витязь» за 2021 - 2023 гг., тыс. руб.

Показатель	На конец 2021 г.	На конец 2022 г.	На конец 2023 г.	Абсолютное отклонение, (+,-)		Темп изменения, %	
				2022г./2021г.	2023г./2022г.	2022г./2021г.	2023г./2022г.
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>I Внеоборотные активы</b>							
Основные средства	28785	26698	25679	-2087	-1019	92,75	96,18
Итого по разделу	28785	26698	25679	-2087	-1019	92,75	96,18
<b>II Оборотные активы</b>							
Запасы	14673	14765	9516	92	-5249	100,63	64,45
Дебиторская задолженность	1867	6070	12497	4203	6427	325,12	205,88
Денежные средства и ден. эквиваленты	3107	1399	2067	-1708	668	45,03	147,75
Итого по разделу II	19647	22234	24080	2587	1846	113,17	108,30
Баланс	48432	48932	49759	500	827	101,03	101,69
<b>III Капитал и резервы</b>							
Уставный капитал	1600	1600	1600	-	-	100	100
Нераспределённая прибыль	41819	41853	43817	34	1964	100,08	104,69
Итого по разделу III	43419	43453	45417	34	1964	100,08	104,52
<b>V Краткосрочные обязательства</b>							
Кредиторская задолженность	5013	5479	4342	466	-1137	109,30	79,25
Итого по разделу V	5013	5479	4342	466	-1137	109,30	79,25
Баланс	48432	48932	49759	500	827	101,03	101,69

– рост имущества в наибольшей степени обусловлен увеличением дебиторской задолженности, которая в 2021 году составила 1 867,00 тыс. руб., а в 2023 году 12 467,00 тыс. руб., то есть имеет место увеличение на 10 600,00 тыс. руб. или на 569,36%. Важно отметить, что рост дебиторской задолженности носит устойчивый характер, так в 2022 году имеет место увеличение на 4 203,00 тыс. руб. или 225,12%, а в 2023 году на 6 427,00 тыс. руб. или на 105,88%. В целом рост дебиторской задолженности оценивается как негативная динамика и указывает на снижение эффективности управления дебиторской задолженностью, ухудшению эффективности кредитной политики и отвлечению средств из оборота.

– одновременно с этим стабильную тенденцию к уменьшению в организации демонстрируют основные средства, которые в 2021 году

составляли 28 785,00 тыс. руб., в 2022 году уменьшились на 2 087,00 тыс. руб. или на 7,25%, т. е. до 26 698,00 тыс. руб. с последующим снижением в 2023 году на 1 019,00 тыс. руб. или на 3,82%, т. е. до 25 679,00 тыс. руб. В целом устойчивое снижение основных средств указывает на высокий коэффициент выбытия, который показывает, насколько уменьшились фонды по сравнению с тем, что было на начало года.

– уменьшаются за период исследования и запасы на 5 157,00 тыс. руб. или на 35,15%, т.е. с 14 673,00 тыс. руб. в 2021 году до 9 516,00 тыс. руб. в 2023 году. Изменение запасов является неустойчивым, так фактически наблюдается рост на 95,00 тыс. руб. или на 0,63% в 2022 году, с последующим снижением на 5 249,00 тыс. руб. или на 35,55%. В целом снижение запасов отрицательно сказывается на финансовом состоянии организации и не обеспечивает бесперебойности производственного процесса. Как следствие, снижается объем продаж и доходность.

– уменьшаются за период исследования и денежные средства на 1 040,00 тыс. руб. или на 33,47%, т.е. с 3 107,00 тыс. руб. в 2021 году до 2 067,00 тыс. руб. в 2023 году. Изменение денежных средств является неустойчивым, так фактически наблюдается снижение на 1 708,00 тыс. руб. или на 54,97% в 2022 году, с последующим ростом на 668,00 тыс. руб. или на 47,75%. В целом снижение денежных средств говорит о преимущественно неденежном характере расчетов или проблемах с оплатой услуг организации.

– в наибольшей степени источники формирования имущества увеличиваются в результате роста капитала и резервов с 41 819,00 тыс. руб. в 2021 году на 34,00 тыс. руб. или 0,08% до 41 853,00 тыс. руб. с последующим ростом на 1 964,00 тыс. руб. или 4,69% до 43 817,00 тыс. руб., то есть в целом за 2021-2023 гг. на 1 998,00 тыс. руб. или без малого на 4,78%. Столь незначительный рост собственного капитала оценивается как благоприятная тенденция и свидетельствует о высокой эффективности управления организацией, так как обусловлен исключительно ростом нераспределенной прибыли.

– значительно уменьшается за период исследования в организации величина кредиторской задолженности с 5 013,00 тыс. руб. до 4 342,00 тыс. руб. за 2021-2023 гг., то есть на 671,00 тыс. руб. или 13,39%. При этом динамика изменения кредиторской задолженности является неустойчивой, так фактически наблюдается рост на 466,00 тыс. руб. или на 9,30% в 2022 году, снижение на 1 137,00 тыс. руб. или на 20,75%. В целом так как объемы продаж уменьшились, то сокращение кредиторской задолженности оценивается отрицательным фактором развития организации.

Динамику бухгалтерского баланса ООО «Фирма «Витязь» за 2021-2023 гг. представим ниже, рисунок 2.1.



Рисунок 2.1 – Динамика бухгалтерского баланса ООО «Фирма «Витязь» за 2021 - 2023 гг.

В углубление анализа целесообразно оценить структуру имущества ООО «Фирма «Витязь» за 2021 - 2023 гг., таблица 2.3.

Анализ структуры активов ООО «Фирма «Витязь» показал, что на протяжении всего периода исследования основным видом имущества являются основные средства, при этом их доля уменьшается с 59,4% в 2021 году до 51,61% в 2023 году, то есть на 7,83%. Снижение доли запасов на 11,17% говорит о том, что оборотные активы сосредотачиваются в более ликвидной форме, что приводит к ускорению их оборачиваемости. Доля денежных средств за анализируемый период увеличилась на 2,26% и составляет в 2021 году 6,4%, но уже в 2023 году 4,15%, что говорит о

снижении ликвидности оборотных активов и их оборачиваемости.

Таблица 2.3 – Вертикальный анализ бухгалтерского баланса ООО «Фирма «Витязь» за 2021 - 2023 гг., тыс. руб.

Показатель	На конец 2021г.	На конец 2022 г.	На конец 2022 г.	Абсолютное отклонение, (+,-)		Темп изменения, %	
				2022г./ 2021г.	2023г./ 2022г.	2022г./ 2021г.	2023г./ 2022г.
1	2	3	4	5	6	7	8
I Внеоборотные активы							
Основные средства	59,43	54,56	51,61	-4,87	-2,95	91,80	94,58
Итого по разделу	59,43	54,56	51,61	-4,87	-2,95	91,80	94,58
II Оборотные активы							
Запасы	30,30	30,17	19,12	-0,12	-11,05	99,60	63,38
Дебиторская задолженность	3,85	12,40	25,12	8,55	12,71	321,80	202,46
Денежные средства и ден. эквиваленты	6,42	2,86	4,15	-3,56	1,29	44,57	145,29
Итого по разделу II	40,57	45,44	48,39	4,87	2,95	112,01	106,50
Баланс	100,00	100,00	100	*	*	100,00	100,00
III Капитал и резервы							
Уставный капитал	3,30	3,27	3,22	-0,03	-0,05	98,98	98,34
Нераспределённая прибыль	86,35	85,53	88,06	-0,81	2,53	99,06	102,95
Итого по разделу III	89,65	88,38	91,27	-0,85	2,47	99,06	102,78
V Краткосрочные обязательства							
Кредиторская задолженность	10,35	11,20	8,73	0,85	-2,47	108,18	77,93
Итого по разделу V	10,35	11,20	8,73	0,85	-2,47	108,18	77,93
Баланс	100	100	100	*	*	100,00	100,00

Анализ структуры пассивов ООО «Фирма «Витязь» показал, что значительная доля принадлежит капиталу и резервам, которая в 2021 г. составляла 89,65%, на 2022 г. – 88,80%, а на 2023 г. – 91,27%. Величина кредиторской задолженности на 2021 г. составляла 10,35%, на 2022 г. – 11,20%, а на 2023 г. – 8,73%.

Имущество организации представлено в основном за счет внеоборотных активов, которые состоят из основных средств, структура имущества значительно не изменяется в течение трех лет. Основными источниками финансирования выступают краткосрочные обязательства, при этом структура источников финансирования изменяется в сторону их уменьшения.

Финансовая устойчивость может быть проанализирована по двум аспектам: оценка типа финансовой устойчивости с помощью абсолютных

показателей, оценка структуры источников финансирования при помощи коэффициентного способа. Оценка типа финансовой устойчивости позволяет провести анализ покрытия запасов и затрат организации с помощью различных источников, таблица 2.4.

Таблица 2.4 – Оценка абсолютных показателей финансовой устойчивости ООО «Фирма «Витязь» за 2021 - 2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютное отклонение, (+,-)		Темп изменения, %	
				2022г./2021г.	2023г./2022г.	2022г./2021г.	2023г./2022г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Реальный собственный капитал, тыс. руб.	43419	43453	45417	34	1964	100,08	104,52
Внеоборотные активы, тыс. руб.	28785	26698	25679	-2 087	-1019	92,75	96,18
Источники собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат, тыс. руб.	14634	16755	19738	2121	2983	114,49	117,80
Долгосрочные пассивы	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Источники собственных и долгосрочных заемных средств для формирования запасов, и затрат, тыс. руб.	14634	16755	19738	2121	2983	114,49	117,80
Краткосрочные кредитные и заемные средства, тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
Общая величина источников средств с учетом долгосрочных и краткосрочных заемных средств, тыс. руб.	14634	16755	19738	2121	2983	114,49	117,80
Величина запасов и затрат, обращающихся в активе баланса, тыс. руб.	14673	14765	9516	92	-5249	100,63	64,45
Излишек источников собственных оборотных средств, тыс. руб.	-39	1990	10222	2029	8232	-5102,56	513,67
Излишек источников собственных средств и долгосрочных заемных источников, тыс. руб.	-39	1990	10222	2029	8232	-5102,56	513,67
Излишек общей величины всех источников для формирования запасов и затрат, тыс. руб.	-39	1990	10222	2029	8232	-5102,56	513,67
Тип финансовой устойчивости	Криз.	Абсол.	Абсол.	*	*	*	*

Из расчетов таблицы 2.4 следует сделать вывод, что в 2021 г. ООО «Фирма «Витязь» находилось в кризисном положении, но уже в 2022 и 2023 гг. ситуация изменилась и финансовое состояние ООО «Фирма «Витязь» имеет абсолютную финансовую устойчивость.

При оценке финансовой устойчивости широко применяется коэффициентный метод анализа, он позволяет охарактеризовать структуру источников финансирования исследуемой организации, а также их соотношение, уровень покрытия, их изменение за период, таблица 2.5.

Таблица 2.5 – Оценка коэффициентов финансовой устойчивости ООО «Фирма «Витязь» за 2021 - 2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютное отклонение, (+,-)		Темп изменения, %	
				2022г./2021г.	2023г./2022г.	2022г./2021г.	2023г./2022г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент автономии	0,90	0,89	0,91	-0,01	0,02	99,06	102,78
Коэффициент финансовой зависимости	0,12	0,13	0,10	0,01	-0,03	109,21	75,82
Коэффициент текущей задолженности	0,10	0,11	0,09	0,01	-0,02	108,18	77,93
Коэффициент долгосрочной финансовой независимости	0,90	0,89	0,91	-0,01	0,02	99,06	102,78
Коэффициент покрытия долгов собственным капиталом	1,00	1,00	1,00	0,00	0	100,00	100,00
Коэффициент финансового левериджа или коэффициент финансового риска	0,12	0,13	0,10	0,01	-0,03	109,21	75,82

Анализ данных таблицы 2.5 позволяет сформулировать следующие выводы:

– значение коэффициента автономии за 2021-2023 гг. в целом увеличивается на 0,01 пункта и составляет в 2021 году 0,90 пунктов, а в 2023 году – 0,91 пунктов. Столь высокое значение указанного коэффициента на протяжении всего периода исследования говорит о том, что организация находится в зависимости от привлечения кредитных средств. При этом важно отметить, что на протяжении всего периода исследования фактическое значение данного коэффициента находится в пределах рекомендуемого значения, которое составляет от 0,5 до 0,7 пункта, что позволяет сделать вывод о очень высоком уровне платежеспособности.

– отрицательную динамику за 2021-2023 гг. демонстрирует коэффициент финансовой зависимости, который снижается на 0,02 пункта и составляет в 2021 году 0,12 пунктов, в то время как в 2023 году составил 0,10

пунктов. Столь невысокое значение указанного коэффициента на протяжении всего периода исследования говорит о том, что организация находится в зависимости от внешних источников финансирования. Кроме того, важно отметить, что фактическое значение данного коэффициента находится в пределах рекомендуемого значения, составляемое от 0,4 до 0,6 пунктов, что подтверждает эти выводы.

– негативную динамику демонстрирует коэффициент текущей задолженности, который за 2021-2023 гг. в организации уменьшается с 0,10 пунктов до 0,09 пунктов, то есть на 0,01 пункта, что указывает на рост доли текущей задолженности. Кроме того важно отметить, что на протяжении всего периода исследования фактическое значение данного коэффициента выше рекомендуемого, которое составляет от 0,1 до 0,2 пунктов, что также подтверждает сделанные ранее выводы.

– положительной оценки заслуживает увеличение коэффициента покрытия долгов собственным капиталом, который на протяжении анализируемого периода составил 1,00 пунктов. В целом сложившаяся ситуация указывает на серьезную долговую нагрузку и проблемах с выполнением обязательств.

– негативную динамику за 2021-2023 гг. демонстрирует коэффициент финансового левериджа, который в 2021 году составлял 0,12 пунктов, а к концу 2023 года уменьшился на 0,02 пункта и составил 0,10 пунктов. Снижение указанного коэффициента заслуживает отрицательной оценки и указывает, что организация ведет неправильную политику по использованию заемного капитала, который активно способствует увеличению собственного, снижая свой удельный вес в общем итоге.

Для большей наглядности динамику показателей финансовой устойчивости ООО «Фирма «Витязь» за 2021 - 2023 гг. представим на рисунке 2.2.

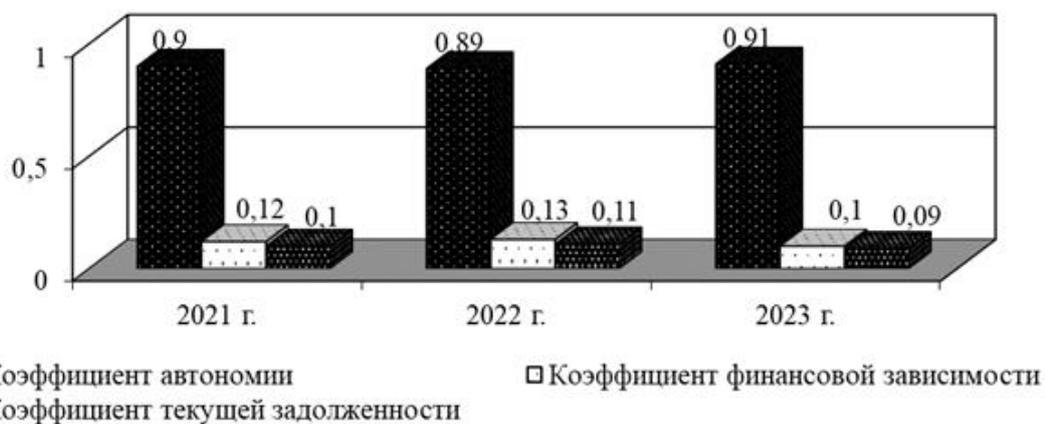


Рисунок 2.2 – Динамика коэффициентов финансовой устойчивости ООО «Фирма «Витязь» за 2021 - 2023 гг.

Коэффициентный анализ показал, что структура источников финансирования характеризуется невысокой степенью риска, организация считается финансово устойчивой по таким критериям, как коэффициент автономии, коэффициент долгосрочной финансовой независимости, коэффициент покрытия долгов собственным капиталом, коэффициент финансового левериджа.

Далее представим оценку ликвидности и платежеспособности организации, таблица 2.6.

Таблица 2.6 – Группировка активов ООО «Фирма «Витязь» за 2021 - 2023 гг., по степени ликвидности и обязательств по степени срочности оплаты

Показатель	Абсолютные величины, тыс. руб.		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1	2	3	4
<b>Активы</b>			
Наиболее ликвидные активы ( $A_1$ )	3107	1399	2067
Быстро реализуемые активы ( $A_2$ )	1867	6070	12497
Медленно реализуемые активы ( $A_3$ )	14673	14765	9516
Трудно реализуемые активы ( $A_4$ )	28785	26698	25679
Итого активы ( $\Sigma A$ )	48432	48932	49759
<b>Пассивы</b>			
Наиболее срочные обязательства ( $\Pi_1$ )	5013	5749	4342
Краткосрочные пассивы ( $\Pi_2$ )	0	0	0
Долгосрочные пассивы ( $\Pi_3$ )	0	0	0
Постоянные пассивы ( $\Pi_4$ )	43419	43453	45417
Итого пассивы ( $\Sigma \Pi$ )	48432	48932	49749
<b>Платежный излишек (+) или недостаток (-)</b>			
$A_1 - \Pi_1$	-1906	-4080	-2275
$A_2 - \Pi_2$	1867	6070	12497
$A_3 - \Pi_3$	14673	14765	9516
$\Pi_4 - A_4$	-14634	-16755	-19738

Баланс считается ликвидным при условии следующих соотношений групп активов и обязательств:  $A_1 \geq П_1$ ,  $A_2 \geq П_2$ ,  $A_3 \geq П_3$ ,  $A_4 \leq П_4$ , таблица 2.7.

Таблица 2.7 – Нормативные значения ликвидности ООО «Фирма «Витязь» за 2021 - 2023 гг.

Нормативные показатели	Соотношение активов и пассивов баланса			Проверка выполнения правила		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1	2	3	4	5	6	7
$A_1 \geq П_1$	$A_1 < П_1$	$A_1 < П_1$	$A_1 < П_1$	не выполнено	не выполнено	не выполнено
$A_2 \geq П_2$	$A_2 \geq П_2$	$A_2 \geq П_2$	$A_2 \geq П_2$	выполнено	выполнено	выполнено
$A_3 \geq П_3$	$A_3 \geq П_3$	$A_3 \geq П_3$	$A_3 \geq П_3$	выполнено	выполнено	выполнено
$A_4 \leq П_4$	$A_4 \leq П_4$	$A_4 \leq П_4$	$A_4 \leq П_4$	выполнено	выполнено	выполнено

Условие ликвидности баланса ООО «Фирма «Витязь» не выполняется ни за один год из анализируемых периодов, причем не выполняется всегда одно и то же неравенство –  $A_1 \geq П_1$ . Организация испытывает недостаток денежных средств и краткосрочных финансовых вложений (высоколиквидных активов) для погашения наиболее срочных обязательств, следовательно, нельзя говорить об абсолютной ликвидности баланса,

Оценка ликвидности ООО «Фирма «Витязь» также проведена с помощью коэффициентов, таблица 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ показателей ликвидности и платежеспособности ООО «Фирма «Витязь» за 2021 - 2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютное отклонение, (+,-)		Темп изменения, %	
				2022г./2021г.	2023г./2022г.	2022г./2021г.	2023г./2022г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент текущей ликвидности	3,92	4,06	5,55	0,14	1,49	103,54	136,66
Коэффициент быстрой ликвидности	0,99	1,36	3,35	0,37	1,99	137,39	246,05
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,62	0,26	0,48	-0,36	0,22	41,20	186,44

На основе рассчитанных показателей в таблице 2.8 можно сформулировать следующие выводы:

– более чем в 1,5 раза за период исследования в организации возрастает коэффициент текущей ликвидности, который в 2021 году составлял 3,92 пункта, а в 2023 году составил 5,55 пунктов, то есть

наблюдается рост за 2021-2023 гг. на 1,63 пунктов. Столь высокое значение указанного коэффициента на протяжении всего периода исследования указывает на очень высокую степень ликвидности организации. Кроме того, важно отметить, что фактическое значение данного коэффициента также существенно превышает рекомендуемое, составляемое от 1,5 до 2,5 пункта, что подтверждает эти выводы.

– динамику роста за 2021-2023 гг. демонстрирует коэффициент быстрой ликвидности, который повышается на 2,36 пунктов и составляет в 2021 году 0,99 пунктов, в то время как в 2023 году составил 3,35 пунктов. Сложившаяся ситуация обусловлено опережающим темпом роста суммы абсолютно ликвидных и быстро реализуемых активов по сравнению с темпом роста краткосрочных пассивов, что заслуживает позитивной оценки и указывает на высокую перспективную ликвидность. Кроме того, важно отметить, что на протяжении всего периода исследования фактическое значение данного коэффициента в несколько раз превышает рекомендуемое, которое составляет от 0,7 до 1,5 пунктов, что также подтверждает сделанные ранее выводы.

– наиболее жесткий критерий платежеспособности, коэффициент абсолютной ликвидности демонстрирует динамику снижения за 2021-2023 гг., который уменьшается на 0,14 пунктов и составляет в 2021 году 0,62 пунктов, в то время как в 2023 году составил 0,48 пунктов. Кроме того, важно отметить, что на протяжении всего периода исследования фактическое значение данного коэффициента в несколько раз превышает рекомендуемое, которое составляет более 0,2 пунктов, что также подтверждает сделанные ранее выводы.

Анализ позволяет сделать выводы, что в 2021-2023 гг. организация не имеет проблем с обеспечением платежеспособности в коротком и среднесрочном периодах.

Важным аспектом оценки деловой активности является анализ показателей оборачиваемости. К ним относятся: коэффициенты

оборачиваемости, закрепления и длительность оборота. Результаты представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Анализ деловой активности ООО «Фирма «Витязь» за 2021 - 2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютное отклонение (+,-)		Темп изменения, %	
				2022г./2021г.	2023г./2022г.	2022г./2021г.	2023г./2022г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Оборачиваемость всех активов	2,47	2,39	2,37	-0,07	-0,03	97,04	98,92
Средний срок оборота всех активов	146	150	152	4	6	103,06	101,09
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	2,77	2,68	2,63	-0,09	-0,05	96,84	98,01
Период оборота собственного капитала	130	134	137	4	3	103,26	102,03
Коэффициент оборачиваемости заемного капитала	22,52	22,21	23,79	-0,31	1,58	98,62	107,12
Период оборота заемного капитала	16	16	15	0	-1	101,40	93,36
Оборачиваемость оборотных активов	6,51	5,56	5,04	-0,94	-0,52	85,51	90,67
Средний срок оборота оборотных активов	55	65	71	10	6	116,94	110,29
Доля оборотных активов в общей величине капитала	0,41	0,45	0,48	0,05	0,03	112,01	106,50
Оборачиваемость запасов	8,10	7,92	9,62	-0,18	1,71	97,78	121,56
Средний срок оборота запасов	44	45	37	1	-8	102,27	82,26
Доля запасов в общей величине оборотных активов	0,75	0,66	0,40	-0,08	-0,27	88,92	59,51
Оборачиваемость дебиторской задолженности	79,68	29,36	12,58	-50,32	-16,78	36,85	42,86
Средний срок оборота дебиторской задолженности	5	12	29	7	17	271,38	233,31
Оборачиваемость кредиторской задолженности	23,56	22,21	23,79	-1,35	1,58	94,27	107,12
Средний срок оборота кредиторской задолженности	15	16	15	1	-1	106,08	93,36
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	0,30	0,76	1,89	0,46	1,13	255,83	249,91
Коэффициент оборачиваемости денежных средств	14,18	12,93	16,85	-1,26	3,92	91,13	130,35
Средний срок оборота денежных средств	26	28	22	2	-6	107,69	78,57

Как следует из данных таблицы 2.9, произошло значительное замедление оборачиваемости активов и обязательств ООО «Фирма «Витязь». Так, коэффициент оборачиваемости активов уменьшился с 2,47 до 2,37 оборотов, и, соответственно, период оборота активов возрос с 146 до 152 дней. Также весьма значительным стало снижение оборачиваемости оборотных активов. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов снизился с 6,51 до 5,04 оборотов, а длительность периода оборота оборотных активов возросла на 16 дней (с 55 до 71). Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности уменьшился с 79,68 до 12,58 оборотов, и, соответственно, период оборота активов возрос с 5 до 29 дней.

Графически представим динамику общих показателей оборачиваемости ООО «Фирма «Витязь» за 2021 - 2023 гг. на рисунке 2.3.

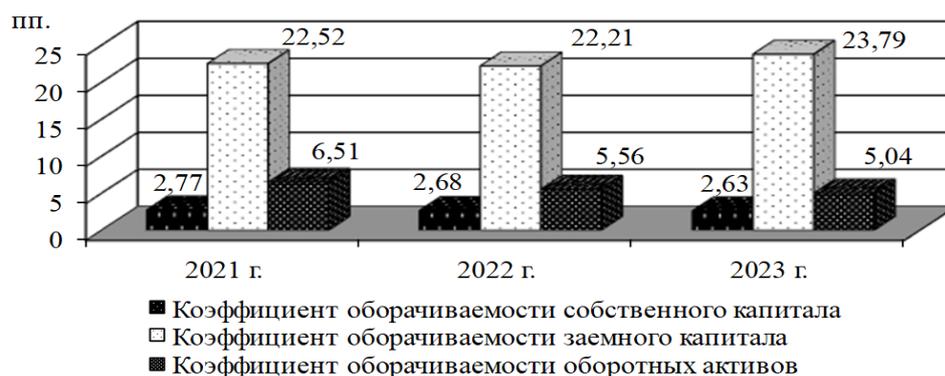


Рисунок 2.3 – Динамика общих показателей оборачиваемости ООО «Фирма «Витязь» за 2021 - 2023 гг.

Важным индикатором эффективности являются показатели рентабельности, их оценка и изменение за 2021–2023 гг. для ООО «Фирма «Витязь» отражена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Анализ рентабельности ООО «Фирма «Витязь» за 2021 - 2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютное отклонение, (+,-)		Темп изменения, %	
				2022г./2021г.	2023г./2022г.	2022г./2021г.	2023г./2022г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельность активов, %	2,86	2,47	6,37	-0,39	3,90	86,37	257,70
Рентабельность собственного капитала, %	0,45	0,08	4,42	-0,37	4,34	17,39	5646,6
Валовая рентабельность, %	5,64	2,06	3,31	-6,58	1,25	36,61	160,30

Представленные в таблице 2.10 показатели рентабельности имеют положительные значения как следствие прибыльной деятельности ООО «Фирма «Витязь», но в то же время 2023 г. имеет место снижение показателей.

Динамику рентабельности ООО «Фирма «Витязь» за 2021 - 2023 гг., представим на рисунке 2.4.

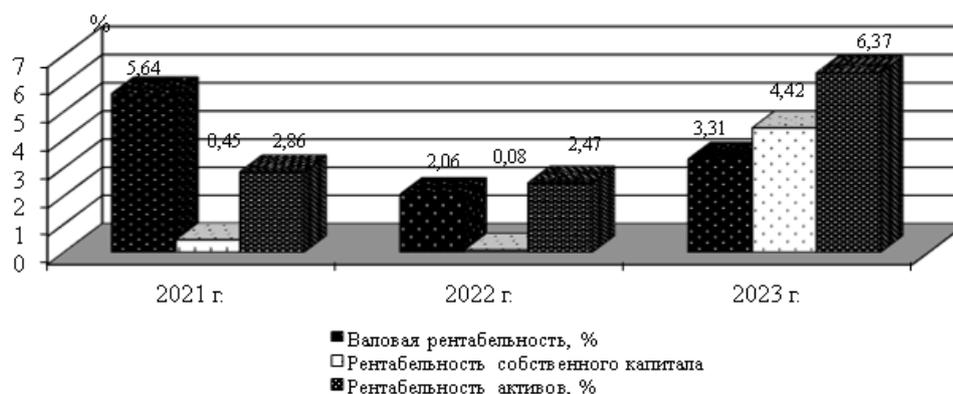


Рисунок 2.4 – Динамика рентабельности ООО «Фирма «Витязь» за 2021 - 2023 гг.

Анализ данных таблицы 2.10 и рисунка 2.4 позволяет сформулировать следующие выводы:

– валовая рентабельность, за анализируемый период снижается с 5,64% в 2021 году до 3,31% в 2023 году, то есть на 2,33%. Такое ошутимое снижение рентабельности продаж показывает, что организация не отслеживает эффективность распределения расходов или плохо проработало стратегию ценообразования.

– стабильную тенденцию к увеличению демонстрирует рентабельность собственного капитала, которая повышается на 3,97% и составляет в 2021 году 0,45% пунктов, в то время как в 2023 году составил 4,42%. Столь ощутимый рост данного коэффициента обусловлен ростом чистой прибыли на фоне роста собственного капитала, что оценивается как позитивная тенденция и также указывает на повышение эффективности той его части, которая принадлежит собственникам организации.

– значительно за анализируемый период в организации увеличивается рентабельность активов. Важно отметить, что в 2021 году рентабельность активов составила 2,86%, а в 2022 году уменьшилась на 0,39% и составила 2,47%, в 2023 году увеличилась на 3,90% и составила 6,37%. В целом, рентабельность активов отображает результативность и доходность от управления активами, а, следовательно, чем он выше, тем лучше. Так как коэффициент возрастает, это означает, что бизнес эффективно использует ресурсы в своих процессах.

Таким образом, на основании проведенного анализа и представленных расчетов можно сделать вывод, что финансовое состояние ООО «Фирма «Витязь» на протяжении 2021-2023 гг. оценивалось как абсолютное. На протяжении 2021-2022 гг. в ООО «Фирма «Витязь» происходит уменьшение всех показателей прибыли, что соответственно сказалось на показателях рентабельности, но уже в 2023 г. происходит их рост. Данные изменения подтверждают наблюдаемое улучшение финансового состояния организации и рост эффективности его деятельности.

### 2.3 Оценка системы контроллинга в управлении финансами организации

Организация контроля в ООО «Фирма «Витязь» соответствует схеме торговли. Для ООО «Фирма «Витязь» схему торговли можно представить следующим образом, рисунок 2.5

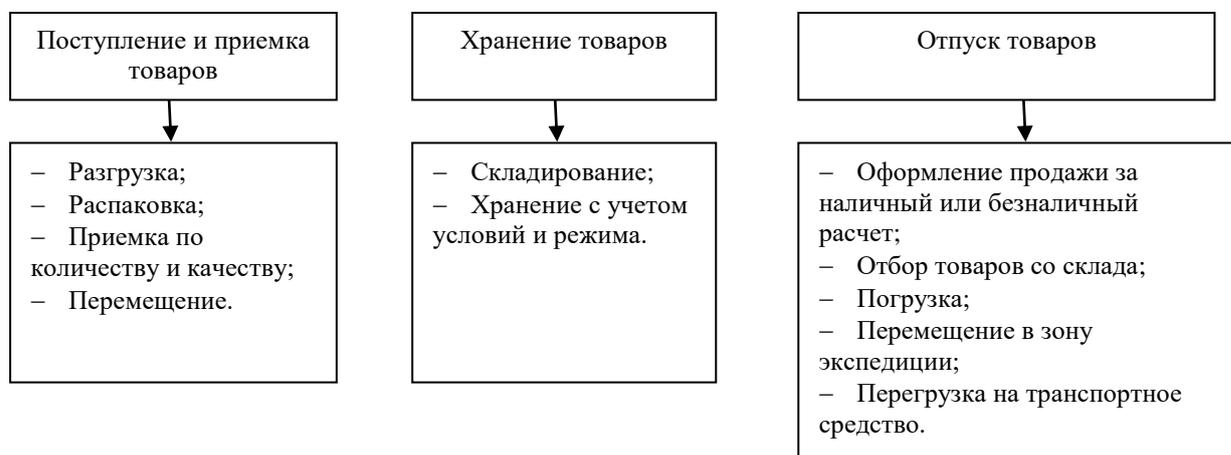


Рисунок 2.5 – Схема торговли ООО «Фирма «Витязь»

Схема торговли в ООО «Фирма «Витязь», определяемая состоянием поставки и характеристикой товаров, существенно влияют на последовательность контрольных процедур.

Система контроля в ООО «Фирма «Витязь» организует обратную связь на разных этапах товарооборота и взаимодействует с подразделениями компании, распределяя ответственность за нефинансовые показатели между отделами таким образом, чтобы эта ответственность соответствовала реальному воздействию каждого отдела на конкретные критерии. В результате каждый отдел следит за своим показателем и несет за него ответственность. Контроль операций в управлении финансами организуется по централизованной форме. Первичные учетные документы обрабатываются исполнителями и поступают в бухгалтерию в соответствии с утвержденным графиком документооборота.

В ООО «Фирма «Витязь» осуществляется предварительный, текущий и последующий финансовый контроль, ответственность возложена на финансового директора организации.

Предварительный финансовый контроль заключается в разработке плана расходов организации, прогнозирование показателей баланса, контроль за кредитными и кассовыми денежными средствами и другое. Процедуры предварительного финансового контроля ООО «Фирма «Витязь» утверждает директор.

На основании разработанного предварительного плана, утвержденного

директором в ООО «Фирма «Витязь», бухгалтерией осуществляется текущий финансовый контроль, основной задачей которого является контроль доходов и расходов и выявление отклонений от плановых значений.

В результате обнаружения отклонений от плановых показателей финансовый директор ООО «Фирма «Витязь» осуществляет последующий финансовый контроль путем разработки мер по устранению отклонений.

Управленческие решения в организации осуществляются проведением совещаний, на которых выносятся основные вопросы по организации в целом. Проверка физического наличия и состояния объектов, выполняется путем проведения ежегодной инвентаризации.

Проведем оценку выполнения функций контроля в организации. Оценка выставилась 3 экспертами (главный бухгалтер, коммерческий директор, финансовый директор) по 5-балльной системе, таблица 2.11.

Таблица 2.11 – Оценка уровня контроля в ООО «Фирма «Витязь» (5-балльная система)

Наименование службы	Функция	Оценка
Директор	1. Общая организация контроля	5
Бухгалтерия	1. Проверка информационной базы и документооборота, подтверждающих надежность системы учета и отчетности.	4
	2. Проведение инвентаризаций и оценки товаров, предоставление материалов товарной экспертизы.	5
	3. Консультирование по вопросам изменений в налоговом законодательстве, бухгалтерском учете и отчетности	3
Финансовый директор	1. Составление отчетности и заключений по результатам анализа сегментов торговой деятельности.	4
	2. Контролирует документы по претензиям и искам в связи с качеством поставок.	5
	3. Анализирует результаты входного контроля.	5
	4. Информировать о величине товарного запаса, обеспечивает оперативный учет и контроль за их состоянием	3
	5. Анализирует результаты судебного рассмотрения по гражданским и уголовным делам, проекты приказов, инструкций, договоров.	5
	6. Представляет материалы по фактам хищений, недостач и взысканий дебиторской задолженности, справки и акты для юридической оценки негативных фактов	5
Коммерческий директор	1. Контролирует эффективность заключенных сделок по приобретению товаров и договоров на их поставку	3
	2. Контролирует правильность выбора партнера по коммерческой деятельности, успешное проведение с ним операции по оформлению продажи товаров и выполнение условий договора.	4
	3. Представляют аналитические справки и предложения по совершенствованию работы отдела	3

## Продолжение таблицы 2.11

Склад	1. Управление ассортиментом товаров, обеспечивает поддержание на складах оптимального ассортимента	3
	2. Представляет материалы проверок и анализы использования товарных ресурсов.	5
	3. Подтверждает обоснованность их прихода и списания	5
	4. Оформляет карточки складского учета	5
	5. Оформление первичных документов	5
Всего		77

В таблице 2.11 - 18 критериев, максимальная сумма – 90. По оценке экспертов, общая организация контроля оценивается на 77 баллов, т.е. 85,6 %. Организацию контроля можно оценить, как хорошую, но в ходе анализа текущей системы контроля ООО «Фирма «Витязь» были выявлены существенные недостатки, препятствующие эффективному управлению запасами и движением товаров. Основными проблемами являются:

- неэффективность логистики: процессы перемещения товаров между магазинами не стандартизированы, что приводит к излишкам в одних магазинах и дефициту в других;
- отсутствие контроля за движением товаров и запасов: в организации не разработаны четкие механизмы мониторинга остатков товаров, что способствует накоплению излишков и риску возникновения дефицита востребованных позиций;
- продукция с истекающим сроком годности: в ряде магазинов регулярно остается продукция с истекающим сроком годности, которая зачастую утилизируется, а не возвращается поставщикам, что приводит к увеличению убытков и снижению рентабельности.

На текущий момент в сети насчитывается шесть магазинов. Для анализа выбраны два магазина с различным уровнем выручки:

- Магазин 1 ежемесячная выручка 3500 тыс. руб.
- Магазин 2 ежемесячная выручка 2500 тыс. руб.

Текущее состояние выручки ООО «Фирма «Витязь» за месяц представлено в таблице 2.12

Таблица 2.12 – Текущее состояние выручки ООО «Фирма «Витязь»

Магазин	Выручка (тыс. руб./мес.)	Проблемы
1	3500	Избыток товаров, низкий спрос
2	2500	Дефицит популярных товаров

Информационные системы в ООО «Фирма «Витязь» состоят из применяемого программного обеспечения. Текущее использование системы 1С: Предприятие 8.3. в ООО «Фирма «Витязь» ведется для учета товаров и анализа финансовых операций. Хотя организация активно использует это программное обеспечение для базового учета, контроль за движением товаров, сроками годности и порчей продукции осуществляется вручную с использованием Excel и еженедельных проверок. Такой подход увеличивает трудозатраты, повышает вероятность ошибок и неэффективности в работе. Таким образом, на текущий момент система используется преимущественно для выполнения базовых функций таких как регистрация продаж и учета товарных остатков; формирование первичной бухгалтерской документации. Однако значительная часть возможностей системы остается не задействованной. Система может выполнять контроль сроков годности, автоматизацию логистических процессов, анализ остатков и прогнозирование потребностей, но эти функции не используются из-за недостаточной квалификации персонала и отсутствия соответствующих настроек.

Проблемы текущего использования 1С: Предприятие 8.3:

1. Недостаточное использование возможностей системы. В 1С: Предприятие 8.3 есть модули для учетов сроков годности и контроля остатков товаров, однако они не настроены или не используются. Сотрудники организации предпочитают вести эти данные в Excel, что приводит к дублированию информации и увеличению времени на обработку данных.

2. Ручной учет. Проверка сроков годности товаров проводится

сотрудниками магазинов вручную раз в неделю. Товары, у которых истекает срок годности, часто выявляются слишком поздно, что приводит к значительным убыткам.

3. Логистические проблемы. Логистика между магазинами не оптимизирована. Излишки в одном магазине не перераспределяются в магазины с высоким спросом. Отсутствие автоматизированного планирования движения товаров между магазинами. Решения о перемещении излишков или пополнении запасов принимаются интуитивно, без учета аналитических данных из системы 1С.

4. Увеличенные трудозатраты. Постоянное переключение между 1С и Excel для обработки данных о запасах и сроках годности. Сложности в составлении отчетности и прогнозировании. Использование Excel и ручных процессов увеличивает нагрузку на сотрудников, снижает точность учета и требует дополнительного времени.

Проблемы текущего использования системы 1С: Предприятие 8.3 показаны в таблице 2.13

Таблица 2.13 – Проблемы текущего использования системы 1С: Предприятие 8.3

Проблема	Причина	Последствие
Неиспользование аналитических модулей	Недостаточная квалификация персонала	Невозможность прогнозирования и контроля
Ручной учет сроков годности	Ведение данных в Excel	Убытки из-за утилизации товаров
Низкая эффективность логистики	Отсутствие автоматизации	Излишки и дефицит товаров
Высокие трудозатраты	Нет автоматизации, применение ручных процессов	Увеличение времени на операции

Таким образом, анализ системы контроллинга ООО «Фирма «Витязь» показал, что существуют серьезные недостатки, которые могут и в дальнейшем снижать эффективность функционирования организации.

### 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

В результате проведенного анализа существующей системы финансового контроллинга в ООО «Фирма «Витязь» выявлено, что система нуждается в совершенствовании. Финансовый контроллинг в организации ведется не в полном объеме, что позволяет разработать мероприятия, которые минимизируют риски деятельности организации.

1. На текущий момент система 1С: Предприятие 8.3 используется организацией лишь для базового учета продаж и остатков, что существенно ограничивает возможности анализа и контроля. Для формирования эффективной системы управления запасами и логистикой в ООО ФИРМА «ВИТЯЗЬ» предлагаются следующие рекомендации:

1. Настройка функционала 1С: Предприятие 8.3

– Контроль за сроками годности. Настроить автоматизированное отслеживание сроков годности товаров. Система должна автоматически уведомлять заведующих магазинов о приближении сроков годности. Формировать отчеты по товарам, которые требуют срочной реализации или возврата поставщикам.

– Учет остатков и планирование движения. Активировать модули аналитики остатков товаров. Это позволит автоматически выявлять излишки и дефицит; рекомендовать перемещение излишков между магазинами.

2. Обучение персонала работе с 1С. Провести обучение для заведующих магазинами и финансового директора, чтобы они могли эффективно использовать систему для управления запасами. Разработать пошаговые инструкции для работы с функционалом 1С, включая формирование отчетов; планирование перемещения товаров; мониторинг сроков годности.

3. Отказ от Excel в пользу 1С. Постепенно перенести все процессы учета сроков годности, остатков и перемещения товаров из Excel в 1С. Для

этого провести интеграцию существующих таблиц с данными в систему 1С.

4. Автоматизация логистики. Настроить регулярное формирование отчетов о потребностях магазинов. Использовать данные из 1С для планирования доставки товаров между магазинами.

5. Периодический анализ эффективности. Ежемесячно формировать отчеты о снижении убытков и повышении выручки благодаря улучшению работы с 1С. Выявлять дополнительные проблемы и корректировать подходы.

Затраты на обучение оцениваются в 20 000 руб. на одного сотрудника. Учитывая, что обучение требуется шести заведующим магазинами и финансовому директору, общие затраты составят:  $20 \text{ тыс. руб.} \cdot 7 = 140 \text{ тыс. руб.}$

## 2. Настройка логистики.

Логистика занимает важное место в управлении запасами и распределении продукции среди магазинов. В текущих условиях ООО «Фирма «Витязь» сталкивается с проблемами, связанными с неравномерным распределением товаров, отсутствием автоматизированного планирования маршрутов и неоптимальным использованием транспортных ресурсов.

Проведем анализ влияния перераспределения товаров между магазинами на выручку, а также рассмотрим меры по улучшению логистических процессов и контроля за запасами.

Для оценки эффективности перераспределения товаров между магазинами рассмотрим два варианта:

1. Без изменений в текущем состоянии. Магазины функционируют в существующих условиях, с учетом выявленных проблем.

2. С учетом перераспределения товаров. Предполагается перемещение части товаров из магазина 1 в магазин 2 для устранения дефицита и увеличения продаж.

Для оптимизации логистических процессов предлагается:

1. Внедрение автоматического формирования отчетов о

потребностях магазинов.

2. Оптимизация маршрутов для быстрого перемещения товаров между магазинами.

3. Учет сроков годности при планировании поставок.

Эффект от оптимизации логистики:

- сокращение излишков в магазинах с низким спросом;
- увеличение выручки в магазинах с высоким спросом за счет перераспределения товаров.

Мероприятие 3. Контроль за сроками годности. Для предотвращения убытков из-за утилизации предлагается:

1. Настроить уведомления в 1С о товарах с истекающим сроком годности.

2. Внедрить отчеты по срокам годности для своевременной реализации продукции.

Ожидаемые результаты:

- сокращение убытков от утилизации товаров на 50%;
- повышение оборачиваемости продукции.

Ожидаемые результаты всех мероприятий представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Ожидаемые результаты мероприятий

Мероприятие	Ожидаемый эффект
Обучение сотрудников	Снижение трудозатрат
Настройка логистики	Увеличение выручки

На основании ожидаемых результатов мероприятий, представленных в таблице 3.1, следует рассмотреть влияние этих изменений на распределение товаров и соответствующее изменение выручки. Для этого перейдем к анализу данных, представленных в таблице 3.2, где отражены изменения выручки при перераспределении товаров между двумя магазинами.

Таблица 3.2 – Изменение выручки при перераспределении товаров

Объем перемещения (тыс. руб.)	Выручка магазина 1 (тыс. руб.)	Выручка магазина 2 (тыс. руб.)	Совокупная выручка (тыс. руб.)
0	3500	2500	6000
300	3200	2800	6000
500	3000	3000	6000
700	2800	3200	6000

Текущая ситуация: магазин 2 сталкивается с дефицитом товаров, что ограничивает его выручку на уровне 2 500 тыс. руб. При перемещении до 700 тыс. руб. товаров из магазина 1 в магазин 2 общая выручка сети остается неизменной, однако увеличивается выручка магазина 2, что способствует выравниванию товарооборота.

Вывод: перераспределение избыточных товаров способствует росту продаж в магазине 2, снижению убытков и увеличению эффективности управления запасами.

Результаты внедрения системы контроля показаны в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Результаты внедрения системы контроля

Наименование показателя	2023 год	Прогнозное значение	Отклонение показателя	
			Абсолютное, тыс. руб.	относительное, %
Выручка 1 магазин, тыс. руб.	3 500	2800	-700	80
Выручка 2 магазин, тыс. руб.	2 500	3200	+700	128
Убытки от утилизации товаров, тыс. руб.	700	640	-60	91,4

Таким образом, убытки от утилизации товаров до перемещения составляет 700 тыс. руб., а после перемещения - 640 тыс. руб. Абсолютное отклонение равно 60 тыс. руб., а темп изменения составляет 8,6%.

Следовательно, мероприятие по совершенствованию управления товародвижением в исследуемой организации, является экономически эффективным.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе проведенного исследования были изучены и обобщены теоретические и практические аспекты применения системы контроллинга в управлении финансами организацией.

Система контроллинга в управлении финансами организации это комплексная система, направленная на координацию различных сторон финансовой деятельности и контроль их эффективности.

Во второй главе дана общая организационно-экономическая характеристика, дана оценка организации и эффективности системы финансового контроллинга в организации.

Анализ финансово-экономического состояния ООО «Фирма «Витязь» показал, что:

- в качестве негативного момента можно отметить снижение выручки от продаж в целом на 3 171,00 тыс. руб. или на 2,64%, что обусловлено сужением рынка сбыта услуг;
- на фоне снижения уровня выручки от продаж за период 2021-2023 годы показатель себестоимости уменьшился на 270,00 тыс. руб. или на 0,24%;
- в качестве негативного момента можно отметить, что баланс ООО «Фирма «Витязь» далек от абсолютной ликвидности, структура баланса не удовлетворительная, в тоже время положительным моментов является соответствие текущей, быстрой и абсолютной ликвидности нормальному значению;
- организация характеризуется в 2022 и 2023 годах абсолютной финансовой устойчивостью, т. е. находится в отличном финансовом состоянии с позиции финансовой устойчивости, что подтверждается коэффициентами финансовой устойчивости;
- за анализируемый период произошло значительное замедление оборачиваемости активов и обязательств;

– показатели рентабельности имеют положительные значения как следствие прибыльной деятельности ООО «Фирма «Витязь», в тоже время происходит их снижение в динамике, что является отрицательной тенденцией.

Анализ организации системы финансового контроллинга в организации показал то, что финансовый контроллинг в организации ведется не в полном объеме.

На основании недостатков, в системе финансового контроллинга ООО «Фирма «Витязь» были предложены конкретные мероприятия по ее совершенствованию. В первую очередь, акцент сделан на обучении сотрудников, задействованных в процессах контроллинга, что позволит им освоить расширенные функции используемой системы 1С: Предприятие 8.3.

Кроме того, рекомендовано провести комплексную настройку функционала системы 1С: Предприятие 8.3 для автоматизации ключевых процессов: контроля сроков годности, управления логистикой, учета и анализа остатков товаров. Эти меры позволят минимизировать ручной труд, повысить точность учета и сократить издержки, связанные с утилизацией товаров и логистическими операциями.

Мероприятие по совершенствованию управления товародвижением в исследуемой организации, является экономически эффективным, т.к. убытки от утилизации товаров после перемещения товаров уменьшились на 60 тыс. руб. или 8,6%. При перемещении товаров из магазина 1 в магазин 2 общая выручка сети осталась неизменной, однако увеличилась выручка магазина 2, что способствует выравниванию товарооборота.

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий позволит существенно снизить убытки от утилизации, оптимизировать логистику и повысить выручку магазинов за счет эффективного контроля остатков и сроков годности, что подтверждает целесообразность их внедрения в деятельность ООО «Фирма «Витязь».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации, принята всенародным голосованием 12.12.1993 (ред. от 14.03.2020) [Электронный ресурс] - URL: <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ (ред. от 28.06.2021, с изм. от 26.10.2021) [Электронный ресурс] - URL: <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 №14 ФЗ (ред. от 01.07.2021, с изм. от 08.07.2021) [Электронный ресурс] - URL: <http://www.consultant.ru>.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) от 26.11.2001 №146-ФЗ (ред. от 18.03.2019) [Электронный ресурс] - URL: <http://www.consultant.ru>.
5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 № 230-ФЗ (ред. от 11.06.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2021) [Электронный ресурс] - URL: <http://www.consultant.ru>.
6. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 №146-ФЗ (ред. от 02.07.2021) [Электронный ресурс] - URL: <http://www.consultant.ru>.
7. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 №117-ФЗ (ред. от 02.07.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2021) [Электронный ресурс] - URL: <http://www.consultant.ru>.
8. Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ (ред. от 02.07.2021) Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс] - URL: <http://www.consultant.ru>.
9. Федеральный закон от 08.08.2001 №129-ФЗ (ред. от 02.07.2021) О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (с изм. и доп., вступ. в силу с 25.08.2021) [Электронный ресурс] - URL: <http://www.consultant.ru>.

10. Федеральный закон от 04.05.2011 №99-ФЗ (ред. от 02.07.2021) О лицензировании отдельных видов деятельности [Электронный ресурс] - URL: <http://www.consultant.ru>.

11. Базиль, Т. В. Анализ финансовой отчетности коммерческих организаций : учебное пособие / Т. В. Базиль. – Южно-Сахалинск :СахГУ, 2020. – 148 с. [Электронный ресурс] - URL: [https://1fin.ru/Finansovye\\_koefficienty/Koefficient\\_obespechennosti\\_sobstvenny\\_mi\\_oborotnymi\\_sredstvami](https://1fin.ru/Finansovye_koefficienty/Koefficient_obespechennosti_sobstvenny_mi_oborotnymi_sredstvami)

12. Башкатова Ю. И. Контроллинг: учебное пособие / Ю.И. Башкатова. – Москва : ЕАОИ, 2024. – 104 с. [Электронный ресурс] - URL: <https://obuchalka.org/2011063056974/kontrolling-bashkatova-u-i.html>

13. Грибов, В.Д. Экономика организации (предприятия): Учебник / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. – М.: КноРус, 2021. – 368 с. [Электронный ресурс] - URL: [http://www.ivurcol.net/el\\_resurs/strah/34.pdf](http://www.ivurcol.net/el_resurs/strah/34.pdf)

14. Григорьева, Т. И. Анализ финансового состояния предприятия : учебник для среднего профессионального образования / Т. И. Григорьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 486 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9692-0995-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/545011>

15. Дмитриева, И. М. Бухгалтерский учет : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. М. Дмитриева. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 304 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16324-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536590>

16. Дыбаль, С.В. Финансовый контроллинг : учебник / С. В. Дыбаль, М. А. Дыбаль; рецензенты: В. И. Михайлов, А. Е. Викуленко. – Москва : КноРус, 2023. – 384 с. [Электронный ресурс] - URL: <https://library.cbr.ru/catalog/lib/books/956513/>

17. Казакова, Н. А. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 490 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16315-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544772>
18. Контроль и ревизия : учеб. пособие / И. А. Сергеева, С. В. Тактарова, В. П. Бычков, Д. В. Белоусова. — Пенза : Изд-во ПГУ, 2021. — 138 с. [Электронный ресурс] - URL: <https://elib.pnzgu.ru/files/eb/wgqEeKAIGdIp.pdf>
19. Контроллинг на промышленном предприятии : учебник / под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 295 с. [Электронный ресурс] - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=441196#headers>
20. Контроллинг: теория и практика : учебник и практикум для вузов / С. В. Осипов [и др.] ; под общей редакцией С. В. Осипова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 145 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08402-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536216>
21. Контроллинг : учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова ; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 252 с. [Электронный ресурс] - URL: <http://library.nakkkim.edu.ua:8080/libdoc/knugu/knygy/Kontroling.pdf>
22. Кудинова, М. Г. Финансовый анализ : учебное пособие / М. Г. Кудинова, Н. А. Шевчук, Р. Г. Горносталь. — Барнаул : АГАУ, 2023. — 81 с. [Электронный ресурс] - URL: <https://rb.asu.ru/public/books/C1ECDBD6-182A-4EEF-B4D8-38FFE6FA7B51.pdf>
23. Кудрявцева, Т. Ю. Финансовый анализ : учебник для вузов / Т. Ю. Кудрявцева, Ю. А. Дуболазова ; под редакцией Т. Ю. Кудрявцевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14820-6. — Текст : электронный // Образовательная

платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544501>

24. Мануйленко В.В. Система финансового контроллинга в корпорациях: содержание, виды, формы и инструментарий реализации / В.В. Мануйленко, М.А. Шебзухова. – Москва : Финансы и статистика, 2022. – 326 с. [Электронный ресурс] - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=420188>

25. Налоговый учет и отчетность : учебник для среднего профессионального образования / Н. И. Малис, Л. П. Грундел, Д. И. Ряховский, А. С. Зинягина ; под редакцией Н. И. Малис. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 405 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-19101-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/555944>

26. Петрова, Э. Н. Финансовый контроллинг / Э. Н. Петрова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 48 (338). — С. 538-541. [Электронный ресурс] - URL: <https://moluch.ru/archive/338/75725/>

27. Половникова, Н. А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности строительных предприятий и организаций: практикум : учебное пособие / Н. А. Половникова, С. А. Николихина. – Санкт-Петербург : ПГУПС, 2024. – 52 с. [Электронный ресурс] - URL: <https://e.lanbook.com/book/439547>

28. Практика и теория в современной науке: сборник научных трудов по материалам III Международной междисциплинарной конференции, 2022. – 14 с. [Электронный ресурс] - URL: [https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/28313/1/Podkhody\\_k\\_formirovaniuu.pdf](https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/28313/1/Podkhody_k_formirovaniuu.pdf)

29. Рубцов, И.В. Анализ финансовой отчетности. Учебное пособие / И.В. Рубцов. – М.: Юнити, 2021. – 640 с. [Электронный ресурс] - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=473286>

30. Сигидов, Ю.И. Бухгалтерская (финансовая) отчетность: Учебное пособие / Ю.И. Сигидов, Е.А. Оксанич, М.С. Рыбьянцева. – М.: Инфра-М,

2021. – 480 с. [Электронный ресурс] - URL: <https://old.kubsau.ru/upload/iblock/7fd/7fd9611385d1f45c19f5dd0079ed5187.pdf>

31. Соколова, С.В. Экономика организации: Учебник / С.В. Соколова. – М.: Academia, 2022. – 154 с. URL: <https://infourok.ru/metodicheskaya-razrabotka-otkrytogo-uroka-na-temu-sebestoimost-6284001.html>

32. Толпегина, О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник и практикум для вузов / О. А. Толпегина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 629 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18457-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535065>

33. Управление затратами и контроллинг: учебник для вузов / А. Н. Асаул, И. В. Дроздова, М. Г. Квициния, А. А. Петров. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 283 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17076-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532350>

34. Управленческий учет и контроллинг результативности бизнеса: учебное пособие / А.Ю. Соколов. – Казань: Казан. ун-т, 2023. – 153 с. [Электронный ресурс] - URL: [https://kpfu.ru/staff\\_files/F1427476265/2023\\_UP\\_UUiKRB\\_Sokolov\\_A.Yu.pdf](https://kpfu.ru/staff_files/F1427476265/2023_UP_UUiKRB_Sokolov_A.Yu.pdf)

35. Финансовый анализ : учебное пособие / Н. Н. Бескоровайна, Ш. Н. Гатиятулин, Т. Н. Егорушкина, С. А. Карабинцева, Е. Н. Кравченко, Е. А. Радионова. – Москва : ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2023. – 104 с. [Электронный ресурс] - URL: <https://sovman.ru/item-work/2023-0356/>

36. Шадрина, Г. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности : учебник для среднего профессионального образования / Г. В. Шадрина, К. В. Голубничий. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 463 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16888-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт

[сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538459>

37. Шляго, Н. Н. Контроллинг : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 277 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-9030-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/537789>

38. Штефан, М. А. Бухгалтерская (финансовая) отчетность организации : учебник для вузов / М. А. Штефан, О. А. Замотаева, Н. В. Максимова ; под редакцией М. А. Штефан. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 346 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14915-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543821>

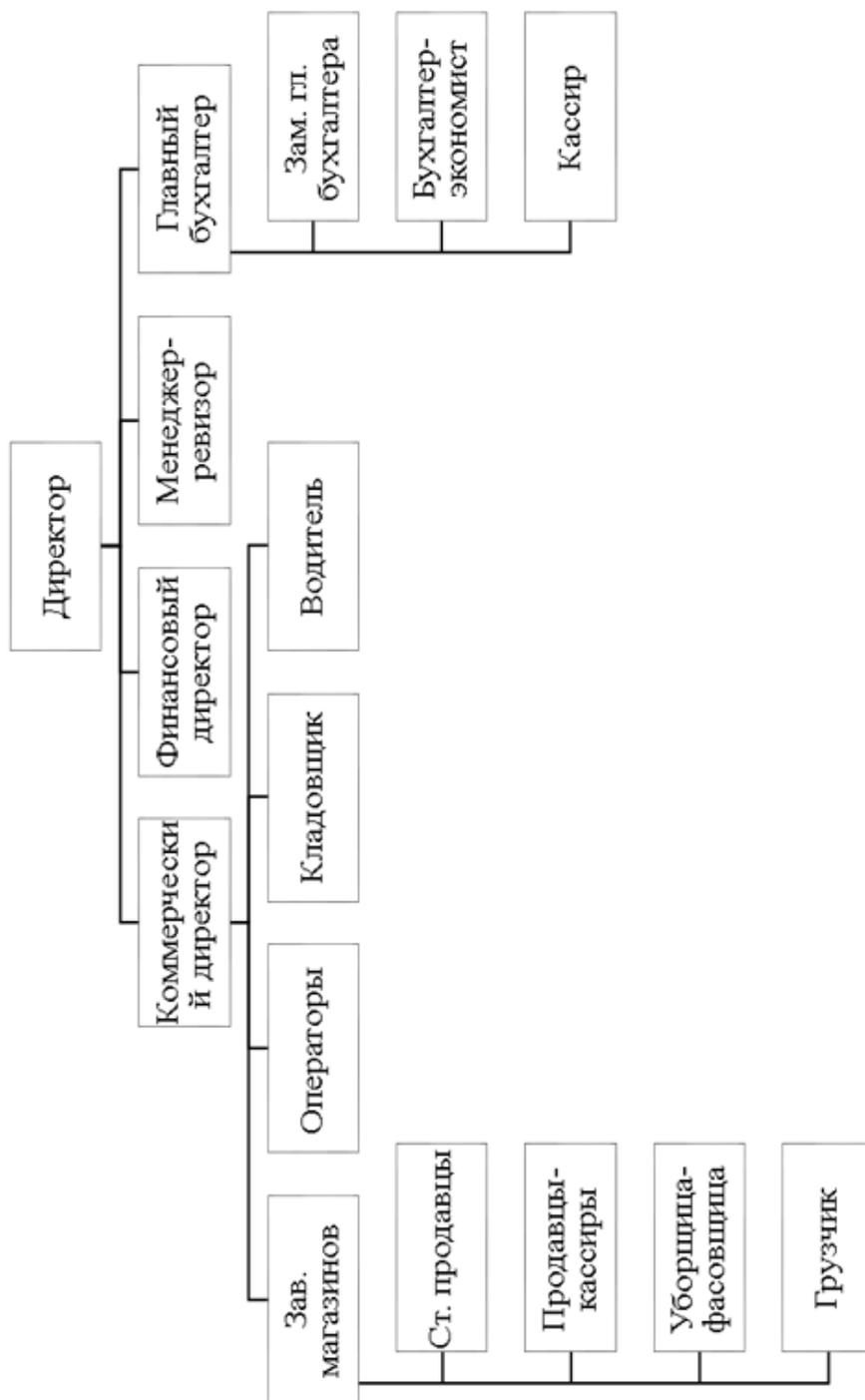
39. Юсупова, С. Я. Контроллинг : учебник / С. Я. Юсупова, М. В. Бойкова. — 3-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. — 368 с. [Электронный ресурс] — URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=431603>

40. Horváth & Partners (2021). Controlling: The Essentials. Verlag Franz Vahlen GmbH, 2024 — 58 p. [Электронный ресурс] — URL: <https://www.amazon.de/Controlling-P%C3%A9ter-Horv%C3%A1th/dp/3800670909?asin=B0CVPYLB2Q&revisionId=&format=4&depth=1>

# ПРИЛОЖЕНИЕ

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## Организационная структура управления ООО «Фирма «Витязь»



## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Анализ численности сотрудников ООО «Фирма «Витязь» за 2021 – 2023 гг.

Показатель	2021г	2022г	2023г	Абсолютное изменение		Темп изм., %	
				2022 - 2021	2023 - 2022	2022/2021	2023/2022
Средняя численность	17,1	14,5	18,1	-2,6	3,6	84,80	124,83
Списочная численность	30	34	31	4	-3	113,33	91,18

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Анализ отчёта о финансовых результатах ООО «Фирма «Витязь» за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Темп изменения, %	
				2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
Выручка, тыс. руб.	11995	116515	116824	-3480	309	97,10	100,27
Себестоимость продаж, тыс. руб.	113227	114109	112957	882	-1152	100,78	98,99
Проценты к уплате, тыс. руб.	12			-12			
Прочие доходы, тыс. руб.	166	304	1168	138	864	183,13	384,21
Прочие расходы, тыс. руб.	5 529	1506	1890	-4023	384	27,24	125,50
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	1198	1170	1181	-28	11	97,66	100,94
Чистая прибыль, тыс. руб.	195	34	1964	-161	1930	17,44	5776,47

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Анализ состава, структуры и динамики актива и пассива баланса ООО  
«Фирма «Витязь» за 2021-2023 гг.

АКТИВ	Код строки	На 31 декабря 2021г.		На 31 декабря 2022г.		На 31 декабря 2023г.		Абсолютное изменение		Темп изм. %	
		Тыс. руб.	Удельный вес, %	Тыс. руб.	Удельный вес, %	Тыс. руб.	Удельный вес, %	2022 - 2021	2023 - 2022	2022/2021	2023/2022
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	1100	28785	59,43	26698	54,56	25679	51,61	-2087	-1019	92,75	96,18
Основные средства	1150	28785	59,43	26698	54,56	25679	51,61	-2087	-1019	92,75	96,18
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	1200	19647	40,57	22234	45,44	24080	48,39	2587	1846	113,17	108,30
Запасы	1210	14673	30,3	14765	30,17	9516	19,12	92	-5249	100,63	64,45
Дебиторская задолженность	1230	1867	3,85	6070	12,4	12497	25,12	4203	6427	325,12	205,88
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3107	6,42	1399	2,86	2067	4,15	-1708	668	45,03	147,75
БАЛАНС	1600	48432	100	48932	100	49759	100	500	827	101,03	101,69
-----											
ПАССИВ	Код строки	На 31 декабря 2021г.		На 31 декабря 2022г.		На 31 декабря 2023г.		Абсолютное изменение		Темп изм. %	
		Тыс. руб.	Удельный вес, %	Тыс. руб.	Удельный вес, %	Тыс. руб.	Удельный вес, %	2022 - 2021	2023 - 2022	2022/2021	2023/2022
III. КАПИТАЛИ РЕЗЕРВЫ	1300	43419	89,65	43453	88,80	45417	91,27	34	1964	100,08	104,52
Кредиторская задолженность	1520	5013	10,35	5479	11,20	4342	8,73	466	-1137	109,30	79,25
БАЛАНС	1700	48432	100	48932	100	49759	100	500	827	101,03	101,69