

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономическая безопасность»

ВКР ПРОВЕРЕН

Рецензент,

_____/ С.Н.Сминова /

«____» _____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

_____/ А.В.Карпушкна /

«____» _____ 2019 г.

Контроллинг как элемент системы экономической безопасности ПАО
«Аэрофлот»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.05.01. 2019 398. ВКР

Консультант, должность

_____/ _____/

«____» _____ 20__ г.

Руководитель ВКР _____

_____/ С.А.Шикина/

«____» _____ 2019 г.

Консультант, должность

_____/ _____/

«____» _____ 20__ г.

Автор

студент группы ЭУ – 591

_____/ Э.М.Гончарова/

«____» _____ 2019 г.

Консультант, должность

_____/ _____/

«____» _____ 20__ г.

Нормоконтролер, _____

_____/ А.Е.Черепанова /

«____» _____ 2019 г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Гончарова Э.М., Контроллинг как элемент системы экономической безопасности ПАО «Аэрофлот». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 591, 86 с., 12 ил., 21 табл., библиогр. список– 38 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки мероприятий по предотвращению угроз предприятия.

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические аспекты понятия экономической безопасности предприятия, угрозы и риски экономической безопасности предприятия. Выделены особенности отрасли данной организации.

Проведен анализ финансового состояния, а также предоставлен SWOT-анализ ПАО «Аэрофлот».

Определены направления совершенствования деятельности предприятия для нейтрализации угроз экономической безопасности организации.

Разработана программа мероприятий, направленных на нейтрализацию угроз экономической безопасности предприятия.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОНТРОЛЛИНГА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	10
1.1 Сущность и понятия контроллинга.....	10
1.2 Значение контроллинга в повышении экономической безопасности предприятия.....	17
2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ ПАО «АЭРОФЛОТ».....	21
2.1 Краткая характеристика хозяйственной деятельности ПАО «Аэрофлот».....	21
2.2 Анализ внешней среды ПАО «Аэрофлот».....	24
3 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПАО «АЭРОФЛОТ».....	29
3.1 Агрегированный баланс.....	29
3.2 Определение ликвидности баланса.....	34
3.3 Расчет показателей ликвидности.....	35
3.4 Расчет коэффициентов финансовой устойчивости	37
3.5 Расчет показателей коэффициентов оборачиваемости.....	38
3.6 Оценка эффективности функционирования организации.....	42
3.7 Организационная структура компании.....	46
3.8 SWOT-анализ.....	47
4 РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ И ИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ.....	50
4.1 Направления применения системы контроллинга для повышения уровня экономической безопасности предприятия.....	50
4.2 Обоснование экономической эффективности системы контроллинга.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	70
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Альбом иллюстраций.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Организационная структура ПАО «Аэрофлот».....	86

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы. Тенденции организации системы контроля на российских предприятиях, которые сложились в настоящее время, являются недостаточно эффективными. Организацию контроля на предприятиях в основном сводят к проведению проверки выполнения планов производства и обязанностей сотрудников. Подобные практики устарели. Все шире начинают применять ряд прогрессивных методов организации работы, помогающих предприятиям добиваться крупного успеха и признания на рынках. Одними из таких методов являются системы контроллинга.

Степень разработанности проблемы. В России понятие «контроллинга» является достаточно новым и по множеству параметров непонятным. Не случайно появление систем контроллинга в 90-х годах было встречено в России и странах СНГ с настороженностью. Многими экономистами поспешно ставятся знаки равенства между контролем и контроллингом. Именно по этим причинам часто можно слышать заявления о том, что «западным термином контроллинга» не привносится ничего нового для экономической мысли в России. Другой частью противников контроллинга, напротив, считается, что методы контроллинга не могут быть применены в России из-за различия в системах организации учета. Западными экономистами Э.Майером, Р.Манном, Р.Герсне, П.Хорватом, А.Дайле изложен ряд методических основ контроллинга и его функционирования на различных предприятиях.

Сейчас многими российскими экономистами такими, как Э.Смирновым, А.Шереметом, Г.Роновой, С.Николаевой принимаются попытки внедрения возможностей контроллинга в российские практики экономики, так как эффективность использования контроллинга уже является доказанной конкретными российскими предприятиями, банками, страховыми компаниями.

В ближайшее время и в России система контроллинга должна занять достойное место в системе управления предприятиями.

Цель работы заключается в определении необходимости применения системы контроллинга в деятельности предприятия для повышения экономической безопасности.

В соответствии с целью ставятся следующие задачи:

- исследовать теоретическую основу контроллинга;
- определить возможность его внедрения на российских предприятиях;
- проанализировать финансовое и хозяйственное состояние ПАО «Аэрофлот»;
- обосновать необходимость и разработать рекомендации по внедрению системы контроллинга на ПАО «Аэрофлот».

Объектом исследования является система управления хозяйственной деятельностью ПАО «Аэрофлот».

Предмет исследования – факторы, влияющие на формирование системы контроллинга на промышленном предприятии.

Теоретическую и методологическую основу составляют результаты исследований отечественных и зарубежных экономистов, документов предприятия, а также материалов периодической печати.

Информационная база исследования представлена научными концепциями российских и зарубежных авторов по развитиям систем контроллинга, нормативной документацией, регламентирующей учет на предприятиях, положением по учетной политике предприятия, финансовой отчетностью, бюджетами и другими фактическими данными о деятельности ПАО «Аэрофлот».

К методам, использованным в ходе написания выпускной квалификационной работы, можно отнести методы системного анализа, факторного анализа, сравнения, наблюдения, математические методы, корреляционно – регрессионного анализа, методы предельного дохода и предельных издержек.

Структура выпускной квалификационной работы включает в себя введение, четыре главы основной части, заключение и библиографический список.

Во введении обоснована актуальность темы выпускной квалификационной работы, определен объект, предмет, цель и задачи исследования, рассмотрена теоретическая и информационная база исследования, а также обозначены методы проведения исследования и описана структура выпускной квалификационной работы.

В первой части исследования раскрываются теоретические основы использования контроллинга для повышения экономической безопасности предприятия, а именно дается понятие и рассматривается сущность системы контроллинга, а также определяется значение использования системы контроллинга на предприятии.

Во второй главе исследования приводится общая характеристика объекта исследования, а также проводится анализ внешней среды предприятия.

В третьей части исследования проводится анализ финансово-экономической деятельности предприятия, включая анализ бухгалтерского баланса, показателей, характеризующих состояние внутренней среды предприятия, а также SWOT-анализ деятельности предприятия.

В четвертой части исследования приводятся предложения по внедрению системы контроллинга на предприятии, а также обоснование эффективности данных мероприятий для повышения уровня экономической безопасности предприятия.

В заключении к выпускной квалификационной работе приводятся основные выводы по результатам проведенного исследования.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОНТРОЛЛИНГА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность и понятия контроллинга

Для того, чтобы предприятия имели возможности добиваться крупного успеха и признания на рынках, необходимо внедрение в практики наиболее передовых, прогрессивных методов работы. К таким инновациям может быть отнесена практика внедрения контроллинга.

Цель контроллинга заключается в реализации локальной и глобальной цели предприятия. При этом высшими целями являются практики сохранения стабильности и успешности развития предприятий. Следовательно, цель контроллинга является производной от цели самих предприятий [24, с.4].

Принципами организации системы контроллинга, получившими название «управления по отклонениям», являются тенденции оперативного сравнения между основными плановыми и фактическими показателями в целях выявления отклонения между ними и определения взаимосвязей и взаимозависимостей по этим отклонениям на предприятиях в целях воздействия на узловую фактор нормализации деятельности. Появления систем контроллинга связаны с усложнениями ориентаций на рынках, усилениями уровня конкуренции, необходимости учета социального и экономического фактора. Развитие интереса к системам контроллинга среди наших бухгалтеров и экономистов начало проявляться при переходе от централизованно – планируемого типа экономики к социально – ориентированным типам рыночных хозяйств.

Системой контроллинга интегрируются методы учета, планирования, маркетинга в единые самоуправляемые системы, в ней четко определяют цель фирм, принцип управления, способ их реализаций. Каждые предприятия имеют определенные системы управления, согласно которым принимают решения, реализуют продукт, а в результате достигают или не достигают цель. Контроллинг представляет собой организации всех работ в этой системе [15, с.7].

Обычно понятие контроллинга связывается с понятиями системы контроля, но является противоположным ему понятием. Контроль направляется в прошлое для выявления ошибки, отклонения, просчета и проблемы, в большинстве случаев речь идет также о том, чтобы найти виновного [1, с.43]. Контроллинг является управлением в будущее при обеспечении длительности функционирования предприятий и их структурных подразделений. Система контроллинга является целесообразной в том случае, когда функции управления предприятием являются делегированными их отделам и службам. В этом случае она помогает им при достижении максимально возможных общих положительных результатов деятельности [28, с.325].

В источниках современной экономической литературы приводят достаточное множество разнообразных определений контроллинга.

Согласно теории Э. Майера: контроллинг является руководящей концепцией эффективного управления фирмами и обеспечения их долгосрочности существования.

Существует еще несколько определений контроллинга, согласно Р. Манна: контроллинг является системой управления, согласно Р. Герсне: контроллинг представляет собой функцию поддержки менеджмента, [31, с.217].

По мнению П.Хорвата: контроллинг является системой управления прибылью. Контроллинг представляет собой функцию, организации в поддержку руководства [24, с.6].

Различные понятия «контроллинга» были сформулированы различными авторами, которые руководствовались рядом своих методов и принципов, но любая из этих формулировок не может полностью отвечать определению «контроллинга».

Во-первых, отметим, что слово «контроллинг» является образованным от английского глагола «tocontrol» и на практике применение этого глагола может иметь ряд значений, например: «управления», «наблюдения». Опираясь на это, можно сделать выводы, что контроллинг является системой, внедренной на

предприятиях при решении комплексных задач, которые связаны с организацией наблюдения, планирования, анализа и эффективного управления, направленной на тенденции поступательного, экономичного и рентабельного его развития [28, с.324]. Усложнения экономических систем управления привели к тому, что некоторые специфические функции были переданы в ведение специализированной службы контроллинга. На тенденции развития системы контроллинга оказали влияния результаты мирового экономического кризиса. Именно в эти периоды великой депрессии руководства множества компаний пришли к пониманию необходимости формирования системы внутреннего планирования, учета и контроля.

Истоки системы контроллинга были заложены в периоды формирований государственного управления в средние века. На предприятиях системы контроллинга стали зарождаться в США в конце XIX века. Главными причинами рождения и формирования контроллинга в качестве системы являются темпы промышленного роста в США в конце XIX в начале XX века, которые вызвали усложнения процесса учета, планирования, контроля и управления. Концепции контроллинга ориентированы на устранение «узких мест». Узкие места являются наиболее слабыми местами предприятий. «Узкими местами» могут быть рынки сбыта, производства, ликвидности и др. Задачи службы контроллинга заключаются в организации поиска и ликвидации экономическими мерами «узкого места» [10,с.128].

Особое значение в контроллинге имеют особенности использования методов бюджетного контроля. Под бюджетами подразумеваются планы будущих периодов в денежных выражениях [3,с.317]. Бюджеты представляют собой оперативные финансовые планы краткосрочных периодов, разрабатываемые обычно в рамках до одного года, отражающие уровень расходов и поступлений финансовых средств в процессах осуществлений конкретного вида хозяйственной деятельности. Они детализируют ряд показателей текущих планов и являются главными плановыми документами, доводимыми до «центра

ответственности»каждого типа. Разработки плановых бюджетов на предприятиях характеризуются терминами «бюджетирования» и направлены на решения основных задач:

- определения объемов и составов расходов, которые связаны с организацией деятельности отдельных структурных единиц и подразделений предприятий;
- обеспечения покрытия этого расхода за счет финансовых ресурсов из различных источников[16, с. 245].

Бюджеты выполняют ряд таких функций как планирования, координирования, стимулирования, контроля, оценки, средства обучения менеджеров. Системы бюджетного контроля осуществляются согласно пяти основным ступеням:

- подготовки бюджетов для каждого подразделений и соединения отдельного бюджета в общие;
- фиксирования фактического расхода и дохода согласно бюджетным статьям;
- сравнения бюджетного и реального уровня расхода;
- выявления причины отклонений от установленной в бюджетах системы показателей;
- принятия ряда энергичных мер при приведения текущего результата в соответствии с бюджетами [28,с.328].

Контроллинг выступает в качестве средства серьезных улучшений деятельности предприятий, причем настолько оперативно, что позволяет принять ряд предупредительных мер к явлениям, которые угрожают их существованию[30, с. 569].

Основными функциями контроллинга являются:

- сервисные, то есть контроллингом предоставляется информация, необходимая для обеспечения управления;
- принятия решения – методологии и координации;
- управляющие, которые реализуются при использовании данных по анализу на каждом уровне. Информационные обслуживания контроллинга

обеспечиваются с помощью системы планирования, нормирования и контроля[23,с.78].

Основные задачи контроллинга заключаются в:

- информационном обеспечении процесса учета, планирования и прогнозирования;
- регулировании и контроле производства и финансовых аспектов деятельности предприятий [4,с.39];
- выполнении функций организаций;
- планировании (оперативном, стратегическом, инвестиционном);
- контроле, т.е. сравнении данных с фактическими показателями, анализе отношений, анализе преимущества и недостатка;
- правлении, т.е. проведении мероприятий по организации подготовки, корректировки стратегии и задачи [15,с.9].

Наиболее эффективными являются практики использования линейных функций. Линейные функции означают, что службы контроллинга имеют такие же статусы, как и отделы маркетинга[11,123].

Методы контроллинга заключаются в:

- анализе данных балансов, расчете объема прибыли и убытка;
- расчете уровня затрат и производительности;
- отчетности;
- системе информации, планирования и контроля;
- системе показателей;
- краткосрочном и среднесрочном расчете успеха;
- расчете уровня маржи и точки безубыточности;
- ABC - анализе, функционально-стоимостном анализе;
- расчетах рентабельности по капитальным вложениям и экономичности;
- программах убывающего уровня затрат и рационализации;
- анализе стратегий, рынков, сильных и слабых сторон;
- портфолио анализе и эмпирических прямых;

- анализе жизненного цикла продукции;
- анализе рабочего времени;
- анализе стоимости;
- аддитивных моделях управления эффективностью производств;
- моделях управления эффективностью производств;
- бюджетном контроле;
- сравнительном анализе, анализе по отклонениям, индексном анализе [24,с.33].

В настоящее время в источниках экономической литературы выделяется ряд основных концепций контроллинга: американская и немецкая.

Согласно немецкой концепции центральными задачами контроллинга являются решения проблемы организации внутреннего учета в каждой форме: документальная, плановая, контрольная.

В отличие от немецкой, американской концепцией включается в себя еще и ряд задач внешнего учета, анализа и оценки [24,с.27].

Согласно мнению Д. Хана (Германия), современные модели контроллинга могут находиться в плоскости оптимизаций результатов при учете гарантий ликвидности. В этих же концепциях в качестве главных выделяются задачи реализации функций по информационному обеспечению, ориентированному на результаты планирования, регулирования и мониторинга событий на предприятиях во взаимосвязях с рядом функций интегрирования, организаций и координирований на базах систем показателей – в производственном и финансовом учете.

В России может быть рекомендована следующая классификация задач контроллинга согласно теории Д. Хана:

1. Генерального Целевого планирования:

- анализа и контроля факторов внутренней и внешней сред;
- выработки альтернативной локальной цели и стратегии;
- многовариантного планирования;

- системы показателей систем планирования и контроллинга;

2. Оперативного планирования:

- планирования и контроля программ;
- имитационного моделирования;
- реинжиниринга бизнеса;

3. Стратегического планирования:

- портфельных матриц;
- инвестиционных планов и проектов;
- инновационных планов;
- расчетов ФСА;
- анализа и расчета по факторам внешней и внутренней среды;
- разработки и корректировки локальной и в некотором случае глобальной стратегии;

4. Финансового и управленческого учета:

- анализа эффективности производств;
- анализа платежеспособности;
- анализа рентабельности;
- анализа ROI;
- анализа производственных результатов;

5. Сбыта. Производства. Снабжения:

- реинжиниринга;
- ФСА;
- покрытия издержек;
- управления ассортиментными направлениями политики;
- анализа безубыточности;

6. Ревизии и других штабных функций:

- планирования и контроля согласно месту возникновения затрат;
- внутреннего аудита [29, с. 54].

При организации контроллинга важным является организационное обеспечение, основанное на центре ответственности [26, с. 215]. Существует на предприятиях ряд следующих центров ответственности: центры затрат, центры доходов, центры прибыли, центры инвестиций. Организация учета согласно центрам ответственности является системой отражений, обработок и контроля за плановыми и фактическими данными на входах и выходах центров ответственности.

Матрицы затрат позволяют ответить на ряд следующих вопросов:

- где возникают затраты (центры ответственности);
- с какими целями они произведены (программы или продукты);
- какие виды ресурсов использовались (элементы затрат);
- каковы суммы затрат по данным центрам ответственности;
- каковы суммы затрат по программам (продуктам, услугам).

Существует ряд следующих этапов формирования систем контроллинга:

- определения объектов контроллинга;
- определения вида и сфер контроллинга;
- формирования систем приоритета контролируемого показателя;
- разработки систем количественных стандартов контроля;
- построения систем мониторинга по показателям, включаемым в контроллинг;
- формирования систем алгоритмов действий по устранению отклонения.

1.2 Значение контроллинга в повышении экономической безопасности предприятия

Значительная роль в совершенствовании систем контроллинга играет современными тенденциями экономического и политического развития за последние два десятилетия [5,с.24].

Применение контроллинга позволяет установить контроль достижения как стратегической, так и оперативной цели предприятий. Формируют несколько направлений контроллинга:

- оперативного контроллинга;
- стратегического контроллинга [6,с.273].

Стратегический контроллинг является важнейшей составляющей контроллинга, управляющей внешней средой, рядом стратегических факторов успеха, альтернативными стратегиями, стратегическими целями. Стратегический контроллинг направлен на реализацию долгосрочных стратегий и программ.

Целью стратегического контроллинга является формирование системы управления и планирования, которая позволила бы движение фирмы к начальной стратегической цели своего развития.

Установление стратегических целей начинается с анализа факторов внешней и внутренней среды [22,с.213]. Важнейшими аспектами в теории стратегического контроллинга являются процессы формирования количественной цели. После процесса формирования цели начинаются важнейшие работы по формированию альтернативной стратегии. В сфере стратегического контроллинга разрабатываются стратегии для обеспечения продолжительного существования фирм, как только начинает изменяться ряд условий по другую сторону временных горизонтов. Системы стратегических целей должны обеспечить процедуры формирования достаточных объемов собственного финансового ресурса и высокой рентабельности использования собственного капитала; оптимизации структур активов и используемых капиталов; приемлемости уровня риска в процессах осуществления предстоящей хозяйственной деятельности и т. п.[25, с. 254].

Теория оперативного контроллинга касается внутренних дел компаний и краткосрочного круга задач. Оперативный контроллинг имеет свои особенности в системе контроллинга. Во-первых, он является ориентированным на текущие перспективы планирования. Во-вторых, он составляет основу успеха

стратегического контроллинга и системы стратегического планирования. Оперативный контроллинг позволит оперативно управлять прибылью с помощью показателей нормативных степеней покрытия, если информации о сумме покрытия формируются в организованных надлежащим образом системах учета [12,с.20]. Применение оперативного контроллинга позволит устранить ряд оперативных «узких мест» результатов деятельности предприятий, планирования и обеспечения достижения оперативной цели.

Принципиальные схемы действий менеджеров предприятий в этих случаях заключаются в следующем алгоритме:

1. «Ничего не предпринимать». Эти формы реагирования предусматриваются в том случае, когда размеры отрицательного отклонения значительно ниже предусмотренных «критических» критериев.

2. «Устранить отклонение». Такие системы действий предусматривают процедуры поиска и реализации резерва обеспечения выполнения целевого, планового или нормативного показателя.

3. «Изменить систему плановых или нормативных показателей». Такие системы действий предпринимаются в том случае, если возможность нормализации отдельного аспекта деятельности предприятий ограничена или вообще отсутствует.

Концепции контроллинга предоставляют помощь при управлении, при выполнении того плана, который должен быть реализован в ближайшие 12 – 36 месяцев. Исследования теоретических обоснований систем контроллинга позволили сделать ряд следующих выводов:

Контроллинг является знанием того, где, когда и в каком объеме расходуется ресурс предприятий. Он является прогнозом того, где, для чего и в каком объеме необходим дополнительный финансовый ресурс, умением обеспечивать максимально высокие уровни отдачи от использования ресурса, конкурентоспособной продукции за счет более низкого уровня издержек, и, следовательно, цены, все это осуществляется через систему контроллинга. Также

с его помощью осуществляется обладание качественными и реальными данными по себестоимости отдельного вида продукции и ее позиций на рынках, использование гибкого ценообразования, предоставление объективных данных о состоянии бюджетов предприятий, принятие обоснованных и эффективных управленческих решений [18, с. 96].

Выводы по разделу один

Роль контроллинга в управлении может определять его как универсальное средство решения всех задач, что характеризует необходимость его внедрения, как новой функции управления и, в то же время контроллинг вобрал в себя уже известные принципы управления организацией. Если же исходить из определения организации и определений контроллинга, то необходимо отметить, что организация – это система, которая должна достичь определенных целей, имеющих четкую иерархию, взаимодополняющих друг друга и имеющих количественные характеристики для возможности осуществления контроля за их достижением. Кроме того, в организации должен быть разработан и налажен процесс постоянного контроля за использованием ресурсов, содержанием издержек и достижением определенных показателей, характеризующих степень достижения поставленных целей.

2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ ПАО «АЭРОФЛОТ»

2.1. Краткая характеристика хозяйственной деятельности ПАО «Аэрофлот»

Объектом исследования является деятельность Публичного акционерного общества «Аэрофлот», которое является крупнейшей российской авиакомпанией, основанной 9 февраля 1923 года согласно постановления Совета труда и обороны РСФСР «Об организации Совета по гражданской авиации» и «О возложении технического надзора за воздушными линиями на Главное управление воздушного флота». 25 февраля 1932 года было образовано Главное управление Гражданского воздушного флота (ГУ ГВФ) и учрежденному официальному сокращенному наименованию гражданской авиации страны – «Аэрофлот».

Штаб - квартира компании находится в Москве, юридический адрес – 119002, г. Москва, ул. Арбат, д. 10. Базовым аэропортом авиакомпании является московский аэропорт Шереметьево.

Компанией «Аэрофлот» оказывается ряд услуг в сфере пассажирской и грузовой авиаперевозки с использованием внутренних (более 30) и международных (более 80) маршрутов. Компанией позиционируется крупнейшим авиаперевозчиком России, соответствующим всему набору международных стандартов, имеющей развитые маршрутные сети и гибкие ценовые политики.

Авиакомпанией «Аэрофлот» занимается среди российских авиаперевозчиков первое место в организации международных перевозок и второе в организации внутрироссийских после авиакомпании S7. В 2017 ПАО «Аэрофлот» перевезено 6,7 млн. пассажиров (в 2016 – 6,9 млн.). Объем выручки согласно МСФО в 2018 году составил – \$2220,026 млн., сумма чистой прибыли составила \$213,083 млн. За 2018 году авиакомпанией перевезено 7,29 млн. пассажиров (с учетом услуг дочерних компаний – 8,75 млн.) и 145,3 тыс. тонн почты и грузов. Общая численность персонала компании на конец 2018 года составляет 14,3 тыс. человек.

Важная доля в сумме доходов ПАО «Аэрофлот» занята платежами иностранных авиакомпаний за организацию пролёта их самолётов над территориями Российской Федерации (указанный вид платежей не делится между всеми авиакомпаниями России, а поступает в «карманы» одного «Аэрофлота»).

Миссия Аэрофлота заключается в помощи пассажирам при осуществлении своих жизненных планов и мечт – эффективной работы, приятного отдыха, встречи с родными и близкими, открытия для себя новых стран и городов.

В качестве товаров, предлагаемых авиакомпанией ПАО «Аэрофлот» на рынках, выступают виды продукции, создаваемые ей в процессах организации воздушных перевозок пассажиров и грузов. Именно они являются основными предметами купли-продажи. Вместе с этим, авиакомпанией предлагается на рынках достаточно широкие ассортименты услуг, которые сопутствуют транспортным процессам. В данном случае рассматриваются не сами услуги по перемещению как таковые, а о процессы удовлетворения дополнительного круга общественной потребности, связанной с организацией перемещения, который, однако, может быть представлен большим интересом для потребителей. Объемы этого вида услуги достаточно велики и должны приниматься в расчеты при организации оценки потенциального уровня спроса на рынках.

Авиакомпанией предлагается на рынках специфический вид товара – перемещения. Потребления этих товаров происходят непосредственно в процессах их производств, поэтому оценить размеры их предложений на рынках могут лишь косвенными путями.

Поэтому миссией организации является небанальное получение прибыли, а удовлетворение дополнительного ряда общественных потребностей, которые связаны с перемещениями.

На рисунке 1 представлена иерархическая структура миссии и целей деятельности компании ПАО «Аэрофлот».



Рисунок 1 – Иерархия миссии и целей организации ПАО «Аэрофлот»

Главной стратегической целью является построение компании международного класса, опираясь на лучшие традиции гражданской авиации России. При достижении этих целей ПАО «Аэрофлот» может стремиться:

- укрепить основы своего лидирующего положения в гражданской авиации России;
- обеспечивать организацию доставки пассажиров в большинства крупных городов мира, создавая удобные пассажирам и экономически оправданные собственные сети маршрутов и сотрудничая с авиакомпаниями, являющимися партнерами;
- предоставить пассажирам стабильного качества сервисы на уровень или выше уровней конкурентов;

- достигать уровень производственного и экономического показателя авиакомпании, которые входят в Ассоциацию Европейских Авиакомпаний;
- создавать эффективные системы отношений внутри компании.

ПАО «Аэрофлот» контролируются примерно 11% внутреннего и 39% международных рынков авиаперевозок России. Выгодность географического положения РФ, наличия развитых сетей регулярного пассажирского оборота рейсов и представительств, коммерческих прав, богатого потенциала и традиций, накопленных в ПАО «Аэрофлот», наличия квалифицированных сотрудников представляют собой стратегические преимущества компании.

2.2 Анализ внешней среды ПАО «Аэрофлот»

Для анализа факторов внешней среды, оказывающих влияние на деятельность ПАО «Аэрофлот» могут применяться различные методики, позволяющие проанализировать факторы макроокружения (политика, экономика, общество, технология) и микроокружения (поставщики, конкуренты, клиенты). Рассмотрим некоторые из них.

Анализ микроокружения можно провести по модели М. Портера (рисунок 2), которая включает в себя 5 основных элементов, которые необходимо контролировать при формировании дальнейших действий.

1. В рамках первой конкурентной силы Соперничества существующих компаний в данной сфере деятельности компании может быть оценена по ряду критериев, пассажиропотока, чистой прибыли компании (в том числе от продажи). Заметим, что объемы пассажиропотока компании «Аэрофлот» в данной отрасли значительно превышают значения этих показателей среди других авиакомпаний (рисунок 3).

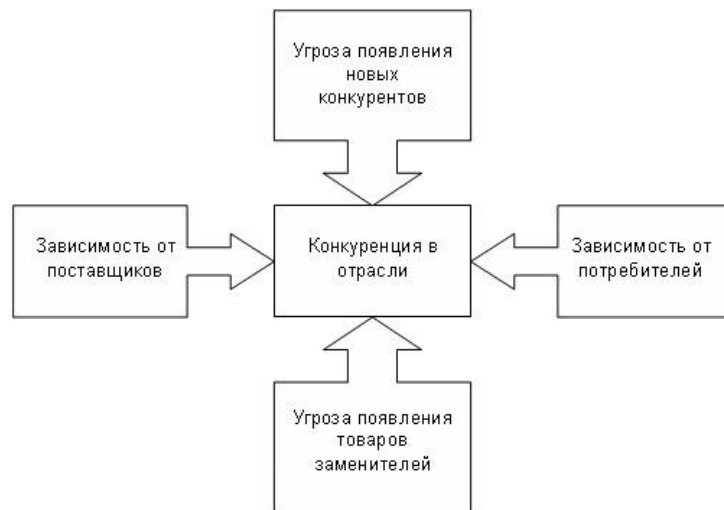


Рисунок 2 – Модель пяти сил конкуренции М. Портера для «Аэрофлот»

Исследуемой компанией имеется больше всего филиалов, что свидетельствует о высоком уровне известности бренда компаний и доверия к ним.

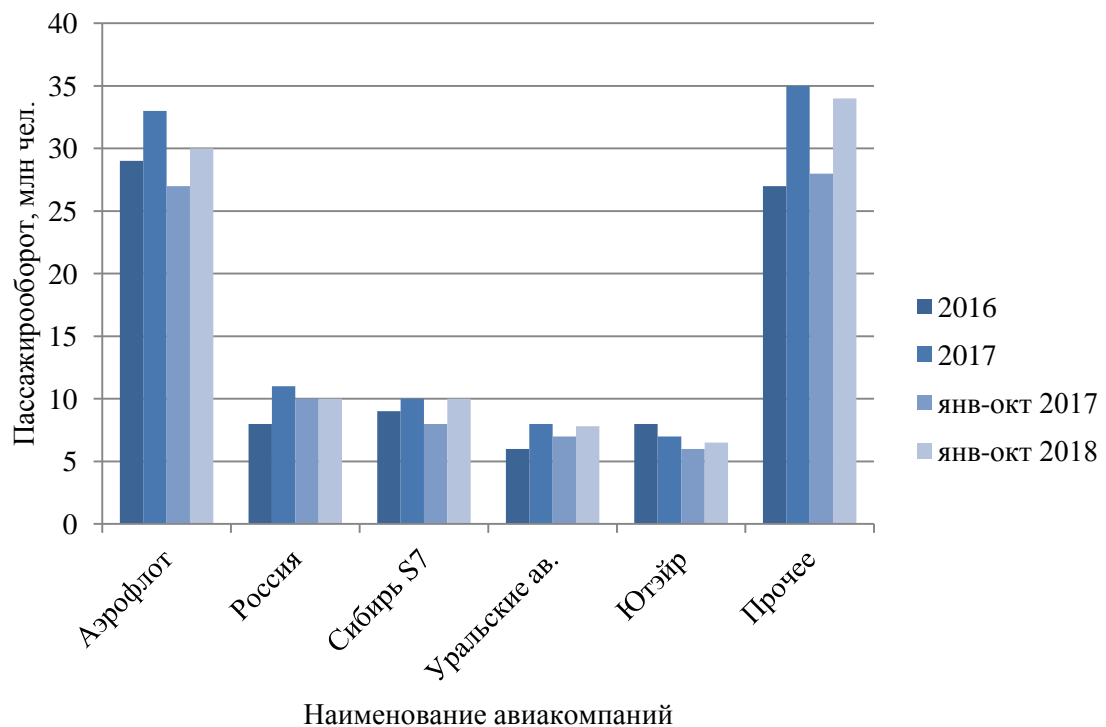


Рисунок 3 – Структура пассажирооборота наиболее крупных авиакомпаний за 2016–2018 годы

Среди российских авиакомпаний наибольшие объемы перевозок приходятся на группу компаний «Аэрофлот», к которой относят «Аэрофлот», «Россия», «Победа» и «Аврора». В январе – октябре 2018 г. группой было обеспечено 47,4% совокупных пассажиропотоков. За текущий год услугами авиакомпаний данной группы пользовалось 47,0 млн. пассажиров, 29,9 млн. человек, из которых были перевезены рейсами авиакомпаний «Аэрофлот».

2. Вторая конкурентная сила представлена наличием угрозы со стороны компаний, предоставляющей ряд услуг по организации перевозки пассажиров, по различным отраслям. При анализе данных сил были выбраны отрасли ж/д пассажироперевозок. Направления деятельности компании по данной отрасли оценены по ряду таких показателей, как интенсивность пассажиропотока. По данным показателям видно, что компанией Аэрофлот занимается далеко не лидирующая позиция по данным показателям, и компания уступает отраслям ж/д пассажироперевозки несмотря на то, что уровень чистой прибыли у авиакомпании выше.

3. У компании «Аэрофлот», входящей в состав сети ПАО «Аэрофлот», имеется больше всего рынков сбыта по компаниям в авиаотраслях. У компании имеется ряд патентов, а значит, это также может составлять препятствия для входа новой фирмы в данные отрасли.

4. У компании имеется достаточно большое количество поставщиков по топливу, и авиатранспорту, поэтому она может всегда выбрать поставщиков, предоставляющих наиболее дешёвый или более качественный ресурс.

5. Анализируемой компанией «Аэрофлот» имеется ряд клиентов, доверяющих бренду компании. Однако угрозы со стороны услуги-заменителя высоки, что может помешать компании в постоянном удержании лидерской позиции по организации перевозки пассажиров. Более того, стоимости услуг авиакомпании значительно выше стоимости услуг по другим отраслям.

Результаты проведенного анализа макроокружения можно свести в таблицу 1.

Таблица 1 – PEST-анализ для «Аэрофлот»

Р	Политика	Е	Экономика
1	Положения законодательства РФ	1	Общие характеристики экономических ситуаций (подъемы, стабилизации, спады) в стране, отраслях, смежной отрасли
2	Процессы реализации федеральной и региональной программы и проекта	2	Прогнозируемые уровни инфляции
3	Уровень государственного влияния в отраслях, включая доли государственных объектов собственности	3	Динамики курса российского рубля к долларам США и евро
4	Сфера государственного регулирования конкуренции в отраслях	4	Направления экспортно-импортной политики в отраслях
5	Государственные влияния в отраслях, включая доли объектов государственной собственности	5	Показатели динамики ВВП
6	Регулирования экспортно-импортных видов деятельности и объема зарубежных инвестиций	6	Изменения основного уровня издержек организаций (затрат на энергоноситель, услуг связи, коммунальных услуг, затрат на сырье и материалы и т.д.)
7	Методы антимонопольного регулирования	7	Уровни безработицы
8	Наличия группы давления (лобби)	8	Инвестиционные активности
9	Системы контрольной цены и ее регулирования	9	Курсы валют
S	Социум	T	Технология
1	Изменение в базовой ценности, в уровнях и стилях жизни	1	Направления государственной технологической политики
2	Экологические факторы	2	Значимая тенденция в области НИОКР
3	Отношения к работе и отдыху	3	Новый патент, тенденция в трансфертах технологий
4	Структуры занятости	4	Технологическое изменение в отраслях, оценки скоростей изменений и адаптаций новой технологии
5	Изменения в структуре дохода	5	Новый продукт, темп его разработки
6	Общественные отношения к сфере бизнеса	6	Уровень государственного и негосударственного расхода на науку и технику
7	Ряд демографических изменений		

Следовательно, отрасль деятельности авиакомпании «Аэрофлот» является подверженной влияниям со стороны государства, внешнеэкономического и внутриэкономического ряда факторов, изменения в научной и технологической среде, изменения в обществе и компанией необходимо учесть этот ряд

многочисленных факторов с целью поддержания уровня своей конкурентоспособности и дальнейших тенденций развития.

Выводы по разделу два

Необходимо отметить, что несмотря на успешную финансово-хозяйственную деятельность в деятельности ПАО «Аэрофлот» наблюдаются отдельные кризисные явления, такие как рост себестоимости продаж, постоянных расходов, резкое падение доходности, следовательно, у ПАО «Аэрофлот» возникает реальная необходимость в разработке плана мероприятий по повышению эффективности управлению капиталом авиакомпании и применения контроллинга для обеспечения экономической безопасности для дальнейших тенденций роста.

3 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПАО «АЭРОФЛОТ»

3.1 Агрегированный баланс

Бухгалтерский баланс отображает структуру имущества организации (активы) и источников финансирования этого имущества (пассивы). Каждые отдельные виды в активах и пассивах являются статьями баланса, а каждые статьи балансов имеют свои коды.

В целях определений изменений величины валют баланса ПАО «Аэрофлот» необходимо оценить показатели, представленные в Приложении А. Результаты расчетов обобщим в таблице 2 и 3.

Таблица 2 – Горизонтальный анализ актива баланса «АЭРОФЛОТ» за 2016 – 2018гг.

Показатели	Средняя стоимость, млн. руб.			Изменение в абсолютной величине, млн. руб.			Изменение в %		
	2016 год	2017 год	2018 год	2017 к	2018к	2018 к	2017 к	2018 к	2018 к
				2016	2017	2016	2016	2017	2016
1. Внеоборотные активы									
НМА	50,3	69,8	40,9	19,5	-28,9	-9,4	138,77	58,60	81,31
Основные средства	10687,8	11072,5	13031,4	384,7	1958,9	2343,6	103,60	117,69	121,93
Фин. вложения	12073,1	18544,4	17722,9	6471,3	-821,5	5649,8	153,60	95,57	146,80
Отложенные налоговые активы	1948,7	3168,4	3648,9	1219,7	480,5	1700,2	162,59	115,17	187,25
Прочие внеоборотные активы	7220,5	5289,9	3795,4	-1930,6	-1494,5	-3425,1	73,26	71,75	52,56
Итого по разделу I	73439,8	49889,9	66217,9	-23550	16328	-7221,9	67,93	132,73	90,17
2. Оборотные активы									
Запасы	6269,5	7242,8	9363,8	973,3	2121	3094,3	115,52	129,28	149,35
НДС по приобр. Ценностям	405,3	319,3	436,7	-86	117,4	31,4	78,78	136,77	107,75
Дебиторская задолженность	70171,3	92169,4	82150,3	21998,1	-10019,1	11979	131,35	89,13	117,07
Фин. вложения	926,3	0	2500	-926,3	2500	1573,7	0,00	-	269,89
Денежные средства	26229,3	34094,3	9871,6	7865	-24222,7	-16357,7	129,99	28,95	37,64
Прочие оборотные активы	916,6	790,5	1111,6	-126,1	321,1	195	86,24	140,62	121,27
Итого по разделу II	104918,4	134616,3	105434,0	29697,9	-29182,3	515,6	128,31	78,32	100,49
БАЛАНС	178358,2	184508,2	171651,9	6150	-12856,3	-6706,3	103,45	93,03	96,24

Динамику активов баланса за анализируемый период можно охарактеризовать следующим образом:

– в целом валюта баланса выросла в 2017 году на 6150 млн. руб., а в 2018 году снизилась на 12856,3 млн. руб.;

– наибольший рост в 2017 году отмечается по категории дебиторской задолженности, в 2018 году по категории финансовых вложений;

– в целом оборотные активы в 2017 году выросли на 29 697,9 млн. руб., а в 2018 году снизились на 29182,3 млн. руб.;

– данные изменения вызваны в 2017 году ростом дебиторской задолженности на 21998,1 млн. руб., а в 2018 году снижением суммы денежных средств на 24222,7 млн. руб. и дебиторской задолженности на 10019,1 млн. руб.;

– внеоборотные активы предприятия снизились в 2017 году на 23550 млн. руб., а в 2018 году выросли на 16328 млн. руб.;

– данные тенденции вызваны в 2017 году снижением прочих внеоборотных активов на 1930,6 млн. руб., а в 2018 году ростом основных средств на 1958,9 млн. руб.

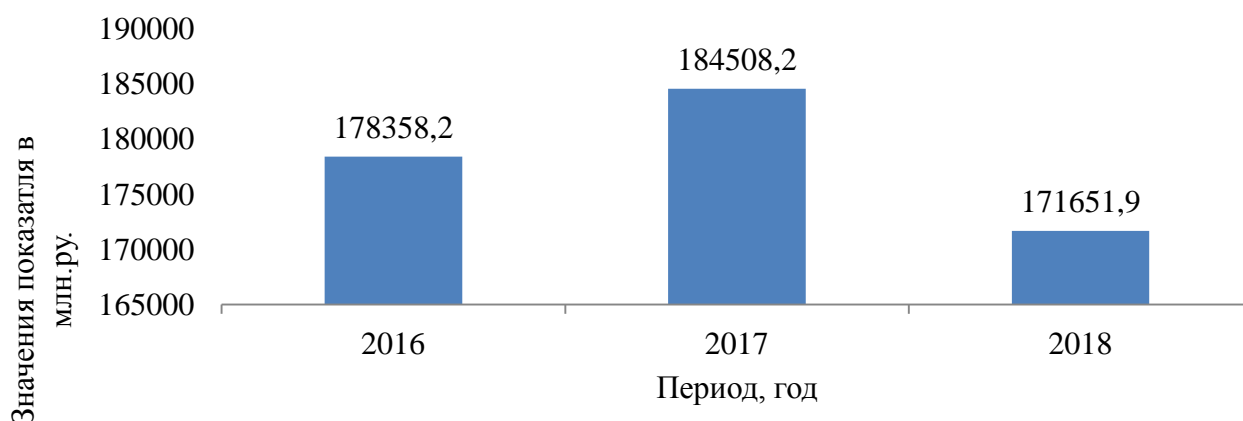


Рисунок 4 – Динамика валюты баланса «АЭРОФЛОТ» за 2016-2018 гг.

Таблица 3 – Вертикальный анализ актива баланса «АЭРОФЛОТ» за 2016–2018гг.

Показатели	2016 год		2017 год		2018 год	
	Средняя стоимость, млн. руб.	Удельный вес, %	Средняя стоимость, млн. руб.	Удельный вес, %	Средняя стоимость, млн. руб.	Удельный вес, %
АКТИВ						
1. Внеоборотные активы						
Нематериальные активы	50,3	0,03	69,8	0,04	40,9	0,02
Основные средства	10687,8	5,99	11072,5	6,00	13031,4	7,59
Финансовые вложения	12073,1	6,77	18544,4	10,05	17722,9	10,32
Отложенные налоговые активы	1948,7	1,09	3168,4	1,72	3648,9	2,13
Прочие внеоборотные активы	7220,5	4,05	5289,9	2,87	3795,4	2,21
ИТОГО по разделу I	73439,8	41,18	49889,9	27,04	66217,9	38,58
2. Оборотные активы						
Запасы	6269,5	3,52	7242,8	3,93	9363,8	5,46
НДС	405,3	0,23	319,3	0,17	436,7	0,25
Дебиторская задолженность	70171,3	39,34	92169,4	49,95	82150,3	47,86
Финансовые вложения	926,3	0,52	0	0,00	2500	1,46
Денежные средства и денежные эквиваленты	26229,3	14,71	34094,3	18,48	9871,6	5,75
Прочие оборотные активы	916,6	0,51	790,5	0,43	1111,6	0,65
ИТОГО по разделу II	104918	58,82	134616	72,96	105434	61,42
БАЛАНС	178358	100,00	184508	100,00	171652	100,00

Наибольший удельный вес в структуре активов «АЭРОФЛОТ» занимают оборотные активы, занимающие 58,82% в общей сумме активов в 2016 году, 72,96% в 2017 году и 61,42% в 2018 году.

Основные изменения произошли в структуре внеоборотных активов по финансовым вложениям в 2017 году в сравнении с 2016 годом, и по основным средствам в 2018 году в сравнении с 2017 годом.

По оборотным активам наблюдается значительный рост доли дебиторской задолженности в 2017 году в сравнении с 2016 годом, а также снижение доли денежных средств в 2018 году в сравнении с 2017 годом.

Для анализа динамики и структуры источников средств «АЭРОФЛОТ» проведем горизонтальный и вертикальный анализ пассива баланса.

Таблица 4 – Вертикальный анализ пассива баланса «АЭРОФЛОТ» за 2016–2018гг.

Показатели	2016 год		2017 год		2018 год	
	Средняя стоимость, млн. руб.	Удельный вес, %	Средняя стоимость, млн. руб.	Удельный вес, %	Средняя стоимость, млн. руб.	Удельный вес, %
ПАССИВ						
III Капитал и резервы						
Уставный капитал	1110,6	0,62	1110,6	0,60	1110,6	0,65
Нераспределенная прибыль	68222,9	38,25	77271,4	41,88	65848,7	38,36
ИТОГО по разделу III	69683,8	39,07	78721,6	42,67	60256,2	35,10
IV Долгосрочные пассивы						
ИТОГО по разделу IV	18543,6	10,40	11054,4	5,99	7883,8	4,59
V Краткосрочные пассивы						
Займы и кредиты	9306,7	5,22	0	0,00	0	0,00
Кредиторская задолженность	68138,4	38,20	82553,3	44,74	93992,9	54,76
Доходы будущих периодов	427,7	0,24	408,8	0,22	359	0,21
ИТОГО по разделу V	90130,8	50,53	94730,3	51,34	103512	60,30
БАЛАНС	178358	100,00	184506	100,00	171652	100,00

Характеризуя динамику источников формирования имущества «АЭРОФЛОТ» за анализируемый период, можно отметить:

– в структуре пассивов преобладают краткосрочные заемные средства (50,53% в 2016 году, 51,34% в 2017 году и 60,3% в 2018 году);

– структура собственных средств предприятия представлена в основном нераспределенной прибылью, которая занимает большую долю в структуре собственных средств;

– можно отметить значительное изменение доли нераспределенной прибыли (рост в 2017 году и снижение в 2018 году);

– положительным моментом является снижение доли долгосрочных заемных средств в 2017 году с 10,4% до 5,99%, а также дальнейшее снижение в 2018 году до 4,59%;

– отрицательной тенденцией является значительный рост кредиторской задолженности на протяжении всех рассматриваемых периодов.

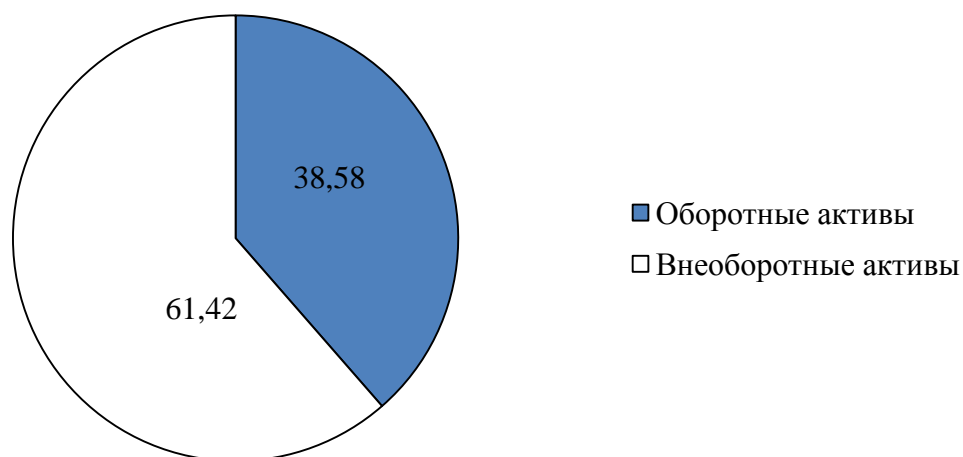


Рисунок 4 – Структура активов баланса за 2018 год, %

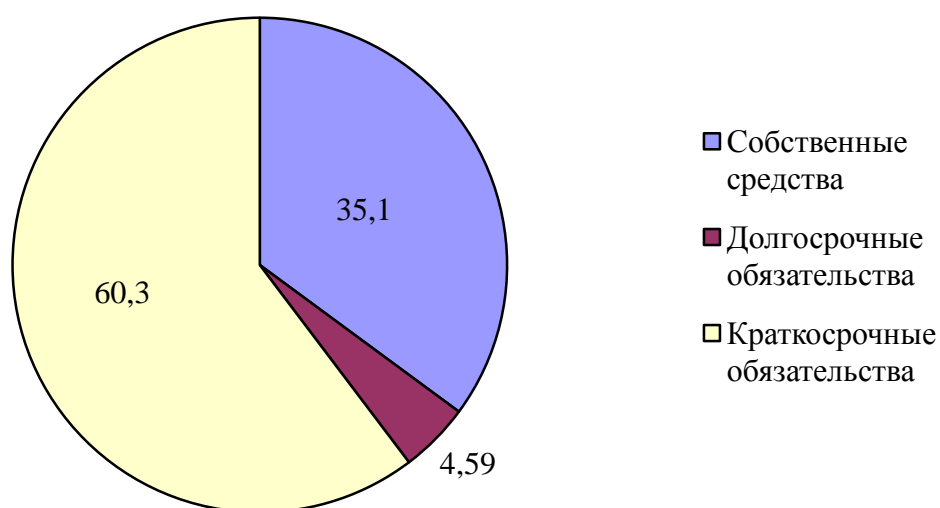


Рисунок 5 – Структура пассивов баланса за 2018 год, %

По данным рисунков можно отметить:

- в активах предприятия преобладают оборотные активы, что свидетельствует о росте оборачиваемости и деловой активности предприятия;
- преобладание краткосрочных заемных средств в структуре пассивов предприятия свидетельствует о достаточно высоком уровне зависимости компании от кредиторов.

3.2. Определение ликвидности баланса

С целью подтверждений сделанного вывода или их опровержений далее в работах проводим анализы платежеспособностей, доходностей и рентабельностей исследуемых предприятий.

В целях проведения анализов ликвидностей балансов исследуемых предприятий группируем актив по степеням ликвидностей и пассивов по сроку погашений. Результат проведенных группировок актива и пассива исследуемых предприятий приводим в таблице 5.

Таблица 5 – Группировка активов «АЭРОФЛОТ» по степени ликвидности и его пассивов по срокам погашения, тыс. руб.

Актив	2016 год	2017 год	2018 год	Пассив	2016 год	2017 год	2018 год
A1	160	596	1122	П1	12029	15584	18980
A2	1426	1333	1149	П2	14144	17986	19783
A3	22174	25789	26516	П3	0	0	0
A4	18914	24059	30276	П4	31301	37502	42208
Итого	42674	51777	59063	Итого	57474	71072	80971

На основе данных таблицы 5 проведем анализ ликвидности баланса путем сопоставления групп активов и обязательств «АЭРОФЛОТ».

Результаты расчетов представим в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ ликвидности баланса «АЭРОФЛОТ» тыс.руб.

Актив	2016 год	2017 год	2018 год	Пассив	2016 год	2017 год	2018 год	Платежный излишек (недостаток)			
								Знак	2016 год	2017 год	2018 год
A1 Наиболее ликвидные активы	160	596	1122	П1 Наиболее срочные обязательства	12029	15584	18980	≥	-11869	-14988	-17858
A2 Быстро-реализуемые активы	1426	1333	1149	П2 Кратко-срочные пассивы	14144	17986	19783	≥	-12718	-16653	-18634
A3 Медленнореализуемые активы	22174	25789	26516	П3 Долгосрочные пассивы	0	0	0	≥	22174	25789	26516

Окончание таблицы 6

Актив	2016 год	2017 год	2018 год	Пассив	2016 год	2017 год	2018 год	Платежный излишек (недостаток)			
								Знак	2016 год	2017 год	2018 год
А4 Трудно реализуемые активы	18914	24059	30276	П4 Постоянные пассивы	31301	37502	42208	≤	– 12387	– 13443	– 11932

Характеризуя полученные в таблице данные, следует отметить ликвидность баланса отличается от абсолютной. Данный вид финансовой устойчивости говорит о неустойчивом финансовом положении предприятия. Для формирования запасов и затрат предприятие использует собственные средства, долгосрочные и краткосрочные заемные средства.

3.3. Расчет показателей ликвидности

Ликвидность (текущая платежеспособность) – одна из важнейших характеристик финансового состояния компании, которая определяет возможность своевременно оплачивать счета и фактически является одним из показателей банкротства. Поэтому результаты анализа финансовых коэффициентов ликвидности важны с точки зрения как внутренних, так и внешних пользователей информации о компании.

Так как величина оборотных активов и краткосрочных обязательств быстро меняется, то коэффициенты порой отражают устаревшие данные. При их интерпретации следует учитывать данную особенность.

Для оценки ликвидности предназначены все известные коэффициенты ликвидности общей, среднесрочной и абсолютной ликвидности.

Все показатели, используемые в расчетах, должны относиться к одной и той же отчетной дате.

Таблица 7 – Исходные данные для расчета общего показателя ликвидности баланса «АЭРОФЛОТ»

Актив		Весовые коэффициенты группы (α), %		Пассив		Весовые коэффициенты группы (α), %	
	2016 год	2017 год	2018 год		2016 год	2017 год	2018 год
A1 Наиболее ликвидные активы	0,4	1,2	1,9	П1 Наиболее срочные обязательства	20,9	21,9	23,4
A2 Быстрореализуемые активы	3,3	2,6	1,9	П2 Краткосрочные пассивы	24,6	25,3	24,4
A3 Медленно реализуемые активы	52,0	49,8	44,9	П3 Долгосрочные пассивы	0,0	0,0	0,0
A4 Трудно реализуемые активы	44,3	46,5	51,3	П4 Постоянные пассивы	54,5	52,8	52,1
Итого	100	100	100	Итого	100	100	100

Таблица 8 – Расчет общего показателя ликвидности баланса «АЭРОФЛОТ»

Показатель	Формула расчета	2016 год	2017 год	2018 год
λ (общий показатель ликвидности баланса)	$(\alpha_1 \times A1 + \alpha_2 \times A2 + \alpha_3 \times A3) / (\alpha_1 \times П1 + \alpha_2 \times П2 + \alpha_3 \times П3)$	1,91	1,61	1,28

Анализируя результаты расчетов, отметим сокращения общих уровней ликвидностей «АЭРОФЛОТ» за анализируемые периоды. Сложившиеся уровни общих показателей ликвидностей балансов свидетельствуют об их неликвидностях, то есть неспособностях погашать свое обязательство за счет реализаций любого вида ликвидного актива.

Динамика показателей платежеспособностей и ликвидностей исследуемых предприятий приведена в таблице 9.

Таблица 9 – Оценка показателей ликвидности и платежеспособности «АЭРОФЛОТ»

Наименование показателя	Величина показателя		
	2016 год	2017 год	2018 год
1 Средняя величина оборотных средств, тыс. руб.	25116	29327	30912
2 Величина собственных оборотных средств (функционирующий капитал) тыс. руб.	10972	11341	11129
3 Маневренность собственных оборотных средств	0	0	0
4 Коэффициент покрытия общий (текущей ликвидности)	1,99	1,95	1,64
5 Коэффициент относительной (быстрой) ликвидности	0,11	0,13	0,16
6 Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности)	0	0	0
7 Доля оборотных средств в активах, %	54	52	49
8 Доля собственных оборотных средств в общей их сумме, %	44	39	36
9 Доля запасов в оборотных активах, %	88	88	86
10 Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов, %	49	44	42

Анализируя полученные результаты, можно отметить, что:

- «АЭРОФЛОТ» неликвидно и не может отвечать по-своему долгу;
- по результатам исследования предприятий наблюдаются снижения общих коэффициентов ликвидностей (коэффициентов покрытий) с 1,99 до 1,64. Отметим, что анализируемые показатели лежат в рекомендуемом пределе (от 1 до 2), но дальнейшие их снижения могут вызывать угрозы наступления банкротств.

3.4. Расчет коэффициентов финансовой устойчивости

Коэффициент финансовой устойчивости (коэффициент долгосрочной финансовой независимости) (соотношение суммы собственного капитала и долгосрочных обязательств и валюты баланса) показывает долю собственных средств в общей сумме источников финансирования. Рекомендуемое значение 0,8 - 0,9, тревожно ниже 0,75.

Анализ финансовой устойчивости представим в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ финансовой устойчивости «АЭРОФЛОТ», тыс.руб.

№	Показатели	2016 год	2017 год	2018 год
1	Собственный капитал	29 886	35 400	41 405
2	Долгосрочные обязательства (кредиты и займы)	0	0	0
3	Краткосрочные обязательства	14 144	17 986	19 783
4	Внеоборотные активы (основной капитал)	18 914	24 059	30 276
5	Запасы и затраты	22 174	25 789	26 516
Расчет типа финансовой устойчивости				
6	Наличие собственных оборотных средств (стр.1-стр.4)	10 972	11 341	11 129
7	Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (стр.6-стр.5)	-11 202	-14 448	-15 387
8	Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных источников финансирования запасов (стр.6+стр.2-стр.5)	-11 202	-14 448	-15 387
9	Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов (стр.6+стр.2+стр.3-стр.5)	2 942	3 538	4 396
10	Тип финансовой устойчивости	0,0,1	0,0,1	0,0,1

На основании данных, которые представлены в таблице 5 сделаем выводы, что в «АЭРОФЛОТ» имеются неустойчивые финансовые состояния (предкризисные), которые как правило характеризуются нарушениями платежеспособностей, наблюдаются снижения доходностей производств, запасы и затраты формируют за счет любого источника средств.

3.5. Расчет показателей коэффициентов оборачиваемости

Основные цели анализа сумм дебиторских и кредиторских задолженностей являются не только в изучении их динамик и структур, но и оценке качественных состояний задолженностей, т.е. выявления в структурах задолженностей большой статьи, а именно: просроченной задолженности.

Результаты анализа динамики, структура дебиторской задолженности и оценку ее качественного состояния приведем в таблицах 11 и 12.

Таблица 11 – Анализ динамики и качественного состояния дебиторской задолженности «АЭРОФЛОТ» за 2016 – 2018 гг.

	Тыс. руб.			Изменение		
	2016 год	2017 год	2018 год	2017 год по отношению 2016 году	2018 год по отношению 2017 году	2018 год по отношению 2016 году
Дебиторская задолженность	1426	1333	1149	-93	-184	-277

На основе данных таблицы 11 можно сделать вывод:

– величина дебиторской задолженности за анализируемый период сократилась на 277 тыс.руб. или на 19,4%.

Немаловажным условием для анализа финансового состояния предприятия и в частности анализа дебиторской и кредиторской задолженности является изучение оборачиваемости задолженности предприятия.

Результаты анализа оборачиваемости дебиторской задолженности приведем в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ оборачиваемости дебиторский задолженности

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год
1. Выручка от реализации товара (Товарооборот), тыс. руб.	184 554	233 731	260 529
2. Дебиторская задолженность, тыс. руб.	1426	1333	1149
3. Оборачиваемость дебиторской задолженности			
а) число оборотов (стр1÷стр2)	129,42	175,34	226,74
б) продолжительность одного оборота в днях(360÷стр3а)	3	2	2

В целом за анализируемый период оборачиваемость дебиторской задолженности увеличилась с 129,42 до 226,74 раза в год, в результате чего уменьшилась продолжительность их оборота на 1 день.

Результаты анализа динамики, структура кредиторской задолженности и оценку ее качественного состояния приведем в таблицах 13.

Таблица 13 – Анализ структуры кредиторской задолженности «АЭРОФЛОТ»

	тыс. руб.			Изменение, тыс. руб.		
	2016 год	2017 год	2018 год	2017 год по отношению 2016 году	2018 год по отношению 2017 году	2018 год по отношению 2016 году
Кредиторская задолженность	12029	15584	18980	3555	3396	6951

На основе полученных данных можно сделать вывод:

– за анализируемый период наблюдается увеличение кредиторской задолженности на 6951 тыс. руб. или 57,7%, именно рост кредиторской задолженности вызвал снижение степени ликвидности исследуемого предприятия, это произошло за счет роста кредиторской задолженности в 2017 году на 3555 тыс. руб. и в 2018 году на 3396 тыс. руб.

Сопоставим объемы кредиторской и дебиторской задолженности исследуемого предприятия, результаты обобщим в таблице 14.

Таблица 14 – Соотношение кредиторской и дебиторской задолженности

	2016 год	2017 год	2018 год
1. Дебиторская задолженность	1426	1333	1149
2. Кредиторская задолженность	12029	15584	18980
3. Соотношение (стр2:стр1)	8,4	11,7	16,5

Показатели оборачиваемости или деловой активности рассчитываются по следующим формулам:

– коэффициент оборачиваемости капитала рассчитывается по формуле (3).

$$K_{об} = \frac{B}{\bar{K}}, \quad (3)$$

где \bar{K} – среднегодовая стоимость капитала.

– период оборачиваемости рассчитывается по формуле (4).

$$П_{об} = \frac{365}{K_{об}}. \quad (4)$$

– коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности рассчитывается по формуле (5).

$$K_{обДЗ} = \frac{B}{ДЗ}. \quad (5)$$

– период оборачиваемости ДЗ рассчитывается по формуле (6).

$$П_{обДЗ} = \frac{365}{K_{обДЗ}}. \quad (6)$$

– коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности рассчитывается по формуле (7).

$$K_{обКЗ} = \frac{B}{КЗ}. \quad (7)$$

– период оборачиваемости КЗ задолженности рассчитывается по формуле (8).

$$П_{обкз} = \frac{365}{К_{обкз}} \cdot \quad (8)$$

Так как при расчете используются средние значения показателей за период, то имеется возможность рассчитать оборачиваемость за год целиком.

Показатели оборачиваемости для предприятия «АЭРОФЛОТ» за 3 года 2016–2018, рассчитаны и представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Показатели оборачиваемости

Показатель	За 2016 год	За 2017 год	За 2018 год
Коэффициент оборачиваемости капитала	4,9	6,6	6,3
Период оборачиваемости капитала, дни	74,5	55,3	57,9
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	129,4	175,3	226,7
Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дни	2,8	2,1	1,6
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	15,3	14,9	13,7
Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дни	23,9	24,5	26,6

Период оборачиваемости дебиторской задолженности меньше периода оборачиваемости кредиторской задолженности, а это значит, что предприятие рассчитывается по своим обязательствам медленнее, чем дебиторы с предприятием. Период оборачиваемости капитала снизился, что связано с уменьшением имущества предприятия.

3.6. Оценка эффективности функционирования организации

Рентабельность характеризует прибыль, получаемую с каждого рубля средств, вложенных в предприятия или иные финансовые операции. Показатели рентабельности предназначены для оценки общей эффективности вложения

средств в предприятие. Они широко используются для оценки финансово - хозяйственной деятельности предприятиями всех отраслей.

Исходя из состава имущества предприятия, в которое вкладывают капиталы, и проводимых предпринимателем хозяйственных и финансовых операций существует система показателей рентабельности:

– рентабельность продаж рассчитывается по формуле (9).

$$R_{\text{продаж}} = \frac{\text{ПР}_{\text{рп}}}{\text{В}} \times 100, \quad (9)$$

где ПР_{рп} – прибыль от реализации продукции;

В – нетто выручка от реализации.

– рентабельность основной деятельности рассчитывается по формуле (10).

$$R_{\text{осн.деят.ти}} = \frac{\text{Пр}_{\text{рп}}}{\text{Себестоимость}} \times 100. \quad (10)$$

– экономическая рентабельность (рентабельность активов) рассчитывается по формуле (11).

$$\text{ЭР} = \frac{\text{ЧП}}{\text{А}} \times 100, \quad (11)$$

где ЧП – чистая прибыль;

А – активы.

– рентабельность собственного капитала рассчитывается по формуле (12).

$$R_{\text{СК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СК}} \times 100, \quad (12)$$

где ЧП – чистая прибыль;

СК – собственный капитал.

Данные показатели сведены в таблицу 16.

Таблица 16 – Показатели рентабельности предприятия

Коэффициенты	2016 год	2017 год	2018 год
1R)Рентабельность продаж	0,17	0,15	0,15
2R)Рентабельность всего капитала предприятия	0,36	0,32	0,22
3R)Рентабельность основных средств и прочих внеоборотных активов	0,42	0,34	0,24
4R)Рентабельность собственного капитала	0,18	0,15	0,11

Как видно из таблицы 16 и рисунка 6 показатели рентабельности имеют тенденцию спада, что свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия. При этом рентабельность крупнейшего российского перевозчика ПАО «Аэрофлот» в 2015 году значение показателя рентабельности стало отрицательным и достигло – 17,17 %.

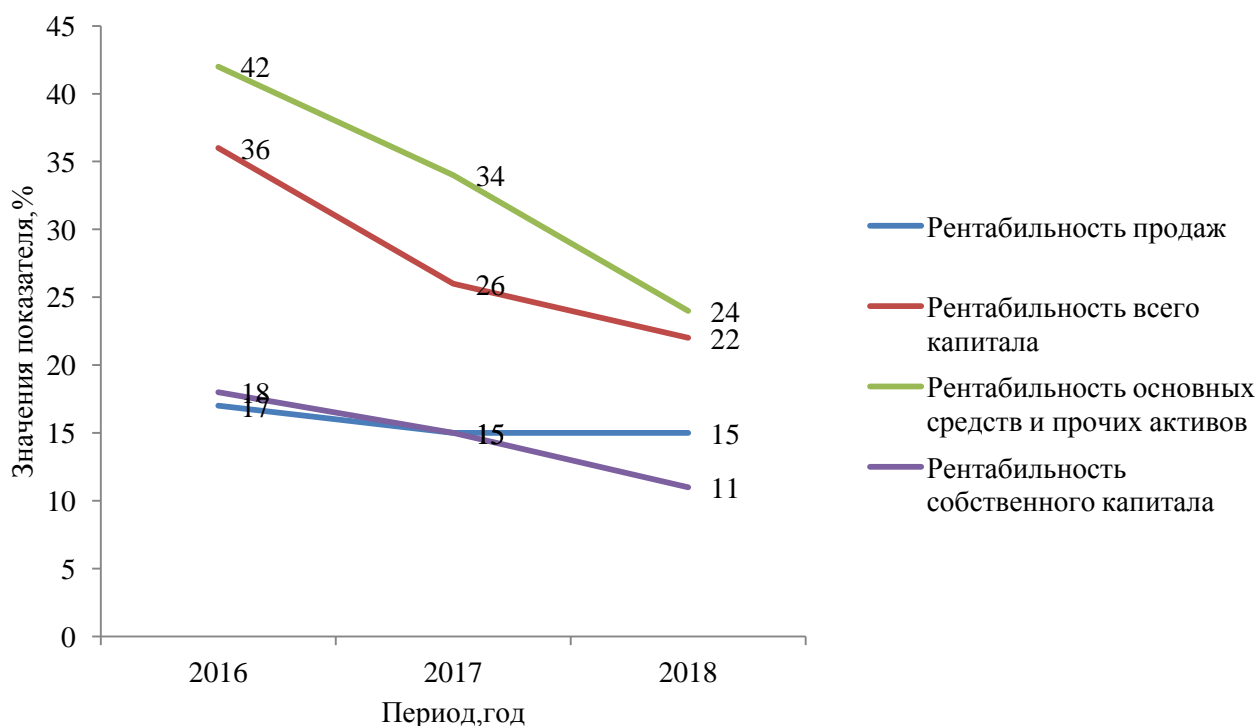


Рисунок 6 – Динамика рентабельности «АЭРОФЛОТ» за 2016 – 2018 годы

По результатам проведенного анализа, можно выделить как положительные, так и отрицательные тенденции в деятельности компании.

Положительные тенденции заключаются в:

1. Рост валюты баланса, что свидетельствует о наращивании оборотов деятельности компании;
2. Оборотные активы составляют более 50% от валюты баланса, что обеспечивает предприятию возможность функционировать за счет использования оборотных средств;
3. Более 66% в пассивах баланса занимает заемный капитал, что не позволяет компании работать стабильно и не зависеть от заемных средств;
4. Сокращение дебиторской задолженности, и как следствие, рост оборачиваемости расчетов с дебиторами;
5. Рост наличных денежных средств;
6. Заемный капитал полностью сформирован за счет краткосрочных займов, в частности за счет кредиторской задолженности;
7. Рост показателей финансовой устойчивости компании.

Проблемы в финансовом состоянии компании заключаются в:

1. Снижение всех видов прибыли, кроме валовой, за счет роста прочих расходов, коммерческих и управленческих расходов;
2. Значительная доля оборотных активов представлена запасами, что затрудняет деятельность компании, так как склады заполнены и предприятие не получает наличных денежных средств;
3. Рост кредиторской задолженности, что может привести к снижению устойчивости компании и росту зависимости от кредиторов;
4. Снижение ликвидности компании за счет значительного роста кредиторской задолженности;
5. Наблюдается превышение кредиторской задолженности над дебиторской, при чем размер этого соотношения за анализируемый период возрос с 8,4 раза до

16,5 раз, т.е. существует тенденция роста превышения кредиторской задолженности над дебиторской задолженностью;

6. Период оборачиваемости дебиторской задолженности меньше периода оборачиваемости кредиторской задолженности, а это значит, что предприятие рассчитывается по своим обязательствам медленнее, чем дебиторы с предприятием;

7. Показатели рентабельности имеют тенденцию спада, что свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия.

3.7. Организационная структура компании

В Приложении Б представлена организационная структура ПАО «Аэрофлот». В ПАО «Аэрофлот» смешанная система структуры управления, в которой сочетается линейная и функциональная системы. В этом случае решения, подготовленные функциональными подразделениями, рассматриваются и утверждаются линейным руководителем, который передает их подчиненным подразделениям.

При очень большом объеме разнообразных вопросов такая схема чрезвычайно усложняет работу линейного руководителя. Для ее упрощения по определенным вопросам функциональные подразделения могут непосредственно руководить нижестоящими подразделениями. Рациональная структура управления определяется типом предприятия, его масштабом и характеристиками. На предприятиях могут быть использованы без цеховая, цеховая, корпусная или смешанная структуры управления.

В ПАО «Аэрофлот» применяется органический тип организационной структуры с элементами бюрократического.

3.8. SWOT-анализ

SWOT анализ – один из самых эффективных инструментов в стратегическом менеджменте. Сущность свот анализа заключается в анализе внутренних и внешних факторов компании, оценке рисков и конкурентоспособности товара в отрасли.

Все результаты проведенного анализа можно свести при помощи матрицы SWOT-анализа (таблица 17).

Таблица 17 – SWOT-анализ для ОАО «Аэрофлот»

<p>Внутренние</p>	<p>Сильные стороны – большая доля рынка как в сегменте пассажирских авиаперевозок, где доля Аэрофлота составляет более 25%, так и в сегменте грузовых авиаперевозок, где доля компании достигает 20%; – авиапарк Аэрофлота является самым молодым в России; – высокая топливная экономичность авиапарка Компании; – возможность привлекать дешёвые долговые ресурсы; – наличие собственного терминала; – получение роялти за транссибирские перелёты позволяет Аэрофлоту получать дополнительные доходы</p>	<p>Слабые стороны – контрольный пакет акций находится в руках государства; – Аэрофлот осуществляет перевозки по ряду социально значимых маршрутов, где устанавливаются специальные цены; – низкая доля чартерных перевозок в выручке, занятость пассажирских кресел на которых составляет более 90%.</p>
<p>Внешние</p>	<p>Возможности – возможность покупки авиа активов Ростехнологий.; Есть возможность развивать новые хабы в Санкт-Петербурге и Владивостоке; – возможность активнее развивать деятельность на туристических направлениях; – возможность заключения новых соглашений с другими авиакомпаниями. Покупка активов позволит компании значительно увеличить пассажирооборот, что усилит рыночную власть компании. Появление новых хабов позволит осуществлять более эффективные стыковки рейсов и увеличит транзитный пассажиропоток. Возможности авиапарка, а также собственный терминал позволяют повысить качество авиаперевозок и увеличить доходы, при этом снизить удельные издержки вследствие топливной экономичности, что положительно скажется на рентабельности фирмы.</p>	<p>Угрозы – Интеграция с авиа активами Ростехнологий, специализирующихся на региональных авиаперевозках, может не достигнуть цели по получению синергетического эффекта; – Высокая долговая нагрузка авиа активов Ростехнологий; – Усиленная конкуренция со стороны других авиакомпаний; – Предписания ФАС. Покупка авиа активов Росстехнологий может и негативно сказаться на финансовой стабильности компании. Конкуренция и сниженные цены других авиакомпаний могут повлиять на уровень цен компании Аэрофлот, заставляя их снижать, но это можно использовать как фактором для создания социально-ориентированных рейсов. Давление со стороны ФАС может негативно сказаться на прибыли, поэтому нужно активнее использовать другие источники доходов. Решается вопрос о передачи пакета акций, принадлежащего государству, в частные руки, чтобы новый собственник предлагал новые решения, в том числе по вопросам конкуренции с другими авиакомпаниями и методам соответствия предписаниям ФАС, но без потери дохода со стороны авиакомпании.</p>

Выводы по разделу три

Таким образом, в результате проведенного анализа финансового состояния сделаны следующие выводы:

- имущество ПАО «Аэрофлот» сформировано в основном за счет оборотных активов, в частности дебиторской задолженности, которая в 2018 г. составляет 39% от общей структуры.

- финансовое состояние организации можно охарактеризовать как неустойчивое, что обусловлено снижением собственного капитала и увеличением заёмного;

- в динамике наблюдается тенденция снижения – ухудшения финансовой устойчивости, что связано с ростом запасов;

- показатели ликвидности в целом за период с 2016 – 2018г. имеют положительную динамику;

- по показателям рентабельности в динамике наблюдается тенденция снижения.

4 РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ И ИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ

4.1 Направления применения системы контроллинга для повышения уровня экономической безопасности предприятия

Контроллингом обеспечивается методическая и инструментальная база при осуществлении ряда основных функций управления (менеджмента): планирования, организации, руководства, мотивации и контроля, а также она служит вспомогательными инструментами при адекватном понимании ситуаций внутри организаций при принятии оперативного и стратегического управленческого решения. Реализации контроллингово управления в условиях нелинейных развитий экономической системы можно считать актуальными, так как они дают возможности получения в краткосрочной перспективе достоверной и качественной информации по регулированию ресурсных нагрузок на производстве при учете сбалансированности влияний факторов внешней и внутренней среды [10].

Контроллинг, по нашему мнению, является системой обеспечения выживаемости предприятий на этапе стратегического и тактического управления. И при исследовании и анализе состояния экономической безопасности предприятия «Аэрофлот», считается необходимым и целесообразным использование системы контроллинга.

Контроллингом должна охватываться вся организационная структура, в соответствии с которой распределяют уровень ответственности, процедуры, процессы и ресурсы, которые необходимы при мониторинге безопасности и устойчивости организации. Целесообразно выделение трех замкнутых контуров контроллинга, которые соответствуют трем ключевым циклам принятий решений в управлении – стратегического, тактического, оперативного.

На каждом уровне контроллингом представляется система мониторинга по ключевым показателям соответствия целевому и контрольному значению и

вынесение предложения по их величинам как по организации в целом, так и по бизнес-процессам и центрам ответственности [6].

Именно контроллерами необходимо ввести в обязанности выявление ряда общих системных закономерностей возникновения рисков и угроз независимо от их функциональной содержательности, определение путей оптимального управления в целях ограничений разрушительного последствия, что дает возможность нейтрализации рисков, предотвращения угроз и тем самым обеспечения безопасности экономической деятельности организации на микро уровне.

Концепции контроллинга в качестве системы мониторинга состояния безопасности и устойчивости организации позволит определить характер взаимодействий организационной экономической системы и внешней среды; оптимизировать внутренние структуры организационных экономических систем и обеспечить выбор наиболее эффективного способа и алгоритма управления организационными экономическими системами.

Применение системы контроллинга при управлении организацией для проведения оценки и анализа состояния ее безопасности и устойчивости позволит решить ряд следующих практических задач:

- обнаружения и описания имеющихся связей составляющих организацию элементов в интересах обеспечения ее безопасности и устойчивости;
- обоснования дополнительных, реально действующих обратных связей элементов экономических систем, которые можно наложить на сложные системы управления организацией;
- сделать экономические системы управляемыми в требуемом пределе, выделяя в них при этом доминирующую область самостоятельности, от функционирования которой в первую очередь зависит уровень безопасности и устойчивости организации.

Считается, что при мониторинге реакций экономических систем на внешнее и внутреннее воздействие и оценку эффективности, применяемую в них алгоритмах

управления целесообразно использование экономических критериальных и фактических детерминант выхода экономических систем.

Критериальные показатели безопасности и устойчивости в системе контроллинга представляют собой средство фиксирования результатных показателей для целей сравнения. В количественной форме такие показатели выражают ожидаемый исход как предполагаемую величину (денежная оценка: прибыль, выручка, затраты и т.д.; единицы: персонал, оборудование и т.д.).

Содержание критериального показателя безопасности и устойчивости как операции может быть выражено в терминах цели, исходя из требования его пригодности для проведения требуемого измерения в той степени, в какой это совместимо с условием проблемы исследования экономической системы [4].

Фактические показатели представляют собой объединение результатных показателей, которые отражают фактические результаты функционирования организации (данные управленческой и финансовой бухгалтерской отчетности за исследуемые отчетные периоды). Сопоставление и сравнение значений указанных показателей позволит определить степень достижения организацией цели функционирования и оценить степень управляемости предприятия.

Для обеспечения эффективного функционирования системы контроллинга необходимо определить достаточную совокупность критериальных показателей, значение которых характеризует требуемое состояние организации и желаемый результат ее функционирования. Количественные значения таких показателей должны быть согласованы между собой и сбалансированы по уровням мониторинга организационной системы управления.

Система управления показателями включает в себя два блока [7]:

- сравнение критериальных и фактических значений показателей с целью выявления причин и виновников отклонений;
- определение взаимосвязи и взаимозависимости между полученными отклонениями по показателям и конечными, результирующими показателями деятельности предприятия на основе анализа «цепочек» экономических явлений.

Контроллинг безопасности и устойчивости должен быть нацелен, прежде всего, на задачи принятия эффективных управленческих решений.

Управленческое решение, в указанном аспекте представляет собой результат аналитических процедур, приемов составления прогнозов, методов оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из представленных вариантов достижения необходимой цели системы управления [3].

Система контроллинга позволяет повысить эффективность приемов мониторинга в организации за счет механизма опережающих воздействий и перевести управленческие воздействия в разряд «интеллектуальных» еще на этапе формирования исходных данных. При изменении значений показателей эффективности управления и отклонении предприятия от стратегических целей отдельные панели индикаторов способны вернуть систему на целевую траекторию за счет наличия контроллеров, которые рекомендуют или сами принимают рациональные, необходимые меры, реагируя на выявленные, регулярно повторяющиеся события.

Таким образом, для того, чтобы в процессе самоорганизации обеспечить безопасность и устойчивость, организация должна определенным образом интерпретировать информацию о внешних и внутренних импульсах. Для этого у нее формируется дополнительный иерархический уровень (система контроллинга), на котором замыкается контур обратной связи с внешней средой.

Данный уровень обеспечивает эффективную группировку внутренних элементов и осуществляет отбор тех внутренних импульсов, которые позволяют адаптироваться с наименьшими изменениями в структуре системы.

Использование концепции контроллинга в практической управленческой деятельности предприятия создает условия для локализации, нейтрализации или устранения рисков в нестабильных секторах структуры организации, что в свою очередь способствует обеспечению общей безопасности и устойчивости организации.

Система контроллинга обладает высокой практической значимостью в части новых методов и инструментальных средств, применение которых повысит качество контроля, обеспечит сбалансированность экономических процессов и эффективность управленческих решений [10].

Для осуществления грамотного управления экономической безопасностью предприятия, мы предлагаем внедрить современную концепцию контроллинга экономической безопасности, ориентированную на сбалансированность экономических процессов и эффективность управленческих решений по обеспечению устойчивого финансового развития.

Обеспечение экономической безопасности современного предприятия должно быть направлено на достижение взаимодействия всех элементов, средств и мероприятий в системе экономической безопасности, что возможно только при наличии грамотно выстроенного механизма обеспечения экономической безопасности предприятия, которому отводится важнейшая роль в управлении [9].

При этом особую важность приобретает проблема расстановки приоритетов намеченных направлений развития предприятия, соответствия стратегии внутрипроизводственным процессам, а именно: политике управления обновлением основных средств, техническому и технологическому перевооружению, внедрению инноваций, системе мотивации и развития персонала, экологичности производства и т. д.

Управление экономической безопасностью предприятия должно базироваться на принципах обеспечения ее рационального уровня, который не ограничивает возможности прогрессивного развития системы и одновременно резервирует ресурсы для поддержания стабильности граничных условий, учитывая дуалистический характер влияния инвестиционно-инновационной деятельности на состояние экономической безопасности [11].

После разработки стратегических планов деятельности предприятия и выяснения представления о возможных угрозах необходимо провести

оперативную оценку уровня обеспечения и текущее тактическое планирование экономической безопасности предприятия.

Анализ проводится на основе оценки эффективности мер по предотвращению ущерба и расчёта критериев экономической безопасности [11]. При этом учитываются также факторы в регионе ведения бизнеса и внутри предприятия, которые влияют на оценку экономической безопасности предприятия: прожиточный минимум региона, заработная плата, уровень преступности, задолженность поставщикам, задолженность покупателям, просроченная задолженность по заработной плате, уровень безработицы, отношение безработных к числу вакансий, уровень образования, дифференциация доходов.

Анализ и последующее ранжирование данных факторов по критерию влияния на экономическую безопасность предприятия позволяет выяснить внешнюю обстановку и необходимые меры по предостережению угроз [11].

Таким образом, в современных условиях предоставление экономической защищенности в функционировании любого предприятия, аппарату управления нужны новейшие инструменты управления. В настоящее время наибольшее число управленцев начали интересоваться исследованиями детализированных проектов (бюджетов) формирования организации. Для выполнения данной работы им и потребуется такой инструмент, как контроллинг.

4.2. Обоснование экономической эффективности системы контроллинга

При внедрении системы контроллинга на предприятии ПАО «Аэрофлот» руководство сможет более эффективно оценивать уровень экономической безопасности. Рассмотрим пример применения показателей в системе контроллинга при оценке уровня экономической безопасности. Оценка уровня безопасности будет проводиться в сравнении с показателями основных конкурентов на рынке авиаперевозок. Система экономической безопасности «Аэрофлота» будет оцениваться по сферам:

- материально-технической безопасности;
- кадровой безопасности;
- финансовой безопасности;
- инвестиционной безопасности.

Показатели материально-технической безопасности включают в себя:

1. Фондоотдача рассчитывается по формуле (13).

$$\Phi_0 = \frac{РП}{ОС}, \quad (13)$$

где Φ_0 – фондоотдача;

РП – объем реализованной продукции, млн. руб.;

ОС – среднегодовая стоимость основных средств, млн. руб.

2. Фондовооруженность рассчитывается по формуле (14).

$$\Phi_В = \frac{ОС}{Ч}, \quad (14)$$

где $\Phi_В$ – фондовооруженность;

ОС – среднегодовая стоимость основных средств, млн. руб.;

Ч – среднегодовая численность работников, человек.

Результаты расчетов представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Показатели материально-технической безопасности авиакомпаний

Показатель	ПАО «Аэрофлот»		Динамика	ПАО «ЮТэйр»		Динамика	ООО «Трансаэро»		Динамика
	2017 год	2018 год		2017 год	2018 год		2016 год	2017 год	
Объем реализованной продукции, млн. руб.	466649	504697	38048	55014	58490	3476	23672	20880	-2792
Среднегодовая стоимость основных фондов, млн. руб.	11073	13032	1959	4222	6262	2040	5030	5953	923

Окончание таблицы 18

Показатель	ПАО «Аэрофлот»		Динамика	ПАО «ЮТэйр»		Динамика	ООО «Трансаэро»		Динамика
	2017 год	2018 год		2017 год	2018 год		2016 год	2017 год	
Среднегодовая численность работников, чел.	20597	22075	1478	3621	3630	9	2047	2085	38
Фондоотдача	42,14	38,73	-3,41	13,03	9,34	-3,69	4,71	3,51	-1,2
Фондовооруженность	0,54	0,59	0,05	1,16	1,73	0,57	2,45	2,86	0,41

Представим полученные данные наглядно на рисунке 7.

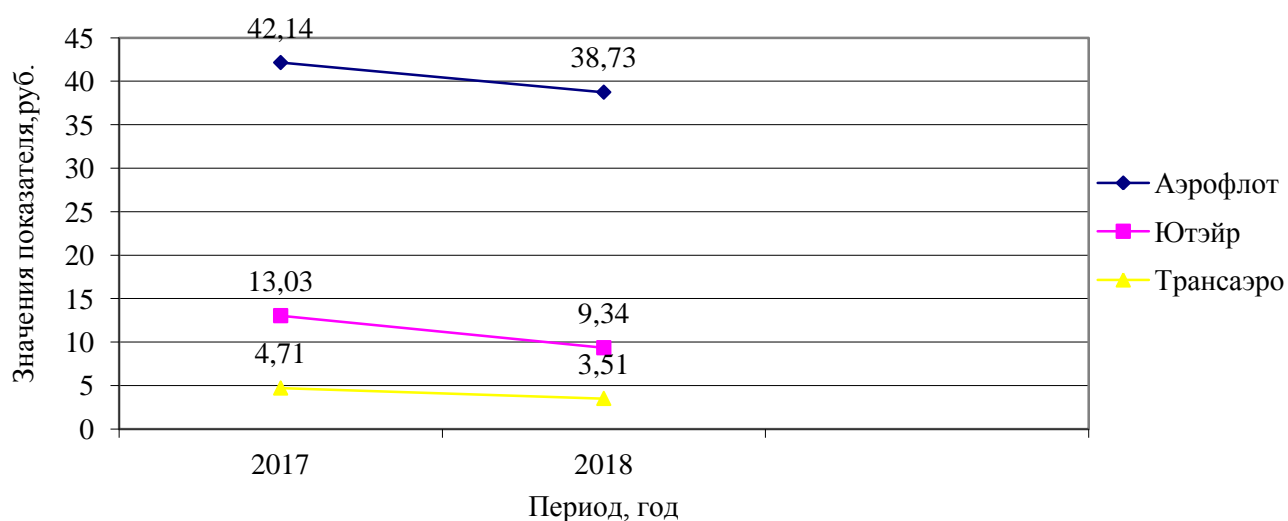


Рисунок 7 – Показатели фондоотдачи

Следовательно, можно сделать вывод, что все показатели фондоотдачи в целом по отрасли снижаются за рассматриваемые периоды, однако преимущество ПАО «Аэрофлот» заключается в значительно большем значении фондоотдачи в сравнении с основными конкурентами.

Коэффициента фондовооруженности нет определенного нормативного значения. Средние значения фондовооруженности сильно колеблются в зависимости от отрасли и уровня научно-технического развития предприятия, ниши рынка и экономики в целом. Поэтому основными задачами анализа коэффициента фондовооруженности будет определение его динамики по отношению к прошедшим периодам и взаимосвязи с другими показателями эффективности использования основных средств.

На рисунке 8 представлена динамика фондовооруженности предприятий:

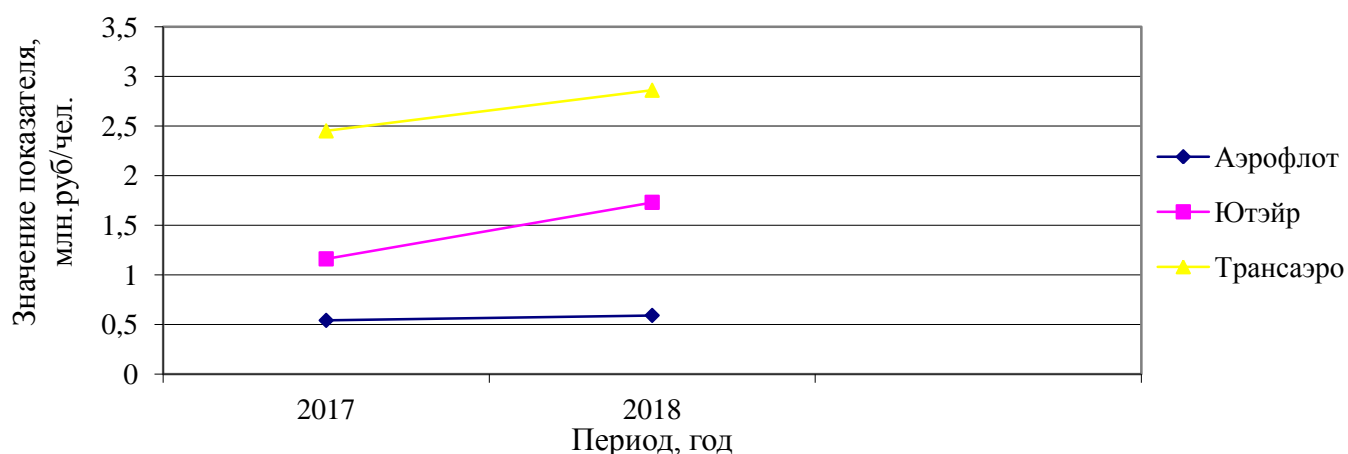


Рисунок 8 – Показатели фондовооруженности

Следовательно, все показатели фондовооруженности за рассматриваемые периоды увеличиваются, однако ПАО «Аэрофлот» по данному показателю отстает от конкурентов.

Показатели кадровой безопасности включают в себя:

1. Производительность труда рассчитывается по формуле (15).

$$Пт = \frac{РП}{Ч}, \quad (15)$$

где Пт – производительность труда;

РП – объем реализованной продукции, млн. руб.;

Ч – среднегодовая численность работников, человек.

2. Эффективность фонда заработной платы рассчитывается по формуле (16).

$$Эфзп = \frac{РП}{ФОТ}, \quad (16)$$

где Эфзп – эффективность фонда заработной платы,

РП – объем реализованной продукции, млн. руб.

ФОТ – фонд оплаты труда с начислениями, млн. руб.

Результаты расчетов показателей кадровой безопасности представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Показатели кадровой безопасности авиакомпаний

Показатель	ПАО «Аэрофлот»		Динамика	ПАО «ЮТэйр»		Динамика	ООО «Трансаэро»		Динамика
	2017 год	2018 год		2017 год	2018 год		2016 год	2017 год	
Среднегодовая численность персонала	20597	22075	1478	3621	3630	9	2047	2085	38
Объем реализованной продукции, млн. руб.	466649	504697	38048	55014	58490	3476	23672	20880	-2792
Фонд оплаты труда, млн. руб.	41470	45165	3695	4815	5838	1023	3620	3215	-405
Производительность труда	22,66	22,86	0,2	15,19	16,11	0,92	11,56	10,01	-1,55
Эффективность фонда заработной платы	11,25	11,17	-0,08	11,42	10,02	-1,4	6,54	6,49	-0,05

Представим полученные данные наглядно на рисунке 9.

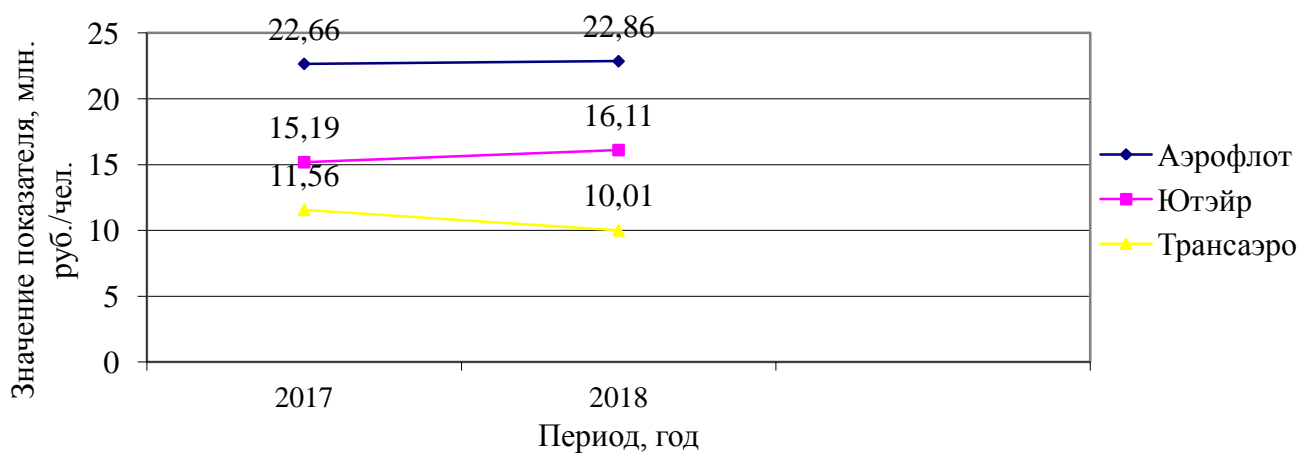


Рисунок 9 – Производительность труда

Следовательно, можно сделать вывод, что производительность труда в ПАО «Аэрофлот» показывает максимальное среди конкурентов значение и положительным является рост данного показателя.

На рисунке 10 представлена динамика эффективности фонда заработной платы предприятий:

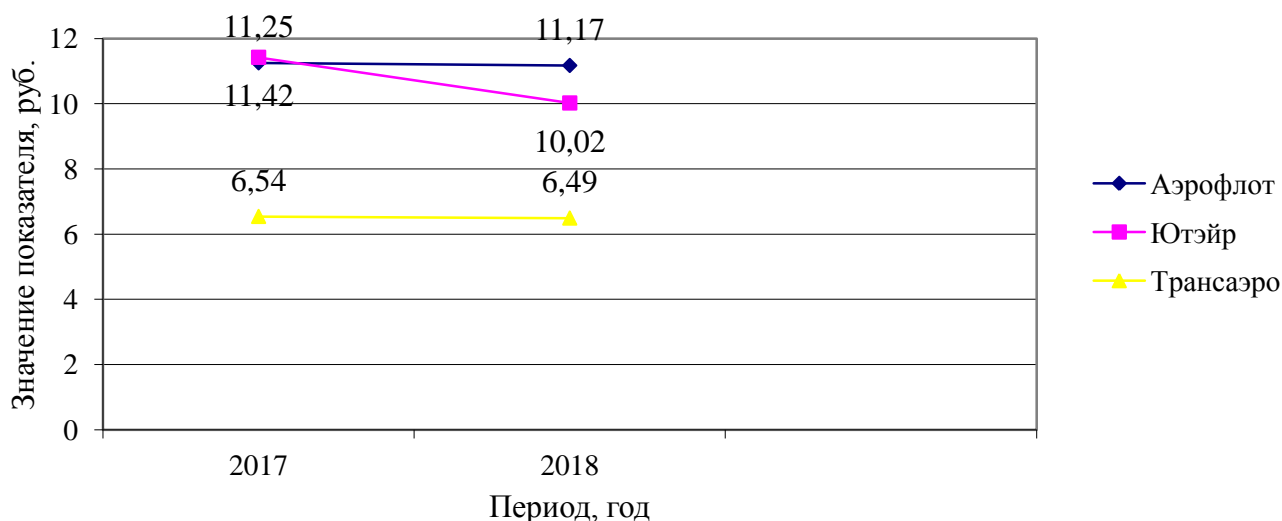


Рисунок 10 – Эффективность фонда заработной платы

Следовательно, по эффективности заработной платы ПАО «Аэрофлот» также является лидером в своей отрасли среди основных конкурентов.

Финансовая безопасность авиакомпании включает в себя:

1. Текущая ликвидность рассчитывается по формуле (17).

$$ТЛ = \frac{ТА}{ТП}, \quad (17)$$

где ТЛ – текущая ликвидность;

ТА – текущие активы, млн. руб.;

ТП – текущие пассивы, млн. руб.

2. Финансирование рассчитывается по формуле (18).

$$Фи = \frac{СК}{ЗК}, \quad (18)$$

Где Φ и – финансирование;

СК – собственный капитал, млн. руб.;

ЗК – заемный капитал, млн. руб.

3. Доля оборотных активов в валюте баланса рассчитывается по формуле (19).

$$D_{oa} = \frac{OA}{A} \times 100\%, \quad (19)$$

где D_{oa} – доля оборотных активов, %;

OA – оборотные активы, млн. руб.;

A – активы, млн. руб.

4. Оборачиваемость активов рассчитывается по формуле (20).

$$Oa = \frac{B}{A} \times 100\%, \quad (20)$$

где Oa – оборачиваемость активов, %;

B – выручка, млн. руб.;

A – активы, млн. руб.

5. Рентабельность активов рассчитывается по формуле (21).

$$Ra = \frac{ЧП}{A} \times 100\%, \quad (21)$$

где Ra – рентабельность активов, %;

ЧП – чистая прибыль, млн. руб.;

A – активы, млн. руб.

Результаты расчетов показателей финансовой безопасности ПАО «Аэрофлот» и его основных конкурентов представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Показатели финансовой безопасности авиакомпаний

Показатель	ПАО «Аэрофлот»		Динамика	ПАО «ЮТэйр»		Динамика	ООО «Трансаэро»		Динамика
	2017 год	2018 год		2017 год	2018 год		2016 год	2017 год	
Текущие активы, млн. руб.	134616	105434	-29182	37093	33954	-3139	9081	7601	-1480
Текущие пассивы, млн. руб.	94730	103512	8782	10000	79605	69605	1602	445	-1157
Собственный капитал, млн. руб.	78722	60256	-18466	11290	15532	4242	12995	13109	114
Заемный капитал, млн. руб.	105784	111396	5612	71786	67548	-4238	1602	445	-1157
Оборотные активы, млн. руб.	134616	105434	-29182	37093	33954	-3139	9081	7601	-1480
Активы, млн. руб.	184508	171652	-12856	83076	83080	4	14597	13554	-1043
Выручка, млн. руб.	466649	504697	38048	55014	58490	3476	23672	20880	-2792
Чистая прибыль, млн. руб.	28443	2796	-25647	931	-4377	-5308	5065	2229	-2836
Текущая ликвидность	1,42	1,02	-0,4	3,71	0,43	-3,28	5,67	17,08	11,41
Финансирование	0,74	0,54	-0,2	0,16	0,23	0,07	8,11	29,46	21,35
Доля оборотных активов в валюте баланса	73	61	-12	45	41	-4	62	56	-6
Оборачиваемость активов	253	294	41	66	70	4	162	154	-8
Рентабельность активов	15	1,6	-13,4	1,1	-5,3	-6,4	35	16	-19

Согласно данным, приведенным в таблице можно сделать основные выводы по уровню финансовой безопасности ПАО «Аэрофлот»:

- уровень текущей ликвидности у организации ниже чем у конкурентов;
- показатель финансирования ПАО «Аэрофлот» выше, чем у ПАО «ЮТэйр», но ниже, чем у «Трансаэро» и показывает тенденцию снижения;
- доля оборотных активов в валюте баланса выше, чем у конкурентов, но снижается в 2018 году, что свидетельствует о снижении способности предприятия

повышать уровень эффективности своей деятельности за счет повышения оборачиваемости активов;

– показатель оборачиваемости активов значительно выше, чем у конкурентов и за рассматриваемые периоды увеличивается;

– рентабельность активов ПАО «Аэрофлот» значительно снизилась в 2018 году, но несмотря на это компания является лидером в своей отрасли, т.к. у ПАО «ЮТэйр» рентабельность показывает отрицательное значение, а компания «Трансаэро» является банкротом и не осуществляет в данный момент времени перевозок.

Уровень инвестиционной безопасности включает в себя показатели:

1. Инвестиционной активности рассчитывается по формуле (22).

$$I_a = \frac{НС+ДВ+ДФВ}{ВНА}, \quad (22)$$

Где I_a – инвестиционная активность;

НС – незавершенное строительство, млн. руб.;

ДВ – доходные вложения в материальные ценности, млн. руб.;

ДФВ – долгосрочные финансовые вложения, млн. руб.;

ВНА – внеоборотные активы, млн. руб.

2. Рентабельность инвестиционной активности рассчитывается по формуле (23).

$$R_{ia} = \frac{ЧП}{СК+ДО} \times 100\% \quad , \quad (23)$$

Где R_{ia} – рентабельность инвестиционной активности, %;

ЧП – чистая прибыль, млн. руб.;

СК – собственный капитал, млн. руб.;

ДО – долгосрочные обязательства, млн. руб.

Результаты расчетов представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Показатели инвестиционной безопасности авиакомпаний

Показатель	ПАО «Аэрофлот»		Динамика	ПАО «ЮТэйр»		Динамика	ООО «Трансаэро»		Динамика	
	2017 год	2018 год		2017 год	2018 год		2016 год	2017 год		
Незавершенное строительство, млн. руб.	-	-	-	136	1995	1859	-	-	-	-
Доходные вложения в материальные ценности, млн. руб.	567	801	234	7	-	-7	-	-	-	-
Долгосрочные финансовые вложения, млн. руб.	18554	17723	-831	35706	36054	348	486	-	-	-486
Внеоборотные активы, млн. руб.	49890	68218	18328	45983	49126	3143	5516	5953	437	
Чистая прибыль, млн. руб.	28443	2796	-25647	931	-4377	-5308	5065	2229	-2836	
Собственный капитал, млн. руб.	78722	60256	-18466	11290	15532	4242	12995	13109	114	
Долгосрочные обязательства, млн. руб.	11054	7884	-3170	84365	19007	-65358	0	0	0	
Инвестиционная активность	0,38	0,27	-0,11	0,78	0,77	-0,01	0,09	-	-0,09	
Рентабельность инвестиционной активности	32	4	-28	1	-13	-14	39	17	-22	

Представим полученные данные наглядно на рисунке 11.

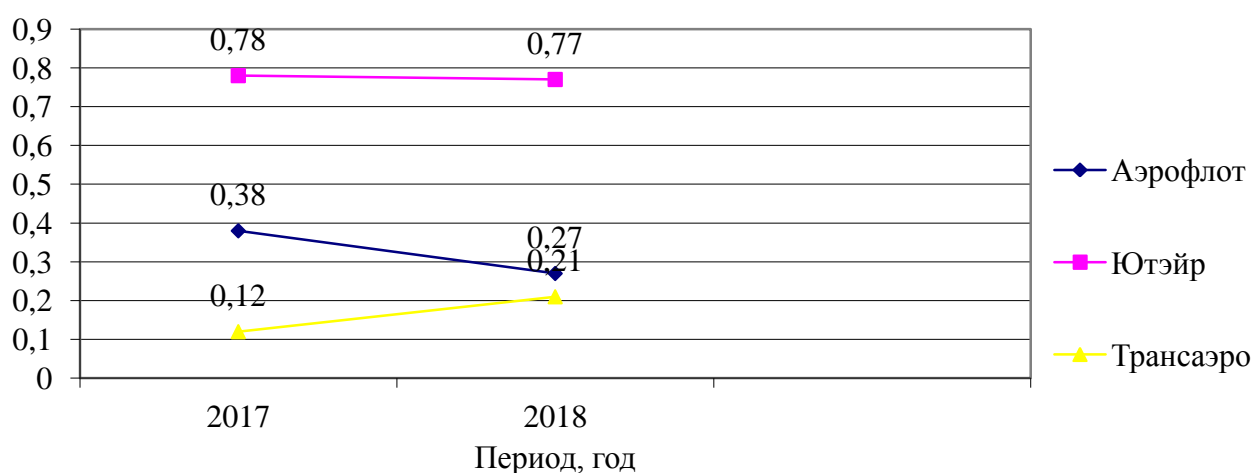


Рисунок 11 – Инвестиционная безопасность

Следовательно, можно сделать вывод, что по уровню инвестиционной безопасности ПАО «Аэрофлот» значительно уступает основному конкуренту – ПАО «ЮТэйр» и показатель продолжает снижаться в 2018 году.

На рисунке 12 представлена динамика рентабельности инвестиционной безопасности предприятий:

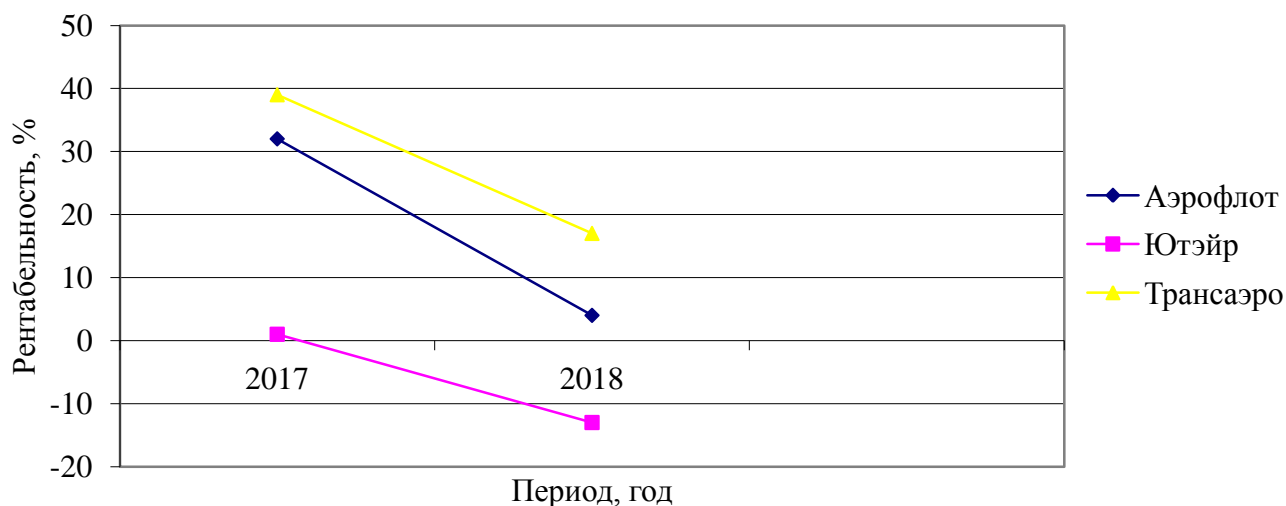


Рисунок 12 – Рентабельность инвестиционной безопасности, %

Следовательно, все показатели рентабельности инвестиционной безопасности по данной отрасли показывают тенденцию стремительного снижения за рассматриваемые периоды, что связано в первую очередь с последствиями мирового финансового кризиса.

На основании проведенных расчетов с использованием показателей системы контроллинга ПАО «Аэрофлот» руководством могут быть выявлены основные угрозы и проблемы в деятельности компании и разработаны направления их устранения и решения.

Вывод по четвёртой главе

Таким образом, применение системы контроллинга позволит руководству более эффективно управлять компанией и снизить вероятность угрозы экономической безопасности компании ПАО «Аэрофлот».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования можно сделать ряд основных выводов:

1. Качественно новые уровни развития экономики не могут быть достигнуты без эффективности совершенствования организационной структуры предприятия в любой сфере деятельности. В современных условиях предприятие и организация получают право самостоятельного формирования персонала и распоряжения трудовыми ресурсами. Поэтому роль управленческих решений и контроля их выполнения в настоящее время очень велика.

В современных условиях один из методов совершенствования организационной структуры предприятия заключается в контроллинге. Решающим для успеха проектов внедрения систем контроллинга становятся вместе с выборами инструментов контроллинга, прежде всего, их адаптации к основополагающему для предприятия процессу, а также интеграции контроллинга в общие стратегии деятельности предприятий.

2. Исследования теоретического обоснования и практического применения системы контроллинга позволили сделать следующие выводы.

Контроллинг представляет собой реформированную форму управления предприятием, включающую в себя ряд функций управления, но при помощи применения более точного и эффективного метода и подхода к управлению, нацеленного на будущую прибыльную работу предприятия. В результате внедрения систем контроллинга на промышленном предприятии наблюдаются тенденции заметного роста финансовых и хозяйственных результатов деятельности предприятий. За счет методов контроллинга повышается эффективность работы персонала предприятия и всех его видов деятельности.

Контроллинг позволяет вести более рациональный и наглядный учет себестоимости продукции. От правильности выбора метода учета себестоимости зависит качество принимаемых решений.

3. Объектом исследования является деятельность Публичного акционерного общества «Аэрофлот», которое является крупнейшей российской авиакомпанией, основанной 9 февраля 1923 года согласно постановления Совета труда и обороны РСФСР «Об организации Совета по гражданской авиации» и «О возложении технического надзора за воздушными линиями на Главное управление воздушного флота». 25 февраля 1932 года было образовано Главное управление Гражданского воздушного флота (ГУ ГВФ) и учрежденному официальному сокращенному наименованию гражданской авиации страны — «Аэрофлот».

4. В результате проведенного анализа финансового состояния ПАО «Аэрофлот» сделаны следующие выводы:

- имущество ПАО «Аэрофлот» сформировано в основном за счет оборотных активов, в частности дебиторской задолженности, которая в 2018 г. составляет 39% от общей структуры.

- финансовое состояние организации можно охарактеризовать как неустойчивое, что обусловлено снижением собственного капитала и увеличением заёмного;

- в динамике наблюдается тенденция снижения – ухудшения финансовой устойчивости, что связано с ростом запасов;

- показатели ликвидности в целом за период с 2016–2018г. имеют положительную динамику;

- по показателям рентабельности в динамике наблюдается тенденция снижения.

5. В современных условиях предоставление экономической защищенности в функционировании любого предприятия, аппарату управления нужны новейшие инструменты управления. В настоящее время наибольшее число управленцев начали интересоваться исследованиями детализированных проектов (бюджетов) формирования организации. Для выполнения данной работы им и потребуется такой инструмент, как контроллинг.

6. На основании проведенных расчетов с использованием показателей системы контроллинга ПАО «Аэрофлот» руководством могут быть выявлены основные угрозы и проблемы в деятельности компании и разработаны направления их устранения и решения.

Таким образом, применение системы контроллинга позволит руководству более эффективно управлять компанией и снизить вероятность угрозы экономической безопасности компании ПАО «Аэрофлот».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алборов, Р.А. Аудит в организациях промышленности, торговли и АПК. – М: Дело и сервис, 2014. – 464 с.
- 2 Арене, А., Лоббек Дж. Аудит. – М: Финансы и статистика, 2015. – 560 с.
- 3 Баканов, Н.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 416 с.
- 4 Воронина, Л.И. Основы бухгалтерского учета и аудита. – М.: Приор, 2018.– 256 с.
- 5 Грузинов, В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2015.– 208 с.
- 6 Дайле, А. Практика контроллинга. – М.: Финансы и статистика , 2017. – 335 с.
- 7 Друри, К. Введение в управленческий учет и производственный учет. – М: Аудит, 2017.– 560 с.
- 8 Ерофеева, В.А. Учет, информация, управление. – М.: Финансы и статистика, 2017.– 427 с.
- 9 Ирвин, Д. Финансовый контроль.– М.: Финансы и статистика, 2014. – 251с.
- 10 Карминский, А.И. Контроллинг в бизнесе.– М.: Финансы и статистика, 2014. –328 с.
- 11 Кондратова, И.Г. Основы управленческого учета.– М.: Финансы и статистика, 2016. – 143с.
- 12 Кониная, О.В., Борискина, Т.В. Контроллинг. Учебное пособие. – Волгоград.: РПК Политехник, 2015. – 83 с.
- 13 Козлова, Е. П. Бухгалтерский учет в организациях.– М.: Финансы и статистика, 2018.– 800 с.
- 14 Кузина, Е.Л., Сидорина, Т.В., Финансовые результаты предприятия. Учет. Анализ. Аудит. – М.: ПРИОР, 2015. 62 с.

- 15 Майер, Э. Контроллинг как система мышления и управления. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 428 с.
- 16 Манн, Р., Майер, Э. Контроллинг для начинающих. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 300 с.
- 17 Малышева, Л. Контроллинг на предприятии. // Открытые системы . – 2016.– № 1–2.–с. 26–32.
- 18 Нормативный учет затрат как способ управления предприятием/Бухгалтерское приложение.–2017.–№17.–с. 9–16.
- 19 Поляк, Г.Б., Акодис, И.А., Краева, Т.А. Финансовый менеджмент. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2018. – 518 с.
- 20 Поршневу, А.Г., Румянцеву, З.П., Соломатину, Н.А. Управление организацией. – М.: ИНФРА – М, 2014. 669 с.
- 21 Ронова, Г.Н. Финансовый менеджмент. – М.: МЭСИ, 2014. – 115 с.
- 22 Римов, А.В. Методы определения доходов.// Главбух. – 2017.– № 17. – с. 80–84.
- 23 Русак, Н.А., Стражев, В.И., Мигун, О.Ф. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности. – Мн.: высшая школа , 2014. – 398 с.
- 24 Савицкая, Т.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия АПК. – Мн.: ИП Экоперспектива, 2015.– 494 с.
- 25 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Мн.: ИП Экоперспектива , 2015. 498 с.
- 26 Сергеев, И.В. Экономика предприятия.– М.: Финансы и статистика, 2014.– 304 с.
- 27 Смирнов, С.А., Косорукова И.В. Аудит. – М.: МЭСИ, – 2016. – 303 с.
- 28 Смирнов, С.А. Контроллинг. –М.: МЭСИ, 2015. – 188 с.
- 29 Смирнов, Э.А. Основы теории организации. М.: Аудит, ЮНИТИ, 2014.– 375 с.
- 30 Суйц, В.П., Смирнов, Н.Б. Основы российского аудита. – М.: ИЦ АНК ИЛ, ИКЦДИС, 2018.–256 с.

- 31 Терехов, А.А., Терехов, М.А. Контроль и аудит.– М.: Финансы и статистика, 2014. – 208 с.
- 32 Уткин, Э.А. Антикризисное управление. – М.: ЭКМОС, 2018. – 400 с.
- 33 Фалько, С.Г., Носов, В.М. Контроллинг на предприятии. – М.: Знание, 2016.–80 с.
- 34 Фишер, С.Г., Дорнбум, Р., Шмалензи, Р. Экономика. – ДЕЛЮ ЛТД, 2018.– 864 с.
- 35 Хорнби, У., Гэмми, Б., Уолл, С. Экономика для менеджеров. – М.: ЮНИТИ, 2015.–535 с.
- 36 Хорнгрен, Ч.Т., Фостер, Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 415 с.
- 37 Шамхалов, Ф. И. Прибыль – основной показатель результатов деятельности организации//Финансы.–2016.–№6.–с. 19–21.
- 38 Шеремет, А.Д. Управленческий учет. – М.: ИД ФБК – ПРЕСС, 2016 – 512с.