

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,

_____/_____/_____
« ____ » _____ 2021 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

_____/ А.В. Карпушкина /
« ____ » _____ 2021 г.

Выявление угроз финансовой безопасности организации и разработка мер по их устранению (на примере АО «РТК»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.05.01. 2021 120/565. ВКР

Консультант, должность

_____/_____/_____
« ____ » _____ 2021 г.

Руководитель ВКР, к.э.н, доцент

_____/ В.А. Малёв /
« ____ » _____ 2021 г.

Консультант, должность

_____/_____/_____
« ____ » _____ 2021 г.

Автор

студент группы ЭУ – 671

_____/ А.И. Степанова /
« ____ » _____ 2021г.

Консультант, должность

_____/_____/_____
« ____ » _____ 2021 г.

Нормоконтролер, к.э.н, доцент

_____/ Е.Б. Голованов /
« ____ » _____ 2021г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Степанова А.И. «Выявление угроз финансовой безопасности организации и разработка мер по их устранению (на примере АО «РТК». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭиУ – 671, 92с., 14 табл., 2 рис., библиограф. список – 54 наименования.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке мероприятий, связанных с повышением финансовой безопасности предприятия на примере АО «Русская телефонная компания».

Объект исследования: АО «Русская телефонная компания».

Предмет: финансовая безопасность предприятия.

В первой главе работы рассмотрены теоретические основы исследования финансовой безопасности организации.

Во второй главе диплома проведен анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности АО «Русская телефонная компания». Кроме того, проведена оценка финансовой безопасности предприятия и определены особенности финансового контроля и его влияние на финансовую безопасность.

В третьей главе диплома по результатам исследования проведена разработка мероприятий по снижению угроз финансовой безопасности АО «Русская телефонная компания».

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения разработанных мероприятий для повышения уровня финансовой безопасности, а также возможность управление уровнем финансовой безопасности на предприятиях сферы услуг.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	11
1.1 Понятие финансовой безопасности предприятия.....	11
1.2 Основные понятия и значение финансового контроля на предприятии.....	22
1.3 Роль финансового контроля в процессе обеспечения финансовой безопасности предприятия.....	26
2 ВЫЯВЛЕНИЕ УГРОЗ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ АО «РУССКАЯ ТЕЛЕФОННАЯ КОМПАНИЯ»...	32
2.1 Организационная характеристика АО «Русская телефонная компания».....	32
2.2 Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия.....	34
2.3 Оценка финансовой безопасности предприятия.....	37
2.4 Особенности финансового контроля и его влияние на финансовую безопасность АО «Русская телефонная компания».	49
3 РАЗРАБОТКА МЕР ПО УСТРАНЕНИЮ УГРОЗ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	54
3.1 Разработка мероприятий по снижению угроз финансовой безопасности АО «Русская телефонная компания».....	54
3.2 Эффективность разработанных мероприятий.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	79
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	82
ПРИЛОЖЕНИЯ А. Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса.....	88

ПРИЛОЖЕНИЯ Б. Вертикальный анализ бухгалтерского баланса.....	91
ПРИЛОЖЕНИЯ Б. Система индикаторов финансового состояния.....	92
ПРИЛОЖЕНИЯ. Альбом иллюстраций.....	95

ВВЕДЕНИЕ

В современной экономической нестабильности и роста угроз и рисков в экономиках всех стран мира, достижение стабильного уровня финансовой безопасности деятельности становится одним из приоритетов для государства, что особенно актуально в связи с ростом коронавирусной пандемии и высоким уровнем смертности среди трудоспособного населения практически всех стран мира. Проблема ее обеспечения на сегодняшний день актуальна в теории и практике современного финансового менеджмента. Для эффективного управления уровнем финансовой безопасности, как в краткосрочном периоде, так и в долгосрочной перспективе необходимо формирование системы его адекватной оценки.

Индикаторные методы оценки финансовой безопасности предлагают расчет ряда финансовых показателей, в частности, таких как коэффициент покрытия, коэффициент автономии, уровень финансового левериджа, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала. Результаты расчетов сравниваются с пороговыми значениями. Большое количество показателей, которые часто изменяются разнонаправлено, создает определенные сложности в формулировке выводов об уровне финансовой безопасности.

Также существуют методики, предлагающие формирование единого комплексного показателя финансовой безопасности предприятия путем умножения или сложения принимаемых во внимание индикаторов. При этом актуальна проблема трактовки и сопоставления результатов, поскольку пороговые уровни и значимость отдельных индикаторов финансовой безопасности не могут быть одинаковы для предприятий различных отраслей и моделей ведения бизнеса. Кроме того, существуют и качественные характеристики, нефинансовые

показатели, влияние которых существенно. Необходимо принимать их во внимание для комплексной оценки уровня финансовой безопасности.

С точки зрения практики, проблема финансовой безопасности предприятия заключается в отсутствии на сегодняшний день адекватных универсальных методов оценки ее уровня. Безусловно, менеджеры компании имеют представление об угрозах безопасности организации, и в принятии решений руководствуются необходимостью эти угрозы предотвратить либо сгладить их воздействие. Но в большинстве случаев, эта информация только в головах управленцев, что обуславливает наличие риска упустить существенные угрозы из виду. На практике процесс оценки и управления финансовой безопасностью было эффективнее организовать при возможности измерения ее уровня путем расчета единого комплексного показателя. Но на сегодняшний день отсутствует универсальная методика, позволяющая рассчитывать агрегированный показатель, соответствующий целям организации. При этом часто при обеспечении экономической безопасности происходит подмена понятий и перекос внимания в сторону одной из функциональных составляющих – силовой безопасности. Большинство же небольших предприятий обеспечению экономической, а в том числе и финансовой безопасности должного внимания не уделяет. Функции по оценке и поддержанию необходимого уровня финансовой безопасности лежат на руководителе предприятия и руководителях финансовых служб. Часто оценка финансовой безопасности подменяется оценкой финансовой устойчивости, что в принципе не верно, поскольку данные понятия не тождественны.

В исследование феномена финансовой безопасности внесли вклад такие ученые, как Л. Абалкин, Р. Беков, В. Бурцев, Г. Вечканов, В.Ворожихин, А. Градов, Б. Губин, В. Загашвили, Е. Иванов, А. Колосов, Ю. Кобрин, Н. Кремлев, Е. Олейников, В. Павлов, Б. Прокопов, В. Сенчагов, М. Сергеев, В. Федоров, В. Ярочкин, и др.

При этом на текущий момент имеет место недостаточная теоретическая проработанность понятийного аппарата в области финансовой безопасности,

несовершенство теоретического инструментария ее оценки. Отсутствие адекватной оценки влечет за собой возникновение сложностей в управлении уровнем финансовой безопасности предприятия.

Недостаточная изученность, актуальность, теоретическая и практическая значимость проблемы обусловили постановку цели работы.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке мероприятий связанных с повышением финансовой безопасности производственного предприятия на примере АО «Русская телефонная компания».

Реализация данной цели обуславливает постановку и решение следующих задач:

- дать понятие финансовой безопасности предприятия;
- рассмотреть основные понятия и значение финансового контроля на предприятии;
- охарактеризовать роль финансового контроля в процессе обеспечения финансовой безопасности предприятия;
- дать общую характеристику и проанализировать динамику основных экономических показателей АО «Русская телефонная компания»;
- провести анализ уровня финансовой безопасности АО «Русская телефонная компания»;
- разработать мероприятия по повышению финансовой безопасности АО «Русская телефонная компания»;
- произвести оценку эффективности разработанных мероприятий.

Объект исследования: АО «Русская телефонная компания».

Предмет: финансовая безопасность предприятия.

Нормативно-правовая база представляет собой нормативно-правовые акты федерального уровня (Федеральный закон № 390-ФЗ от 28 декабря 2010 года «О безопасности», Указ Президента РФ от 31 декабря 2015 года № 683 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации», Указ Президента РФ от 13 мая 2017 года № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской

Федерации на период до 2030 года») и международного уровня (по менеджменту риска (ISO 31000:2009), являющиеся центральным звеном национальных стандартов (ГОСТ Р).

Информационная база – систематизированный материал, собранный на производственной практике в АО «Русская телефонная компания».

При выполнении работы использованы следующие методы научного исследования: общенаучные (анализ, синтез, классификация, обобщение, наблюдение, а также метод экспертных оценок и шкалирования); частнонаучные (регрессионный анализ (адаптация многофакторной регрессионной модели и расчёт интегрального показателя уровня экономической безопасности организации), стандартные приёмы анализа финансового состояния организации (горизонтальный, вертикальный, коэффициентный, сравнительный анализ), метод планирования на основе бухгалтерской отчётности.

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения разработанных мероприятий для повышения уровня финансовой безопасности, а также возможность управление уровнем финансовой безопасности на предприятиях сферы услуг.

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы и приложений. Общий объём работы 93 страниц. Выпускная квалификационная работа иллюстрирована 16 таблицами и 14 рисунками. Список использованной литературы включает в себя 54 источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие финансовой безопасности предприятия

Финансовую безопасность любого хозяйствующего субъекта можно рассматривать как составной элемент общего понятия «безопасности» предприятия, поскольку любой негативный эффект влечет за собой ущерб, который с течением времени трансформируется в денежное выражение, то есть выливается в чисто экономическую составляющую ущерба.

На современном этапе развития большинство российских предприятий находятся в тяжелом финансовом состоянии и переживают спад предпринимательства. Дестабилизирующее влияние на работу предприятий делают негативные внешние и внутренние факторы различного характера: экономического, политического, социального и другого. При таких обстоятельствах особую актуальность приобретает проблема финансовой безопасности предприятий, которая имеет важное значение не только для предпринимателей, но и для государства в целом.

Формирование механизма управления финансовой безопасностью предприятия, который обеспечит стабильное развитие и поможет противостоять внутренним и внешним угрозам, надо начинать с четкого определения функциональных составляющих финансовой безопасности предприятия.

Весомый вклад в освещение проблем финансовой безопасности предприятия сделало много отечественных и зарубежных ученых, среди которых следует выделить Олейникова, С. Покропивного, М. Бендикова, С.М. Ильяшенко, И.А. Дмитриева, А.В. Кириенко, С. Шкарлет, А. Головченко, Т. Сухорукова, В. Шлемко, И.З. Варламый. Однако, несмотря на большое количество научных

разработок по этой тематике, по-прежнему более детального исследования требуют вопросы структуры финансовой безопасности предприятия, поскольку отсутствует единство взглядов ученых на этот проблемный вопрос. Тем не менее, авторы сходятся во мнении, что для достижения наивысшей эффективности своей деятельности субъекты хозяйствования должны провести работу по обеспечению максимальной безопасности основных функциональных составляющих финансовой безопасности, которые существенно отличаются по своему содержанию, способами обеспечения уровня финансовой безопасности каждой из них.

Проведем анализ понятия «финансовая безопасность предприятия». В научной литературе, несмотря на относительно недавний срок появления такого направления как финансовая безопасность до сих пор не выработано единого подхода к сущности данного термина и его составляющих. Что наш взгляд, связано с тем, что процесс определения сущности финансовой безопасности достаточно сложен, нуждается в постоянной доработке в связи с постоянно меняющимися условиями ситуации в области финансирования на всех уровнях (макро, мезо и микро).

Финансовая безопасность хозяйствующих субъектов является частью финансовой безопасности любого государства, потому что именно они создают добавленную стоимость, формирующую валовой внутренний продукт (ВВП). Кроме того, поскольку хозяйствующие субъекты являются также и налогоплательщиками, влияющими на создание доходной части государственного и местных бюджетов. Следовательно, высокий уровень компаний финансовой безопасности будет гарантировать, что государство может выполнять свои функции и обеспечивать экономическое развитие, повышение социальных стандартов.

Деятельность предприятия всегда сопровождается возникновением большого количества угроз, которые могут вызвать финансовую незащищенность.

Проведём краткую систематизацию взглядов ученых на проблему финансовой

безопасности. Как показывает наше исследование, большинство ученых склонны рассматривать финансовую безопасность на макроуровне (уровне государства), а затем экстраполировать ее на микроуровень (уровень предприятий и индивидуальных предпринимателей).

Одно из самых известных определений принадлежит В.И. Бобошко, который рассматривал ФБП «... с точки зрения количественно и качественно детерминированного уровня финансового состояния предприятия, обеспечивающего стабильную защищенность его приоритетных сбалансированных финансовых интересов от идентифицированных реальных и потенциальных угроз внешнего и внутреннего характера, параметры которого определяются на основе его финансовой философии и создают необходимые предпосылки финансовой поддержки его устойчивого роста в текущем и перспективном периоде» [6, с. 22].

Следует отличать понятия финансовая безопасность и экономическая безопасность предприятия.

Экономическая безопасность предприятия (ЭБП), понятие намного шире и включает в себя ФБП. Само понятие ЭБП – сложная категория, включающая в себя определенные компоненты. Однако в литературе можно увидеть разное количество составляющих экономической безопасности, что связано с использованием разных подходов к выбору ее составляющих.

Так, исследователям А.Ф. Зимину, В.М. Тимирьяновой удалось выделить 3 основных подхода к определению составляющих экономической безопасности: «системная, ресурсная и функциональная» [15, с. 4]. Каждый из указанных ими подходов характеризуется своим количеством компонентов, характеризующих сущность экономической безопасности (таблица 1.1).

Анализ научной литературы позволяет сделать вывод, что большинство ученых отстаивают функциональный подход. Кроме того, все вышеперечисленные подходы выделяют финансовую безопасность как компонент экономической безопасности.

Большинство исследователей и специалистов, чье мнение мы также разделяем, считают, что финансовая безопасность является основным элементом экономической безопасности.

Таблица 1.1 – Компоненты понятия экономической безопасности с позиции разных подходов

Подход к определению экономической безопасности	Компонент подхода
Системный	Технологический, ресурсный, финансовый, социальный
Ресурсный	Безопасность капитала, безопасность персонала, безопасность информации и технологий, безопасность техники и оборудование, защита прав
Функциональный	Финансовые, интеллектуальные и человеческие ресурсы, технические и технологические, политико-правовые, информационные, экологические, энергетические, корпоративные

Она имеет фундаментальное влияние на финансовый потенциал предприятия. Следовательно, финансовую безопасность предприятия можно рассматривать как незаменимый и основной элемент экономической безопасности, который направлен на сохранение стабильности внутренней экономической системы, повышение конкурентоспособности и привлечение инвестиций.

Как экономическая категория «финансовая безопасность предприятия» может быть проанализирована как самостоятельное исследование. Это связано со следующими обстоятельствами:

- ее направленностью на обеспечение бизнеса необходимыми ресурсами;
- финансовые операции и циркуляция финансовых потоков предприятия носят постоянный характер в случае ведения бизнеса;
- финансы играют ключевую роль в обеспечении стабильного экономического роста предприятия;
- наиболее опасны последствия финансового риска для предприятия.

Итак, финансовую безопасность предприятия можно представить как выявленную систему реальных и потенциальных внешних и внутренних угроз, которые могут повлиять на финансовые интересы предприятия.

Мы можем дать еще несколько определений финансовой безопасности. Например, ученые Е.Н. Клочкова, В.И. Кузнецов, Т.Е. Платонова под финансовой безопасностью предприятия определяют как защиту финансовых интересов бизнеса на всех уровнях финансовых связей; снабжения населения, предприятий, организаций и учреждений, регионов, отраслей и секторов экономики [20, с. 61].

Финансовая безопасность предприятия должна обеспечивать ее развитие и стабильность.

Анализ финансовой безопасности как важный этап деятельности предприятия показывает соответствие ее финансовых и экономических возможностей компании сложившимся условиям на рынках и в стране [21, с. 15], что позволяет дать объективную оценку правильности и целесообразности выбранной финансовой стратегии. Поэтому финансовую безопасность предприятия можно охарактеризовать также как систему, направленную на создание (корректировку) и реализацию эффективных финансовых стратегий в динамично изменяющихся рыночных условиях внешней бизнес-среды.

Обобщая вышесказанное представим научные взгляды российских авторов к определению сущности «финансовая безопасность предприятия» (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Систематизация взглядов на сущность экономической категории «финансовая безопасность предприятия»

Авторы понятия	Общее в трактовках авторов
Комплексный подход	
А.Е. Суглобов, С.А. Хмелев, Е.А. Орлова [27, с. 22]	.. часть экономической политики государства и совокупность комплекса мер по защите бизнеса от внешних и внутренних финансовых угроз, реализации финансовых интересов, а также как достижения устойчивого развитие предприятия
Ресурсный подход	
В.В. Криворотов, А.В. Калина, Н.Д. Эриашвили [21, с. 105]	.как наиболее полное и эффективное использование различных видов корпоративных ресурсов для обеспечения стабильного функционирования предприятия в кратко- и долгосрочном периодах
Финансовый подход	
Е.Н. Кнышова, Е.Е. Панфилова [17, с. 15]	.как часть экономической безопасности фирмы и выделения финансовой безопасности в отдельное направление

	деятельности, для построения эффективной финансовой системы, выполнения финансовых обязательств и наращиванию финансовых активов
--	--

Следует отметить, что уровень экономической безопасности компании можно охарактеризовать степенью согласованности во времени и пространстве интересов компании и ее контрагентов (клиентов, поставщиков, конкурентов, инвесторов, государства и общества). Под интересами предприятия понимается его взаимодействие с субъектами среды, которое осуществляется постоянно или на ограниченный период времени, принудительно или по выбору компании. Прибыль должна быть результатом такой связи. Экономические интересы являются главными среди всех интересов компании. Положение компании на рынке и состояние конкурентоспособности продукции в первую очередь отражаются этими экономическими интересами. Доля финансовых интересов в экономической больше.

В научной литературе существуют различные точки зрения на функциональный состав финансовой безопасности предприятий, представленные в таблице 1.3.

А.Е. Суглобов, С.А. Хмелев, Е.А. Орлова выделяют следующие базовые составляющие: экономическая, интеллектуально-кадровая, технико-технологическая, информационная, политико-правовая, силовая и экологическая составляющие [27, с. 52]. Л. А. Чалдаева соглашается с такой структурой финансовой безопасности, однако не учитывает силовую составляющую [32, с. 202].

Л.Н. Чечевицына, И.Н. Чуев настаивают, что к этому списку надо добавить еще интерфейсную составляющую, которая отражает отношения предприятия с контрагентами [35, с. 69].

По мнению В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, целесообразно перечень базовых составляющих финансовой безопасности дополнить корпоративной составляющей финансовой безопасности, которая учитывает такие процессы, как реорганизация, рейдерские захваты предприятий, процессы перераспределения

пакетов акций между учредителями [38. с. 69].

Экономист Н.А. Сафронов приводит более широкий перечень составляющих финансовой безопасности: экономическая, кадровая, технологическая, интеллектуальная, информационная, рыночная, интерфейсная, правовая, экологическая, силовая, энергетическая, социальная, ресурсная, техногенная [41, с. 150].

И.П. Воробьев, Е.И. Сидорова, А.Т. Глаз предлагают выделять такие составляющие финансовой безопасности: экономическая, интеллектуальная, кадровая и информационная [39, с. 69].

Интересной является структура финансовой безопасности, приведенная в работе В.П. Самарина, Г.В. Черезов, Э.А. Карпов. Они считают, что финансовая безопасность состоит из: внутриорганизационных составляющих, в которые входят экономическая, интеллектуальная, кадровая, технологическая, правовая, информационная, экологическая и силовая безопасность; внеорганизационных составляющих (рыночная, информационная безопасность) [42, с. 68].

Таблица 1.3 – Подходы к определению функциональных составляющих финансовой безопасности предприятий

Автор	Составляющие финансовой безопасности предприятия
А.С. Арзамов [49, с. 105]	экономическая, интеллектуально-кадровая, технико-технологическая, информационная, политико-правовая, силовая и экологическая
В.М. Семенова [50, с. 15]	экономическая, интеллектуально-кадровая, технико-технологическая, информационная, политико-правовая, экологическая
А.Ф. Зимин, В.М. Тимирьянова [46, с. 109]	экономическая, интеллектуально-кадровая, технико-технологическая, информационная, политико-правовая, силовая, экологическая, интерфейсная
В.А. Богомолва [45, с. 19]	экономическая, интеллектуально-кадровая, технико-технологическая, информационная, политико-правовая, силовая, экологическая, корпоративная
Л.Н. Чечевицына, Е.В. Хачадурова [40, с. 69]	экономическая, кадровая, технологическая, интеллектуальная, информационная, рыночная, интерфейсная, правовая, экологическая, силовая, энергетическая, социальная, ресурсная, техногенная
В.Д. Грибов, В.П. Грузинов [38, с. 12]	внутриорганизационные составляющие (экономическая, кадровая, информационная, технологическая, правовая,

Похожая структура приведена в работе В.А. Богомолов, Н.Д. Эриашвили, Е.Н. Барикаев, однако из состава организационных элементов исключают интеллектуальную составляющую, зато, внеорганизационные составляющие, кроме рыночной, учитывают еще и интерфейсную составляющую [44, с. 24]. Такая же классификация приведена и в работе Е.Ю. Алексейчева, М.Д. Магомедов, И.Б. Костин [47].

Таким образом, по настоящее время вопросы составляющих финансовой безопасности предприятия находятся в стадии обсуждения.

Обобщая существующие подходы можно увидеть, что большинство ученых выделяют следующие составляющие:

- экономическая (рентабельность);
- интеллектуально-кадровая;
- организационно-технологическая;
- политико-правовая;
- информационная;
- экологическая;
- силовая составляющие.

Надо согласиться, что именно этот перечень наиболее полно и точно характеризует финансовую безопасность предприятий все отраслевой зависимости.

Рассмотрим подробнее каждую из этих составляющих.

Экономическая составляющая заключается в деятельности предприятия, направленная на обеспечения должного уровня ликвидности, рентабельности, платежеспособности предприятия. Она зависит от уровня обеспеченности предприятия финансовыми ресурсами, а также их правильного использования. Основными угрозами этой составляющей является переменная кредитная, валютная и налоговая политика государства, инфляционные процессы, а также

некачественное финансовое планирование и непрофессиональные действия руководства и сотрудников финансового отдела.

Интеллектуально-кадровая составляющая предполагает эффективное управление персоналом и использования потенциала трудовых ресурсов предприятия, разработка мотивационных программ, подбор и обучение персонала. Основными угрозами этой составляющей является переманивание специалистов конкурентами, недостаточная квалификация работников и невыполнения ими служебных обязанностей, отсутствие социального обеспечения и карьерных перспектив.

Организационно-техническая составляющая характеризует эффективность использования предпринимательских ресурсов. Своевременное обновление технической базы, использование инновационных и энергосберегающих технологий в процессе предпринимательства, технологическая независимость предприятия помогут поддерживать эту составляющую на должном уровне и выпускать конкурентоспособную продукцию. Главными угрозами этой составляющей являются высокие цены и кредиты, недостаточный выбор техники и материалов, быстрый технический прогресс, неправильная загруженность персонала, неэффективная организация процесса.

Политико-правовая составляющая зависит от правомерного сотрудничества с властью и контрагентами, соблюдении предприятием всех нормативно-правовых документов, регулирующих его деятельность. Правильно организована работа юридического отдела будет способствовать всестороннему юридическому обеспечению деятельности предприятия и поможет повысить уровень политико-правовой безопасности. Основными угрозами являются политические кризисы и военные действия, нестабильная нормативно-правовая база, нарушения норм законодательства и получения незаконных прибылей.

Информационно-аналитическая составляющая предусматривает обеспеченность предприятия качественной релевантной информации, а также ее надежную защиту от посягательств конкурентов. Эта составляющая обеспечивает

взаимосвязь между руководством предприятия, сотрудниками и внешней средой через обмен информацией. Главные угрозы: хакерские атаки и компьютерные вирусы, утечка информации, отсутствие связи между подразделениями, отсутствие необходимого программного обеспечения.

Экологическая составляющая проявляется в соблюдении предприятием в ходе предпринимательской деятельности всех норм и стандартов по содержанию вредных веществ, соблюдение экологических параметров продукции. Главными угрозами этой составляющей являются экологические катастрофы, природные катаклизмы, неправильные расчеты на стадии выпуска новой продукции и использования технологий и оборудования, загрязняющих окружающую среду и угрожающих жизни работников, несоблюдение работниками правил безопасности.

Силовая составляющая предполагает обеспечение безопасности персонала предприятия, его имущества, капитала, коммерческих тайн и тому подобное. Для решения этих вопросов целесообразно создать на предприятии отдел или службу безопасности. Среди угроз этой составляющей выделяют такие: рейдерские атаки, хулиганские действия, рост активности криминальных группировок, неэффективная система хранения ценностей на предприятии, отсутствие охранных систем и службы безопасности.

Анализ научных мнений позволяет определить перечень финансовых интересов бизнеса, в который входят: максимальное повышение благосостояния владельцев предприятий; увеличение доходности собственного капитала; достаточность финансовых ресурсов на всех этапах жизненного цикла бизнеса; финансовая устойчивость компании в условиях ее роста; высокий уровень инвестиционной активности и эффективности вложений; эффективная нейтрализация финансовых рисков; высокий уровень финансовой инновационной активности, а также быстрое преодоление финансового кризиса.

Для организации мониторинга финансовых интересов предприятия и формирования системы приоритетных интересов необходимо их

систематизировать (таблица 1.4).

Обзор различных определений и компонентов составляющих сущность ФБП подтверждает, что данная экономическая категория многогранна и сложна, что обосновывает наличия комплексного подхода для определения ее характера. Принимая во внимание основные характеристики ФБП дадим авторскую трактовку понятия.

Таблица 1.4 – Классификация финансовых интересов предприятий

Критерии систематизации финансовые интересы предприятия	Виды финансовых интересов предприятия
Фокус	Наличие капитальных вложений. Максимизация прибыли Оптимизация взносов в бюджет Рост рыночной стоимости акций
Природа	Естественный (достаточность капитала и вложений, максимизация прибыли) Принудительный (оптимизация бюджетных ассигнований)
Уровень значимости	Стратегический Текущий (тактический)
Среднее время	Приоритетное заранее планированное
Уровень изоляции	Корпоративный Предприятия Структурные единицы Индивидуальный сотрудник
Функциональный	Виды деятельности Функции управления

По нашему мнению, финансовая безопасность – это такое финансовое положение предприятия, которое характеризуется балансом финансовых интересов и способностью обеспечить их реализацию; устойчивостью к негативному влиянию внутренних и внешних угроз и рисков бизнес-среды предприятия; способностью обеспечивать финансовое равновесие и устойчивую финансовую стабильность предприятия, и его развитие в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Данное определение в отличие от определения А.Е. Суглобова, С.А. Хмелева, Е.А. Орловой позволяет идентифицировать финансовое положение предприятия на всех этапах жизненного цикла во взаимосвязи со спецификой возникающих рисков и угроз с учетом факторов бизнес-среды, тем сам позволяет на ранних этапах выявить проблемные места в деятельности предприятия.

Рассмотрев определение финансовой безопасности предприятия, данное разными учеными, мы можем выявить ключевые особенности этой категории [28]: обеспечение равновесия и устойчивого финансового положения; способствует эффективной деятельности предприятия; позволяет на ранних этапах выявить проблемные места в деятельности предприятия; нейтрализует кризис и предотвращает банкротство.

1.2 Основные понятия и значение финансового контроля на предприятии

Качественное управление деятельностью любого экономического субъекта хозяйствования в рыночных условиях невозможно без постоянного мониторинга финансово-хозяйственных процессов, внедрения действенных систем управления и внутреннего контроля.

Термин «контроль» в переводе с французского языка означает – ведущийся в двух экземплярах список (фр. «controle», «role» – свиток, список). Данный термин на французском языке также означал проверку ведения книг и употребления сумм, т.е. чьих-либо действий. В переводе с немецкого языка контроль (нем. «Kontrolle») означает наблюдение и проверку деятельности кого-либо или чего-либо. По мнению специалистов, полный смысловой аналог данного понятия, а также глагола «контролировать», при переводе с европейских языков на русский язык – отсутствует. Исходя из этого, в настоящее время термин «to control» в иностранных изданиях означает – «управлять» или «регулировать», а на русском языке «контролировать» – проверять соответствие чего-либо установленным параметрам.

В современной литературе, контроль представляет собой многогранное и сложное социальное и управленческое явление. Сущность контроля проявляется в совпадении объекта контроля и управления, контроль – это часть единой системы управления. Если управление направлено на то, чтобы управляемый объект достиг определённого целевого показателя, то контроль - обеспечивает поведение

и состояние объекта управления, способствующие получению им данного результата. Исходя из этого положения: предметом управления становится достижение поставленной цели, а предметом контроля – поведение и состояние объекта управления и контроля.

Таким образом, контроль – это одна из основных управленческих функций. Он осуществляется на основе мониторинга поведения объекта управления с целью обеспечения его оптимального функционирования (оценка полученных результатов и их сравнение с установленными ранее показателями). На основе контрольной информации происходит адаптация поведения объекта управления путём принятия координирующих управленческих решений.

В практике управления контроль подразделяется на 2 вида: внешний и внутренний. Понятие внешний контроль осуществляют сторонние по отношению к организации субъекты управления (внешняя среда) - такие как, государственные органы (финансовые, налоговые и др.), общественность, потребители, другие контрагенты (аудиторы, кредитные учреждения, поставщики, страховые фонды, акционеры и пр.).

Внутренний контроль осуществляется на уровне хозяйствующего субъекта (микро-уровень) собственными органами управления администрация, учредители, персонал). Внутреннему контролю присуща двойственная роль в управлении предприятием - с одной стороны, он является базой для всех уровней и направлений управленческой деятельности, а с другой – функционирует как самостоятельная функция. Система внутреннего контроля представляет собой направленную на обеспечение рациональной эффективности деятельности организации многостороннюю совокупность действий и процессов, определённых требованиями управленческой системы в целом. Также отдельные учёные-экономисты воспринимают внутренний контроль как систему выявления, своевременной корректировки и предотвращения существенных ошибок на всех стадиях процесса управления. Внутренний и внешний виды контроля тесно взаимосвязаны: результативность и качество внутреннего контроля обеспечивают

эффективность деятельности хозяйствующего субъекта в целом, в методике проведения внешнего контроля большое значение уделяется внутреннему контролю.

В литературе существуют несколько подходов к определению понятия «финансовый контроль». Среди авторов и исследователей, которые рассматривали и изучали финансовый контроль, можно назвать таких ученых, как П. Хорват, Х.-Ю. Кюппер, И. Вебер, Д. Шнайдер, Д. Хан, Э. Майер, Р. Манн и другие. Исследование контроллинга в России началось позднее, нежели в западных странах. Однако такие исследователи, как С.Г. Фалько, А.И. Карминский, В.В. Ермоленко, С.Г. Маликова, и другие, изучают, развивают и популяризируют идеи финансового контроля в отечественной экономической науке.

Финансовый контроль выступает одной из функций финансового управления – управления денежными средствами, финансовыми ресурсами с целью развития предприятия [21, с. 230].

Авторы, изучающие вопросы финансового контроля, трактуют его по-разному. Так, авторский коллектив во главе с редактором А.А. Говорин считает, что финансовый контроль – это мониторинг, выявление фактического состояния финансовых показателей деятельности по отношению к заданным [26, с. 207].

В.К. Сенчагов, С.Н. Митяков трактуют финансовый контроль как «совокупность действий и операций по проверке финансовых и связанных с ними вопросов деятельности субъектов хозяйствования и управления с применением специфических форм и методов его организации» [25, с. 41].

Так, В.В. Криворотов, А.В. Калина, Н.Д. Эриашвили, изучая финансовый контроль, обращают внимание на то, что в данном случае действия направлены больше на узкие места деятельности, вызывающие внимание; при этом основной критерий – отклонение факта от плана, обнаружение неточностей в короткий период [21, с. 65].

Отсутствие внимания к управлению финансовыми потоками приводит к потере эффективности, нарушениям сроков оплаты и финансовой

нерентабельности компаний. Именно поэтому важно разработать систему финансового контроля операций. При наличии такой системы проводится интеграция со всей системой управления институтом, а также появляется возможность формирования системного управления денежными потоками, средствами и финансовыми операциями. Финансовый контроль позволяет выработать такие стратегии дальнейшего развития, при которых будут просчитаны последствия тех или иных принимаемых управленческих решений, а также минимизированы возможности наступления риска. Так, на рисунке 1.1 представлены принципы управления при финансовом контроле.

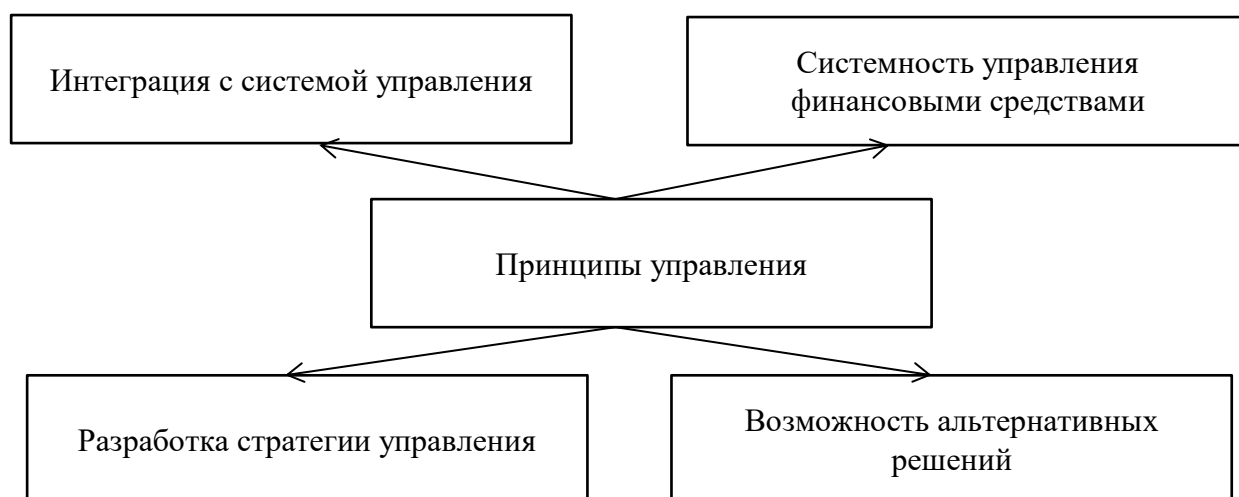


Рисунок 1.1 – Принципы управления при финансовом контроле

Суть и содержание финансового контроля можно отразить в следующих положениях [21, с. 232].

Во-первых, методологическая помощь в финансовом управлении. Финансовый контроль помогает сформулировать стратегии, политику, способы и методы, а также возможности распределения денежных ресурсов и направления финансовых потоков.

Во-вторых, сбор необходимой информации о финансах и денежных средствах.

В-третьих, подготовка управленческих решений, прогнозирование возможных негативных последствий.

В-четвертых, предотвращение и минимизирование негативных последствий принятых управленческих решений.

В-пятых, сбор и обработка актуальной информации о финансовых операциях и иной финансовой деятельности институтов.

В-шестых, организация, ведение и предоставление отчетности.

В-седьмых, контроль над выполнением сформулированных финансовых стратегий и политики, а также над всеми финансовыми операциями.

Так, мы видим, что финансовый контроль является важнейшей и неотъемлемой частью системы управления финансовой безопасностью предприятия. Формирование системы финансового контроля в финансовых институтах на данный момент является одной из главных задач, стоящих перед руководством, так как это позволяет добиться эффективности предприятия.

1.3 Роль финансового контроля в процессе обеспечения финансовой безопасности предприятия

Современное состояние развития экономики характеризуется радикальными изменениями условий функционирования предприятий. Для этого периода характерными чертами являются обретение полной хозяйственной независимости предприятиями, повышение ответственности руководителей за принимаемые управленческие решения и их последствия, усиление конкурентной борьбы, внедрение новых ресурсо-, энерго- и трудосберегающих технологий, диверсификация видов деятельности, усиление нестабильности внешнего окружения и самостоятельное решение задач обеспечения экономической безопасности.

Эти условия выдвигают повышенные требования к системам управления и контроля за деятельностью предприятий с целью обеспечения их выживаемости и развития в трансформационной экономике, что обуславливает необходимость создания соответствующего управленческого потенциала предприятия,

способного организовать проведение адекватных внутриорганизационных изменений, соответствующих тенденциям развития рынка [2, с. 202].

В первую очередь это относится к формированию экономических и рыночных критериев обеспечения финансовой безопасности, повышению требований к гибкости управления и адаптации предприятий к изменениям внешней среды. Научно-технический прогресс и изменения внешней среды выдвигают повышенные требования к предприятиям, которые превращаются во все более сложные системы, управление которыми должно соответствовать сложности внешней и внутренней среды предприятия.

Для решения усложняющихся задач управления предприятиями и его подсистемами отечественные и зарубежные специалисты все чаще обращаются к финансовому контролю, который рассматривается как функционально обособленное направление работы на предприятии, связанное с обеспечением управленческой команды данными о результатах деятельности предприятий для принятия эффективных оперативных и стратегических решений.

Основная цель финансового контроля заключается в диагностировании технико-экономического состояния, сравнении его с прогнозным или планируемым, выявлении основных закономерностей и тенденций его развития и разработке проактивных действий по предупреждению негативного влияния факторов на результативность деятельности предприятия посредством корректировки реализуемой стратегии или разработки новой. Предметом финансового контроля являются технико-экономические и финансовые показатели работы, выступающие своего рода индикаторами, динамика изменения которых характеризует состояние предприятия [1, с. 103].

Практика использования финансового контроля позволяет сделать вывод, что предприятие в этом случае быстрее адаптируется к постоянно изменяющейся внешней среде. При этом адаптация предопределяет не только выживание, но и способность к развитию, обеспечивая трансформацию элементов хозяйственной деятельности и системы управления в нужном направлении.

Применение механизма финансового контроля обеспечивает своевременный поиск слабых сторон в деятельности предприятия и ликвидацию «узких» мест, возникающих в различных технологических процессах, подсистемах и сферах деятельности предприятия, а также формирование стратегических альтернатив развития предприятия. В управленческой цепочке действий финансовый контроль находится на последнем месте и обеспечивает на основе выявленных тенденций и рассчитанных отклонений обратную связь системы, корректируя реализуемые стратегии.

Учитывая положительный опыт применения финансового контроля для обеспечения эффективного управления предприятием с целью повышения его устойчивости, актуализируется применение этого механизма для решения задач по обеспечению финансовой безопасности предприятия.

Под этим термином понимается такое его состояние, при котором обеспечивается достижение запланированных результатов хозяйственной деятельности, за счет наиболее эффективного использования всех видов ресурсов, устойчивого развития и защиты от имеющихся и потенциальных угроз со стороны внешней и внутренней среды.

Особое значение решение задач по обеспечению финансовой безопасности имеет для предприятий базовых отраслей, состояние большинства из которых не позволяет обеспечить их устойчивое функционирование в краткосрочной перспективе и развитие в долгосрочной.

В связи, с чем актуализируются задачи проведения необходимых изменений и контроля за их реализацией на предприятии, которые направлены на обеспечение выживаемости, адаптации и устойчивого их развития в новых условиях хозяйствования и изменяющихся условиях среды.

Вместе с тем проведенный анализ научных публикаций по исследуемому вопросу позволил установить, что вопросам разработки и реализации механизма обеспечения финансовой безопасности и финансового контроля на предприятиях, формирующих экономический потенциал, уделяется недостаточное внимание, что

актуализирует необходимость решения этих задач как в теоретическом, так и в практическом аспектах.

Комплексный подход к финансовому контролю в системе финансовой безопасности организации отражён в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Комплексный подход к разработке финансового контроля в системе финансовой безопасности

Цель	Подцель	Задачи	Методы и инструментальные средства
Разработка системы контроля финансовой безопасности	Теория Финансового контроля	Совершенствование концептуальных основ управления финансовой безопасностью. Значительные изменения организационных и экономических условий для эффективного управления. Выявление и классификация факторов, влияющих на финансовую безопасность.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обзорный анализ концепции финансовой безопасности 2. Исследование содержания и классификации финансовой безопасности. 3. Реализация принципов эффективности конкурентоспособных организаций
	Методическое обеспечение финансового контроля	Анализ и гармонизация методик расчета финансовой безопасности с учетом международных стандартов. Разработка схемы информационных потоков в системе управления финансовой безопасностью. Исследование и разработка методов анализа и контроля экономической безопасности.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Метод анализа коэффициентов. 2. Факторный анализ 3. Анализ с использованием финансовых матриц 4. Качественный анализ финансовых потоков. 5. Горизонтальные и вертикальные методы анализа финансовых потоков 6. Методы составления сводных статистических таблиц финансовых потоков.
	Становление системы финансового контроля	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка информационно-аналитической системы проверки финансовой безопасности. 2. Совершенствование экономической политики в части передачи полномочий по контролю финансовой 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка управленческой отчетности для проверки финансовой безопасности. 2. Разработка внутренних стандартов контроля финансовой безопасности.

		безопасности специализированной службе.	
--	--	---	--

Механизм обеспечения финансовой безопасности предприятия возможен на основе матричного подхода, позволяющего осуществлять контроль за формирующими ее факторами, изменение которых обуславливает своевременную разработку адекватных управленческих решений по повышению уровня финансовой безопасности. Для решения поставленной задачи можно предложить методический подход, позволяющий на основе расчета индексов определять степень влияния экстенсивных и интенсивных факторов на уровень экономической безопасности предприятия, а также разрабатывать и корректировать стратегические альтернативы ее повышения с использованием сформированной системы показателей. В основу разработки методического подхода положена идея построения матричной модели, позволяющей формировать на основе исходных показателей систему критериев, характеризующих уровень финансовой безопасности предприятия.

Приоритетным направлением защиты здесь выступает финансовая безопасность, так как является звеном, которое участвует в функционировании любой из областей деятельности организации и организует движение различных финансовых потоков, на которых строится работа организации:

- 1) установление показателей финансовой безопасности организации;
- 2) создание способов обеспечения необходимого уровня безопасности.

Осуществление постоянного финансового контроля на предприятиях позволит более эффективно использовать имеющиеся ресурсы с целью обеспечения их стабильной работы и экономического роста, а также повышения уровня как финансовой, так и экономической безопасности.

Выводы по разделу один

Таким образом, анализ финансовой безопасности как важный этап

деятельности предприятия показывает соответствие ее финансовых и экономических возможностей компании сложившимся условиям на рынках и в стране, что позволяет дать объективную оценку правильности и целесообразности выбранной финансовой стратегии. Поэтому финансовую безопасность предприятия можно охарактеризовать также как систему, направленную на создание (корректировку) и реализацию эффективных финансовых стратегий в динамично изменяющихся рыночных условиях внешней бизнес-среды. При этом, финансовый контроль является важнейшей и неотъемлемой частью системы управления финансовой безопасностью предприятия. Формирование системы финансового контроля в финансовых институтах на данный момент является одной из главных задач, стоящих перед руководством, так как это позволяет добиться эффективности предприятия.

2 ВЫЯВЛЕНИЕ УГРОЗ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ АО «РУССКАЯ ТЕЛЕФОННАЯ КОМПАНИЯ»

2.1 Организационная характеристика АО «Русская телефонная компания»

АО «Русская Телефонная Компания» (РТК) была создана в конце 2001 года. На 99,61% принадлежит ПАО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС), осуществляет управление розничным бизнесом МТС. С 2012 года известна как «Розничная сеть «МТС». Юридический адрес: 109147, г. Москва, ул. Воронцовская д.5, стр.2. Почтовый адрес: 119180 г. Москва, Голутвинский 1-ый пер., д.2/10, стр. 2.

Организационно-правовая форма организации – акционерное общество.

Компания работает в отрасли торговли и телекоммуникаций стратегической для развития страны и незаменимой для решения широкого круга повседневных и бизнес-задач каждого человека

Отраслевая принадлежность организации – торговля телекоммуникационными товарами и услугами.

Основным видом деятельности АО «Русская Телефонная Компания» является «Розничная торговля бытовыми электротоварами, радио- и телеаппаратурой».

Цель работы компании АО «Русская Телефонная Компания» – не только в обеспечении клиентов качественными, выгодными и удобными услугами, высоким уровнем обслуживания. Важным направлением деятельности является также совершенствование сервисов, запуск на рынок передовых услуг, освоение инноваций.

Задача компании – сделать так, чтобы клиенты в полной мере могли использовать те возможности, которые предоставляют современные технологии мобильной связи, не ограничивая себя в общении. Численность персонала компании АО «Русская Телефонная Компания» насчитывает уже более 15 000 сотрудников, работающих в 5000 салонах МТС в 800 городах по всей России.

Организационная структура АО «Русская Телефонная Компания» представлена на рисунке 2.1.

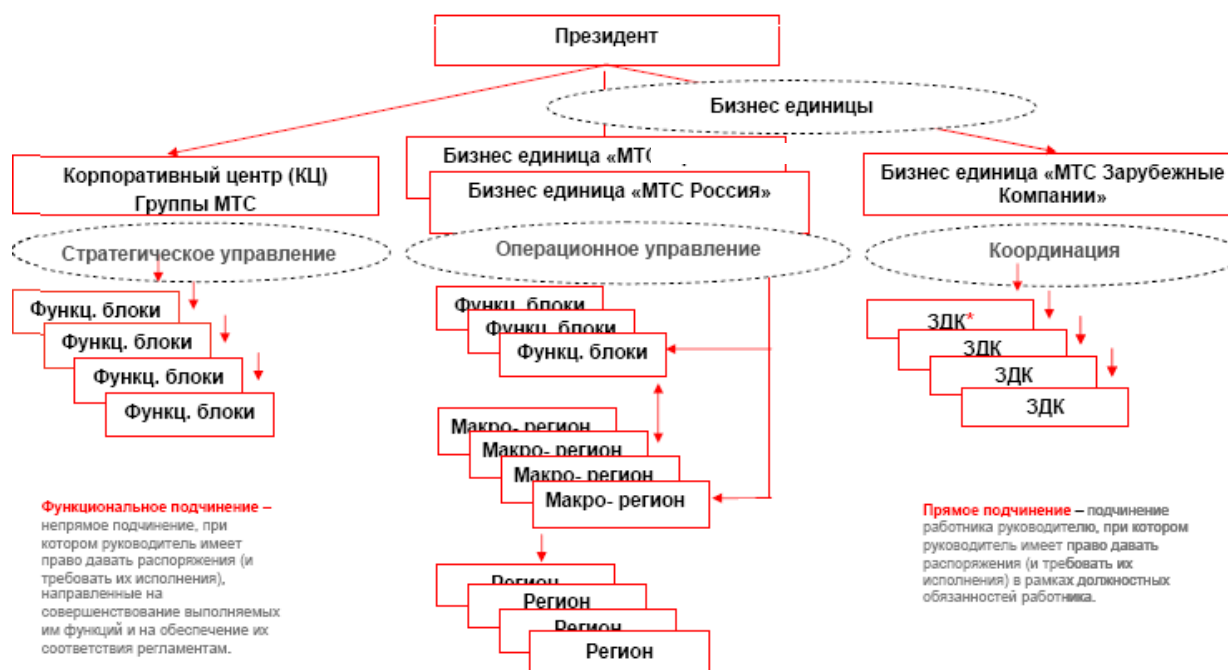


Рисунок 2.1 – Организационная структура АО «Русская Телефонная Компания»

Бизнес единица «МТС Россия»: разработка и защита стратегии и бюджета Бизнес единицы; рассмотрение и утверждение бюджетов Макро-регионов; выработка и принятие коммерческих решений; внедрение стандартов, политик и процедур, разработанных Группой МТС в практику управление эффективностью Макро-регионов.

Макро-регион – территориальное подразделение, осуществляющее оперативное управление группой регионов. Сотрудники макро-регионов являются проводниками решений КЦ на уровень регионов. Помимо этого, в задачу макро-регионов входит адаптация централизованных решений в регионах. В компании создано 8 макро-регионов: «Москва», «Центр», «Центр-реком», «Юг», «Поволжье», «Урал», «Сибирь», «Дальний Восток», «Северо-Запад».

Регион – подразделения (филиалы/дочерние компании), осуществляющие деятельность в рамках одного субъекта РФ; 3 сентября 2004 г. состоялся запуск Макро-региона «Урал». Сегодня в структурах макро-региона работают почти 3050 сотрудников, обслуживающих более 4 миллионов абонентов МТС.

Филиал Макро-регион «Урал» включает в себя семь субъектов РФ: Свердловскую область; Челябинскую область; Курганскую область; Тюменскую

область; Пермский край; Ханты-мансийский автономный округ; Ямало-ненецкий автономный округ.

Функциональная организационная структура состоит из следующих основных функциональных блоков: блок маркетинга; блок продаж и абонентского обслуживания; технический блок; блок информационных технологий; блок по управлению персоналом; административный блок; блок финансов и инвестиций; блок по стратегии и развитию; блок по корпоративным коммуникациям; блок безопасности; блок по правовым вопросам.

2.2 Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия

В рамках данного исследования проведем анализ основных экономических показателей деятельности АО «Русская телефонная компания» за период с 2018 по 2020 гг. и представим их в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Динамика изменения финансовых показателей за 2018–2020 гг. АО «Русская телефонная компания»

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение 2020 к 2018, в тыс. руб.	Изменение 2020 к 2018, в %
Выручка	84 764 327	86 366 709	83 844 590	-919 737	98,91
Себестоимость продаж	54 510 552	55 014 026	58 421 625	3 911 073	107,17
Валовая прибыль (убыток)	30 253 775	31 352 683	25 422 965	-4 830 810	84,03
Коммерческие расходы	23 428 940	25 024 341	19 701 914	-3 727 026	84,09
Управленческие расходы	4 190 059	4 651 587	4 707 828	517 769	112,36
Прибыль (убыток) от продаж	2 634 776	1 676 755	1 013 223	-1 621 553	38,46
Прибыль (убыток) до налогообложения	-1 562 069	-1 214 336	-119 950	1 442 119	7,68
Чистая прибыль (убыток)	-1 636 177	-1 144 203	164 293	1 800 470	-10,04

Выручка компании за период снизилась на 919 737 тыс. руб. или на 2%, что является отрицательным фактором и говорит о снижении конкурентоспособности предприятия, недостаточном спросе на товары и услуги (рисунок 2.2).

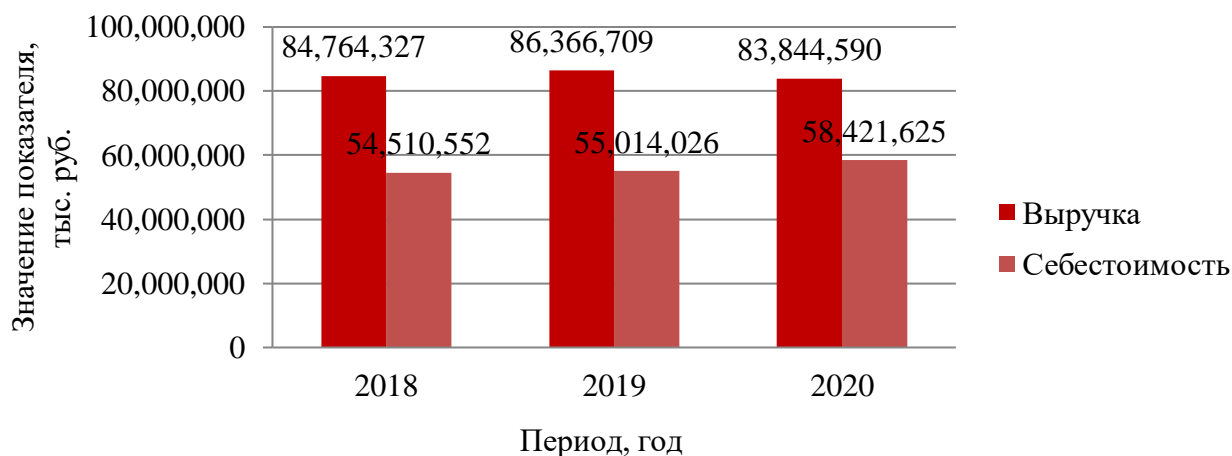


Рисунок 2.2 – Динамика изменения финансовых показателей АО «Русская телефонная компания» за 2018 – 2020 годы

При этом, несмотря на снижение объема продаж компании себестоимость услуг увеличивается за анализируемый период с 54 510 552 тыс. руб. до 58 421 625 тыс. руб. или на 7,17%, что крайне негативная тенденция (рисунок 2.3).

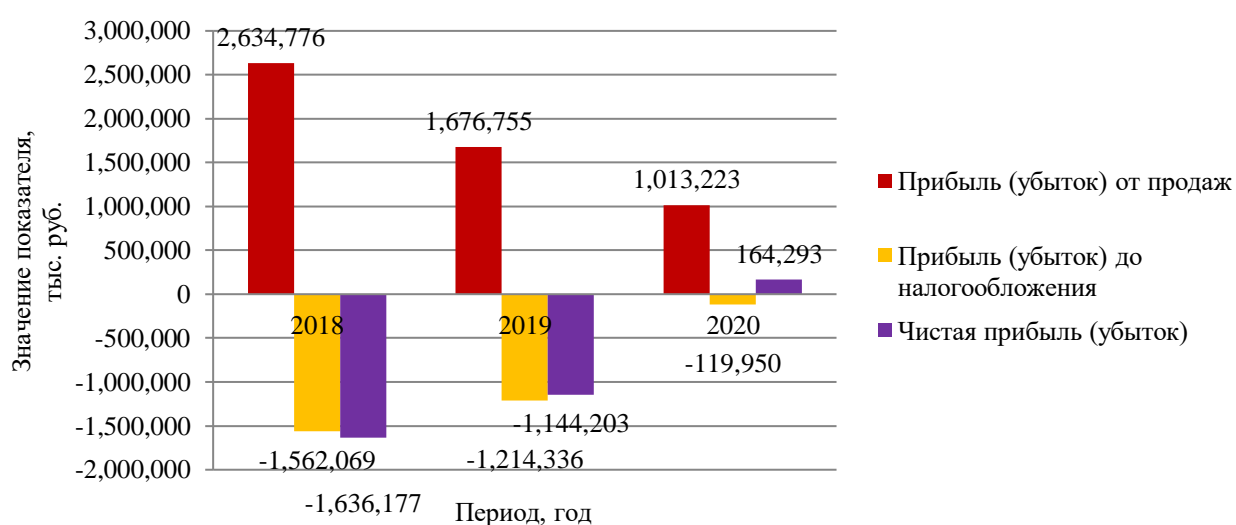


Рисунок 2.3 – Динамика изменения прибыли АО «Русская телефонная компания» за 2018 – 2020 годы

Результатам данных изменений стало снижение валовой прибыли на 4 830 810 тыс. руб. или на 15,97%. Соответственно, даже несмотря на снижение коммерческих расходов на 15%, прибыль от продаж снижается с 2 634 776 тыс. руб. до 1 013 223 тыс. руб. или на 61,54%.

Проведем анализ основных экономических показателей деятельности АО «Русская телефонная компания», для этого рассмотрим данные бухгалтерских балансов за 2018–2020 годы. Первоначально проведем горизонтальный анализ АО «Русская телефонная компания» за период с 2018 по 2020 гг. представлен в Приложении А. Среднегодовая стоимость активов компании за анализируемый период снизилась с 64 060 457 тыс. руб. до 43 848 914 тыс. руб. Причем запасы компании за период снизились с 16 452 622 тыс. руб. до 13 775 488 тыс. руб. или на 16 процентов к 2020 году, дебиторская задолженность снизилась на 29 процентов, что является положительным моментом, так как говорит о более эффективной кредитной политике компании. Собственный капитал компании снизился с 7 280 693 тыс. руб. до 6 300 783 тыс. руб., что является отрицательным фактором в деятельности компании.

По результатам горизонтального анализа, видно, что основное снижение валюты баланса произошло по статье долгосрочные заемные средства, компания рассчитывается по своим долгам. Внеоборотные активы за анализируемый период так же снизились. Однако, заметно более медленное погашение краткосрочных заемных источников, что является крайне негативным моментом в деятельности компании.

По результатам вертикального анализа можно сказать, что в активах компании преобладают в 2018 году внеоборотные активы, их доля в 2018 году составила 55,8%, однако к 2020 году их доля снижается до 49,3%. Соответственно доля оборотных активов увеличивается с 44,2% до 50,7%. Основная доля в пассивах приходится на заёмный капитал – 88,6% в 2018 году и 85,6% в 2020 году.

Далее ввиду наметившихся негативных тенденций в экономических показателях компании за период с 2018 по 2020 гг. проведем более углублённую

оценку финансовой безопасности предприятия.

2.3 Оценка финансовой безопасности предприятия

Проблема устойчивого развития в настоящее время приобретает первостепенное значение, становится стержнем всей экономической политики страны, задает векторы всех стратегических решений. Обеспечение устойчивого развития, достижение высоких экономических результатов с оптимальными затратами входит в состав важнейших функций как отдельного предприятия, так и государства в целом.

Устойчивое развитие предприятия – это положительное изменение существенных финансово-экономических показателей деятельности организации, которое приводит к повышению эффективности даже в условиях негативного воздействия факторов внешней и внутренней среды. Обеспечение устойчивости развития и экономической безопасности в условиях экономической неопределенности и значительного числа бизнес-рисков является сложной задачей для любого экономического субъекта. Это связано не только с общим состоянием экономики, заметной ее стагнацией, замедлением динамики развития рыночных механизмов, несовершенной конкуренцией практически во всех сферах экономики, растущей скрытой инфляцией, волатильным курсом рубля и прочими макроэкономическими деформациями в нашей стране, но и с рядом специфических факторов, усиливающих вероятность реализации угроз экономической безопасности.

Опасность возникновения кризисных явлений в организациях делает весьма актуальной задачу построения системы финансового контроля на основе непрерывного мониторинга финансового состояния для оценки возможностей устойчивого развития предприятия и обеспечения экономической безопасности, а также его своевременной и адекватной реакции на изменения, происходящие в окружении и структуре внутренних бизнес-процессов. Результаты мониторинга

дадут возможность скорректировать стратегию развития, использовать предупреждающие средства управления для минимизации негативных последствий и максимального использования возникающих возможностей.

Система индикаторов финансового состояния предприятия с позиций устойчивого развития и финансовой безопасности.

В качестве основы системы оценки финансового состояния предприятия, его способности к устойчивому развитию, а также предупреждению корпоративного мошенничества следует использовать не только логический анализ и экспертные методы диагностики серьезности проблем, но и формализованные алгоритмы. В современных реалиях гораздо важнее оценивать не абсолютную величину показателя, а динамику его изменения, соотношение с другими показателями, сопоставив темпы роста и прироста ключевых показателей, а также диагностировать отклонение от установленных критериев эффективности, определить «глубину разрыва» с целью выявления угроз стабильности развития компании в будущем.

На взгляд автора, целесообразно выделить группу показателей, характеризующих изменение производственно-финансовой ситуации с позиции оценки перспектив устойчивого роста бизнеса, и отдельно группу более традиционных показателей оценки финансового состояния, платежеспособности, финансовой устойчивости и деловой активности. Такой подход позволит всесторонне оценить эффективность бизнеса, не перегружая его не релевантной информацией.

Предлагаемые для мониторинга показатели, их значение в контексте обеспечения устойчивого финансового положения и развития организации, расчетная формула и рекомендуемое оптимальное (пороговое) значение приведены в Приложении В.

Оценка финансовой безопасности предприятия с позиций устойчивого развития и экономической безопасности дана на основе проведения ретроспектив-

ного анализа и исследования динамики показателей для выявления резервов повышения эффективности представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Исследование динамики индикаторов финансового состояния предприятия с позиций устойчивого развития и финансовой безопасности АО «Русская телефонная компания»

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Показатели изменения производственно-финансовой ситуации и оценки перспектив устойчивого роста бизнеса			
Темп роста выручки от продаж (%)	115,30	101,89	97,08
Динамика удельного веса дебиторской задолженности в выручке от продаж (%)	76,78	164,62	43,37
Динамика чистого денежного потока от операционной (текущей) деятельности (%)	99,50	109,42	97,9
Динамика доли управленческих и коммерческих расходов в выручке от продаж (%)	81,94	105,45	84,73
Коэффициент устойчивости экономического роста (%)	-22,47	-18,65	2,61
Динамика доли амортизационных отчислений в общей сумме затрат (%)	115,50	101,64	111,58
Коэффициент износа основных средств (%)	41,10	43,21	43,07
Показатели оценки финансового состояния, платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности			
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,23	0,10	0,17
Коэффициент критический ликвидности	0,51	0,60	0,37
Коэффициент текущей ликвидности	1,28	1,30	1,04
Доля собственных оборотных средств в оборотных активах (%)	-100,37	-90,18	-69,04
Степень платежеспособности по текущим обязательствам	3,13	2,90	3,06
Общая степень платежеспособности	8,04	7,16	5,37
Коэффициент автономии	0,11	0,11	0,14
Коэффициент финансовой устойчивости	0,66	0,64	0,51
Рентабельность активов (%)	-2,55	-1,98	0,37
Рентабельность собственного капитала (%)	-22,47	-18,65	2,61
Рентабельность продаж (%)	3,11	1,94	1,21
Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости активов)	1,32	1,50	1,91

Рассмотрим показатели изменения производственно-финансовой ситуации и оценки перспектив устойчивого роста бизнеса.

Показатель темпа роста выручки от продаж в 2018 году составил 115,3, в 2019 году составил 101,89, в 2020 году – 97,08. Индекс инфляции на непродовольственные товары (по данным Росстат) составил 4,3% в 2018 г., 3% в 2019 г. и 4,91% в 2020 г. Темп роста выручки компании в 2018 г. отвечал данному критерию эффективности, в 2019 г. инфляция превышает рост выручки, что можно оценить негативно, а в 2020 году наблюдаем сокращение выручки на 2,92% к уровню 2019 г.

Динамика удельного веса дебиторской задолженности в выручке от продаж в 2018 году составила 76,8%, в 2019 году – 164,62%, в 2020 году – 43,37%. Доля дебиторской задолженности на конец периода составила в 2018 г. – 7%, в 2019 г. – 12%, в 2020 г. – 5%. Таким образом, можно констатировать, что рост выручки от продаж в 2019 г. был обусловлен дополнительным стимулированием продаж путем предоставления отсрочки платежа покупателям. В 2020 г. компания была нацелена на денежное наполнение выручки, не допуская, и более того, снижая дебиторскую задолженность, что с позиции экономики предприятия является позитивным фактором.

Рассмотрим показатель динамики чистого денежного потока от операционной (текущей) деятельности. Несмотря на усилия компании по денежному наполнению выручки и прибыли, чистый денежный поток от операционной (текущей) деятельности в 2020 г. сократился на 2,3% по сравнению с 2019 г. За аналогичный период прошлого года наблюдался прирост на 9,42%, что соответствует динамике выручки и прибыли.

Рассмотрим показатель динамики доли управленческих и коммерческих расходов в выручке от продаж. В данном случае АО «Русская телефонная компания» указывает на неспособность компании сдерживать такого рода расходы в условиях замедления роста или сокращения объема продаж. На взгляд автора, компания считает недостаточно эффективно контролирует данные расходы, при этом заметна ее существенная доля в выручке (33% в 2018 г., 34% в 2019 г., 29% в 2020 г.)

Рассмотрим коэффициент устойчивости экономического роста. Темпы роста собственного капитала за счет реинвестирования прибыли компании в 2020 году существенно ниже темпов инфляции. Однако, показатель с отрицательных значений в 2018 и 2019 гг. достиг положительного изменения, что указывает на хорошие перспективы устойчивого роста за счет оптимизации структуры капитала, снижения финансовой напряженности путем увеличения сумм собственного капитала.

Рассмотрим показатель динамики доли амортизационных отчислений в общей сумме затрат. Увеличение доли амортизационных отчислений в общей сумме затрат связано с приобретением объектов основных средств (ввод в эксплуатацию здания, приобретение машин и оборудования), т.е. с обновлением материально-технической базы, а не манипулированием финансовыми показателями

Высокий уровень изношенности основных средств не может не отразиться на качестве услуг; создавая условия, повышающие угрозы финансовой безопасности, обусловленные потенциальной возможностью возникновения чрезвычайных ситуаций техногенного характера.

Далее рассмотрим 2 блок анализа, а именно показатели оценки финансового состояния, платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, что в 2020 году только 17% краткосрочных обязательств компания может погасить в ближайший период в случае возникновения такой необходимости. Низкую платежеспособность компании подтверждают полученные ею штрафы и иные начисления расчетов по налогам, взносам, кредитам и займам, которые достаточно существенные и составляют 52 тыс. руб. в 2020 г. Как видим, сложившаяся ситуация с позиции обеспечения экономической безопасности критическая, и дальнейший анализ должен быть нацелен на выяснение ее причин

Рассмотрим коэффициент критической ликвидности. С учетом поступлений от дебиторов, только 37% краткосрочных долгов компания способна погасить в ближайший к рассматриваемому период времени. Показатель следует

интерпретировать с учетом величины резерва по сомнительным долгам, размер которого характеризует платежеспособность покупателей, «качество» дебиторской задолженности и претензионной работы с дебиторами. Доля резерва к учтенной по договорам дебиторской задолженности составляет у компании 9,2% в 2020 г., 1,02% в 2019 г. Резкое снижение качества дебиторской задолженности из-за задержек платежей требует пересмотра политики компании во взаимоотношениях с покупателями.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует абсолютную способность компании погасить всю имеющуюся краткосрочную задолженность за счет распродажи ликвидного имущества в случае возникновения такой необходимости, однако интерпретировать данный показатель необходимо с учетом качества запасов: наличие и/или рост сумм резерва под обесценение товарно-материальных ценностей указывает на низкое качество такого рода активов предприятия. У данной компании показатель существенно ниже нормативного значения, и в 2020 году составил 1,04.

Таким образом, можно констатировать недостаточную ликвидность АО «Русская телефонная компания».

Рассмотрим показатель доли собственных оборотных средств в оборотных активах.

Недостаток собственных оборотных средств в покрытии общей их суммы является результатом нарушения рациональности структуры баланса, когда собственных средств компании в финансировании активов явно недостаточно, и большая часть оборотных активов финансируется за счет краткосрочных обязательств. В динамике ситуация улучшилась, т.к. но тем не менее уровень запасов профинансирован за счет заемного капитала.

Если рассматривать показатель степени платежеспособности по текущим обязательствам, то можно сказать, что примерно за 3,1 месяц компания способна рассчитаться по своим текущим обязательствам, если будет направлять на эти

цели всю поступающую выручку от продажи продукции. Рекомендуемый срок (3 месяца) показатель немного превышен.

Если рассматривать общую степень платежеспособности, то примерно за 5,5 месяцев компания будет способна рассчитаться по всем своим обязательствам, если будет направлять на эти цели всю поступающую выручку от продажи продукции. Значение коэффициента показывает, что ввиду недостатка собственного капитала компания в значительной степени зависит от кредиторов.

В течение анализируемого периода коэффициент автономии увеличился, но минимум на 30% ниже рекомендуемого значения.

Угрозу финансовой зависимости в такой ситуации может генерировать высокая доля капитала, привлекаемого на платной основе. У компании доля заемных средств в валюте баланса составляет 85% в 2020 г. Погашение заемных средств наряду с снижением собственного капитала позволили сгенерировать положительные тенденции в изменении ключевых финансовых индикаторов.

Удельный вес долгосрочных источников финансирования составляет более половины авансированного капитала, но доля капитала краткосрочного пользования, требующего проведение постоянного мониторинга с целью соблюдения сроков и объемов погашения привлеченных средств, остается достаточно высокой (48% от валюты баланса на конец 2020 г.)

Повышение рентабельности авансированных в бизнес средств почти в два раза связано с увеличением сумм заработанной чистой прибыли (показатель с отрицательных значений в 2018 году достиг 0,37% в 2020 году), при этом заметен присутствует рост расходов при снижении доходов компании, и кроме того для позиционирования бизнеса предприятия как доходного, достигнутый уровень рентабельности является недостаточным

Рентабельность собственного капитала к концу 2020 г. увеличилась в 1,75 раза по сравнению с предыдущим годом. Сложившаяся тенденция указывает на хорошие перспективы роста, тем более команда собственников компании нацелена на развитие, и всю заработанную прибыль реинвестирует в компанию.

Снижение рентабельности продаж связано с сокращением выручки при одновременном увеличении затрат на реализацию продукции. Компания демонстрирует неспособность рационального управления затратами, особенно постоянной их частью, что приводит к снижению маржинальности.

Замедление оборачиваемости связано с снижением валюты баланса при одновременном сокращении выручки. Перенакопление активов является важным негативным фактором снижения эффективности работы, тем более у компании на балансе имеются активы с низкой (финансовые вложения) или даже отрицательной (недостачи и потери от порчи ценностей) доходностью.

Проведенный автором ретроспективный анализ индикаторов финансовой безопасности АО «Русская телефонная компания» с позиций устойчивого развития и экономической безопасности позволил уже на данном этапе выявить ряд проблем, требующих оперативного решения. Это низкая рентабельность, недостаточная оборачиваемость, недостаток собственного капитала, запасы, недостаточный контроль за затратами, предоставление займов партнерам в условиях сокращающегося денежного потока, как следствие – низкая ликвидность активов и прибыльность.

Вместе с тем любая система показателей не может однозначно и объективно оценить деятельность организации, так как, как правило, выбранные индикаторы эффективности противоречивы и имеют разную направленность.

Для того, чтобы детальнее рассмотреть сложившуюся реальную ситуацию, необходимо, на взгляд автора, воспользоваться «зонной теорией» [25], с помощью которой будут выявлены конкретные угрозы в функциональных составляющих финансового состояния с позиций финансовой безопасности и устойчивого развития предприятия.

Поскольку приведенные в таблице показатели-индикаторы финансового состояния изменяются в динамике разнонаправленно и имеют различную размерность (доли единицы или проценты), целесообразно проводить их нормировку.

В.К. Сенчагов и С.Н. Митяков в зависимости от полученных значений предлагают определить следующие экономически оправданные «зоны риска»: зона «катастрофического риска» (нормированное значение индикатора находится в диапазоне 0-0,25), зона «критического риска» (нормированное значение индикатора находится в диапазоне 0,25-0,5), зона «значительного риска» (нормированное значение индикатора находится в диапазоне 0,5-0,75), зона «умеренного риска» (нормированное значение индикатора находится в диапазоне 0,75-1,0), зона «стабильности» (нормированное значение индикатора находится вне сектора, ограниченного значением 1,0) [25].

Основываясь на подходе данных ученых, автор статьи считает целесообразным выделить следующие критерии для определения уровня риска:

- зона «стабильности» – нормированное значение показателя превышает 1,0, контролируемый индикатор полностью соответствует стратегии устойчивого развития компании;

- зона «допустимого (приемлемого) риска» – нормированное значение показателя находится в диапазоне 0,9-1,0, т.е. контролируемый индикатор отклоняется от рекомендуемого (порогового, запланированного, целевого индикатора) не более, чем в 1,2 раза, или не более, чем на 16,5%;

- зона «умеренного риска» – нормированное значение показателя находится в диапазоне 0,8-0,9, т.е. контролируемый индикатор отклоняется от рекомендуемого значения не более, чем в 1,5 раза, или не более, чем на 32%;

- зона «существенного (значительного) риска» – нормированное значение показателя находится в диапазоне 0,7-0,8, т.е. контролируемый индикатор отклоняется от рекомендуемого значения не более, чем в 1,8 раза, или не более, чем на 46%;

- зона «чрезмерного риска» – нормированное значение показателя находится в диапазоне 0,6-0,7, т.е. контролируемый индикатор отклоняется от рекомендуемого значения не более, чем в 2,4 раза, или не более, чем на 59%;

– зона «критического (неоправданного) риска» – нормированное значение показателя находится в диапазоне 0,5-0,6, т.е. контролируемый индикатор отклоняется от рекомендуемого значения не более, чем в 3,3 раза, или не более, чем на 70%;

– зона «катастрофического риска» – нормированное значение показателя находится в диапазоне 0-0,5, т.е. контролируемый индикатор отклоняется от рекомендуемого значения более, чем в 3,3 раза.

Применив предлагаемый подход, мы видим, что фактические значения индикаторов отличаются от пороговых (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Индикаторы финансового состояния с позиций устойчивого развития и экономической безопасности предприятия за 2020 г.

Индикатор финансового состояния	Величина фактических значений	Величина пороговых значений	Норм. значение	Зона риска
Показатели изменения производственно-финансовой ситуации и оценки перспектив устойчивого роста бизнеса				
Темп роста выручки от продаж (%)	97,08	102,95	0,94	Зона «допустимого риска»
Темп роста удельного веса дебиторской задолженности в выручке от продаж (%)	43,37	100	2,31	Зона «стабильности»
Темп роста чистого денежного потока от операционной (текущей) деятельности (%)	109,42	102,95	0,94	Зона «допустимого риска»
Темп роста доли управленческих и коммерческих расходов в выручке от продаж (%)	84,73	100	0,85	Зона «умеренного риска»
Коэффициент устойчивости экономического роста (%)	2,61	20	0,13	Зона «катастрофического риска»
Максимально возможный темп роста выручки от продаж (%)	24,31	25	0,97	Зона «допустимого риска»
Динамика доли амортизационных отчислений в общей сумме затрат (%)	101,64	98,72	0,97	Зона «допустимого риска»

Окончание таблицы 2.3

Индикатор финансового состояния	Величина фактических значений	Величина пороговых значений	Норм. значение	Зона риска
Коэффициент износа основных средств (%)	43,21	40	0,93	Зона «допустимого риска»
Показатели оценки финансового состояния, платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности				
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,17	0,25	0,67	Зона «чрезмерного»
Коэффициент критический ликвидности	0,37	1	0,37	Зона «катастрофического риска»
Коэффициент текущей ликвидности	1,04	2	0,52	Зона «критического риска»
Доля собственных оборотных средств в оборотных активах (%)	-69,04	50	-1,38	Зона «катастрофического риска»
Степень платежеспособности по текущим обязательствам	3,06	3	0,98	Зона «допустимого риска»
Общая степень платежеспособности	5,37	12	2,23	Зона «стабильности»
Коэффициент автономии	0,14	0,5	0,29	Зона «катастрофического риска»
Коэффициент финансовой устойчивости	0,51	0,75	0,68	Зона «чрезмерного риска»
Рентабельность активов (%)	0,37	15	0,02	Зона «катастрофического риска»
Рентабельность собственного капитала (%)	2,61	25	0,10	Зона «катастрофического риска»
Рентабельность продаж (%)	1,21	20	0,06	Зона «катастрофического риска»
Ресурсоотдача	1,91	2	0,96	Зона «допустимого риска»

Зону «катастрофического» риска занимают показатели рентабельности, ликвидности и устойчивости экономического роста, что говорит об присутствии значительных кризисных явлений на данном этапе. Большинство показателей изменения производственно-финансовой ситуации и оценки перспектив

устойчивого роста бизнеса находятся в зоне «допустимого риска», т.е. отклоняются от рекомендуемых значений не более, чем на 5%. В зоне «существенного риска» находятся такие показатели, как степень платежеспособности по текущим обязательствам, доля собственных оборотных средств в оборотных активах, коэффициент критический ликвидности. Фактические значения данных показателей отклоняются от рекомендуемого уровня в среднем на 38-40%. В зоне «чрезмерного риска» находится показатель ресурсоотдачи. Его фактическое значение в два раза меньше экономически целесообразного.

В зоне «катастрофического риска» находятся показатели рентабельности (т.к. ниже рекомендуемого экспертами значения в 3 раза), что указывает на низкую эффективность деятельности – на данном этапе. Следовательно, можно говорить о наличии рискообразующих факторов, существование которых подвергает компанию опасности, способствует развитию неблагоприятных явлений на предприятии, и говорит о существовании серьезных угроз.

Для наглядного понимания ситуации, нанесем на диаграмму индикаторы, которые, на взгляд автора, наиболее важны в при контроле уровня финансовой безопасности предприятия с позиций обеспечения экономической безопасности и устойчивости развития (рисунок 2.4).

Таким образом, в результате проведенного исследования можно сделать вывод, что данное предприятие находится в кризисном состоянии и низком уровне развития и имеет недостаточный уровень финансовой безопасности.

По выводам, сделанным на основании расчетов всех приведенных выше показателей, можно заключить, что угрозами устойчивого развития и экономической безопасности для компании являются:

- недостаточная ликвидность и платежеспособность;
- высокие затраты и соответственно низкая рентабельность;
- высокая доля заемного капитала и снижение собственного капитала.



Рисунок 2.4 – Оценка острот кризисной ситуации в финансовой безопасности предприятия

Существующая опасность находится в зоне катастрофического риска, что требует неотлагательного решения данных проблем, однако положительная динамика значений позволяет утверждать, что при правильном управлении можно добиться повышения значений отклонившихся показателей.

2.4 Особенности финансового контроля и его влияние на финансовую безопасность АО «Русская телефонная компания»

Основным методом, используемым на АО «Русская телефонная компания» для контроля финансового состояния, является экономический анализ, который позволяет с помощью финансовых коэффициентов определить платежеспособность, финансовую устойчивость и ликвидность деятельности предприятия. Также данный метод дает возможность определить основные

тенденции в движении натуральных и стоимостных показателей деятельности предприятия.

Контроль за соблюдением норм ведет главный бухгалтер. У функциональных руководителей присутствуют системы показателей, на которые они ориентируются в своей работе, но они не совершенны.

Финансовые планы предприятия строятся на долгосрочной, среднесрочной и краткосрочной основах. Долгосрочные планы предприятия строятся на ближайшие пять лет и являются составной частью стратегического плана развития предприятия.

Оценка капитала организации АО «Русская телефонная компания» показала, что в течение трех последних лет в капитале организации преобладают заменяемые средства. Также было выявлено, что финансовая устойчивость организации из-за этого достаточно низкая и показатели финансовой устойчивости не соответствуют нормативам.

Также стоит выделить, что у организации за анализируемый период наблюдается провал по показателям финансовых результатов, что привело к низким показателям рентабельности деятельности.

На сегодняшний день система финансового контроля реализована в компании с своими правилами и сроками проведения. Организованы процедуры планирования, бюджетирования, анализа, контроллинга и управления процессом, что существенно помогает руководству принимать своевременные и правильные решения, направленные на достижение поставленных целей и максимизацию прибыли предприятия. Однако, на предприятии выявлены следующие проблемы в системе финансового контроля:

1. Не утверждена система бюджетирования и планирования документально, в результате возникают трудности в оценке и контроле плановых показателей и фактически достигнутых компанией.

2. Высокая трудоемкость сбора и подготовки информации для контроля, сложность в формировании сводной информации из-за большого объема

взаимоувязанных показателей и количества подразделений. При этом все бюджеты формируются в таблицах формата Excel, отсутствует автоматизация сбора и консолидации информации.

3. На АО «Русская телефонная компания» не внедрена процедура планирования по балансовому листу. Анализ финансового состояния производится по фактическому отчетному балансу. Но руководству необходимо прогнозировать и контролировать основные финансовые показатели с целью принятия решения по предотвращению их ухудшения. Поэтому существует необходимость планирования, а в последующем и контроля Баланса и отчета финансовых результатах.

4. При этом, часто возникают отклонения фактических показателей от плановых показателей в сторону снижения, что при детальном анализе не всегда свидетельствует об экономии и заслугах самих пунктов розничных продаж. Впоследствии данное несоответствие запланированных затрат и фактически возможных позволяет руководителям без затруднений достигнуть целевых показателей и даже перевыполнить план.

5. Еще одна проблема – разработка бюджетов в период экономической нестабильности и высокой инфляции. Помимо обеспечения достаточной точности в оценке будущих темпов инфляции, необходимо определить ее влияние на стоимостные оценки различных компонентов бюджетов. Даже при достаточно точной оценке искажения обязательно возникнут. Во избежание указанной ситуации возникает необходимость контроля и пересмотра бюджетов в процессе их реализации. Однако это может значительно усложнить процедуры бюджетирования и анализа.

6. Не производится оценка контроля качества планов в совокупности по всем факторам качества. Разработанный финансовый план принимается, и только потом, в процессе хозяйственной деятельности корректируется и дополняется (причем не всегда оперативно и корректно). При этом, при осуществлении контроля раз в квартал используется расчетный метод достижения финансовых

планов, что не подходит для среднего предприятия, такого как компания АО «Русская телефонная компания». В данном случае необходимо использование план-факторного анализа (каждый месяц) и экономико-математического моделирования при построении финансового плана.

Все это привело к выводу, что для АО «Русская телефонная компания» необходимо разработать мероприятия, которые помогут совершенствовать постановку систем финансового контроля на предприятии, а вместе с тем повысить уровень финансовой безопасности.

Выводы по разделу два

Объектом исследования явилась АО «Русская Телефонная Компания» (РТК). Основным видом деятельности АО «Русская Телефонная Компания» является «Розничная торговля бытовыми электротоварами, радио- и телеаппаратурой».

В результате анализа основных экономических показателей компании было выявлено, что выручка компании за период снизилась на 2%, что является отрицательным фактором и говорит о снижении конкурентоспособности предприятия, недостаточном спросе на товары и услуги. При этом, несмотря на снижение объема продаж компании себестоимость услуг увеличивается на 7,17%, что крайне негативная тенденция. Результатам данных изменений стало снижение валовой прибыли на 15,97%. Соответственно, даже несмотря на снижение коммерческих расходов на 15%, прибыль от продаж на 61,54%. Положительное влияние на чистую прибыль явилось получение прочих доходов, которые позволили компании получить в 2020 году чистую прибыль в размере 164 293 тыс. руб.

В результате проведенного исследования финансовой безопасности сделан вывод, что данное предприятие находится в кризисном состоянии и низком уровне развития и имеет недостаточный уровень финансовой безопасности. По выводам, сделанным на основании расчетов всех приведенных выше показателей,

можно заключить, что угрозами устойчивого развития и экономической безопасности для компании являются:

- недостаточная ликвидность и платежеспособность;
- высокие затраты и соответственно низкая рентабельность;
- высокая доля заемного капитала и снижение собственного капитала.

Существующая опасность находится в зоне катастрофического риска, что требует неотлагательного решения данных проблем, однако положительная динамика значений позволяет утверждать, что при правильном управлении можно добиться повышения значений отклонившихся показателей.

Кроме того, в ходе исследования выявлены проблемы в системе финансового контроля, в результате чего наблюдается провал по показателям финансовых результатов, что привело к низким показателям рентабельности деятельности.

Одной из причин имеющихся проблем с финансовыми показателями являются проблемы в системе финансового контроля, которые планируется устранить с следующим разделе.

3 РАЗРАБОТКА МЕР ПО УСТРАНЕНИЮ УГРОЗ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Разработка мероприятий по снижению угроз финансовой безопасности АО «Русская телефонная компания»

В ходе проведенного исследования было определено, что для АО «Русская телефонная компания» существует острая необходимость в налаживании работы эффективной системы финансового контроля с целью обеспечения успешного развития предприятия, несмотря на существующие риски и угрозы.

В середине 90-х годов были сформулированы основы концепции управления бизнес-процессами (Business Process Management, BPM), где рассматривалась систематическая и планомерная деятельность по формированию целенаправленного поведения организации посредством выделения, описания и менеджмента системы взаимосвязанных и взаимодополняющих процессов и их ресурсного окружения с использованием процессного подхода.

Сегодня вопрос управлять или не управлять бизнес-процессами уже не стоит перед руководителями. Сейчас актуальным стал вопрос: как управлять бизнес-процессами наиболее эффективно и какие инструменты и технологии для этого использовать. Важно учитывать, что для эффективного управления бизнес-процессами необходимо охватывать полный цикл управления (рисунок 3.1).

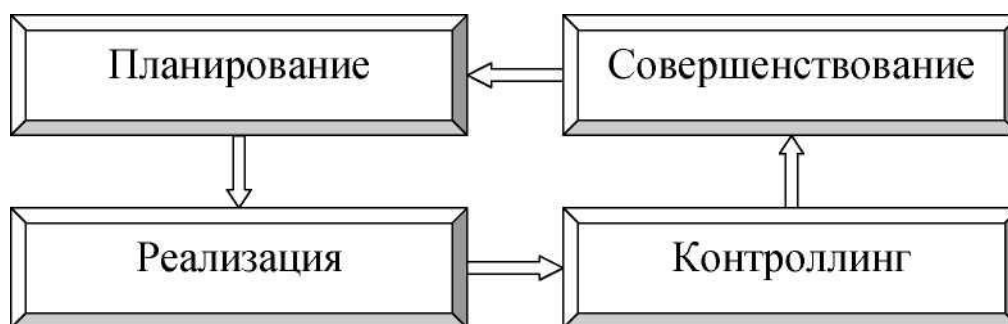


Рисунок 3.1 – Цикл управления бизнес-процессами [31, с. 58]

Важное место в этой системе занимает контроллинг, который в организациях занимается обеспечением быстрого сбора и анализа информационных потоков для помощи в управлении, так как для своевременного принятия эффективного решения руководителям фирмы необходима достоверная, оперативная и полная информация.

Основной целью контроллинга является создание сложной системы информирования о затратах и эффективности, которые являются экономическими показателями развития предприятия в целом. Контроллинг также должен наблюдать за работой предприятия посредством частичных ракурсов, которые могут быть очень важны для управления предприятием.

В настоящее время системы контроллинга в том или ином виде создаются на крупных российских предприятиях, в основном на промышленных. Некоторые предприятия стали использовать систему контроллинга по причине того, что их владельцами являются иностранные компании, которые желали повысить эффективность управления на них, используя западный опыт. Другие предприятия самостоятельно пришли к решению о необходимости внедрения системы контроллинга с целью повышения эффективности своей работы. Для этих предприятий большое значение имеет опыт внедрения данной системы на отечественных предприятиях, поскольку ее функционирование приносит значительный положительный эффект.

Поскольку потребности в информации невозможно предсказать, заранее подготовленные контрольные мероприятия и схемы обычно не реагируют должным образом. Очень часто возникает необходимость в создании специальных обзоров в кратчайшие сроки. В АО «Русская телефонная компания» как правило необходимая информация разбросана по нескольким подсистемам компании и, таким образом, вместо быстрого реагирования есть задержки, которые теряют интерес для соответствующих работников. Это может быть потенциально опасно для компании в целом. Когда руководители АО «Русская телефонная компания», наконец, пишут свой отчет, содержащиеся данные как

правило бывают противоречивыми, неточными или устаревшими, и проблема остается. АО «Русская телефонная компания» может решить такие проблемы только в том случае, если ее существующий бухгалтерский учет и управление бухгалтерским учетом построены на поддержание и управление предприятием, например, управленческий учет, направленный на поддержку процесса принятия решений, а не на документирование прошлого. Поэтому взаимосвязь между индивидуальными информационными инструментами компании является одной из важнейших предпосылок деятельности компании в будущем.

Поэтому, для АО «Русская телефонная компания» предлагается внедрение в деятельность и постановка целостной системы контроллинга.

В настоящее время очень важную роль играет контроллинг. Именно контроллинг для руководства компании может быть полезным для выполнения следующих задач:

- сравнение планов, фактического и бюджетного контроля;
- использование информации из учета затрат/управленческого учета;
- финансовое планирование;
- отчетность;
- анализ отклонений и их причин;
- интерпретация информации;
- бюджетирование;
- планирование инвестиций;
- балансирующие счета;
- внутренние консультативные услуги в процессе принятия решений и т.д.

На АО «Русская телефонная компания» данные задачи в основном решены, однако не сформирована программа их взаимодействия, нет структурированности.

Система контроллинга на АО «Русская телефонная компания» будет представлена определенными подсистемами, которые и будут нами далее рассмотрены.

Методологическая подсистема контроллинга предполагает формулировку цели, задач, принципов, функций, методы и технологии, в том числе, характерных для сферы деятельности АО «Русская телефонная компания». Процессная подсистема контроллинга представлена системой связей между бизнес-процессами, разработкой управленческих решений и информационным обеспечением деятельности предприятия. Структурная подсистема контроллинга будет представлена из функциональной и организационной структур, системы внутренних связей рассматриваемой компании, коммуникационного процесса управляющего персонала. Техническая обслуживающая подсистема будет представлена соответствующими техническими устройствами и программами, системой документооборота и сетями связи.

Для более целостного представления формируемой системы контроллинга компанией разработаем собственный алгоритм построения системы, адаптируемый к специфике условий деятельности АО «Русская телефонная компания». Алгоритм внедрения системы контроллинга на предприятии как таковой представляет собой процесс определенных действий и мероприятий по реализации концепции организации системы контроллинга.

На рисунке 3.2 представлен данный алгоритм, разработанный для АО «Русская телефонная компания» с учетом специфики ее деятельности. Последовательность действий по внедрению системы контроллинга на АО «Русская телефонная компания» позволяет сделать вывод, что данный процесс будет осуществляться в полном соответствии с системой стратегического планирования на предприятии.

Первым этапом внедрения системы контроллинга на АО «Русская телефонная компания» явилась диагностика текущего положения предприятия на рынке, а именно, его финансового положения, внешней и внутренней среды, а также уже существующих элементов контроллинга. Оценка положения предприятия (проведенная во второй главе выпускной квалификационной работы) выявила проблемные места в работе предприятия, слабые стороны и возможные угрозы для него, что позволило скорректировать план развития в нужном направлении.

Данный этап был необходим по причине того, что внедрение контроллинга требует достаточно значительных финансовых затрат, а точное представление о финансовом положении компании и его устойчивости позволило сформировать необходимое количество ресурсов на реализацию решения о внедрении системы.



Рисунок 3.2 – Алгоритм внедрения системы контроллинга в АО «Русская телефонная компания»

Несмотря на то, что у АО «Русская телефонная компания» сложился достаточно высокий уровень репутации и большой опыт работы на рынке, позиции предприятия на рынке необходимо было укреплять, нуждается в улучшении и показателей финансового состояния предприятия, и уровня конкурентоспособности.

Далее перейдем к следующей стадии внедрения системы контроллинга – разработке основных элементов системы контроллинга АО «Русская телефонная компания».

Данный этап, по своей сути, является основой внедрения системы контроллинга на предприятии, поскольку от предложенного состава элементов будет зависеть эффективность внедряемой системы.

Рассмотрим каждую из обозначенных подсистем контроллинга предприятия применительно к АО «Русская телефонная компания». Для начала уточним составляющие методологической подсистемы контроллинга. Основной целью разработки механизма организации системы контроллинга в АО «Русская телефонная компания» поставлено повышение эффективности деятельности предприятия.

В рамках поставленной цели предполагается решить следующие задачи:

- провести диагностику текущего положения АО «Русская телефонная компания» и существующих начальных элементов контроллинга;
- сформировать систему контроллинга, адаптированную для АО «Русская телефонная компания»;
- осуществить мероприятия по внедрению системы контроллинга в АО «Русская телефонная компания»;
- оценить эффективность внедрения системы контроллинга, разработанной для компании.

Эффективная реализация обозначенных задач будет возможна на предприятии только с учетом того, что в процессе разработки механизма организации системы

контроллинга на предприятии было достигнуто взаимодействие всех подразделений.

Первоочередными функциями разработки механизма организации системы контроллинга для АО «Русская телефонная компания» явились:

- управленческая (эффективное принятие управленческих решений на предприятии);
- сервисная (эффективное информационное обслуживание системы контроллинга);
- контролирующая (эффективный контроль работы как самого промышленного предприятия, так и его структурных подразделений).

Одним из важнейших аспектов методологии организации системы контроллинга являются методы, которые обеспечивают реализацию его задач. Они достаточно разнообразны в силу того, что решение вышеуказанных задач охватывает различные области деятельности предприятия. Так, предприятием для диагностики своего текущего положения и существующих начальных элементов контроллинга использовались методы экономического анализа, анализа внешней и внутренней среды, SWOT-анализ.

При формировании системы контроллинга, адаптированной для условий АО «Русская телефонная компания», широко используются также методы сравнения, сопоставления, наблюдения. Уже само внедрение системы контроллинга на предприятии требует применения методов экспертной оценки, а оценка эффективности ее функционирования – методов экономического анализа. В рамках применения современных методик может быть применена система сбалансированных показателей как установление системы критериев и показателей оценки эффективности процессов, происходящих в компании.

Исследование АО «Русская телефонная компания» показало, что предстоящие изменения будут осуществляться посредством внедрения в деятельность предприятия отдельной службы контроллинга. Разветвленная и достаточно сложная структура управления данного предприятия, которая включает

различного рода подразделения и широта филиальной сети, является тем фактором, который требует систематического контроля над осуществляемой деятельностью.

Предполагается, что в АО «Русская телефонная компания» система контроллинга будет выступать в качестве обслуживающего структурного подразделения, основной целью которого будет предоставление качественной информации по основным аспектам деятельности предприятия для управленческого персонала. Во главе службы контроллинга будет поставлен руководитель данного подразделения, который будет отвечать за реализацию принципов и функций контроллинга на предприятии и обеспечивать соответствующие условия для предоставления достоверной информации.

Предлагаемая организационная структура управления службы по контроллингу представлена на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 – Служба контроллинга АО «Русская телефонная компания»

Данная служба будет состоять из рабочей группы в размере 4 человек, включающих в себя: начальника службы контроллинга и находящихся в его подчинении: контроллер по учету и анализу; контроллер-куратор цехов; контроллер по ИТ-технологиям; контроллер по проведению организационных изменений.

Состав кадров для формирования службы контроллинга представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Состав кадров для формирования службы контроллинга

Наименование должности	Кол-во, чел.	Вид найма	Обязанности
Начальник службы контроллинга	1	Найм осуществляется согласно требованиям к кандидатам департаментом трудовых отношений и развития персонала	Внесение предложений, рекомендаций, предоставление альтернативных вариантов действий и заключений руководству предприятия - Правлению; внесение предложений и альтернативных решений руководству предприятия - генеральному директору; Обработка особых заказов лиц, принимающих управленческие решения
Контролер-куратор розничных точек продаж	1	Переводится из числа сотрудников финансового отдела	Работа с розничными точками продаж, сбор и контроль информации розничных точек продаж (формирование плана, контроль выполнения плановых значений, контроль продаж ит.д.)
Контроллер по учету и анализу	1	Переводится из числа сотрудников бухгалтерии	Стратегический анализ; прогнозирование, раннее распознавание возможностей и угроз; оценка эффективности
Контроллер по IT	1	Переводится из числа сотрудников отдела информационных систем	Оценка качества функционирования существующей корпоративной информационной системы предприятия оценка различных предложений службы информационных систем по автоматизации контроллинговой работы; расчеты и обоснование затрат на автоматизацию контроллинговой работы; разработка форм для автоматизированного сбора информации; оптимизация документооборота на предприятии; координация работы службы информационных систем в области автоматизации контроллинговой работы
Контроллер по проведению организационных изменений	1	Переводится из числа сотрудников планового отдела	Проведение SWOT-анализа предприятия; разработка, внедрение, поддержка процесса управления организационных изменений; управление проектами, направленными на преобразований
Итого:	5	-	-

Как и любое другое подразделение предприятия, служба контроллинга требует необходимого числа персонала. Каждый из сотрудников службы контроллинга должен обладать соответствующей квалификацией. Так, начальник службы

контроллинга должен в полной мере обладать знаниями в области бухгалтерского учета, плановой работы, хорошо владеть знаниями в части технологических направлений работы предприятия. Начальник службы также несет ответственность за представленные расчетные и прогнозные данные перед руководством предприятия.

Процессная подсистема контроллинга в АО «Русская телефонная компания» представлена как любая финансово-экономическая служба определенной системой взаимосвязей с другими структурными подразделениями предприятия, основывающейся на движении информации. Предоставление информации в службу контроллинга АО «Русская телефонная компания» осуществляется в сроки, установленные руководителем предприятия. Отдел, из которого поступает данная информация в службу контроллинга, отвечает за ее качество, точнее, непосредственно руководители тех отделов, откуда она поступила.

Взаимосвязь службы контроллинга с различными отделами представлена на рисунке 3.4.



Рисунок 3.4 – Взаимосвязь службы контроллинга с другими отделами АО «Русская телефонная компания»

В процессе обработки предоставленной информации сотрудники службы контроллинга АО «Русская телефонная компания» получают определенные результаты, на основании которых формируются отчеты, в рамках которых

оценивается эффективность работы подразделений и предлагаются корректировочные управленческие решения.

Помимо всего прочего, основные инструменты контроллинга включают бюджетирование, калькуляцию, бухгалтерский учет и финансовые планы, которые являются важными источниками информации в контрольной работе. Предоставляют важную информацию об издержках и выгодах по сравнению с их реальным потоком и образуют основные элементы бизнеса. Эти инструменты должны быть связаны с их информационными листами, которые помогут контролировать деятельность. С точки зрения внутреннего управления очень важны особенно затраты, которые нужно планировать, управлять и не обнаруживать дополнительных изменений и их причин. Таким образом, мы определяем фундаментальные цели, которые необходимо достичь с помощью инструментов внутреннего управления:

- контроль, т.е. регистрация вариаций и их анализ;
- предоставление информации для принятия решений;
- текущее внутреннее измерение эффективности.

Внутренний учет – важнейший инструмент контроллинга деятельности хозяйствующего субъекта, обеспечивающий информационные потребности для управления бизнесом. Представляет собой интегрированный инструмент контроллинга, который в сочетании со сметами и бюджетами предоставляет:

- информацию о расходах на управление и доходах в целом и о распределении различных процессов и видов деятельности;
- информацию для оценки производительности и эффективности отдельных продуктов, работ и услуг.

Расчеты являются одним из инструментов оценки взаимосвязи между затратами и производительностью. Операция, которая привела к определению структуры и признанию собственных затрат на продукт, позволяя в сочетании с внутренним учетом и бюджетированием сравнивать запланированные и фактические достижения затрат на продукт.

Бюджетирование сосредоточено на двух процессах:

- планирование: предоставление прогнозов экономических результатов;
- контроль: предоставление критериев оценки эффективности.

При подготовке бюджета важное значение имеет решение о продолжительности бюджетного периода, изучение бухгалтерского учета и других документов прошлых лет, оценка возможных изменений, принятие решения о значениях отдельных статей бюджета, включение значений в бюджет. Таким образом, можно обеспечить шаги, которые приведут к облегчению контроля.

Финансовый план показывает результаты хозяйственной деятельности в период планирования. Ответственность за координацию, методологию и процесс планирования информационной безопасности включает контроль над органом. Эта ответственность практически охватывает несколько видов деятельности, которые можно резюмировать как:

- инновации в информационных системах для планирования;
- методология инновационного планирования;
- процесс планирования инноваций;
- координация процесса планирования;
- содержание и формальная спецификация планов.

Для разработки бюджетного регламента, необходимы данные по организационной структуре, которая является линейно-функциональной, положение о финансовой структуре АО «Русская телефонная компания».

Разработанная финансовая структура позволит наиболее точным образом, как планировать доходы и расходы, так и контролировать их.

Предлагаемая организационная структура бюджетирования представлена ниже на рисунке 3.5.

Реализация функций контроля, анализа и координации системы управления затратами в рамках бюджетной технологии обеспечивается посредством использования так называемого план-фактного метода.

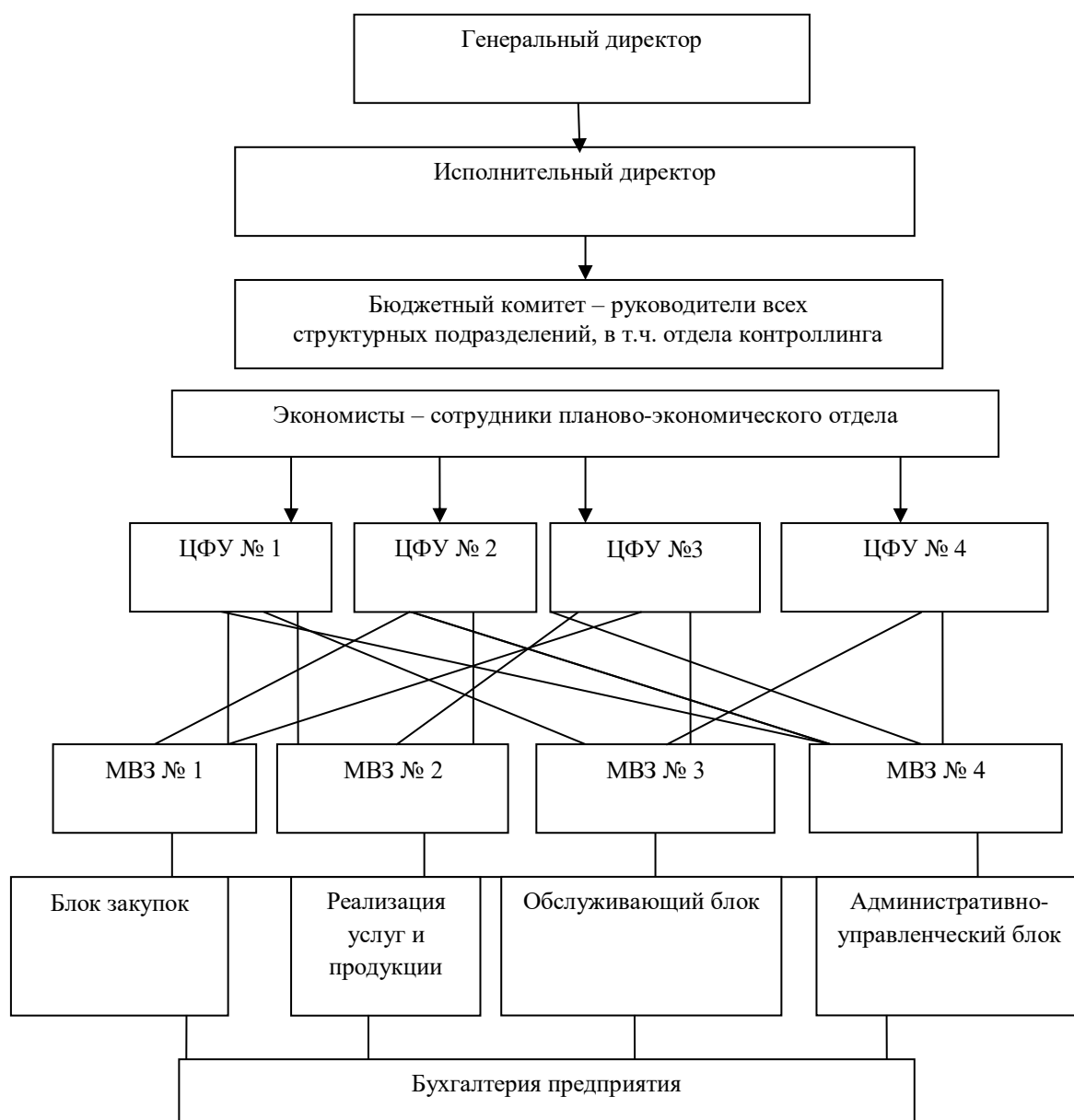


Рисунок 3.5 – Организационная структура системы бюджетирования АО «Русская телефонная компания»

Его содержание применительно к предприятию включает следующие этапы.

На этапе контроля посредством сравнения плановых показателей с показателями, сформированными в рамках учетной системы, выявляются численные значения выполнения плана в процентном выражении, то есть реализуется схема горизонтального анализа, но не в традиционной, а в бюджетной трактовке (таблицы 3.2 и 3.3).

Таблица 3.2 – Отчет об исполнении _____ АО «РТК» за _____

Код стр.	Наименование показателя	План руб.	Значения показателей								
			Факт, руб.			Выполнение плана, %					
			Σ	по месяцам			Σ	по месяцам			
1	2	3		1	2	3					

Кроме того, на данном этапе может быть осуществлен контроль и посредством вертикального анализа плановых и отчетных значений.

Таблица 3.3 – Анализ исполнения _____ АО «РТК» за _ квартал _ года

Код стр.	Наименование показателя	Значения показателей							
		Сумма, тыс. руб.		Удельный вес, %		Отклонения			
		план	факт	план	факт	тыс. руб.	%		

На следующем этапе все полученные данные анализируются (рисунок 3.6).

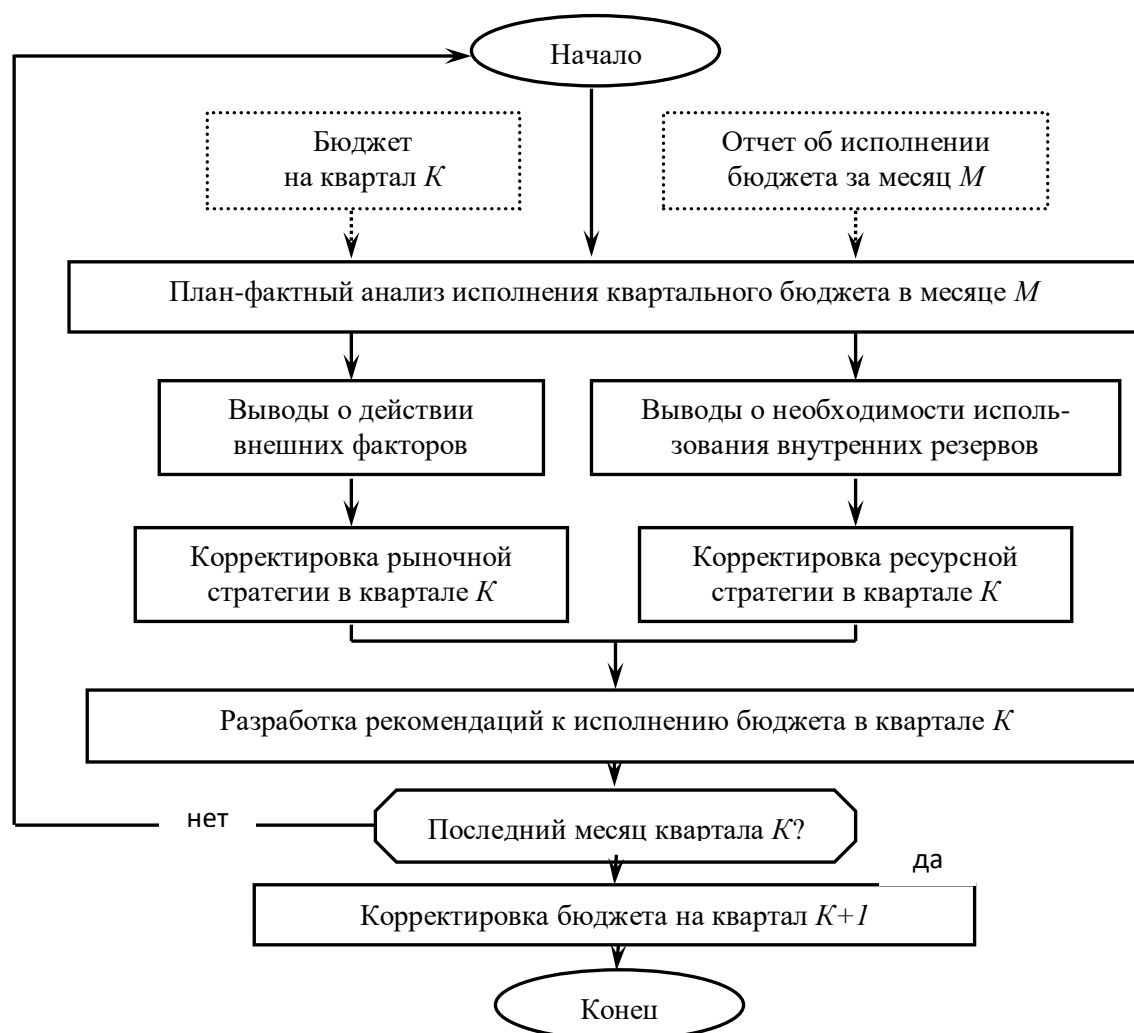


Рисунок 3.6 – Алгоритм регулирования квартальных бюджетов

Наиболее удобным для АО «Русская телефонная компания» является формирование план-фактных отчетов снизу-вверх, то есть от операционных к финансовым бюджетам.

В соответствии с предлагаемой для АО «Русская телефонная компания» архитектурой системы бюджетов, финансовые и операционные бюджеты составляются поквартально, а учет и отчетность ведутся чаще. При этом квартальные бюджеты являются ориентировочными. В связи с указанными обстоятельствами процесс регулирования деятельности предприятия представлен на рисунке. 3.7.

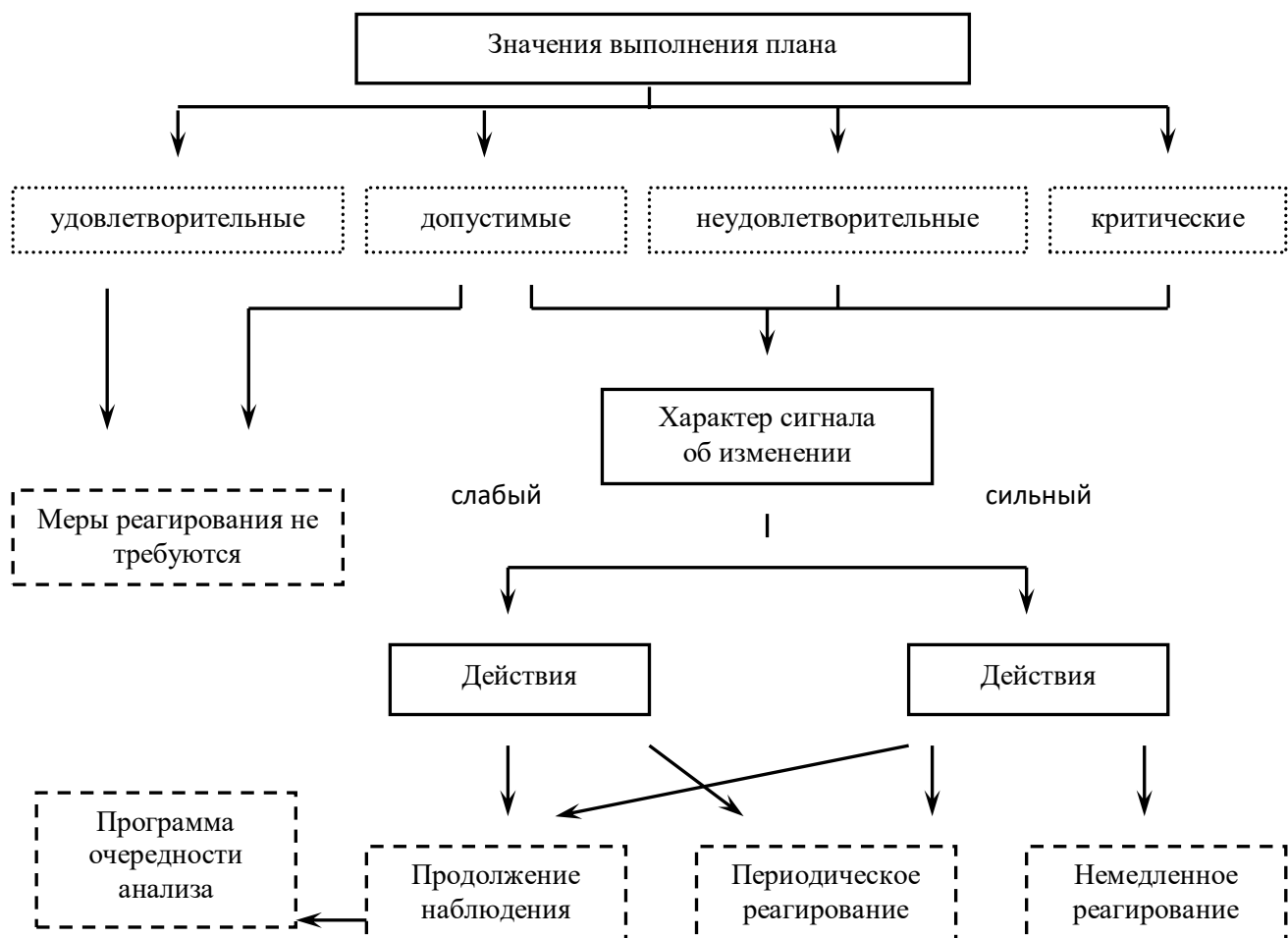


Рисунок 3.7 – Действия по реагированию на результаты деятельности предприятия

Процесс принятия решений по управлению бюджетными показателями в описываемых условиях представлен ниже.

Суть последнего схематически включает последовательность следующих этапов:

- оценка внешней и внутренней среды с целью выявления тех факторов, которые оказали влияние на достижение рассчитанных показателей выполнения плана за месяц М квартала К;

- анализ выявленных факторов по критериям: положительный или отрицательный, типичный или нетипичный, сильного влияния или слабого влияния и другим;

- разработка рекомендаций, направленных на достижение запланированных результатов в квартале К через устранение или смягчение влияния негативных факторов, равно как усиление влияния позитивных факторов;

- реализация разработанных мероприятий в месяце М+1 квартала К;

- проверка результатов по критерию «требуемые условия достигнуты». Если требуемые условия не достигнуты, выполняется корректировка ранее разработанных мероприятий, учитывающая и вновь открывшиеся обстоятельства внешней и внутренней среды предприятия в месяце М+1;

Алгоритм оценки качества планов представляется в следующей последовательности:

- 1) сбор информации для проведения относительной верификации планов (нормативные значения, плановые величины);

- 2) применение методологии относительной верификации планов, выраженной расчетом и анализом коэффициентов напряженности, а также проведением оценки по динамическим нормативам;

- 3) сбор статистических внутренних данных о деятельности предприятия, а также об исторических плановых величинах по окончании горизонта планирования;

- 4) применение методологии абсолютной верификации планов, включая

определение ложных данных, с выявлением ошибок в завершившемся периоде планирования. Изобразим алгоритм схематично на рисунке 3.8. Отметим пунктирной линией горизонт планирования, которая указывает на то, что процесс оценки качества циклический и непрерывен.



Рисунок 3.8 – Алгоритм определения качества планов

Технологическая подсистема контроллинга в АО «Русская телефонная компания» сводится к выбору автоматизированной системы управления контроллингом, поскольку максимальный эффект от внедрения данной системы

возможно получить при условии реализации автоматизированной системы сбора и анализа ключевых показателей эффективности деятельности предприятия.

Традиционные информационные системы довольно часто неспособны предоставлять информацию по показателям прохождения процессов в информационных системах предприятия. Еще более проблематично получение такой информации о процессах, проходящих через различные информационные системы. Для решения таких задач предназначены специализированные системы мониторинга и анализа информации по процессам, протекающим в транзакционных системах. Выстраивая цепочки событий бизнес-процессов, получаемых из разрозненных учетных информационных систем, такие системы позволяют отслеживать и анализировать изменение показателей исполнения процессов в различных транзакционных системах.

Одной из таких систем является продукт компании Software AG - ARIS Process Performance Manager (ARIS PPM), который предлагается внедрить на АО «Русская телефонная компания». Данный инструмент позволяет отслеживать и измерять эффективность выполнения бизнес-процессов. В случаях, когда причины тенденций в изменении показателей не могут быть однозначно установлены, для выяснения причин отклонений необходимо будет подключение к работе аналитиков бизнес-процессов. Информационное обеспечение на предприятии является одним из важнейших компонентов системы контроллинга, поскольку принятие управленческих решений возможно только при своевременном поступлении информационных потоков, поэтому использование современной автоматизированной системы контроллинга позволит функционировать ей более результативно.

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

3.2 Эффективность разработанных мероприятий

Для того чтобы осуществлять успешный контроллинг, нам необходимо подготовить качественную рабочую среду и, особенно, правильную реализацию для руководства компании. Для этого требуется следующее: учет бюджетных процедур и затрат компании составляют основу для всех операций по контроллингу, имеющих необходимую прогностическую ценность; руководство компании имеет достаточно агрегированную и структурированную информацию, или они имеют базу для системы отчетности внутренних отчетов компании и разработки требуемого характера; информация имеет характер принятия решений или это только документальная информация; существует закрытая система планирования; анализ компании проводится в качестве основы для ее управления; существует индикатор, характеризующий деятельность отдельных функций и степени управления и системы показателей; рентабельность инвестиций учитывается до выполнения фактических инвестиций, проводится сравнение с другими вариантами; руководство компании своевременно информируется о затратах и проблемах администрирования; функция контроля может быть адекватно внедрена в организационную структуру компании; персонал соответствует требованиям, работники также должны иметь необходимые права для осуществления деятельности.

При применении контроллинга в компании необходимо учитывать также факторы, влияющие на выбор подходящей организации контролирующего органа. Иногда мы сталкиваемся с множеством нерешенных проблем. Чем сложнее эти проблемы в компании и ее окружении, тем важнее координация и интеграция контроллинга. Факторы, влияющие на выбор подходящей организации контроллинга, среди прочего, следующие: характеристики производственной деятельности компании, рыночные атрибуты, характер правил компании, например, культура управления. Выявление этих факторов при применении внутреннего контроллинга по-прежнему актуально. Роль внутреннего

контроллинга в компании зависит, прежде всего, от понимания его функции в управлении. Мы должны подчеркнуть, что контролеры (управляющие) не должны заменять исполнительных менеджеров (плановиков, бюджетных аналитиков, бухгалтеров). Цель контроллинга – подготовить адекватную среду для принятия решений для менеджеров компании и предоставить высококачественную информацию в режиме реального времени с высокой прогностической ценностью.

Далее проведем оценку эффективности внедрения службы контроллинга на АО «Русская телефонная компания». Единовременные затраты на приобретение неамортизируемого имущества общехозяйственного назначения для создания отдела контроллинга представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Неамортизируемое имущество общехозяйственного назначения

Наименование	Кол-во, шт.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Ноутбук HP Stream 14-AX005UR (Y7X28EA)	2	47990	94950
Software AG - ARIS Process Performance Manager (ARIS PPM)	5	125600	628000
Принтер 946379 МФУ KYOCERA FS- 1020MFP, серый	1	12190	12190
Стол письменный Hoff Прато	5	3990	19950
Кресло «СН747»	5	2659	13295
Panasonic KX-TGB210	4	1508	6032
Шкаф широкий полуоткрытый 330Д.2Ш	2	3853	7706
Шкаф для одежды офисный ШО 800*360	1	5260	5260
Итого:			787383

Ежегодные затраты на функционирование отдела контроллинга включают в себя затраты на оплату труда, а также канцелярские расходы и связь (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Затраты на оплату труда службы контроллинга

Наименование	Кол-во	Оклад руб./мес.	Оклад с премией 15% руб./мес.	Дополнительная заработная плата 10%	Оплата труда в год, руб.	Страховые взносы, 32% руб./мес.
Начальник отдела контроллинга	1	40000	6000	4600	607200	16192

Окончание таблицы 3.5

Наименование	Кол-во	Оклад руб./мес.	Оклад с премией 15% руб./мес.	Дополнительная заработная плата 10%	Оплата труда в год, руб.	Страховые взносы, 32% руб./мес.
Контроллер по учету и анализу	1	25000	3750	2875	379500	10120
Контроллер - куратор	1	25000	3750	2875	379500	10120
Контроллер по проведению орг. изменений	1	25000	3750	2875	379500	10120
Контроллер по IT	1	25000	3750	2875	379500	10120
Итого:	5	-	-	-	2125200	56672

Смета затрат на функционирование отдела контроллинга представлена в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Смета затрат на функционирование службы контроллинга

Наименование	Сумма, руб.
Оплата труда	2125200
Страховые взносы	56672
Прочие расходы (канцелярия, командировки)	137 112,5
Расходы на связь службы контроллинга	27600
Итого:	2346584,5

Для эффективного внедрения службы контроллинга важным фактором выступает осуществление обучения набранных кадров (5 чел. из департаментов АО «Русская телефонная компания»), представленная в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Затраты на обучение сотрудников АО «Русская телефонная компания»

Наименование	Стоимость на 1 чел. тыс. руб.	Кол-во чел.	Общая сумма, тыс. руб.
Построение эффективной системы контроллинга на предприятии: выгоды и подводные камни. Курс в Санкт-Петербурге, 3 мес., бизнес-центр «Мариинский».	30200	5	151000

В связи с недостаточными знаниями руководства о механизме внедрения системы контроллинга следует воспользоваться услугами консалтинговых агентств, зарекомендовавших себя на рынке (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Затраты на консалтинговые услуги

Компания	Стоимость работ, руб.
ИСКРА	120000
PricewaterhouseCoopers	250000
Итого:	370000

Таким образом, единовременные затраты на внедрение службы контроллинга на предприятии составят 1 308 383 руб., а текущие затраты составят 2346584,5 руб. в год.

Согласно исследованиям Т.А. Худяковой [32, с. 259] при внедрении службы контроллинга на предприятии возможен прирост денежного потока на 18-22 процента, что связано с более качественной систематизацией и регламентацией информационных потоков, внедрения информационной программы, отлаживании более тесных взаимосвязей между подразделениями, их областей ответственности и определении место в контрольной среде компании (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Анализ эффективности управленческих решений по внедрению системы контроллинга АО «Русская телефонная компания»

Показатели	2020 год	Прогноз
Выручка компании	83 844 590	98 936 616
Себестоимость продаж	58 421 625	68 939 034
Коммерческие и управленческие расходы	24 409 742	23 921 547
Прибыль от продаж	1 013 223	6 076 035
Ожидаемый уровень прироста денежного потока	-	5 062 812
Эффективности внедрения системы контроллинга [32, с. 261]	0,944	
Коэффициент обоснованности затрат [32, с. 261]	6,92	
Результаты	Эффективность высокая. Затраты оправданны	

Таким образом, можно спрогнозировать денежные потоки и оттоки в результате внедрения службы контроллинга на АО «Русская телефонная компания».

Для наглядного понимания ситуации, нанесем на диаграмму индикаторы, которые, на взгляд автора, наиболее важны в при контроле уровня финансовой безопасности предприятия с позиций обеспечения экономической безопасности и устойчивости развития на прогнозный период (рисунок 3.9).



Рисунок 3.9 – Оценка острот кризисной ситуации в финансовой безопасности предприятия

В результате апробации на АО «Русская телефонная компания» внедрения службы контроллинга полностью подтверждена правомерность предложенного инструментария. Доказана его адекватность при работе с нечеткими, размытыми входными параметрами анализируемой системы.

Таким образом, в результате проведенного исследования можно сделать вывод, что данное предприятие на прогнозный период находится в устойчивом состоянии и среднем уровне развития и имеет достаточный уровень финансовой безопасности.

Выводы по разделу три

В рамках мероприятия по повышению финансовой безопасности АО «Русская телефонная компания» рассмотрена организация системы контроллинга. Результаты исследования позволяют сделать ряд выводов и заключений:

1. Во-первых, в сложных экономических условиях растет интерес к внедрению в управленческие системы элементов внутреннего контроля и, в частности, контроллинга.

2. Разработка систем контроллинга под условия деятельности конкретного предприятия – это сложный процесс, предполагающий ряд предварительных этапов, связанных с предварительной оценкой внешних и внутренних условий функционирования предприятия.

3. Система контроллинга как наиболее современная форма организации внутреннего контроля на АО «Русская телефонная компания» предполагает внедрение постоянного мониторинга и контроля эффективности деятельности на всех участках, во всех процессах, подразделениях.

4. Внедрение современной системы контроллинга на АО «Русская телефонная компания» предусматривает одновременно систематизацию и регламентацию информационных потоков, применяемых программных средств, отлаживание более тесных взаимосвязей между подразделениями, их областей ответственности и место в контрольной среде компании.

Таким образом, разработка и внедрение системы контроллинга на АО «Русская телефонная компания» сложная управленческая задача, однако, при успешном ее решении компания получает ясную и полную картину

результативности деятельности, эффективности использования всех видов ресурсов, а значит, может полноценно использовать выявляемые в ходе контроллинга резервы для более успешной реализации будущих стратегических направлений своей деятельности, при этом повышая уровень финансовой безопасности в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, анализ финансовой безопасности как важный этап деятельности предприятия показывает соответствие ее финансовых и экономических возможностей компании сложившимся условиям на рынках и в стране, что позволяет дать объективную оценку правильности и целесообразности выбранной финансовой стратегии. Поэтому финансовую безопасность предприятия можно охарактеризовать также как систему, направленную на создание (корректировку) и реализацию эффективных финансовых стратегий в динамично изменяющихся рыночных условиях внешней бизнес-среды. При этом, финансовый контроль является важнейшей и неотъемлемой частью системы управления финансовой безопасностью предприятия. Формирование системы финансового контроля в финансовых институтах на данный момент является одной из главных задач, стоящих перед руководством, так как это позволяет добиться эффективности предприятия.

Объектом исследования явилась АО «Русская Телефонная Компания» (РТК). Основным видом деятельности АО «Русская Телефонная Компания» является «Розничная торговля бытовыми электротоварами, радио- и телеаппаратурой».

В результате анализа основных экономических показателей компании было выявлено, что выручка компании за период снизилась на 2%, что является отрицательным фактором и говорит о снижении конкурентоспособности предприятия, недостаточном спросе на товары и услуги. При этом, несмотря на снижение объема продаж компании себестоимость услуг увеличивается на 7,17%, что крайне негативная тенденция. Результатам данных изменений стало снижение валовой прибыли на 15,97%. Соответственно, даже несмотря на снижение коммерческих расходов на 15%, прибыль от продаж на 61,54%. Положительное влияние на чистую прибыль явилось получение прочих доходов, которые позволили компании получить в 2020 году чистую прибыль в размере 164 293 тыс. руб.

В результате проведенного исследования финансовой безопасности сделан вывод, что данное предприятие находится в кризисном состоянии и низком уровне развития и имеет недостаточный уровень финансовой безопасности. По выводам, сделанным на основании расчетов всех приведенных выше показателей, можно заключить, что угрозами устойчивого развития и экономической безопасности для компании являются:

- недостаточная ликвидность и платежеспособность;
- высокие затраты и соответственно низкая рентабельность;
- высокая доля заемного капитала и снижение собственного капитала.

Существующая опасность находится в зоне катастрофического риска, что требует неотлагательного решения данных проблем, однако положительная динамика значений позволяет утверждать, что при правильном управлении можно добиться повышения значений отклонившихся показателей.

Кроме того, в ходе исследования выявлены проблемы в системе финансового контроля, в результате чего наблюдается провал по показателям финансовых результатов, что привело к низким показателям рентабельности деятельности.

Все это привело к выводу, что для АО «Русская телефонная компания» необходимо разработать мероприятия, которые помогут совершенствовать постановку систем финансового контроля на предприятии, а вместе с тем повысить уровень финансовой безопасности.

В рамках мероприятия по повышению финансовой безопасности АО «Русская телефонная компания» рассмотрена организация системы контроллинга. Результаты исследования позволяют сделать ряд выводов и заключений:

1. Во-первых, в сложных экономических условиях растет интерес к внедрению в управленческие системы элементов внутреннего контроля и, в частности, контроллинга.

2. Разработка систем контроллинга под условия деятельности конкретного предприятия – это сложный процесс, предполагающий ряд предварительных

этапов, связанных с предварительной оценкой внешних и внутренних условий функционирования предприятия.

3. Система контроллинга как наиболее современная форма организации внутреннего контроля на АО «Русская телефонная компания» предполагает внедрение постоянного мониторинга и контроля эффективности деятельности на всех участках, во всех процессах, подразделениях.

4. Внедрение современной системы контроллинга на АО «Русская телефонная компания» предусматривает одновременно систематизацию и регламентацию информационных потоков, применяемых программных средств, отлаживание более тесных взаимосвязей между подразделениями, их областей ответственности и место в контрольной среде компании.

Таким образом, разработка и внедрение системы контроллинга на АО «Русская телефонная компания» сложная управленческая задача, однако, при успешном ее решении компания получает ясную и полную картину результативности деятельности, эффективности использования всех видов ресурсов, а значит, может полноценно использовать выявляемые в ходе контроллинга резервы для более успешной реализации будущих стратегических направлений своей деятельности, при этом повышая уровень финансовой безопасности в целом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абчук, В.А. Экономическая безопасность предприятия.– СПб.: ИПК РП, 2018. - 64 с.
- 2 Авдийский, В.И. Теневая экономика и экономическая безопасность предприятия: Учебное пособие / В.И. Авдийский, В.А. Дадалко... – М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2018. – 496 с.
- 3 Арбатов, А.А. Экономическая безопасность фирмы: Общий курс: учебник / В.К. Сенчагов, А.А. Арбатов, А.А. Ведев; Под ред. В.К. Сенчагова. – М.: БИНОМ. ЛЗ, 2018. – 815 с.
- 4 Васькина, М.Г., Маштаков, А.А. Финансовое взаимодействие хозяйствующих субъектов в условиях диджитализации экономических процессов // Международный журнал экономики и образования. - 2019. - Т. 5. - № 1. - С. 29-39.
- 5 Биржаков, М.Б. Экономическая безопасность предприятия. + CD / М.Б. Биржаков. – СПб.: Герда, 2017. – 464 с.
- 6 Бобошко, В.И. Контроль и ревизия: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Экономическая безопасность», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» и «Финансы и кредит» / В.И. Бобошко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 311 с.
- 7 Богомолов, В.А. Введение в специальность «Экономическая безопасность»: Учебное пособие / В.А. Богомолов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 279 с.
- 8 Богомолов, В.А. Введение в специальность «Экономическая безопасность». Учебное пособие. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник». Гриф НИИ образования и науки / В.А. Богомолов. – М.: ЮНИТИ, 2018. – 279 с.
- 9 Веретенникова, И.И. Экономика организации (предприятия) / И.И. Веретенникова, И.В. Сергеев. – М.: Юрайт, 2016. – 42 с.

10 Волков, О.И. Экономика предприятия. Курс лекций / О.И. Волков, В.К. Скляренко. – М.: ИНФРА–М, 2018. – 50 с.

11 Волков, С.П. Основы Проектирования и Конструирования: Учебно-Методический Комплекс Дисциплины Для Студентов Специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Волков Сергей Петрович. – Москва: РГГУ, 2017. – 36 с.

12 Герасимова, В.Д. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности промышленного предприятия. Учебное пособие / В.Д. Герасимова. – М.: КноРус, 2018. – 33 с.

13 Дробозина Л.А., Константинова Ю.Н., Окунева Л.П. Общая теория финансов. - М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1995. - 254 с.

14 Дурнева, Е.Н. Формирование механизма обеспечения финансовой безопасности в системе финансового менеджмента предприятия. дис. ... канд. экон. наук, спец. 08.00.10, Орел, 2019.

15 Зимин, А.Ф. Экономика предприятия. Учебное пособие / А.Ф. Зимин, В.М. Тимирьянова. – М.: Инфра–М, Форум, 2016. – 64 с.

16 Каспина, Т.И. Экономика и управление приборостроительным производством. Учебное пособие / Т.И. Каспина. – М.: Академия (Academia), 2017. – 36 с.

17 Кнышова, Е.Н. Экономика организации / Е.Н. Кнышова, Е.Е. Панфилова. – М.: Форум, Инфра–М, 2018. – 89 с.

18 Косова, Ю.А., Воронцова, Л.Ф., Калайчев, С.А., Павенский, Ю.А., Титова, Е.Г. Применение прикладных решений для развития организации: метод стратегического форсайта // Международный журнал экономики и образования. - 2019. - Т. 5. - № 1. - С. 40-50.

19 Котерова, Н.П. Экономика организации. Учебник / Н.П. Котерова. – М.: Академия, 2017. – 68 с.

20 Ключкова, Е.Н. Экономика предприятия / Е.Н. Ключкова, В.И. Кузнецов, Т.Е. Платонова. – М.: Юрайт, 2020. – 448 с.

21 Криворотов, В.В. Экономическая безопасность государства и регионов: Учебное пособие для студентов вузов / В.В. Криворотов, А.В. Калина, Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 351 с.

22 Криворотов, В.В. Экономическая безопасность государства и регионов. Учеб. пособие. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник» / В.В. Криворотов, А.В. Калина, Эриашвили. – М.: ЮНИТИ, 2020. – 351 с.

23 Кузнецова, Е.И. Экономическая безопасность и конкурентоспособность. Формирование экономической стратегии государства. Монография. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник». Гриф НИИ образования и науки. / Е.И. Кузнецова. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 239 с.

24 Погодаева, И.В., Коваленко, И.Т. Внутренний финансовый контроль в системе управления организацией // II Международная научно-практическая конференция «Модернизация экономики и управления»: сборник статей / под общей ред. В. И. Бережного. - Ставрополь: Издательство Ставролит, 2020. - С. 223-225.

25 Сенчагов, В.К. Использование индексного метода для оценки уровня экономической безопасности / В.К. Сенчагов, С.Н. Митяков // Вестник Академии экономической безопасности МВД России. – 2019. – № 5. – С. 41-50.

26 Справочник экономиста предприятия / [А.А. Говорин и др.]. – Москва : Инфра–М, 2018. – 422 с.

27 Суглобов, А.Е. Экономическая безопасность предприятия: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Экономическая безопасность» / А.Е. Суглобов, С.А. Хмелев, Е.А. Орлова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 271 с.

28 Суглобов, А.Е. Экономическая безопасность предприятия. Учебное пособие. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник». Гриф НИИ образования и науки. / А.Е. Суглобов, С.А. Хмелев, Е.А. Орлова. – М.: ЮНИТИ, 2018. – 271 с.

29 Сусиденко, О.В. Финансовая безопасность предприятия: теория, методы, практика. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://studbooks>.

net/65826/finansy/teoreticheskie_osnovy_upravleniya_finansovoy_
bezopasnostyu_predpriyatiya_evolyutsiya (дата обращения: 09.06.2021).

30 Смирнова, О.П. Оценка уровня экономической безопасности отраслевого комплекса Российской Федерации // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2019. Т.15. № 11(380). С. 2042-2056.

31 Худякова, Т.А. Формирование системы контроллинга финансово-экономической устойчивости промышленного предприятия: дис.... док. эконом. наук: 08.00.05 / Худякова татьяна Альбертовна. - Ч., 2018. - 379 с.

32 Чалдаева, Л.А. Экономика предприятия: учебник для академического бакалавриата: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / Л. А. Чалдаева. – 4–е изд., исправленное и дополненное. – Москва : Юрайт, 2020. – 409 с.

33 Чалдаева, Л.А. Экономика организации. Учебник и практикум / Л.А. Чалдаева. – М.: Юрайт, 2018. – 43 с.

34 Чалдаева, Л. А. Экономика коммерческого предприятия / Л.А. Чалдаева. – М.: Юрайт, 2020. – 55 с.

35 Чечевицына, Л.Н. Экономика фирмы / Л.Н. Чечевицына, И.Н. Чуев. – М.: Феникс, 2017. – 28 с.

36 Чуева, Л. Н. Экономика фирмы / Л.Н. Чуева. – М.: Дашков и Ко, 2016. – 89 с.

37 Экономика и финансы предприятия / под ред. Т.С. Новашиной. – М.: Синергия, 2017. – 344 с.

38 Экономика предприятия: учебник / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. – Москва: КУРС: Инфра–М, 2017. – 445 с.

39 Экономика и управление организацией (предприятием): учебное пособие / И.П. Воробьев, Е.И. Сидорова, А.Т. Глаз. – Минск: Квилория В. Т., 2020. – 371 с.

40 Экономика организации: учебное пособие / Л.Н. Чечевицына, Е.В. Хачадурова. – Ростов–на–Дону: Феникс, 2019. – 382 с.

41 Экономика организации (предприятия): учебник / Н.А. Сафронов. – Москва: Магистр: Инфра–М, 2017. – 253 с.

42 Экономика организации: учебное пособие / В.П. Самарина, Г.В. Черезов, Э.А. Карпов. – Москва: КноРус, 2018. – 318 с.

43 Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова. – Москва: Юрайт, 2019. – 510 с.

44 Эриашвили, Н.Д. Экономическая безопасность: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.А. Богомолов, Н.Д. Эриашвили, Е.Н. Барикаев; Под ред. В.А. Богомолова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 295 с.

45 Экономическая безопасность. 2-е изд., перераб. и доп. Учеб. пособие. Гриф МВД РФ. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник». / Под ред. В.А. Богомолова. – М.: ЮНИТИ, 2019. – 295 с.

46 Экономика предприятия: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Торговое дело» / А.Ф. Зимин, В.М. Тимирьянова. – Москва: Форум, Инфра–М, 2018. – 286 с.

47 Экономика организации (предприятия): учебник: для высших учебных заведений по направлениям подготовки «Экономика» и «Менеджмент» (квалификация «бакалавр») / Е.Ю. Алексейчева, М.Д. Магомедов, И.Б. Костин. – 2-е изд., переработанное и дополненное. – Москва : Дашков и К°, 2016. – 290 с.

48 Экономика организации (предприятия промышленности): [пособие]: для студентов учреждений высшего образования специальности 1-й степени высшего образования 1–26 01 03 «Государственное управление и экономика» / Е.С. Русак, Н.Н. Морозова. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2018. – 467 с.

49 Экономика фирмы: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / [А.С. Арзамов и др.]. – Москва: Проспект, 2017. – 526 с.

- 50 Экономика предприятия / Под редакцией В.М. Семенова. – М.: Питер, 2020. – 81 с.
- 51 Экономика предприятия. Краткий курс. – М.: Окей–книга, 2019. – 84 с.
- 52 Экономика предприятия. Тесты, задачи, ситуации. – М.: Юнити–Дана, 2018. – 70 с.
- 53 Экономика предприятия. Учебное пособие. – Москва: СИНТЕГ, 2018. – 27 с.
- 54 Экономика фирмы. Учебник. – М.: Юрайт, 2019. – 68 с.

Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса

Наименование показателя	Абсолютные значения			Горизонтальный анализ					
				Абсолютное изменение,			Относительное изменение, %		
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2020/2018	2019/2018	2020/2019	2020/2018
Нематериальные активы	115352	98573	690525	-16 779	591 952	575 173	85,5	700,5	598,6
Основные средства	33925148	28717523	19593505	-5 207 625	-9 124 018	-14 331 643	84,6	68,2	57,8
Отложенные налоговые активы	684913	816084	1030505	131 171	214 421	345 592	119,2	126,3	150,5
Прочие внеоборотные активы	998050	932516	321875	-65 534	-610 641	-676 175	93,4	34,5	32,3
Итого по разделу I	35723463	30564696	21636410	-5 158 767	-8 928 286	-14 087 053	85,6	70,8	60,6
Запасы	16 452 622	13 929 587	13 775 488	-2 523 035	-154 099	-2 677 134	84,7	98,9	83,7
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	515 535	528 761	427 518	13 226	-101 243	-88 017	102,6	80,9	82,9
Дебиторская задолженность	6 239 905	10 466 086	4 406 565	4 226 181	-6 059 521	-1 833 340	167,7	42,1	70,6
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0	1 729 000	0	1 729 000	1 729 000	0	0	200
Денежные средства и денежные эквиваленты	5 108 138	2 162 004	1 872 109	-2 946 134	-289 895	-3 236 029	42,3	86,6	36,6

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

Наименование показателя	Абсолютные значения			Горизонтальный анализ					
				Абсолютное изменение,			Относительное изменение, %		
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2020/2018	2019/2018	2020/2019	2020/2018
Прочие оборотные активы	20 794	2 641	1 824	-18 153	-817	-18 970	12,7	69,1	8,8
Итого по разделу II	28 336 994	27 089 079	22 212 504	-1 247 915	-4 876 575	-6 124 490	95,6	82,0	78,4
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	2120210	2120210	2120210	0	0	0	100,0	100,0	100,0
Добавочный капитал (без переоценки)	11519890	11519890	11519890	0	0	0	100,0	100,0	100,0
Резервный капитал	106011	106011	106011	0	0	0	100,0	100,0	100,0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-6465418	-7609621	-7445328	-1 144 203	164 293	-979 910	117,7	97,8	115,2
Итого по разделу III	7280693	6136490	6300783	-1 144 203	164 293	-979 910	84,3	102,7	86,5
Заемные средства	5 876 000	6 230 000	0	354 000	-6 230 000	-5 876 000	106,0	0,0	0,0
Оценочные обязательства	0	14 323	290 879	14 323	276 556	290 879	-	2030,9	200
Прочие обязательства	28 811 484	24 387 944	15 885 892	-4 423 540	-8 502 052	-12 925 592	84,6	65,1	55,1
Итого по разделу IV	34 687 484	30 632 267	16 176 771	-4 055 217	-14 455 496	-18 510 713	88,3	52,8	46,6
Заемные средства	0	0	2 130 792	0	2 130 792	2 130 792	0	0	200
Кредиторская задолженность	21 253 547	20 084 436	18 694 827	-1 169 111	-1 389 609	-2 558 720	94,5	93,1	88,0

ОКОНЧАНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

Наименование показателя	Абсолютные значения			Горизонтальный анализ					
				Абсолютное изменение,			Относительное изменение, %		
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2020/2018	2019/2018	2020/2019	2020/2018
Оценочные обязательства	838 733	800 582	545 741	-38 151	-254 841	-292 992	95,5	68,2	65,1
Итого по разделу V	22 092 280	20 885 018	21 371 360	-1 207 262	486 342	-720 920	94,5	102,3	96,7
БАЛАНС	64 060 457	57 653 775	43 848 914	-2 414 524	-1 158 108	-3 572 632	90,0	76,1	68,4

Вертикальный анализ бухгалтерского баланса

Наименование показателя	Абсолютные значения			Вертикальный анализ		
				Доля в структуре баланса, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Нематериальные активы	115352	98573	690525	0,2	0,2	1,6
Основные средства	33925148	28717523	19593505	53,0	49,8	44,7
Отложенные налоговые активы	684913	816084	1030505	1,1	1,4	2,4
Прочие внеоборотные активы	998050	932516	321875	1,6	1,6	0,7
Итого по разделу I	35723463	30564696	21636410	55,8	53,0	49,3
Запасы	16 452 622	13 929 587	13 775 488	25,7	24,2	31,4
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	515 535	528 761	427 518	0,8	0,9	1,0
Дебиторская задолженность	6 239 905	10 466 086	4 406 565	9,7	18,2	10,0
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0	1 729 000	0,0	0,0	3,9
Денежные средства и денежные эквиваленты	5 108 138	2 162 004	1 872 109	8,0	3,7	4,3
Прочие оборотные активы	20 794	2 641	1 824	0,0	0,0	0,0
Итого по разделу II	28 336 994	27 089 079	22 212 504	44,2	47,0	50,7
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	2120210	2120210	2120210	3,3	3,7	4,8
Добавочный капитал (без переоценки)	11519890	11519890	11519890	18,0	20,0	26,3
Резервный капитал	106011	106011	106011	0,2	0,2	0,2
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-6465418	-7609621	-7445328	-10,1	-13,2	-17,0
Итого по разделу III	7280693	6136490	6300783	11,4	10,6	14,4
Заемные средства	5 876 000	6 230 000	0	9,2	10,8	0,0
Оценочные обязательства	0	14 323	290 879	0,0	0,0	0,7
Прочие обязательства	28 811 484	24 387 944	15 885 892	45,0	42,3	36,2
Итого по разделу IV	34 687 484	30 632 267	16 176 771	54,1	53,1	36,9
Заемные средства	0	0	2 130 792	0,0	0,0	4,9
Кредиторская задолженность	21 253 547	20 084 436	18 694 827	33,2	34,8	42,6
Оценочные обязательства	838 733	800 582	545 741	1,3	1,4	1,2
Итого по разделу V	22 092 280	20 885 018	21 371 360	34,5	36,2	48,7
БАЛАНС	64 060 457	57 653 775	43 848 914	100,0	100,0	100,0

Система индикаторов финансового состояния

Показатель и его значение в контексте обеспечения устойчивого финансового положения и развития организации	Расчетная формула	Оптимальное (пороговое) значение
Показатели изменения производственно-финансовой ситуации и оценки перспектив устойчивого роста бизнеса		
Темп роста выручки от продаж (%) - является одним из важнейших показателей эффективности деятельности, характеризую конкурентоспособность продукции и предприятия в целом	Выручка от продаж отчетного года	> темпа инфляции
	Выручка от продаж предыдущего года	
Темп роста удельного веса дебиторской задолженности в выручке от продаж (%) – существенные колебания удельного веса дебиторской задолженности в выручке от продаж могут свидетельствовать о дополнительном стимулировании продаж путем предоставления отсрочки платежа покупателям, что может привести к ухудшению финансового состояния за счет недостатка финансовых ресурсов, нарушения оптимального соотношения между дебиторской и кредиторской задолженностью	Доля дебиторской задолженности в выручке от продаж в отчетном году	< 100%
	Доля дебиторской задолженности в выручке от продаж в предыдущем году	
Темп роста чистого денежного потока от операционной (текущей) деятельности (%) – характеризует способность компании генерировать денежные потоки в рамках осуществления текущей деятельности, наращивать их объемы, обеспечить денежное наполнение прибыли, тем самым повышая ее качество	Чистый денежный поток от операционной (текущей) деятельности в отчетном году	> темпа роста выручки от продаж или > темпа инфляции, если темп роста выручки < 100%
	Чистый денежный поток от операционной (текущей) деятельности в предыдущем году	
Темп роста доли управленческих и коммерческих расходов в выручке от продаж (%) – характеризует способность компании наращивать объемы деятельности, оставаясь в рамках прошлогоднего бюджета постоянных затрат, тем самым повышая уровень маржинальности бизнеса	Доля управленческих и коммерческих расходов в выручке от продаж в отчетном году	< 100%, но в любом случае меньше темпа роста выручки от продаж
	Доля управленческих и коммерческих расходов в выручке от продаж в предыдущем году	
Коэффициент устойчивости экономического роста (%) – показывает, какими темпами в среднем увеличивается собственный капитал компании, характеризует возможности по расширению основной деятельности за счет реинвестирования собственных средств (т.е. прибыли, остающейся в распоряжении)	Чистая прибыль отчетного года – дивиденды, выплаченные акционерам	> 20%
	Среднегодовая величина собственного капитала	
Темп роста доли амортизационных отчислений в общей сумме затрат (%) – резкое изменение показателя может свидетельствовать о пересмотре срока полезного использования амортизируемых основных средств, изменении методов начисления амортизации, выводе внеоборотных активов, но также и об обновлении материально-технической базы	Доля амортизационных отчислений в затратах в отчетном году	< темпа роста выручки от продаж
	Доля амортизационных отчислений в затратах в предыдущем году	
Коэффициент износа основных средств (%) – характеризует степень изношенности основного капитала компании, показывая, какая часть его стоимости уже перенесена на затраты в виде амортизационных отчислений, начисляемых в течение всего срока полезного использования	Сумма начисленных амортизационных отчислений	< 40%
	Первоначальная стоимость основных средств	

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ В

Показатель и его значение в контексте обеспечения устойчивого финансового положения и развития организации	Расчетная формула	Оптимальное (пороговое) значение
Показатели оценки финансового состояния, платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности		
Коэффициент абсолютной ликвидности - показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена за счет наиболее ликвидных активов (в распоряжении которыми нет никаких ограничений) на дату составления баланса	Денежные средства и денежные эквиваленты + Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	> 0,25
	Краткосрочные обязательства, за исключением доходов будущих периодов	
Коэффициент критической ликвидности (промежуточный коэффициент покрытия) – показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена за счет как имеющихся ликвидных активов (денежных средств и краткосрочных финансовых вложений), так и за счет ожидаемых поступлений от дебиторов	Денежные средства и денежные эквиваленты + Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) + Дебиторская задолженность	> 1
	Краткосрочные обязательства, за исключением доходов будущих периодов	
Коэффициент текущей ликвидности (коэффициент покрытия) – позволяет оценить, в какой степени оборотные активы покрывают краткосрочные обязательства, тем самым характеризуя обеспеченность организации оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения краткосрочных обязательств	Оборотные активы	> 2
	Краткосрочные обязательства, за исключением доходов будущих периодов	
Доля собственных оборотных средств в оборотных активах (%) – показывает долю оборотных активов, сформированных за счет собственных источников в общей величине оборотных активов, тем самым определяет степень обеспеченности организации собственными оборотными средствами, необходимыми для ее финансовой устойчивости	Собственные оборотные средства	> 50
	Оборотные активы	
Степень платежеспособности по текущим обязательствам – показывает, за сколько месяцев предприятие сможет расплатиться по своим краткосрочным обязательствам, если будет направлять на эти цели всю поступающую выручку от продаж	Краткосрочные обязательства, за исключением доходов будущих периодов	< 3
	Среднемесячная выручка	

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ В

Показатель и его значение в контексте обеспечения устойчивого финансового положения и развития организации	Расчетная формула	Оптимальное (пороговое) значение
Общая степень платежеспособности – показывает, за сколько месяцев предприятие сможет расплатиться по своим обязательствам, если будет направлять на эти цели всю поступающую выручку от продаж. Одно из необходимых соотношений между показателями: годовая выручка от продаж должна превышать общую величину привлеченного капитала	Обязательства (т.е. долгосрочные и краткосрочные обязательства, за исключением доходов будущих периодов)	< 12
	Среднемесячная выручка	
Коэффициент автономии (независимости, концентрации собственного капитала) – характеризует долю собственного капитала в общей величине источников финансирования деятельности организации, а также показывает долю активов, которые обеспечиваются собственными средствами	Собственный капитал (включая доходы будущих периодов)	> 0,5
	Валюта баланса (авансированный в бизнес капитал)	
Коэффициент финансовой устойчивости – показывает удельный вес источников финансирования, которые могут быть использованы компанией длительное время	Собственный капитал (включая доходы будущих периодов) + Долгосрочные обязательства	> 0,75
	Валюта баланса	
Рентабельность активов (%) – характеризует эффективность использования авансированных в бизнес средств, и показывает, сколько рублей чистой прибыли (или прибыли до налогообложения) зарабатывает компания с каждого рубля, вложенного в активы	Чистая прибыль	> 15
	Среднегодовая величина активов (валюты баланса)	
Рентабельность собственного капитала (%) - характеризует эффективность использования собственного капитала и показывает, сколько рублей чистой прибыли (или прибыли до налогообложения) зарабатывает компания с каждого рубля, вложенного в собственный капитал	Чистая прибыль	> 25
	Среднегодовая величина собственного капитала	
Рентабельность продаж (%) – характеризует не только эффективность затрат на производство и продажу продукции (работ, услуг), но и рациональность ценообразования, показывая удельный вес прибыли от продаж в выручке	Прибыль от продаж	> 20
	Выручка	
Ресурсоотдача (коэффициент оборачиваемости активов) – свидетельствует о повышении эффективности использования экономического потенциала	Выручка от продаж	> 2
	Среднегодовая величина активов (валюты баланса)	

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»

Выявление угроз финансовой безопасности организации и разработка мер по их устранению (на примере АО «РТК»)

АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.05.01. 2021 565. ВКР

Количество листов 17

Руководитель ВКР, к.э.н, доцент

_____/В.А.Малёв /
_____ 2021г.

Автор

студент группы ЭУ-671

_____/ А.И.Степанова/
_____ 2021г.

Челябинск 2021