

Беляевская-Плотник Л.А., Садеи Р.П. Развитие системы внутреннего финансового контроля в системе антикризисного управления компанией

Беляевская-Плотник Любовь Александровна,

Belyaevskaya-Plotnick Lubov Aleksandrovna

к.э.н., доцент Департамента Антикризисного управления и финансов, ИЭАУ

Associate Professor of the Department of Crisis Management and Finance, IECM

e-mail: belyaevskaya@inbox.ru

Садеи Резо Пелеевич,

Sadei Rezo Peleevich

магистр Департамента

«Антикризисное управление и финансы», ИЭАУ

master of department «Crisis Management and Management», IECM

e-mail: rezo0085@gmail.com

Развитие системы внутреннего финансового контроля в системе антикризисного управления компанией

Development of the internal financial control system in the system of crisis management of the company

Аннотация: одним из ключевых элементов антикризисного управления является система внутреннего финансового контроля предприятия. Целью проведенного исследования является выявление инструментов и показателей уровня развития внутреннего финансового контроля в системе антикризисного управления компанией. Для достижения поставленной задачи были проанализированы основные финансовые показатели компании «Магнит». Исследование было проведено на основе использования финансовых коэффициентов.

Ключевые слова: антикризисное управление, финансовый контроль, Магнит, финансовый анализ, финансовые коэффициенты

Annotation:

Annotation: one of the key elements of crisis management is the system of internal financial control of the enterprise. The purpose of the study is to identify tools and indicators of the level of development of internal financial control in the system of crisis management of the company. To achieve the goal, the main financial indicators of the company Magnit were analyzed. The study was based on the use of financial ratios.

Keywords: crisis management, financial control, Magnet, financial analysis, financial ratios

В современных условиях ключевым показателем стабильного положения организации является уровень и динамика ее финансовых результатов. Хорошие результаты в этой области, в частности, можно предположить, что деятельность компании оптимизирована, капитализация высока, а прибыль позволяет развиваться дальше и рассчитывать на положительные финансовые результаты в будущем. Оптимальной динамике финансовых результатов можно судить по росту ряда показателей: рентабельность капитала, активов, оборачиваемости капитала.

Однако для более детальной оценки финансового состояния и финансового положения организации необходим тщательный контроль над рядом дополнительных параметров. В частности, технический и организационный уровень организации показатели эффективности использования производственных ресурсов, результаты операционной и финансовой деятельности, рентабельность продукции, оборачиваемость и доходность капитала и платежеспособности должны быть в зоне внимания контролеров.

Важно организовать эффективную систему финансового контроля, которая позволит руководству организации делегировать свои полномочия по контролю за расходами подчиненным, которые могут знать ситуацию на местах более подробно. Эти функции можно выполнять с помощью не только менеджмента, но и менеджмента и финансового контроля. Внутренний

финансовый контроль в данных условиях сводится к изучению экономических и технологических связей, потоков ресурсов от организации в департамент и наоборот, мониторинга, оценки этих ресурсов и продукции от организации отдела, контроль выполнения стандартов, отслеживание отклонений от стандарта, с объяснением причин, влияющих на эти отклонения, анализу номенклатуры затрат, которая не должна противоречить действующему законодательству.

Документооборот между подразделениями и организацией подлежит финансовому контролю; определение валового дохода подразделения проверяется на основе стоимости продукции, работ и услуг, начисляемых по балансовым ценам за вычетом стоимости ресурсов, взносов в фонды и обязательных платежей.

Для обеспечения надлежащего и тщательного контроля необходимо понимать специфику деятельности департамента, то есть, прежде чем приступить к финансовому контролю, необходимо проработать всю документацию, регламентирующую деятельность такого департамента - это могут быть решения, приказы, положения, внутренние подзаконные акты.

С помощью финансового контроля руководство организации может обеспечить эффективное финансово - экономическое управление, а собственники - контролировать управляющих своим капиталом, что позволяет получить определенные гарантии привлечения частных инвестиций и личных средств граждан в экономику. Финансовый контроль в организации также связано с обнаружением отклонений от принятых стандартов и нарушений принципов законности, эффективности и экономии расходования материальных ресурсов на возможно более ранней стадии. Это позволяет принимать меры по исправлению положения, привлекать виновных к ответственности, получать компенсацию за причиненный ущерб и принимать меры по предотвращению таких нарушений в будущем.

В данном случае, актуальность данной темы обусловлена тем, что финансовый контроль предусматривает анализ причин неудач и успехов, а

также проверки эффективности мер, которые могли бы исправить ошибки и закрепить успех. Основной целью данного контроля является обеспечение стабильного положения организации и накопление ресурсов для реализации стратегических планов. Другая его цель-избежать нарушений и злоупотреблений, которые почти неизбежно возникают там, где отсутствует систематический подход к решению финансовых вопросов. В целом данный вид внутреннего контроля является инструментом анализа практики организации в финансовом секторе. А в ходе реализации можно не только выявить всевозможные ошибки и неточности, но и определить пути оптимизации деятельности компании.

Анализ внутреннего финансового контроля компании «Магнит»

Компания "Магнит" является одним из лидеров в области розничной торговли на территории Российской Федерации. Рассмотрим ключевые показатели компании, которые помогут нам проанализировать финансовый контроль в этой компании:

1) эффективность антикризисного управления - следует предполагать и видеть при анализе и общей оценке управления, его успешности или просчетов. Антикризисное управление, как и любое другое, может быть менее или более эффективным. Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на нее ресурсами. Трудно оценить такую эффективность в точных расчетных показателях, но ее следует предполагать и видеть при анализе и общей оценке управления, его успешности или просчетов. Одним из методов его расчета является отношение суммы результатов к сумме расходов компании. За 2017 год выручка компании составила 1,143,290 млн рублей, расходы - 838 578. Общая эффективность управления составила $1\,143\,290/838\,578 = 1,36$. Если этот показатель > 1 , то можно сделать вывод, что антикризисное управление в компании в целом успешно, так как компания получает прибыль

2) прямой экономический эффект. Прямая экономия представляет собой прямой экономический эффект, заключающийся в экономии материальных ресурсов, полученных в результате внедрения новых технологий. Формула экономического эффекта рассматривается как конечный экономический результат, который получается в результате определенных видов деятельности, вызывающих улучшение соответствующих показателей деятельности компании. Результат является абсолютной мерой, измеряемой в денежных единицах. Экономия может быть получена за счет сокращения количества сотрудников, сокращения заработной платы, минимизации затрат на материалы. Штат компании в 2017 году увеличился с 271,369 до 276 тыс. человек, а расходы на персонал увеличились с 84,1 млрд рублей до 93,2 млрд рублей. В то же время, стоимость на одного работника, т. е. расходы на одного работника увеличилась с 309,910 рублей 337,681 рублей. При этом прибыль (ЕБИТДА) в 2016 году = 107,8 млрд руб.; в 2017 году - 91,8 млрд руб. - то есть выросли расходы на персонал, уменьшилась прибыль на 1 человека - следовательно, эффект в этом направлении отрицательный.

3) косвенный экономический эффект - влияет на деятельность любой компании. Он рассчитывается по формуле: (оборотные активы предприятия на начало периода + оборотные активы на конец периода) / средневзвешенная стоимость капитала = $(19,819,901 + 13,928,056) / (41,988,451 + 41,988,451) = 0.40$. Постоянное увеличение объема готовой продукции может свидетельствовать о неудовлетворительной работе отдела продаж, снижении спроса на продукцию, неправильной ценовой политике. “Запертые” средства в нерыночных запасах продукции - верный способ снизить платежеспособность предприятия и его зависимость от привлечения денег извне. Данный индикатор является тревожным сигналом для руководства и требует своевременных решений.

4) сумма убытков на конец года - предприятие, как следует из 1 пункта, не показало убытков

Рассчитать финансовую устойчивость предприятия, которая является интегральным показателем эффективности системы финансового контроля; Расчет представлен ниже:

Показатель	Сравнение показателей	
	с отраслевыми (68.20.2 "Аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом", 1,23 тыс. организаций с выручкой 120 - 800 млн. руб.)	с общероссийскими (106 тыс. организаций с выручкой 120 - 800 млн. руб.)
1. Финансовая устойчивость		
1.1. Коэффициент автономии (финансовой независимости) ?		
1.2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ?		
1.3. Коэффициент покрытия инвестиций ?		
2. Платежеспособность		
2.1. Коэффициент текущей ликвидности ?		
2.2. Коэффициент быстрой ликвидности ?		

Коэффициент автономии (равный 0,6 при стандарте = 1) представляет собой финансовый коэффициент, равный отношению собственного капитала и резервов к совокупным активам компании. Исходные данные для расчета содержат баланс отчет организации. Коэффициент автономии показывает долю активов организации, которые покрываются за счет собственного капитала (обеспечиваются собственными источниками формирования). Оставшаяся доля активов покрывается за счет заемных средств.

Отношение собственных средств (равное -2,3) - отношение, равное отношению собственного оборотного капитала общества к стоимости оборотных средств. Он показывает долю оборотных средств компании, финансируемых за счет собственных средств.

Коэффициент покрытия инвестиций (равный 0,6) - это финансовый коэффициент, показывающий, какая часть активов организации

финансируется из устойчивых источников: собственных средств и долгосрочных обязательств. Если коэффициент близок к 1 и более, это свидетельствует о полном покрытии долгосрочных инвестиций в деятельность предприятия собственными средствами и заемными средствами с длительным сроком погашения. Если значение составляет менее 0,7-0,8 возможна ситуация, в которой организация не сможет рассчитаться с кредиторами по той причине, что оно используется краткосрочные займы и привлеченные краткосрочные средства на приобретение внеоборотных активов (зданий, оборудования и т. д.) что принесет денежные доходы позже. В этом случае инвестору следует проанализировать другие показатели платежеспособности для обеспечения стабильности финансового положения организации.

Коэффициент текущей ликвидности (равен 0,3) показывает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счет только оборотных активов. Чем больше значение коэффициента, тем выше платежеспособность предприятия. Этот показатель учитывает, что не все активы могут быть проданы в срочном порядке.

Коэффициент быстрой ликвидности (равный 0,3) является более строгой оценкой ликвидности компании. Этот коэффициент также называется "кислотным тестом" и рассчитывается с использованием только части оборотных активов - денежных средств, простых в продаже ценных бумаг и дебиторской задолженности, которые сравниваются с текущими обязательствами.

Этот коэффициент показывает, насколько возможно будет погасить текущие обязательства если положение станет критическим. При этом предполагается, что запасы не имеют ликвидационной стоимости. Для правильного расчета коэффициента быстрой ликвидности оценить качество ценных бумаг и дебиторской задолженности.

Покупка ненадежных ценных бумаг и увеличение количества сомнительных дебиторов создает благоприятное впечатление при расчете

коэффициента быстрой ликвидности. Но вполне вероятно, что, продав такие ценные бумаги, компания проиграет, а дебиторская задолженность не будет выплачена или будет погашена через длительный период времени, что равносильно неплатежу.

Рассчитаем интегральный показатель финансовой устойчивости компании Магнит:

Изменение показателя в динамике			Балл
на 31 декабря года, предшествующего предыдущему	на 31 декабря предшествующего года	на отчетную дату	
1	2	3	4
+	+	+	3
+	+	-	2,5
+	-	-	2
Показатель возрос, но при этом не соответствует нормативному значению или показатель снизился, но соответствует нормативному значению			1,5
-	+	+	1
-	-	+	0,5
-	-	-	0

Показатели	2016 г.	2017 г.	Нормативное значение	Значимость показателя	Характер изменения	Баллы
1	2	3	4	5	6	7
Коэффициенты финансовой устойчивости:						
автономии	0,5	0,4	$\geq 0,5$	0,2	-	2,5
маневренности собственных средств	- 0,04	- 0,2	0,2 - 0,5	0,15	-	2
соотношения заемных и собственных средств (плечо финансового рычага)	1,02	1,5	≤ 1	0,2	+	0
обеспеченности собственными оборотными средствами	- 0,05	- 0,21	$> 0,1$	0,1	-	2,5
обеспеченности запасов и затрат собственными оборотными средствами	- 0,06	- 0,22	0,6 - 0,8	0,1	-	2,5
обеспеченности финансовых обязательств активами	0,5	0,6	$\leq 0,85$	0,1	+	3
соотношения имущества производственного назначения (основных средств и материальных активов)	0,97	0,98	$\geq 0,6$	0,05	+	1,5
соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	0,07	0,03	< 1	0,1	-	1,5

Расчет интегрального показателя финансовой устойчивости на конец 2013 года:

$$\text{ФУ.} = 0,2 * 2,5 + 0,15 * 2 + 0,2 * 0 + 0,1 * 2,5 + 0,1 * 2,5 + 0,1 * 3 + 0,05 * 1,5 + 0,1 * 1,5 = 1,825$$

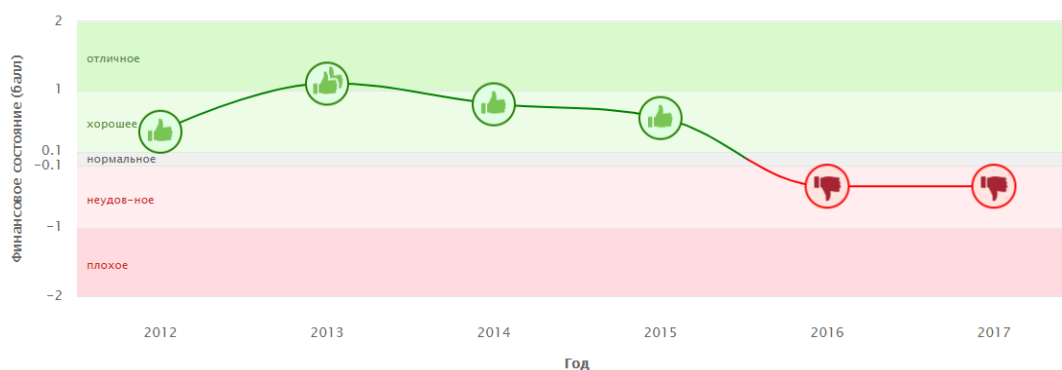
В зависимости от результирующего значения конечного показателя целесообразно определить тип финансовой устойчивости с помощью следующих критериев:

- от 3 до 2,5 - абсолютная финансовая устойчивость;
- 2,4-2- нормальная финансовая устойчивость;
- от 1,9 до 1 - относительная финансовая нестабильность;
- от 0,9 до 0 - абсолютная финансовая нестабильность.

На основании расчетов можно сделать вывод, что у компании «Магнит» относительная финансовая нестабильность. Однако значение окончательного интегрального показателя близко к нижнему пределу нормальной финансовой устойчивости, поэтому компании необходимо принять меры для улучшения ее финансового состояния.

История финансового состояния ПАО "МАГНИТ"

Ниже на графике представлена динамика финансового состояния организации относительно отраслевых показателей.



Вывод.

Таким образом, наиболее очевидным является то, что в ближайшее время ситуация в секторе розничной торговли продолжит определяться достаточно острой конкуренцией, что окажет негативное влияние на маржу бизнеса. Дальнейшие усилия компаний в этом секторе будут направлены на закрытие убыточных торговых точек и оптимизацию логистической

инфраструктуры. Несмотря на снижение показателей эффективности в 2017 году, в силу многих причин, в целом антикризисное управление ПАО «Магнит» эффективно.

Список использованных источников:

1. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент / Н.В. Родионова.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. — 680 с
2. ПАО "МАГНИТ": бухгалтерская отчетность и финансовый анализ https://www.audit-it.ru/buh_otchet/2309085638_pao-magnit
3. Беляевская-Плотник Л.А., Кайков Р.В. РЕЙТИНГ ПРЕДПРИЯТИЙ НЕФТЕГАЗОВОГО СЕКТОРА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА // Вестник ИЭАУ. - 2016. - № 11. - С. 7.
4. Беляевская-Плотник Л.А., Сумарокова А.Д. ОЦЕНКИ УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ОКРУГОВ РФ // Вестник ИЭАУ.- 2016. - № 11. - С. 5.
5. Беляевская-Плотник Л.А. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОТЧЕТНОСТИ О РЕАЛИЗАЦИИ ДОКУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ФЕДЕРАЛЬНОГО УРОВНЯ // В сборнике: Принципы стратегического планирования: методология и практика Материалы Всероссийской научно-практической конференции Совета по изучению производительных сил ВАВТ Минэкономразвития России. Всероссийская академия внешней торговли Минэкономразвития России. - 2018. - С. 24-27.
6. Беляевская-Плотник Л.А., Селин Р.Д. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ И ПОСЛЕДСТВИЙ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗВИТИЯ КРИЗИСА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. - 2015. - № 5. - С. 86-90.
7. Беляевская-Плотник Л.А. ОБОСНОВАНИЕ МЕСТА И РОЛИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АСПЕКТЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ // Сегодня и завтра Российской экономики. - 2015.- № 71. - С. 38-41.