DOI: 10.17117/na.2016.02.01.268

<http://ucom.ru/doc/na.2016.02.01.268.pdf>

Поступила (Received): 20.02.2016

Нехайчук Ю.С., Марченко А.С. Финансовый контроллинг как инструмент управления прибылью

Nekhaychuk Yu.S., Marchenko A.S.
Financial controlling as a management tool of profits

В данной статье рассмотрено применение финансового контроллинга в управлении прибылью организации. Сделан акцент на использовании бенчмаркинга и SWOT анализа как специфических методов финансового контроллинга, с помощью которых были выявлены достоинства и недостатки, а также сильные и слабые стороны ОАО «Аэропорт «Ростов-на-Дону»

Ключевые слова: финансовый контроллинг, бенчмаркинг, SWOT-анализ

In this article the Financial Controlling a profit management tool. Emphasis is placed on benchmarking and SWOT analysis – the specific methods of financial controlling, by means of which have been identified strengths and weaknesses as well as strengths and weaknesses of the reporting enterprise JSC "Rostov-on-Don Airport"

Key words: financial controlling, benchmarking, SWOT-analysis

Нехайчук Юлия Серафимовна

Кандидат экономических наук, доцент
Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского
Крым, г. Симферополь, проспект Вернадского, 4

Nekhaychuk Yuliya Serafimovna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Crimean federal university named V.I. Vernadsky
Crimea, Simferopol, Vernadsky ave., 4

Марченко Александра Сергеевна

Студент
Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского
Крым, г. Симферополь, проспект Вернадского, 4

Marchenko Alexandra Sergeevna

Student
Crimean federal university named V.I. Vernadsky
Crimea, Simferopol, Vernadsky ave., 4

Контроль является одной из важнейших функций управления. В условиях рыночных отношений функция контроля имеет важное значение в управлении прибылью предприятия. В связи с тем, что формирование прибыли предприятия в определенном периоде времени, зависит от большого количества как внешних, так и внутренних факторов, необходим контроль за их изменением и влиянием на прибыль. Наиболее целесообразным при решении задачи выявления резервов повышения прибыли предприятия является использование модели контроля за финансовыми результатами предприятия.

Контроллинг – это специальная саморегулирующая система методов и инструментов, которая направлена на функциональную поддержку менеджмента предприятия и включает информационное обеспечение, планирование, координацию, контроль и внутренний консалтинг.

Основная задача финансового управления предприятием заключается в поддержании рентабельности и обеспечении ликвидности, т.е. способности предприятия в любой момент времени выполнять свои платежные обязательства. В соответствии со своей сервисной функцией в сфере финансового управления предприятием контроллинг обеспечивает:

- участие в формировании специфических для предприятия источников финансирования, стратегий финансирования и мероприятий по финансированию с учетом всех планов;

- составление укрупненных планов – балансов и отчетов о прибыли и убытках, участие в формировании долго – и краткосрочных финансовых планов;

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

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

Главная идея этих мероприятий заключается в том, чтобы, стремясь к цели "поддержание финансового равновесия", сотрудники финансового подразделения мыслили в категориях "план – факт".

Финансовый учет не только служит источником информации для внутренних служб учета и построения на их базе контроллинга, но и одновременно представляет собой самостоятельную область применения концепции контроллинга. Среди задач финансового контроллинга также следует назвать:

- обеспечение ликвидности предприятия;

- согласование финансового учета и внутреннего производственного учета с тем, чтобы, например, последствия введения новых продуктов или расширения рынка проявлялись не только в расчетах результата, но и в плане-балансе и отчете о прибылях/убытках;

- выявление с помощью бюджетирования взаимосвязи между внутренними и внешними (для предприятия) сферами, поскольку именно посредством бюджета осуществляется управление имеющимися (финансовыми) ресурсами на уровне отдельных источников успеха (например, групп продуктов);

- использование на практике финансово-экономических показателей.

Для обоснования решений в системе контроллинга применяются общеэкономические и специфические методы.

К специфическим методам контроллинга относят анализ точки безубыточности, функционально-стоимостной анализ, портфельный анализ, бенчмаркинг, SWOT – анализ, ABC – анализ, а также методы финансового прогнозирования.

Рассмотрим применение бенчмаркинга и SWOT – анализа на примере ОАО «Аэропорт «Ростов-на-Дону».

Бенчмаркинг – это перманентный, непрерывный процесс сравнения товаров (работ, услуг), производственных процессов, методов и других параметров исследуемого предприятия (структурного подразделения) с аналогичными объектами других предприятий или структурных подразделений.

Главная цель бенчмаркинга состоит в выявлении резервов снижения расходов предприятия и повышении его конкурентоспособности. Различают следующие виды бенчмаркинга:

1. внутренний – сводится к анализу и сравнению показателей деятельности разных структурных подразделений одного и того же предприятия;
2. бенчмаркинг, ориентированный на конкурентов – направлен на сравнительный анализ товаров (работ, услуг производственных процессов и других параметров исследуемого предприятия с аналогичными характеристиками предприятий-конкурентов;
3. функциональный – направлен на сравнение и анализ отдельных процессов, методов, технологий исследуемого предприятия с другими предприятиями, которые не являются его конкурентами [1].

В процессе исследования для анализа был выбран бенчмаркинг, ориентированный на конкурентов.

Обычно за образец принимают лучшую продукцию и маркетинговый процесс, используемые прямыми конкурентами и фирмами, работающими в других подобных областях, для выявления фирмой возможных способов совершенствования её собственных продуктов и методов работы.

Порядок проведения бенчмаркинга представлен в табл. 1.

Таблица 1. Порядок проведения бенчмаркинга

Этап проведения	Содержание этапа
Этап 1. Подготовительный	Выбор объекта бенчмаркинга и аналогов для сравнения. Установление показателей для оценки. Сбор информации для оценки.
Этап 2. Анализ	Выявление слабых мест в исследуемом объекте бенчмаркинга на основе сравнения с аналогами. Выявление причин недостатков объекта.
Этап 3. Внедрение	Ликвидация выявленных слабых мест в объекте бенчмаркинга.

Источник: [1]

Рассмотрим подробнее представленные в таблице этапы.

Этап 1. Объектом бенчмаркинга будет выступать предприятие ОАО «Аэропорт Ростов-на-Дону». Предприятие – аналог – ОАО «Аэропорт «Кольцово». Причиной выбора предприятия аналога стала заинтересованность в выявлении недостатков ОАО «Аэропорт Ростов-на-Дону» и путей совершенствования его финансовой деятельности по отношению к ОАО «Аэропорт «Кольцово», занимающему пятое место по объему перевозок в России. В общероссийском рейтинге аэропортов по объему обслуженных пассажиров ОАО «Аэропорт «Ростов-на-Дону» занимает одиннадцатое место (табл. 2).

Таблица 2. Рейтинг аэропортов по объему обслуженных пассажиров в 2014 г.

№	Наименование аэропорта	Пассажиропоток, чел. 2014
1	Москва (Домодедово)	33 039 531
2	Москва (Шереметьево)	31 259 662
3	Санкт-Петербург (Пулково)	14 264 732
4	Москва (Внуково)	12 733 118
5	Екатеринбург (Кольцово)	4 473 239
6	Новосибирск (Толмачево)	3 829 667
7	Краснодар (Пашковский)	3 411 464
8	Сочи (Адлер)	3 065 644
9	Самара (Курумоч)	2 359 133
10	Уфа	2 356 467
11	Ростов-на-Дону	2 340 295

Источник: [3]

Для проведения бенчмаркинга были взяты следующие показатели:

- пассажиропоток за 2014 год;
- прибыль за 2014 год;
- количество авиакомпаний – перевозчиков;
- состояние инфраструктуры;
- структура аэропортов.

Этап 2. ОАО «Аэропорт Ростов-на-Дону» стабильно сохраняет на рынке авиаперевозок позиции одного из ведущих аэропортов России (рис. 1).

По данным внутреннего учета, ОАО «Аэропорт Ростов-на-Дону» в 2014 г. оказал услуги 2 340 295 пассажирам, в том числе:

- на международных рейсах 870 546 чел.;
- на российских – 1 469 749 чел. [4].

Источник: Составлена автором по материалам [3]

Рис. 1. Количество обслуженных пассажиров в разрезе аэропортов России за 2014 год

ОАО «Аэропорт «Кольцово» занимает пятое место по объему авиаперевозок. В 2014 году услугами аэропорта воспользовалось 4 473 239 пассажиров, в том числе:

- на международных рейсах – 2 118 738 чел.;
- на внутренних рейсах – 2 407 429 чел. [5].

Чистая прибыль ОАО «Аэропорт Ростов-на-Дону» по итогам 2014г. составила 191 475 тыс. руб., что на 48,7% меньше по сравнению с 2013г. (392,6 млн руб.). При этом выручка аэропорта по итогам года выросла на 5,4% и составила 1,6 млрд руб. [4].

В 2014 году ОАО «Аэропорт «Кольцово» получил чистой прибыли 1 034 270 тыс. руб., с ростом на 28,88% (в 2013г. – 802,51 млн. руб.). Выручка компании выросла на 7,87% до 4,69 млрд. руб. Компания ОАО «Аэропорт «Кольцово» задекларировала рост прибыли до налогообложения за 2014 год на 32,65% до 1,36 млрд. руб. с 1,02 млрд. руб. годом ранее [5].

Как видно, разница по объему чистой прибыли составила 842 795 тыс. руб.

По итогам 2014 года ОАО «Аэропорт Ростов-на-Дону» сотрудничает с 41 основными российскими и иностранными перевозчиками: Международные – 13 (Air Arabia, Czech Airlines, Turkish Airlines, Flydubai, Austrian Airlines, Astra Airlines, Aegean Airlines, Air one spa, Ellinair, Blue Bird Airways, Tunisair, Air Europa, Montenegro Airlines); СНГ – 6 (Air Armenia, Uzbekistan Hava Yollary, Ukraine international airlines, SCAT, AZAL, Asian Express Airlines); Российские – 22 (Донавиа, ЮТэйр, Оренбургские авиалинии, Уральские авиалинии, Трансаэро, Аэрофлот-Российские авиалинии, Сибирь, РусЛайн, Россия, Таймыр, Барс Аэро, Алроса, Глобус, Якутия, Грозный Авиа, Саратовские авиалинии и др.) [4].

В 2014 году через ОАО «Аэропорт «Кольцово» выполняли рейсы 61 основных перевозчиков: Международные – 11 (Air Arabia, Czech Airlines, Turkish Airlines, Lufthansa, Finnair, Flydubai, Alitalia, Ellinair, Astra Airlines, Air Europa Lines, Hainan); СНГ – 11 (AviaTraffic Company, Air Astana, Belavia, Air Kyrgyzstan, Somon Air, Tadjik Air, Uzbekistan Airways, East Air, Ukraine international airlines, Azerbaijan Hava Yollary, Air Bishkek); Российские – 39 (Уральские авиалинии, Трансаэро, Аэрофлот-Российские авиалинии, Сибирь, Руслайн, Россия, Северный ветер, Ямал) [5].

Авиакомпания «Аэрофлот – российские авиалинии» занимает лидирующие позиции по перевозке пассажиров как в ОАО «Аэропорт «Кольцово», так и в ОАО «Аэропорт Ростов-на-Дону».

Инфраструктура ОАО «Аэропорт Ростов-на-Дону» и ОАО «Аэропорт «Кольцово» во многом совпадает. В ее состав входят: гостиницы; кафе, бары и рестораны; залы повышенной комфортности; медиа холлы; бизнес залы; конференц залы; комната матери и ребёнка; автомобильные стоянки; банковские и платёжные терминалы; отделение для хранения багажа; магазины беспошлинной и сувенирной продукции. медпункты и аптеки; салоны красоты почта и т.д. [4;5].

Структуру ОАО «Аэропорт Ростов-на-Дону» составляют:

Пассажирский терминал – разбит на несколько частей (внутренние рейсы, международные рейсы);

Грузовой терминал [4].

Структуру ОАО «Аэропорт «Кольцово» составляют:

Терминал А – отвечает за обслуживание внутренних рейсов (в его составе – зал прибытия, где также производится и выдача багажа, камера хранения, игровые автоматы и пункт общественного питания – кафе).

Терминал В – принимает международные рейсы, здесь осуществляется весь спектр услуг прибывающих и вылетающих пассажиров, включая таможенный, иммиграционный и пограничный контроль.

VIP-терминал – обслуживает рейсы деловой авиации, как внутренние, так и международные, он предлагает широкий спектр услуг, таких как связь всех видов, доставка к авиалайнеру машиной представительского класса, условия для проведения совещаний и деловых встреч и так далее.

Грузовой терминал.

Терминалы расположены поблизости друг от друга, поэтому пассажиры передвигаются между ними пешком [5].

Анализируя пассажиропоток, было выявлено, что ОАО «Аэропорт Ростов-на-Дону» обслуживает пассажиров в 2 раза меньше, чем ОАО «Аэропорт «Кольцово», на 2 132 944 чел, что связано с меньшим количеством осуществляемых рейсов по международным направлениям в ОАО «Аэропорт Ростов-на-Дону».

Анализируя объем полученной чистой прибыли за 2014 год – разница составила 842 795 тыс. руб.

Увеличению прибыли в ОАО «Аэропорт «Кольцово» способствует не только пассажиропоток, но и также удобное транзитное положение (на пересечении воздушных путей). Также значительную долю в прибыли ОАО «Аэропорт «Кольцово» занимают грузоперевозки. Грузовой терминал предназначен для обслуживания грузовых рейсов. Он имеет участок стоянки, рассчитанный на 15 самолетов. В 2014 году грузов и почты было обработано 25356 тонн, что на 4% меньше, чем в 2013 г. Основными направлениями были – Китай (AirBridgeCargo Airlines – Гонконг, Чэнду, Шанхай) и Турция MNG Airlines – Стамбул) [5].

Общий объем груза и почты в 2014 году ОАО «Аэропорт Ростов-на-Дону» составил 6475 т.

По количеству авиакомпаний-перевозчиков ОАО «Аэропорт «Кольцово» также несомненно лидирует, на 20 контрагентов больше. Причиной этому служит большой пассажиропоток, выгодное географическое положение.

По уровню развития инфраструктуры ОАО «Аэропорт «Кольцово» и ОАО «Аэропорт Ростов-на-Дону» соответствуют международным стандартам. Также это связано с пассажиропотоком, который увеличивает спрос на услуги того или иного вида, а также с высокой платежеспособностью клиентов.

Анализируя структуру аэропортов, для ОАО «Аэропорт Ростов-на-Дону» был выявлен значительный «плюс» – это увеличение грузового терминала, а также наличие отдельных терминалов для международных рейсов и VIP – терминала для деловой авиации.

Этап 3.

Для увеличения пассажиропотока в ОАО «Аэропорт Ростов-на-Дону» предлагается открыть новые прямые рейсы по наиболее востребованным направлениям.

Также необходимо стимулировать и развивать грузоперевозки, которые играют значительную роль в получении дохода.

Кроме этого, необходимо открыть отдельные терминалы для международных рейсов и деловой авиации.

Для того, чтобы увеличить количество контрагентов (авиакомпаний), предприятию необходимо создать соответствующие условия для работы, предоставить места для офисов компаний, привлекать новые компании невысокими ставками аэропортовых сборов.

Для достижения высокого уровня инфраструктуры предлагается открыть в аэропорту детскую комнату, т.к. пассажиропоток пассажиров с детьми в аэропорту с каждым годом растет, для увеличения пропускной способности предлагается открыть дополнительные зоны регистрации, пограничного контроля, а также паспортного контроля, что позволит избежать очередей.

SWOT – анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны предприятия, установить возможные шансы и оценить риски.

На основе результатов анализа внутренней среды предприятия разрабатываются рекомендации по:

- устранению имеющихся слабых мест;
- эффективному использованию сильных сторон;

В результате анализа внешней среды разрабатываются предложения по:

- нейтрализации возможных рисков;
- использованию дополнительных шансов;

Разработаем SWOT-анализ для ОАО «Аэропорт «Ростов-на-Дону» (табл.3)

На основе результатов анализа внешней среды предприятия можно внести следующие рекомендации:

1. По нейтрализации возможных рисков. Значительную угрозу для предприятия представляет возможность наступления экономического кризиса, что повлечет за собой снижение пассажиропотока т.к. платежеспособность пассажиров будет очень низкая соответственно и спрос на авиа услуги будет снижаться. Для этого государству необходимо вести правильную экономическую политику, разрабатывать законодательство в т.ч. и налоговое не в ущерб малому бизнесу и предприятиям, а всякими путями его стимулировать. Аэропорт дает возможности для развития разным отраслям экономики, напр., аэропорт имеет транзитное местоположение, что способствует увеличению потока как грузов, так и пассажиров.

2. По использованию дополнительных шансов. Аэропорт должен использовать все свои дополнительные возможности. Так благодаря своему выгодному географическому месторасположению услугами аэропорта пользуются большое число людей, как туристов, так и бизнесменов. Находясь на пересечении воздушных путей, ОАО «Аэропорт Ростов-на-Дону» служит «воротами» для выхода в страны Азии, Африки, Ближнего Востока, а также является одним из самых перспективных транзитных пунктов при прохождении грузовых и пассажирских потоков в страны Востока, Индию, Монголию. У аэропорта огромный потенциал, он является одним из важнейших узлов воздушного «шелкового пути».

Таблица 3. SWOT-анализ ОАО «Аэропорт «Ростов-на-Дону»

	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	<ul style="list-style-type: none"> - востребованность предоставляемых авиационных услуг на рынке - выгодное месторасположение - соответствие аэропорта международным стандартам - один из крупнейших аэропортов юга России -повышение ставок аэропортовых сборов 	<ul style="list-style-type: none"> - повышение цен на топливо - рост требований по безопасности и обслуживанию пассажиров со стороны государства - налоговое законодательство - кризисы в экономике - санкции иностранных государств
	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none"> - рост рынка и направлений авиаперевозок - положительный имидж аэропорта среди клиентов и партнеров - высокая культура обслуживания - работа с крупнейшими международными авиакомпаниями - скоординированная работа подразделений - оснащенность современным оборудованием - расширяющийся спектр предоставляемых услуг в аэропорту - высокий уровень безопасности - рост объема авиаперевозок 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие активной рекламы новых возможностей аэропорта; - сложность в привлечении частных инвесторов для реализации инвестпроектов; - отсутствие современного пассажирского (внутреннего и международного), грузового терминала и разбросанность его различных служб по нескольким зданиям.

Источник: составлен автором по материалам [2]

В результате анализа внутренней среды предлагается внести рекомендации по:

1. устранению слабых мест. Для увеличения пассажиропотока на международном уровне, как вследствие и увеличения прибыли необходимо все усилия направить на поиски частного инвестора для реализации масштабного проекта по реконструкции ОАО «Аэропорт Ростов-на-Дону». Неудачи с поиском инвестора связаны в первую очередь с невыгодными условиями сотрудничества, предлагаемыми местными властями, а также отсутствием четких гарантий со стороны государства относительно возврата средств.

2. эффективному использованию существующего потенциала. Так сильной стороной аэропорта является работа с крупнейшими международными авиакомпаниями. Для привлечения новых контрагентов необходимо создать все условия для их работы в аэропорту.

Также следует обратить внимание на усиление системы безопасности в аэропорту. Так раньше лишь службы досмотра контролировали пассажиров. Сегодня многоуровневая система отвечает за всех пассажиров, контролирует все грузы. Такие меры были приняты не зря. т.к. многочисленные террористические акты в других странах заставили руководство аэропорта улучшить систему безопасности.

Контроллинг это система управления достижением конечных целей фирмы. Системный подход в контроллинге позволяет эффективно управлять локальными и глобальными стратегиями. Сегодня современное планирование, а особенно стратегическое планирование невозможно без современных методов контроллинга, таких как бенчмаркинг, SWOT-анализа и т.д.

Бенчмаркинг – это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы. На основании проведенного анализа можно выявить слабые стороны ОАО «Аэропорт «Ростов-на-Дону» по отношению к ОАО «Аэропорт «Кольцово». Анализируя структуру аэропортов был выявлено, что для достижения ОАО «Аэропорт Ростов-на-Дону» уровня к ОАО «Аэропорт «Кольцово» необходимо увеличить грузовой терминал, а также открыть отдельный терминал для международных рейсов и VIP – терминал для деловой авиации.

SWOT – анализ позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и выявить сильные и слабые стороны, касающиеся развития бизнеса. В данной работе был проведен SWOT-анализ ОАО «Аэропорт «Ростов-на-Дону», построена матрица данного предприятия. На основе результатов матрицы анализа внешней и внутренней среды были выявлены сильные, слабые стороны предприятия, а также угрозы и возможности со стороны внешней среды; даны рекомендации по нейтрализации возможных рисков, использованию дополнительных возможностей предприятия, устранению слабых мест и эффективному использованию существующего потенциала.

Список используемых источников:

1. Нехайчук Ю.С., Нехайчук Д.В. Финансовая деятельность субъектов предпринимательства. Симферополь: СОНАТ, 2011.
2. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России // Финансовый менеджер. 2010. №2.
3. Официальный сайт Транспортной клиринговой палаты (ТПК). URL: <http://www.tch.ru/>
4. Официальный сайт ОАО «Аэропорт «Ростов-на-Дону». URL: <http://rov.aero.ru/>
5. Официальный сайт ОАО «Аэропорт «Кольцово». URL: <http://www.koltsovo.ru/>