

**Е.В. Самойлов, И.П. Самойлова**  
ФБОУ ВПО «ВГАВТ»

## **ПРИОРИТЕТЫ В РАБОТЕ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЕРА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕЦЕССИИ.**

Современная экономическая ситуация в России характеризуется:

- во-первых, существенным снижением темпов роста ВВП (с 5–7% в 2006–2008 гг. до 3–4% в 2012–2013 гг.) и высокой вероятностью распространения на национальную экономику рецессии, которая уже присутствует на европейском рынке;
- во-вторых, до настоящего времени не ликвидированы возникшие до 2008 года дисбалансы в экономике – закредитованность предприятий, осуществляющих до кризиса инвестиционные проекты за счет краткосрочного банковских заимствований;
- в-третьих, усилением роли государства как через контролируемые правительством энергетические и транспортные монополии, так и через рынок труда за счет роста численности государственных служащих.

Как следствие, российские предприятия с одной стороны сталкиваются с усилением конкуренции в рыночных сегментах и потребностью в снижении цен на товары и услуги. С другой стороны, они вынуждены учитывать рост тарифов естественных монополий, повышение размера заработных плат из-за низкого уровня безработицы и, наконец, высокие процентные ставки по кредитам, учитывающим высокие кредитные риски российских заемщиков.

Основными приоритетами финансового контролера в сложившихся условиях должны стать повышение операционной эффективности и минимизация оборотного капитала. Традиционными инструментами контролера, направленными на решение этих задач, являются анализ сумм покрытия, анализ «узких мест», оптимизация объемов заказов при закупках и анализ предоставления скидок.

Рассмотрим подробнее специфику указанных выше инструментов в настоящее время. Начиная с середины 90-х годов прошлого столетия, большинство рынков в российской экономике находились на стадии роста – постоянно увеличивалось количество потребителей продукции, условия выхода новых компаний на рынки были минимальными. Лишь последние два года российские предприниматели столкнулись с устойчивой тенденцией сокращения числа потребителей или со снижением потребительской корзины в стоимостном выражении. Уровень конкуренции в потребительских сегментах существенно вырос, хотя еще не достиг того уровня, который присущ развитым экономикам Европы и США. Многие организации уже столкнулись с проблемой сокращения спроса на продукцию (как в количественном, так и в стоимостном выражении). При этом мировые тенденции свидетельствуют о том, что подобные проблемы в будущем будут только усиливаться. Способствовать этому будут как продолжающийся мировой финансовый кризис, так и специфика России в виде вступления в ВТО и Таможенный союз (Россия, Белоруссия, Казахстан). По свидетельству опросов ведущих консалтинговых компаний в России усилился спрос на услуги в области повышения прозрачности управленческого учета и организации бизнес-процессов. Действительно, не описав бизнес-процессы и не осуществив классификацию расходов, не возможно создать базу расчета маржинальности продуктов, калькуляции каждого передела (этапа оказания услуги).

Типовой ошибкой в работе финансово-экономических служб до сих пор является классификация расходов организации, которая не позволяет принимать обоснованные управленческие решения; на практике редко используется методика activity-based costing. В частности, в организациях перечень мест возникновения затрат базируется часто на юридической структуре (особенно если речь идет о холдингах), а не исходя из организационной структуры и существующих бизнес-процессов. Также до сих пор

не всегда корректно устанавливается база распределения затрат. Стоит также упомянуть, что принципы составления управленческой отчетности в части признания доходов и расходов не синхронизированы с принципами, установленными в МСФО.

Рассматривая вопросы управления оборотным капиталом, в настоящее время следует обратить особое внимание на расчет полных издержек, связанных с принятием того или иного управленческого решения. Большинство российских организаций до сих пор не учитывают при принятии решений о закупках стоимость дополнительного оборотного капитала, источником которого являются взятые для этого банковские кредиты. Нельзя забывать о том, что в настоящее время в российской банковской системе активно внедряются системы управления кредитными рисками. Поэтому заемщики, имеющие высокое соотношение долга к EBITDA, сегодня вынуждены привлекать кредитные ресурсы по более высоким кредитным ставкам. Поэтому, в крайнем случае, нерациональная политика в области закупок может существенно ухудшить как финансовые результаты организации, так и ее способность осуществлять свою деятельность в будущем. Важным элементом анализа эффективности закупок становится анализ надежности поставщиков организации. С одной стороны работа с крупными эффективными поставщиками позволяет переоценить историческое отношение к формированию страхового запаса, с другой стороны рост конкуренции на рынках и снижение рентабельности деятельности компаний в целом заставляют проводить анализ надежности поставщиков на индивидуальной основе, результаты которого также должны учитываться при принятии управленческих решений.

Важным элементом управления оборотным капиталом остается управление дебиторской задолженностью и процесс предоставления скидок. В современных условиях сокращение сроков отсрочки платежа является важным источником сокращения банковской задолженности. Для тех предприятий, которые сегодня находятся в сложном финансовом положении и, как следствие, вынуждены платить высокие процентные ставки, снижение кредитной нагрузки может стать важным резервом повышения эффективности деятельности компании в целом, как за счет снижения кредитного портфеля, так и при снижении процентной ставки по нему.

В заключении необходимо отметить еще один аспект деятельности финансового контролера. Традиционно в условиях рецессии сокращается инвестиционная активность, значит можно предположить, что уделяется меньшее внимание инструментам стратегического контроллинга. Однако это не совсем так. Необходимо проведение регулярного критического анализа реализуемых инвестиционных проектов и текущей деятельности с точки зрения долгосрочных тенденций и достоверности прогнозной информации. Победителем в конкурентной борьбе может стать только та компания, которая не только успешно занимается управлением операционными издержками, но и своевременно видит качественные изменения на существующих рынках и может воспользоваться изменениями в экономической среде для масштабного роста бизнеса.

*Л.Л. Сафонова*  
*ФБОУ ВПО «ВГАВТ»*

## **МАРКЕТИНГ УСЛУГ КАК ВАЖНЕЙШЕЕ УСЛОВИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА**

Наличие товарного производства и необходимость обмена товарами между специализированными производителями неизбежно вызывает к жизни рынок как форму организации отношений обмена. Раскрывая сущность капиталистического товарного