Санкт-Петербургский государственный университет

**СУХОДОЛЬСКАЯ Анастасия Викторовна**

**Выпускная квалификационная работа**

**ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В КОМПАНИИ**

Направление 38.03.01 «Экономика»

Основная образовательная программа бакалавриата «Экономика»

Профиль «Экономика фирмы и управление инновациями»

|  |  |
| --- | --- |
|  | Научный руководитель: к.э.н., |
|  | доцент Давыденко Елена Анатольевна |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ /Подпись/ |
|  | Рецензент: д.э.н., |
|  | профессор Осипов Сергей Владимирович |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ /Подпись/ |

Санкт-Петербург

2018

**Содержание**

[Введение 3](#_Toc513676215)

[Глава 1 Теоретические основы бюджетирования 5](#_Toc513676216)

[1.1 Роль и место бюджетирования в управлении компанией 5](#_Toc513676217)

[1.2 Построение стратегически ориентированного бюджета компании на основе сбалансированной системы показателей 17](#_Toc513676218)

[1.3 Бюджетирование на цифровом предприятии 25](#_Toc513676219)

[Выводы по Главе 1 30](#_Toc513676220)

[Глава 2 Организация бюджетирования в ООО «РТ» 32](#_Toc513676221)

[2.1 Общая характеристика компании 32](#_Toc513676222)

[2.2 Анализ финансового состояния ООО «РТ» 33](#_Toc513676223)

[2.2.1 Горизонтальный и вертикальный анализ аналитического баланса и отчета о финансовых результатах 33](#_Toc513676224)

[2.2.2 Анализ имущественного потенциала 35](#_Toc513676225)

[2.2.3 Анализ ликвидности и платежеспособности 38](#_Toc513676226)

[2.2.4 Анализ прибыльности и рентабельности 42](#_Toc513676227)

[2.2.5 Анализ финансовой устойчивости 46](#_Toc513676228)

[2.2.6 Анализ деловой активности предприятия 49](#_Toc513676229)

[2.3 Организация бюджетного процесса в компании 54](#_Toc513676230)

[2.4 Проблемы и недостатки существующей системы бюджетирования в исследуемой компании 60](#_Toc513676231)

[2.5 Рекомендации по усовершенствованию системы бюджетирования в исследуемой компании 62](#_Toc513676232)

[Выводы по Главе 2 73](#_Toc513676233)

[Заключение 75](#_Toc513676234)

[Список использованной литературы 78](#_Toc513676235)

[Приложения 82](#_Toc513676236)

# Введение

Эффективность деятельности каждой компании зависит от качества управления. Лишним будет говорить о том, что не существует единой методики управления, поэтому каждая компания воплощает свою стратегию в жизнь при помощи разных методик менеджмента. Некоторые пользуются Сбалансированной системой показателей, другие для этих целей используют более привычное бюджетирование. Однако наиболее эффективным и логичным представляется подход, совмещающий обе эти технологии.

Бюджетирование уже давно не является новым подходом в области управления. Изначально бюджетирование было предназначено для планирования и распределения материальных ресурсов, а также контроля затрат предприятий, производящих массовый товар для растущих послевоенных рынков. Сейчас ситуация изменилась: компании заинтересованы в создании системы бюджетирования, которая будет связана с корпоративной стратегией.

Система бюджетного управления характеризуется несколькими особенностями: реализует системный подход к организации управления; охватывает все фазы управленческого процесса; постановку целей; планирование действий и назначение ответственных за их исполнение; исполнение намеченных действий; контроль за результатом; анализ полученных результатов; формирование управленческого воздействия; корректировку планов (целей).

Еще недавно характерной для предприятий была следующая практика, когда составление бюджета и контроль за его исполнением были изолированы от стратегического планирования, а мотивация менеджеров была основана на тактических, бюджетных показателях, а не на стратегических и бюджет являлся основным средством контроля. Из-за этого внимание руководства было в основном сфокусировано на краткосрочных целях. Именно этот разрыв между оперативным и стратегическим управлением, как правило, являлся основной причиной плохой реализации стратегических планов[[1]](#footnote-2). Эту проблему призвано решить стратегическое бюджетирование.

Стратегическое бюджетирование представляет собой процесс создания и исполнения долгосрочного бюджета, в рамках которого взаимосвязаны элементы стратегического планирования и контроля. В условиях динамично развивающегося рынка и ужесточённой конкурентной борьбы большинство компаний зачастую отклоняются от намеченного ориентира своей деятельности - разработанной стратегии развития бизнеса, и всё больше погружаются в оперативное решение текущих проблем*.* В связи с возникшей проблемой всё большую актуальность приобретает стратегическое бюджетирование, ориентированное на увязку стратегии компании с ее текущей деятельностью. Несмотря на прозрачность принципов постановки стратегического бюджетирования на предприятии, всего лишь 60% компаний (KPMG report “Planning, Budgeting and Forecasting”, апрель 2013) смогли грамотно построить систему стратегического управления компанией на основе долгосрочного бюджетирования. Из данного факта можно сделать вывод о том, что существующие методики стратегического бюджетирования недостаточно эффективны для российских предприятий. Поэтому, проработка методологии организации стратегически ориентированного бюджетирования является актуальной темой научного исследования.

Целью данной работы является исследование бюджетирования как инструмента стратегического управления компанией и разработка рекомендаций по усовершенствованию системы бюджетирования для ООО «РТ».

Задачи:

1. Рассмотреть роль бюджетирования в процессе стратегического управления компанией;
2. Установить этапы процесса организации системы бюджетирования.
3. Провести анализ системы бюджетирования ООО «РТ» и выявить существующие проблемы.
4. Разработать рекомендации по усовершенствованию системы бюджетирования ООО «РТ».

Объектом исследования является ООО «РТ».

Предмет исследования – процесс бюджетирования в ООО "РТ".

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе изложены теоретические аспекты бюджетирования: раскрыта сущность понятия «бюджетирования», описана роль бюджетирования в процессе управления и достижения поставленных целей, поэтапно описан процесс построения бюджетной структуры, определено понятие цифрового предприятия, описаны этапы на пути к переходу к цифровому предприятию.

Во второй главе проведён анализ системы бюджетирования ООО «РТ»: изучена бюджетная структура, этапы бюджетного цикла, выявлены существующие проблемы. Также проведён анализ финансового состояния предприятия и определен этап, на котором находится ООО «РТ» в процессе перехода к цифровому предприятию, предложены рекомендации по изменению системы бюджетирования ООО «РТ» на базе принципов Сбалансированной системы показателей.

# Глава 1 Теоретические основы бюджетирования

# 1.1 Роль и место бюджетирования в управлении компанией

В наиболее общем понимании термин «бюджетирование» представляет собой процесс составления и принятия бюджетов, а также последующий контроль их исполнения.

Бюджет – это финансовый план и план деятельности предприятия, составленный на определенный период времени, выраженный в денежной форме.

Сам термин «бюджетирование» все еще не имеет однозначной трактовки, так как в разных странах его определяют по-разному. Так, «в американской практике очень часто говорят о бюджетировании как процессе планирования прибыли. В немецкой практике бюджетирование считают центральным звеном системы контроллинга и эффективным методом увязки планирования и контроля…»[[2]](#footnote-3). В отечественной науке и практике существует две точки зрения на то, что представляет собой бюджетирование: одна часть авторов рассматривают его как элемент внутрифирменного финансового планирования, другая – как управленческую технологию, необходимую для рационального использования ресурсов предприятия. Некоторые из встречающихся в экономической литературе определений приведены в приложении 1.

Анализ определений (приложение 1) позволяет сделать вывод о том, что определение бюджетирования только как инструмента финансового планирования (бюджетирование в «узком» смысле) в настоящее время престает быть актуальным и подвергается критике. Понимание бюджетирования в «узком» смысле, т.е. когда его связывают непосредственно только с самим процессом составления бюджетов, превращает бюджетирование в «процесс ради процесса». Однако, сейчас рамки бюджетирования стали шире, и большинство авторов считают бюджетирование управленческой технологией, которая позволяет принимать эффективные решения и грамотно распределять ресурсы.

Стоит отметить, что при анализе литературы посвященной вопросам бюджетирования, был отмечен тот факт, что в российской литературе посвященной данной тематике (в отличие от зарубежной) не часто разбирается аспект, согласно которому процесс бюджетирования предполагает рассмотрение таких его стратегических целей, как повышение инвестиционной привлекательности бизнеса, его капитализации. Данный подход приводит к сужению назначения бюджетирования, и, соответственно его внедрение может не привести к реализации стратегических целей компании. Современная экономическая ситуация в нашей стране и усиление конкуренции способствуют тому, что менеджеры отечественных компаний все чаще создают систему внутрифирменного бюджетирования, которая непосредственно связана со стратегическими целями организации.

Процесс бюджетирования в отечественной литературе характеризуется как:

1. Процесс разработки, принятия бюджета предприятия и последующего контроля за его исполнением (в данном случае речь идет об оперативном бюджетировании, когда бюджеты составляются на каждый последующий год, при этом при составлении таких бюджетов упор может идти на показатели предыдущих периодов, и в такой ситуации процесс бюджетирования не направлен на реализацию стратегического плана компании).
2. Совокупность принципов и правил управленческого учета, предназначенных для выражения планов в количественной и качественной формах.
3. Один из основных инструментов управления организацией, представленный в виде процесса анализа ранее принятых решений.
4. Вид финансового планирования по учету доходов и расходов, которые компания получает от своей деятельности, что дает возможность анализировать основные финансовые показатели деятельности организации и управлять с их помощью ресурсами, необходимыми как для отдельно взятых видов деятельности, так и для компании в целом.

Однако для принятия точных, взвешенных и эффективных финансово-ориентированных управленческих решений необходимо создание на предприятии механизма бюджетирования, жестко связанного не только с тактическими, но и с глобальными направлениями.

Исходя из этого, стоит конкретизировать понятие бюджетирование. В рамках рассматриваемой темы (когда бюджетирование является инструментом реализации стратегического управления, т.е. управления, нацеленного на достижение стратегических приоритетных целей развития) стоит говорить не просто о бюджетировании, а о таком бюджетировании, которое представляет собой процесс создания и исполнения бюджета, в рамках которого взаимосвязаны элементы стратегического планирования и контроля.

Поэтому в данной работе под бюджетированием будем понимать технологию управления предприятием, которая объединяет в себе процессы планирования мероприятий по достижению заданных стратегических целей, организации и координации деятельности подразделений на основе разработанных бюджетов, а также контроля за распределением и потреблением ресурсов на основе сравнения полученных фактических значений с плановыми для обеспечения руководства релевантной информацией и своевременного принятия управленческих решений в целях корректировки возможных отклонений от намеченного курса.

Управление компанией по своей сути является основой для осуществления планирования развития организации в долгосрочной перспективе в условиях динамично меняющегося рынка. В последние годы этот вопрос играет все более важную роль из-за постоянных изменений условий как внутренней, так и внешней среды компании, изменений поведения конкурентов, усложнения взаимодействия с контрагентами.

Интерес к стратегическому управлению усилился с началом наступления современной (информационной) эпохи, для которой было характерно следующее:

* ведущим принципом управления организацией становится выделение горизонтальных связей;
* значительное повышение динамизма внешней среды, для которой становится характерна изменчивость, заменяющая стабильность;
* определяющим фактором успешного развития организации становится человеческий капитал.

Начиная с этого периода, все чаще именно управленческие компетенции, а не доступные на рынке ценные физические и нематериальные ресурсы оказываются залогом отличительных преимуществ компаний в борьбе с конкурентами. Существует еще одно предположение, что существенные успехи компаний в конкурентной борьбе с наступлением информационной эпохи ~~и~~ все больше зависят от того, насколько эффективно используются ресурсы, которыми компания обладает. Как раз на эффективное использование имеющихся у компании ресурсов и направлено грамотное управление.

Кунах определяет грамотное стратегическое управление как процесс принятия управленческих решений на основании разработки и реализации стратегических документов[[3]](#footnote-4). Этот процесс должен строиться на 1) анализе внутренних возможностей предприятия и параметров внешней среды[[4]](#footnote-5); 2) достижении целей предприятия, основанных на стратегии организации[[5]](#footnote-6).

С другой стороны, одни из основателей теории стратегического управления Д. Шендел и К. Хаттен отмечают, что стратегическое управление должно основываться на долгосрочных целях организации, представляет собой взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов, необходимых для укрепления жизнеспособности и мощи организации по отношению к её конкурентам[[6]](#footnote-7). Формулировка стратегии — образа действий, и её чётко определённый инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента.

По мнению одного из российских основоположников теории стратегического управления А. Зуба нацеленное на результат управление можно свести к анализу окружения, целям и средствам функционирования, и деятельному подходу[[7]](#footnote-8).

Когда мы говорим об управлении нельзя не сказать о стратегии. Стратегия в разрезе управления организацией — это сформированный образ организационных действий и управляющих подходов, которые используются с целью достижения организационных задач и целей развития организации.

Формирование стратегии – одна из ключевых задач управления, требующая от менеджера нестандартных организационных и управленческих решений. Даже самая эффективная стратегия будет неэффективна в том случае, если она часто применяется компаниями в отрасли, поскольку легко просчитывается конкурентами. Из этого можно сделать вывод, что основная задача руководства компании избрать такую стратегию, которая не только представляет собой наиболее эффективный способ достижения поставленных целей, но и обеспечивает компании усиление конкурентоспособности и укрепление ее позиций на рынке.

Как компания должна реагировать на происходящие вне и внутри организации процессы? Как вовремя увидеть возможности развития компании и предвидеть возможные проблемы развития? Задача стратегии компании - дать ответы на все эти вопросы.

Когда менеджеры компании отвечают на вышеуказанные вопросы, деятельность компании начинает сводиться к управлению, которое основывается на предвидении перемен, регулировании деятельности, приспособлении к целям организации и к изменяющимся внешним и внутренним условиям ведения деятельности.

По своему существу стратегия есть совокупность правил и ограничений, на которые опирается менеджмент компании при принятии управленческих решений и которыми организация руководствуется в своей деятельности. Можно выделить стратегическое, тактическое, оперативное планирование, исходя из признака типа цели, учитываемого в планировании. Данный факт обеспечивает непрерывность процесса реализации стратегии, поскольку задачи стратегии в ходе ее реализации конкретизируются и предаются из контура стратегического планирования в контур оперативного, а затем в контур текущего, обеспечивая их реализацию в краткосрочных периодах, что в конечном итоге приведет к реализации долгосрочных целей развития. В силу этого стратегическое, оперативное и текущее управление имеют единый по своей природе механизм или систему механизмов, включающий экономические, мотивационные организационные и управленческие элементы. Создание эффективного механизма управления является, наряду с разработкой стратегии, важнейшим результатом управления.

Имеющийся опыт построения механизма управления в деятельности российских предприятий, по моему мнению, не всегда является достаточно эффективным, что может быть обусловлено следующими причинами:

* недостаточно глубоким уровнем проработки стратегии и тактики развития предприятий;
* отсутствием оценки перспектив развития предприятий в условиях нестабильного рынка и рыночной неопределенности.

Обе эти причины могут быть вызваны в первую очередь недостаточной подготовкой управленческого персонала предприятий и недостаточным вниманием к проблемам развития компании в долгосрочной перспективе.

На мой взгляд, к ключевым проблемам, характерным для российских предприятий и влияющих на качество управления, являются следующие:

* инертность системы, связанная с наследием административно-командной экономической системы (что особенно характерно для крупных предприятий с высоким уровнем бюрократизации системы);
* несовершенство менеджмента, связанного с отсутствием строго регламентированных, стандартных управленческих процедур, не использованием современных методов анализа, прогнозирования, планирования;
* консерватизм руководителей;
* дефицит соответствующего кадрового потенциала.

Одна из основных задач управления состоит в том, чтобы постоянно ориентировать и переориентировать все виды деятельности предприятия в направлениях, обеспечивающих его развитие и рентабельность основной производственной деятельности. Исходящие от него импульсы воздействуют на все функции управления, т.е. оно способствует активной интеграции всех функций предприятия, а значит, и максимизации усилий в достижении корпоративных целей.

Стратегическое управление позволяет осуществлять гибкое регулирование и вносить своевременные изменения в организацию производства, которые направлены на противостояние вызовам со стороны внешнего окружения, и позволяющее достичь конкурентных преимуществ, что в итоге способствует не только выживанию предприятия, но и достижению им в долгосрочной перспективе желаемых целей при реализации разработанной стратегии. Стратегия раскрывает видение будущего предприятия (миссию) и его амбициозные цели. Грамотное управление обеспечивает их реализацию.

Систему управления предприятием можно определить, как деятельность, которая направлена на интеграцию отдельных элементов предприятия для достижения организационных целей. «С содержательной точки зрения, ее необходимо рассматривать как единство трех компонентов – организационной структуры предприятия, его стратегии и организационно-экономического механизма функционирования»[[8]](#footnote-9).

Организационная структура предприятия определяется как совокупность подразделений и должностей в организации, объединенных устойчивыми связями. Важную роль при организации управления играет факт эффективного взаимодействия его служб и подразделений при разработке и реализации стратегии. Причем уровень взаимодействия определяется динамикой внешнего окружения предприятия. Чем динамичнее внешняя среда, тем более тесными и устойчивыми должны быть связи между различными внутренними службами организации. Это необходимо для своевременного и наиболее полного реагирования на изменения. Для отечественных предприятий характерно минимальное горизонтальное взаимодействие. Основные корректирующие воздействия происходят по вертикали. Подобная ситуация значительно замедляет реакцию на изменения (в итоге ответные меры запаздывают, что может привести к ситу ации, когда из-за несвоевременной реакции незначительные изменения, оставленные без ответа, перерастают в значительную проблему для компании) и не обеспечивает должной взаимосвязи между различными подразделениями компаний, сферу деятельности которых затронули произошедшие изменения. Динамично меняющиеся внешние условия требуют от предприятия гибкости, быстрой реакции на изменения адаптации к новым условиям.

В современных условиях для большинства предприятий определяющими стратегическими факторами являются ресурсный и технологический. Потребность в активизации научно-технического развития вызывает необходимость в усилении роли исследовательских и проектных подразделений, внедрении новых организационных решений, позволяющих компенсировать недостатки традиционной линейно-функциональной структуры. Вследствие этого в практику хозяйствования предприятий нужно чаще внедрять различного рода программно-целевые структуры, начиная от временных проектных групп, создающихся для оперативного решения поставленных перед ними задач, и заканчивая устойчивыми рыночно-стратегическими структурами, обеспечивающими комплексную реализацию стратегии в выбранной зоне хозяйствования.

Однако, стратегическое управление требует не только грамотного определения стратегии и формирования гибкой организационной структуры. Для успешного управления компанией необходимо грамотно выстроить организационно-экономический механизм.

«Как правило, исследователи в своих работах делают упор на рассмотрения соотношения стратегии и структуры предприятия и мало внимания уделяют организационно-экономическому механизму. Хотя он опосредует влияние первой на вторую»[[9]](#footnote-10).

При стабильном окружении предприятие имеет возможность разрабатывать стратегические планы с высокой степенью надежности на достаточно длительные промежутки времени. При этом и набор частных организационно-экономических механизмов функционирования будет достаточно стабильным, что позволяет их закреплять на уровне организационной структуры, устанавливая формальный перечень полномочий и обязанностей для каждого структурного элемента.

«Чем менее устойчива внешняя среда, тем более сложной будет реакция предприятия на ее воздействие, а, следовательно, более разнообразен и динамичен набор частных механизмов функционирования. Организационная структура имеет в таких условиях меньшее число иерархических уровней и развитую горизонтальную интеграцию»[[10]](#footnote-11).

Механизм развития предприятия направлен на совершенствование текущего функционирования и отдельных его составляющих. Можно сказать, что данный механизм является связующим элементом между стратегией и текущим функционированием. Через выполнение комплекса ежедневных мероприятий прийти к осуществлению долгосрочных целей компании. За счет действия подобного механизма выбранные стратегические позиции превращаются в конкурентные преимущества, обеспечивающие эффективность текущего функционирования предприятия. По моему мнению, для современных предприятий конкурентными преимуществами можно назвать такие характеристики, которые позволят им эффективно вести хозяйственную деятельность за счет эффективного использования научно-технического, социального и организационного потенциалов.

Таким образом, можно сказать, что организационно-экономический механизм развития предприятия по своей форме является проектным, а по содержанию – инновационным процессом. Его реализация требует разработки соответствующих организационных решений, обеспечивающих эффективное взаимодействие подразделений.

Хочется отметить, что итогом создания стратегии компании (ее видения) является определение того, в какой точке менеджмент компании хочет видеть компанию через длительный период времени. Процесс планирования направлен на то, чтобы разработать подробное руководство, какие долгосрочные мероприятия необходимо предпринять, чтобы прийти к такому состоянию.

Анализ, проводимый в рамках планирования, позволяет менеджеру определить текущее состояние организации (в какой точке организация находится сейчас) и исходя из этого уже планировать долгосрочную деятельность компании (как компания попадет в желаемую точку).

В зарубежной и отечественной литературе встречаются различные определения понятия «планирование», из этого можно сделать вывод о том, что данное понятие является довольно дискуссионным.

По моему мнению, под планированием следует понимать специфическую организационно-управленческую деятельность менеджмента компании, направленную на формирование видения будущего этой конкретной организации, которое основывается на перспективах ее развития, складывающихся условиях и тенденциях развития внутренней и внешней среды компании, и определяющей пути развития и направления движения к желаемому состоянию этой организации.

Учитывая многоаспектность планирования, о которой было сказано ранее, и его влияния на развитие организации, в данной работе было уточнено понятие «планирование». Приведенное выше авторское определение является полным и в первую очередь отражает то, что планирование функционирует в рамках общей системы управления организацией и ориентирует ее деятельность на удовлетворение запросов потребителей. Во-вторых, оно так же отражает то, что планирование является механизмом реагирования на вызовы внешней среды и способно своевременно инициировать необходимые изменения в компании в ответ на эти вызовы. В-третьих, планирование направлено на обеспечение осуществления хозяйствующим субъектом производственной деятельности и достижения целей, сформулированных в стратегии организации.

По данным исследования, проведенном компанией «Bain&Company»[[11]](#footnote-12), планирование все еще является самым востребованным элементом управления компанией.

Согласно современному подходу к стратегическому планированию организационный механизм выполнения стратегии заключается в управлении проектами, направленными на выполнение конкретных целей. Такие мероприятия, как выход фирмы на новый рынок, введение нового товара, приобретение дочерней фирмы разработка новой управленческой структуры и пр. планируются и реализуются в виде организационных и инвестиционных проектов.

После утверждения стратегии организации каждый проект дополнительно проверяется на предмет соответствия внешним условиям (которые могли уже измениться за период времени между тем, как проект был спланирован и тем, как он готов к началу реализации) и, в случае положительного решения, принимается к исполнению. Ответственные лица переносят это проекты в плоскость оперативного планирования.

Добиться соответствия показателей, заложенных в стратегические и оперативные планы непросто, но необходимо для успешной деятельности компании. С одной стороны, план является обобщённым, менее привязанным к динамично меняющейся обстановке как внутри, так и вовне организации, поскольку он отражает деятельность организации в долгосрочной перспективе и не в состоянии быстро реагировать на изменения. С другой стороны, оперативный план быстро теряет «стратегический акцент», поскольку опирается только на текущее состояние рыночной конъюнктуры. Исходя из этого, нужно привлекать к процессу стратегического планирования линейных руководителей, которые ответственны за выполнение оперативных планов, что позволит им хорошо ориентироваться в стратегических намерениях менеджмента организации и долгосрочных рыночных тенденциях. Кроме того, процесс долгосрочного планирования не стоит затягивать, поскольку его предпосылки могут устареть еще до того, как его утвердят. Это может произойти, потому что предприятие не функционирует в вакууме. Предприятие – это «открытая система», деятельность которой зависит не только от внутренних, но и от внешних факторов развития. Последовательная реализация процесса планирования позволяет организации ориентировать свою деятельность не только на внутреннюю организацию и управление производством, но и на организацию и управление организацией как «открытой системой», которая учитывает в текущем плане влияние факторов внутреннего и внешнего окружения и создает базу для коррекции стратегических целей плана долгосрочного развития.

Рассматривая приведенные выше деятельности нельзя не отметить, что часть из них является продолжением разработки стратегии (например, корректировка стратегии развития компании), а другая часть связана с процессом бюджетирования (например, расчет необходимой потребности ресурсов и их стоимости). Что подтверждает идею, что планирование является связующим элементом между стратегическим управлением и бюджетированием. Эта связь выражается тем, что планирование – инструмент стратегического управления, бюджетирование – инструмент планирования.

На основании приведенной выше связи между понятиями можно сделать вывод о том, что **бюджетирование является инструментом стратегического управления компанией**.

После формирования стратегии и плана действий перед менеджерами встает вопрос о том, во сколько компании обойдется достижение этих целей. Необходимо формировать многовариантные расчеты и планы. В этот момент на помощь менеджерам приходит бюджетирование.

Бюджетирование в данном контексте представляет собой составную часть планирования, заключающейся в конкретизации целей, заложенных в планах.

Компании все чаще в процессе осуществления своей хозяйственной деятельности отклоняются от намеченного ориентира своей деятельности - разработанной стратегии развития бизнеса, и всё больше погружаются в оперативное решение текущих проблем*.* В связи с возникшей проблемой разрыва стратегических целей и оперативной хозяйственной деятельности организаций, всё большую актуальность приобретает бюджетирование, ориентированное на увязку стратегии компании с ее текущей деятельностью.

Стратегия, будучи трансформированной в долгосрочный план действий, на практике приобретает форму долгосрочного бюджета. Следовательно, в современных условиях важную роль в управлении компанией играет разработка методики бюджетирования как средства повышения эффективности финансового управления организацией.

Р. Каплан пишет, что бюджет указывает, какие новые операции необходимо внедрить, каких новых клиентов привлечь, какие новые возможности необходимо создать, какие новые рынки и регионы завоевать, какие именно новые продукты и услуги закупить, какие совместные предприятия можно организовать[[12]](#footnote-13). По мнению В.Б. Ивашкевича, бюджет в целях достижения долгосрочных целей должен совмещать в себе элементы стратегического планирования и бюджетного контроля и разрабатываться, как правило, на долгосрочный период, от трех до десяти лет[[13]](#footnote-14). Мнение Ивашкевича совпадает с мнением Д.М. Шим и Д.Г. Сигел, которые пишут о том, что ориентированный на достижение долгосрочных результатов бюджет совмещает элементы стратегического планирования и бюджетного контроля. Он полезен в периоды существования неопределенности и нестабильности[[14]](#footnote-15). Конечно, с подобными доводами нельзя не согласиться.

На мой взгляд, стратегическое бюджетирование (как инструмент долгосрочного управления, нацеленного на достижение важных целей развития) является инструментом, соединяющим в единое целое стратегическое планирование, учет, контроль и анализ, в рамках деятельности каждого центра ответственности организации или процесса, осуществляемым для нивелирования возможных отрицательных последствий деятельности компании в долгосрочном периоде и для достижения поставленных целей.

Исходя из сказанного выше к преимуществам стратегического бюджетирования стоит отнести:

- измерение ресурсов (стоимостное и количественное), необходимое для достижения целей;

- выбор алгоритма необходимых действий;

- возможность соотнесения бюджетных (плановых) показателей с фактическими, выявление отклонений;

- мотивацию менеджеров различных подразделений на достижение стратегических целей организации;

- координацию деятельности различных подразделений предприятия.

Главный (сводный) бюджет предприятия объединяет в себе показатели о доходах и расходах всех сфер деятельности предприятия (бизнес-процессов): основных (инвестиционных, инновационных, операционных) и вспомогательных. Частный бюджет – это бюджет закупок, продаж, основных материальных расходов и пр.

Для того, что достичь стратегических целей развития, менеджменту организации необходимо разработать целый комплекс мероприятий, которые называются стратегическими инициативами, а это требует дополнительных расходов. Эти инициативы требуют составления бюджетов по ним, так же необходимо оценивать достигнутый на их основе эффект.

По существу, в такой ситуации компания сталкивается с необходимостью стратегического распределения ресурсов, т.е. такого распределения ресурсов, которое бы соответствовало бы стратегическим целям организации, что формализуется соответствующим бюджетом.

Такие бюджеты должны быть гибкими и одновременно могут содержать как стоимостные, так и натуральные показатели. Гибкость бюджета вызвана необходимостью его адаптации к изменениям внешней и внутренней среды.

Необходимость использования бюджетирования в организации заключается в его нацеленности на разработку конкурентных преимуществ компании, расширение базы для ее будущего успеха, улучшения взаимоотношений с контрагентами, а также клиентами и инвесторами.

Для успешного внедрения эффективной системы бюджетирования в компании необходимо выделить конкретные бизнес-процессы и подпроцессы в деятельности организации.

Основным преимуществом подобного выделения бизнес-процессов является удаление из них ненужных действий. При выделении бизнес-процессов необходимо назначать менеджеров, определять границы их ответственности и контролируемые показатели. При процессном управлении следует также определять эффективность деятельности каждого конкретного процесса.

В дальнейшем осуществляется процесс «разложения» – это вариант построения Сбалансированной системы показателей (ССП) для каждого подразделения организации, центра ответственности, сегмента организации, проекта и далее – для каждой должностной позиции.

К преимуществу построения ССП следует отнести то, что конкретный показатель привязывается к определенным видам деятельности в рамках бизнес-процесса. Руководители бизнес-процессов при таком подходе выбирают наиболее правильные показатели, помогающие в достижении поставленных целей.

Более того, необходимо обеспечить взаимодействие системы бюджетирования, как одного из важных инструментов распределения ресурсов предприятия, с показателями ССП. Существует необходимость детализации показателей оценки результатов деятельности каждого подпроцесса.

Для того, чтобы обеспечить оценку деятельности организации в целом и входящих в него процессов важно взаимодействие финансовых и нефинансовых критериев оценки деятельности. Также важно осуществлять распределение финансовых ресурсов организации между его разными стратегическими целями, т.к. каждая статья бюджета привязывается к определенной цели. ССП направлена на увязку показателей в денежном выражении с операционными измерителями таких аспектов деятельности, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов.

Таким образом, наиболее эффективная система бюджетирования может быть создана в процессно-ориентированных структурах управления, совмещая концепции контроллинга, стратегического планирования и учетной концепции.

Необходимо создание такой организационной структуры управления, в которой при одновременном распределении ответственности между руководителями процессов за конкретные показатели деятельности происходит процесс интегрирования информации по управлению данным объектом. Бюджетирование в такой ситуации выступает финансовым инструментом управления, интегрируя при этом элементы планирования, контроля, учета и анализа.

Однако, на многих предприятиях стратегическое бюджетирование отсутствует, что в итоге приводит к тому, что эти организации сталкиваются с такой проблемой, которую называют «стратегическим разрывом». Суть проблемы заключается в том, что в бюджете ресурсы не фокусируются на стратегических целях. Это можно пояснить с помощью простых рассуждений. Иными словами, оперативная деятельность «занимается преследованием» разных целей, среди которых стратегическим целям не уделяется должного внимания, а, следовательно, организация функционирует неэффективно, так как оперативная деятельность «не позволяет» реализовать (создать и использовать) конкурентные преимущества организации; как следствие – недостаточная эффективность распределения имеющихся ресурсов; предприятие переходит в режим выживания, а не роста.

Из выше обозначенной проблемы очевидно, что указанная система не имеет прямой и однозначной связи со стратегией развития предприятия, на данный момент отсутствует такая система бюджетирования, в которой стратегические цели детализируются до уровня бизнес-процессов, определяя влияние каждого из них на объем и структуру ресурсов предприятия, при адекватном распределении ответственности. Для улучшения развития компании нужно сместить приоритеты в сторону контроля за выполнением именно стратегических задач, а для этого в иерархической структуре бюджета должны появиться соответствующие статьи, на основе которых можно было бы рассчитать соответствующие показатели для разных уровней управления. Это, пожалуй, основная проблема в переходе от классического бюджетирования к стратегически ориентированному бюджетированию.

# 1.2 Построение стратегически ориентированного бюджета компании на основе сбалансированной системы показателей

В условиях современного рынка изменения экономической структуры не дают возможности отечественным предприятиям получить конкурентное преимущество за счет грамотного финансового управления и осуществления инвестиций в физические активы. Однако, «способность организации мобилизовать и использовать свои нематериальные активы стала более важным фактором»[[15]](#footnote-16). Стратегия предприятия в подобных условиях играет очень важную роль так как ее можно рассмотреть, как бизнес концепцию компании на определенную стратегическую перспективу, представленная ее как долгосрочную программу конкретных действий, которые дают возможность реализовать данную концепцию и обеспечить компании конкретные конкурентные преимущества в достижении целей.

В настоящее время большое число компаний предпринимают попытки внедрения новых технологий управления и организации бизнеса, которые были бы ориентированы на стратегию развития организации. Однако, согласно, оценкам экспертов, только 10% компаний успешно реализуют данную стратегию и достигают поставленных целей[[16]](#footnote-17).

В обзоре, проведенном консалтинговой фирмой Renaissance Worldwide и журналом «CEO Magazine», были исследованы 200 крупнейших компаний на предмет определения некоторых особенностей систем управления показателями, которые становятся препятствиями на пути к выполнению стратегических задач. В результате исследования были представлены следующие результаты.

Барьеры на пути реализации стратегии:

- барьер видения (только 5% работников понимают значение стратегии компании);

- барьер человеческого фактора (только 25% менеджеров имеют стимулы, коррелирующие со стратегией);

- барьер руководства (в 85% на обсуждение стратегии тратится менее 1 часа в месяц);

- барьер ресурсов (в 60% организаций отсутствует связь между стратегией и бюджетами).

Последний пункт является наиболее важным в контексте данной работы.

Стоит отметить, достаточно часто встречается ситуация, когда стратегия не известна сотрудникам компании или они не знают, какие действия могут привести к ее реализации. Другой насущной проблемой является то, что система вознаграждения и мотивации персонала основывается не на стратегических целях, а на определенных финансовых показателях, таких как величина прибыли и др. Еще одна проблема заключается в том, что в основном внимание менеджеров организации уделяется краткосрочным показателям эффективности. Бюджеты составляются исходя из текущих, а не стратегических задач. Системы оценки в основном ориентируются на контроль показателей краткосрочной операционной деятельности, а не долгосрочной стратегии.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что только разработки стратегии компании оказывается недостаточно для эффективного ее функционирования и достижения поставленных стратегических целей. Для того, чтобы стратегическое управление стало гарантом достижения конкурентных преимуществ, организации необходимо иметь еще и эффективные инструменты реализации разработанной стратегии. Таким инструментом является сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard).

Balanced Scorecard (BSC), или Сбалансированная система показателей (ССП), - система управления, дающая возможность менеджерам трансформировать стратегические цели организации в четкий план текущей деятельности подразделений и ключевых сотрудников, и оценивать полученные результаты с точки зрения реализации стратегии с помощью ключевых показателей деятельности.

BSC используется в качестве ключевого инструмента управления, который предоставляет возможность менеджерам определять индивидуальные и общекорпоративные цели, затем эти цели доводить до сведения сотрудников различного уровня, определять степень достижимости поставленных целей путем использования сбалансированной системы измерителей эффективности, оперативно получать обратную связь, вносить коррективы.

Основное внимание в ССП уделяется оценке достижения финансовых результатов, которая дополняется нефинансовыми показателями деятельности.

Каждая из составляющих – финансы, качество, клиенты, возможности, процессы, люди и система – важна и играет свою роль в росте организации. Создатели Сбалансированной системы показателей, Р.С. Каплан и Д.П. Нортон, предложили рассматривать четыре основополагающие перспективы: финансовую; перспективу клиентов; внутренние бизнес-процессы; обучение и развитие[[17]](#footnote-18).

Перспектива «Финансы» фокусируется на том, какие цели организация должна достичь, ориентируясь на финансовые ожидания собственников бизнеса.

В перспективе «Клиенты» определены цели, касающиеся структуры и требований клиентов компании. Эти цели должны быть установлены и достигнуты организацией, чтобы было возможно достичь финансовые цели организации.

Перспектива «Процессы» показывает, высокую эффективность каких процессов нужно добиться для обеспечения достижения целей, определенных в перспективах «Финансы» и «Клиенты».

Перспектива «Обучение и развитие» относится к разработке необходимой инфраструктуры. Ресурсами этой перспективы являются сотрудники компании с их креативностью, знаниями и навыками, а также информация и технологии.

На практике названия этих перспектив могут быть другими. Для каждого конкретного предприятия необходимо найти «его перспективы», т.е. перспективы релевантные именно его миссии, видению и стратегии.

В соответствие с требованиями ССП стратегические цели следует формулировать кратко, а для их конкретизации нужно разработать один или несколько показателей, которые именуются корпоративными ключевыми показатели – KPI, по которым устанавливаются целевые значения на конец горизонта стратегического планирования, а также плановые значения на дату стратегического контроля.

Для ССП ключевой концепцией является идея баланса (равновесия). Прежде всего, обеспечивается баланс между финансовыми и нефинансовыми индикаторами успеха. По своей сути ССП является средством преодоления отрицательных результатов, полученных в результате зависимости деятельности от финансовых показателей путем уравновешивания их факторами будущих результатов деятельности.

Внедрение ССП дает очень важные преимущества компании (приложение 3), главными из которых являются возможность увязать стратегическое управление с оперативным, в частности, согласовать между собой стратегию и бюджет (что особенно важно в контексте данной работы, поскольку недостатки традиционного бюджетирования практически не дают возможности добиться такого эффекта (приложение 2)) и то, что благодаря ей появляется возможность построения системы обратной связи в компании. Работники не только выполняют поставленные перед ними задачи, но и оценивают намеченные руководством цели с точки зрения их осуществимости и соответствия стратегии, что позволяет вовремя произвести корректировку.

«Однако данный инструмент, наряду с достоинствами, имеет и некоторые недостатки. Главный недостаток заключается в возможности топ-менеджмента под видом внедрения ССП еще больше расширить контрольную систему предприятия»[[18]](#footnote-19). Карта показателей трактуется как новый формат управленческой отчётности. Систему показателей в этом случае используют как базу данных для контроля деятельности каждого отдельного подразделения или работника. Кроме приведенного недостатка данный инструмент имеет и ряд других недостатков (приложение 4).

Можно сказать, что BSC дает высшему руководству компании совершенно новый инструмент управления, представляющий собой набор взаимосвязанных сбалансированных показателей, позволяющих оценить критические факторы не только текущего, но и будущего развития.

После того, как было разобрано то место, которое занимает ССП в управлении, ее особенности, преимущества и недостатки следует указать какое место занимает ССП в системе бюджетирования.

Еще раз стоит отметить, что «стратегическое планирование должно быть неразрывно связано с процессом составления бюджета, раз мы говорим о том, что концепция влечёт за собой действия. Менеджеры не могут ждать в течение трёх или пяти лет, чтобы определить, правильно ли реализуется их стратегия и подтверждается ли теория ведения бизнеса. Им необходимо постоянно контролировать этот процесс. Специфические цели в ССП являются средством такого контроля»[[19]](#footnote-20). Таким образом, ССП является тем связующим звеном, которое соединяет стратегию с бюджетами и представляет собой то «основание», на котором они будут сформированы, а потому является универсальным в любой ситуации. Кроме того, ССП родственна бюджетированию по своим базовым принципам (табл. 1), и поэтому их соединение в едином процессе управления является оправданным.

Таблица 1 взаимосвязь бюджетирования и ССП

|  |  |
| --- | --- |
| ССП | Бюджетирование |
| Создание иерархии целей через декомпозицию стратегии по уровням управления в рамках организационной структуры | Распределение задач и ответственности между ЦФО в рамках финансовой структуры |
| Формирование набора количественных и качественных показателей в процессе «оцифровки» стратегии | Включение количественных показателей в бюджеты |
| Оценка соответствия степени выполнения количественных показателей с качественными | План-фактный контроль выполнения целевых значений количественных показателей |
| Мотивирование сотрудников на достижение лучших результатов | Мотивирование сотрудников на выполнение бюджетов |

Стоит отметить, что не существует такой методики бюджетирования (в том числе ССП), которая могла бы решить абсолютно все проблемы классического подхода к бюджетированию. Основным недостатком ССП является то, что необходимы значительные финансовые и временные ресурсы на ее внедрение и использование.

Процесс организации бюджетирования в компании (приложение 5) начинается после определения миссии, постановки стратегических целей развития, разработки стратегии их достижения, а также разработки карты ССП.

На начальном этапе процесс организации системы бюджетирования нуждается в корректировке организационной структуры предприятия в том случае, если она этого требует. Организационная структура являет собой исполнительный механизм достижения целей, который представляет иерархию структурных единиц предприятия, каждая из которых должна выполнять вменённую ей функцию.

На следующем этапа формируется финансовая структура организации, которая предстает в качестве основного инструмента распределения полномочий и ответственности. Определенные на верхнем уровне управления цели дробятся на подцели для соответствующих подразделений – центров финансовой ответственности (ЦФО), совокупность которых и образует финансовую структуру. Выделение ЦФО происходит на основе организационной структуры и функциональном предназначении каждого подразделения. Каждому подразделению делегируются определённые полномочия и за каждым закрепляется финансовая ответственность, которая «рассматривается с точки зрения её отождествления с ответственностью за рациональное и эффективное использование выделенных финансовых ресурсов»[[20]](#footnote-21). В основе данного подхода – «тезис о том, что, выполняя свои функциональные обязанности, каждое подразделение предприятия своими действиями вносит вклад в общий финансовый результат в виде доли доходов или затрат»[[21]](#footnote-22), то есть вносимый вклад зависит от выполняемой функции. В соответствие с этим утверждением все структурные подразделения можно отнести к одной из следующих групп (приложение 6):

* Центр инвестиций (ЦИ);
* Центр прибыли (ЦП);
* Центр маржинального дохода «ЦМД);
* Центр затрат (ЦЗ);
* Центр дохода (ЦД).

С целью последующей оценки эффективности деятельности ЦФО для них разрабатываются ключевые показатели эффективности (KPI), через которые ССП транслируется с верхнего уровня на нижестоящие, то есть формируется «дерево целей». Одним из важнейших преимуществ внедрения системы таких показателей является то, что «при оценке эффективности работы происходит пересмотр принципов стимулирования (премирования) персонала, поскольку система оценки ключевых показателей эффективности замыкается на оценку деятельности конкретного сотрудника»[[22]](#footnote-23). Согласно опубликованным данным консалтинговой фирмы «ACE Consulting Company» величина экономического эффекта от внедрения системы KPI в российских компаниях даёт следующие преимущества:

* Увеличение производительности труда;
* Улучшение конкурентных преимуществ;
* Снижение постоянных и переменных затрат на 20%;
* Снижение оттока клиентов;
* Увеличение объёма продаж более чем на 10%[[23]](#footnote-24).

Однако стоит помнить о принципах грамотного построения системы ключевых показателей (приложение 7).

Однако, не существует универсального набора показателей, который можно было бы использовать всегда и везде. Это объясняется тем, что выбор KPI зависит от специфики каждого конкретного предприятия или ЦФО.

На следующем этапе разрабатывается бюджетная структура, которая представляет собой «набор бюджетных форм (бюджетов), имеющих единый структурированный формат, разработанный для предоставления информации финансового и нефинансового характера о плановых и фактических показателях деятельности предприятия. Принадлежность к отрасли определяет продолжительность производственного цикла и сложность технологического процесса, что в свою очередь влияет на форму и внутреннее содержание бюджетов. Помимо отраслевых различий на бюджетную структуру предприятия влияют особенности планово-учётной системы конкретного предприятия, и поэтому она не может быть унифицирована. Тем не менее, в состав типовой бюджетной структуры входят следующие формы:

* Бюджет продаж;
* Бюджет производства;
* Бюджет производственных запасов;
* Бюджет прямых затрат на сырьё и материалы;
* Бюджет прямых затрат на оплату труда;
* Бюджет общепроизводственных накладных расходов;
* Бюджет управленческих и коммерческих расходов;
* Бюджет производственной себестоимости реализованной продукции.

Набор таких функциональных бюджетов становится основой для формирования основных бюджетов – «совокупности прогнозных отчётных форм, дающих комплексную характеристику ожидаемых изменений в имущественном и финансовом потенциалах фирмы, результативности использования ресурсного потенциала фирмы и её денежных потоках по итогам планового периода»[[24]](#footnote-25):

1. Бюджет доходов и расходов (БДР) дает возможность получить представление об эффективности экономической деятельности в процессе сравнения величины планируемых расходов с размером ожидаемых доходов.
2. Бюджет движения денежных средств (БДДС) показывает будущие денежные потоки организации, то есть притоки и оттоки реальных денежных средств по финансовой, операционной и инвестиционной деятельности. Этот документ дает прогноз степени ликвидности предприятия и соответственно показывает потребность во внешнем финансировании, а также ее необходимый объём[[25]](#footnote-26).
3. Прогнозный баланс или бюджет по балансовому листу (ББЛ) представляет собой итоговую форму всех бюджетов предприятия и прогноз активов и обязательств, то есть позволяет оценить имущественный комплекс и величину инвестированного капитала. В данном документе необходимо спрогнозировать остатки по таким балансовым статьям активов как денежные средства, дебиторская задолженность, запасы, внеоборотные активы, а также по статьям пассивов: кредиторская задолженность, долгосрочные обязательства и изменения в капитале. ББЛ содержит информацию о состоянии организации в будущем и тем самым служит средством контроля правильности составления остальных бюджетов.

Также на этапе разработки бюджетной структуры выбираются методы составления бюджетов. Основываясь на уровне, на котором осуществляется процесс составления бюджетов, их делят на составленные по принципу «сверху-вниз» и «снизу-вверх». При следовании методике «сверху-вниз» целевые показатели бюджетов определяются на верхнем уровне управления, а затем «спускаются» и детализируются для отдельных подразделений. Обратное движение происходит при бюджетировании «снизу-вверх»: бюджеты составляются на уровне подразделений, опираясь на данные, полученные в предыдущем периоде и скорректированные с учётом определённых темпов прироста или других корректирующих коэффициентов. Затем эти бюджеты утверждаются на верхнем уровне управления. Как правило, эти подходы не используются по отдельности, так как это шло бы вразрез с принципом согласованности бюджета со стратегией: «во-первых, при правильной постановке целей (принятии решений) необходимо владеть исходной информацией, во-вторых, при подготовке необходимой информации необходимо знание целей»[[26]](#footnote-27). Объединение этих подходов необходимо в рамках принципа обратной связи, соединяющей этапы управленческого цикла в единый замкнутый процесс. В обратном случае, «дистанция в организационной иерархии между топ-менеджерами и подчинёнными создаёт разрыв между управленческими намерениями и реальными действиями, что может привести к несоответствию между запланированным и полученным результатом»[[27]](#footnote-28).

На последнем этапе осуществляется проецирование бюджетной структуры на финансовую: за каждым ЦФО закрепляется ответственность за формирование и исполнение конкретных бюджетов. Также на этом шаге осуществляется привязка установленных для ЦФО ключевых показателей эффективности (KPI), имеющих количественное выражение, к соответствующим бюджетным статьям. Процесс организации завершается разработкой регламентирующих документов, в которых будет официально закреплены все важные моменты: структура бюджетов; сроки и порядок их формирования, согласования, утверждения и корректировки; ответственность структурных подразделений и др. Эти документы позволят наладить процесс бюджетирования на последующих этапах бюджетного цикла.

На каждом этапе внедрения системы бюджетирования могут возникнуть проблемы, могут быть допущены ошибки (приложение 8). Специалисты компании, внедряющие систему бюджетирования на предприятии должны внимательно и ответственно подходить к данному процессу, стараясь избежать возможных погрешностей в данном процессе.

# 1.3 Бюджетирование на цифровом предприятии

Цифровое предприятие (Digital Enterprise) – организация, характерной чертой которой выступает использование информационных технологий (ИТ) в качестве конкурентного преимущества во всех сферах своей деятельности: производстве, бизнес-процессах, маркетинге и взаимодействии с клиентами. Традиционная компания может стать организацией с «цифровым мышлением» только пройдя путь цифровой трансформации (Digital Transformation). Соответственно, продукт, поставляемый таким предприятием на рынок, также становится цифровым.

Сам по себе термин "цифровой" подчеркивает ключевое отличие цифрового предприятия от предприятий прошлого, когда ИТ использовались только для автоматизации существующих производств и бизнес-процессов. Подобным образом организации достигали определенного роста эффективности своей деятельности, не выходя при этом за рамки традиционной бизнес-модели, продолжая производить традиционные продукты и оказывать традиционные услуги. Сейчас ситуация обстоит иначе: современные технологии сдвигают привычные границы между рынками, делают возможным создание новых бизнес-моделей. Сейчас общество вступает в эпоху цифрового бизнеса, которая характеризуется беспрецедентным уровнем конвергенции технологий, бизнес-процессов, коммуникаций, искусственного интеллекта и "умных" вещей. Переход к цифровой форме ведения бизнеса вызывает волну прорывных инноваций во многих отраслях.

Термин «цифровое предприятие» был впервые приведен в книге «Being Digital»[[28]](#footnote-29) директора MIT Media Lab Николаса Негропонте. Книга вышла в 1996 году, однако осуществить на практике изложенные в книге идеи цифрового предприятия бизнес смог только сейчас.

IDC[[29]](#footnote-30) рассматривает цифровую трансформацию как процесс, который был вызван внешними факторами, и который также происходит под действием внешних факторов, основным среди которых выступает положительный клиентский опыт организации. Современная экономика характеризуется тем, что контрагенты организации имеют высокий уровень ожиданий по возможности получения доступа к информации о работе организации, выпускаемых ею продуктах и оказываемых услугах. Подобный уровень пользовательского опыта возможно обеспечить только при использовании технологий, способных собирать и обрабатывать данные с их последующим предоставлением клиентам и партнерам.

Специалисты Accenture[[30]](#footnote-31) считают, что цифровое предприятие дает возможность появиться возможностям новым операционным моделям и бизнес-процессам, платформам подключенных продуктов, аналитике и коллективной работе для повышения продуктивности.

PwC[[31]](#footnote-32) связывает термин "цифровое предприятие" с концепцией "Индустрия 4.0", выделяя именно происходящие изменения в сфере промышленного производства.

McKinsey[[32]](#footnote-33) определяет культурные изменения как наиболее сложную часть цифровой трансформации. В данной ситуации под культурными изменениями понимаются те изменения, которые должны произойти в организации вовремя переходы к цифровому предприятию.

Capgemini Consulting[[33]](#footnote-34) и MIT Sloan School of Management[[34]](#footnote-35) провели исследование, в ходе которого были проанализированы более 400 крупных компаний из разных отраслей. Целью данного исследования было понимание того, что для этих компаний значит цифровой бизнес. Результаты исследования были помещены в матрицу, где одним измерителем были инвестиции в технологические инициативы, целью которых является модернизация операционной деятельности компании, а другим – глубина преобразований в менеджменте.

Результаты исследования представлены в приложении 9.

Исследование также дало информацию о том, компании каких отраслей чаще становятся цифровыми сегодня.

Среди тех отраслей, которые являются лидерами внедрения цифрового производства: хайтек-индустрия, банки и ритейл – именно они сейчас получают наибольшие выгоды от цифровой трансформации. Среди отстающих оказались страховые компании, целью которых является минимизация рисков, что мешает заниматься им инновациями. Для сфер энергетики и ЖКХ характерна отсталость вследствие использования унаследованной инфраструктуры. В конце рейтинга цифровой зрелости: фармацевтические компании, предприятия промышленного производства и производства товаров народного потребления – им еще предстоит выстроить модель цифровой трансформации.

Чтобы наполнить концепцию цифрового предприятия реальным содержанием, нужно опуститься на уровень конкретных технологий «Индустрии 4.0» (приложении 10).

Недавно опубликованное исследование «Индекс зрелости для Индустрии 4.0», подготовленное под эгидой Академии наук Германии, совместно с различными партнерами из производственной отрасли, описывает методологию определения текущего состояния производственного предприятия, степень готовности к внедрению технологий Промышленного Интернета вещей и предоставляет практические рекомендации для достижения желаемого уровня зрелости. В данной работе представлено, что всего существует шесть этапов зрелости организации, каждый из этих этапов описывает качества, которыми должно обладать предприятие для того, чтобы занять одну из этих ступеней. «Индекс зрелости характеризует готовность предприятий к переходу на уровень индустриального развития, соответствующий представлениям о Четвертой промышленной революции, называемой «Индустрия 4.0»35.

Согласно позиции разработчиков индекса зрелости, подобный подход позволяет учитывать междисциплинарность Промышленного Интернета вещей, а также связь с ИТ-системами, ресурсами, бизнес-организациями и корпоративной культурой.

Первые два этапа входят в «Индустрию 3.0»: компьютеризация и сетевое взаимодействие. Они характеризуют способность предприятия осуществлять цифровое управление производством и способность предприятия «объединить процедуры автоматического проектирования и производства CAD/CAM со средствами управления технологическими процессами Manufacturing Execution System (MES), организовать дистанционное обслуживание»36 посредством сетевого взаимодействия.

Остальные этапы уже соответствуют «Индустрии 4.0»: обозримость, прозрачность, прогнозируемость и адаптивность.

Характеристики этих этапов можно рассмотреть с позиции того, как изменяется процесс аналитики данных (приложение 11).

На третьем этапе (обозримости) используется описательная аналитика, которая позволяет ответить на вопрос «что произошло», что коррелирует с тем, что происходит на самом этапе обозримости: «На этой стадии происходит создание цифрового отображения или виртуального двойника предприятия. Наличие отображения, связанного с системами PLM, ERP и MES, позволяет управляющим видеть картину предприятия в реальном времени и принимать необходимые решения»37.

На четвертом этапе (прозрачности) применяется диагностическая аналитика, теперь есть возможность ответить на вопрос «почему это произошло». На самом этапе прозрачности «…происходит увязка цифрового отображения с аналитическими системами (системы работы с большими данными (Big Data)»38.

Пятый этап называется прогнозирование, на данном этапе применяется предсказательная аналитика, что дает менеджменту организации ответить на вопрос «что произойдет». Этому этапу соответствует стадия прогнозирования, характеризующаяся применением технологий предиктивной аналитики39.

На шестом этапе (адаптивности) применяется предписывающая аналитика, применение которой дает ответ на вопрос «что нужно сделать, чтобы это произошло», что коррелирует с характеристиками шестой стадии (адаптивности): «Предыдущая стадия открывает возможности автоматизации функций, связанных с адаптацией бизнеса к меняющейся внешней среде»40. [[35]](#footnote-36)

Предприятие может считаться цифровым только пройдя все шесть этапов. Поэтому в свете актуальности вопроса цифровизации экономики и перехода к цифровому предприятию важно для каждого предприятия определить на каком из шести этапов оно находится в данный момент, какие мероприятия необходимо провести, чтобы перейти на следующий этап. По своей сути для осуществления подобных действий предприятию необходимо выбрать приоритеты своего развития, а значит они могут использоваться как приоритетные перспективы ССП.

Если говорить о бюджетировании на цифровом предприятии, то оно перейдет на третий этап – гибкое планирование (agile planning).

В связи с динамично меняющимися тенденциями рынка ведущие консалтинговые организации признают, что компании должны изменяться быстро и динамично, чтобы извлечь выгоду из появившихся возможностей. Это особенно актуально для процессов планирования и бюджетирования.

Обычно бюджет составляется на определенный установленный период. Новый цикл планирования начинался в тот момент, когда завершался предыдущий. Бизнес становится более динамичным и компании должны приспосабливать свою систему планирования к изменяющимся условиям и скользящее бюджетирование стало широко востребовано – в результате текущие планы могли корректироваться по итогам проведенного анализа соответствия фактических значения плановым, одного из периодов скользящего бюджета.

Сейчас мы видим следующие большие изменения в процессе установления компаниями целевых показателей деятельности – гибкое планирование, которое позволяет компаниям оставлять планы, основываясь на новых измерителях (dimensions). Это было продиктовано тем фактом, что компании старых и стабильных отраслей разрабатывают совершенно новые бизнес-модели.

Можно привести пример с компанией, производящей авиационные двигатели. Классическая бизнес-модель производства выглядела бы так: «производить двигатели, чтобы их продавать». Сейчас, кроме продажи самих двигателей, компания продает «тягу» - то, что действительно нужно покупателям.

Такие бизнес-модели стали возможными благодаря таким инновационным разработкам, как Интернет вещей (IoT), которые в приведенном выше примере позволяют соединить производство двигателей с Интернетом вещей и получать в режиме реального времени данные, которые формируют основную информацию для выставления счета покупателям.

Каково же влияние новых бизнес-моделей на процессы финансового планирования и бюджетирования? Как уже было сказано ранее, компании могут с лёгкостью корректировать измерители, на основе которых они составляют свои планы и бюджеты. В примере с авиационными двигателями измерителями могут быть тяга в ньютонах или мощность двигателя.

Говоря техническим языком, это новый дополнительный измеритель в нашей модели данных. Добавление новых измерителей – это более сложный процесс, чем просто добавление новых позиций к уже существующим метрикам (например, добавление нового продукта). Новые метрики будут иметь прямой и косвенный эффект на все оставшиеся части процесса планирования и бюджетирования, например, определение ответственных лиц (кто будет контролировать запланированную тягу). Добавление новых измерителей также повлияет на ERP систему, которая должна быть достаточно гибкой для того, чтобы обрабатывать и предоставлять данные для процесса контроля и сопоставления фактических и плановых показателей с момента начала работы новой бизнес-модели.

Применение ERP системы, планирования и бюджетирования стало намного более гибким в условиях цифровизации предприятия для того, чтобы соответствовать всем требованиям новых бизнес-процессов. В результате, возможности планирования и бюджетирования сейчас тесно связаны и включают в себя уже результаты новых инноваций, таких как “[model extension tool](https://blogs.sap.com/2015/09/30/the-key-user-extensibility-tools-of-s4-hana/)” (например, переход на систему S/4 HANA, поддерживаемую SAP HANA Cloud Platform (HCP)). В результате мы получаем очень динамичную, гибкую систему планирования и бюджетирования, которые соответствует новым бизнес-моделям, характерным для предприятия «Индустрии 4.0».

# Выводы по Главе 1

Еще совсем недавно для организаций была свойственно практика, когда составление бюджета и контроль за его исполнением не были связаны со стратегическим планированием. В такой ситуации бюджет был основным инструментом контроля. Вследствие чего внимание руководства было в основном сосредоточено на краткосрочных целях развития организации. Подобный разрыв между оперативным и стратегическим управлением, в основном, и являлся причиной неудовлетворительной реализации стратегических планов.

Проблемой на пути достижения стратегических целей является то, что в условиях динамично развивающегося рынка и ужесточённой конкурентной борьбы большинство компаний зачастую отклоняются от намеченного ориентира своей деятельности и всё больше погружаются в оперативное решение текущих проблем*.* В связи с возникшей проблемой разрыва стратегических целей и оперативной хозяйственной деятельности организаций, всё большую актуальность приобретает стратегическое бюджетирование.

Использование традиционной модели бюджетирования не эффективно для решения обозначенной выше проблемы в силу того, что она не обеспечивает взаимоувязки стратегического, тактического и оперативного управления, требует значительных затрат времени и ресурсов на составление бюджетов, а также имеют низкую степень приспосабливаемости в ситуации повышения уровня неопределённости будущего и несовершенства имеющейся информации. Эту проблему может решить бюджетирование, основанное на ССП. В рамках данного подхода бюджетирование становится эффективной технологией управления предприятием, которая координирует его работу на достижение стратегических целей, повышает мотивацию сотрудников, создаёт базу для контроля и позволяет принимать грамотные управленческие решения.

Процесс постановки системы бюджетирования включает в себя рад последовательных этапов: 1) подготовительный этап составления стратегии и постановки целей; 2) корректировка организационной структуры; 3) формирование финансовой структуры; 4) формирование бюджетной структуры; 5) проецирование бюджетной структуры на финансовую; 6) разработка регламентирующих документов.

В контексте актуальности темы цифровизации экономики и перехода к цифровому предприятию следует определить этапы перехода и как этот процесс может быть связан с бюджетированием. Особую практическую важность представляет собой возможность определения той стадии, на которой находится конкретное предприятия в рамках перехода к цифровому предприятию.

# Глава 2 Организация бюджетирования в ООО «РТ»

В современной экономике управление финансовым состоянием предприятия и методы его оценки являются наиболее важными элементами организации бизнеса и повышения эффективности его функционирования. Недостаточное внимание к этой проблеме может привести не только к неэффективной деятельности предприятия, но и к его банкротству.

Благополучное финансовое состояние – это ключи к эффективному функционированию бизнеса. Для его достижения необходимо обеспечить постоянную платежеспособность, ликвидность баланса, финансовую независимость и высокую результативность хозяйствования. Финансовое состояние организации отражает способность организации финансировать свою текущую деятельность и развитие, постоянно поддерживать свою платежеспособность и инвестиционную привлекательность. Для этого оно должно иметь достаточный объем капитала, оптимальную структуру активов и источников финансирования.

В настоящей работе проведён анализ финансового состояния компании по данным бухгалтерской отчётности за период с 2014 по 2016 гг. (приложение 12 и приложение 13). Полученные значения показателей сравнивались со среднеотраслевыми значениями.

# 2.1 Общая характеристика компании

ООО «РТ» - российская металлургическая металлообрабатывающая компания. Была создана в 2005 г. в результате объединения металлургического предприятия и кольцепрокатного предприятия.

Целью создания организации является извлечение прибыли.

ООО «РТ» осуществляет следующие виды деятельности: металлургическое производство; машиностроительное производство; изготовление кольцевой продукции, бандажей, фланцев; производство промышленных товаров и товаров народного потребления, оказание платных услуг и т.д.

Жесточайшие требования авиационной промышленности задают особые стандарты для производства. Предприятие осуществляет свою деятельность в наукоемкой отрасли, ориентированной на постоянный поиск и разработку новых составов и технологий изготовления сплавов с заданными свойствами. Именно поэтому современные технологии – являются одним из ключевых факторов, обеспечивающих качество и стабильность работы и изделий. Программа развития производства предприятия направлена на дальнейшее совершенствование и модернизацию существующего производства, совершенствование конкурентоспособных технологий, объема и номенклатуры кольцевых заготовок. Факторами, характеризующими устойчивость ООО «РТ» на занимаемом рынке, являются:

1. наличие уникального оборудования;
2. наличие технологий и кадров, позволяющих производить обработку давлением жаропрочных сплавов, легированных сталей и титановых сплавов;
3. стабильное качество продукции, удовлетворяющее требованиям аэрокосмической отрасли, и подтверждаемое наличием соответствующих сертификатов.

Учитывая, что кольцепрокатное производство относится к материалоемким видам производств, основным фактором, влияющим на конкурентоспособность продукции, является стоимость заготовки. ООО «РТ» стремится к снижению данного фактора посредством собственного производства самой широкой гаммы жаропрочных сплавов.

ООО «РТ» осуществляет поставку продукции не только предприятиям ВПК России, но и гражданским организациям России, стран СНГ (Украина и Беларусь), США, Канады, Чехии.

Приоритетными задачами на ближайшую перспективу, определенными собранием собственников в 2014 г., являются:

* Модернизация производства;
* Организация участков термической обработки продукции и поковок;
* Организация производства специальных сталей и сплавов методами вакуумно-индукционного выплава и электрошлакового переплава. Обеспечение собственной заготовкой кольцепрокатное производство.
* Организация производства изделий из наноструктурированных порошковых и гранульных материалов.

# 2.2 Анализ финансового состояния ООО «РТ»

# 2.2.1 Горизонтальный и вертикальный анализ аналитического баланса и отчета о финансовых результатах

Традиционно целью анализа финансового положения организации, осуществляемого по данным бухгалтерского баланса, является оценка прошлой деятельности и финансового положения организации на данный момент, а также оценка будущего потенциала организации.

Выделяют три этапа анализа[[36]](#footnote-37)41.

Первый этап. Определение подходов или направлений анализа.

Второй этап. Определяется качество информации, используемой в анализе. Устанавливаются способы и методы учета.

Третий этап. Проведение анализа отчетности.

В данной работе проведены горизонтальный и вертикальный анализ аналитического баланса (приложение 14 и приложение 16) и аналитического отчета о финансовых результатах (приложение 15 и приложение 17).

Проведение горизонтального (динамического) анализа заключается в изучении отчетности и сравнении каждой позиции с предыдущим периодом. Вертикальный (структурный) анализ заключается в расчете показателей структуры общих итоговых значений бухгалтерской отчетности.

Подробные результаты проведенного горизонтального и вертикального анализа аналитического баланса представлены в приложении 21.

Динамика статей баланса за 2014-2016гг. представлена в приложении 18.

Таким образом, по результатам проведенного горизонтального анализа можно сделать вывод, что за исследуемый период совокупные активы организации выросли за 3 года на 58% и составили в 2016 году 6 020 133 000 руб. За рассматриваемый период из всех статей баланса сократились только краткосрочные финансовые вложения и прочие оборотные активы. Все статьи пассива баланса за рассматриваемый период увеличились. Если рассматривать дополнительные показатели, то стоит отметить увеличение совокупного долга компании на 98%, чистый оборотный и инвестированный капитал увеличились незначительно, на 4% и 9% соответственно. Чистый долг сократился на 2%, а чистый не денежный капитал уменьшился на 34%.

По результатам проведенного вертикального анализа (анализа структуры активов) аналитического баланса видно, что структура активов и пассивов баланса не претерпела значительных изменений. Только доля кредиторской задолженности в пассиве баланса увеличила свою долю с 15% до 30%, т.е. в два раза, за счет этого роста уменьшилась доля собственного капитала в пассивах на 9%, остальные изменения были незначительными.

Обратимся к горизонтальному и вертикальному анализу аналитического отчета о финансовых результатах (приложение 19).

Согласно горизонтального анализа аналитического баланса в 2016 году по сравнению с 2014 годом все значения снизились, кроме валовой прибыли и расходов на уплату процента. Больше всего за рассматриваемый период снизилась себестоимость (на 1 552 255 000 руб. или на 24%), такое значительное снижение показателя может быть вызвано модернизаций производства и вводом более современного оборудования. Не смотря на снижение выручки (на 760 753 000 руб. (на 9%) за рассматриваемый период), валовая прибыль увеличилась на 791 502 000 руб. (на 40%), за счет сильного снижения себестоимости. Однако прибыль до налогов и чистая прибыль сильно сократились: на 59% и 53% соответственно, что было вызвано ростом расходов на уплату процентов (на 227 430 000 руб. или 59%). Прибыль до налогов так же снизилась значительно: на 474 771 000 руб., то составило 59% по сравнению с 2014 годом, следовательно, снизились и расходы по налогу на прибыль (снижение на 446 771 000 руб., что составило 338%.

Если рассматривать динамику по годам, то стоит отметить несколько моментов:

1. динамика величины чистой прибыли ухудшается с каждым годом, если в 2014 году динамика еще была положительной, то в 2015 году снижение составило 17,34%, а в 2016 году уже 43,19%;
2. динамика величины валовой прибыли положительна на протяжении всего рассматриваемого периода, однако прирост снижается с каждым годом;
3. расходы на уплату процентов сильно выросли только в 2015 году (на 54,69% по сравнению с 2014 годом), что было вызвано тем, что компания получила кредит от ПАО «Сбербанк» на сумму около 3 млд. руб.
4. расходы по налогу на прибыль сильно снизились в 2014 и 2015 годах на 175,1% и 246,9% соответственно, однако в 2016 году они уже выросли на 61,89%, что может говорить о том, что такая положительная динамика сохранится в дальнейшем.

# 2.2.2 Анализ имущественного потенциала

Имущественный потенциал предприятия характеризуется величиной, составом и состоянием активов, которые находятся в собственности организации. Можно сказать, что потенциал предприятия представляет собой всю совокупность ресурсов. Как отмечает В.В. Ковалев «Социально-экономическую систему можно определить, как совокупность ресурсов с обязательным и доминирующим участием человеческого фактора, объединенных для достижения некоторой цели экономического характера, организованных надлежащим образом и действующих как единое целое»[[37]](#footnote-38)42.

В данной работе для анализа имущественного потенциала организации были рассчитаны следующие показатели: сумма хозяйственных средств, находящихся в распоряжении организации (RS), доля основных средств в активах, стоимости чистых активов.

Показатель ***суммы хозяйственных средств, находящихся в распоряжении организации (RS),*** дает обобщающую стоимостную оценку активов, числящихся на балансе предприятия. Рост данного показателя говорит о наращивании имущественного потенциала предприятия. Рассчитывается этот показатель по следующей формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (1) |

где,

всего активов по балансу;

убытки;

собственные акции в портфеле;

задолженность учредителей по взносам в уставный капитал.

По данным отчетности фирмы динамика данного показателя представлена в табл. 2.

Таблица - 2 Показатель суммы хозяйственных средств, находящихся в распоряжении организации, за 2014 – 2016 гг., тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | 2014 | 2015 | 2016 |
| RS | 10 340 919 | 11 444 100 | 16 361 052 |

Динамика данного показателя представлена на рис.П.22.1.

С 2014 по 2016 годы показатель суммы хозяйственных средств, находящихся в распоряжении организации увеличился на 22%. Такая положительная динамика говорит о наращивании экономической мощи предприятия.

Показатель ***доли основных средств в активах*** представляет собой обобщающий итог структурного анализа и характеризует степень капитализации активов в основные фонды предприятия. В классическом понимании основные средства – основной материальный фактор, обусловливающий возможность предприятия генерировать прибыль. Однако оптимальная величина доли таких активов в их общей величине зависит от отрасли, в которой работает данное предприятие. Наибольшее значение данного показателя должно быть в отраслях, непосредственно связанных с материальным производством, отличающихся высокой капиталоемкость: металлургическая отрасль относится к такому типу отраслей.

Рассчитывается данный показатель по следующей формуле:

Доля основных средств в активах = стоимость основных средств / итог баланса

По данным отчетности фирмы динамика доли основных средств в активах представлена в табл. 3.

Таблица 3 Показатель доли основных средств в активах за 2014 – 2016 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | 2014 | 2015 | 2016 |
| Доля | 0,22 | 0,27 | 0,25 |

Динамика данного показателя представлена на рис.П.22.2.

С 2014 по 2016 доля основных средств в активах компании возросла, но возросла она незначительно (с 0,22 до 0,25), при этом в 2015 году отмечалось увеличение доли основных средств по сравнению с 2014 годом, а в 2016 году уже снижение по сравнению с прошлым годом.

Чем выше значение показателя доля основных средств в активах, тем лучше предприятие обеспечено необходимыми для производства и реализации продукции оборудованием, зданиями, сооружениями и иными активами, которые используются в течение длительного периода времени.

Поэтому любое увеличение данного показателя свидетельствует о расширении, либо о модернизации финансово-хозяйственной деятельности. Стоит отметить, что данное увеличение у компании было невысоким.

Расчёт ***стоимости чистых активов*** предприятия производится путем сопоставления суммарной величины активов, которые могут выступать обеспечением осуществления расчётов, с суммарной величиной кредиторской задолженности. Чем выше показатель чистых активов компании, тем выше ее инвестиционная привлекательность и тем больше доверия к организации со стороны кредиторов, и, соответственно, ниже риск банкротства организации. Чистые активы компании рассчитываются по следующей формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2) |

где,

ЧА – чистые активы

ВА – внеоборотные активы

ОА – оборотные активы

ЗУ – задолженность учредителей по вкладам в уставный капитал

ДО – долгосрочные обязательства

КО – краткосрочные обязательства

ДБП – доходы будущих периодов

Стоимость чистых активов компании в 2014 – 2016 гг. приведена в табл. 4.

Таблица 4 Стоимость чистых активов компании в 2014-2016 гг., тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | 2014 | 2015 | 2016 |
| Стоимость ЧА | 3 969 347 | 4 501 041 | 4 803 826 |

Динамика стоимости чистых активов компании в 2014 – 2016 гг. представлена на рис.П.22.3.

Показатель чистых активов, известный в западной практике как net assets или net worth, - ключевой показатель деятельности любой коммерческой организации. Чистые активы должны быть как минимум положительные, поскольку отрицательный показатель говорит о несостоятельности организации, что фирма полностью зависит от кредиторов и не имеет собственных средств.

Чистые активы должны быть не просто положительными, но и превышать уставный капитал организации. Это означает, что в ходе своей деятельности организация не только не растратила первоначально внесенные собственниками средства, но и обеспечила их прирост. Чистые активы могут быть меньше уставного капитала только в первый год работы вновь созданных предприятий. В последующие годы, если чистые активы станут меньше уставного капитала, гражданский кодекс и законодательство об акционерах обществах требует снизить уставный капитал до величины чистых активов. Если у организации уставный капитал и так на минимальном уровне, то ставится вопрос о ее дальнейшем существовании.

По данным за период 2014 – 2016 гг. величина чистых активов организации была положительна и значительно превосходит величину уставного капитала, который весь период не менялся и составлял 150 390 тыс. руб. Увеличение данного показателя говорит об улучшении финансового состояния компании и повышения уровня платежеспособности, и как следствие – об уменьшении риска возникновения банкротства.

Все графики, отражающие динамику исследуемых показателей ООО «РТ» представлены в приложении 22.

# 2.2.3 Анализ ликвидности и платежеспособности

С позиции краткосрочной перспективы финансовое состояние целесообразно оценить по показателям ликвидности и платежеспособности, которые позволяют понять: может ли предприятие в определённые сроки и в полном объеме рассчитаться по краткосрочным обязательствам со своими контрагентами.

Под платежеспособностью предприятия понимается его способность и возможность своевременно и полностью выполнять платежные обязательства, вытекающие из торговых, кредитных и иных операций денежного характера. Платежеспособность влияет на формы и условия коммерческих сделок, в том числе 6на возможность получения кредита.

Ликвидность предприятия определяется наличием у него ликвидных средств, к которым относятся наличные деньги, денежные средства на счетах в банках и легкореализуемые элементы оборотных средств. Ликвидность отражает способность предприятия в любой момент совершать необходимые расходы.

Ликвидность и платежеспособность как экономические категории не тождественны, но на практике они тесно взаимосвязаны между собой.

Ключевым абсолютным показателем, который определяет степень платежеспособности и финансовой устойчивости организации является ***величина собственных оборотных средств***. Данный показатель показывает используется для оценки возможности предприятия рассчитаться по краткосрочным обязательствам, используя все свои оборотные активы. Он рассчитывается по следующей формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (3) |

где,

– оборотные активы

– оборотные обязательства

Собственные оборотные средства свидетельствуют о степени финансовой устойчивости компании и ее финансовой независимости. Собственные оборотные средства служат одним из источников покрытия всех оборотных средств предприятия. К источникам собственных оборотных средств относятся: уставный капитал, прибыль, выпуск ценных бумаг, операции на финансовом рынке, устойчивые пассивы.

Нормальным считается положительное значение показателя СОС, т.е. когда оборотные активы превышают краткосрочные обязательства. По сути, показатель СОС похож на коэффициент текущей ликвидности. Величина собственных оборотных средств за 2014-2016 гг. компании представлена в табл. 5.

Таблица 5 Величина собственных оборотных средств за 2014-2016 гг., тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | 2014 | 2015 | 2016 |
| СОС | 1 682 143 | 1 842 120 | 1 152 935 |

У компании значения величины собственных оборотных средств на протяжении 2014-2016 гг. остаётся положительной, однако в 2016 г. значение снизилось по сравнению с 2015 г., что было вызвано резким увеличением величины кредиторской задолженности. Стоит отметить, что положительное значение величины СОС позитивно характеризует финансовое положение организации в краткосрочной перспективе. Сравнивать величину СОС стоит с величиной запасов, которые являются наименее ликвидными активами и должны финансироваться за счет собственных и (или) долгосрочных привлеченных средств.

Величина запасов превышает величину собственных оборотных средств в течение всего периода 2014-2016 гг. Из этого можно сделать вывод о том, что предприятие недостаточно обеспечено собственными оборотными средствами, и финансирует запасы частично за счет долгосрочно привлеченных средств.

Динамика величины собственных оборотных средств и запасов за 2014-2016 гг. представлена на рис.П.22.4.

Одним из показателей платежеспособности организации является характеристика ***соотношения собственного и заемного капитала*** компании. Экономический смысл коэффициента соотношения заемных и собственных средств состоит в определении, сколько единиц заемных финансовых ресурсов приходится на единицу источников собственных средств.

Рекомендуемое значение коэффициента меньше 1. Чем ниже значение показателя, тем выше финансовая устойчивость и независимость предприятия от заемного капитала.

Таблица 6 Значения коэффициента соотношения собственного и заемного капитала компании в 2014-2016 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | 2014 | 2015 | 2016 |
|  | 1,6 | 1,54 | 2,4 |

Динамика значения коэффициента соотношения собственного и заемного капитала компании за 2014-2016гг. представлена на рис.П.22.5.

На протяжении всего исследуемого периода значение данного показателя было выше нормативного, особенно выросло соотношение в 2016 г., что было вызвано значительным увеличением объема кредиторской задолженности (КЗ выросла в 2016 г. по сравнению с 2015 г. почти в 3 раза). Подобная отрицательная динамика может говорить о потенциальной опасности недостатка собственных денежных средств, что может быть причиной затруднений в получении новых кредитов.

Более полную картину для анализа степени ликвидности и платежеспособности организации может дать расчет относительных показателей ликвидности: коэффициентов текущей ликвидности, быстрой и абсолютной ликвидности.

***Коэффициент текущей ликвидности*** характеризует платежеспособность организации, способность погашать текущие обязательства. Дает общую оценку ликвидности активов, показывая, сколько рублей текущих активов организации приходится на один рубль текущих обязательств; при расчете учитываются все три группы оборотных активов.

Логика исчисления данного показателя заключается в том, что предприятие погашает краткосрочные обязательства в основном за счет текущих активов; следовательно, если текущие активы превышают по величине текущие обязательства, то организация может рассматриваться, как успешно функционирующее.

Чем выше значение коэффициента текущей ликвидности, тем выше ликвидность активов компании. Нормальное значение данногокоэффициента: [[38]](#footnote-39)43.

Коэффициент текущей ликвидности рассчитывается по следующей формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (4) |

Значения коэффициента текущей ликвидности компании в 2014-2016 гг. представлены в табл. 7.

Таблица 7 Коэффициент текущей ликвидности в 2014-2016 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | 2014 | 2015 | 2016 |
|  | 1,38 | 1,41 | 1,13 |

Среднее значение коэффициента текущей ликвидности в 2014-2016 гг. составило 1,31, что ниже нормального значения данного показателя. Такая ситуация говорит о возможных трудностях компании в погашении своих текущих обязательств.

Среднее значение коэффициента текущей ликвидности среди компаний металлургической отрасли составило 3,25[[39]](#footnote-40)44. Отклонение от средней по отрасли составило Откл= -1,79.

***Коэффициент быстрой ликвидности*** показывает способность организации погашать свои краткосрочные обязательства за счет продажи ликвидных активов, не прибегая к реализации запасов. В данном случае в состав ликвидных активов входят денежные средства, краткосрочные финансовые вложения и краткосрочная дебиторская задолженность (еще стоимость наиболее ликвидных активов можно получить путем вычета из общей суммы активов величины запасов, которые являются наименее ликвидными; логика такого исключения заключается не только в значительно меньшей ликвидности запасов, но, что гораздо более важно, и в том, что денежные средства, вырученные от вынужденной реализации производственных запасов, могут быть существенно меньше затрат по их приобретению).

Коэффициент быстрой ликвидности рассчитывается по следующей формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (5) |

Значения коэффициента быстрой ликвидности компании за 2014-2016 гг. представлены в табл. 8.

Таблица 8 Коэффициент быстрой ликвидности за 2014-2016 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | 2014 | 2015 | 2016 |
|  | 0,79 | 0,79 | 0,76 |

Нормативного значения данного показателя нет. Поэтому его динамику стоит рассматривать совместно с динамикой коэффициента текущей ликвидности.

За период с 2014 по 2016 гг. значения коэффициента быстрой ликвидности практически не менялись. Среднее за 2014-2016 гг. значение коэффициента равно 0,78.

Значение коэффициента быстрой ликвидности за 2014-2016 гг. было невысоким, так же его значение было ниже значения коэффициента текущей ликвидности, однако говорить об излишке запасов не стоит. Довольно низкое значение коэффициента может говорить о возможных проблемах с платежеспособностью компании, что является негативным сигналом, как для руководства компании, так и для ее инвесторов.

Среднее значение коэффициента быстрой ликвидности среди компаний металлургической отрасли равно 2,7. Отклонение составило Откл = -1,82.

***Коэффициент абсолютной ликвидности*** показывает какая часть краткосрочных заемных средств может быть при необходимости погашена немедленно, т.е. не полагаясь на дебиторскую задолженность. Это наиболее жесткий критерий ликвидности организации. Данный показатель рассчитывается по следующей формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (6) |

Значения коэффициента абсолютной ликвидности за период 2014-2016 гг. показано в табл. 9.

Таблица 9 Коэффициент абсолютной ликвидности за 2014-2016 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | 2014 | 2015 | 2016 |
|  | 0,005 | 0,015 | 0,2 |

Среднее значение коэффициента абсолютной ликвидности за 2014-2016 гг. составило 0,073. Нормальным значением данного показателя является значение от 0,2 до 0,5[[40]](#footnote-41)45. Стоит отметить, что такая ситуация, когда коэффициент абсолютной ликвидности принимает значение ниже нормативного, является обычной для российских компаний. Пониженный коэффициент абсолютной ликвидности так же может говорить либо об умении управлять денежными средствами, либо о проблемах с ликвидностью.

Если рассматривать значение данного показателя по годам, то стоит отметить, что оно увеличилось и в 2016 г. приняло нормальное значение. Среднее значение данного коэффициента по компаниям металлургической отрасли составило 1,87. Отклонение от средней по отрасли составило Откл = -1,79.

Динамика всех трех, рассчитанных выше показателей представлена на рис.П.22.6.

В целом по всем трем коэффициентам ликвидности наблюдается значительное отклонение от среднеотраслевых значений.

Все графики, отражающие динамику исследуемых показателей ООО «РТ» представлены в приложении 22.

# 2.2.4 Анализ прибыльности и рентабельности

Для всех показателей прибыли характерен общий недостаток – они являются абсолютными показателями, из-за чего их использование во временных сопоставлениях затрудняется. Поэтому в анализе используются коэффициенты рентабельности.

Термин «рентабельность» имеет несколько трактовок. Согласно первой трактовке, рентабельность может рассматриваться как синоним прибыльности, что означает, если бизнес генерирует прибыль, то он рентабелен. Согласно второй трактовке, рентабельность – это генерирование прибыли в контексте использованных или потраченных ресурсов[[41]](#footnote-42)46. Количественно рентабельность оценивается с помощью коэффициентов рентабельности: коэффициент рентабельности активов, коэффициент рентабельности собственного капитала, коэффициент рентабельности инвестированного капитала.

При расчете рентабельности капитала необходимо учитывать интересы различных групп заинтересованных лиц, которыми могут выступать само предприятие, собственники и инвесторы.

***Коэффициент рентабельности активов*** характеризует отдачу от использования всех активов организации. Данный коэффициент показывает способность организации генерировать прибыль без учета структуры ее капитала (финансового левериджа), качество управления активами. В отличие от других показателей рентабельности данный показатель учитывает все активы компании, поэтому он менее интересен для инвесторов и более информативен для самой компании. Рассчитывается данный коэффициент по формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (7) |

где,

NI – чистая прибыль

A – всего активов (по балансу).

Данные по значению коэффициента рентабельности активов за 2014-2016 гг. представлены в табл. 10.

Таблица 10 Значения коэффициента рентабельности активов за 2014-2016гг, %.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | 2014 | 2015 | 2016 |
|  | 6 | 4,7 | 1,8 |

В результате расчета получается величина чистой прибыли с каждого рубля, вложенного в активы организации. Среднее значение коэффициента рентабельности активов компании за три года составило KRA = 8,7%. Нормальное значение коэффициента рентабельности активов будет зависеть от отрасли, в которой работает компания. Для капиталоемких отраслей (какой является металлургическая отрасль) нормальное значение будет ниже, чем для других отраслей.

***Коэффициент рентабельности собственного капитала*** – показатель чистой прибыли организации в сравнении с собственными средствами предприятия. Это важнейший финансовый показатель отдачи для любого инвестора, собственника бизнеса, показывающий насколько эффективно был использован, вложенный в дело капитал. В отличие от коэффициента рентабельности активов, данный показатель характеризует эффективность использования не всего капитала (или активов) организации, а только той части, которая принадлежит собственникам бизнеса. Рассчитывается данный коэффициент по формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (8) |

где,

NI – чистая прибыль

Е – величина собственного капитала.

Данные по значению коэффициента рентабельности собственного капитала за 2014-2016 гг. представлены в табл. 11.

Таблица 11 Значение коэффициента рентабельности собственного капитала за 2014- 2016гг., %

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | 2014 | 2015 | 2016 |
|  | 16 | 12 | 6 |

Среднее значение данного показателя за три года (2014-2016гг.) составило KROE = 11,3%.

По усредненным статистическим данным рентабельность собственного капитала составляет 10-12% для неинфляционных экономик. Для инфляционных экономик, таких как российская, показатель должен быть выше. Главным сравнительным критерием при анализе рентабельности собственного капитала выступает процент альтернативной доходности, которую получил бы собственник, вложив деньги в другой проект с сопоставимым уровнем риска. Если коэффициент рентабельности собственного капитала будет ниже ставки альтернативной доходности, то может встать вопрос о целесообразности дальнейшего вложение средств в наш бизнес.

Чем выше рентабельность собственного капитала, тем лучше. Однако, как видно из формулы Дюпона[[42]](#footnote-43)47, высокое значение показателя может получиться из-за слишком высокого финансового рычага, т.е. большой доли собственного капитала и малой доли собственного, что негативно влияет на финансовую устойчивость организации. Это отражает тот факт, что с ростом прибыли увеличивается риск.

***Коэффициент рентабельности*** ***инвестированного капитала*** характеризует доходность, полученную на капитал, вложенный в основную деятельность компании. Показывает насколько эффективно инвестируются средства в основную деятельность. Данный коэффициент рассчитывается по формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (9) |

где,

NI – чистая прибыль

TL – совокупная величина пассивов (по балансу)

CL – краткосрочные обязательства.

Данные по значению коэффициента рентабельности инвестированного капитала за 2014-2016 гг. представлены в табл. 12.

Таблица 12 Значение коэффициента рентабельности инвестированного капитала за 2014- 2016гг., %

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | 2014 | 2015 | 2016 |
|  | 11 | 7,6 | 3,9 |

Среднее значение данного показателя за три года (2014-2016гг.) составило KROI = 7,5%.

Динамика коэффициентов рентабельности активов, собственного и инвестированного капитала представлена на рис.П.22.7.

Из табл. 12 видно, что за период с 2014г. по 2016г. Все три коэффициента уменьшились примерно в три раза (ROA – в 3,3 раза, ROE – в 2,7 раза, ROI – в 2,8 раза). Уменьшение данных показателей говорит о снижении эффективности использования активов компании, что вызвано снижением чистой прибыли и увеличением средней стоимости основных средств, еще одной причиной может быть снижение оборачиваемости оборотных средств; снижение ROE является тревожным сигналом для собственников, поскольку говорит о том, что отдача от вложенных в бизнес средств снижается. Компании следует провести более глубокий финансовый анализ, чтобы выявить причины подобной отрицательной динамики показателей рентабельности,

Следующим шагом определим ***рентабельность продаж***. В зависимости от того, какой тип прибыли используется при расчёте рентабельности продаж, можно рассчитать ***валовую рентабельность реализованной продукции (GMP***) (валовая прибыль), ***операционную рентабельность реализованной продукции (OIM)*** (операционная прибыль до вычета процентов и налогов), ***чистую рентабельность реализованной продукции (NPM)*** (чистая прибыль).

Данные показатели рассчитываются по следующим формулам:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (10) |
|  | (11) |
|  | (12) |

где,

S – выручка от реализации

COGS – себестоимость реализованной продукции

OE – операционные расходы (расходы за вычетом процентов и налогов)

NI – чистая прибыль.

Данные по значению коэффициентов продаж за 2014-2016гг. представлены в табл. 13.

Таблица 13 Коэффициенты рентабельности продаж за 2014-2016гг., %

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | 2014 | 2015 | 2016 |
| GMP | 23,5 | 30,8 | 36,1 |
| OIMP | 15,3 | 20,7 | 25,2 |
| NPM | 7,7 | 6,5 | 3,9 |

За рассматриваемый период с 2014 по 2016 гг. наблюдается положительная динамика рентабельности продаж по двум из трех рассмотренных типов показателей. Это можно интерпретировать так, что с каждым годом предприятие получает все больше прибыли на каждый рубль выручки, т.е. повышается уровень отдачи.

Динамика показателей рентабельности продаж за 2014-2016 гг. представлена на рис.П.22.8.

В то же время чистая рентабельность реализованной продукции демонстрирует отрицательную динамику (снижение с 7,7% до 3,9%), что вызвано снижением чистой прибыли в каждом отчетном периоде. Такое снижение чистой прибыли вызвано постепенным снижением выручки, а также увеличением величины прочих расходов и процентов к уплате по кредитам.

Все графики, отражающие динамику исследуемых показателей ООО «РТ» представлены в приложении 22.

# 2.2.5 Анализ финансовой устойчивости

Если ликвидность характеризует способность предприятия погашать обязательства вовремя и в полном объёме в текущий момент времени, то финансовая устойчивость характеризует способность компании погашать обязательства в будущем.

Количественно финансовая устойчивость оценивается двояко. Во-первых, с позиции структуры источников средств, во-вторых, с позиции расходов, связанных с обслуживанием внешних источников. Соответственно выделяют две группы показателей, называемых коэффициентами капитализации и коэффициентами покрытия. Показатели первой группы рассчитываются в основном по данным пассива баланса, во вторую группу входят показатели, рассчитываемые соотнесением прибыли до вычета процентов и налогов с величиной постоянных финансовых расходов, т.е. расходов, нести которые предприятие обязано независимо от того, имеет оно прибыль или нет.

***Коэффициент концентрации собственного капитала (автономии) (Keq)*** характеризует долю собственности владельцев предприятия в общей сумме средств, авансированных в его деятельность. Чем выше значение этого показателя, тем более финансово устойчиво, стабильно и независимо от внешних кредиторов предприятие. Формула для расчета коэффициента концентрации выглядит следующим образом:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (13) |

где,

Е – собственный капитал компании

FR – общая сумма источников средств (сумма пассивов по балансу).

Значения коэффициента концентрации СК за 2014-2016 гг. представлена в табл. 14.

Таблица 14 Значения коэффициента концентрации собственного капитала компании в 2014-2016гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | 2014 | 2015 | 2016 |
|  | 0,38 | 0,39 | 0,29 |

Динамика значений коэффициента концентрации собственного капитала компании в 2014-2016 гг. представлена на рис.П.22.9.

На основе представленных данных в табл. 14 можно сделать вывод о том, что в общей сумме источников финансирования доля собственного капитала компании за рассматриваемый период не превышает 39%, однако за рассматриваемый период она снизилась на 9%.

***Коэффициент концентрации привлеченных средств (Ktdc*)**, рассчитываемый отношением величины привлеченных средств к общей сумме источников, показывает какая доля в общей величине используемых средств приходится на заемные средства.

Значения коэффициента концентрации привлеченных средств представлена в табл. 15.

Таблица 15 Значения коэффициента концентрации привлеченных средств компании в 2014-2016гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | 2014 | 2015 | 2016 |
|  | 0,62 | 0,61 | 0,71 |

Динамика значений коэффициента концентрации привлеченных средств ООО «РТ» представлена на рис.П.22.10.

Среднеотраслевое значение данного показателя составляет 1,07, отклонение от среднеотраслевого значения составил Откл = -0,42.

Концентрация заемных средств в 2016 г. достигла 71%, что составило рост данного показателя по сравнению с 2014 г. на 9%. Скорее всего это обусловлено тем, что компания осуществляла прирост активов за счет привлечения заемных средств. Также это говорит о сильной зависимости от кредиторов и трудностях сохранения платёжеспособности в перспективе.

К показателям, характеризующим структуру долгосрочных источников финансирования, относятся два взаимодополняющих показателя: ***коэффициент финансовой зависимости капитализированных источников (Kdtc)и коэффициент финансовой независимости капитализированных источников (Ketc)****,* исчисляемые соответственно по формулам:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (14) |
|  | (15) |

где,

LTD – долгосрочные обязательства;

Е – собственный капитал.

Таблица 16 Рассчитанные значения коэффициентов финансовой зависимости капитализированных источников и финансовой независимости капитализированных источников за 2014-2016гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | 2014 | 2015 | 2016 |
|  | 0,33 | 0,35 | 0,37 |
|  | 0,67 | 0,65 | 0,63 |

Динамика значений коэффициентов финансовой зависимости капитализированных источников и финансвой независимости капитализированных источников за 2014-2016 гг. представлена на рис.П.22.11.

Рассчитанные по данным финансовой отчетности ООО «РТ» значения коэффициентов (табл.16) свидетельствуют о относительно благоприятном положении предприятия с позиции долгосрочной перспективы, доля заемного капитала является приемлемой. Это значит, что почти треть внеоборотных активов финансируются за счёт внешних источников.

***Уровень финансового левериджа (Kbfl)*** – один из основных коэффициентов при характеристике финансовой устойчивости предприятия.

|  |  |
| --- | --- |
|  | (16) |

где,

LTD – долгосрочные обязательства;

Е – собственный капитал,

Данный коэффициент показывает, сколько рублей заемного капитала приходится на один рубль собственных средств. Чем выше значение уровня финансового левериджа, тем выше риск, ассоциируемый с данной компанией, и ниже ее резервный заемный потенциал, т.е. способность предприятия при необходимости получить кредит на приемлемых условиях.

Значения коэффициента финансового левериджа за 2014-2016гг. представлены в табл. 17.

Таблица 17 Значения коэффициента финансового левериджа компании в 2014-2016гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | 2014 | 2015 | 2016 |
|  | 49 | 54 | 59 |

Динамика значений коэффициента финансового левериджа представлена на рис. П.22.12.

По исходным данным (табл.17) уровень финансового левериджа на 2016 год в компании составил 59, т.е. каждый рубль собственного капитала, вложенный в предприятие, сопровождался привлечением заемного капитала в размере 59 руб. Такое большое значение данного показателя говорит о том, что для нормального ведения дел организация вынуждена привлекать заемный капитал из-за нехватки собственных средств, причем данный показатель демонстрирует рост в течение всего рассматриваемого периода.

Что касается коэффициентов покрытия, то можно выделить наиболее значимый из них *–* ***коэффициент обеспеченности процентов к уплате****,* который рассчитывается следующим образом:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (17) |

где,

EBIT – прибыль до вычета процентов и налогов;

IE – проценты к уплате.

Значения коэффициента обеспеченности процентов к уплате в 2014-2016гг. представлена в табл. 18.

Таблица 18 Значения коэффициента обеспеченности процентов к уплате в 2014-2016 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | 2014 | 2015 | 2016 |
| *TIE* | 3,05 | 2,22 | 1,51 |

Динамика значений коэффициента обеспеченности процентов к уплате в 2014-2016гг. представлена на рис.П.22.13.

Среднеотраслевое значение данного показателя составляет -100,4, отклонение от среднеотраслевого показателя составляет Откл = 102,58. Можно сказать, что в данной ситуации положение компании гораздо лучше, чем в среднем отрасли, однако наблюдается отрицательная динамика, что в конечном итоге может привести к ухудшению отношений с кредиторами, однако пока компания генерирует прибыль, достаточную для покрытия процентов.

Все графики, отражающие динамику исследуемых показателей ООО «РТ» представлены в приложении 22.

# 2.2.6 Анализ деловой активности предприятия

Термин «деловая активность» характеризует способность организации рационального и эффективного прохождения ресурсов в ходе текущей финансово-хозяйственной деятельности. Существуют и индикаторы, позволяющие дать оценку внутрифирменной эффективности организации.

Оценка эффективности использования ресурсов является основным направлением анализа деловой активности предприятия. Задача этого направления заключается в обеспечении рациональной структуры оборотных средств. Текущее управление финансами подчинено требованию эффективного использования оборотных средств, т.е. каждый рубль должен «работать» и не быть омертвленным в активах. Контроль за этим осуществляется при помощи показателей оборачиваемости.

Трансформация средств в ходе текущей деятельности укрупненно может быть представлена в виде схемы.

Из данной схемы видно, что омертвление денежных средств может происходить в запасах и дебиторской задолженности. Поэтому оборачиваемость средств, вложенных именно в эти активы, нужно анализировать.

***Оборачиваемость дебиторской задолженности*** измеряет скорость погашения дебиторской задолженности организации, насколько быстро организация получает оплату от своих покупателей за проданные товары (услуги или работы).

Коэффициент оборачиваемости показывает, сколько раз за период организация получила от покупателей оплату в размере среднего остатка неоплаченной задолженности. Показатель измеряет эффективность работы с покупателями в части взыскания дебиторской задолженности, а также отражает политику организации в отношении продаж в кредит.

У компании «РТ» коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности в среднем за рассматриваемый период составил 2,23. В среднем по отрасли за этот же период коэффициент равен 9,92 (отклонение от среднеотраслевого значения = - 7,69).

Для оборачиваемости дебиторской задолженности, как и для других показателей оборачиваемости не существует четких нормативов, поскольку они сильно зависят от отраслевых особенностей и технологии работы предприятия. Но в любом случае, чем выше коэффициент, т.е. чем быстрее покупатели погашают свою задолженность, тем лучше организации. По приведённым выше значениям можно сказать, что компания «РТ» получила только 2 раза за год от покупателей оплату в размере среднего остатка неоплаченной задолженности, в то время как в среднем по отрасли компании получили такую оплату почти 10 раз. Это говорит, что компания неэффективно ведет работу с покупателями в части взыскания дебиторской задолженности. К тому же динамика этого показателя отрицательная, если по данным за 2014г. этот показатель был равен 2,49, то в 2016 году он уже равен 1,84. Такая отрицательная динамика является «тревожным показателем» для руководства, поскольку все больше средств будет «омертвляться» в дебиторской задолженности.

***Период погашения дебиторской задолженности*** представляет собой средний промежуток времени, в течении которого компания, продав свою продукцию покупателям, ожидает поступления денег от них. Чем продолжительнее период погашения дебиторской задолженности, тем хуже, поскольку повышается риск непогашения дебиторской задолженности.

У компании «РТ» период погашения дебиторской задолженности за рассматриваемый период в среднем составил 167 дней, однако динамика отрицательная: за период 2014-2016гг. этот период увеличился на 52 дня (со 147 до 199 дней). Стоит отметить сравнение периоды погашения дебиторской и кредиторской задолженности, поскольку превышение дебиторской задолженности над кредиторской говорит о рациональном использовании средств, т.е. организация привлекает в оборот больше средств, чем отвлекает из него. За рассматриваемый период у компании «РТ» средний период погашения кредиторской задолженности составил 140 дней, что меньше периода погашения дебиторской задолженности.

***Оборачиваемость запасов*** показывает, сколько раз за анализируемый период организация использовала средний имеющийся остаток запасов. Данный показатель характеризует качество запасов и эффективность управления ими, позволяет выявить остатки неиспользуемых, устаревших или некондиционных запасов.

Коэффициент оборачиваемости запасов (по себестоимости продаж) в среднем за рассматриваемый период составил 2,14, а среднеотраслевое значение коэффициента за этот же период равно 40,01. Коэффициент оборачиваемости запасов (по выручке) составил 4,04, среднеотраслевое значение – 26,28.

Для показателей оборачиваемости не существует общепринятых нормативов, их следует анализировать в рамках одной отрасли, а еще лучше – в динамике по конкретной организации. Снижение коэффициента оборачиваемости запасов (что характерно для компании «РТ») может отражать накопление избыточных запасов, неэффективное складское управление, накопление непригодных к использованию материалов. Но и высокая оборачиваемость не всегда выступает позитивным показателем, поскольку может говорить об истощении складских запасов, что может привести к перебоям производственного процесса.

Кроме того, оборачиваемость запасов зависит от маркетинговой политики организации. Для организаций с высокой рентабельностью продаж характерна более низкая оборачиваемость, чем для фирм с низкой рентабельностью.

Наряду с коэффициентом оборачиваемости рассчитывается ***показатель оборачиваемости в днях***. В данном случае это означает, на сколько дней работы предприятия хватит имеющихся запасов.

У компании «РТ» среднее значение показателя оборачиваемости запасов в днях составило за рассматриваемый период 175 дней (по себестоимости) и 121 день (по выручке), среднеотраслевые значения за этот же период составили 118 и 164 дня соответственно.

Если рассматривать динамику этого показателя, то период оборота запасов увеличивается в обоих случаях, что может говорить об неэффективном складском управлении и об «излишнем затоваривании».

***Оборачиваемость кредиторской задолженности*** – это показатель скорости погашения организацией своей задолженности перед поставщиками и подрядчиками. Данный показатель показывает, сколько раз за период (обычно год) организация погасила среднюю величину кредиторской задолженности.

Также, как и с расчетом коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности, коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности может иметь два варианта расчета. Первый – числитель рассчитывается по формуле

Второй – в числителе стоит показатель выручки.

В первом случае коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности компании составляет 3,16 в среднем за рассматриваемый период (среднеотраслевое значение равно 7,43), во втором случае – 4,44 (среднеотраслевое значение равно 8).

Оборачиваемость кредиторской задолженности сильно зависит от отрасли, масштабов деятельности организации. Если смотреть со стороны кредиторов, то более предпочтительным будет вариант, когда коэффициент оборачиваемости будет высоким, в то же самое время, если рассматривать ситуацию со стороны самого предприятия, то более предпочтительным будет низкий коэффициент оборачиваемости, позволяющий иметь остаток неоплаченной кредиторской задолженности в качестве бесплатного источника финансирования своей текущей деятельности.

При этом у компании «РТ» довольно низкое значение коэффициента оборачиваемости и с каждый годом он снижается, что выгодно для самого предприятия, но может вызвать проблемы при получении новых кредитов.

Помимо расчета коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности, принято рассчитывать ***период погашения кредиторской задолженности в днях***. В результате получается количество дней, в течение которого счета поставщиков остаются неоплаченными. Период погашения кредиторской задолженности (по стоимости совершенных сделок) составляет 140 дней, период погашения, рассчитанный по выручке, равен 95 дней.

***Оборачиваемость совокупных активов*** представляет собой финансовый показатель интенсивности использования организацией всей совокупности имеющихся у нее активов. Данный показатель используется наряду с другими показателями оборачиваемости для анализа эффективности управления имуществом и обязательствами фирмы.

У компании «РТ» коэффициент оборачиваемости совокупных активов в среднем за рассматриваемый период составляет 0,72, среднеотраслевое значение за этот же период равно 2,87. Динамика данного коэффициента отрицательна: с каждым годом значение коэффициента снижается.

Определенного норматива для показателей оборачиваемости не существует, поскольку они зависят от отраслевых особенностей организации производства. В капиталоемких отраслях (к которым относится металлургия) оборачиваемость совокупных активов будет ниже, чем в торговле или сфере услуг. Желательная более высокая оборачиваемость активов

Основной причиной, по которой коэффициент оборачиваемости совокупных активов имеет низкое значение и демонстрирует отрицательную динамику, является сильное увеличение стоимости совокупных активов за рассматриваемый период в результате проведения процесса модернизации производства. За рассматриваемый период объем выручки также увеличился, однако в меньшей степени, чем увеличилась стоимость активов, поэтому по завершении процесса модернизации можно ожидать увеличения коэффициента оборачиваемости совокупных активов.

***Финансовый цикл*** представляет собой период обращения денежных средств с момента приобретения за счет них ресурсов (сырья, материалов, рабочей силы) и до момента продажи готовой продукции и получения за нее денег. Данный период выражается в днях и отражает эффективность управления оборотным капиталом организации.

Короткий финансовый цикл позволяет организации быстрее вернуть денежные средства, вложенные в оборотные активы. Чем меньше цикл, тем лучше для организации. Однако конкретная оптимальная длительность финансового цикла сильно зависит от отрасли и особенностей деятельности предприятия.

Финансовый цикл рассчитывается с использованием показателей периода оборота запасов, дебиторской и кредиторской задолженности в днях. Финансовый цикл в днях составляет в среднем за рассматриваемый период 202 дня. Это говорит о том, что период обращения денежных средств с момента покупки за счет них ресурсов и до момента продажи готовой продукции проходит 202 дня, что является приемлемым значением. Стоит отметить, что динамика данного показателя за рассматриваемый период позитивна: финансовый цикл сокращается.

Динамика основных показателей внутрифирменной эффективности ООО «РТ» в 2014-2016гг. представлена в приложении 23.

Динамика коэффициентов оборачиваемости дебиторской задолженности, запасов, кредиторской задолженности, запасов (по выручке), кредиторской задолженности (по выручке) и совокупных активов представлена на рис.П.24.1.

Динамика периодов оборота дебиторской задолженности, запасов, кредиторской задолженности, запасов (по выручке), кредиторской задолженности по выручке, продолжительности финансового цикла представлена на рис.П.24.2.

Значения всех рассчитанных основных коэффициентов, характеризующих финансовое состояние ООО «РТ» представлены в приложении 23 и приложении 25.

# 2.3 Организация бюджетного процесса в компании

Правила и порядок организации бюджетного процесса компании закреплен во внутреннем документе – «Положение о бюджетировании». В данном документе даются следующие определения понятий бюджетирование, бюджет, регламент бюджетирования, бюджетный период,

Бюджетирование – технология финансового планирования, учёта и контроля доходов и расходов, полученных от деятельности Предприятия на всех уровнях управления, позволяющая анализировать прогнозированные и полученные финансовые показатели по каждому из центров финансового учета в рамках утверждённой финансовой структуры Предприятия.

Бюджет – это финансовый план в денежном выражении, охватывающий все стороны деятельности Предприятия и ЦФО, входящих в его состав на определённый период времени, в котором определены вероятные доходы и расходы, размеры поступлений денежных средств, порядок осуществления расчётов с поставщиками и клиентами, порядок расходования полученных денежных средств по операциям, динамика активов и обязательств.

Регламент бюджетирования – это порядок разработки и составления бюджетов, определяющий этапы работы по подготовке, согласованию и утверждению; должности и подразделения участников каждого этапа; последовательность и сроки действий каждого участника; источники и форматы получения и передачи информации.

Бюджетный период – срок, на который составляются и на протяжении которого корректируются бюджеты, осуществляется контроль над их исполнением;

Минимальный бюджетный период – срок, на который детализируется и уточняется бюджетный период по видам бюджетов.

Бюджетный цикл – один или несколько минимальных бюджетных периодов, по истечении которого (-ых), проводятся промежуточные итоги исполнения бюджетов внутри бюджетного периода и осуществляются корректировки в оставшейся части бюджетного периода.

В качестве центра ответственности выступает структурное подразделение предприятия, руководитель которого наделен правом принятия решений по использованию ресурсов предприятия (материальных, трудовых, финансовых) и отвечает за выполнение установленных планов и контрольных показателей. Перечень центров ответственности и состав планово-контрольных показателей, закрепленных за каждым из подразделений, определяются решением генерального директора.

Так же определены основные участники бюджетного процесса в компании, которые несут ответственность в рамках своих полномочий (приложение 26).

Основным документом финансового планирования является бюджет компании, в котором в денежной форме отражаются доходы и расходы на плановый бюджетный период, а также прогнозируются финансово-экономические показатели, достигаемые компанией на конец периода. Цели бюджетирования приведены в приложении 27.

Бюджеты составляются по объектам учета, которые характеризуются высокой степенью важности для компании, доля выручки по которым существенная в рамках всей компании (превышает 5%). В них присутствуют калькуляционные формы по основным объектам, для целей бюджетирования в компании используется полная калькуляция, т.е. учитываются все понесённые расходы.

Система финансового планирования компании представляет собой составление мастер-бюджета предприятия, который включает в себя три группы бюджетов (основные, операционные, вспомогательные бюджеты), которые включают в себя следующие бюджеты (приложение 28).

Процесс бюджетирования (финансового планирования) с точки зрения временного фактора делится на следующие группы:

* перспективное планирование — план на 3 года с разбивкой первого года поквартально, последующих — в целом на год;
* текущее планирование — годовой бюджет с разбивкой поквартально и помесячно;
* оперативное планирование — бюджет на три месяца с разбивкой по месяцам (составляется ежемесячно на последующие три месяца (скользящее планирование).

Основой для составления бюджета служат утвержденные советом директоров цели компании на плановый период и разработанные на их основе планы работы служб и отделов.

Бюджетный процесс включает периодически повторяющиеся процедуры планирования и составления бюджетов, контроля за их исполнением, анализа результатов деятельности предприятия и при необходимости корректировок при текущем планировании.

Процесс составления бюджетов компании ООО «РТ» основан на смешанной методике, которая объединяет в себя два подхода «снизу-вверх» и «сверху-вниз». Такое объединение методик делает возможным не только донести руководством желаемые показатели на предстоящий период, но и учесть потребности на местах, что дает возможность составить более реалистичный к выполнению бюджет и скоординировать работу на местах.

Компания использует методику бюджетирования, заключающуюся в составлении бюджетов по центрам финансовой ответственности (ЦФО). Финансовая структура компании основывается на организационной и заключается в выделении ЦФО и центров планирования (ЦП), которые совпадают в рамках организационной структуры. ЦП формируют сметы в бюджет на использование ресурсов, в то время как ЦФО производят продукцию/осуществляют работы и используют ресурсы в рамках заданных лимитов.

В компании существует четыре типа ЦФО:

1. центр прибыли (которым выступает все предприятие);
2. центр затрат (центрами затрат выступают практически все подразделения);
3. центр дохода (ЦД «Продажи»);
4. центр инвестиций.

Бюджет содержит определение целей компании на предстоящий период, заданных рядом финансово-экономических показателей.

Система финансового планирования для предприятия базируется на следующих принципах (приложение 29).

Бюджетный период для предприятия определен — 12 месяцев, оперативные бюджеты с помесячной раз­бивкой. Бюджет доходов и расходов имеет помесячную разбивку, бюджет движения денежных средств — понедельную разбивку, расчетный баланс – поквартальную разбивку.

По итогам первого месяца I квартала корректируются прогнозы и оценки на следующие месяцы того же квартала, а также на II—IV кварталы.

По итогам второго месяца I квартала корректируются оценки на третий месяц того же квартала и со­ставляются прогнозы на II квартал с помесячной разбивкой БДР и понедельный БДДС и корректируются оценки на II—IV кварталы.

По итогам I квартала корректируются данные 1-3 месяцы II квартала и разрабатывается предвари­тельный общий прогноз на 1 квартал следующего года.

Бюджетные наметки на I—IV кварталы в целом нового бюджетного периода составляются и предоставляются до 10 числа месяца, предшествующего первому месяцу соответствующего квартала. Бюджетные наметки на 1-3 месяцы I квартала бюджетного периода разрабатываются и составляются до 20 числа месяца, предшествующего первому месяцу 1 квартала. Одновременно представляются данные о фактическом исполнении бюджетов за истекшие периоды.

Порядок составления бюджетов внутри бюджетного периода заключается в следующем: до 20 числа первого месяца I квартала представляются скорректированные бюджеты на второй и третий месяцы теку­щего квартала и на 2-4 кварталы в целом. Подведение итогов первого месяца 1 квартала осуществляется до 15 числа второго месяца I квартала.

До 20 числа второго месяца составляются, скорректированные бюджеты на третий месяц 1 квартала, 2 квартал с помесячной разбивкой и на 3-4 кварталы в целом. Подведение итогов второго месяца I квартала осуществится до 15 числа третьего месяца I квартала.

Исполнением обязанностей по финансовому планированию занимаются сотрудники ПЭУ во взаимодействии со службами предприятия, которые должны предос­тавлять информацию, необходимую для составления бюджетов.

На первом этапе формируется бюджет доходов, формирование происходит на основе плана продаж, заведенного в ИС 1С УПП.

Требования к плану продаж:

* возможность составления нескольких вариантов плана продаж на один плановый период;
* формирование плана продаж с детализацией: Клиент – Договор – Заказ – Номенклатура;
* возможность автоматического формирования плана продаж на плановый период на основе заказов клиентов со сроком поставки планового периода и не исполненных заказов прошлых периодов;
* возможность сравнения различных вариантов планов продаж друг с другом и с фактической реализацией продукции.

Процесс бюджетирования начинается с составления плана продаж на рассматриваемый период, который основывается на поступивших заказах.

На основе утвержденного плана продаж формируется бюджет доходов по номенклатурным группам.

Требования к бюджету поступлений:

* возможность составления нескольких вариантов плана поступлений на один плановый период;
* формирование плана поступлений с детализацией: Клиент – Договор – Заказ;
* возможность автоматического формирования плана поступлений на плановый период на основе заказов клиентов со сроком платежа в плановом периоде и фактической просроченной дебиторской задолженности покупателей и заказчиков;
* возможность сравнения различных вариантов планов поступлений друг с другом и с фактическим поступлением денежных средств.

Согласно сформированному плану продаж формируется производственная программа (план производства) предприятия на рассматриваемый период. Затем информация, заложенная в производственной программе, поступает «сверху» в отдельные подразделения, которые приступают к составлению сметы расходов. После этого начальники подразделений проверяют и корректируют (в условии необходимости) полученные данные, после этого руководители ЦФО, проведя анализ и корректировку данных, приступают к формированию операционных бюджетов своих подразделений, которые затем лягут в основу предварительных БДДС и БДР.

Требования к формированию плана производства:

* возможность формирования плана производства в автоматическом режиме на основе плана продаж текущего периода с учетом остатков на складе готовой продукции;
* с детализацией по номенклатурным позициям.

Далее формируется план закупок. Требования к формированию плана закупок:

* возможность формирования плана закупок в автоматическом режиме на основе потребности, возникшей в результате формирования плана производства, с учетом остатков сырья и материалов на складе;
* формирование плана закупок с детализацией: Поставщик – Договор – Заказ – Номенклатура.

После этого директором по экономике и финансам определяется величина лимита накладных расходов, путем соотнесения суммы все планируемых поступлений и всех планируемых выплат, далее общая величина лимита распределяется по подразделениям на основании их потребностей, в случае необходимости может произойти корректировка установленного лимита. Информация об окончательной величине установленного лимита передается руководителям ЦФО по статьям для внесения корректив в сметы. После этого руководители ЦФО распределяют итоговые лимиты, а дирекция по экономике формирует окончательные варианты бюджетов.

Требования к формированию бюджета прямых материальных расходов:

* формирование бюджета исходя из нормативов расхода материалов и плана производства;
* формирование бюджета прямых материальных расходов с детализацией: Номенклатурная группа – Характеристика – Номенклатура;

Требования к формированию бюджета общепроизводственных расходов:

* формирование бюджета на основе информации из ИС Гамма.

Требования к формированию бюджета управленческих расходов:

* формирование плана в следующей детализации: Подразделение – Статья затрат – Элемент затрат;
* формирование факта в следующей детализации: Подразделение – Контрагент – Договор – Статья затрат – Элемент затрат – номенклатура.

Требования к формированию бюджета коммерческих расходов:

* формирование плана в следующей детализации: Подразделение – Статья затрат – Элемент затрат;
* формирование факта в следующей детализации: Подразделение – Контрагент – Договор – Статья затрат – Элемент затрат – номенклатура.

Далее формируется бюджет кредитов и займов, полученных/выданных. Важность составления этих бюджетов обусловлена следующими факторами:

* наличие на балансе дебиторской задолженности, объём которой растет с каждым годом; наличие просроченной дебиторской задолженности; подобные неплатежи влекут за собой нехватку средств для осуществления платежей уже самой организацией, что вынуждает руководство брать новые кредиты;
* выплата больших сумм процентных платежей по старым кредитам организации, сумма процентных платежей увеличивается с каждым годом, так как организация брала кредиты для осуществления процесса модернизации производства.

В итоге формируется итоговые варианты операционных бюджетов, БДДС и БДР руководителями ЦФО. Окончательные варианты бюджетов передаются руководителям подразделений для возможных корректив. После получения информации от подразделений, формируется окончательный вариант бюджетов.

Инвестиционный бюджет формируется дирекцией по экономике после получения производственной программы. Дирекция по экономике определяет лимиты на рассматриваемый период и передает соответствующую информацию руководителям в подразделения.

Требования к формированию бюджета инвестиционных расходов:

* возможность ведения учета в ИС 1С: УПП инвестиционных проектов.

Формирование бюджета платежей.

Требования к формированию бюджета платежей:

* Возможность составления нескольких вариантов плана платежей на один плановый период;
* Формирование плана платеже с детализацией: Клиент – Договор – Заказ;
* Возможность автоматического формирования плана платежей на плановый период на основе заказов поставщикам со сроком платежа в плановом периоде и фактической просроченной кредиторской задолженности поставщиков и подрядчиков.

Предусматривается возможность сравнения различных вариантов планов платежей друг с другом и с фактическим расходом денежных средств.

Контроль за исполнением бюджетов осуществляется следующим образом:

1. Контроль за исполнением ежемесячного отчета о движении денежных средств осуществляет Финансовая дирекция и ПЭУ. Все счета на оплату товаров (работ, услуг), акты взаимозачетов и другие документы, служащие основанием для финансовых расходов, в обязательном порядке визируются ПЭУ. ПЭУ подтверждает право произведения расходов только в пределах сумм утвержденного лимита.

2. В случае невыполнения доходной части отчета о движении денежных средств Генеральный директор вправе сократить расходную часть.

3. Решение по сверхплановым расходам принимает Генеральный директор по каждому конкретному случаю подобных платежей, исходя из целесообразности расходов и наличия свободных денежных средств.

4. ПЭУ в установленном порядке составляет отчет о движении денежных средств.

5. В срок до 15-го числа каждого месяца ПЭУ составляет отчет об исполнении бюджета за предыдущий месяц.

6. На основании отчетов об исполнении бюджетов ПЭУ ежемесячно проводит анализ отклонений фактических данных от утвержденного бюджета.

7. Контроль за исполнением бюджета продаж возлагается на Коммерческого директора. Коммерческая дирекция ежемесячно до 10-го числа каждого месяца, следующего за отчетным, готовит отчет по итогам работы.

Целевыми показателями являются размер выручки, прибыли от продаж, чистой прибыли, размер EDITDA, рентабельности продаж, чистой рентабельности продаж, уровень дебиторской и кредиторской задолженности.

# 2.4 Проблемы и недостатки существующей системы бюджетирования в исследуемой компании

В ходе выполнения данной работы были выявлены следующие проблемы в системе бюджетирования ООО «РТ»:

1. Проблема финансовой структуры.

Данная проблема заключается в совпадении ЦФО и ЦП, что означает отсутствие специальных подразделений, которые несли бы ответственность за подготовку бюджета, его корректировку, и в отсутствие выделенных ЦЗ «Логистика», ЦЗ «Бухгалтерия», ЦЗ «Юридическое сопровождение», которые включены в единый ЦЗ «Дирекция».

Большинство руководителей технических ЦФО не имеют специального экономического образования, поэтому заложение и последующая корректировка бюджетных показателей осуществляется приблизительно, что в итоге приводит к частым отклонениям от плановых показателей.

1. Проблемы бюджетной структуры.

Данная проблема заключается в отсутствие ряда основных бюджетов:

* бюджет незавершенного производства;
* бюджет себестоимости реализованной продукции;
* бюджет остатков сырья и материалов.

1. Проблемы автоматизации бюджетного процесса.

Основной программой для составления документации является программа 1С Предприятие. Проблема заключается в том, что в целях составления единой отчётности компании нет возможности объединить всю информацию из 1С документооборот, в котором находится информация о заключенных договорах, и 1С УПП, в которой находится информация о платежах и проводках, содержит бюджетные формы. Поэтому приходится использовать программу для работы с таблицами Microsoft Excel, чтобы была возможность объединить все данные в единую отчетность.

Сотрудники компании, которые работают в программе 1C отмечали неудобства в использовании этой программы, отмечая, что она не подходит для ведения учета на предприятии с таким большим объемом оборота и количеством отражаемых операций. В силу этого руководство приняло решение о переходе работы с программы 1С на программу SAP. Однако переход на данный момент не осуществлен, отмечаются некоторые трудности.

1. Отсутствие стратегического планирования.

Процессы планирования и бюджетирования в компании не завязаны на стратегии компании в силу отсутствия четко сформулированной. Поэтому процесс бюджетирования строится на так называемом «приросте» или суммировании, что означает, что бюджеты будущих периодов основаны на скорректированных данных прошлых периодов.

1. Использование методики бюджетирования по ЦФО.

Эта проблема является продолжением предыдущей. Само по себе бюджетирование по ЦФО не ориентировано на достижение стратегических целей, а также самим определением бюджетных показателей занимаются руководители ЦФО, которые часто не имеют специального образования, что повышает возможность допущения ошибок в выборе плановых показателей.

1. Проблемы организационной структуры компании.

К проблемам организационной структуры можно отнести следующее:

* нарушение нормы управляемости у генерального директора: в подчинении генерального директора находятся 15 заместителей, начальников дирекций и департаментов, которые непосредственно подчиняются генеральному директору, в то время как, предельная норма управляемости составляет 8 подчиненных[[43]](#footnote-44)48.
* наличие подразделений с дублирующими функциями, что вызывает путаницу при исполнении и перекладывание ответственности с одного подразделения на другое;
* занятость высших руководителей текущими задачами и низкая гибкость, и мобильность аппарата, медленное реагирование на изменение внешней среды, бюрократизация системы.

1. Низкий уровень мотивации и дисциплины персонала

В «Положении о бюджетировании» не закреплена задача мотивации менеджеров и остального персонала с целью повышения заинтересованности в результатах работы вверенных им подразделений, при этом также отсутствует система наказаний за неисполнение положений регламентирующих документов.

1. Использование предсказательной аналитики.

Переход предприятия от традиционного к цифровому возможен только при использовании предписывающей аналитики.

Более подробно пути решения изложенных выше проблем представлены в п.2.5.

# 2.5 Рекомендации по усовершенствованию системы бюджетирования в исследуемой компании

В данный момент ООО «РТ» использует традиционную систему бюджетирования, основанную на построении ЦФО. Данная система не является эффективной из-за наличия проблем на всех этапах бюджетирования, способствует возникновению дублирования функций. Поэтому, учитывая специфику деятельности организации и проблемы в финансовом положении в настоящий момент, необходимо выбрать меры по её улучшению. Процесс организации системы бюджетирования является поэтапным, а потому и внесение изменений также должно происходить идентичным образом.

Первый этап, самый важный – целеполагание. Для того, чтобы организация могла установить цели своего развития, необходима четко сформулированная миссия организации, которая определяет роль, которую занимает организация в обществе. Ценности компании – это принятые в организации правила и принципы, которые разделяют все сотрудники: от генерального директора до сборщика. Они могут определять отношения не только внутри коллектива, но и отношения с контрагентами и покупателями. Видение компании – это ее идеальный образ в будущем, к которому стремятся собственники и руководители. Миссия, ценности и видение ООО «РТ» представлены в приложении 30.

Стратегические цели развития устанавливаются собранием собственников организации. Стратегические цели заключаются в повышении качества изготавливаемой продукции путем развития научно-технического потенциала организации и использования современных технологий и современного оборудования; и в сокращении всех видов производственных и непроизводственных потерь по каждому бизнес-процессу, на всех этапах производства продукции. Подобные меры позволят сохранить конкурентоспособность в условиях нестабильности внешней среды и рыночной конъюнктуры, а также повысить конкурентоспособность как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Повышения качества производимой продукции в сочетании с сокращением производственных и непроизводственных потерь можно добиться путем построения производственной системы на принципах «бережливого производства». Однако перспективы внедрения «бережливого производства» без развития инновационного потенциала организации, использования современных технологий и современного оборудования выглядят малоперспективно, так как достижимое в такой ситуации преимущество будет недолговечным. ООО «РТ» проводит модернизацию производства, а стратегия использования передовых технологий и современного оборудования заложена в миссии организации. Кроме того, в условиях нестабильной рыночной конъюнктуры и быстрого развития технологий успешное функционирование организации невозможно без внедрения инноваций. Поэтому необходимо уделять пристальное внимание научно-техническому потенциалу предприятия: осуществлять НИОКР, привлекать сотрудников с необходимыми знаниями к научной работе, сотрудничать с научно-исследовательскими институтами, коммерциализировать перспективные РИДы.

Однако стоит отметить, что реализация задачи повышения инвестиционного и инновационного потенциала значима, но труднореализуема силами самой организации. В условиях модернизации производства и замены старого оборудования на современное организация значительно увеличила объем долгосрочных заемных средств, что ухудшило некоторые важные финансовые показатели, что понижает кредитоспособность организации, в дальнейшем возможны проблемы при получении новых кредитов. Поэтому привлечение средств возможно за счет средств действующих собственников, но возможности такого собственного финансирования ограничены. Поэтому в данной ситуации выходом может быть преобразование ООО «РТ» в публичное акционерное общество и проведение IPO с привлечением средств новых собственников за счет выпуска ценных бумаг. С таким вариантом решения проблемы необходимости привлечения дополнительных средств могут быть не согласны действующие собственники, поэтому стратегическая цель ООО «РТ» заключается в улучшении своего финансового положения, путем повышения внутрифирменной эффективности, рентабельности, уровня ликвидности и кредитоспособности, улучшении показателя соотношения собственного и заемного капитала для привлечения в будущем заемных средств и стабилизации ситуации внутри организации.

Далее необходимо определить конкурентное преимущество и стратегию организации. Для этого проведем SWOT – анализ (приложение 31) и проанализируем полученную матрицу стратегий (приложение 32).

Конкурентное преимущество ООО «РТ» (квадрат Возможности-Сильные стороны) заключается в особом положении организации в этом сегменте рынка, поскольку она является единственным производителем на территории РФ и СНГ и не имеет конкурентов, а также проводимая модернизация оборудования, в результате которой не только было обновлено производственное оборудование, но и увеличены производственные мощности предприятия, открыты новые цеха с производством новых видов продукции. Наиболее уязвимые места фирмы (квадрат Угрозы-Слабые стороны) заключаются в неэффективной системе мотивации, в рамках которой сотрудники не стремятся к достижению утвержденных плановых показателей деятельности, снижается дисциплина. Конкурентная стратегия предприятия (по М. Портеру) – стратегия дифференциации, которая заключается в создании уникального товара в отрасли.

После этапа целеполагания непосредственно начинается процесс постановки бюджетирования. Учитывая, что ООО «РТ» в целях улучшения своей деятельности нуждается в модернизации системы бюджетирования: переходе от традиционной системы бюджетирования к современной модели, сначала необходимо выбрать концепцию в рамках современного подхода к бюджетированию. Для этого необходимо сопоставить принципы каждого из существующих современных подходов с особенностями ООО «РТ» (приложение 34)

Из приведенной выше таблицы видно, что система безбюджетного управления (Beyond Budgeting) в принципе неприменима на ООО «РТ». Система продвинутого бюджетирования (Advanced Budgeting) требует времени и значительных денежных затрат, что в существующих условиях не подходит ООО «РТ». Таким образом, наиболее подходящим вариантом является концепция улучшенного бюджетирования (Better Budgeting).

Далее необходимо выбрать инструмент бюджетирования, который будет использовать в рамках концепции улучшенного бюджетирования (Приложение 33).

Анализ возможных инструментов, которые могут применяться в рамках концепции, показал, что наиболее целесообразно использовать сбалансированную систему показателей (ССП) и бенчмаркинг.

Используя инструментарий ССП необходимо произвести оцифровку стратегических целей и разработать «руководство к действию» (приложение 35). Выбор целевых нормативных значений по каждому показателю должны определяться путём проведения бенчмаркетинговых исследований деятельности успешных конкурентов в металлургической отрасли, где представлена ООО «РТ». Однако, на данном этапе ООО «РТ» в качестве целевых показателей выбрала среднеотраслевые значения.

Прежде чем приступить к разбивке стратегических целей на подцели и установке целевых показателей для подразделений организации первоначально необходимо устранить существующие на данный момент недостатки в организационной структуре ООО «РТ».

Организационная структура предприятия перегружена большим количеством элементов, которые часто дублируют функции друг друга, вносят путаницу в определении ответственных за результат подразделений. Для повышения эффективности управления стоит провести ряд преобразований (приложение 36).

Во-первых, следует сократить количество подразделений, находящихся в прямом подчинении генерального директора, которые заняты выполнением второстепенных задач. Стоит передать их полномочия в ведение директоров по смежным направлениям: отдел по связям с общественностью, отдел ГО и ЧС. Необходимо создание отдела внутреннего аудита, который был бы независим от экономического и финансового направлений. Необходимо решение проблемы чрезмерной детализации, которая ведет к проблеме определения отделов, на которых бы замыкался круг ответственности за исполнение плановых показателей. Следовательно, необходимо уменьшить количество подразделений внутри функциональных подразделений путем их объединения, что значительно облегчит процесс руководства и контроля.

Остро стоит проблема дублирования функций. Например, существует не только единый центр логистики для всего предприятия, но и отдельные подразделения по закупкам и сбыту внутри различных производств, что приводит к тому, что каждое отдельно взятое подразделение и общий центр логистики выполняют одну и ту же работу, повышая степень бюрократизации и увеличивая срок принятия решений. Поэтому объединение всех этих подразделений в единый центр логистики было бы разумным ходом, т.к. закупочная и сбытовая деятельность – составляющая часть логистической цепочки. Также стоит рассмотреть вопрос об объединении схожих по предназначению функциональных блоков: технический директор, главный технолог и главный инженер. Подобный шаг позволит объединить в едином центре решение всех вопросов, касающихся обслуживания воспроизводственного процесса и завершения процесса модернизации производства. В данный момент технический директор, главный технолог и главный инженер находятся в непосредственном подчинении генерального директора и прямой связи между ними нет, что затрудняет процесс принятия решения: делает его более длительным и «неудобным», поэтому во главе объединенного центра должен стоять технический директор, а главный инженер и главный технолог должны быть у него в подчинении, это позволит ускорить процесс согласования бюджетов и процесс принятия решений.

Одна из самых важных проблем предприятия заключается в практически полном отсутствии коммуникации между различными функциональными подразделениями. Функциональные подразделения действуют обособленно, единственным источником связи выступает собрание руководителей различных подразделений. Поэтому в целях повышения эффективности стоит перейти от действующей линейной структуры управления к матричной. Создание матричной структуры будет целесообразно для ООО «РТ» поскольку в данный момент существует необходимость внедрения ряда технологических новшеств и существует необходимость быстрого реагирования на существующие конъюнктурные колебания рынка.

На следующем этапе необходимо осуществить изменения в финансовой структуре. Основная проблема – совпадения ЦП и ЦФО. Другая проблема состоит в отсутствие профильного образования у людей, занимающихся планированием и корректировкой плановых показателей. Поэтому в рамках функциональных блоков необходимо создать центры, в которые бы входили специалисты с экономическим образованием; эти центры должны заниматься проверкой заявок, распределением лимитов по отделам в рамках подразделения, формированием ДПК, проверкой бюджетов и формированием итоговых отчётов об их исполнении. Такие дирекции обязательно должны быть в блоке логистики, производства, технического обслуживания, инфраструктуры, безопасности и качества.

На следующем этапе необходимо провести корректировку бюджетной структуры, которые заключалось в добавлении недостающих форм (приложение 37). Составление бюджета себестоимости реализованной продукции, составленный в разрезе различных сегментов деятельности, позволит адекватно оценить рентабельность производства каждого отдельного продукта и покажет, где в первую очередь необходимо повышать меры по оптимизации издержек. Необходимо составление бюджетов остатков сырья и материалов на конец периода, чтобы была возможность точно спланировать потребность в сырье и материалах, что даст возможность оптимизировать складскую политику и минимизировать возможности потерь от недостатка или избытка сырья и материалов, что уменьшает величину связанного в оборотных средствах капитале. Составление бюджета незавершенного производства даст возможность проанализировать динамику производства за несколько периодов и сравнить эффективность работы в разные периоды.

Для всех подразделений стоит ввести показатель, который будет отражать своевременность подачи заявок на оплату для формирования недельного ПК (платежного календаря). Такой шаг позволит повысить уровень дисциплины, так как материальная ответственность будет стимулировать ответственных лиц со всей серьезность и ответственность подходить к данному вопросу.

В условиях устойчивого снижения ликвидных активов организации особенно важной задачей является использование мер регулирования отношений с дебиторами. Необходимо создание нормативного положения, в котором будут отражены зоны ответственности и определены критерии результативности и эффективности совокупности подразделений, отвечающих за повышение оборачиваемости дебиторской задолженности и снижение доли просроченной ДЗ. Так, задачи отделов заключаются в следующем:

* Закупки и логистика: ведение переговоров с поставщиками, включение условий о введение возможных санкций в случае несвоевременного исполнения обязательств или невозможности их исполнения.
* Финансовое управление: заключение договоров по банковским гарантиям, страхование вкладов, проверка контрагентов (анализ финансового состояния, в особенности уровня ликвидности).
* Юридическое сопровождение: решение о взыскание ДЗ и уплате штрафных санкций, проверка контрагентов (кредитная история и судебные иски).

Стоит определить показатели перспективы «Финансы» в ССП, так как данная перспектива наиболее важна для ООО «РТ» в данный период. Показатели данной перспективы являются результирующими и поэтому отражаются в итоговых бюджетах организации (БДР, БДДС, ББЛ). Выполнение финансовых целей свидетельствует об успешном выполнении целей других перспектив.

После проведения оптимизации организационной, финансовой и бюджетной структур следует определить целевые установки по каждому подразделению и разработать KPI сотрудников (приложение 38).

Существуют проблемы низкого уровня дисциплины, несвоевременной подачи заявок и документов, что в итоге приводит к увеличению продолжительности сроков составления бюджетов. В связи с этим для всех подразделений ООО «РТ» должен стать показатель, отражающий своевременную подачу всего набора документов и заявок, на основании которых составляется бюджет. В целях улучшения дисциплины стоит ввести материальную ответственность за несвоевременную подачу документации.

Значительную доли показателей в системе KPI составляют показатели, которые не имеют количественного выражения, поэтому качество выполнения работы сотрудников оценивается с помощью относительных показателей, которые задают принципы работы сотрудников подразделений организации. Как уже было отмечено выше показатели перспективы «Финансы» являются результирующими, поэтому финансовая цель будет достигаться в случае выполнения показателей остальных перспектив, однако следует обратить внимание на то каким образом достигаются поставленные цели. Цели могут достигаться и с нарушением норм, но подобная практика даст только одномоментный эффект, дальнейшее пренебрежение нормами приведет к еще большим потерям. Так если в целях оптимизации затрат на производство будут использоваться некачественные материалы или оборудование будет использоваться сверх нормативов, это может привести к потерям в результате возможного брака готовой продукции и поломок оборудования, и ухудшению репутации компании. Проблему того, каким образом будут достигаться цели компании должна решить разработка KPI сотрудников.

Подробно рассмотрим ключевые показатели, которые должны быть установлены в рамках финансового управления (ФУ) ООО «РТ».

Эффективность работы данного подразделения предприятия сложно оценить, используя количественные показатели, поэтому измерять эффективность будем измерять с использованием качественных (относительных) показателей. В процессе установления ключевых показателей сотрудников главное – соответствие между полномочиями и ответственностью, иначе система не будет эффективна. Это особенно актуально для финансового управления, поскольку данное управление не имеет возможности влиять на сами финансовые результаты, их дает производство, ФУ выполняет только вспомогательную функцию.

В рамках процесса бюджетирования ФУ ответственно за составление БДДС, к который входят как доходные, так и расходные статьи. В состав расходных статей включаются те статьи, за исполнение которых непосредственно ответственны сотрудники ФУ в пределах своих компетенций. Поэтому ключевые показатели работы сотрудников ФУ должны заключаться в способности найти способы оптимизации расходных статей и поиске резервов экономии. Процентные величины возможной экономии следует рассчитывать при подготовке бюджета и устанавливать в качестве целевых показателей бюджетов на рассматриваемый период. Обычно при установлении целевых показателей составляется три варианта значений целевых показателей (ниже целевого значения, целевое значение и выше целевого значения), которые в свою очередь делают возможным составление трех вариантов бюджетов, основанных на рассчитанных целевых показателях (пессимистический, наиболее вероятный и оптимистический варианты).

Для оценивания качественных показателей деятельности следует разработать шкалу оценивания. Рекомендуется использования 100-балльную шкалу оценивания[[44]](#footnote-45)49.

Таблица 19 сто балльная шкала оценивания деятельности сотрудников

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Неудовлетворительный результат | Слабый результат | Посредственный результат (база) | Хороший результат (норма) | Отличный результат (цель) |
|
| 0-20 баллов | 21-40 баллов | 41-60 баллов | 61-80 баллов | 81-100 баллов |
| Поставленная задача не исполнена, отсутствие бонуса | | Поставленная задача исполнена, бонус начисляется | | |
|

Сводная таблица KPI для всех сотрудников финансового управления представлена в приложении 39. Веса расставлены на основании экспертной оценки важности исполнения каждого из действий.

Чтобы можно было сопоставить полученные результаты значения KPI, измеряемых в разных шкалах и единицах, осуществляется их перевод в единую метричную шкалу, используя индекс KPI для осуществления расчета общего коэффициента эффективности сотрудника. Пример расчета базовых, нормативных и целевых значений показателя KPI приведен в приложении 42.

Индекс рассчитывается по следующей формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (18) |

Пример расчета фактического значения показателя приведен в приложении 43.

Данный индекс отражает отношение фактического (полученного) значения к нормативному с учетом базового.

Соответственно оценивается эффективность каждого отдельного сотрудника по полученным результатам индекса:

* Индекс превышает значение в 100% - нормативное значение достигнуто и перевыполнено;
* Индекс попадает в промежуток между 80% и 100% - нормативное значение не выполнено;
* Индекс попадает в промежуток между 60% и 80% - нормативное значение не выполнено.

Далее рассчитывается коэффициент результативности (), который показывает средневзвешенный результат работы сотрудника за рассматриваемый период, учитывая все KPI и их веса.

|  |  |
| --- | --- |
|  | (19) |

– индексы KPI,

– вес соответствующего показателя.

От полученной величины коэффициента результативности зависит размер выплаченной сотруднику премии

Таблица 20 Зависимость размера выплачиваемой премии от величины полученного коэффициента результативности сотрудника

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент результативности | 5-50% | 51-80% | 81-100% | 101-150% | 151-180% | 181-200% |
| % от максимального размера премии | 10% | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |

В качестве примера рассмотрим расчет для главного специалиста по работе с кредитными учреждениями (т.к. только этот сотрудник имеет количественную оценку, а не только качественную) (приложение 40).

При переходе на систему оценивания KPI необходима разработка специального положения, в котором отражаются все основные моменты: общие положения, условия формирования и порядок согласования показателей, карты KPI сотрудников, правила расчета фактических значений, порядок контроля выполнения, алгоритм корректировки показателей.

Оценить эффект от внедрения ССП представляется возможным только после окончания процесса разработки и внедрения системы KPI всех сотрудников всех подразделений организации. Для ООО «РТ» данный процесс будет длительным и трудоёмким, потому что на предприятии работает более тыс. сотрудников, производственный цикл сложный и многоступенчатый, поэтому есть необходимость приглашения специалистов со стороны, обладающих всеми необходимыми знания и навыками для того, чтобы грамотно оценить специфику деятельности каждого подразделения и выбрать наиболее релевантные показатели.

В отношение автоматизации процесса бюджетирования рекомендуется осуществить переход на ERP-систему SAP, который был уже объявлен руководством, но так и не был начат.

В целях снижения производственных и логистических издержек, а также увеличения объемов продаж готовой продукции рекомендуется осуществить переход к цифровому производству. В настоящий момент ООО «РТ» находится на четвертом этапе цифровой трансформации. Как было сказано ранее на каждом этапе цифровой трансформации изменяется процесс аналитики данных. Основной характеристикой четвертого этапа является применение диагностической аналитики (приложение 11). Следующие этапы цифровой трансформации характеризуются использованием предсказательной и предписывающей аналитикой соответственно.

Предсказательная аналитика – позволяет менеджменту организации ответить на вопрос, что произойдет в будущем и/или почему это произойдет, опираясь на информацию о прошедших и текущих событиях[[45]](#footnote-46)50. Простой пример – сколько кольцевых заготовок и дисков будет продано компанией ООО «РТ» за месяц или год. Инструментами предсказательной аналитики являются интеллектуальный анализ данных, в том числе сверх больших данных, интеллектуальный анализ текста, статистический анализ временных рядов и др. Основным результатом предсказательного моделирования является точная проекция будущих событий и аргументация относительно того, почему эти события произойдут[[46]](#footnote-47)51.

В компании ООО «РТ» на критическом для производства оборудовании (пресса и сталепрокатных станах) могут быть датчики, которые позволят собирать и анализировать данные в режиме реального времени, кроме того в компании может быть внедрена система идентификации кольцевых заготовок и дисков, основанная к примеру, на ультравысокочастотной радиочастотной идентификации. Внедрение этих технологий позволит ООО «РТ» прогнозировать отказы оборудования, улучшить складские операции и снизить логистические издержки, однако такие задачи, как составление графика обслуживания и ремонта ключевого производственного оборудования, составление планов выпуска готовой продукции можно будет решить с помощью предписывающей аналитики.

Шестой этап цифровой трансформации характеризуется использованием предписывающей аналитики. Предписывающая аналитика – позволяет менеджменту организации ответить на вопрос, что и почему необходимо сделать, чтобы достичь желаемого результата, опираясь на имеющуюся информацию и математические модели. Простой пример – какое мероприятие или мероприятия необходимо осуществить для того, чтобы продажи кольцевых заготовок и дисков компанией ООО «РТ» за месяц или год выросли на заданную величину. Предписывающая аналитика включает в себя предсказания, необходимо отметить, что это совершенно другие предсказания, нежели используемые предсказательной аналитикой. В предписывающей аналитике ключевая роль отводится предсказанию эффекта от осуществления мероприятия / мероприятий. Этот тип предсказаний имеет дело с такими ситуациями как взаимодействия между мероприятиями или гипотетический эффект для которого нету исторических данных[[47]](#footnote-48)52. Инструментами предписывающей аналитики являются математическое моделирование имитационное моделирование, многокритериальная оптимизация, когнитивные системы и др. Основным результатом предписывающей аналитики является либо наилучший курс действий для данной ситуации или богатый набор данных и экспертных мнений, предоставляемых лицу, принимающему решения, которые могут привести к наилучшему курсу действий[[48]](#footnote-49)53.

С помощью предписывающей аналитики компания ООО «РТ» сможет составлять оптимальные производственные планы[[49]](#footnote-50)54 и решать целый спектр производственных, экономических и логистических задач, таких как: предсказательное обслуживание, когда система предлагает идеальный момент для технического обслуживания и / или ремонта ключевого производственного оборудования исходя из показаний датчиков, спроса на готовую продукцию, запасов сырья, планируемых простоев и др. факторов, оптимизация логистических операций, и др.

Однако необходимо отметить, что не все задачи могут быть решены с помощью предписывающей аналитики, так согласно исследованию Саппели и др. для применения предписывающей аналитики рассматриваемая задача должна соответствовать ряду требований. Требования и их рписания представлены в табл. 21.

Таблица 21 Требования предписывающей аналитики к задачам

|  |  |
| --- | --- |
| **Название** | **Описание** |
| Результат | Стоит ли результат тех усилий, которые необходимо приложить для его достижения? |
| Сложность | Является ли проблема достаточно сложной (множество возможных действий и множество альтернатив)? |
| Цель | Имеет ли задача явную исчислимую цель которую можно оптимизировать (например стратегическая прибыль)? |
| Ограничения | Существуют ли ограничения на область возможных решений, делающие задачу еще сложнее? |
| Данные | Существуют ли данные о возможных действиях, решениях и последующих ситуациях? |

Источник: Sappelli M. et al. A Vision on Prescriptive Analytics //ALLDATA 2017. – 2017. – С. 54.

# Выводы по Главе 2

Анализ финансового состояния ООО «РТ» за период с 2014 по 2016 гг. свидетельствует о том, что у предприятия есть финансовые проблемы. Из наиболее серьезных проблем стоит отметить, что стоимость чистых активов демонстрирует незначительный рост, несмотря на процесс модернизации оборудования, доля основных средств в валюте баланса постепенно сокращается, величина собственных оборотных средств также сокращается. Соотношение собственного и заемного капитала также неблагоприятно.

Из положительных моментов хотелось бы отметить, что процесс ввода современного оборудования уже дал свои результаты: с каждым годом сокращается себестоимость изделий. Однако из-за больших расходов на процесс модернизация чистая прибыль предприятия сокращается.

Существуют серьёзные проблемы с ликвидностью, что может быть причиной возможных проблем с платежеспособностью и затруднениями при попытке получения новых кредитов. Проблемы наблюдаются у компании в отношении показателей рентабельности. Эти показатели неуклонно сокращаются весь рассматриваемый период, что говорит о неэффективности использования ресурсов и активов компании, а также снижает ее инвестиционную привлекательность. Неблагоприятная ситуация наблюдается в отношении уровня финансовой устойчивости. Так, очень высокий уровень финансового левериджа говорит о нехватке собственных средств предприятия и о том, что компания вынуждена привлекать заемный капитал для обеспечения нормального функционирования. Коэффициент автономии также демонстрирует отрицательную динамику, что говорит о том, что в общей сумме источников финансирования доля собственного капитала снижается с каждым годом, предприятие все более зависит от своих кредиторов. Пока компания генерирует достаточно прибыли для покрытия процентов по кредитам (согласно коэффициента TIE), однако динамика отрицательная.

Низкое значения коэффициентов оборачиваемости дебиторской задолженности и запасов говорит о том, что предприятие не эффективно строит отношения с контрагентами, складская политика не оптимальна и не эффективна. Динамика этих показателей также отрицательна. Низкое значение коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности говорит о том, что ООО «РТ» хуже своих конкурентов выстраивает отношения с кредиторами.

В ходе изучения системы бюджетирования компании были выявлены следующие проблемы: 1) объединение ЦП и ЦФО в финансовой структуре; 2) отсутствие четко сформулированной стратегии; 3) отсутствие практики стратегического бюджетирования; 4) невысокий уровень дисциплины в отношении исполнения требований регламентирующих документов; 5) дублирование функций; 6) неточности при составлении бюджетов.

С целью решения имеющихся у ООО «РТ» проблем бюджетирования компании следует перейти от классического подхода к бюджетированию, основанного на выделении ЦФО к современному подходу к построению бюджетного процесса. В силу особенностей деятельности и финансового состояния предприятия в настоящее время наиболее целесообразно следовать концепции улучшенного бюджетирования (Better Budgeting), а также использовать такие методики как ССП и бенчмаркетинг.

В процессе разработки рекомендаций для ООО «РТ», которые направлены на решение имеющихся у организации проблем бюджетирования, были предложены следующие пути их решения (приложение 44).

# Заключение

В процессе исследования бюджетирования как инструмента управлением компанией и исследования методологии процесса организации стратегически ориентированного бюджета в компании поставленные цели и задачи исследования были достигнуты и на их основе можно сделать следующий ряд выводов и заключений.

Еще совсем недавно для организаций была свойственно практика, когда составление бюджета и контроль за его исполнением не были связаны со стратегическим планированием, и мотивация менеджеров основывалась на тактических и бюджетных показателях, а не на стратегических. В такой ситуации бюджет был основным инструментом контроля. Вследствие чего внимание руководства было в основном сосредоточено на краткосрочных целях развития организации. Подобный разрыв между оперативным и стратегическим управлением, в основном, и являлся причиной неудовлетворительной реализации стратегических планов.

В целом, бюджетирование решает тактические вопросы и, по существу, для стратегического управления не предназначено. Однако с помощью инструментария ССП эта проблема становится решаемой.

Проблемой на пути достижения стратегических целей является то, что в условиях динамично развивающегося рынка и ужесточённой конкурентной борьбы большинство компаний зачастую отклоняются от намеченного ориентира своей деятельности и всё больше погружаются в оперативное решение текущих проблем. В связи с возникшей проблемой разрыва стратегических целей и оперативной хозяйственной деятельности организаций, данная тема становится все более актуальной.

Необходимость органической взаимосвязи между стратегией и оперативной деятельностью компании уже является доказанной. В современных условиях для обеспечения эффективного и качественного процесса взаимосвязи и взаимодополнения этих двух элементов необходимо внедрение соответствующих инструментов стратегического управления. Одним из таких инструментов выступает бюджетирование, которое может через систему стратегического планирования увязать долгосрочные цели компании с ее оперативной деятельностью.

Компании реализуя систему бюджетирования могут столкнутся с проблемой, что несмотря на прозрачность и понятность методики построения стратегически ориентированного бюджета, стратегические цели могут остаться недостигнутыми. Что может быть вызвано ошибками менеджмента, халатностью сотрудников компании, а иногда и тем, что применение существующих подходов затруднено, или вовсе невозможно. Поэтому тема, связанная с методикой построения стратегически ориентированного бюджета, является актуальной и важной в условиях современного рынка.

Традиционная модель бюджетирования, которая была эффективна в рыночных условиях прошлого столетия, перестала быть эффективной. Традиционная система бюджетирования превратилась в бюрократическую неповоротливую машину, подавляющая любые изменения. Развитие информационных технологий бросает организациям новый вызов, при этом становится катализатором изменений. Чтобы успешно функционировать в новых реалиях компании должны использовать современные технологии в производстве, логистике, управлении и т.д., становясь цифровым предприятием.

На современном этапе бюджетирование стало инструментом реализации стратегии, который позволяет спланировать мероприятия по реализации стратегических целей, управлять процессом их осуществления, контролировать его на всех этапах и своевременно вносить необходимые корректировки как в текущей деятельности, так и в долгосрочной перспективе.

Изменения условий ведения бизнеса потребовали использования более современных и более эффективных инструментов бюджетирования. Одним из таких является Сбалансированная система показателей.

Процесс организации системы бюджетирования в компании можно представить, как поэтапный процесс, состоящий из следующих этапов: 1) подготовительный этап целеполагания, в ходе которого определяется миссия, цели, формулируется стратегия предприятия и разрабатывается ССП; 2) корректировка (в случае необходимости) организационной структуры компании; 3) корректировка финансовой структуры; 4) процесс формирования структуры бюджетов и определения методов их составления. Завершается процесс постановки бюджетирования разработкой регламентирующих документов и положений.

В процессе изучения организации системы бюджетирования ООО «РТ» были определены недостатки системы, из-за которых существующая система бюджетирования является неэффективной и требует преобразований.

К выявленным проблемам относятся:

* отсутствие четко сформулированной стратегии, как фундамента постановки бюджетного управления;
* использование бюджетирования только как инструмента планирования и контроля;
* недостатки организационной, финансовой и бюджетной структур;
* низкий уровень мотивации персонала и дисциплины исполнения регламентирующих бюджетный процесс документов;
* несовершенная ERP-система.

Для решения проблем были сделаны следующие действия:

1. были проанализированы миссия, ценности и видение ООО «РТ», был проведен SWOT-анализ, в результате этих мероприятий были определены стратегические цели и конкурентная стратегия ООО «РТ»;
2. Вследствие рекомендации перехода к современным методикам бюджетирования был выбран наиболее рациональный подход («улучшенное бюджетирование») и методики (ССП и бенчмаркетинг) (были учтены особенности деятельности предприятия), которые должны будут использоваться для организации бюджетирования в ООО «РТ».
3. Была разработана ССП и установлены целевые значения показателей финансовой перспективы.
4. Были приведены рекомендации по усовершенствованию организационной структуры предприятия, которые включают в себе мероприятия, направленные на исключение дублирования функций, объединение подразделений, выполняющих схожие задачи и пр., финансовой и бюджетной структур.
5. Была сформирована система KPI, которая основывается на ССП, для всех центров финансовой ответственности с указанием бюджетных форм, которые нужны для осуществления мероприятий контроля выполнения установленных целевых значений количественных показателей. Разработаны карты KPI для сотрудников финансового управления, приведен порядок их формирования и расчёта базовых, нормативных и целевых показателей. На примере специалиста по работе с кредитными учреждениями описан процесс расчёта итогового коэффициента результативности работы сотрудника и величины премиального вознаграждения.

Организация процесса управления по целям на основе KPI в масштабах всей организации требует довольно больших денежных и временных затрат, необходимо привлечение специалистов и руководителей различных подразделений организации с целью формирования карт KPI для каждого сотрудника. Оценить результат подобного изменения методологии организации системы бюджетирования ООО «РТ» можно только после осуществления всего спектра предложенных мероприятий, которые должны быть утверждены собранием собственников. Однако очевидно, что использование данного метода позволит создать эффективную систему мотивации и сделать бюджетирование в ООО «РТ» эффективной управленческой технологией.

# Список использованной литературы

1. Аликбеков, Ш.И., Ибрагимова А.Х. Стратегическое бюджетирование в нефтегазодобывающем производстве / Ш.И. Аликбеков // Научные труды. Бухгалтерский учет. – 2014. №6.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление Сокр. пер. с англ.; Науч. ред., авт. предисл. Л.И. Евенко – М.: Экономика – 1989. – 519 с.
3. Аньшин, В. М., Царьков И. Н., Яковлева А. Ю. Бюджетирование в компании. Современные технологии постановки и развития - Москва, Издательство «Дело», 2005.
4. Аренков, И.А. Салихова, Я.Ю. Гаврилова, М.А. Конкурентный потенциал предприятия: модели и стратегии развития/ И.А. Аренков, Я.Ю. Салихова, М.А. Гаврилова//Проблемы современной экономики. – 2011.№4. – С.120-126.
5. Бойко, И.П. Лекции по курсу «Экономика предприятия и предпринимательства». Лекция 5. Оборотные средства / И.П. Бойко – изд. центр экономического факультета СПбГУ, 2015. – 43 с.
6. Бойко, И.П. Лекции по курсу «Экономика предприятия и предпринимательства». Лекция 6. Затраты предприятия / И.П. Бойко – изд. центр экономического факультета СПбГУ, 2015. – 45 с.
7. Бойко, Н.Е. Интеграция сбалансированной системы показателей в систему управления предприятием // Известия Российского педагогического университета им. А.И. Герцена. 2007. №43.
8. Бричеева, Н.Н., Шаронина Л.В. Автоматизация стратегического бюджетирования на основе концепции BSC / Н.Н. Бричеева, Л.В. Шаронина. URL: https://cyberleninka.ru/article/v/avtomatizatsiya-strategicheskogo-byudzhetirovaniya-na-osnove-kontseptsii-bsc
9. Бюджетирование: шаг за шагом. 2-е изд., дополн./ Е. Добровольский [и др.] – СПб.: Питер,2011. – 480 с.
10. Ветлужских, Е.В. Особенности BSC предприятий малого бизнеса / Е.В. Ветлужских // Управление компанией. 2006. №3
11. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник. – М.: Гардарика,1998 – 296 с.
12. Гайдук, В.И. Методы и инструменты стратегического планирования / В.И. Гайдук. URL: https://cyberleninka.ru/article/v/metody-i-instrumenty-strategicheskogo-planirovaniya
13. Давыденко, Е.А. Эволюция концепции сбалансированной системы показателей: от истоков к цифровому предприятию // Российское предпринимательство. 2018, Том 19, № 2, С. 457-472.
14. Дрейцен, М.А. Стратегическое планирование – необходимый элемент хозяйственного механизма развития в современных условиях / М.А. Дрейцен. URL: https://cyberleninka.ru/article/v/strategicheskoe-planirovanie-neobhodimyy-element-hozyaystvennogo-mehanizma-razvitiya-v-sovremennyh-usloviyah
15. Егорушков, А.Н. Бюджетирование как технология управления: теоретические основы и концепции/ А.Н. Егорушков //Прикладная информатика. – 2009. №2.
16. Ермичева, Е.П. Стратегический выбор как ключевой этап стратегического менеджмента / Е.П. Ермичева. URL: https://cyberleninka.ru/article/v/strategicheskiy-vybor-kak-klyuchevoy-etap-strategicheskogo-menedzhmenta
17. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. 2-е изд., доп. – М.: Аспект Пресс, 2004.
18. Зябриков, В.В. Общий менеджмент: Курс лекций: 2-е изд., испр. и доп. СПб.: ЭФ СПбГУ, 2015. – 242 с.
19. Иванов, Е.А. Бюджетирование в учётно-аналитических системах многосегментных организаций: монография / Е.А. Иванов.-М.:ИНФРА-М, 2013.-170 с.
20. Ивашкевич, В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник для вузов / В.Б. Ивашкевич. – М.: Экономистъ, 2006. – 619 с.
21. Канунников, А.В. Инструменты стратегического управления промышленным предприятием / А.В. Канунников. URL: https://cyberleninka.ru/article/v/instrumenty-strategicheskogo-upravleniya-promyshlennymi-predpriyatiyami
22. Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: пер. с англ. / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
23. Каплан, Р.С., Нортоп Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. М., 2003.
24. Карпов, А. 100% практического бюджетирования. Кн. 8. Технология постановки бюджетирования в компании/А. Карпов – М.: Результат и качество, 2009. – 254 с.
25. Ковалёв, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалёв – М.: Проспект, 2013. – 1104 с.
26. Колосков, А.А. Теоретические и методические аспекты комбинированной стратегически-ориентированной системы бюджетирования / А.А. Колосков. URL: https://cyberleninka.ru/article/v/teoreticheskie-i-metodicheskie-aspekty-kombinirovannoy-strategicheski-orientirovannoy-sistemy-byudzhetirovaniya
27. Концепция контроллинга : Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование/Horvath&Partners; пер. с нем. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2012. – 269 с.
28. Кулик, О.С. Стратегическое бюджетирование на основе Balanced Scorecard как направление совершенствования финансового планирования / О.С. Кулик. URL: https://cyberleninka.ru/article/v/strategicheskoe-byudzhetirovanie-na-osnove-balanced-scorecard-kak-napravlenie-sovershenstvovaniya-finansovogo-planirovaniya
29. Кунах, Ю.В. Стратегическое управление предприятием на основе бюджетных моделей: дис…канд. экон. наук: 08.00.05. – Ставрополь, 2008.
30. Магданов, П.В. Процесс стратегического планирования в корпорации / П.В. Магданов. URL: https://cyberleninka.ru/article/v/protsess-strategicheskogo-planirovaniya-v-korporatsii
31. Магданов, П.В. Современный подход к стратегическому управлению / П.В. Магданов. URL: https://cyberleninka.ru/article/v/sovremennyy-podhod-k-strategicheskomu-planirovaniyu
32. Махов, А.И. Порядок разработки стратегически ориентированного бюджета как инструмента управления стоимостью компании / А.И. Махов. URL: https://cyberleninka.ru/article/v/poryadok-razrabotki-strategicheski-orientirovannogo-byudzheta-kak-instrumenta-upravleniya-stoimostyu-kompanii
33. Мироседи, С.А. Особенности стратегического менеджмента на российских предприятиях / С.А. Мироседи. URL: https://cyberleninka.ru/article/v/osobennosti-strategicheskogo-menedzhmenta-na-rossiyskih-predpriyatiyah
34. Мицкевич, А. Структура сбалансированной системы показателей фирмы / А. Мицкевич. // Экономические стратегии. 2004. №5.
35. Немировский, И.Б., Старожукова, И.А. Бюджетирование: от стратегии до бюджета – пошаговое руководство /И.Б. Немировский, И.А. Старожукова. – М.: Вильямс, 2008. – 517 с.
36. Неудачин, В. Стратегическое бюджетирование на основе BSC / В. Неудачин // Консультант. – 2005. №7.
37. Никогосян, Г.Л. Стратегически ориентированное бюджетирование как инструмент создания эффективной системы финансового управления / Г.Л. Никогосян. URL: https://cyberleninka.ru/article/v/strategicheski-orientirovannoe-byudzhetirovanie-kak-instrument-sozdaniya-effektivnoy-sistemy-finansovogo-upravleniya
38. Новоселова, Е.С. Роль и место стратегического управления в механизме управления предприятием аква- и марикультуры / Е.С. Новоселова // Научные труды Дальневосточного государственного технического рыбохозяйственного университета. – 2008. №20.
39. Просалова, В.С. Генезис форм и методов стратегического управления / В.С. Просалова. URL: https://cyberleninka.ru/article/v/genezis-form-i-metodov-strategicheskogo-upravleniya
40. Пугина, Л.И. Современные аспекты стратегического управления предприятием / Л.И. Пугина. URL: https://cyberleninka.ru/article/v/sovremennye-aspekty-strategicheskogo-upravleniya-na-predpriyatii
41. Рябикова, С.С. Основные элементы стратегического управления предприятием / О.С. Рябикова. URL: https://cyberleninka.ru/article/v/osnovnye-elementy-strategicheskogo-upravleniya-predpriyatiem
42. Рябыкин, М.А. Оловянишников, А.Г. Совершенствование управления современным промышленным предприятием на основе концепции "За рамками бюджетов"/ М. А. Рябыкин, А. Г. Оловянишников. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-upravleniya-sovremennym-promyshlennym-predpriyatiem-na-osnove-kontseptsii-za-ramkami-byudzhetov
43. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / под ред. А.Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2005. – 496 с.
44. Сутягин, В.Ю., Турлачева, М.А. Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент реализации стратегии развития предприятия / В.Ю. Сутягин, М.А. Турлачева. URL: https://cyberleninka.ru/article/v/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-kak-effektivnyy-instrument-realizatsii-strategii-razvitiya-predpriyatiya
45. Талуев, И.А. Бюджетирование на основе системы сбалансированных показателей / И.А. Талуев // Научный вестник МГТУ ГА. Серия Менеджмент, экономика, финансы. – 2009. №146.
46. Ташкинов, А.Г. Стратегически ориентированное бюджетирование на промышленном предприятии: методологический подход / А.Г. Ташкинов // Вестник Пермского университета. – 2013. №3.
47. Фридаг, Х.Р., Шмидт, В. Сбалансированная система показателей: пер. с нем. М., 2007.
48. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Семь практических шагов : учеб. Пособие для бакалавриата и магистратуры / В.Е. Хруцкий, Р.В, Хруцкий. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 172 с. – Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс.
49. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : учебник для бакалавриата и магистратуры / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 458 с. – Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс.
50. Цыкин, К.Г. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического контроллинга / К.Г. Цыкин. URL: https://cyberleninka.ru/article/v/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-kak-instrument-strategicheskogo-kontrollinga
51. Чекалина, М.А. Принципы стратегического планирования на предприятии / М.А. Чекалина. URL: https://cyberleninka.ru/article/v/printsipy-strategicheskogo-planirovaniya-na-predpriyatii
52. Чернова, Е.Г. Теория антикризисного управления: Рабочая тетрадь-конспект. 2-е изд., испр. и доп.- СПб.: ЭФ СПбГУ, 2013 – 154с.
53. Шим, Д.К. Методы управления стоимостью и анализа затрат / Д.К. Шим, Д.Г. Сигел. – М.: Филин, 2007. – 344 с.
54. Щиборщ, К.В. Бюджетное планирование деятельности промышленного предприятия / К.В. Щиборщ // Аудит и финансовый анализ. – 2001. №4.
55. «СПАРК» — система анализа рынков и компаний spark-interfax.ru
56. Chanda E.K. (2018) Network Linear Programming Optimisation of an Integrated Mining and Metallurgical Complex. In: Dimitrakopoulos R. (eds) Advances in Applied Strategic Mine Planning. Springer, Cham
57. Cottrell, T.L. Strategic budgeting instead of strategic planning/ T.L. Cottrell // [SCOPUS]/ Bottom Line. 2015. №27. – Р.49 – 53. URL: http://proxy.library.spbu.ru:2342/doi/abs/10.1108/BL-04-2014-0012
58. Delen D., Demirkan H. Data, information and analytics as services. – 2013.
59. Fernando, G.D., Schneible, R.A., Tripathy, A. Firm strategy and market reaction to earnings // [SCOPUS]/ Advances in Accounting. 2016. June. №33 – P. 20–34. URL: http://proxy.library.spbu.ru:2083/10.1016/j.adiac.2016.04.006
60. Higgins, J.M. Organizational Policy and Strategic Management. – Chicago: The Dryden Press, 1983.
61. Joyce, A., Paquin, R.L. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models // [SCOPUS]/ Cleaner Production. 2016. Оctober. – P.174–186. URL:http://proxy.library.spbu.ru:2083/10.1016/j.jclepro.2016.06.067
62. Kim, Y.H., Sting, F.J., Loch, C.H. Top-down, bottom-up, or both? Toward an integrative perspective on operations strategy formation// [SCOPUS]/ Operations Management. 2014. №32 (7-8). – Р.462-474. URL: http://proxy.library.spbu.ru:2055/science/article/pii/S0272696314000643
63. Sappelli M. et al. A Vision on Prescriptive Analytics //ALLDATA 2017. – 2017. – С. 54.
64. Shendel, D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Disciplne – Academy of Management Proceedings, 1972.
65. Waller M.A., Fawcett S.E. Data science, predictive analytics, and big data: a revolution that will transform supply chain design and management / M.A. Waller // Journal of Business Logistics, vol. 34 – 2013. № 2. - pp. 77–84.

# Приложения

*Приложение 1*

**Трактовка термина бюджетирование российскими авторами**

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Определение бюджетирования |
| Бюджетирование в узком смысле | |
| И.П. Бойко | Бюджетирование – составление самых разнообразных бюджетов: бюджета затрат на оплату труда, бюджета общепроизводственных расходов, бюджета коммерческих расходов, бюджета продаж и т.д.[[50]](#footnote-51)55 |
| В.В. Ковалёв | Бюджетирование – процесс составления генерального бюджета как совокупности взаимоувязанных функциональных (операционных и финансовых) бюджетов, позволяющих описать и структурировать деятельность фирмы в предстоящем периоде в контексте достижения поставленных финансовых целей.[[51]](#footnote-52)56 |
| Бюджетирование в широком смысле | |
| Е. Добровольский Б. Карабанов и др. | Бюджетирование – система управления предприятием по центрам финансовой ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленных целей при наиболее эффективном использовании ресурсов.[[52]](#footnote-53)57 |
| А.Н. Егорушков | Бюджетирование – единый управленческий процесс, увязывающий в единый контур систему планов и бюджетов компании, который помогает облегчить функции планирования, контроля и анализа бизнес-процессов и направить финансовые потоки в ту область, где они действительно необходимы. Бюджетирование – важный переходный элемент от стратегии к набору конкретных действий.[[53]](#footnote-54)58 |
| Д.А. Шевчук | Бюджетирование – технология управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов, на основе сбалансированных финансовых показателей.[[54]](#footnote-55)59 |
| В.Е. Хруцкий[[55]](#footnote-56)60 | Бюджетирование - это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, позволяющая анализировать прогнозируемые финансовые финансовые показатели и управлять с их помощью ресурсами (прежде всего финансовыми как отдельного бизнеса, так и компании в целом). |

*Приложение 2*

**Недостатки традиционного бюджетирования**

| **Группа недостатков** | **Недостатки** | **Пояснения** |
| --- | --- | --- |
| Эффективность функционирования в конкурентной среде | Ограниченная гибкость и адаптивность к динамике внешней среды | Ограничение свободы в плане принятия решений из-за необходимости строгого соблюдения четких правил составления, исполнения и контроля бюджетов[[56]](#footnote-57)61 |
| Оторванность бюджетов от стратегий | Концентрация внимание менеджеров исключительно на краткосрочных финансовых результатах, а не реализации стратегии |
| Нацеленность на достижение бюджетных показателей, а не на создание ценности | Когда менеджеры, ответственные за исполнение бюджета, нацелены только на достижение установленных показателей, они не заинтересованы в построении долгосрочных отношений с клиентами |
| Эффективность бюджетирования как процесса | Редкое обновление бюджетов (раз в год) | Годовой бюджетный цикл |
| Большие затраты на разработку бюджетов, длительность их формирования и согласования | Составление бюджетов занимает как минимум 50% времени финансистов[[57]](#footnote-58)62 |
| Возможность манипулирования бюджетным показателями, сложности снижения и оптимизации величины затрат | Задача достичь установленных бюджетных показателей стимулирует руководителей скрывать резервы снижения затрат для того, чтобы получить менее напряженный бюджет, что не позволяет выявлять неэффективные операции и нерациональное использование ресурсов |
| Необъективное отражение будущей действительности | Формирование бюджетов происходит с опорой на ретроспективные данные предыдущих периодов, без учёта изменений внешней среды |
| Пренебрежение процессами корректировки | Не предусмотрена в рамках года |
| Влияние на внутреннюю среду | Усиление централизации управления | Планирование как правило осуществляется «сверху вниз», бюджеты выступаю как инструмент власти над подчинёнными |
| Бюджеты могут быть препятствием для поиска и удержания талантливых менеджеров, так как подавляют инициативу | Иерархические структуры, управляемые жесткими планами и негибкими бюджетами, ограничивают возможности проявления предпринимательских способностей и самореализации |
| Подавление инноваций | Задача «не выйти за рамки» бюджетов приводит к пренебрежению инвестициями в НИОКР и отказу от внедрения новых дорогостоящих технологий[[58]](#footnote-59)63 |
| «Закрытость», конкуренция между подразделениями | Подразделения конкурируют за ресурсы, нет межфункционального взаимодействия при составлении бюджетов |

*Приложение 3*

**Преимущества Сбалансированной системы показателей**

|  |
| --- |
| Преимущества ССП |
| ССП помогает соблюдать баланс между внутренними и внешними составляющими частями организации. Собственники и клиенты рассматриваются как внешние составляющие части, работники и внутренние процессы – как внутренние составляющие. |
| ССП признает важность уравновешивания иногда противоречащих друг другу потребностей этих групп в целях эффективной реализации стратегии. |
|
| Данная система помогает соблюдать баланс между запаздывающими и опережающими индикаторами. |
|
| Усиление роли коммуникаций.39 |
| Сбалансированная система показателей представляет собой одни из инструментов конкретизации стратегии развития, ее представления и реализации. Это понятный для всех сотрудников организации язык общения по поводу методов достижения успеха. |
| Эта концепция способствует повышению вероятности реализации намеченной стратегии и адекватной оценке потенциала компании. |
|
| ССП дает организации возможность уйти от простого декларирования планов топ-менеджментом и показать стратегию организации в виде конкретных цифр и причинно-следственных связей, понятных каждому сотруднику компании. В разработке стратегии участвуют все работники и все уровни организации, что обеспечивает понимание персоналом поставленных задач, лояльность к организации и сплоченность коллектива. |
| В процессе разработки карт ССП сами топ-менеджеры приходят к лучшему пониманию особенностей бизнеса, сильных и слабых сторон компании. 42 |
|
| ССП дает возможность сбалансировать деятельность сотрудников на разных уровнях организации. |
|
| ССП дает возможность увязать стратегическое управление с оперативным, в частности, согласовать между собой стратегию и бюджет. |
|
| Благодаря ССП появляется возможность построения системы обратной связи в компании. |
| Дает возможность оценить НМА и потенциал предприятия и использовать их для дальнейшего развития. 30 |
|
| ССП позволяет достичь баланс в развитие всех уровней и перспектив предприятия. |
| ССП позволяет достичь большей прозрачности процесса функционирования организации. |
| ССП очень полезна при реализации предприятием инновационных проектов, поскольку легко позволяет оценить эффективность и потенциал любого бизнес-направления. |

*Приложение 4*

**Недостатки Сбалансированной системы показателей**

|  |
| --- |
| Недостатки ССП |
| Главное условие реализации ССП – это доверие менеджеров к работникам в отношение того, как они организуют свою работу в рамках деятельности по достижению поставленных целей. В противном случае все усилия персонала концентрируются не на реализации стратегии, а на новых способах обхода контроля. Более того, в подобных условиях нет базы для появления инноваций, которые является залогом успеха бизнеса. |
| ССП ограничивает степень свободы низовых уровней организационной иерархии. 31 |
| Нет универсальной системы нефинансовых показателей. Для некоторых перспектив менеджеры вынуждены сами изобретать показатели, которые не всегда могут отражать необходимые сведения. |
| Необходимость адаптации ССП к условиям каждой конкретной организации. Менеджеры предприятия могут не обладать достаточными знаниями и навыками для самостоятельной разработки и внедрения карт ССП, а нанять консультантов могут только крупные компании, располагающие соответствующими финансовыми ресурсами. |
| Предприятия, особенно малые, сталкиваются с тем, что в организации вообще не осуществляется стратегическое планирование или же его результаты никак не оформлены в письменной форме. Многие необходимые показатели могут не отслеживаться на предприятии, что ведет к необходимости постановки системы постановки новой системы операционного учета и документооборота, иногда с применением дорогостоящих систем автоматизации. |

*Приложение 5*

**Взаимосвязь бюджетирования и управленческого цикла**

****

*Приложение 6*

**Характеристика центров ответственности**

|  | **ЦИ** | **ЦП** | **ЦМД** | **ЦД** | **ЦЗ** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Выполняемая функция (процесс) | Инвестирование и дезинвестирование | Производство и сбыт (распоряжение оборотным капиталом) |  | Сбыт | Производство Обслуживание |
| Ответственность | Окупаемость инвестиций | Величина доходов и расходов | Величина доходов и прямых затрат | Величина доходов | Величина расходов |
| Пример показателя оценки эффективности | Рентабельность инвестиций (ROI) | Рентабельность продаж | Маржинальная прибыль | Выручка | Норматив затрат Рациональная величина затрат |
| Возможность влиять на величину внеоборотных активов | Есть | Нет | Нет | Нет | Нет |
| Примеры подразделений | Самостоятельное предприятие или в составе холдинга | Самостоятельное предприятие или в составе холдинга | Бизнес-направление | Сбытовые подразделения: отдел продаж, маркетинговый отдел (продвижение) | Производственные подразделения, подразделения научно-исследовательских работ, сервисные подразделения, административные подразделения |

Источник: составлено по Бюджетирование: шаг за шагом. 2-е изд., дополн./ Е. Добровольский [и др.] – СПб.: Питер,2011. – 480 с.

*Приложение 7*

**Принципы грамотного построения системы ключевых показателей**

|  |
| --- |
| **Принципы** |
| 3-5 показателей для отдельного сотрудника, 5-7 для департамента; |
| ранжирование по степени важности через установление весовых коэффициентов, причём сумма весов должна быть равна 100%; |
|
| конкретность: указание формулы расчёта и источника информации; |
| принцип соответствия: сопоставимость полномочий и ответственности; |
| регулярная актуализация целевых значений. |

*Приложение 8*

**Возможные проблемы и ошибки этапов процесса организации бюджетирования в компании**

|  |  |
| --- | --- |
| **Этап** | **Возможные проблемы и ошибки** |
| Корректировка организационной структуры | потеря управляемости вследствие несоблюдения нормы управляемости; |
| частыми являются ошибки при составлении структуры финансово-экономических служб; |
| существует тенденция создания неоправданно мелких структурных подразделений (может быть до2-3 человек); |
| создание подразделений с неоправданно большим числом руководящих работников; |
| Формирование организационной структуры "под людей"; |
| Организационная структура создана по прицепу "так должно быть, потому что такая структура у других". |
| Формирование финансовой структуры | дублирование функций; |
| делегирование полномочий подразделению, которое не может обеспечить исполнение; |
| неверная типизация ЦФО. |
| Установка KPI | нет универсального набора нефинансовых показателей; |
| необходимость адаптации под условия каждой конкретной организации. |
| Разработка бюджетной структуры | изобретение собственных форматов бюджетов; |
| разработка громоздких форматов отчетов; |
| отсутствие единого глоссария терминов; |
| попытки рассчитать "как можно больше" показателей; |
| отсутствие процедур исполнения бюджета, неверные сроки в регламентах планирования; |
| несоблюдение процедур и регламентов. |
| недостаточная квалификация и профессиональный уровень сотрудников финансово-экономической службы, ответственной за бюджетирование; |
| недостаточная квалификация и профессиональный уровень сотрудников финансово-экономической службы, ответственной за установку KPI; |
| сопротивление сотрудников обучению новой технологии, новому программному продукту и т.д.; |
| сопротивление сотрудников добавлению новой функции: планирования, соблюдения регламентов и т.д. |

*Приложение 9*

**Результаты исследования Capgemini Consulting и MIT Sloan School of Management**

|  |
| --- |
| Результаты |
| финансовые показатели компаний зависят от применения новых технологий и методик управления; |
| организации, которые активно используют современные технологии и новые методы управления, в среднем на 26% прибыльнее своих конкурентов; |
| компании, много инвестирующие в цифровые технологии, но уделяющие мало внимания менеджменту имеют финансовые показатели на 11% ниже; |
| более консервативные компании, развивающие только менеджмент, увеличивают прибыль на 9%, но они имеют потенциальную способность приобрести с помощью цифровых технологий втрое больше; |
| организации, которые не определились со стратегией развития, имеют финансовые показатели ниже в сравнении с другими игроками рынка на 24%. |

*Приложение 10*

**Технологии «Индустрии 4.0»**

В последние годы структуру ИТ-индустрии определяют четыре ключевых тренда – социальность, мобильность, аналитика и облака (social-mobile-analytics-cloud – SMAC) — IDC называет их "третьей платформой". По отдельности они представляют собой только лишь технологии, но в совокупности они образуют мощный инструмент цифровой трансформации, причем сначала они дали отдачу на потребительском рынке (B2C) и вызвали консьюмеризацию ИТ, а затем последовал успех себя на корпоративном (B2B), став основой перехода к цифровому предприятию. К этому следует добавить Интернет вещей (Internet of Things, IoT), который сделал возможным сбор данных для аналитических систем практически отовсюду, делается это при использовании посредством встроенных датчиков и включение "умных" устройств в различные контуры управления.

"Мы видим, что четвертая промышленная революция проявляется в серии волн: цифровой потребитель, который пользуется более интерактивным и персонализированных опытом благодаря SMAC (социальные, мобильные, аналитические и облачные технологии); цифровое предприятие, которое использует технологии SMAC для оптимизации стоимости корпоративных функций и чтобы организовать взаимодействие на предприятии для повышения производительности; и новая волна цифровых операций, где компании действительно перестраивают бизнес с использованием искусственного интеллекта, робототехники, когнитивных вычислений и промышленного Интернета вещей," — сказал Пьер Нантерм (Pierre Nanterme) CEO Accenture на Всемирном экономическом форуме в Давосе.

Социальность, мобильность, аналитика и облака являются основой цифрового предприятия. Важным фактом является то, что само по себе использование таких технологий не делает предприятие цифровым. Организациям необходимо изменить свою информационную инфраструктуру, чтобы соответствовать требованиям цифрового мира.

Решения, которые позволяют трансформировать процессы:

* Контроль качества (какие основные причины повторяющихся проблем);
* Прогнозирование спроса (какие объемы использования оборудования и запчастей можно ожидать);
* Операционная эффективность (какие линии, команды, машины, оборудование наиболее эффективны);
* Распознавание аномалий (какие машины работают неправильно);
* Предиктивное обслуживание (какова вероятность того, что линия/машина откажет);
* Оптимизация цепочек поставок (какие требования к поставщикам запчастей);
* Эффективные устройства (могут ли установки, оборудование, машины работать с максимальной эффективностью).

Эти решения могут осуществляться с помощью таких операций как 1) прогнозирование отказа оборудования, используя непрерывный поток данных, собранных с датчиков на критическом для производства оборудовании, средства предиктивной аналитики могут определять паттерны для прогнозирования диагностики возможных сбоев; 2) аналитику и контроль потребления ресурсов, используя непрерывный поток данных с приборов учета, автоматическое вычисление «идеальной» картины потребления с учетом сторонних факторов, сравнение идеального и фактического потребления ресурсов; 3) оптимизацию технологического процесса и т.д. Все эти операции возможны с использованием трех основных технологий: интернета вещей, больших данных, искусственного интеллекта. Сам процесс представлен на рис.П10.1.

Рисунок П.10.1 Процесс взаимосвязи технологий IoT, Big Data и AI.

Мобильность. По данным Gartner число подключенных устройств в 2016 году составит 6,4 млрд., а к 2020 достигнет 20,8 млрд. Мобильными станут не только руководители, но и клиенты организации, а также ее сотрудники, следовательно, чтобы иметь возможность управлять цифровым предприятием необходимы новые мобильные приложения с расширенной функциональностью. Еще больше влияния окажет Интернет вещей, который представляет собой по сути развитие мобильных технологий. Сервисные индустрии и B2C-рынки, в первую очередь ритейл, уже сейчас переживают очередную волну мобилизации, которая выводит их взаимодействие с потребителем на новый уровень.

Социальность, управление знаниями и людьми. Сфера маркетинга на цифровом предприятии также изменяется, приобретая большую детализацию и персонализацию предложения потребителям, что требует углубленного изучения имеющейся информации с применением технологий управления знаниями. Невзирая на все достижения в автоматизации бизнес-процессов, люди, обладающие интуицией, специальными умениями и навыками, остаются ключом к успешному функционированию цифрового предприятия, поэтому традиционные системы управления персоналом изменяются в управление талантами, обучением и развитием сотрудников. Социальность разрушает вертикальную иерархию, позволяя всем общаться напрямую, предприятие «становится плоским». Это неизбежно приведет к распространению новых концепций менеджмента, основанных на сетевых принципах управления вместо командно-административных.

BPM, Workflow, Collaboration. Бисзнес-процессы. Компания никогда не сможет создать качественно новый «цифровой» продукт, адаптировав социальные и мобильные технологии, но избежав кардинальной оптимизации внутренних процессов. Предприятиям все так же придется сражаться за эффективность организации внутренней работы, прежде чем заниматься большей клиентоориентированностью и прогрессивными инструментами анализа. На этом поприще по-прежнему будут востребованы инструменты BPM и наиболее гибкие практики.

ECM, СЭД. Внутренний и внешний документооборот может быть, как фактором роста эффективности предприятия, так и тормозом его развития, если требования ведения документации не состыковываются с требованиями бизнеса. Ограничения, введенные на законодательном уровне, которые обязали организации использовать только бумажные документы, во многом уже остались в прошлом. Но остался синдром выученной беспомощности: многие предприятия продолжают вести бумажный документооборот, можно сказать, что продолжают двигаться по инерции и сопротивляются переменам. В этом направлении предстоит провести большую работу по изменению корпоративной культуры, тогда как технические решения для всех задач уже есть. Кроме того, залогом цифровой трансформации станет не столько автоматизированная работа с использованием структурированного документооборота, сколько интеграция возможностей управления неструктурированным контентом предприятия с возможностями аналитики.

Big Data & Analytics. Бизнес-аналитика. Большие данные – это топливо для цифровой трансформации, открывая новые возможности, новых клиентов, новые рынки. Бизнес-аналитика стала инструментом для принятия решений, которыми пользуются не только продвинутые специалисты, но и бизнес-руководители разных уровней. Переход к цифровому предприятию означает также рост объемов данных — теперь в контур управления попадает информация из социальных сетей, разнообразных внешних источников и, главным образом, различных датчиков, потому что производство тоже переходит на цифровой формат. В связи с ростом объема и сложности данных будут востребованы системы семантического анализа и искусственного интеллекта.

ERP. Финансы и учет. Аналитики Capgemini Consulting считают ERP драйвером цифровой трансформации. Но только это будут не старые ERP, а ERP нового поколения, отвечающие принципам Design for Digital. Цель подобного изменения – максимально быстрая скорость реакции на запросы потребителей (а также на их изменение) и вывод продукта на рынок. Подобные изменения требуют от производства гибкости, адаптивности к изменениям и большей персонализации (что вызвано тем, что запросы у каждого клиента индивидуальны). Сюда же нужно отнести и бюджетирование на цифровом предприятии, которое также должно стать очень гибким и адаптивным ко всем изменениям, что заключается практически в мгновенном пересчете бюджетов в результате изменения одного из входных параметров, заложенных в бюджет (прогноз продаж, цены на исходные ресурсы и т.д.). Подобная гибкость нужна от оперативных бюджетов, долгосрочные бюджеты нуждаются в большой адаптивности, т.е. показатели стратегических бюджетов должны изменяться и пересматриваться в случае изменения долгосрочных прогнозов. Основное отличие от используемых в данный момент технологий заключается в их автоматизации и автоматическом реагировании на изменения.

Цифровая трансформация не означает, что предприятиям надо отказаться от всего имеющегося у них программного обеспечение и внедрять новое. Развитие идет по пути модернизации корпоративных систем.

*Приложение 11*

**Стадии зрелости аналитики данных**



Рисунок П.11.1 Стадии зрелости аналитики данных.

*Приложение 12*

**Бухгалтерский баланс ООО «РТ» за 2014 – 2016 гг., тыс. руб.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2014 | 2015 | 2016 |
| АКТИВ | | | |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | |
| Нематериальные активы | 69 | 52 | 50 |
| Результаты исследований и разработок | 68038 | 102265 | 93076 |
| Основные средства | 2346754 | 3126412 | 4063588 |
| Финансовые вложения | 269821 | 268405 | 269384 |
| Отложенные налоговые активы | 16839 | 24585 | 178830 |
| Прочие внеоборотные активы | 1541437 | 1591663 | 1878362 |
| Итого по разделу I | 4242958 | 5113382 | 6483290 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | |
| Запасы | 2441216 | 2658715 | 3204551 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 115932 | 80931 | 33274 |
| Дебиторская задолженность | 3494328 | 3510869 | 4847206 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 12963 | 7200 | 5800 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 22203 | 65959 | 1779723 |
| Прочие оборотные активы | 11319 | 7044 | 7208 |
| Итого по разделу II | 6097961 | 6330718 | 9877762 |
| БАЛАНС | 10340919 | 11444100 | 16361052 |
| ПАССИВ | | | |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | | | |
| Уставный капитал (складочный  капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 150390 | 150390 | 150390 |
| Добавочный капитал (без переоценки) | 620890 | 620890 | 620890 |
| Резервный капитал | 15039 | 15039 | 15039 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 3183028 | 3714722 | 4017507 |
| Итого по разделу III | 3969347 | 4501041 | 4803826 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | |
| Заемные средства | 1879896 | 2353051 | 2707535 |
| Отложенные налоговые обязательства | 75201 | 100753 | 124864 |
| Прочие обязательства | 657 | 657 | 0 |
| Итого по разделу IV | 1955754 | 2454461 | 2832399 |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | |
| Заемные средства | 2840617 | 3010645 | 3683583 |
| Кредиторская задолженность | 1522690 | 1417420 | 4958084 |
| Оценочные обязательства | 52511 | 60533 | 83160 |
| Итого по разделу V | 4415818 | 4488598 | 8724827 |
| БАЛАНС | 10340919 | 11444100 | 16361052 |

*Приложение 13*

**Отчет о финансовых результатах ООО «РТ» за 2014-2016гг., тыс. руб.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2014 | 2015 | 2016 |
| Выручка | 8436445 | 8248534 | 7675692 |
| Себестоимость продаж | 6453251 | 5710119 | 4900996 |
| Валовая прибыль (убыток) | 1983194 | 2538415 | 2774696 |
| Коммерческие расходы | 68409 | 64757 | 77946 |
| Управленческие расходы | 626406 | 769793 | 766214 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 1288379 | 1703865 | 1930536 |
| Доходы от участия в других организациях | 64 | 9 | 38 |
| Проценты к получению | 11846 | 4400 | 10882 |
| Проценты к уплате | 385288 | 596001 | 612718 |
| Прочие доходы | 2739926 | 1874701 | 1422675 |
| Прочие расходы | 2852239 | 2253972 | 2422741 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 802688 | 733002 | 328672 |
| Текущий налог на прибыль | 120549 | 173335 | 152194 |
| в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 441 | 50015 | 36561 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 19801 | 22264 | 22346 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 2180 | 7377 | 154061 |
| Прочее | 17746 | 10168 | 4504 |
| Чистая прибыль (убыток) | 646772 | 534612 | 303689 |
| Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 0 | 0 | 0 |
| Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 0 | 0 | 0 |
| Совокупный финансовый результат периода | 646772 | 534612 | 303689 |
| Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию | 0 | 0 | 0 |
| Разводненная прибыль (убыток) на акцию | 0 | 0 | 0 |

*Приложение 14*

**Горизонтальный анализ аналитического баланса ООО «РТ» за 2014-2016гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | % к предыдущему периоду | | | CAGR 3 года | | |
| Значение, % | Средняя по отрасли | Отклонение от средней по отрасли |
| 2014 | 2015 | 2016 |
| Денежные средства и их эквиваленты | -81.24 | 197.07 | 2598.23 | 146.81 | 32.11 | 114.70 |
| Краткосрочные финансовые вложения | -93.52 | -44.46 | -19.44 | -69.67 | 11.37 | -80.64 |
| Запасы | -2.24 | 4.01 | 20.55 | 7.02 | 65.33 | -58.31 |
| Дебиторская задолженность | 6.61 | 0.29 | 38.06 | 13.86 | 250.75 | -246.89 |
| Прочие оборотные активы | 23.18 | -24.11 | -53.98 | -24.51 | 15.38 | -39.89 |
| Итого оборотные активы | -1.63 | 1.98 | 56.03 | 16.11 | 176.86 | -160.75 |
| Основные средства | -4.94 | 33.22 | 29.98 | 18.07 | 37.79 | -19.72 |
| Прочие внеоборотные активы | 200.86 | 11.22 | 21.78 | 59.69 | 406.66 | -346.97 |
| ИТОГО АКТИВЫ | 10.33 | 10.67 | 42.96 | 28.40 | 95.87 | -67.47 |
| Кредиторская задолженность | -7.81 | -6.91 | 249.80 | 44.25 | 140.03 | -95.78 |
| Краткосрочные кредиты и займы | 129.27 | 5.99 | 22.35 | 43.79 | 69.16 | -25.37 |
| Прочие краткосрочные обязательства | 30.03 | 15.28 | 37.38 | 27.22 | 6.43 | 20.79 |
| Итого краткосрочные обязательства | 50.65 | 1.65 | 94.38 | 43.85 | 125.48 | -81.63 |
| Долгосрочные кредиты и займы | -38.63 | 25.17 | 15.06 | -4.03 | 7.36 | -11.39 |
| Прочие долгосрочные обязательства | 35.32 | 33.68 | 23.13 | 30.60 | 367.59 | -336.99 |
| Итого долгосрочные обязательства | -37.30 | 25.50 | 15.40 | -3.17 | 414.01 | -417.18 |
| Нераспределенная прибыль | 25.50 | 16.70 | 8.15 | 16.57 | 51.03 | -34.46 |
| Прочий акционерный капитал | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 43.39 | -43.39 |
| Итого акционерный капитал | 19.47 | 13.39 | 6.73 | 13.08 | 62.34 | -49.26 |
| Итого собственный капитал | 19.47 | 13.39 | 6.73 | 13.08 | 62.34 | -49.26 |
| ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И СОБСВЕННЫЙ КАПИТАЛ | 10.33 | 10.67 | 42.96 | 20.40 | 187.98 | -167.58 |
| Совокупный долг | 9.72 | 13.63 | 19.16 | 14.10 | 63.41 | -49.31 |
| Чистый долг | 17.60 | 12.92 | -12.95 | 4.95 | 40.89 | -35.94 |
| Чистый оборотный (рабочий) капитал | 0.31 | 4.76 | -0.33 | 1.55 | 51.68 | -50.13 |
| Чистый не денежный оборотный (рабочий) капитал | 6.92 | 3.96 | -36.16 | -10.81 | 87.30 | -98.11 |
| Инвестированный капитал (балансовая стоимость) | 18.45 | 13.14 | -3.90 | 8.80 | 119.07 | -110.27 |

*Приложение 15*

**Горизонтальный анализ аналитического отчета о финансовых результатах ООО «РТ» за 201-2016гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | % к предыдущему периоду | | | CAGR 3 года | | |
| Значение, % | Средняя по отрасли | Отклонение от средней по отрасли |
| 2014 | 2015 | 2016 |
| Выручка | -3.9 | -2.23 | -6.94 | -4.38 | 21.57 | -25.95 |
| Себестоимость | -9.12 | -11.52 | -14.17 | -11.63 | 6.74 | -18.37 |
| Валовая прибыль | 18.16 | 28 | 9.31 | 18.24 | 32.29 | -14.05 |
| EBIT | 46.31 | 12.63 | -29.75 | 5 | 124.19 | -119.19 |
| Расходы на уплату процентов | -4.53 | 54.69 | 2.8 | 14.93 | 23.29 | -8.36 |
| Прочие финансовые расходы/ (доходы) | -15.29 | -62.98 | 147.68 | -8.08 | 177.48 | -185.56 |
| Прибыль до налогов | 93.73 | -8.68 | -55.16 | -7.43 | 131.02 | -138.45 |
| Расходы по налогу на прибыль | -175.1 | -246.9 | 61.89 | 21.33 | 94.19 | -72.86 |
| Чистая прибыль (до вычета доли меньшинства) | 177.95 | -17.34 | -43.19 | 9.28 | 139.04 | -129.76 |
| Чистая прибыль | 177.95 | -17.34 | -43.19 | 9.28 | 139.04 | -129.76 |

*Приложение 16*

**Вертикальный анализ аналитического баланса ООО «РТ» за 2014-2016гг.**

| Наименование | % к совокупным активам | | | Арифметическая средняя | Средняя по отрасли | Отклонение от средней по отрасли |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|
| 2014 | 2015 | 2016 |
| Денежные средства и их эквиваленты | 0.21 | 0.58 | 10.88 | 3.89 | 19.68 | -15.79 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 0.13 | 0.06 | 0.04 | 0.08 | 8.89 | -8.81 |
| Запасы | 24.72 | 23.23 | 19.59 | 22.51 | 27.75 | -5.24 |
| Дебиторская задолженность | 33.85 | 30.68 | 29.63 | 31.39 | 43.33 | -11.94 |
| Прочие оборотные активы | 1.12 | 0.77 | 0.25 | 0.71 | 4.63 | -3.92 |
| Основные средства | 22.69 | 27.32 | 24.84 | 24.95 | 36.48 | -11.53 |
| Прочие внеоборотные активы | 17.28 | 17.36 | 14.79 | 16.48 | 17.56 | -1.08 |
| Итого внеоборотные активы | 19.97 | 44.68 | 39.63 | 34.76 | 44.42 | -9.66 |
| ИТОГО АКТИВЫ | 100 | 100 | 100 | 100.00 | 100 | 0.00 |
| Кредиторская задолженность | 14.72 | 12.39 | 30.3 | 19.14 | 80.61 | -61.47 |
| Прочие краткосрочные обязательства | 0.51 | 0.53 | 0.51 | 0.52 | 6.27 | -5.75 |
| Итого краткосрочные обязательства | 42.7 | 39.22 | 53.33 | 45.08 | 115.68 | -70.60 |
| Долгосрочные кредиты и займы | 18.18 | 20.56 | 16.55 | 18.43 | 126.19 | -107.76 |
| Прочие долгосрочные обязательства | 0.73 | 0.89 | 0.76 | 0.79 | 7.24 | -6.45 |
| Итого долгосрочные обязательтва | 18.91 | 21.45 | 17.31 | 19.22 | 91.91 | -72.69 |
| Нераспределенная прибыль | 30.78 | 32.46 | 24.56 | 29.27 | -99.76 | 129.03 |
| Прочий акционерный капитал | 7.6 | 6.87 | 4.81 | 6.43 | 29.24 | -22.81 |
| Итого акционерный капитал | 38.38 | 39.33 | 29.36 | 35.69 | -40.87 | 76.56 |
| Итого собственный капитал | 38.38 | 39.33 | 29.36 | 35.69 | -39.87 | 75.56 |
| ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ | 100 | 100 | 100 | 100.00 | 100 | 0.00 |
| Совокупный долг | 45.65 | 46.87 | 39.06 | 43.86 | 121 | -77.14 |
| Чистый долг | 45.31 | 46.23 | 28.15 | 39.90 | 58.12 | -18.22 |
| Чистый оборотный (рабочий) капитал | 44.8 | 42.4 | 29.56 | 38.92 | 8.69 | 30.23 |
| Чистый неденежный оборотный (рабочий) капитал | 44.46 | 41.76 | 18.65 | 34.96 | -7.78 | 42.74 |
| Инвестированный капитал (балансовая стоимость) | 83.69 | 85.56 | 57.51 | 75.59 | 15.68 | 59.91 |

*Приложение 17*

**Вертикальный анализ отчета о финансовых результатах ООО «РТ» за 2014-2016гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | % к совокупным активам | | | Арифметическая средняя | Средняя по отрасли | Отклонение от средней по отрасли |
|
| 2014 | 2015 | 2016 |
| Выручка | 100 | 100 | 100 | 100.00 | 100 | 0 |
| Себестоимость | 76.49 | 69.23 | 63.85 | 69.86 | 148.91 | -79.05 |
| Валовая прибыль | 23.51 | 30.77 | 36.15 | 30.14 | -44.85 | 74.99 |
| EBIT | 13.94 | 16.06 | 12.12 | 14.04 | -1761.28 | 1775.32 |
| Расходы на уплату процентов | 4.57 | 7.23 | 7.98 | 6.59 | 791.28 | -784.69 |
| Прочие финансовые расходы/ (доходы) | -0.14 | -0.05 | 0.14 | -0.02 | -19 | 18.98 |
| Прибыль до налогов | 9.51 | 8.89 | 4.28 | 7.56 | -2707.33 | 2714.89 |
| Расходы по налогу на прибыль | 1.64 | -2.46 | -4.28 | -1.70 | -633.91 | 632.21 |
| Чистая прибыль (до вычета доли меньшинства) | 7.67 | 6.48 | 3.96 | 6.04 | -2658.79 | 2664.83 |
| Чистая прибыль | 7.67 | 6.48 | 3.96 | 6.04 | -2657.79 | 2663.83 |

*Приложение 18*

**Динамика статей баланса ООО «РТ» за 2014-2016гг., руб.**

| Наименование | 2014 | 2015 | 2016 |
| --- | --- | --- | --- |
| Оборотные активы |  | | |
| Денежные средства и их эквиваленты | 22 203 000 | 65 959 000 | 1 779 723 000 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 12 963 000 | 7 200 000 | 5 800 000 |
| Запасы | 2 555 796 000 | 2 658 175 000 | 3 204 551 000 |
| Дебиторская задолженность | 3 500 688 000 | 3 510 869 000 | 4 847 206 000 |
| Прочие оборотные активы | 115 932 000 | 87 975 000 | 40 482 000 |
| Итого оборотные активы | 6 207 582 000 | 6 330 78 000 | 9 877 762 000 |
| Внеоборотные активы |  | | |
| Основные средства | 2 346 754 000 | 3 126 412 000 | 4 063 588 000 |
| Прочие внеоборотные активы | 1 786 583 000 | 1 986 970 000 | 2 419 702 000 |
| Итого внеоборотные активы | 4 133 337 000 | 5 113 382 000 | 6 483 290 000 |
| ИТОГО АКТИВЫ | 10 340 919 000 | 11 444 100 000 | 16 361 052 000 |
| Краткосрочные обязательства |  | | |
| Кредиторская задолженность | 1 522 690 000 | 1 417 420 000 | 4 958 084 000 |
| Краткосрочные кредиты и займы | 2 840 617 000 | 3 010 645 000 | 3 685 583 000 |
| Прочие краткосрочные обязательства | 52 511 000 | 60 533 000 | 83 160 000 |
| Итого краткосрочные обязательства | 4 415 818 000 | 4 488 598 000 | 8 724 827 000 |
| Долгосрочные обязательства |  | | |
| Долгосрочные кредиты и займы | 1 879 896 000 | 2 353 051 000 | 2 707 535 000 |
| Прочие долгосрочные обязательства | 75 858 000 | 101 410 000 | 124 864 000 |
| Итого долгосрочные обязательства | 1 955 754 000 | 2 454 461 000 | 2 832 399 000 |
| Собственный капитал |  | | |
| Нераспределенная прибыль | 3 183 028 000 | 3 714 722 000 | 4 017 507 000 |
| Прочий акционерный капитал | 786 319 000 | 786 319 000 | 786 319 000 |
| Итого акционерный капитал | 3 969 347 000 | 4 501 041 000 | 4 803 826 000 |
| Итого собственный капитал | 3 969 347 000 | 4 501 041 000 | 4 803 826 000 |
| ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ | 10 340 919 000 | 11 444 100 000 | 16 361 052 000 |
| Дополнительные показатели к аналитическому балансу |  | | |
| Совокупный долг | 4 720 513 000 | 5 363 696 000 | 9 391 118 000 |
| Чистый долг | 4 685 347 000 | 5 290 537 000 | 4 605 595 000 |
| Чистый оборотный (рабочий) капитал | 4 632 381 000 | 4 852 765 000 | 4 836 518 000 |
| Чистый неденежный оборотный (рабочий) капитал | 4 597 215 000 | 4 779 066 000 | 3 050 995 000 |
| Инвестированный капитал (балансовая стоимость) | 8 654 694 000 | 9 791 578 000 | 9 409 421 000 |

**Изменение статей баланса ООО «РТ» в абсолютном и относительном выражении в 2016г. по сравнению с 2014г., руб. и %**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Динамика за 2014-2016 гг., руб. | Динамика за 2014-2016гг., % |
| Оборотные активы | | |
| Денежные средства и их эквиваленты | 1 757 520 000 | 7916 |
| Краткосрочные финансовые вложения | -7 163 000 | -55 |
| Запасы | 648 755 000 | 25 |
| Дебиторская задолженность | 1 346 518 000 | 38 |
|  | *Продолжение таблицы* | |
| Прочие оборотные активы | -75 450 000 | -65 |
| Итого оборотные активы | 3 670 180 000 | 59 |
| Внеоборотные активы |  |  |
| Основные средства | 1 716 834 000 | 73 |
| Прочие внеоборотные активы | 633 119 000 | 35 |
| Итого внеоборотные активы | 2 349 953 000 | 57 |
| ИТОГО АКТИВЫ | 6 020 133 000 | 58 |
| Краткосрочные обязательства |  |  |
| Кредиторская задолженность | 3 435 394 000 | 226 |
| Краткосрочные кредиты и займы | 844 966 000 | 30 |
| Прочие краткосрочные обязательства | 30 649 000 | 58 |
| Итого краткосрочные обязательства | 4 309 009 000 | 98 |
| Долгосрочные обязательства | | |
| Долгосрочные кредиты и займы | 827 639 000 | 44 |
| Прочие долгосрочные обязательства | 49 006 000 | 65 |
| Итого долгосрочные обязательства | 876 645 000 | 45 |
| Собственный капитал |  |  |
| Нераспределенная прибыль | 834 479 000 | 26 |
| Прочий акционерный капитал | 0 | 0 |
| Итого акционерный капитал | 834 479 000 | 21 |
| Итого собственный капитал | 834 479 000 | 21 |
| ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ | 6 020 133 000 | 58 |
| Дополнительные показатели к аналитическому балансу | | |
| Совокупный долг | 4 670 605 000 | 98 |
| Чистый долг | -79 752 000 | -2 |
| Чистый оборотный (рабочий) капитал | 204 137 000 | 4 |
| Чистый неденежный оборотный (рабочий) капитал | -1 546 220 000 | -34 |
| Инвестированный капитал (балансовая стоимость) | 754 727 000 | 9 |

*Приложение 19*

**Динамика показателей отчета о финансовых результатах ООО «РТ» за 2014-2016гг., руб.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2014 | 2015 | 2016 |
| Выручка | 8 436 445 000 | 8 248 534 000 | 7 675 692 000 |
| Себестоимость | 6 453 251 000 | 5 710 119 000 | 4 900 996 000 |
| Валовая прибыль | 1 983 194 000 | 2 538 415 000 | 2 774 696 000 |
| EBIT | 1 176 066 000 | 1 324 594 000 | 930 470 000 |
| Расходы на уплату процентов | 385 288 000 | 596 001 000 | 612 718 000 |
| Прочие финансовые расходы/(доходы) | -11 910 000 | -4 409 000 | -10 920 000 |
| Прибыль до налогов | 802 688 000 | 733 002 000 | 328 672 000 |
| Расходы по налогу на прибыль | 138 170 000 | -202 976 000 | -328 601 000 |
| Чистая прибыль (до вычета доли меньшинства) | 646 772 000 | 534 612 000 | 303 689 000 |
| Чистая прибыль | 646 772 000 | 534 612 000 | 303 689 000 |

**Изменение показателей отчета о финансовых результатах ООО «РТ» за в 2016г. по сравнению с 2014г. в абсолютном и относительном выражении, руб. и %**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Динамика за 2014-2016 гг., руб. | Динамика за 2014-2016 гг., % |
| Выручка | -760 753 000 | -9 |
| Себестоимость | -1 552 255 000 | -24 |
| Валовая прибыль | 791 502 000 | 40 |
| EBIT | -245 596 000 | -21 |
| Расходы на уплату процентов | 227 430 000 | 59 |
| Прочие финансовые расходы/(доходы) | 990 000 | -8 |
| Прибыль до налогов | -474 016 000 | -59 |
| Расходы по налогу на прибыль | -466 771 000 | -338 |
| Чистая прибыль (до вычета доли меньшинства) | -343 083 000 | -53 |
| Чистая прибыль | -343 083 000 | -53 |

*Приложение 20*

**Финансовая статистика ОО «РТ» в 2016 г., тыс. руб. и %**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Значение | По отрасли | Доля компании в отрасли, % |
| Активы | 16 361 052 | 184 233 446 | 8.88 |
| Вваловая прибыль | 2 774 696 | 18 399 275 | 15.08 |
| Внеоборотные активы | 60 483 290 | 125 937 275 | 5.15 |
| Выручка от продаж | 7 675 692 | 119 655 497 | 6.41 |
| Дебиторская задолженность | 4 847 206 | 83 769 020 | 16.27 |
| Денежные средства | 1 779 723 | 2 873 480 | 61.94 |
| Займы и кредиты (долгосрочные) | 2 707 535 | 46 845 451 | 5.78 |
| Займы и кредиты (краткосрочные) | 3 683 583 | 30 491 329 | 12.08 |
| Кредиторская задолженность | 4 958 84 | 95 186 306 | 5.21 |
| Оборотные активы | 9 877 762 | 58 295 710 | 16.94 |
| Прибыль до налогообложения | 328 672 | 2 633 697 | 12.48 |
| Прибыль от продаж | 1 930 536 | 8 754 186 | 22.05 |
| Себестоимость проданных товаров и услуг | 4 900 996 | 102 347 822 | 4.79 |
| Чистая прибыль | 303 689 | -8 989 508 | - |
| Убыток от продаж | - | 2 599 358 | - |
| Убыток до налогообложения | - | 9 463 370 | - |

*Приложение 21*

**Описание проведенного горизонтального анализа аналитического баланса ООО «РТ»**

По результатам проведенного горизонтального анализа аналитического баланса видно, что активы ООО «РТ» выросли на 58% в период с 2014 по 2016 годы, причем в 2016 году рост составил 2598,23% по сравнению с 2015 годом. В основном рост был обеспечен за счет положительной динамики объема денежных средств, которые за рассматриваемый период выросли на 1 757 млн. руб., что составляет рост на 7916% по сравнению с 2014 годом. Так же значительный рост продемонстрировала величина основных средств, которая увеличилась на 1 716 млн. руб, что составляет 73%. Отрицательную динамику в составе активов предприятия продемонстрировали величина краткосрочных финансовых вложений (снижение на 55%) и величина прочих оборотных активов (снижение на 65%). Если сравнивать динамику за рассматриваемый период со среднеотраслевыми показателями, то видно, что показатели компании за этот период были значительно хуже, чем в среднем по отрасли. Существуют значительные отрицательные отклонения от среднеотраслевых значений: от -346,97% по прочим внеоборотным активам и -417,18 по долгосрочным обязательствам до – 11,39% по долгосрочным кредитам и займам. Исключение составили только величина денежных средств и объем прочих краткосрочных обязательств, по этим показателям ООО «РТ» имеет положительные отклонения от среднеотраслевых значений.

Анализ пассивной части баланса показывает, что за рассматриваемый период возросли как краткосрочные, так и долгосрочные обязательства компании, а также собственный капитал компании. Наибольший рост за рассматриваемый период продемонстрировали объем кредиторской задолженности: на 3 435 394 000 руб., что в относительном выражении составляет 226%. В тоже время возрос и совокупный долг организации: на 4 670 605 000 руб., что составляет 98%. Рост краткосрочных обязательств составил 98%, что вызвано ростом объема кредиторской задолженности. Рост долгосрочных обязательств за рассматриваемый период в свою очередь составил 45%, что вызвано ростом объемов долгосрочных кредитов и займов и прочих долгосрочных обязательств на 44% и 65% соответственно. Собственный капитал за рассматриваемый период увеличился на 21%, рост нераспределенной прибыли составил 26%, объем прочего акционерного капитала остался без изменений. Стоит отметить, что в 2014 году динамика большинства показателей активов и пассивов была отрицательной по сравнению с 2013 годом. Однако отрицательная динамика показателей активов и пассивов была отмечена только в 2014 году. В период с 2015 года, когда компания продолжила наращивать мощности, что вызвало резкий рост активов, а за счет этого и пассивов баланса, а отрицательную динамику 2014 года стоит связать с последствиями кризисных явлений в российской экономике, которые затронули в том числе металлургию. Стоит отметить, что по результатам горизонтального анализа аналитического баланса можно сделать вывод, что компания значительно расширяет свою деятельность на протяжении последних лет.

Такая значительная положительная динамика активов предприятия вызвана завершением программы масштабной модернизации производства. В 2017 году предприятие успешно ввело новое оборудование, завершив процесс переоснащения, длившийся 10 лет. Соответственно подобная программа не могла обойтись без привлечения средств банков и других заемщиков. Самым крупным кредитором ООО «РТ» выступает ПАО «Сбербанк». За этот период были привлечены средства от ПАО «Сбербанк» в размере более 3 млрд. руб., просроченная кредиторская задолженность отсутствует. Всего в процесс модернизации производства были привлечены средства, превышающие 10 млрд. руб.

*Приложение 22*

**Анализ финансового состояния ООО «РТ»**

Рисунок П.22.1 Динамика суммы хозяйственных средств, находящихся в распоряжении организации в 2014-2016гг., тыс. руб.

Рисунок П.22.2 Динамика доли основных средств в активах ООО «РТ» в 2014-2016гг.

Рисунок П.22.3 Динамики стоимости чистых активов компании в 2014-2016гг., тыс. руб.

Рисунок П.22.4 Динамики величины собственных оборотных средств и запасов за 2014-2016гг., тыс. руб.

Рисунок П.22.5 Динамика значений коэффициента соотношения собственного и заемного капитала ООО «РТ» в 2014-2016 гг.

Рисунок П.22.6 Динамика значений коэффициентов текущей ликвидности, быстрой ликвидности и абсолютной ликвидности ООО «РТ» в 2014-2016гг.

Рисунок П.22.7 Динамика значений показателей ROA, ROE и ROI в 2014-2016 гг.

Рисунок П.22.8 Динамика показателей рентабельности продаж ООО «РТ» в 2014-2016гг.

Рисунок П.22.9 Динамика показателя концентрации собственного капитала компании в 2014-2016гг.

Рисунок П.22.10 Динамика значений коэффициента концентрации привлеченных средств ООО «РТ» в 2014-2016гг.

Рисунок П.22.11 Динамика значений коэффициентов финансовой зависимости капитализированных источников в финансовой независимости капитализированных источников за 2014-2016гг.

Рисунок П.22.12 Динамика значений коэффициента финансового левериджа ООО «РТ» за 2014-2016гг.

Рисунок П.22.13 Динамика значений коэффициента обеспеченности процентов к уплате ООО «РТ» за 2014-2016гг.

*Приложение 23*

**Значения основных коэффициентов, характеризующих деловую активность ООО «РТ»**

| Наименование | Значения | | | Арифметическая средняя | Средняя по отрасли | Отклонение от средней по отрасли |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|
| 2014 | 2015 | 2016 |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности (в разах) | 2.49 | 2.36 | 1.84 | 2.23 | 9.92 | -7.69 |
| Период погашения дебиторской задолженности (в днях) | 147.00 | 155.00 | 199.00 | 167.00 | 3982.00 | -3815.00 |
| Оборачиваемость запасов (в разах) | 2.50 | 2.24 | 1.67 | 2.14 | 40.01 | -37.87 |
| Период оборота запасов (в днях) | 146.00 | 163.00 | 218.00 | 175.67 | 118.00 | 57.67 |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности (в разах) | 4.07 | 3.88 | 1.54 | 3.16 | 7.43 | -4.27 |
| Период погашения кредиторской задолженности (в днях) | 90.00 | 94.00 | 237.00 | 140.33 | 1518.00 | -1377.67 |
| Оборачиваемость запасов (в разах) - по выручке | 6.26 | 3.23 | 2.62 | 4.04 | 26.28 | -22.24 |
| Период оборота запасов (в днях) - по выручке | 112 | 113 | 139 | 121.33 | 164 | -42.67 |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности (в разах) - по выручке | 5.31 | 5.61 | 2.41 | 4.44 | 8 | -3.56 |
| Период погашения кредиторской задолженности (в днях) - по выручке | 69 | 65 | 152 | 95.33 | 1101 | -1005.67 |
| Оборачиваемость совокупных активов (в разах) | 0.86 | 0.76 | 0.55 | 0.72 | 2.87 | -2.15 |
| Финансовый цикл (в днях) | 203 | 224 | 180 | 202.33 | -11422 | 11624.33 |

*Приложение 24*

**Анализ деловой активности ООО «РТ»**

Рисунок П.24.1 Динамика коэффициентов оборачиваемости дебиторской задолженности, запасов, кредиторской задолженности, запасов (по выручке), кредиторской задолженности (по выручке) и совокупных активов ООО «РТ» в 2014-2016г..

Рисунок П.24.2 Динамика периодов оборота дебиторской задолженности, запасов, кредиторской задолженности, запасов (по выручке), кредиторской задолженности по выручке, продолжительности финансового цикла ООО «РТ» в 2014-2016гг.

*Приложение 25*

**Коэффициенты, характеризующие финансовое состояние ООО «РТ»**

| Наименование | Значения | | | Арифметическая средняя | Средняя по отрасли | Отклонение от средней по отрасли |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2014 | 2015 | 2016 |
| Ликвидность | | | | | | |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1.41 | 1.41 | 1.13 | 1.32 | 3.25 | -1.93 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 0.83 | 0.82 | 0.76 | 0.80 | 2.7 | -1.90 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0.01 | 0.02 | 0.20 | 0.08 | 1.87 | -1.79 |
| Деловая активность | | | | | | |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности (в разах) | 2.49 | 2.36 | 1.84 | 2.23 | 9.92 | -7.69 |
| Период погашения дебиторской задолженности (в днях) | 147.00 | 155.00 | 199.00 | 167.00 | 3982.00 | -3815.00 |
| Оборачиваемость запасов (в разах) | 2.50 | 2.24 | 1.67 | 2.14 | 40.01 | -37.87 |
| Период оборота запасов (в днях) | 146.00 | 163.00 | 218.00 | 175.67 | 118.00 | 57.67 |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности (в разах) | 4.07 | 3.88 | 1.54 | 3.16 | 7.43 | -4.27 |
| Период погашения кредиторской задолженности (в днях) | 90.00 | 94.00 | 237.00 | 140.33 | 1518.00 | -1377.67 |
| Оборачиваемость запасов (в разах) - по выручке | 6.26 | 3.23 | 2.62 | 4.04 | 26.28 | -22.24 |
| Период оборота запасов (в днях) - по выручке | 112 | 113 | 139 | 121.33 | 164 | -42.67 |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности (в разах) - по выручке | 5.31 | 5.61 | 2.41 | 4.44 | 8 | -3.56 |
| Период погашения кредиторской задолженности (в днях) - по выручке | 69 | 65 | 152 | 95.33 | 1101 | -1005.67 |
| Оборачиваемость чистого рабочего капитала (в разах) | 1.82 | 1.76 | 1.58 | 1.72 | 9.24 | -7.52 |
| Оборачиваемость основных средств (в разах) | 3.5 | 3.01 | 2.13 | 2.88 | 44.19 | -41.31 |
| Оборачиваемость оборотных активов (в разах) | 1.35 | 1.33 | 0.95 | 1.21 | 2.87 | -1.66 |
| Оборачиваемость совокупных активов (в разах) | 0.86 | 0.76 | 0.55 | 0.72 | 2.87 | -2.15 |
| Финансовый цикл (в днях) | 203 | 224 | 180 | 202.33 | -11422 | 11624.33 |
| Операционный цикл (в днях) | 293 | 318 | 417 | 342.67 | 1480 | -1137.33 |
| Платежеспособность | | | | | | |
| Финансовый рычаг (совокупные активы к СК по балансовой стоимости) | 2.61 | 2.54 | 3.41 | 2.85 | 8.05 | -5.20 |
| Совокупный долг к собственному капиталу (по балансовой стоимости) | 1.19 | 1.19 | 1.33 | 1.24 | 2.24 | -1.00 |
| Долгосрочный долг к собственному капиталу (по балансовой стоимости) | 0.47 | 0.52 | 0.56 | 0.52 | 9 | -8.48 |
| Совокупный долг к инвестированному капиталу (по балансовой стоимости) | 0.54 | 0.55 | 0.68 | 0.59 | 0.99 | -0.4 |
| Совокупный долг к совокупным активам | 0.46 | 0.7 | 0.39 | 0.52 | 0.55 | -0.03 |
| Краткосрочный долг к совокупным обязательствам | 0.45 | 0.43 | 0.32 | 0.40 | 0.29 | 0.11 |
| Нераспределенная прибыль к совокупным активам | 0.31 | 0.32 | 0.25 | 0.29 | -0.68 | 0.97 |
| Оборотные активы к совокупным активам | 0.6 | 0.55 | 0.6 | 0.58 | 0.72 | -0.14 |
| Чистый оборотный капитал к совокупным активам | 0.45 | 0.42 | 0.29 | 0.39 | 0.09 | 0.30 |
| Собственный капитал (балансовая стоимость) к совокупным обязательствам | 0.62 | 0.65 | 0.42 | 0.56 | 3.32 | -2.76 |
| Коэффициент концентрации заемного капитала | 0.62 | 0.61 | 0.71 | 0.65 | 1.07 | -0.42 |
| Покрытие внеоборотных активов собственным капиталом (по балансовой стоимости) | 0.96 | 0.88 | 0.74 | 0.86 | 0.8 | 0.06 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | -0.03 | -0.1 | -0.17 | -0.10 | -1.9 | 1.8 |
| Коэффициент маневренности собственных оборотных средств | -0.04 | -0.14 | -0.35 | -0.18 | -0.15 | -0.03 |
| Соотношение долга к выручке | 0.53 | 0.61 | 0.76 | 0.63 | 11.51 | -10.88 |
| Соотношение долга к EBIT | 3.84 | 3.81 | 6.32 | 4.66 | -27.85 | 32.51 |
| Коэффициент покрытия процентов по EBIT | 3.05 | 2.22 | 1.52 | 2.26 | -100.4 | 102.66 |
| Рентабельность | | | | | | |
| Рентабельность по валовой прибыли (в %) | 23.51 | 30.77 | 36.15 | 30.14 | 6.58 | 23.56 |
| Рентабельность по EBIT (в %) | 13.94 | 16.06 | 12.12 | 14.04 | -187.99 | 202.03 |
| Рентабельность по EBT (в %) | 9.51 | 8.89 | 4.28 | 7.56 | -190.49 | 198.05 |
| Рентабельность по чистой прибыли, ROS (в %) | 7.67 | 6.48 | 3.96 | 6.04 | -188.87 | 194.91 |
| Валовая рентабельность затрат (%) | 30.73 | 44.45 | 56.61 | 43.93 | 9.76 | 34.17 |
| Рентабельность затрат (%) | 18.02 | 26.03 | 33.6 | 25.88 | -10.54 | 36.42 |
| Валовая рентабельность коммерческих и управленческих расходов (%) | 285.43 | 304.16 | 328.69 | 306.09 | 1330.12 | -1024.03 |
| Доходность собственного капитала, ROE (в %) | 17.74 | 12.62 | 6.53 | 12.30 | 37.26 | -24.96 |
| Доходность инвестированного капитала, ROIC (в %) | 13.01 | 16.56 | 13.11 | 14.23 | 88.73 | -74.50 |
| Рентабельность активов, ROA (в %) | 6.56 | 4.91 | 2.18 | 4.55 | -15.17 | 19.72 |
| Доходность активов по EBIT, ROTA (в %) | 11.93 | 12.16 | 6.69 | 10.26 | -11.72 | 21.98 |

*Приложение 26*

**Участники бюджетного процесса в ООО «РТ»**

|  |  |
| --- | --- |
| Ответственное лицо | Характер ответственности |
| Бюджетный комитет | * Выбор целевых и контрольных показателей и установка их значений * Контроль исполнения бюджетов * Анализ отклонений бюджетов |
| Руководитель направления по финансам (заместитель генерального директора) | * Дисциплинарная ответственность по ст.193 ТК РФ за неисполнение Положения о бюджетировании * Расчёт и направление лимитов * Своевременная подготовка, предоставление и утверждение бюджетов на Бюджетном комитете * Исполнение показателей бюджетов |
| Начальники дирекций финансового управления, руководители отделов | * Распределение лимитов по ЦФО по своему направлению с последующим доведением до структурных подразделений * Оптимизация затрат и ресурсов * Достоверность и обоснованность данных в бюджетах |
| Руководители структурных подразделений (центры планирования) | * Своевременность подачи заявок * Обоснованность расходов пол заявкам * Соответствие заявленных сроков поставок и завершения работ по заключённым договорам ремонта и модернизации |
| Руководители структурных подразделений (центры финансовой ответственности) | * Персональная ответственность за достижение запланированных показателей * Контроль над расходами в рамках бюджетов |
| Руководитель планово-экономического управления | * Своевременное предоставление лимитов ЦФО * Исполнение БДР * Информирование руководителей служб и подразделений * Соблюдение сроков формирования и корректировки бюджетов * Соответствие согласованных расходов утверждённой смете затрат по проекту * Правильность отнесения согласованных расходов на проекты * Организационно-методическая работа * Подготовка материалов для заседания Бюджетного комитета |

*Приложение 27*

**Цели бюджетирования ООО «РТ»**

* повышение финансовой устойчивости и финансового состояния в целом;
* увеличение эффективности использования имеющихся в распоряжении предприятия активов, про­изводительности труда;

- повышение обоснованности выделения финансовых ресурсов для предприятия;

- проведение мониторинга финансовой эффективности отдельных видов хозяйственной деятельности (Кольцепрокатное производство, Сортопрокатное производство, Производство слитков, Производство Поковок, Производство спецпрофиля (КЭМЗ), Оказание услуг по ремонтам (Старт));

-прогнозирование, анализ и оценка различных сценариев изменения финансового состояния пред­приятия, структурных подразделений для оперативного принятия управленческих решений;

-определении эффективных видов и направлений хозяйственной деятельности предприятия;

-усилении стимулирования руководителей и работников структурных подразделений предприятия по повышенной ответственности за доходы и расходы подразделений, за конечный финансовый результат;

- повышении финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений;

- обеспечении лучшей взаимосвязи между интересами подразделений предприятия и в целом.

*Приложение 28*

**Бюджеты, составляемые в ООО «РТ»**

1. Основные бюджеты
   1. Бюджет доходов и расходов (БДР)
   2. Бюджет движения денежных средств (БДДС)
   3. ББЛ
2. Операционные бюджеты
   1. Бюджет продаж
   2. Бюджет прямых материальных затрат
   3. Бюджет прямых затрат труда
   4. Бюджет общепроизводственных расходов
   5. Бюджет производственных затрат
   6. Бюджет сбытовых расходов
   7. Бюджет управленческих расходов
   8. Бюджет общекоммерческих расходов
3. Вспомогательные бюджеты

3.1.Бюджет инвестиционных расходов

3.2.Бюджет кредитов и займов, полученных/выданных

*Приложение 29*

**Принципы, на которых строится система бюджетирования ООО «РТ»**

* Единообразие всех бюджетных форм для подразделений.
* Унификация процедур разработки бюджетов различных уровней.
* Обеспечение возможности составления сводного бюджета.
* Неизменность процедур бюджетирования и установленных целевых показателей на протяжении всего бюджетного периода.
* Непрерывность процедуры составления бюджетов, предусматривающая регулярный пересмотр и корректировку ранее сделанных прогнозов на новый период, не ожидая завершения действующего.
* Для всех подразделений заранее формулируются финансовые цели в виде заданий, лимиты от­дельных видов.
* Детальный учет важных статей расходов, чья доля в продажах составляет 5% и более.

*Приложение 30*

**Миссия, ценности и видение ООО «РТ»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Миссия** | **Ценности** | **Видение** |
| **Совершенствование** работы с партнерами, создание, внедрение и выбор **передовых и наиболее эффективных технологий.** | **Наши люди**. РТ гордится своей командой профессионалов с уникальными компетенциями в обработке спецсплавов. **Наш опыт**. Наша организация, как никто другой в России, умеет работать с самыми сложными сплавами металлов. Это мастерство нарабатывалось десятилетиями. Нам открыты тайны металла. | Опыт, полученный ранее, и идеи, заложенные в настоящем, обеспечат организации **успех в будущем**: Организация-лидер с командой **уникальных профессионалов**, передающих бесценный опыт новым сотрудникам. Организация-лидер, использующая **уникальные технологии**, испытывающая новые методы, закладывающий основы будущих открытий. Организация-лидер – **открытый и добросовестный партнер.** На нашу силу и мастерство можно рассчитывать и быть уверенным, что РТ всегда найдет лучшее решение. |

*Приложение 31*

**SWOT-анализ**

|  |  |
| --- | --- |
| **S (сильные стороны)** | **W (слабые стороны)** |
| 1. Единственный в России и СНГ производитель продукции, используемой в производстве двигателей для военной и гражданской авиации, ракетостроении, энергетического и общего машиностроения | 1. Невыгодная организационно-правовая форма (ООО), ограничивающая возможности дополнительного финансирования |
| 2. Полный производственный цикл (от выплавки широкого спектра специализированных сталей до производства конечной продукции) | 2. Соотношение собственного и заемного капитала компании выше нормального значения более, чем в два раза |
| 3. Заканчивающийся процесс модернизации производства, в ходе которого было не только обновлено оборудование, но и построены новые производственные цеха, обеспечившие возможность производство новых видов продукции | 3. Невысокое значение коэффициентов ликвидности, что может говорить о возникающих проблемах с платежеспособность компании |
| 4. Предприятие является одним из основных поставщиков ведущих российских производителей двигателей для военной и гражданской авиационной техники | 4. Невысокий показатель рентабельности собственного капитала компании говорит о том, что в будущем у собственников может встать вопрос о целесообразности вложения средств в бизнес, если значение коэффициента не повысится |
| 5. Значительные производственные мощности | 5. Высокое значение коэффициента концентрации заемного капитала говорит о зависимости от кредиторов и трудности сохранения платежеспособности в перспективе |
| 6. Полный производственный цикл дает возможность организации самостоятельно производить все комплектующие и снижать себестоимость изделий | 6. Высокое значение показателя финансового левериджа говорит о том, что для того, чтобы нормально функционировать организации нужно привлекать довольно большой объем заемных средств |
|  | 7. Низкий уровень дисциплины при выполнении планов |
|  | 8. Старение кадров |
| **О (возможности)** | **Т (угрозы)** |
| 1. Продолжение наращивания расходов на ВПК, так как организация является одним из основынх поставщиков ведущих российских производителей двигателей для военной и гражданской авиации, предприятий ракетостроения | 1. Возможное принятие законопроекта "О мерах воздействия (противодействия) на недружественные действия Соединенных Штатов Америки и (или) иных иностранных государств", который включает прекращение или приостановку сотрудничества российских юридических лиц в авиастроении ракетно-двигательной и атомной отраслях с попавшими под запрет странами и организациями (ООО "РТ" производит комплектующие и детали, используемые в вышеуказанных отраслях, существенный объем произведенной продукции идет на экспорт) |
| 2. Большой потенциал внутреннего рынка: наличие крупного портфеля заказов в оборонной промышленности | 2. Возможное попадание в санкционный список США из-за сотрудничества с ВПК, что влечет за собой угрозу запрета деловых контактов с американскими партнерами, а также проблемы с проведениями платежей в иностранной валюте |
| **О (возможности)** | **Т (угрозы)** |
| 3. Возможное введение ограничений со стороны государства на сотрудничество с иностранными производителями может привести к переориентации производителей на внутренних поставщиков | 3. Снижение оплаты труда работникам, что может привести к снижению их уровня мотивации |
| 4. Продолжающееся обесценение отечественной валюты приведет, что в пересчете на рубли контракты, заключенные в иностранной валюте с иностранными партнерами, станут выгоднее | 4. Сложности перестрахования крупных рисков |

*Приложение 32*

**Матрица стратегий SWOT-анализа**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | S - сильные стороны | W - слабые стороны |
| О - возможности | S1О1,О2 - развитие компетенций в производстве продукции | W1O1,O2 - смена ОПФ на АО для получения средств от новых собственников |
| S5O1,О2 - активное участие в тендерах на получение заказов для обеспечения полной загрузки производственных мощностей | W4,W6O4 - заключение контрактов с иностранными контрагентами позволит увеличить приток ДС в организацию в условиях слабого рубля и улучшить финансовое положение оргаизации |
| S2,S3О4 - максимальное использование производственного потенциала для привлечения новых клиентов внутри страны |
| Т- угрозы | S3,S6Т3 - оптимизация процесса производства с целью недопущения сильного снижения оплаты труда работников | W7T3 - повышение уровня мотивации сотрудников путем введения премий и бонусов в случае успешного выполнения плановых заданий |

*Приложение 33*

**Инструменты бюджетирования**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Activity Based Budgeting | DВВ | ВМС | Сбалансированная система показателей | Бенчмаркинг |
| На предприятии не завершено внедрение процессного управления (бизнес-процессы не регламентированы) | Частично используется в настоящее время на предприятии (драйвер - трудоемкость в чел.-часах) | Низкая практическая значимость для предприятий, работающих в В2В секторе | Универсальный инструмент, который может быть использован на любом предприятии | Необходим постоянный мониторинг деятельности конкурентов с целью повышения уровня конкурентоспособности |
| Себестоимость определяется по объектам учета, а не через инструмент АВС | Высокие риски положительного результата от использования из-за отсутствия примеров использования на практике | Является вспомогательным инструментом бюджетирования | Возможность легкой интеграции в систему бюджетирования компании (взаимосвязь показателей и статей бюджетов) | Анализ и внедрение лучших приемов менеджмента и управления, что позволит повысить эффективность управления |
| Часть бизнес-процессов может быть унифицирована |  | Отсутствие примеров использования на практике | Дает возможность решить проблему низкой мотивации персонала | Позволяет улучшить конкурентное преимущество |
|  |  |  | Формирует систему ответственности на всех уровнях предприятия |  |

*Приложение 34*

**Сопоставление принципов современных подходов к бюджетированию с особенностями ООО «РТ»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Улучшенное бюджетирование (Better Budgeting)** | **Продвинутое бюджетирование (Advanced Budgeting)** | **Безбюджетное управление (Beyond Budgeting)** |
| Бюджет выступает в роли "дорожной карты" ведения бизнеса, необходим анализ внешней среды с целью внесения своевременных корректив | | "Свяжите людей общей целью, а не просто общим планом"1 |
| Необходимы короткие сроки для внедрения системы бюджетирования, что позволяет оперативно приступить к решению наиболее важных проблем | Внедрение и использование ряда инструментов требует подготовительной работы, необходимо время | Работа предприятия не должна предполагать обязательного составления бюджетов |
| Требуются небольшие затраты на внедрение, что не приведет к ухудшению финансового состояния организации | Внедрение требует значительных расходов | Низкая централизация управления |
| Процесс внедрения происходит поэтапно, что не вызывает резких изменений в работе всего предприятия |  | Наличие современных информационных систем |

*Приложение 35*

**Система сбалансированных показателей для ООО «РТ»**

| **Цель** | **Показатель** | **Задача (норма)** | **Мероприятие** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Финансы** | | | |
| Повышение платежеспособности | Коэффициент абсолютной ликвидности | 1,87 | Все последующие мероприятия |
| Обеспечение финансовой устойчивости | Коэффициент обеспеченности процентов к уплате (TIE) | 2,9\* | Поиск возможности экономии на расходах по финансовой деятельности |
| Отношение операционных расходов к выручке (OER)1 | - | Оптимизация расходов, обеспечивающих текущую операционную деятельность |
| Повышение внутрифирменной эффективности | Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах (ДЗ) | 9,92 | Повышение за счет снижения периода погашения платежей дебиторами |
| Коэффициент оборачиваемости запасов | 40,01 | Повышение за счет оптимизации складской политики, снижения потерь при хранении и пр. |
| Повышение рентабельности | Коэффициент рентабельности активов (ROA) | 4,3\* | Повышение за счет продажи непрофильных активов, снижения потребности в оборотных средствах |
| Валовая рентабельность реализованной продукции (GPM) | 40 | Снижение себестоимости за счет оптимизации затрат и эффективного управления ими |
| **Клиенты** | | | |
| Повышение удовлетворенности клиента | Доля вовремя выполненных заказов (в соответствие с условиями контракта) | - | Сокращение сроков производства во избежание срывов поставок в случае проблем с производством |
| Доля заказов, выполненных в соответствие с условиями контракта (цена) | - | Сокращение себестоимости произведенной продукции за счет сокращения всех видов потерь |
| Доля произведенной продукции, которая соответствует, установленным стандартам качества | - | Совершенствование системы контроля качества на всех этапах производства |
| Увеличение клиентской базы | Увеличение числа контрактов с предприятиями ВПК | - | Участие в тендерах |
| Увеличение числа контрактов с предприятиями частного сектора | - | Участие в выставках ("Металл-экспо" и пр.) |
| **Бизнес-процессы** | | | |
| Повышение эффективности производства | Коэффициент использования производственных мощностей | - | Обеспечения полной загрузки производственных мощностей |
| Показатели фондоотдачи | - | Повышения показателя за счет обновления оборудования в условиях завершения модернизации производства |
| Трудоемкость (чел.-час) | - | Снижение показателя за счет повышения эффективности производства |
| Повышение эффективности управления | Доля автоматизированных процессов | - | Внедрение информационных технологий |
| Повышение дисциплины производства | Доля операций, выполненных без нарушений | - | Выработка системы мер материального наказания |
| Сокращение потерь всех видов | Доля брака в произведенной продукции | - | Совершенствование системы контроля качества на всех этапах производства |
| Коэффициент загрузки оборудования | - | Ликвидация простоев производства |
| Экономия прямых затрат | **-** | Оптимизация величины издержек по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности |
| Экономия накладных затрат | **-** |
| Доля просроченной дебиторской задолженности | - | Минимизация объема просроченной дебиторской задолженности за счет юридической проработки всех новых контрактов |
| **Обучение и развитие** | | | |
| Сохранение кадровой базы | Текучесть кадров, коэффициент выбытия | - | Улучшение условий труда, совершенствование системы адаптация новых сотрудников, введение системы поощрения сотрудников, которые давно работают в организации |
| Создание эффективной системы мотивации персонала | Доля сотрудников, достигших целевых показателей (KPI) | - | Введение системы материального стимулирования достижения целевых показателей |
| Соотношение средне заработной платы в организации и средней по отрасли | - | Поддержание существующего уровня заработной платы, который был бы не ниже среднего по отрасли, введение системы индексации на % инфляции |
| Индекс реальной заработной платы | - |
| Повышение квалификации персонала | Доля сотрудников, прошедших обучение и переподготовку | - | Проведение курсов повышения квалификации |
| Внедрение системы процессного управления | Доля регламентированных бизнес-процессов | - | Разработка положений по отдельным бизнес-процессам |
| Использование инструмента бенчмаркинга | Количество составленных аналитических отчетов | - | Анализ деятельности ведущих конкурентов в отрасли |
| Повышение научно-технического потенциала | Доля НМА в общей стоимости внеоборотных активов | 1,5 | Проведение НИОКР совместно с НИИ, сотрудничество с ведущими учеными специалистами в этой области |
| Количество собственных разработок, имеющих практическое применение в производстве (и внедренных в производство) | - | Развитие собственного ТЦПС, увеличение количества собственных разработок, применяемых в производстве |
| \*эти значения выше среднеотраслевых (целевое значение устанавливается, опираясь на опыт доступных конкурентов)  \*\* в планах компании на перспективы стоит цель улучшения финансового положения организации, целевыми значениями выступают среднеотраслевые показатели основных коэффициентов | | | |

*Приложение 36*

**Рекомендованный вариант организационной структуры ООО «РТ»**

****

*Приложение 37*

**Рекомендованный вариант бюджетной структуры ООО «РТ»**



*Приложение 38*

**Взаимосвязь KPI и бюджетов**

| **ЦФО** | **Цель** | **KPI** | **Перспектива ССП** | **Бюджет** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Производство | Повышение производственной эффективности | Соблюдение установленного лимита расходов (факт/план, %) | Бизнес-процессы | Бюджет прямых материальных затрат |
| Выполнение плана производства | Бизнес-процессы | Бюджет производства, бюджет НЗП |
| Потери на брак при производстве | Бизнес-процессы | Бюджет общехозяйственных расходов |
| Фондоотдача | Бизнес-процессы | ББЛ |
| Трудоемкость | Бизнес-процессы | План освоения трудоемкости |
| Коэффициент загрузки оборудования | Бизнес-процессы | - |
| Число случаев травматизма на производстве | Бизнес-процессы | - |
| Своевременная подача заявок в ПК | Бизнес-процессы | БДДС |
| Продажи | Расширение клиентской базы | Рентабельность продаж | Финансы | БДР |
| Количество выигранных тендеров и конкурсов на производство и получение заказов | Клиенты | Бюджет продаж |
| Соответствие фактических расходов плановым (в %) | Бизнес-процессы | Бюджет накладных расходов |
| Доля просроченной дебиторской задолженности | Бизнес-процессы, Клиенты | ББЛ, БДР |
| Своевременная подача заявок в ПК | Бизнес-процессы | БДДС |
| Техническое обслуживание и инфраструктура | Повышение эффективности использования основных средств и их обновления | Выполнение графика ввода новых мощностей в соответствие с планом модернизации | - | - |
| Соответствие фактических расходов плановым (в %) | Бизнес-процессы | Бюджет накладных расходов, инвестиционный бюджет |
| Количество сбоев в работе | Бизнес-процессы | Бюджет накладных расходов |
| Выполнение графиков ремонта оборудования и технической поддержки | Бизнес-процессы | Инвестиционный бюджет, планы осущ. ремонта |
| Выполнение графиков передачи продукции заказчикам | Бизнес-процессы | - |
| Потребление электроэнергии на 1 руб. выручки (энергоэффективность) | Бизнес-процессы | Бюджет накладных расходов |
| Финансы | Управление оборотными средствами и повышение эффективности их использования | Экономия на расходах по финансовой деятельности (в %) | Бизнес-процессы | БДДС |
| Доля несвоевременно проведённых расчётов с контрагентами по вине подразделения | Бизнес-процессы, Клиенты | БДДС |
| Доля просроченной ДЗ | Бизнес-процессы | ББЛ, БДР |
| Отсутствие предъявленных и понесённых штрафных санкций за несвоевременное и некорректное предоставление налоговой декларации | Бизнес-процессы | Бюджет накладных расходов |
| Число просрочек по документообороту (подготовка бюджетов, план-фактный анализ и пр.) | Бизнес-процессы | - |
| Наличие ошибок, выявленных при аудиторской проверке | Бизнес-процессы, Клиенты | - |
| Логистика | Повышение эффективности управления цепочкам поставок, повышение эффективности закупочной деятельности | Соблюдение установленного лимита расходов (факт/план, в %) | Бизнес-процессы | Бюджет накладных расходов, бюджет прямых материальных затрат |
| Экономия на расходах по транспортировке, хранению (%) | Бизнес-процессы | Бюджет накладных расходов |
| Доля своевременных отгрузок | Бизнес-процессы | - |
| Отношение суммы отгрузки к затратам отдела | Бизнес-процессы | Бюджет накладных расходов, бюджет прямых материальных затрат |
| Доля брака при хранении, перемещении | Бизнес-процессы | Бюджет накладных расходов |
| Коэффициент оборачиваемости запасов | Бизнес-процессы | ББЛ, БДР |
| Доля просроченной ДЗ | Бизнес-процессы, Клиенты | ББЛ, БДР |
| Служба качества | Повышение эффективности контроля качества | Соблюдение установленного лимита расходов (факт/план, в %) | Бизнес-процессы | Бюджет накладных расходов |
| Своевременное проведение проверок и испытаний по графику (план/факт, в %) | Бизнес-процессы | - |
| Доля бизнес-процессов, по которым проведена процедура сертификации | Обучение и развитие | Бюджет накладных расходов |
| Количество претензий заказчиков | Клиенты | - |
| Отсутствие предъявленных и понесённых штрафных санкций за выявленные несоответствия стандартам | Бизнес-процессы, Клиенты | Бюджет накладных расходов |
| Работа с персоналом и PR | Повышение эффективности использования трудовых ресурсов, оптимизация численности персонала, организация мероприятий | Соблюдение установленного лимита расходов (факт/план, в %) | Бизнес-процессы | Бюджет затрат |
| Доля своевременно заполненных вакансий | Бизнес-процессы | Управление персоналом |
| Своевременное предоставление ведомостей по заработной плате (факт/план, в %) | Бизнес-процессы | БДДС |
| Доля сотрудников, успешно прошедших испытательный срок | Обучение и развитие | Бюджет накладных расходов |
| Выполнение плана по обучению сотрудников | Обучение и развитие | Бюджет накладных расходов |
| Информационные технологии | Обеспечение бесперебойного функционирования и развития программно-аппаратных комплексов | Соблюдение установленного лимита расходов (факт/план, в %) | Бизнес-процессы | Бюджет накладных расходов |
| Доля удовлетворённых заявок на обслуживание | Бизнес-процессы | - |
| Срок исполнения заявок на обслуживание | Бизнес-процессы | - |
| Отдел внутреннего аудита | Координация и контроль деятельности для повышения эффективности управления | Соблюдение установленного лимита расходов (факт/план, в %) | Бизнес-процессы | Бюджет накладных расходов |
| Своевременное проведение проверок | Бизнес-процессы | - |
| Доля устранённых проблем | Бизнес-процессы | - |
| Обеспечение безопасности | Поддержание высокого уровня безопасности в отношении угроз внешней среды | Соблюдение установленного лимита расходов (факт/план, в %) | Бизнес-процессы | Бюджет накладных расходов |
| Доля предотвращённых угроз безопасности | Бизнес-процессы | - |
| Соблюдение графиков мероприятий по проверке безопасности | Бизнес-процессы | - |
| Юридическое сопровождение | Предупреждение и нейтрализация правовых рисков ведения бизнеса для предотвращения возникновения дополнительных накладных расходов | Соблюдение установленного лимита расходов (факт/план, в %) | Бизнес-процессы | Бюджет накладных расходов |
| Наличие ошибок в юридических документах, которые привели к нарушениям и штрафам вследствие проверок | Бизнес-процессы | Бюджет накладных расходов |
| Своевременное согласование договоров (факт/план, в %) | Бизнес-процессы | - |
| Снижение требований по заявленным к предприятию судебным искам (соотношение заявленной суммы и присужденной, в %) | Бизнес-процессы | Бюджет накладных расходов |
| Процент успешно урегулированных в досудебном порядке претензий контрагентов | Клиенты | - |
| Время ответа на запросы внутренних заказчиков | Бизнес-процессы | - |

*Приложение 39*

**Карта KPI для сотрудников финансового управления**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| KPI | Вес (%) | Ед. измерения | Баз. значение | Норм. значение | Цел. Значение | Комментарии (условия достижения нормативного значения |
| Должность: главный специалист по работе с кредитными учреждениями | | | | | | |
| Своевременное оформление кредитов и их получение | 50 | баллы | 60 | 80 | 100 | В течение двух рабочих дней после подачи документов |
| Экономия на процентах по кредитам (приложение 41) | 40 | % | 0 | 3.48 | 7.06 | Достигается при условии снижения ключевой ставки |
| Качество подготовленной по требованию кредитных учреждений документации | 10 | баллы | 60 | 80 | 100 | Корректное и грамотное составление документации, отражение всех показателей, характеризующих финансовое состояние |
| Должность: Главный специалист по расчетным операциям с банками | | | | | | |
| Использование инструментария "овернайт" | 10 | баллы | 60 | 80 | 100 | Достигается при условии наличия на конец дня свободных ДС (депозит) и при гарантированном поступлении ДС на следующий день (кредит) |
| Отсутствие пеней и штрафов за просрочку выплат по кредитам и займам, начисленных из-за ошибок сотрудника | 30 | баллы | 60 | 80 | 100 | Крайний срок проведения оплаты - последний день по условиям договора |
| Своевременное проведение расчетов с банком | 60 | баллы | 60 | 80 | 100 | Исполнение осуществляется в рамках сроков, обозначенных в кредитном договоре |
| Должность: Главный специалист по расчетным операциям, кроме операций с банками | | | | | | |
| Своевременная подготовка сводного ЕПК | 25 | баллы | 60 | 80 | 100 | До конца последнего рабочего дня недели |
| Тщательная проверка заявок на осуществление оплаты | 25 | баллы | 60 | 80 | 100 | Отсутствие ошибок и превышений лимитов |
| Своевременная подача реестра платежей финансовому директору для согласования | 50 | баллы | 60 | 80 | 100 | До 12 часов рабочего дня |
| Должность: Главный специалист отдела страхования | | | | | | |
| Своевременное заключения договоров страхования | 70 | баллы | 60 | 80 | 100 | При заключении нового договора: до ввода в эксплуатацию страхуемого имущества; при продлении: до дня окончания действия договора |
| Подготовка документов по наступившим страховым случаям | 30 | баллы | 30 | 80 | 100 | Своевременная подготовка полного пакета документов |

*Приложение 40*

**Пример расчета коэффициента результативности и размера премии для главного специалиста по работе с кредитными учреждениями**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| KPI | Вес (%) | Ед. измерения | Баз. значение | Норм. значение | Цел. Значение | Факт. Значение | Индекс KPI |
| Своевременное оформление кредитов и их получение | 50 | баллы | 60 | 80 | 100 | 85 | К1 = (85-60)/(80-60)\*100% = 125% |
| Экономия на процентах по кредитам (приложение 41) | 40 | % | 0 | 3.48 | 7.06 | 3.48 | К2 = (3,48-0)/(3,9-0)\*100% = 89% |
| Качество подготовленной по требованию кредитных учреждений документации | 10 | баллы | 60 | 80 | 100 | 75 | К3 = (75-60)/(80-60)\*100% = 75% |
| от максимально возможной | | | | | | | |

*Приложение 41*

**Порядок расчета индекса по показателю «Экономия на % по кредитам»**

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Экономия на процентах по кредитам |
| Периодичность осуществления расчетов | Ежемесячно |
| Текущая ставка по кредиту | 11.5% |
| Новая ставка по кредиту | 11.1% |
| Базовое значение | 0% |
| Нормативное значение | 3.48% |
| Целевое значение | 7.06% |
| Расчет | KPI факт. = (% платеж тек. - % платеж нов.)/% платеж тек. = 3,48% индекс KPI = (3,48-0)/(3,9-0)\*100% = 89% |

*Приложение 42*

**Пример расчета базовых, нормативных и целевых значений показателя KPI «экономия на % по кредитам»**

Аннуитетная схема погашения (% начисляются в конце периода)

Ключевая ставка ЦБ 7,5% (с 12.02.2018)

Переменная составляющая, % от 3,2 до 4

Величина кредита, руб. 100 000

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Величина ставки при снижении переменной составляющей | | | | | | | | Текущая ставка |
| Переменная составляющая, % | 3.2 | 3.3 | 3.4 | 3.5 | 3.6 | 3.7 | 3.8 | 3.9 | 4 |
|
| ставка % | 10.7 | 10.8 | 10.9 | 11 | 11.1 | 11.2 | 11.3 | 11.4 | 11.5 |
| Сумма выплаты по кредиту | -7925 | -7921 | -7917 | -7913 | -7910 | -7906 | -7902 | -7899 | -7895 |
|
| Выплата % | 908 | 917 | 925 | 934 | 943 | 951 | 960 | 968 | 977 |
| Аннуитет | -8833 | -8838 | -8842 | -8847 | -8853 | -8857 | -8862 | -8867 | -8872 |
| Остаток по кредиту | 91167 | 91162 | 91158 | 91153 | 91147 | 91143 | 91138 | 91133 | 91128 |
| Экономия на % (абсолютная) | 69 | 60 | 52 | 43 | 34 | 26 | 17 | 9 | 0 |
|
| Экономия на % (относительная) | 7.06 | 6.14 | 5.32 | 4.40 | 3.48 | 2.66 | 1.74 | 0.92 | 0 |
|
|  | Целевое значение |  |  |  | Норм. значение |  |  |  | Базовое значение |
|

*Приложение 43*

**Пример определения фактического значения по показателю «Экономия на % по кредитам» (фрагмент бюджета)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Информация по объекту | | | | Показатель | Бюджет | Январь | Февраль | Март |
| Кредитор | | ПАО Сбербанк России | | Сумма кредита на начало периода | Баланс на начало | 100000 | - | - |
|
| № договора | | 71 | | Ставка % годовых | Справочно | 11.5 | - | - |
|
| Дата договора | | 01.01.2018 | | Привлечение кредита | БДДС (+) | 100000 | - | - |
| Валюта договора | | руб. | | Погашение кредита | БДДС (-) | -7895 | 7972 | -8050 |
| Дата получения | | 01.01.2018 | | Сумма кредита на конец периода | Баланс на конец | 92105 | 84133 | 76083 |
|
| Дата возврата | | 01.01.2019 | | Начисл. % за период | ОПУ (-) | 977 | 900 | 822 |
| Срок договора | | 1 год (12 месяцев) | | Уплата % за период | БДДС (-) | 943 | 868 | 793 |
|  |  |  |  | Новая ставка % | 11.1% |  |  |  |
|  |  |  |  | Экономия на % (абсолютная) | 34 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | Экономия на % (относительная) | 3.48 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

*Примечание:* аннуитетная схема погашения кредита (% начисляются в конце периода)

*Приложение 44*

**Рекомендации для ООО «РТ», направленные на решение проблем компании**

|  |  |
| --- | --- |
| Проблемы | Рекомендации |
| Отсутствие четко сформулированной стратегии | У ООО "РТ" есть четко сформулированные миссия, ценности и видение, но нет четко сформулированной стратегии. ООО "РТ" рекомендуется проводить стратегию дифференциации, которая заключается в создании уникального товара в отрасли. |
|
|
|
| Проблемы построение организационной структуры | Представляется целесообразным объединение некоторых функциональных подразделений, которые дублируют функции друг друга, или объединение которых позволит оптимизировать процесс производства. Рекомендуется переход к матричной структуре. |
|
|
|
| Проблемы построение бюджетной структуры | Включение в бюджетную структуру недостающих бюджетов для улучшения качества принимаемых управленческих решений: • Бюджет себестоимости реализованной продукции • Бюджет остатков сырья и материалов • Бюджет остатков незавершённого производства (НЗП) |
|
|
|
| Проблемы автоматизации бюджетирования | Внедрение ERP системы SAP. |
| Неудовлетворительная система мотивации и низкий уровень дисциплины в отношении выполнения требований регламентирующих документов | Рекомендуется построение системы мотивации на основе KPI, установленных для каждого сотрудника организации:  • размер премии должен зависеть от степени достижения целевых значений показателей • ужесточение дисциплины исполнения регламентирующих документов за счёт включения качественных критериев оценки работы |
| Цифровизация бюджетирования | Использование предписывающей аналитики |

1. Аликбеков Ш.И., Ибрагимова А.Х. Стратегическое бюджетирование в нефтегазодобывающем производстве / Ш.И. Аликбеков // Научные труды. Бухгалтерский учет. – 2014. №6. [↑](#footnote-ref-2)
2. Иванов, Е.А. Бюджетирование в учётно-аналитических системах многосегментных организаций: монография / Е.А. Иванов.-М.:ИНФРА-М, 2013.-С.26. [↑](#footnote-ref-3)
3. Кунах, Ю.В. С трагическое управление предприятием на основе бюджетных моделей моделей: дис. канд. экон. наук: 08.00.05. - Ставрополь, 2008. [↑](#footnote-ref-4)
4. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник. – М.: Гардарика. 1998. – 296 с. [↑](#footnote-ref-5)
5. Higgins, J.M. Organizational Policy and Strategic Management. – Chicago: The Dryden Press, 1983. 576p. [↑](#footnote-ref-6)
6. Shendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Disciplne – Academy of Management Proceedings, 1972. 432p. [↑](#footnote-ref-7)
7. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. 2-е изд., доп. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 376 с. [↑](#footnote-ref-8)
8. Новоселова Е.С. Роль и место стратегического управления в механизме управления предприятием аква- и марикультуры / Е.С. Новоселова // Научные труды Дальневосточного государственного технического рыбохозяйственного университета. – 2008. №20. – С. 338. [↑](#footnote-ref-9)
9. Новоселова Е.С. Роль и место стратегического управления в механизме управления предприятием аква- и марикультуры. С. 339 [↑](#footnote-ref-10)
10. Новоселова Е.С. Роль и место стратегического управления в механизме управления предприятием аква- и марикультуры. С. 339 [↑](#footnote-ref-11)
11. Bain&Company. Management Tools and Trends 2009. [↑](#footnote-ref-12)
12. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес. 2004. – 416 с. [↑](#footnote-ref-13)
13. Ивашкевич, В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник для вузов. – М.: Экономистъ, 2006. – 619 с. [↑](#footnote-ref-14)
14. Шим, Д.К., Сигел Д.Г. Методы управления стоимостью и анализа затрат. – М.: Филин, 2007. – 344 с. [↑](#footnote-ref-15)
15. Сутягин В.Ю. Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент реализации стратегии предприятия // URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-kak-effektivnyy-instrument-realizatsii-strategii-razvitiya-predpriyatiya> (дата обращения: 19.10.2017) [↑](#footnote-ref-16)
16. Бойко Н.Е. Интеграция сбалансированной системы показателей в систему управления предприятием // Известия Российского педагогического университета им. А.И. Герцена. 2007. №43. С.58-60. [↑](#footnote-ref-17)
17. Каплан, Р.С. Нортон, Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/ М.: Олимп-Бизнес 2003. – С.27 [↑](#footnote-ref-18)
18. Сутягин В.Ю. Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент реализации стратегии предприятия // URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-kak-effektivnyy-instrument-realizatsii-strategii-razvitiya-predpriyatiya> (дата обращения: 19.10.2017) [↑](#footnote-ref-19)
19. Каплан, Р.С. Нортон, Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/ М.: Олимп-Бизнес 2003. – С.31 [↑](#footnote-ref-20)
20. Иванов, Е.А. Бюджетирование в учётно-аналитических системах многосегментных организаций: монография / Е.А. Иванов.-М.:ИНФРА-М, 2013.-С.79. [↑](#footnote-ref-21)
21. Бюджетирование: шаг за шагом. 2-е изд., дополн./ Е. Добровольский [и др.] – СПб.: Питер,2011. – С.132. [↑](#footnote-ref-22)
22. http://mirznanii.com/a/247502/printsipy-razrabotki-klyuchevykh-pokazateley-effektivnosti-kpe-dlya-promyshlennykh-predpriyatiy (Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения Данилин Олег - Ernst & Young) [↑](#footnote-ref-23)
23. http://www.ace-consulting.ru/page/kpi [↑](#footnote-ref-24)
24. Ковалёв, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практик / В.В. Ковалёв – М.: Проспект, 2013. – С.434. [↑](#footnote-ref-25)
25. Шим, Джай К. Основы бюджетирования и больше. Справочник по составлению бюджетов: пер. с англ./ Джай К. Шим, Джойл Г. Сиел; под общ. Ред. В.А. Плотникова. – М.: Вершина, 2007. – С.96. [↑](#footnote-ref-26)
26. Садовская, И.Б. Бюджетирование в управленческом учёте: институциональные ограничения / И.Б. Садовская // URL: Научная библиотека КиберЛенинка: <http://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetirovanie-v-upravlencheskom-uchete-institutsionalnye-ogranicheniya#ixzz4NTI5q96H> (дата обращения: 19.10.2017). [↑](#footnote-ref-27)
27. Kim, Y.H., Sting, F.J., Loch, C.H. Top-down, bottom-up, or both? Toward an integrative perspective on operations strategy formation// [SCOPUS]/ Operations Management. 2014. №32 (7-8), Р.464. URL: <http://proxy.library.spbu.ru:2055/science/article/pii/S0272696314000643> (дата обращения: 26.11.2017). [↑](#footnote-ref-28)
28. Being digital Nicolas Negroponte 1996 by Vintage Books in NY 255p [↑](#footnote-ref-29)
29. International Data Corporation - международная исследовательская и консалтинговая компания, основанная в 1964 году и занимающаяся изучением мирового рынка информационных технологий и телекоммуникаций. [↑](#footnote-ref-30)
30. Accenture - консалтинговая компания, оказывающая услуги организациям по консультированию в сферах стратегического планирования, оптимизации и организации аутсорсинга бизнес-процессов, управления взаимоотношениями с клиентами, управления логистическими процессами, управления персоналом, внедрения информационных технологий. [↑](#footnote-ref-31)
31. PWC - международная сеть компаний, предлагающих профессиональные услуги в области консалтинга и аудита [↑](#footnote-ref-32)
32. McKinsey - международная консалтинговая компания, специализирующаяся на решении задач, связанных со стратегическим управлением [↑](#footnote-ref-33)
33. Capgemini — одна из крупнейших в мире консалтинговых компаний в сфере менеджмента и информационных технологий [↑](#footnote-ref-34)
34. MIT Sloan School of Management - международная бизнес-школа при Массачусетском технологическом институте в Кембридже США штат Массачусетс. [↑](#footnote-ref-35)
35. 35-40 Давыденко Е.А. Эволюция концепции сбалансированной системы показателей: от истоков к цифровому предприятию // Российское предпринимательство. 2018, Том 19, № 2, С. 457-472. [↑](#footnote-ref-36)
36. 41 Мощенко Н.П. Разработка аналитического баланса, горизонтальный и вертикальный анализ / Н.П. Мощенко. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/razrabotka-analiticheskogo-balansa-gorizontalnyy-i-vertikalnyy-analiz> (дата обращения: 27.10.2017) [↑](#footnote-ref-37)
37. 42 Ковалев В.В. Анализ финансовой отчетности. Учебное пособие / Ковалев В.В., Ковалев Вит.В.// «ТК Велби». - 2006. – С. 441 [↑](#footnote-ref-38)
38. 43 Чернова Е.Г. Теория антикризисного управления: Рабочая тетрадь-конспект. 2-е изд., испр. и доп.- СПб.: ЭФ СПбГУ, 2013 – 67с. [↑](#footnote-ref-39)
39. 44 «СПАРК» — система анализа рынков и компаний spark-interfax.ru [↑](#footnote-ref-40)
40. 45 Чернова Е.Г. Теория антикризисного управления: Рабочая тетрадь-конспект. 2-е изд., испр. и доп.- СПб.: ЭФ СПбГУ, 2013 – 67с. [↑](#footnote-ref-41)
41. 46 Ковалёв, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалёв – М.: Проспект, 2013. – 567 с. [↑](#footnote-ref-42)
42. 47 ROE = (Чистая прибыль/Выручка)\*(Выручка/Активы)\*(Активы/Собственный капитал) = Рентабельность по чистой прибыли\*Оборачиваемость активов\*Финансовый леверидж [↑](#footnote-ref-43)
43. 48 В.В. Зябриков Общий менеджмент: Курс лекций: 2-е изд., испр. и доп. СПб.: ЭФ СПбГУ, 2015. – С.84. [↑](#footnote-ref-44)
44. 49 <http://gaap.ru/articles/Soglashenie-o-celyah-ili-Chto-takoe/> (дата обращения: 25.02.2018) [↑](#footnote-ref-45)
45. 50 Waller M.A., Fawcett S.E. Data science, predictive analytics, and big data: a revolution that will transform supply chain design and management / M.A. Waller // Journal of Business Logistics, vol. 34 – 2013. № 2. - pp. 77–84. [↑](#footnote-ref-46)
46. 51 Delen D., Demirkan H. Data, information and analytics as services. – 2013. [↑](#footnote-ref-47)
47. 52 Sappelli M. et al. A Vision on Prescriptive Analytics //ALLDATA 2017. – 2017. – С. 54. [↑](#footnote-ref-48)
48. 53 Delen D., Demirkan H. Data, information and analytics as services. – 2013. [↑](#footnote-ref-49)
49. 54 Chanda E.K. (2018) Network Linear Programming Optimisation of an Integrated Mining and Metallurgical Complex. In: Dimitrakopoulos R. (eds) Advances in Applied Strategic Mine Planning. Springer, Cham [↑](#footnote-ref-50)
50. 55 Бойко, И.П. Лекции по курсу «Экономика предприятия и предпринимательства». Лекция 6. Затраты предприятия / И.П. Бойко – изд. центр экономического факультета СПбГУ, 2015. – С.10. [↑](#footnote-ref-51)
51. 56 Ковалёв, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика: монография / В. В. Ковалев. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ПРОСПЕКТ, 2013. – С. 431. [↑](#footnote-ref-52)
52. 57 Бюджетирование: шаг за шагом. 2-е изд., дополн./ Е. Добровольский [и др.] – СПб.: Питер,2011. – С.87. [↑](#footnote-ref-53)
53. 58 Егорушков, А.Н. Бюджетирование как технология управления: теоретические основы и концепции/ А.Н. Егорушков //Прикладная информатика. – 2009. №2. – С.38. [↑](#footnote-ref-54)
54. 59 Шевчук, Д.А. Бюджетирование: самоучитель /Д.А. Шевчук - М.: ЭКСМО. – С.16. [↑](#footnote-ref-55)
55. 60 Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : учебник для бакалавриата и магистратуры / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – С.26. [↑](#footnote-ref-56)
56. 61 Sandalgaard, N. Uncertainty and budgets: An empirical investigation Baltic Journal of Management Volume 7, Issue 4, October 2012, Pages 397-415 DOI: 10.1108/17465261211272157 https://proxy.library.spbu.ru:2092/record/display.uri?eid=2-s2.0-84867838127 [↑](#footnote-ref-57)
57. 62 Иванова, М.М. Модель Beyond Budgeting как альтернатива традиционному бюджетированию Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: экономика и право М. Изд-во: Научные технологии №1-2 2013 С.22. [↑](#footnote-ref-58)
58. 63 Швецова, Е.А. Традиционная система бюджетирования как фактор, замедляющий генерирование денежного потока организации УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАУКИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

    Издательство: Издательский дом "Реальная экономика" (Санкт-Петербург) том №1 2014 354-357 с. [↑](#footnote-ref-59)