Санкт-Петербургский государственный университет

**ЩЕРБИН Артур Владимирович**

**Выпускная квалификационная работа**

**СИСТЕМА ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Направление 38.03.01 «Экономика»

Основная образовательная программа бакалавриата «Экономика»

Профиль «Экономика фирмы и управление инновациями»

Научный руководитель: д.э.н., профессор

ОСИПОВ Сергей Владимирович

Рецензент: к.э.н., доцент

ЗЯБРИКОВ Владимир Васильевич

Санкт-Петербург

2018

СОДЕРЖАНИЕ

[Введение 3](#_Toc513815269)

[Глава 1. Понятие и сущность финансового контроллинга 6](#_Toc513815270)

[1.1 Общее понятие, цели и задачи финансового контроллинга 6](#_Toc513815271)

[1.2 Организационный и технический аспекты создания системы контроллинга 13](#_Toc513815272)

[1.3. Инструменты финансового контроллинга 17](#_Toc513815273)

[Глава 2. Оценка целесооразности расширения ассортимента ООО «М. Руском» с применением инструментов финансового контроллинга 29](#_Toc513815274)

[2.1 Общая информация о компании и практическом исследовании 29](#_Toc513815275)

[2.2 Анализ рынка, коммерческих предложений и каналов сбыта 31](#_Toc513815276)

[2.3 Составление мастер-бюджета для проекта на прогнозный период в один год 37](#_Toc513815277)

[2.4 Анализ рисков реализации проекта 43](#_Toc513815278)

[Заключение 48](#_Toc513815279)

[Список использованных источников 50](#_Toc513815280)

[Приложение 1. Примеры продукции Pink S. r.l 52](#_Toc513815281)

[Приложение 2. Исходные данные по предложениям на полках магазинов г. Санкт-Петербурга и интернет-сайтах магазинов 53](#_Toc513815282)

# ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В современных экономических реалиях, характеризующихся постоянным ростом влияния бизнеса на жизнь человечества, постоянными и ускоряющимися изменениями рыночной среды, число управленческих взаимосвязей внутри предприятия неуклонно растёт. С ростом предприятия, его движением по кривой жизненного цикла, функции управления предприятием, ранее исполнявшиеся линейными менеджерами, передаются в обособленные функциональные отделы.

По мере роста масштабов деловой активности производится диверсификация бизнеса как необходимое условие развития и продолжения деятельности. Диверсификация часто влечёт за собой построение дивизиональной структуры управления, внутри дивизионов может сохраняться линейно-функциональная структура, может появляться матричная структура. На разных уровнях управления возникают проектные звенья.

Комплексные структуры управления позволяют решать разнообразные задачи и оперативно реагировать на требования конкурентного рынка. Тем не менее, они имеют ряд проблем:

- размывание ответственности за конечный результат деятельности за отчётный период;

- конкуренция за ресурсы между отдельными дивизионами и функциональными звеньями;

- вероятность ослабления синергии между отдельными дивизионами;

- нарушение координации и принципа единоначалия[[1]](#footnote-1).

Как следствие, появляется необходимость в сборе информации для верной интерпретации получаемых за период результатов деятельности, мониторинга использования ресурсов и построения системы исследования факторов успеха дивизионов, подразделений, отделов, проектных команд, прогнозирования и планирования развития предприятия в целом, координации деятельности подразделений предприятия.

По нашему мнению, несистематизированная реализация перечисленных мероприятий внутри предприятия является неэффективной. Передача таких мероприятий на аутсорсинг также неэффективна по причинам высокой стоимости услуг консультантов, большого объёма работ и высоких требований к оперативности обработки данных. Эти причины, как мы считаем, позволяют обратить внимание на деятельности в рамках менеджмента, которая в российской деловой и научной литературе известна под названиями контроллинг и управленческий учет.

С другой стороны, одним из ключевых объектов управления в контексте деятельности предприятия являются финансы. «Логика здесь достаточно очевидна, поскольку финансовые потоки в компании представляют собой, по сути, её кровеносную систему»[[2]](#footnote-2). Кроме того, любые управленческие решения руководства предприятия отражаются в финансовой отчётности, что позволяет использовать её как инструмент контроля и координации действий менеджеров.

Следует отметить, что контроллинг можно выделить в процессе менеджмента, осуществляемого над любым объектом управления. Таким образом, на стыке финансового менеджмента и контроллинга мы имеем актуальную концепцию, которая называется финансовым контроллингом.

Новизна и актуальность тематики заключаются в том, что концепция финансового контроллинга редко применяется на российских предприятиях. Кроме того, использование концепции финансового контроллинга ориентирует предприятие на управление своей стоимостью, что в настоящий момент считается приоритетной целью для любой фирмы.

**Цель и задачи исследования.** Целью исследования является оценка целесообразности расширения ассортимента ООО «М. Руском» с применением инструментов финансового контроллинга. Для достижения цели необходимо было решить следующие **задачи:**:

1. проанализировать существующие в литературе определения контроллинга и управленческого учета и объяснить связь двух понятий;
2. охарактеризовать контроллинг в сфере финансового менеджмента;
3. рассмотреть организационную и техническую базу системы финансового контроллинга;
4. рассмотреть набор инструментов системы финансового контроллинга;
5. оценить текущее рыночное положение компании ООО «М. Руском»;
6. оценить влияние расширения ассортимента на деятельность ООО «М. Руском».

**Объект и предмет исследования.** Объектом исследования является финансовый контроллинг в деятельности предприятия. Предметом исследования является применение инструментов финансового контроллинга при анализе расширения ассортимента ООО «М. Руском».

**Теоретической и методологической основой исследования** послужили работы зарубежных и отечественных авторов по контроллингу, менеджменту, экономике предприятия, финансовому менеджменту, управленческому учету, материалы электронных изданий и данные, полученные в рамках наблюдений в ходе практической деятельности автора.

**Структурно** работа разделена на введение, две главы, состоящие из семи параграфов, заключение, список использованных источников и два приложения. Первая глава в большей степени ориентирована на описание теоретической базы контроллинга в сфере финансового менеджмента, а также включает описание организационной и технической базы контроллинга и анализ инструментов, применяемых на оперативном и стратегическом уровнях финансового контроллинга. Вторая глава посвящена описанию деятельности ООО «М. Руском» и оценке влияния предполагаемого расширения ассортимента компании на ее деятельность с применением инструментов финансового контроллинга.

# ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА

## 1.1 Общее понятие, цели и задачи финансового контроллинга

Для того, чтобы ответить на вопрос, чем является финансовый контроллинг, необходимо рассмотреть две стороны этого понятия. Во-первых, необходимо выявить, что представляет из себя контроллинг в целом. Во-вторых, необходимо перенести это представление в область финансового менеджмента.

Концепция контроллинга в отечественной литературе широко представлена работами как отечественных авторов, так и переводами зарубежных немецкоязычных работ. Тем не менее, отсутствуют англоязычные (как оригинальные, так и переводные) издания по данной тематике. Это сигнализирует либо о том, что контроллинг является специфическим для стран континентальной традиции, либо о том, что в англоязычной литературе распространен другой термин, обозначающий то же явление.

В пользу второго утверждения мы можем привести мнение Ананькиной Е.А. и др., пишущих: «В Великобритании и США укоренился термин “управленческий учет” (managerial accounting, management accounting), хотя работников, в чьи должностные обязанности входит ведение управленческого учета, там называют контроллерами (controller)»[[3]](#footnote-3). Отсюда возникает вопрос о том, как связаны два этих явления. Те же авторы утверждают, что «термин “контроллинг” более информационно емкий, он передает характер этого современного явления в управлении и включает в себя не только чисто учетные функции, но и весь спектр управления процессом достижения конечных целей и результатов фирмы»[[4]](#footnote-4). Необходимо проанализировать данное утверждение с помощью сопоставления определений контроллинга и управленческого учета, определения их положения относительно друг друга. Важность данной научной проблемы отмечается также д.э.н., проф. Вахрушиной. Данный автор «разделяет недоумение Л.Н. Юдиной по поводу странной ситуации, сложившейся в России: исследования по контроллингу и управленческому учету идут, как правило, параллельно друг другу. Ученые, работающие над проблемами управленческого учета, оставляют без внимания публикации, посвященные контроллингу, и наоборот»[[5]](#footnote-5).

Вначале рассмотрим набор определений контроллинга. А. Дайле в книге «Практика контроллинга» не дает четкого определения контроллинга, однако говорит о менеджере в сфере контроллинга следующее: «контроллер должен думать о создании аппарата планирования и регулирования и стремиться оказывать воздействие на получение предприятием прибыли»[[6]](#footnote-6). Отметим мнение автора относительно управленческого учета: «Когда речь идет о практике контроллинга, имеются в виду не цифры в духе обычной отчетности за истекший период, а поддержка усовершенствований, т.е. так называемый управленческий учет»[[7]](#footnote-7). Таким образом, в понимании автора практика контроллинга есть управленческий учет, а контроллер (практик) использует управленческий учет для создания и функционирования аппарата планирования и контроля на предприятии, чтобы достичь определенной цели (в данном случае прибыли).

Х. Ширенбек в книге «Экономика предприятия» рассуждает о том, чтозадача системы контроллинга – «комплексный и динамичный процесс менеджмента интегрировать, объективизировать и систематизировать», т.е. «образовывать противовес нерациональному в решениях менеджера»[[8]](#footnote-8). Кроме того, автор утверждает, что к контроллингу можно отнести все вспомогательные процессы в менеджменте («планирование и контроль; сбор данных, их оценка и интерпретация; структурирование и координирование»), которые «должны поддерживать эту центральную функцию – “решать и распоряжаться”»[[9]](#footnote-9). Автор, таким образом, выделяет контроллинг как нечто особенное, возникающее (или даже составляющее особую часть) в процессе менеджмента.

Е.А. Ананькина и др. дают такое определение: контроллинг – «функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений»[[10]](#footnote-10). Контроллинг, рассуждают авторы, «переводит управление на качественно новый уровень. Контроллинг (управление управлением) является своеобразным механизмом саморегулирования на предприятии, обеспечивающим обратную связь в контуре управления»[[11]](#footnote-11). Помимо комментирования – предоставления информации для осуществления управленческого процесса, авторы особо указывают на обеспечение обратной связи в контуре управления. Согласно В.В. Зябрикову, обратная связь – «обратное воздействие объекта на субъект управления, позволяющее субъекту управления оценить степень выполнения своей команды (управляющего воздействия)»[[12]](#footnote-12).В широком понимании речь идет о функции контроля в менеджменте, который можно понимать как «учет и анализ результатов работы, проверка выполнения работы в соответствии с утвержденным планом, изданными приказами и установленными принципами»[[13]](#footnote-13). То есть, контроллинг в понимании Ананькиной Е.А. и др. частично приобретает функции менеджмента, хотя и «не подменяет собой управление предприятием»[[14]](#footnote-14).

Шляго Н. Н определяет контроллинг следующим образом: «В практическом плане контроллинг представляет собой совокупность управленческих технологий (инструментов), формирующих методико-аналитическую основу управленческого процесса. Информационную основу контроллинга образует управленческий учет»[[15]](#footnote-15). Т.е. контроллинг – это набор технологий (методов анализа информации системы управленческого учета), позволяющих осуществлять управление (принятие решений).

Осипов С. В. полагает, что контроллинг – это система управления предприятием, создаваемая и расширяемая «с целью оказания помощи в достижении целей предприятия и обеспечения его выживаемости в постоянно меняющихся условиях», «очередной этап в развитии менеджмента», а также своего рода «управление управлением»[[16]](#footnote-16). Задачами выделены организация планирования как «методическое сопровождение и координация всего процесса планирования»[[17]](#footnote-17) и анализ фактических данных. Здесь мы вновь столкнулись с функцией поддержки в достижении целей, а также со взглядом, согласно которому контроллинг пересекается с менеджментом.

Существует также критический взгляд на понятие контроллинга. Волкова О.Н. утверждает, что контроллинг – это«немецкая концепция производственного учета, делающая упор в первую очередь на контроле за поведением и уровнем затрат и уже во вторую – на калькуляции себестоимости»[[18]](#footnote-18). В то же время автор критикует отечественную литературу за то, что понятие контроллинга в ней «может означать все что угодно, от управленческого учета в целом до систем контроля производственных процессов»[[19]](#footnote-19).

Можем заключить, что во всех рассмотренных определениях контроллинга так или иначе указано, что суть контроллинга состоит в информационной поддержке принятия решений на предприятии. Однако, три определения указывают также на то, что контроллинг занимает особое положение в менеджменте предприятия. Впоследствии мы обратим внимание на коллизию между контроллингом и менеджментом, а сейчас рассмотрим некоторые определения управленческого учета.

В целом, взгляды авторов на суть управленческого учета не имеют существенных различий. По мнению Р. Гаррисона[[20]](#footnote-20), управленческий учет – это часть процесса учета, направленная на предоставление информации менеджерам для использования внутри организации. Волкова О.Н. пишет, чтоуправленческий учет – «система информационного обмена организации, предназначенная для принятия управленческих решений, направленных на достижение целей всей организации»[[21]](#footnote-21). Каверина О.Д. отметила, чтоуправленческий учет – «поставщик информации для клиента-менеджера»[[22]](#footnote-22). Министерство экономического развития РФ дает такое определение: управленческий учет – «процесс идентификации, измерения, накопления, анализа, подготовки, интерпретации и представления финансовой и нефинансовой информации, на основании которой руководство предприятия принимает оперативные и стратегические решения»[[23]](#footnote-23).

Сопоставление определений приводит нас к выводу, что существует почти полное совпадение контроллинга и управленческого учета: оба понятия описывают процессы, связанные с обработкой различной информации. Результаты обработки позволяют менеджерам принимать решения, направленные на достижение целей организации. Понимание контроллинга как прогрессивного этапа в развитии менеджмента, по-видимому, является специфическим для России, где до середины 1990-х годов управленческий учет на предприятиях не функционировал. В частности, на это указывает д.э.н., проф. Вахрушина М.А. в своей статье «Проблемы и перспективы развития российского управленческого учета»: «В отличие от зарубежных стран с развитой рыночной экономикой, имеющих богатый опыт и устоявшиеся традиции в области управленческого учета, к самому понятию “управленческий учет” Россия обратилась лишь в середине 1990-х гг»[[24]](#footnote-24).

Также, выделение контроллинга как формы менеджмента не позволяет отделить контроллинг от процесса управления предприятием, что создает терминологическую путаницу. Напрмер, Мескон и др. приводят такое определение управления: это «процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации»[[25]](#footnote-25). К.э.н., доц. Зябриков В.В. утверждает, что менеджмент – «наука управления поведением работника, рабочей группы (бригады), фирмы, а также логистическими и финансовыми процессами, представляющая собой систему принципов и методов, способствующих правильному формулированию и оптимальному достижению целей фирмы»[[26]](#footnote-26). Очевидно, что процессы, связанные с информационной поддержкой принятия решений, невозможно считать более высоким этапом в развитии менеджмента, так как это либо часть процессов менеджмента (информационная поддержка планирования, информационная поддержка организации и т.д.), либо один из методов или инструментов менеджмента.

Таким образом, мы считаем неоправданными:

1. выделение отдельных частей внутренних процессов менеджмента в какую-либо обособленную и стоящую над менеджментом деятельность;
2. разграничение между «контроллингом» и управленческим учетом.

Позиция автора данной работы состоит в том, что понятия «контроллинг» и «управленческий учет» являются синонимичными: это информационная система, роль которой состоит в обработке экономической информации и приведении ее в форму, позволяющую менеджерам принимать управленческие решения, ведущие к достижению какой-либо цели. Управленческий учет не ограничен какой-либо одной функцией менеджмента: генерируемая информация может использоваться и при планировании, и при организации, и при осуществлении руководства, и при контроле. Кроме того, управленческий учет также не ограничен уровнями управления и может быть полезен как в стратегическом, так и в оперативном управлении предприятием.

Теперь необходимо рассмотреть возможности применения управленческого учета в одной из функциональных областей управления предприятием – финансовом менеджменте. Вначале рассмотрим, чем является финансовый менеджмент.

Дж. К. Ван Хорн понимает финансовый менеджмент как «управление движением капитала»[[27]](#footnote-27) как со стороны источников средств, так и со стороны направлений их вложения, «в соответствии с определенным планом»[[28]](#footnote-28). Основная цель финансового менеджмента, в понимании автора, состоит в «эффективном наращивании и распределении капитала».

Ковалев В.В. рассматривает финансовый менеджмент как «связующее звено между теорией финансов и бухгалтерским учетом»[[29]](#footnote-29). Целью финансового менеджмента является оптимизация финансовой модели фирмы, при этом, по мнению автора, наилучшей из моделей является бухгалтерский баланс фирмы. Для реализации данной цели реализуются функции финансового менеджмента. Основные функции непосредственно финансового менеджмента – инвестиционно-распределительная (оптимизация актива), фондообразующая (оптимизация пассива) и обеспечивающая (удовлетворение финансовых интересов заинтересованных лиц).

Е. Брайхем, Дж. Хьюстон (E. Brigham, J. Houston)[[30]](#footnote-30) представляют относительно расширенную трактовку финансового менеджмента. По их мнению, выделяются три взаимосвязанных сферы финансов, необходимых для изучения в связи с работой фирмы:

- корпоративные финансы: оптимизация активов и пассивов компании, ведущая к максимизации стоимости компании;

- рынки капитала: финансовых рынки, предоставляющие капитал финансовые институты (банки, страховые компании, инвестиционные фонды и проч.), использующие капитал фирмы и индивиды, государство как регулятор денежной массы и торговли ценными бумагами, а также образуемые на данных рынках цены финансовых активов;

- инвестиции: оценка ценных бумаг, портфельная теория, анализ рыночной ситуации и поведенческая теория финансов.

Понимание взаимосвязи процессов в представленных сферах важно для финансового менеджера, так как позволяет принимать обоснованные решения в соответствии с целями компании. Целью финансовых менеджеров компании является максимизация стоимости компании:

- в долгосрочном периоде, т.е. рост стоимости должен быть устойчивым;

- в соответствии с этическими нормами, требованиями законов и общества.

Можно заключить, что финансовый менеджмент – это деятельность по оптимизации финансовых отношений предприятия. Критерием оптимизации является максимизация стоимости компании. Возможности оптимизации ограничены:

- необходимой ритмичностью инвестиций (актив) и расчетов по обязательствам (пассив);

- рыночными ценами на факторы производства и технологии (актив) и на финансовые ресурсы (пассив);

- требованиями закона (обязательные платежи, раскрытие информации) и общества (требования рынка, этические нормы).

В рамках финансовых отношений существует большой выбор возможностей для оптимизации. Управленческий учет, следовательно, должен предоставлять релевантную информацию, которая способствует выбору наиболее подходящих путей оптимизации. Процесс предоставления релевантной информации, способствующий выбору наиболее подходящих путей оптимизации финансовых отношений предприятия можно охарактеризовать как управленческий учет в сфере финансового менеджмента, или, что синонимично, финансовый контроллинг.

Отметим здесь одну особенность, связанную с ключевой целью финансового менеджмента – максимизацией стоимости компании. Как утверждает Брейли[[31]](#footnote-31), в некоторой степени решения о финансировании менее важны, нежели решения об инвестировании. Финансовые менеджеры говорят, что «стоимость создается преимущественно активной стороной баланса». Решения о финансировании не увеличивают стоимость так, как хорошие инвестиционные решения, но они могут разрушить стоимость, если они являются необоснованными либо если они вдруг перечеркиваются плохими новостями. Таким образом, при осуществлении управленческого учета целесообразно сосредоточиться на сборе информации, позволяющей анализировать возможные инвестиционные решения.

Поскольку инвестиционные решения сопряжены с неопределенностью (соответственно, с риском), информация, предоставляемая системой финансового контроллинга (управленческого учета в сфере финансового менеджмента) должна позволять управлять инвестиционными и финансовыми рисками. Это значит, что ключевой задачей финансового контроллинга является изучение вариантов инвестиционных решений и анализ сопряженных с ними рисков.

По итогам данного этапа работы можно сделать следующие выводы. Несмотря на двойную терминологию, принятую в отечественной литературе, можно утверждать, что понятие контроллинга совпадает с общепринятым понятием управленческого учета. В финансовом менеджменте – деятельности по управлению финансовыми отношениями фирмы с целью максимизации ее стоимости – роль управленческого учета состоит, главным образом, в предоставлении релевантной информации, позволяющей принимать взвешенные инвестиционные решения и управлять присущими им рисками.

## 1.2 Организационный и технический аспекты создания системы контроллинга

Организация системы контроллинга (управленческого учета) и внедрение ее в управление предприятием зависят от воли собственников либо высокопоставленных менеджеров предприятия. Главным критерием образования системы контроллинга на предприятии является экономическая целесообразность, т.е. превышение выгод от внедрения системы над издержками ее создания. На это особо указывает Волкова О.Н.: «Выгоды от функционирования системы управленческого учета должны быть существенно выше затрат на ее поддержание. Информационный обмен учетно-управленческими данными должен приносить организации пользу в виде снижения транзакционных и прочих затрат»[[32]](#footnote-32).

По мнению А.М. Карминского и С.Г. Фалько, предпосылками к созданию контроллинга (побудительными мотивами) являются, в основном, негативные факторы, которые характеризуют компанию, находящуюся в предкризисной фазе. В такой компании управление носит интуитивный и реактивный характер, а информационные потоки задействуются крайне слабо либо являются некачественными.

Процесс внедрения начинается с принятия решения о разработке системы управленческого учета для предприятия. Авторы предупреждают, что не следует принимать такое решение при резком спаде в показателях деятельности ввиду затратности процесса и психологических причин.

Если условия позволяют, начинается формирование инструментальной базы контроллинга, и создается служба (отдел) контроллинга (в общем понимании, выделяется группа людей, в чьи обязанности входит ведение управленческого учета). На данном этапе контроллинг носит выраженный оперативный характер.

Следующим шагом является постепенное встраивание контроллинга в деятельность предприятия. Этот процесс может затянуться из-за противодействия руководителей отдельных подразделений или служб, если они не заинтересованы в прозрачном управлении предприятием. Контроллеры должны быть готовы к сотрудничеству с менеджерами, формируя таким образом положительное отношение к себе. На данном этапе противодействие со стороны некоторых влиятельных менеджеров может стать фатальным, так как они могут быть не заинтересованы в повышении прозрачности принимаемых решений.

Со временем «удовлетворение менеджеров результатами деятельности контроллеров заметно растет»[[33]](#footnote-33), так как становится очевидным улучшение, достигнутое в результате сотрудничества менеджеров и контроллеров. После этого можно говорить о признании места контроллинга в системе управления.

Далее объем функций контроллинга и его место в иерархии управления растет, так что появляется стратегический контроллинг. Всеми заинтересованными лицами полностью признаются место и роль контроллинга в управлении. В систему контроллинга внедряются наиболее современные и комплексные методы анализа, прогнозирования и планирования, а первоначальные методики получают непрерывное улучшение и адаптацию под меняющиеся условия деятельности.

Наиболее оптимальным способом внедрения контроллинга в управление, по мнению авторов, является система проектов по постепенной реорганизации процессов управления на предприятии. Можно выделить три последовательных проекта:

- переформулирование стратегии предприятия в разных функциональных областях и постановка новых целей с адаптацией структуры управления;

- реорганизация оперативного планирования и управления через стандартизацию и компьютеризацию документооборота;

- подбор и адаптация методов и инструментов управленческого учета;

Процессы завершаются формализацией методик управленческого учета внутренними документами фирмы, что означает переход к управлению на основе контроллинга (управленческого учета).

Рассмотрим детальнее ход описанных проектов. Подготовка к внедрению контроллинга в управление предприятием начинается с принятия решения о создании системы контроллинга. Мы также отметили, что для этого необходимо понимание предкризисного состояния организации. Однако возникает вопрос, как менеджмент мог бы прийти к этому пониманию.

По мнению П. Друкера, для понимания необходимости изменений менеджеры (сами либо под давлением собственников) должны обратить внимание на «тревожные сигналы». Ключевым из таких сигналов является устаревание целей организации, т.е. момент, когда «организация добивается своих первоначальных целей»[[34]](#footnote-34). Отсутствие внятной рыночной цели у организации также является тревожным сигналом. Например, цель «получать прибыль» сама по себе не является целью организации, так как постановка такой цели не приближает компанию к пониманию направления ее развития. Достижение первоначальных целей либо их отсутствие обычно сопряжены со стагнацией масштабов деятельности компании.

Другим сигналом к изменениям является очень быстрый рост компании (например, в 2 или 3 раза за короткое время). Здесь П. Друкер утверждал: «Любая организация, размер которой увеличивается в два или три раза за сравнительно короткий период времени, обязательно перерастает свою теорию… Чтобы сохранить здоровье, организация должна снова задаться вопросами о своем окружении, миссии и ключевых умениях»[[35]](#footnote-35). Размеры компании перестают соответствовать старой организационной структуре и стратегии организации, поэтому без их компания не удержит своего положения. Заметим, что вопрос о том, что первично, стратегия или структура, в литературе не получил окончательного ответа, однако ясно, что две эти категории однозначно взаимосвязаны, так что при существенном разрыве между ними ни новая структура, ни новая стратегия не дадут положительных результатов.

Признаками разрыва между теорией ведения конкретного бизнеса и окружающей рыночной средой также являются неожиданный успех или неожиданная неудача, причем не важно, собственная или у конкурента. Оба этих случая говорят о том, что компания имеет неполный или ошибочный взгляд на рынок или на свои ключевые компетенции. Это обуславливает необходимость пересмотра процессов принятия решений.

Принятие решения о создании системы контроллинга ведет организацию к следующему шагу, а именно изменению стратегии организации (в том числе финансовой стратегии) и постановке новых целей. П. Друкер утверждает, что «цель бизнеса должна существовать не в самом бизнесе. Ее нужно найти в общественной сфере… Существует только одно логическое определение цели бизнеса – создание клиента»[[36]](#footnote-36).

Зачастую выходит так, что существующий продукт компании устарел, т.е. для этого продукта рынок стремительно сокращается или начнет сокращаться в ближайшие годы, либо продукт актуален, но технология его производства устарела, либо неэффективно осуществляется сбыт, т.е. потенциальным покупателям продукт недоступен. Для преодоления данных проблем необходима инновационная деятельность.

Задание целей и стратегии позволит дать импульс построению системы контроллинга. После этого необходимо создать техническую базу контроллинга. На современном этапе технического развития прежде всего следует внедрить в управление современные цифровые технологии – инструменты автоматизации документооборота и сбора первичной информации.

В условиях развития цифровой экономики вопросы автоматизации документооборота и сбора первичной информации становятся все более актуальными. Сегодня в России внимание этому направлению в растущих объемах уделяют и государственные органы, и частные компании. Внедрение систем электронного документооборота (СЭД) является одним из ключевых трендов индустрии информационных технологий в корпоративном сегменте[[37]](#footnote-37).

Автоматизация документооборота как необходимый процесс для построения системы контроллинга позволяет[[38]](#footnote-38),[[39]](#footnote-39):

- улучшить качество документооборота: всегда известно, где находится тот или иной документ;

- устранить избыточное вертикальное движение документов (от начальника к подчиненному и обратно);

- снизить затраты на хранение документов (от 5% до 50% в разных случаях);

- увеличить производительность труда (до 30%);

- стимулировать использование корпоративного (внутреннего) стандарта составления документов.

На сегодняшний день существует проблема неурегулированности признания равенства электронных и бумажных документов. В некоторых случаях компаниям все еще требуется бумажная копия. Потому сегодня чаще всего используют смешанный электронно-бумажный документооборот[[40]](#footnote-40).

Наиболее полной СЭД является ECM-система (Enterprise Content Management – управление контентом предприятия). Это электронная система, в которой можно осуществлять сбор и хранение информации в структурированном и неструктурированном виде, совместную работу над документами, обеспечить функционирование workflow-системы (workflow – поток работ), т.е. системы автоматизации бизнес-процессов, и прочие функции[[41]](#footnote-41).

С использованием ECM неразрывно связано использование системы управления базами данных (СУБД). В СУБД собираются первичные документы, из которых впоследствии можно формировать подчиненные документы, проводить аналитику и составлять отчеты. Такое структурирование информации увеличивает возможности использования СЭД.

В итоге, на этапе создания организационной и технической базы контроллинга происходит следующее:

- анализ целей фирмы, темпов роста фирмы, рыночной среды, позволяющие выявить недостатки текущей парадигмы ведения бизнеса;

- модификация стратегии и структуры с опорой на запросы рынка, проведение необходимых инноваций;

- внедрение в управление современных методов цифровой обработки информации.

Следующим этапом построения системы является подбор и оптимизация методик управленческого учета (контроллинга) под конкретное предприятие. Таким образом, мы переходим к рассмотрению инструментов финансового контроллинга.

## 1.3. Инструменты финансового контроллинга

Выбор инструментов должен позволять специалисту по финансовому контроллингу предоставлять менеджерам необходимую информацию для принятия решений. Соответственно, инструменты должны позволять решать задачи финансового контроллинга. Карминский А.М. и Фалько С.Г. понимают задачи финансового контроллинга так:

«- обеспечение текущей и поддержание структурной ликвидности, поддержание и финансирование ликвидных ресурсов;

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

- анализ взаимосвязи между внутренними и внешними (для предприятия) сферами с помощью бюджетирования как инструмента управления имеющимися (финансовыми) ресурсами на уровне отдельных источников успеха (например, групп продуктов);

- использование на практике финансово-экономических показателей»[[42]](#footnote-42).

Анализ ликвидности осуществляется на основе сопоставления величины обязательств с величиной активов, которые теоретически можно использовать для покрытия этих обязательств. Полученные соотношения называются коэффициентами ликвидности. Некоторые авторы указывают в своих работах некие нормативные коэффициенты ликвидности. Мы считаем, что межотраслевые различия не позволяют сравнивать ликвидность предприятий с единым стандартом. Поэтому при анализе полученных результатов контроллеру следует ориентироваться на среднеотраслевые значения, учитывая размер своей компании. Такие значения в готовом виде иногда можно найти в специализированных базах данных, например, в базе СПАРК. Управление ликвидностью позволяет избежать двух проблем. Недостаточная ликвидность (проблема 1) может привести вначале к сокращению масштабов деятельности из-за необходимости распродавать активы, а затем к неплатежеспособности, несостоятельности и банкротству. Избыточная ликвидность (проблема 2) невыгодна предприятию, так как означает связывание («омертвление») части оборотных средств, хотя они могли бы использоваться для других нужд предприятия или его собственников[[43]](#footnote-43). С вопросом связывания оборотных средств тесно связан анализ их оборачиваемости.

Анализ оборачиваемости позволяет ответить на вопрос о потребности в оборотных средствах и на вопрос, как долго оборотные средства являются связанными в деятельности предприятия. Общий коэффициент оборачиваемости рассчитывается как отношение выручки к средней за рассматриваемый период величине оборотных средств (или к величине всех активов). Частные коэффициенты оборачиваемости считаются по-другому: важно сопоставить размер расходов на отдельную часть оборотных средств и средний размер этих оборотных средств за период (обычно 1 год)[[44]](#footnote-44). Коэффициенты используются для определения продолжительности оборота (обычно 365 делить на коэффициент). Сопоставлении показателей в динамике и наличие экспертного мнения о возможной продолжительности оборота дают информацию о том, менеджеры какого направления должны обратить особое внимание на скорость оборота в своей зоне ответственности.

На наш взгляд, как планирование показателей ликвидности и оборачиваемости, так и моделирование последствий управленческих решений в финансовой отчетности, и анализ взаимосвязей между показателями могут быть решены одновременно с помощью применения бюджетирования. Это основной инструмент для планирования и контроля, используемый в практике бизнеса. Преимуществами внедрения бюджетирования являются[[45]](#footnote-45):

- коммуникация планов по всем уровням организации;

- стимул для менеджеров планировать и задумываться о будущем;

- распределение ресурсов между наиболее эффективными сегментами (продуктами/подразделениями) компании;

- выявление «узких мест» до их появления;

- возможности по оценке достигаемых результатов.

Наиболее эффективно бюджетирование работает, если соблюдаются три принципа[[46]](#footnote-46):

- учет по центрам ответственности: менеджер продукта/подразделения не должен нести ответственность за результаты, которые ему в значительной степени не подвластны;

- участие в составлении бюджета: во-первых, учет мнения менеджеров всей организационной иерархии мотивирует менеджеров работать лучше ввиду чувства причастности к составлению бюджета; во-вторых, линейные менеджеры могут более точно оценить некоторые показатели, закладываемые в бюджет.

- бюджеты должны задавать высокую планку работы, но быть достижимыми.

Обычно составляется мастер-бюджет, состоящий из[[47]](#footnote-47):

- бюджета продаж. Это ключевой план в мастер-бюджете. От правильности его составления зависит весь процесс бюджетирования. В бюджете продаж моделируется объем продаж, цена за единицу продукции и график погашения дебиторской задолженности.

- бюджета производства (либо бюджет закупок в сфере дистрибуции). Ключевым параметром здесь является доля продаж следующего планового периода (например, квартала), которая должна находиться на складе готовой продукции по итогам предыдущего периода.

- бюджет прямых материальных затрат;

- бюджет прямых затрат труда;

- бюджет накладных расходов;

- бюджет коммерческих и управленческих расходов;

- бюджет движения денежных средств – итоговый бюджет, показывающий наличие дефицитов и излишков средств.

В качестве информационной поддержки специалист по управленческому учету может не заниматься составлением всех бюджетов (для этого необходима информационная поддержка со стороны множества функциональных отделов), а предоставлять оценки отдельных параметров бюджета, например, цены продукции или объема продаж.

Несмотря на преимущества бюджетирования, в этом процессе за рамками рассмотрения остаются важные для финансового менеджмента показатели рентабельности и влияния на нее долговой нагрузки. Степень долговой нагрузки обычно связывается с показателями рентабельности собственного капитала (ROE) и рентабельности активов (ROA) следующим образом (1)[[48]](#footnote-48):

 (1),

где – средневзвешенная стоимость заемного капитала,

ЗК, СК – заемный капитал и собственный капитал.

Если стоимость заемного капитала меньше рентабельности активов, увеличение долговой нагрузки приводит к росту рентабельности собственного капитала. Несмотря на этот однозначный вывод, на практике нормативных отношений ЗК/СК не существует. Существует несколько взаимодополняющих теорий, согласно которым компании принимают решение о размерах заемного финансирования[[49]](#footnote-49). Эти теории описаны в таблице 1.

Таблица 1. Теории выбора источников финансирования фирмы

|  |  |
| --- | --- |
| *Теория выбора источников финансирования* | *Сущность теории* |
| Теория компромисса (Tradeoff theory) | Менеджеры выбирают соотношение между собственным и заемным капиталом, исходя из предельных выгод и предельных издержек от его использования, чтобы максимизировать стоимость фирмы. |
| Теория иерархии (Pecking order theory) | Фирмы последовательно (иерархически) используют источники финансирования при исчерпании существующих, в порядке: внутренние собственные средства, внешние заемные средства, внешние собственные средств. При этом не используются целевые значения финансового рычага, а эффект налогового щита является условием второго порядка. Главная цель – минимизировать издержки неблагоприятного выбора инвесторов. |
| Теория выбора времени на рынке (Market timing theory) | Из-за асимметрии информации менеджеры, зная о недостоверности цены на ценные бумаги компании, могут привлекают капитал наименее затратным путем: если акции переоценены, выпускают новые акции, если недооценены – выкупают акции или выпускают долговые обязательства. |

Источник: Bargeron, L., Lehn, K. Financing the Business Firm, p. 8-14

Финансовый контроллер может также оценить динамику валовой маржи (Gross margin) и чистой маржи (Net margin). Динамика валовой маржи позволит сказать, насколько со временем менялась эффективность производственных процессов, т.к. в формуле отражается лишь производственная себестоимость, а динамика чистой маржи учитывает эффективность бизнеса в целом, включая расчеты с кредиторами, коммерческие и управленческие расходы. Для публичных акционерных обществ важными являются показатели прибыли на акцию (Earnings per share, EPS), коэффициент «цена/прибыль» (Price/Earnings ratio, P/E), отношение выплаченных дивидендов к прибыли на акцию (Dividend payout ratio), отношение величины дивиденда на акцию к цене акции (Dividend yield ratio), балансовая стоимость собственного капитала на акцию (Book value per share, BPS). В общем случае, нельзя говорить о том, какими должны быть эти величины. Однако, если отношение P/E является большим, рынок ждет от компании дополнительных вложений в бизнес и будущих доходов. Если BPS ниже рыночной цены акций, это также говорит о позитивных ожиданиях рынка относительно перспектив компании[[50]](#footnote-50).

Для того, чтобы исследовать взаимосвязь представленных показателей, используют связанные схемы анализа. Например, Х. Ширенбек предлагает схемы ROE-анализа и расширенного ROE-анализа для акционерных обществ[[51]](#footnote-51). Построение таких схем и динамическое сопоставление дают финансовому контроллеру понимание, из чего складывается конечный финансовый результат для собственников предприятия, и что больше всего на него влияет.

Все перечисленные нами инструменты имеют, скорее, оперативную направленность, то есть, справедливы для исследования финансового положения фирмы в краткосрочном периоде. Можно выделить две группы мероприятий (задач): аналитическую, где исследуются отдельные финансовые показатели, и планово-контрольную, где предпринимается попытка предсказать влияние действий менеджеров на финансовое положение фирмы в целом. Выделим инструменты оперативного финансового контроллинга и влияние их применения на деятельность фирмы в таблицу 2.

Таблица 2. Задачи оперативного финансового контроллинга (ОФК), инструменты ОФК и влияние их использования на деятельность фирмы.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Задачи ОФК* | *Инструменты ОФК* | *Влияние на деятельность фирмы* |
| Анализ финансового состояния | Анализ ликвидности и оборачиваемости (1);Анализ финансового рычага и степени долговой нагрузки, анализ рентабельности активов (2);Анализ показателей, характеризующих рыночную динамику доходности акций (только для АО) (3);Анализ взаимосвязей данных категорий (4); | 1: оптимизация оборотных средств;2: оптимизация заемного финансирования;3: анализ ожиданий рынка, выбор времени для использования различных инструментов финансирования;4: выявление показателей, управление которыми будет иметь наибольшее влияние на рентабельность деятельности. |
| Планово-контрольные расчеты | Планово-контрольное бюджетирование, содержащее:- прогнозы цен и объемов продаж (5);- анализ движения денежных средств (6);- управление рисками (поиск «узких мест») (7);- анализ рентабельности сегментов предприятия (8); | 5: анализ чувствительности проекта, поиск опционов на расширение и на выход из проекта (бизнес-линии);6: управление ликвидностью, возможность заранее договориться о предоставлении займов;7: выявление мероприятий для предотвращения их реализации, экономия средств;8: помощь в принятии решения о расширении или прекращении деятельности, особенно в условиях жестко ограниченных ресурсов или в кризисной ситуации. |

Составлено автором на основе:
Bargeron, L., Lehn, K. Financing the Business Firm;
Garrison, Ray H. Managerial accounting;
Бойко И. П. Лекции по курсу «Экономика предприятия и предпринимательства», лекция 5 «Оборотные средства предприятия»;
Карминский А.М. и др. Контроллинг: учебник;
Ширенбек Х. Экономика предприятия: учебник для вузов. 15-е изд.

Теперь перейдем к стратегическому финансовому контроллингу, ориентированному на долгосрочный период. Переход к стратегическому финансовому контроллингу означает, что процессы финансового контроллинга стали неотъемлемой частью процесса управления, что обуславливает необходимость широкого взаимодействия с другими службы предприятия. На наш взгляд, стратегический финансовый контроллинг не существует в отрыве от стратегического планирования в управленческом учете, и во многом теряет узкую финансовую направленность.

Стратегические элементы в рамках управленческого учета отмечены рядом исследователей. К. Иттнер и Д. Ларкер в статье[[52]](#footnote-52) указывают на то, что с середины 1990-х годов с распространением концепции управления, ориентированного на стоимость компании (value-based management) система управленческого учета включает в себя стратегический взгляд на создание стоимости фирмой через идентификацию, измерение и управление драйверами потребительской ценности, организационными инновациями и доходами акционеров. Основной отличительной чертой нового периода является внедрение набора разнообразных методик управленческого учета, ориентированных на создание стоимости. Данные методики включают разработку систем сбалансированных показателей ведущих и отстающих индикаторов экономического успеха, измерений экономической стоимости, которые должны примерно отражать доходы акционеров, и систем стратегического управленческого учета, предоставляющих информацию о текущем и ожидаемом положении в отношении стратегических неопределенностей. То есть, основой стратегического управленческого учета можно выделить систему сбалансированных показателей, ориентированную на управление стоимостью компании.

Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) в первоначальном виде предложена Р. Капланом и Д. Нортоном в 1992 году[[53]](#footnote-53). В систему включены четыре наиболее важные перспективы (взгляда) на бизнес: финансовая (взгляд акционеров), рыночная (взгляд потребителей), операционная (взгляд изнутри) и новаторская (взгляд на инновации и обучение организации). По каждой перспективе выделяются цели и метрики, по которым можно судить о достижении этих целей.

Несмотря на широкую известность BSC, ключевые допущения модели подвергались критике[[54]](#footnote-54). Во-первых, не получило подтверждения допущение о том, что в BSC существует прямая зависимость между перспективами. Например, улучшение удовлетворения потребителей не обязательно ведет к улучшению финансовой перспективы, так как удовлетворенные покупатели могут все равно предпочитать товары конкурентов. Кроме того, в литературе нет ответов, как устанавливать причинные связи между перспективами.

Во-вторых, планы по BSC принимаются топ-менеджментом с небольшим либо вовсе без участия исполнителей. Работники вынуждены руководствоваться данной системой, но не имеют четкой мотивации действовать, поскольку планы приняты без их участия. Также из этого возникает противоречие между стратегией как планом и стратегией как набором конкретных действий. Кроме того, BSC не учитывает изменений рыночной среды.

В-третьих, высшее руководство, несмотря на наличие в BSC множества нефинансовых показателей (что приветствуется в современных условиях) при сравнении бизнес-единиц часто отдает предпочтение универсальным показателям (т.е. финансовым). В случае, если уникальные показатели деятельности лучше отражают ключевые аспекты стратегии бизнес-единицы, недостаток внимания к ним может подорвать эффективность BSC.

Наконец, BSC содержит слишком большое число показателей. Каждая из четырех перспектив обычно содержит 5-7 показателей, так что их общее число составляет порядка 20-28. Однако, исследования психологов показали, что люди с трудом оперируют более чем семью измерениями одновременно. Если объектов контроля слишком много, ни один из них не получает достаточно внимания для обеспечения нужного результата. Таким образом, использование BSC представляет собой относительно сложную и неструктурированную задачу.

Тем не менее, при правильном применении BSC позволяет преобразовать «стратегическое видение в инструмент определения стратегических целей, эффективного информирования подчиненных относительно стратегических целей»[[55]](#footnote-55). Схема BSC представлена на рисунке 1.

|  |
| --- |
| Финансовая перспектива |
| Цели | Показатели |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рыночная перспектива |  | Операционная перспектива |
| Цели | Показатели |  | Цели | Показатели |

|  |
| --- |
| Новаторская перспектива |
| Цели | Показатели |

Рисунок 1. Схема системы сбалансированных показателей. Составлено автором на основе: Kaplan Robert S., Norton David P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance / Harvard Business Review 70, no. 1 (January–February 1992), p.71-79

С точки зрения финансового контроллинга, важно при составлении данной схемы, во-первых, ориентироваться на управление стоимостью, а во-вторых, уделять внимание рискам, составляющим ключевой компонент неопределенности, присущей любым прогнозам стоимости. Управление стоимостью компании, по мнению Спиридоновой Е. А., «можно рассматривать как совокупность соответствующих управленческих решений и мероприятий, нацеленных на увеличение стоимости компании»[[56]](#footnote-56). Стоимость компании может пониматься, исходя как из любого из трех классических подходов к оценке бизнеса (доходный, сравнительный и затратный), так и из современных концепций оценки (EVA, SVA, CVA и др.), однако при оценке действующего бизнеса преимущество следует отдавать доходному подходу и современным методам оценки.

По мнению того же автора, инструментами управления стоимостью компании (применимость которых специалисты по стратегическому управленческому учету должны анализировать) являются[[57]](#footnote-57):

- реорганизация бизнеса и реструктуризация производства: это изменение организационной (реорганизация внутри компании, юридические сделки по росту/сокращению бизнеса) и/или производственной (анализ продуктовой линейки) структуры;

- проведение НИОКР и патентование результатов: это дает компании возможности коммерциализации созданной интеллектуальной собственности, т.е. получения дополнительных доходов и роста стоимости имущественного комплекса;

- повышение ценности имущественного комплекса: приобретение готовых производственных или нематериальных активов (НМА);

- увеличение информационной прозрачности предприятия: подготовка детальной отчетности с целью заинтересовать инвесторов, проведение специальных выставок и презентаций с целью донести до публики информацию о перспективных разработках компании;

- инновационный проект: интегрированный (из представленных выше способов) инструмент управления стоимостью компании, целенаправленный комплекс мер по созданию инноваций и внедрению их в деятельность компании.

Мы упомянули риски, поскольку отсутствие управления ими снижает стоимость бизнеса. С точки зрения доходного подхода к оценке бизнеса, который наиболее применим для действующих предприятий, планирующих продолжать деятельность, стоимость может быть рассчитана по формуле (2)[[58]](#footnote-58):

где СБ – стоимость бизнеса,

n – продолжительность прогнозного периода,

 – денежный поток периода t (t ≤ n),

i – ставка дисконтирования для прогнозного периода – здесь это минимальная доходность, обеспечивающая интересы собственников бизнеса,

 – средний денежный поток в постпрогнозном периоде,

 – долгосрочная средневзвешенная стоимость капитала.

В данной формуле можно отразить различные мероприятия в рамках управления стоимостью и управления рисками:

- денежный поток отражает в основном эффективность внутренних бизнес-процессов и положение на рынке (так как в нем содержится информация о ценах и количестве продаваемой продукции); т.е., в денежном потоке отражается оптимизация актива баланса;

- ставка дисконтирования отражает в основном систематические (присущие отрасли) риски бизнеса, а, следовательно, и стоимость заимствования; т.е. в ставке отражается оптимизация пассива баланса;

- управление рисками, во-первых, может понизить ставку дисконтирования (так как снижаются риски бизнеса, отражаемые в ставке), во-вторых, затраты на осуществление и выгоды от управления рисками отражаются в денежных потоках (например, стоит понести дополнительные затраты на тестирование безопасности продукции, нежели потом столкнуться с затратами на возвратную логистику и гарантийное обслуживание).

Стоит детализировать понятие управления рисками. По мнению Кудрявцева А. А., риски можно понимать так: это «возможность случайного возникновения нежелательных убытков, измеряемых в денежном выражении»[[59]](#footnote-59). Классификация методов управления рисками этого автора представлена в таблице 3.

Таблица 3. Классификация методов управления рисками

|  |  |
| --- | --- |
| **Процедуры управления риском** | **Группа методов** |
| *методы трансформации рисков* | *методы финансирования рисков* |
| Уклонение от риска | Отказ от риска | — |
| Сокращение риска | Снижение частоты возникновения неблагоприятного события;Уменьшение размера убытков;Разделение риска (дифференциация, дублирование); | Покрытие убытков из текущих денежных потоков;Создание резервных фондов;Покрытие убытков из заёмных средств;Самострахование; |
| Передача риска | Аутсорсинг риска;Предоставление гарантий; | Страхование;Нестраховые пулы;Передача ответственности на основе договора;Поддержка государственных и муниципальных органов;Спонсорство; |

Источник: Кудрявцев А. А. Интегрированный риск-менеджмент: Учебник – с. 158

Под трансформацией риска понимается изменение условий возникновения рисковой ситуации с целью сокращения числа случаев реализации риска. Под финансированием риска понимается выделение средств для покрытия ущерба от реализации риска.

Разные методы применяются в зависимости от вероятности возникновения события, величины ущерба и природы риска. Мнение данного автора также заключается в том, что наиболее эффективным подходом к управлению рисками является интегрированный риск-менеджмент, который выражается в управлении всем комплексом рисков, а не отдельными их проявлениями[[60]](#footnote-60).

Таким образом, подведём итог в отношении стратегического финансового контроллинга. Выделим инструменты стратегического финансового контроллинга и влияние их применения на деятельность фирмы в таблицу 4.

Таблица 4. Задачи стратегического финансового контроллинга (СФК), инструменты СФК и влияние их использования на деятельность фирмы.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Задачи СФК* | *Инструменты СФК* | *Влияние на деятельность фирмы* |
| Формирование стратегического взгляда на создание стоимости | Построение системы сбалансированных показателей (BSC) | Выделение ключевых показателей и целей по значениям этих показателей, а также интеграция их в единую систему позволяют топ-менеджменту информировать подчиненных о важных для компании целях, способствующих росту благосостояния всех заинтересованных лиц. Важно не игнорировать нефинансовые показатели при оценке работы отдельных бизнес-единиц, а также консультироваться с исполнителями о том, какие показатели являются наиболее важными. |
| Определение драйверов стоимости на основе BSC | Моделирование на основе методов оценки бизнеса | Позволяет интегрировать все мероприятия в рамках достижения целей в BSC в единую и относительно понятную оценку; также позволяет проанализировать варианты развития или варианты поведения в различных ситуациях, учесть эффект от инноваций и от комплекса мер по управлению рисками |
| Управление рисками | Идентификация и анализ рисков, оценка стоимости управления ими | Позволяет фирме понять, где находятся «узкие места» в деятельности или в проекте, заранее предусмотреть необходимые мероприятия по минимизации вероятного ущерба. Также успешное управление рисками при информировании о нём кредиторов может снизить стоимость заёмного капитала для фирмы.  |

Составлено автором на основе:
Ittner Christopher D, Larcker David F. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective;
Kaplan Robert S., Norton David P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance
Zeng K., Luo X. The balanced scorecard in China: Does it work?
Кудрявцев А. А. Интегрированный риск-менеджмент: Учебник
Карминский А.М. и др. Контроллинг: учебник
Спиридонова, Е. А. Оценка стоимости бизнеса: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры;

В итоге, в данном параграфе мы предложили некоторые наиболее часто встречающиеся инструменты, используемые финансовыми контроллерами для информирования финансовых менеджеров. На оперативном уровне центральное место занимает анализ различных финансовых показателей, причин, по которым они формируются, и планово-контрольные расчёты в форме бюджетирования, позволяющие, с одной стороны, заранее понять, как будет реализовываться деятельность, с другой стороны, контролировать и корректировать ход реализации. На стратегическом уровне деятельность всей фирмы обобщается в ходе построения системы сбалансированных показателей (BSC), которая при правильном подходе к составлению служит в качестве интегрированного стратегического плана деятельности. BSC должна быть ориентирована на рост стоимости компании. Финансовые контроллеры могут оценивать различные варианты развития фирмы, а также интегрировать исполнение различных стратегических целей при помощи инструментов оценки стоимости бизнеса. Как и на оперативном уровне, на стратегическом уровне важное место занимает управление рисками, успех которого также влияет на стоимость бизнеса.

В целом, функционирование системы контроллинга (понятия, синонимичного управленческому учету) в финансовой сфере позволяет собирать релевантную информацию о ключевых с финансовой точки зрения показателях и своевременно информировать менеджеров. Информационная поддержка снижает неопределенность и повышает уверенность финансовых менеджеров в принимаемых решениях. Система управленческого учета должна основываться на современных цифровых технологиях обработки информации и правильной организационной базе. Функции системы финансового контроллинга реализуются как на оперативном, так и на стратегическом уровнях управления, однако на стратегическом уровне система во многом отходит от узкой финансовой направленности, включая в себя как информационную поддержку нефинансовых менеджеров, так и оперирование нефинансовыми показателями с целью определения финансовых последствий управления ими.

# ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЦЕЛЕСООРАЗНОСТИ РАСШИРЕНИЯ АССОРТИМЕНТА ООО «М. РУСКОМ» С ПРИМЕНЕНИЕМ ИНСТРУМЕНТОВ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА

## 2.1 Общая информация о компании и практическом исследовании

Данная глава посвящена анализу проекта вывода на рынок Санкт-Петербурга инновационной для местного рынка итальянской посуды для приготовления. Объектом исследования является деятельность компании ООО «М. Руском». Предметом исследования является проект по расширению ассортимента компании путем включения в него посуды для приготовления пищи от итальянского производителя.

Целью исследования является поиск оптимальных параметров для реализации данного проекта. При реализации цели были решены следующие задачи:

- описать компанию, ее текущий ассортимент и включаемые в ассортимент позиции

- проанализировать рынок посуды для приготовления пищи;

- исследовать представленные на рынке коммерческие предложения в премиум-сегменте;

- выбрать оптимальные каналы сбыта и задать цель по доле рынка на основе анализа;

- проанализировать влияние проекта на финансовое положение компании при помощи составления мастер-бюджета проекта;

- выявить риски реализации проекта;

- дать рекомендации на основе проведенного анализа

Реализация поставленной цели является важным этапом на пути развития компании, а также позволяет практически продемонстрировать актуальность применения финансового контроллинга в поддержке принятия решений. Далее перейдём к описанию компании и исследуемого проекта.

ООО «М. РусКом», до реорганизации называвшееся ЗАО «Мелитта Руссланд», до середины 2017 года являлось подразделением немецкого концерна «Мелитта Групп» (полное немецкое название - Melitta Unternehmensgruppe Bentz KG). Этот концерн появился после того, как Мелитта Бенц в 1908 году запатентовала первый бумажный фильтр для кофе. Сегодня концерн работает во всём мире. Головной офис находится в г. Минден, Германия.[[61]](#footnote-61) Хотя на сегодняшний день концерн отказался от полноценного представительства в России, «М. РусКом» по-прежнему является эксклюзивным дистрибьютором продукции концерна на территории ЕАЭС.

В России продукция концерна представлена следующими направлениями:

- производство кофе, производство техники для приготовления кофе и чая, кофейные фильтры и др. (бренд Melitta);

- материалы для кулинарии, такие как фольга для запекания, различные плёнки для хранения продуктов и др. (бренд Toppits);

- расходные материалы для ухода за домом, такие как мешки для мусора, мешки-пылесборники для пылесосов и др. (бренд Swirl).

Выручка ООО «М. Руском» за 2017 год составила 331 496 052 рубля. Удельный вес групп продуктов и их ABC-анализ приведен в таблице 5. Поскольку на текущий момент вся представленная продукция так или иначе связана с концерном Melitta, чтобы меньше зависеть от него, в компании задумались о включении в ассортимент товаров других производителей. Кроме того, это позволит диверсифицировать ассортимент.

В ходе практической деятельности автор по предложению компании рассматривал перспективы включения в ассортимент посуды для приготовления итальянского производителя Pink S.r.l (Società a responsabilità limitata или общество с ограниченной ответственностью). Компания находится на севере Италии. По информации с официального сайта, компания имеет более чем 30-летнюю историю производства посуды для приготовления пищи. Посуда изготавливается из алюминия, после чего на неё наносится минеральное покрытие, содержащее вулканические частицы[[62]](#footnote-62). По утверждению производителя, посуда широко известна внутри Италии. Ключевым преимуществом своей продукции в итальянской компании считают сочетание положительных эффектов крупного индустриального (точность обработки, масштаб деятельности, высокие технологии) и мелкосерийного ручного (внимание к деталям, контроль качества) производств. Примеры посуды, производимой компанией, представлены в приложении 1. Ключевыми особенностями данной посуды являются ее минерализованное покрытие (помимо стандартного антипригарного покрытия на корпус наносится слой, содержащий вулканические частицы), а также то, что большинство моделей являются двусторонними, т.е. спектр применения такого продукта шире по сравнению с односторонней сковородкой. На российском рынке продуктовая линейка компания не представлена.

Таблица 5. Удельный вес товарных групп в общем объеме продаж.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *№* | *Группа товаров* | *Удельный вес в общем объеме продаж, %* | *Удельный вес в общем объеме продаж нарастающим итогом, %* | *Группа* |
| 1 | Фильтры для чая и кофе, капельные кофеварки, чайники, очистители от накипи для кофемашин, кофемашины и их комплектующие, зерновой кофе и др. | 45,07% | 45,07% | A |
| 2 | Фильтры для пылесосов, одноразовые фартуки, латексные и виниловые перчатки, мешки для мусора и др. | 32,01% | 77,08% |
| 3 | Фольга, пищевая пленка, бумага для выпечки, рукав для запекания, пакеты для замораживания льда, фасовочные пакеты и др. | 18,95% | 96,03% | B |
| 4 | Пылесборники для пылесосов, кабели, очищающие таблетки и др. | 2,47% | 98,49% | C |
| 5 | Молотый кофе, молочно-шоколадный порошок, чашки и др. | 1,51% | 100,00% |

Источник: данные компании.

## 2.2 Анализ рынка, коммерческих предложений и каналов сбыта

Для того, чтобы оценить перспективы расширения ассортимента с помощью данной продуктовой линейки, необходимо охарактеризовать российский рынок посуды для приготовления. По оценке Euromonitor International[[63]](#footnote-63), на текущий момент объем рынка посуды для приготовления составляет около 49 млрд рублей. В 2017-2021 гг. прогнозировалось падение рынка примерно на 1% ежегодно до 2021 года. Позитивно характеризует рынок то, что ввиду недавнего кризиса и медленного восстановления экономики многие российские потребители, в том числе обеспеченные, меньше посещают рестораны и больше готовят дома. Однако по тем же причинам потребители стремятся максимально долго отложить покупку новой посуды (т.к. у нее длительный цикл замены), а также обращаются к дешевым альтернативам. Мы считаем, что данные тенденции негативно характеризуют рыночную среду, в которой компания желает развивать свою деятельность. Динамика рынка представлена на рисунке 2.

Рисунок 2. Продажи посуды для приготовления в России, млн руб. Источник: Homewares in Russia – Country Report, May 2017 / Euromonitor International.

Далее мы рассчитали объем рынка в премиум-сегменте. Весь рынок товаров для дома в России оценивается в 120,787 млрд рублей[[64]](#footnote-64). Доля Tefal (одного из ключевых игроков на рынке посуды для приготовления) составляет 1,6%[[65]](#footnote-65). В денежном выражении это 1,93 млрд рублей. На сайте Tefal[[66]](#footnote-66) около 10% предложений попадают в премиум-сегмент. Если предположить, что доходы распределены одинаково (т.е. предельный доход относительно цены равен для всех предложений), в премиум-сегменте Tefal зарабатывает 193 млн рублей. При этом, по нашим наблюдениям у Tefal 20% от рассмотренных нами предложений при взвешивании по цене (исходные данные см. в приложении 2). Значит, весь премиум-сегмент мы можем оценить в 965 млн рублей.

Чтобы сказать, какие каналы продаж являются предпочтительными на этапе запуска продукции и обозначить цели по доле рынка, мы проанализировали представленные на рынке коммерческие предложения. Мы собрали данные о продукции, представленной на полках магазинов нескольких торговых сетей. Набор мест осуществления наблюдения приведен в таблице 6.

Таблица 6. Группировка торговых сетей по профилю продаж

|  |  |
| --- | --- |
| *Категория*  | *Магазины*  |
| Магазины электроники  | МВидео, Медиа Маркт, Эльдорадо  |
| Магазины товаров для дома  | Fissman, Гостиный двор (СПб), Домовой, Максидом  |
| Магазины товаров для кухни (специальные) | Cook House, Williams&Oliver |

Источник: анализ автора.

Планировалось анализировать только предложения, на которые была установлена цена не менее четырех тысяч рублей на момент наблюдения. По итогам наблюдений ограничение было ослаблено до 3799 рублей. Первоначально планировалось включить в наблюдение гипермаркеты потребительских товаров, такие как Ашан и Лента, однако в данных точках продаж не было обнаружено подходящих предложений. Наблюдение производилось в местах продаж и на сайтах компаний в интернете. Наблюдение является выборочным, т.е. в выборке могут быть представлены не все позиции, которые реализуются данной торговой сетью.

Всего в выборку попали 269 предложений под 46 брендами. Минимальная цена в выборке составила 3799 рублей, максимальная – 13195 рублей. Средняя цена по выборке составила 5859,38 рублей, медиана – 5407 рублей, мода – 3990 рублей. Мы видим, что есть, во-первых, группа особенно дорогих товаров, так как медиана лежит левее среднего значения. Во-вторых, есть группа относительно дешевых товаров, на что указывает мода, которая ниже среднего значения.

Распределение предложений по магазинам представлено на рисунке 3. На рисунке 4 представлено распределение предложений по типам магазинов

Рисунок 3. Распределение предложений по точкам продаж. Источник: анализ автора.

Рисунок 4. Распределение предложений по типам магазинов. Источник: анализ автора.

Мы видим, что в выборке примерно поровну предложений магазинов электроники и магазинов товаров для дома, в то время как в специальных магазинах предложений в два раза меньше по сравнению с другими двумя категориями.

Рассмотрим бренды, представленные на рынке. Наибольшее количество предложений (59) представлено брендом Tefal. Второе место у бренда Rondell (38). За ними с большим отрывом расположился бренд Fissman (17). В целом, под восемью наиболее популярными (многочисленными) брендами представлено около 65% всех исследованных предложений. Данные о количестве предложений наиболее популярных брендов представлены на рисунке 5.

Рисунок 5. Количество предложений от самых популярных брендов. Источник: анализ автора.

Анализ показал, что популярные бренды сосредоточены в магазинах электроники и в гипермаркетах товаров для дома (Максидом, Домовой). Так, на полках магазинов электроники из 113 позиций на самые популярные бренды приходится 83 (73,4%), несмотря на то, что Fissman, Gipfel, Nadoba и Woll не представлены в данных магазинах. У Tefal – почти половина пространства на полках магазинов электроники с 56 позициями. Учитывая также присутствие в данных магазинах большого числа дешевых альтернатив, мы можем заключить, что наш бренд будет очень сложно продвигать в данных магазинах, поэтому на этапе входа на рынок продажи в магазинах электроники необходимо исключить.

В магазинах товаров для дома ситуация немногим лучше. С одной стороны, здесь почти не представлены товары Tefal интересующей нас ценовой категории (только три позиции), с другой стороны, выделенные нами восемь наиболее популярных брендов имеют 89 из 108 позиций (82,4%). При этом картина несколько отличается от магазинов электроники. Если там везде доминирует Tefal, то здесь магазины фокусируются на разных брендах. В магазине Домовой из 25 подходящих нам по цене позиций 15 (60%) занимает Rondell, в магазине Fissman ожидаемо доминирует одноименный бренд (17 из 31, 54,8%), а в Максидоме максимум у Rondell с четырьмя позициями из 14 (28,5%). Наименее сфокусированным является ассортимент Гостиного двора и магазина Максидом.

Рассмотрим Максидом подробнее. На сайте компании в категории «Посуда для приготовления пищи»[[67]](#footnote-67) по фильтрам «Цена, руб.» до 3833 руб. и «Тип товара» – кастрюля, сковорода, сковорода блинная, сковорода-вок, сковорода-гриль, сотейник – представлено 342 позиции. По цене от 3834 руб. включительно представлено лишь 42 позиции. Таким образом, существует риск, что в данной торговой сети наш товар на этапе входа на рынок не сможет привлечь внимание посетителей.

Таким образом, в магазинах, не специализирующихся на товарах для кухни, велика вероятность того, что наш товар если и не затеряется на полке (он уникален), то окажется не нужен по причине того, что на полках представлено множество товаров более известных брендов, а также товаров другого ценового диапазона. Кроме того, если задуматься над целевой аудиторией, можно сказать, что потенциальные покупатели нашей продукции (те, кто действительно любит готовить и часто этим занимается, готовы тратить деньги на посуду для приготовления) реже посещают гипермаркеты с целью подобрать себе посуду. Поэтому, позиция автора и наши рекомендации состоят в том, чтобы на этапе вывода продукции на рынок выбрать для продажи специализированные магазины. Однако если в будущем будет принято решение расширять проект, стоит обратить внимание на магазины товаров для дома, либо задуматься об открытии собственного специализиованного магазина.

Относительно доли рынка мы предлагаем следующее. В таблице 7 приведены бренды второй группы в нашем исследовании – следующие за самыми популярными, имеющие не менее двух предложений.

Таблица 7. Группа брендов с количеством предложений от шести до двух

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Бренд* | *Количество предложений (q)* | *Сумма q\*цена товара* | *Доля* |
| Anolon | 6 | 43472 | 2,76% |
| Le Creuset | 4 | 38000 | 2,41% |
| Pentolpress | 5 | 37395 | 2,37% |
| KitchenAid | 3 | 31658 | 2,01% |
| TVS | 6 | 29240 | 1,86% |
| Risoli | 5 | 28637 | 1,82% |
| LACOR | 4 | 26396 | 1,67% |
| AXENTIA | 3 | 25097 | 1,59% |
| Fissler | 3 | 24534 | 1,56% |
| Taller | 5 | 23935 | 1,52% |
| WMF | 2 | 16700 | 1,06% |
| AMT | 2 | 15698 | 1,00% |
| Zanussi | 2 | 15000 | 0,95% |
| T&K Black Cube | 2 | 14598 | 0,93% |
| Esprado | 3 | 14255 | 0,90% |
| Polaris | 3 | 13188 | 0,84% |
| PYREX | 2 | 12998 | 0,82% |
| Ballarini | 3 | 12579 | 0,80% |
| TPT Coating | 2 | 11980 | 0,76% |
| Riess | 2 | 10940 | 0,69% |
| Tramontina | 2 | 10489 | 0,67% |
| Dosh | 2 | 9018 | 0,57% |
| Berlinger Haus | 2 | 8080 | 0,51% |

Источник: составлено автором.

Наше предложение состоит в том, чтобы по итогам двух лет находиться в этой группе по объему продаж под брендом Pink. То есть, мы предлагаем установить цель в 2% от рыночной доли по итогам двух лет работы, и 1% - по итогам первого года работы. Поскольку ранее мы определили размер сегмента – продажи 965 млн рублей в год, в денежном выражении наша доля рынка составляет 19,3 млн рублей во второй год и 9,65 млн рублей в первый год, соответственно.

Таким образом, на данный момент мы определили, что рынок, на котором компания работает и собирается расширять свою деятельность, имеет негативную динамику. Мы нашли размер нашего целевого сегмента рынка – около 965 млн рублей. Мы определили предпочтительный канал продаж нашей продукции – специализированные магазины, и данные о сумме, которую конечный потребитель заплатит за продукцию ретейлеру – планируем 9,65 млн рублей в 1-й год и 19,3 млн рублей во второй год. Теперь для того, чтобы ответить на вопрос, как проект повлияет на деятельность компании, мы составим мастер-бюджет на первый год существования проекта.

## 2.3 Составление мастер-бюджета для проекта на прогнозный период в один год

Как мы указывали ранее, одним из основных инструментом планирования и контроля в практике бизнеса является бюджетирование. Для того, чтобы составить мастер-бюджет проекта, нам необходимо совершить следующие действия:

1. Коррекция денежных потоков на размер НДС и наценку продавца;
2. Вычисление продаж по кварталам на первый год существования проекта с учетом сезонности;
3. Определение денежных поступлений с учетом графика погашения дебиторской задолженности;
4. Определение доли продаж следующего квартала, которая должна быть на складе по итогам предыдущего квартала;
5. Определение прямых затрат на закупки и доставку (с учетом графика погашения кредиторской задолженности);
6. Определение косвенных (накладных) затрат, связанных с данной продуктовой линейкой;
7. Составление мастер-бюджета, завершающегося бюджетом движения денежных средств.

Итак, первым шагом для нас является коррекция полученных ранее денежных потоков (ДП) на размер НДС и на размер наценки продавца – так мы определим нашу выручку. Мы будем рассматривать данные только на первый год существования проекта. Так как НДС на предлагаемый нами товар составляет 18%, ДП без НДС равен (3):

Размер наценки продавца определить сложнее. Оценки варьируют от 27% (данные Росстата)[[68]](#footnote-68) до 100% (утверждение руководства компании). Примем как допущение то, что размер наценки в нашем случае составит 80%. Будем считать, что это размер фактической наценки, включающий в себя различные договорные скидки и прочие дополнительные расходы компании. Таким образом, поступления от проекта (выручка) за первый год существования проекта равны (4):

Теперь нам необходимо распределить размер выручки по кварталам с учетом сезонности. Данные о сезонности продаж на товары длительного пользования, к которым относятся включаемые в ассортимент товары, представлены на рисунке 6.

Рисунок 6. Сезонность продаж товаров длительного пользования, % от выручки. Источник: данные компании.

Компания планирует запустить данный проект в третьем квартале 2018 года. Часть поступлений по проекту, таким образом, произойдет в 2018 году, а часть уже в 2019 году. Поступления за первый год жизни проекта представлены в таблице 8.

Таблица 8. Поступления от проекта в первый год существования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Год* | 2018 | 2019 |
| *Квартал* | 3 кв. | 4 кв. | 1 кв. | 2 кв. |
| *Поступления (млн руб)* | 0,818 | 1,136 | 1,408 | 1,181 |

Составлено автором.

Единица продукции, по предварительным данным, будет стоить в среднем €20 (цена с завода или EXW). По опытным данным, 8% от цены в среднем составляет стоимость доставки продукции до таможенной границы ЕАЭС. Далее, по данным товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности, с товаров данной категории при импорте взимается адвалорная пошлина в размере 9% от стоимости[[69]](#footnote-69). Далее, хранение и перевозка внутри России обойдутся в среднем в 7% от исходной цены продукции. НДС, уплачиваемый при ввозе, в расчетах мы не учитываем, так как впоследствии он возмещается (хотя его уплата оказывает влияние на денежные потоки). Средневзвешенный курс евро по отношению к рублю за первые 4 месяца 2018 года составил 70,97 рублей за евро[[70]](#footnote-70).

В итоге, переменные затраты на единицу продукции составят (5):

При средней цене в 5860 рублей будет реализовано приблизительно 1650 единиц продукции (6):

q – объем реализации в единицах.

Значит, переменные затраты (VC) на продукцию за весь год составят (7):

В области накладных расходов релевантными оказались лишь затраты на маркетинг, для которых была установлена граница в 1 млн рублей на плановый период. Это квазипостоянные затраты, поскольку они не меняются при изменении объема продаж, но могут быть сокращены административным вмешательством при достижении установленных целей или устранены полностью при принятии решения о закрытии проекта.

Итак, на данном этапе осталось уточнить некоторые допущения, и мы будем готовы к составлению мастер-бюджета проекта. Все допущения модели с пояснениями представлены в таблице 9.

Таблица 9. Параметры модели мастер-бюджета проекта

|  |  |
| --- | --- |
| *Параметр* | *Пояснения* |
| Сезонность продаж по кварталам: 1 кв. – 31%, 2 кв. – 26%, 3 кв. – 18%, 4 кв. – 25% | Основано на данных компании о продажах товаров длительного пользования. |
| Выручка за первый год существования проекта – 4 543 000 руб. | Основано на прогнозе продаж в рознице с коррекцией на НДС (18%) и наценку розничного продавца (80%). |
| Доля дебиторской задолженности, погашаемой в том же квартале – 70%, в следующем – 30%. | Основано на практике компании. |
| Доля продукции, закупаемой в предшествующем продажам квартале – 30% | Основано на практике компании. |
| Затраты на единицу продукции – 20 евро | Средняя цена продукции по каталогу Pink S.r.l. |
| Курс евро к рублю – 70,97 рублей за евро | Средневзвешенный курс за первые 4 месяца 2018 года. |
| Расходы на страхование и транспортировку до таможенной границы – 10% от стоимости товара | Основано на практике компании. |
| Таможенная пошлина – 9% от стоимости | Код ТН ВЭД – 7615101000 (алюминиевые изделия столовые, кухонные, …). |
| Расходы на транспортировку и хранение в России – 7% от стоимости | Основано на практике компании. |
| Объем реализации – 1 650 штук | Основано на прогнозе по выручке конечного продавца и средней цене по исследованной выборке. |
| Затраты на маркетинг – 1 000 000 рублей | Оценка маркетингового отдела компании. |

Составлено автором.

Мастер-бюджет проекта представлен в таблице 10. Мы видим, что по итогам первого года работы денежные потоки по проекту в основном являются отрицательными. Разрывы между поступлениями и выплатами компания сможет покрыть за счет средств от прочей деятельности, поскольку суммы разрыва по отношению к прочему обороту компании представляются незначительными. В следующем параграфе мы проанализируем риски реализации проекта, тесно связанные с ключевыми допущениями построенного нами мастер-бюджета.

Таблица 10. Мастер-бюджет проекта

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| \* - вне планового периода |   |   |   |  | Плановый период |   |   |
| **Бюджет продаж** |  | **Всего** | 2 кв. 2018 | 3кв. 2018 | 4кв. 2018 | 1кв. 2019 | 2кв. 2019 | 3кв. 2019\* |
| Сезонность (в % от выручки) |  | - | - | 18% | 25% | 31% | 26% |   |
| *Выручка (руб)* |  | 4 543 000,00 | - | 817 740,00 | 1 135 750,00 | 1 408 330,00 | 1 181 180,00 |   |
| поступления в текущем квартале | 70% | - | - | 572 418,00 | 795 025,00 | 985 831,00 | 826 826,00 |   |
| поступления в следующем квартале | 30% | - | - | 245 322,00 | 340 725,00 | 422 499,00 | 354 354,00 |   |
| **Бюджет закупок** |  |  |  |  |  |  |  |   |
| Объем реализации (шт) |  | 1 650 | - | 297 | 413 | 512 | 429 | 297\* |
| *Суммарные затраты (руб)* |  | 3 995 562,74 | 159 350,36 | 752 487,81 | 1 012 169,88 | 1 144 961,85 | 926 592,84 |   |
| выплаты в текущем квартале | 70% | - | 111 545,25 | 526 741,47 | 708 518,92 | 801 473,29 | 648 614,99 |   |
| выплаты в следующем квартале | 30% | - | 47 805,11 | 225 746,34 | 303 650,96 | 343 488,55 | 277 977,85 |   |
| **Бюджет коммерческих расходов** |  |  |  | 30% | 30% | 20% | 20% |   |
| Маркетинг (руб) |  | 1 000 000,00 | - | 300 000,00 | 300 000,00 | 200 000,00 | 200 000,00 |   |
| **Бюджет движения денежных средств** |  |  |  |  |  |  |  |   |
| Поступления (руб) |  | 4 188 646,00 | 0,00 | 572 418,00 | 1 040 347,00 | 1 326 556,00 | 1 249 325,00 |   |
| Выплаты (руб) |  | 4 717 584,89 | 111 545,25 | 874 546,58 | 1 234 265,26 | 1 305 124,26 | 1 192 103,54 |   |
| *Итого ДП по проекту за плановый период* |  | -528 938,89 | -111 545,25 | -302 128,58 | -193 918,26 | 21 431,74 | 57 221,46 |   |
| Параметры бюджета |
| Доля продаж следующего квартала на складе в предыдущем квартале | 30% | Страхование и доставка до таможенной границы (% от стоимости) |   | 10% |
| Стоимость единицы продукции EXW (евро) | 20 | Таможенная пошлина (% от стоимости) |  | 9% |
| Курс евро к рублю (руб/евро) | 70,97 | Затраты на доставку и хранение в России (% от стоимости) |   | 7% |

Составлено автором.

## 2.4 Анализ рисков реализации проекта

Как мы указывали в данной работе, анализ рисков является важной частью деятельности специалиста по управленческому учету, в том числе в сфере финансового менеджмента. Мы должны провести такой анализ, особенно учитывая то, что многие из параметров бюджета рассмотренного нами проекта являются оценочными и подвержены изменениям.

Вначале мы дали оценку объема рынка и нашей вероятной доли на нем, откуда впоследствии был получен прогноз продаж компании. Здесь есть две ситуации неопределенности:

- неверно оценен объем целевого сегмента рынка и неверно поставлена цель по доле рынка, которую мы могли бы занять;

- неверно определена наценка продавца, из-за чего неверно определен объем продаж компании.

Завышение оценки объема целевого сегмента рынка приведет к тому, что мы получим слишком оптимистичные данные о продажах, дадим неверную информацию производителю, закупим слишком большое число продукции, в результате чего понесем дополнительные затраты по доставке, таможенной пошлине, НДС на продукцию и хранению продукции, при этом мы не сможем продать всю закупленную продукцию по планируемой цене. Занижение оценки объема целевого сегмента рынка приведет к тому, что мы будем слишком медленно проникать на рынок, слишком мало поставлять продукции, не используем все возможности по каналам сбыта, из-за чего проект может быть ошибочно закрыт как неперспективный. Занижение наценки продавца сокращает нашу прибыль, т.к. мы вынуждены будем продавать продукцию дешевле, чтобы она продавалась по конкурентной цене. Для того, чтобы убедиться в правильности прогнозов и оценок, стоит произвести следующие действия:

- можно купить результаты маркетингового исследования, направленного именно на интересующий нас сегмент рынка, либо провести подобное исследование самостоятельно;

- стоит провести пробные продажи, чтобы отработать процессы поставки, протестировать реакцию потребителя на товар, понять, какие каналы сбыта действительно являются наиболее перспективными, точнее определить цену, по которой продукция может быть продана конечному потребителю, а также цену, по которой продукция может быть продана нами розничному продавцу.

Кроме того, коррекцию можно произвести и в ходе реализации проекта. Например, можно исследовать отклонения по итогам одного или двух кварталов, выявить их причины и, возможно, изменить объемы поставок или прогнозы по сбыту. Впоследствии на основе этих данных следует скорректировать сезонность выручки.

В другой группе находится риск того, что мы неправильно определили график погашения дебиторской и кредиторской задолженности. В целом, в данном проекте эти цифры не играют существенной роли, потому что масштаб операций по отношению к обороту компании не столь велик. Поэтому при заключении договоров как с поставщиками, так и с покупателями, бюджет можно скорректировать, внеся в него реальные значения графиков погашения задолженности, исходя из заключенных договоров. Тем не менее, в отношении дебиторской задолженности может случиться так, что покупатель нарушит условия договора по каким-либо причинам. В случае, если задержки будут носить систематический характер, необходимо будет либо задуматься о смене канала сбыта, либо начать переговоры о перезаключении договора. В отношении кредиторской задолженности необходимо обеспечить точное следование договору в отношении платежей. Если произойдут какие-либо события, которые могут повлиять на нашу способность расплачиваться с поставщиком (например, скачок курса валюты), необходимо заранее уведомить поставщика об этом и договориться о переносе выплат.

Еще одна группа факторов риска связана с внешними рыночными условиями. На внутреннем рынке в ближайшее время могут произойти изменения в налоговом законодательстве. Обсуждаются разные варианты: увеличение НДФЛ с 13% до 14-15% либо «введение прогрессивной шкалы с верхней границей в 20%»[[71]](#footnote-71); возвращение налога с продаж в размере 4-5%; маневр «22/22», предусматривающий рост НДС до 22% и «снижение совокупной ставки страховых взносов … до 22%»[[72]](#footnote-72). Рост НДФЛ снизит покупательную способность населения, в результате чего величина спроса на предлагаемые нами товары может сократиться, что снизит и нашу выручку. Введение налога с продаж или рост НДС заставят продавцов понести часть налогового бремени в виде снижения наценок и снижения закупочных цен, что негативно отразится на нашей прибыли. С другой стороны, снижение страховых взносов позволит высвободить часть средств, ранее направлявшихся в различные государственные фонды, что улучшит ситуацию с объемом ликвидных средств, позволит (при необходимости) повысить зарплату ключевым сотрудникам, и в целом может увеличить располагаемые доходы населения. В любом случае, следует скорректировать плановую часть бюджета в случае изменений в налоговом законодательстве, и затем делать выводы, исходя из новых прогнозов.

В отношении импортных операций есть две ситуации неопределенности:

- курс евро: за последний месяц средний курс составил около 75 рублей за 1 евро, а за последний год – около 69 рублей за евро[[73]](#footnote-73). В случае дальнейшего роста курса цена на импортные товары будет повышаться, а объем спроса сократится. Для того, чтобы сократить зависимость операций от колебаний курса, стоит попробовать включить в договор особые условия по графику погашения задолженности, чтобы компания могла выбирать удачный момент для расчетов. Также следует отслеживать курс и закупать валюту при относительном снижении курса;

- изменение таможенных пошлин: если они вырастут, компании придется понести дополнительные расходы, однако это повышение расходов коснется всех продавцов и будет включено в рыночные цены, поэтому поводов для беспокойства немного. Мы считаем, что вероятность реализации данного риска является крайне низкой.

Подведем итоги в отношении выявленных рисков и мер по управлению ими в таблице 11.

Таблица 11. Риски реализации проекта и меры по управлению ими

|  |  |
| --- | --- |
| *Риск* | *Меры по управлению* |
| Неверная оценка объема сегмента рынка и доли, которую может занять компания | Маркетинговое исследование (внешнее или собственное); коррекция показателей по ходу реализации проекта |
| Неверно определены цена для конечного потребителя и цена оптовой продажи | Пробные продажи; |
| Нарушения графика погашения задолженности | Дебиторская: изменение условий договора поставки, поиск новых покупателей и/или новых каналов сбыта;Кредиторская: своевременное уведомление продавца о проблемах компании; |
| Изменения в налоговой системе, рост налоговой нагрузки | Пересчет плановых показателей с учетом новых данных; |
| Изменение курса евро | Включение в договор особых условий погашения задолженности; закупка валюты при относительно низком курсе. |

Составлено автором.

Итоги практической деятельности мы подводим в таблице 12. Результаты практической деятельности мы сопоставляем с тем, какую информационную поддержку мы предоставляем финансовому менеджеру и с тем, какие действия он может предпринять, основываясь на этой информации.

Таблица 12. Результаты практической деятельности и области их применения в финансовом менеджменте компании

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Результат практической деятельности* | *Информационная поддержка финансового менеджера* | *Действия финансового менеджера* |
| Динамика рынка – умеренно негативная (продолжительный медленный спад); объем сегмента – около 965 млн рублей; | Позволяет судить об инвестиционной привлекательности проектов в данной сфере в целом; | В случае, если цели (см. далее) не достигаются в срок, необходимо настаивать на закрытии проекта, т.к. использование ресурсов на этом направлении будет неэффективным, поскольку рынок продолжит падение (высокие альтернативные затраты); если цели достигаются, необходимо прорабатывать варианты расширения деятельности |
| План по доле в сегменте и каналам сбыта – 1% в первый год, 2% во второй год; канал – специализированные магазины, затем возможно расширение в сети товаров для дома либо открытие собственного магазина; | Налаживает связь между действиями финансового менеджера и менеджера по маркетингу; | Оценка и одобрение/неодобрение маркетинговых мероприятий, выделение средств на наиболее эффективные мероприятия с учетом ограничений по бюджету;  |
| Мастер-бюджет: выручка за первый год – 4 543 000 рублей, ДП за первый год – -528 938,89 рублей; | Наглядно демонстрирует график поступлений и выплат, связанных с проектом, при заданных параметрах; | Сопоставление фактических и плановых показателей, анализ отклонений, корректировка планов на последующие периоды, оценка изменений параметров бюджета на денежные потоки по проекту; |
| Идентификация и анализ рисков реализации проекта – неверная оценка объема сегмента рынка, доли компании на нем, цены; нарушение графиков погашения задолженности (дебиторской и кредиторской); рост налоговой нагрузки, изменения налоговой системы; рост курса евро, рост таможенных пошлин; | Позволяет понять, что может помешать реализации прогноза по ходу проекта; | Выделение средств на управление рисками; организация деятельности, минимизирующая влияние рисковой ситуации на проект; сценарный анализ различных ситуаций. |

Составлено автором.

По итогам практической работы мы можем сделать следующие выводы. Целевой рынок сегодня находится в состоянии стагнации, переходящей в медленный спад продаж. Кроме того, целевой сегмент на рынке также сокращается. Объем целевого сегмента, по нашим расчетам, составляет 965 млн рублей, план по доле в сегменте, которую должна занять компания, – 2%. С точки зрения выручки компании (около 9 млн рублей по плану на второй год существования), новый товар попадает в группу C, не оказывая существенного влияния на показатели деятельности компании. Денежный поток по проекту в первый год планируется на уровне около -0,5 млн рублей.

Для создания бренда группы A компании необходимо обеспечивать 60-100 млн выручки от бренда, что на данном рынке с данным брендом в условиях дистрибуции не представляется возможным. Компания может пойти по пути расширения данной ассортиментной группы другими товарами (связанными с посудой и/или с Италией), но в таком случае мы считаем, что необходимо прорабатывать вариант открытия собственного магазина. Открытие собственного магазина представляет отдельную тему для исследования; мы исходили из того, что компания останется дистрибьютором.

Существуют определенные риски реализации проекта, связанные как с нарушениями ключевых допущений о графике погашения задолженности, так и связанные с изменением рыночных условий, в особенности валютного курса. Резкие скачки курса и нарушения условий погашения задолженности могут нарушить процессы планирования, поэтому в дальнейшем целесообразно провести сценарный анализ ситуаций.

В итоге, мы считаем, что проект в текущем виде является незначительным для деятельности компании. Мы рекомендуем принять проект к реализации в текущем виде исключительно в целях тестирования рынка и работы с данным поставщиком. В случае, если проект будет реализовываться успешнее, чем запланировано, стоит задуматься о расширении путем открытия собственной точки продаж. Если проект не достигнет запланированных целей, необходимо отказаться от его реализации и сосредоточиться на поиске других направлений диверсификации ассортимента.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на двойную терминологию, принятую в отечественной литературе, можно утверждать, что понятие контроллинга совпадает с общепринятым понятием управленческого учета. В финансовом менеджменте – деятельности по управлению финансовыми отношениями фирмы с целью максимизации ее стоимости – роль управленческого учета состоит, главным образом, в предоставлении релевантной информации, позволяющей принимать взвешенные инвестиционные решения и управлять присущими им рисками.

Для создания системы контроллинга необходимы организационная и управленческая база. Вначале проводится анализ целей фирмы и темпов ее роста, анализируется рыночная среда. Это позволяет выявить недостатки текущей парадигмы ведения бизнеса. Затем происходит модификация стратегии и структуры с опорой на запросы рынка, проведение необходимых инноваций, обеспечивающих создание актуальных рыночных предложений. Технический аспект обеспечивается внедрением в управление современных методов цифровой обработки информации.

Информационная поддержка системы финансового контроллинга снижает неопределенность и повышает уверенность финансовых менеджеров в принимаемых решениях. Функции системы финансового контроллинга реализуются как на оперативном, так и на стратегическом уровнях управления.

На оперативном уровне существует два ключевых набора инструментов: для анализа финансового состояния и для проведения планово-контрольных расчетов. На стратегическом уровне система во многом отходит от узкой финансовой направленности, включая в себя как информационную поддержку нефинансовых менеджеров, так и оперирование нефинансовыми показателями с целью определения финансовых последствий управления ими. Здесь происходит формирование стратегического взгляда на создание стоимости, определяются драйверы стоимости, а также происходит создание системы управления рисками.

ООО «М. Руском», некогда являвшееся представительством концерна Melitta (Германия), сегодня является эксклюзивным дистрибьютором продукции этого концерна. Однако компания задумывается о расширении ассортимента иной продукцией для снижения зависимости от концерна и диверсификации ассортимента. Компания обратила внимание на посуду для приготовления итальянского производителя Pink S.r.l.

Рынок товаров для дома в целом имеет негативную динамику. Размер нашего целевого сегмента рынка (посуда для приготовления класса «премиум») – около 965 млн рублей. Мы определили предпочтительный канал продаж нашей продукции – специализированные магазины, поскольку в других местах неизвестный бренд не получит внимания потребителей из-за конкуренции со стороны широко известных брендов.

По итогам составления мастер-бюджета, где мы исходили из доли в 1% по итогам первого года, мы получили плановую выручку в размере 4,5 млн рублей. При этом планируемые денежные потоки по проекту в основном являются отрицательными, за год они составят -0,5 млн рублей. Разрывы между поступлениями и выплатами компания сможет покрыть за счет средств от прочей деятельности, поскольку суммы разрыва по отношению к прочему обороту компании представляются незначительными.

Существуют определенные риски реализации проекта, связанные как с нарушениями ключевых допущений о графике погашения задолженности, так и связанные с изменением рыночных условий, в особенности валютного курса. Резкие скачки курса и нарушения условий погашения задолженности могут нарушить процессы планирования, поэтому в дальнейшем целесообразно провести сценарный анализ ситуаций.

В итоге, мы считаем, что проект в текущем виде является незначительным для деятельности компании. Мы рекомендуем принять проект к реализации в текущем виде исключительно в целях тестирования рынка и работы с данным поставщиком. В случае, если проект будет реализовываться успешнее, чем запланировано, стоит задуматься о расширении путем открытия собственной точки продаж. Если проект не достигнет запланированных целей, необходимо отказаться от его реализации и сосредоточиться на поиске других направлений диверсификации ассортимента.

Подводя итог, отметим, что использование инструментов контроллинга (управленческого учета) при анализе проекта позволило придать объективный характер исследованию проекта и его влияния на финансовое положение компании. Данные, полученные в ходе исследования, могут быть использованы компанией для принятия дальнейших решений, в том числе в области финансового менеджмента. Поэтому мы считаем задачи исследования выполненными, а цель данного исследования – достигнутой.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ананькина и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др. Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
2. Бахур В. Лидеры рынка СЭД/ECM показывают впечатляющий рост [Электронный ресурс] // Электронное издание Cnews.ru. URL:<http://www.cnews.ru/news/line/2016-11-30_lidery_rossijskogo_rynka_sedecm_pokazyvayut_vpechatlyayushchij> (дата обращения: 03.12.2017).
3. Бойко И. П. Лекции по курсу “Экономика предприятия и предпринимательства”. Лекция 5. Оборотные средства предприятия / И. П. Бойко // Издательский центр экономического факультета СПбГУ, 2016 – 43 с. – с. 16
4. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами: Пер. с англ./Гл. ред. серии Я.В. Соколов. – М.:Финансы и статистика, 2005. – 800 с.: ил.
5. Вахрушина М.А. Проблемы и перспективы развития российского управленческого учета / Международный бухгалтерский учет, 2014, №33 (327) [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru//item.asp?id=21944009> (дата обращения: 27.04.2018)
6. Волкова, О. Н. Управленческий учет: учебник и практикум для академического бакалавриата / О. Н. Волкова. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 461 с. [Электронный ресурс]. URL: [www.biblio-online.ru/book/0D35949D-C2EF-41B3-8976-4E143DD4D620](http://www.biblio-online.ru/book/0D35949D-C2EF-41B3-8976-4E143DD4D620) (дата обращения: 02.05.2018)
7. Выбираем систему электронного документооборота: от видов СЭД до конкретного ПО [Электронный ресурс] / Комсомольская правда. URL: <https://www.kp.ru/guide/sistemy-dokumentooborota.html> (дата обращения: 04.12.2017)
8. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с. – Пер. изд.: Deyhle A. Controller – Praxis. – Management Service
9. Динамика курса евро по ЦБ РФ / Рамблер Финансы [Электронный ресурс]. URL:https://finance.rambler.ru/currencies/dynamics/EUR/ (дата обращения: 08.05.2018)
10. Друкер, Питер, Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент. : Пер. с англ. – М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2010. – 704 с.: ил. – Парал. тит. англ. – с.158
11. Зябриков В.В. Общий Менеджмент: Курс лекций: 2-е изд, испр. и доп. / В. В. Зябриков, СПб.: ЭФ СПбГУ, 2010 г., 262 с.
12. Каверина, О. Д. Управленческий учет: учебник и практикум для академического бакалавриата / О. Д. Каверина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 389 с.
13. Карминский А.М. и др. Контроллинг: учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.: ил.
14. Ковалев В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 1024 с.
15. Кокина Д. Почему не стоит отказываться от бумажного делопроизводства [Электронный ресурс] / Информационно-правовой портал Гарант.Ру. URL:http://www.garant.ru/article/1101389/ (дата обращения: 04.12.2017)
16. Котова К.Ю., Сергеева Ю.А. Об организации документооборота в России и за рубежом // ИТпортал, 2017. №1 (13). [Электронный ресурс]. URL: <http://itportal.ru/science/economy/ob-organizatsii-dokumentooborota-v-/> (дата обращения: 03.12.2017)
17. Королёва А. Наценка: Правда и вымысел / Портал iz.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://iz.ru/612622/anna-koroleva/natcenka-pravda-i-vymysel> (дата обращения: 06.05.2018)
18. Кремль готовит суперманевр / АО «Газета.Ру» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gazeta.ru/business/2018/04/23/11726599.shtml> (дата обращения: 30.04.2018)
19. Кудрявцев А. А. Интегрированный риск-менеджмент: Учебник / А.А, Кудрявцев; СПбГУ, экон. факультет. – Москва: ЗАО «Издательство «Экономика», 2010. – 655 с.
20. Мескон М. Основы менеджмента: учебное пособие / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. М.А. Майорова [и др.]; ред. Л.И. Евенко; Академия народного хозяйства при Правительстве РФ (М.). - М.: Дело, 1997. - 701 с.: ил.
21. Осипов С.В. Контроллинг: теория и практика: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. В. Осипов [и др.]; под общ. ред. С. В. Осипова. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 145 с. [Электронный ресурс]. URL: [www.biblio-online.ru/book/891301E1-969E-455F-A4FE-AD7209AC700F](http://www.biblio-online.ru/book/891301E1-969E-455F-A4FE-AD7209AC700F) (дата обращения: 01.05.2018)
22. Посуда для приготовления пищи / Максидом [Электронный ресурс]. URL: <https://www.maxidom.ru/catalog/posuda-i-utvar-kukhonnaja/posuda-dlja-prigotovlenija-pishhi/> (дата обращения: 05.05.2018)
23. Спиридонова, Е. А. Оценка стоимости бизнеса: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 299 с.
24. Средневзвешенный курс валют: ЕВРО / Аудиторская фирма «Авдеев и Ко» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.audit-it.ru/currency/sr_vz.php?currency=EUR&period_month=4&period_year=2018&finyear_start=0&getcurrency=1> (дата обращения: 08.05.2018)
25. Товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза / TKS.RU – все о таможне. Таможня для всех – российский таможенный портал [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tks.ru/db/tnved/tree/c7615101000/show/ajax> (дата обращения: 05.09.2018)
26. Ширенбек Х. Экономика предприятия: учебник для вузов. 15-е изд. / Пер. с нем. под общ. ред. И. П. Бойко, С. В. Валдайцева, К. Рихтера. — СПб.: Питер, 2005. — 848 с.: ил.
27. Шляго, Н. Н. Контроллинг: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Шляго. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 277 с. – с. 6 [Электронный ресурс]. URL: [www.biblio-online.ru/book/825EE31D-41C0-4FFC-8D93-A76FB5AECC9D](http://www.biblio-online.ru/book/825EE31D-41C0-4FFC-8D93-A76FB5AECC9D) (дата обращения: 01.05.2018)
28. Bargeron, L., Lehn, K. Financing the Business Firm / The Oxford Handbook of Managerial Economics, edited by Christopher R. Thomas and William Shughart – 2013. – 22 p. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199782956.001.0001/oxfordhb-9780199782956-e-021> (дата обращения: 20.04.2018)
29. Brealey Richard A. Principles of corporate finance / Richard. A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin Allen.–10th ed. – The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate – p. 4
30. Brigham Eugene F., Houston Joel F. Fundamentals of Financial Management / Eugene F. Brigham, Joel F, Houston – 12th edition – South-Western, a part of Cengage Learning, 2009 – p. 20
31. Garrison, Ray H. Managerial accounting / Fifteenth Edition, McGraw-Hill Education, 2015. – 795 p. – p. 59.
32. Homewares in Russia – Country Report, May 2017 / Euromonitor International [Электронный ресурс]. URL: <http://www.euromonitor.com/> (дата обращения: 02.05.2018)
33. Ittner Christopher D, Larcker David F. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective / Journal of Accounting and Economics, vol. 32 (2001), p. 349-410
34. Kaplan Robert S., Norton David P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance / Harvard Business Review 70 , no. 1 (January–February 1992), p.71-79
35. Melitta Group [Электронный ресурс]. URL: <https://www.melitta-group.com/>(дата обращения 13.02.2018)
36. Pink Srl – Sirio Casalinghi [Электронный ресурс]. URL: http://www.siriocasalinghi.it/ (дата обращения: 02.05.2018)
37. Tefal – Официальный интернет-магазин [Электронный ресурс]. URL: <https://shop.tefal.ru/> (дата обращения: 04.05.2018)
38. Zeng K., Luo X. The balanced scorecard in China: Does it work? / Business Horizons (2013), 56, p.611-620

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ПРИМЕРЫ ПРОДУКЦИИ PINK S.R.L



Рисунок 1. Восьмиугольная сковорода-гриль, производство Pink S.r.l. Источник: http://www.siriocasalinghi.it/



Рисунок 2. Кастрюля, производство Pink S.r.l. Источник: http://www.siriocasalinghi.it/

# ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ПО ПРЕДЛОЖЕНИЯМ НА ПОЛКАХ МАГАЗИНОВ Г. САНКТ-ПЕТЕРБУРГА И ИНТЕРНЕТ-САЙТАХ МАГАЗИНОВ

Исследовались коммерческие предложения конкурентов на полках магазинов г. Санкт-Петербурга и интернет-сайтах магазинов. Исследуемые признаки представлены в названиях столбцов (графах) таблицы 1.

Описательная статистика: число наблюдений – 269, минимальное значение по графе «Цена, руб» – 3799, максимальное значение по графе «Цена, руб» – 13195, среднее значение по графе «Цена, руб» – 5859,38, медиана по графе «Цена, руб» – 5407, мода по графе «Цена, руб» – 3990.

Таблица 1. Исходные данные исследования сегмента

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Магазин** | **Тип магазина** | **Бренд** | **Назначение** | **Производство** | **Материал** | **Размеры, см/л для кастрюль** | **Совместимость с индукционными плитами** | **Использование в духовке** | **Цена, руб** | **Дополнения в наборе** | **Покрытие**  |
| Fissman | Для дома | Fissman | Сковорода | Китай | алюминий | 28 | нет | да | 6769 | да | керамика |
| Fissman | Для дома | Fissman | Сковорода | Китай | алюминий | 28 | да | да | 5197 | да | керамика |
| Fissman | Для дома | Fissman | Сковорода | Китай | алюминий | 47 | нет | да | 5157 | нет | керамика |
| Fissman | Для дома | Frybest | Сковорода | Корея | алюминий | 32 | нет | да | 4925 | да | керамика |
| Fissman | Для дома | Frybest | Сковорода | Корея | алюминий | 49 | нет | да | 4675 | да | керамика |
| Fissman | Для дома | Frybest | Сковорода | Корея | алюминий | 28 | нет | да | 4425 | да | керамика |
| Fissman | Для дома | Frybest | Сковорода | Корея | алюминий | 47 | да | нет | 4355 | да | керамика |
| Fissman | Для дома | Dosh | Сковорода | Китай | алюминий | 48 | да | да | 4164 | да | керамика |
| Fissman | Для дома | Frybest | Сотейник  | Корея | алюминий | 44 | нет | да | 5615 | да | керамика |
| Fissman | Для дома | Rondell | Сотейник  | Китай | алюминий | 36 | да | нет | 5190 | да | титан |
| Fissman | Для дома | Frybest | Сотейник  | Корея | алюминий | 36 | нет | да | 4545 | да | керамика |
| Fissman | Для дома | Fissman | Сотейник  | Китай | алюминий | 46 | да | нет | 4432 | да | минеральное |
| Fissman | Для дома | Rondell | Вок | Китай | алюминий | 42,5 | да | нет | 6590 | да | титан |
| Fissman | Для дома | Fissman | Вок | Китай | алюминий | 46,5 | да | да | 5749 | да | керамика |
| Fissman | Для дома | Rondell | Вок | Китай | алюминий | 41 | нет | да | 4990 | нет | титан |
| Fissman | Для дома | Fissman | Вок | Китай | алюминий | 44 | да | нет | 4789 | да | минеральное |
| Fissman | Для дома | Fissman | Вок | Китай | алюминий | 51,5 | нет | нет | 4276 | нет | керамика |
| Fissman | Для дома | Fissman | Для блинов | Китай | алюминий | 54 | нет | да | 6679 | да | нет |
| Fissman | Для дома | Frybest | Гриль | Корея | алюминий | 49 | нет | да | 4925 | да | керамика |
| Fissman | Для дома | Dosh | Гриль | Китай | алюминий | 48 | да | да | 4854 | да | керамика |
| Fissman | Для дома | Frybest | Гриль | Корея | алюминий | 28 | нет | нет | 4296 | нет | керамика |
| Fissman | Для дома | Fissman | Кастрюля | Китай | нерж. сталь | 33 | да | да | 7857 | нет | нет |
| Fissman | Для дома | Fissman | Кастрюля | Китай | нерж. сталь | 33 | да | да | 7598 | нет | нет |
| Fissman | Для дома | Fissman | Кастрюля | Китай | нерж. сталь | 36 | да | да | 6777 | нет | нет |
| Fissman | Для дома | Fissman | Кастрюля | Китай | алюминий | 40 | да | нет | 6472 | нет | минеральное |
| Fissman | Для дома | Fissman | Кастрюля | Китай | нерж. сталь | 42 | да | да | 6370 | нет | нет |
| Fissman | Для дома | Fissman | Кастрюля | Китай | алюминий | 40 | да | нет | 6074 | нет | минеральное |
| Fissman | Для дома | Fissman | Кастрюля | Китай | нерж. сталь | 38 | да | нет | 5824 | нет | нет |
| Fissman | Для дома | Fissman | Кастрюля | Китай | керамика | 31,5 | нет | нет | 5490 | нет | нет |
| Fissman | Для дома | Fissman | Кастрюля | Китай | алюминий | 33 | нет | да | 4775 | нет | керамика |
| Fissman | Для дома | Nadoba | Кастрюля | Чехия  | нерж. сталь | 35 | да | нет | 4499 | нет | нет |
| CookHouse | Специальный | Nadoba | Кастрюля | Чехия | алюминий | 24 | да | нет | 5290 | да | минеральное |
| CookHouse | Специальный | Nadoba | Кастрюля | Чехия | алюминий | 20 | да | нет | 4290 | да | минеральное |
| CookHouse | Специальный | Nadoba | Вок | Чехия | алюминий | 28 | да | Да | 4390 | нет | PTFE |
| CookHouse | Специальный | Nadoba | Гриль | Чехия | алюминий | 34 | да | Да | 4190 | нет | PTFE |
| CookHouse | Специальный | Risoli | Сковорода | Италия | алюминий | 20 | да | нет | 4490 | нет | минеральное |
| CookHouse | Специальный | Risoli | Сковорода | Италия | алюминий | 28 | да | нет | 5890 | нет | минеральное |
| CookHouse | Специальный | Risoli | Гриль | Италия | алюминий | 26 | нет | нет | 4490 | нет | минеральное |
| CookHouse | Специальный | TVS | Сотейник | Италия | алюминий | 28 | да | нет | 5890 | да | PTFE |
| CookHouse | Специальный | TVS | Кастрюля | Италия | алюминий | 24 | да | нет | 5890 | да | PTFE |
| CookHouse | Специальный | TVS | Сковорода | Италия | алюминий | 24 | да | нет | 3990 | нет | PTFE |
| CookHouse | Специальный | TVS | Сковорода | Италия | алюминий | 28 | да | нет | 4690 | нет | PTFE |
| CookHouse | Специальный | Risoli | Сотейник | Италия | алюминий | 28 | да | нет | 7490 | да | минеральное |
| CookHouse | Специальный | Pintinox | Кастрюля | Италия | Нерж. сталь | 24 | да | нет | 5490 | да | нет |
| CookHouse | Специальный | Berlinger Haus | Кастрюля | Китай | алюминий | 24 | да | нет | 4090 | да | минеральное |
| CookHouse | Специальный | Berlinger Haus | Сотейник | Китай | алюминий | 32 | да | нет | 3990 | да | минеральное |
| Williams Et Oliver | Специальный | Anolon | Кастрюля | США | алюминий | 4,5 | да | нет | 6706 | нет | PTFE |
| Williams Et Oliver | Специальный | Anolon | Сковорода | США | алюминий | 30 | нет | нет | 7410 | нет | PTFE |
| Williams Et Oliver | Специальный | Anolon | Сковорода | Китай | чугун | 25 | да | да | 6411 | нет | нет |
| Williams Et Oliver | Специальный | Anolon | Гриль | США | алюминий | 28 | да | нет | 6082 | нет | PTFE |
| Williams Et Oliver | Специальный | Anolon | Сотейник | США | алюминий | 2,3 | да | нет | 6864 | нет | PTFE |
| Williams Et Oliver | Специальный | Anolon | Сотейник | США | алюминий | 3 | да | да | 9999 | нет | PTFE |
| Williams Et Oliver | Специальный | Emile Henry | Вок | Франция | алюминий | 36 | да | нет | 10044 | да | нет |
| Williams Et Oliver | Специальный | Fissler | Сковорода | Германия | алюминий | 20 | нет | нет | 5870 | нет | PTFE |
| Williams Et Oliver | Специальный | Fissler | Сковорода | Германия | керамика | 26 | нет | нет | 7022 | нет | минеральное |
| Williams Et Oliver | Специальный | Fissler | Для блинов | Германия | алюминий | 28 | да | нет | 11642 | нет | PTFE |
| Williams Et Oliver | Специальный | Gastrolux | Сковорода | Дания | алюминий | 28 | да | нет | 8710 | нет | минеральное |
| Williams Et Oliver | Специальный | Hario | Сотейник | Япония | керамика | 1,6 | да | нет | 8460 | нет | нет |
| Williams Et Oliver | Специальный | Le Creuset | Кастрюля | Франция | чугун | 20 | да | нет | 12700 | нет | нет |
| Williams Et Oliver | Специальный | Le Creuset | Сковорода | Франция | чугун | 20 | нет | нет | 9400 | нет | нет |
| Williams Et Oliver | Специальный | Le Creuset | Гриль | Франция | чугун | 36 | да | нет | 7600 | нет | нет |
| Williams Et Oliver | Специальный | Le Creuset | Гриль | Франция | чугун | 20 | да | нет | 8300 | нет | нет |
| Williams Et Oliver | Специальный | Lodge | Сковорода | США | чугун | 30 | да | да | 8137 | нет | нет |
| Williams Et Oliver | Специальный | Pentolpress | Сковорода | Италия | алюминий | 24 | да | да | 7260 | нет | минеральное |
| Williams Et Oliver | Специальный | Pentolpress | Для блинов | Италия | алюминий | 24 | да | нет | 6030 | нет | минеральное |
| Williams Et Oliver | Специальный | Pentolpress | Для блинов | Италия | алюминий | 24 | да | да | 7950 | нет | минеральное |
| Williams Et Oliver | Специальный | Pentolpress | Гриль | Италия | алюминий | 28 | да | нет | 8745 | нет | минеральное |
| Williams Et Oliver | Специальный | Pentolpress | Сотейник  | Италия | алюминий | 28 | нет | нет | 7410 | нет | минеральное |
| Williams Et Oliver | Специальный | Riess | Кастрюля | Австрия | нерж. сталь | 0,5 | да | нет | 4930 | нет | нет |
| Williams Et Oliver | Специальный | Riess | Кастрюля | Австрия | нерж. сталь | 1 | да | нет | 6010 | нет | нет |
| Williams Et Oliver | Специальный | Ruffoni | Кастрюля | Италия | медь | 1 | нет | нет | 8325 | нет | нет |
| Williams Et Oliver | Специальный | SCANPAN | Для блинов | Дания | алюминий | 28 | нет | нет | 7760 | нет | титан |
| Williams Et Oliver | Специальный | TPT Coating | Кастрюля | Чехия | титан | 28 | нет | нет | 5990 | нет | нет |
| Williams Et Oliver | Специальный | TPT Coating | Сковорода | Чехия | титан | 2,4 | нет | да | 5990 | нет | титан |
| Williams Et Oliver | Специальный | WMF | Сковорода | Германия | алюминий | 24 | да | да | 8000 | нет | PTFE |
| Williams Et Oliver | Специальный | WMF | Сковорода | Китай | нерж. сталь | 24 | нет | нет | 8700 | нет | PTFE |
| Williams Et Oliver | Специальный | Woll | Сковорода | Германия | алюминий | 20 | да | да | 7619 | да | минеральное |
| Williams Et Oliver | Специальный | Woll | Сковорода | Германия | алюминий | 26 | да | нет | 9224 | нет | минеральное |
| Williams Et Oliver | Специальный | Woll  | Кастрюля | Германия | алюминий | 3 | да | нет | 8327 | нет | минеральное |
| Гостиный двор | Специальный | Gipfel | Сковорода | Китай | нерж. сталь | 20 | да | нет | 5867 | нет | PTFE |
| Гостиный двор | Специальный | Gipfel | Сковорода | Китай | нерж. сталь | 24 | да | нет | 7312 | нет | PTFE |
| Гостиный двор | Специальный | Gipfel | Сковорода | Китай | алюминий | 20 | да | нет | 4322 | нет | керамика |
| Гостиный двор | Специальный | Gipfel | Сковорода | Китай | алюминий | 28 | да | нет | 4485 | нет | минеральное |
| Гостиный двор | Специальный | Woll | Сковорода | Германия | алюминий | 20 | да | да | 8453 | нет  | титан |
| Гостиный двор | Специальный | Woll | Гриль | Германия | алюминий | 28 | нет | да | 10388 | нет | титан |
| Гостиный двор | Специальный | Woll | Сковорода | Германия | алюминий | 28 | да | да | 9226 | нет | минеральное |
| Гостиный двор | Специальный | Woll | Гриль | Германия | алюминий | 28 | нет | да | 10192 | нет | минеральное |
| Гостиный двор | Специальный | Woll | Для блинов | Германия | алюминий | 24 | нет | да | 8148 | да | титан |
| Гостиный двор | Специальный | Woll | Для блинов | Германия | алюминий | 26 | нет | да | 13195 | нет | минеральное |
| Гостиный двор | Специальный | Woll | Сковорода | Германия | алюминий | 26 | да | да | 11176 | нет | минеральное |
| Гостиный двор | Специальный | Woll | Вок | Германия | алюминий | 30 | да | да | 11624 | да | керамика |
| Гостиный двор | Специальный | Woll | Сковорода | Германия | алюминий | 20 | да | да | 4753 | нет | керамика |
| Гостиный двор | Специальный | Agness | Сотейник | Германия | алюминий | 5 | нет | нет | 4320 | нет | PTFE |
| Гостиный двор | Специальный | НМП | Вок | Россия | алюминий | 30 | нет | нет | 6400 | нет | титан |
| Гостиный двор | Специальный | НМП | Вок | Россия | алюминий | 26 | нет | нет | 4000 | да | минеральное |
| Гостиный двор | Специальный | НМП | Вок | Россия | алюминий | 26 | да | нет | 5600 | нет | минеральное |
| Гостиный двор | Специальный | НМП | Сковорода | Россия | алюминий | 26 | да | нет | 5000 | нет | минеральное |
| Гостиный двор | Специальный | Risoli | Кастрюля | Италия | алюминий | 4,5 | нет | да | 6277 | нет | PTFE |
| Гостиный двор | Специальный | Nadoba | Гриль | Чехия | алюминий | 28 | да | нет | 4300 | нет | керамика |
| Гостиный двор | Специальный | Nadoba | Гриль | Чехия | алюминий | 28 | да | нет | 4720 | нет | минеральное |
| Гостиный двор | Специальный | Nadoba | Гриль | Чехия | алюминий | 28 | да | нет | 4750 | нет | минеральное |
| Гостиный двор | Специальный | Nadoba | Кастрюля | Чехия | нерж. сталь | 2,3 | да | нет | 4750 | нет | нет |
| Гостиный двор | Специальный | Nadoba | Кастрюля | Чехия | нерж. сталь | 5,7 | да | нет | 7100 | нет | нет |
| Гостиный двор | Специальный | Nadoba | Кастрюля | Чехия | нерж. сталь | 5,8 | да | нет | 6300 | нет | нет |
| Гостиный двор | Специальный | Nadoba | Кастрюля | Чехия | металл | 3,4 | да | нет | 4921 | нет | нет |
| Гостиный двор | Специальный | Nadoba | Кастрюля | Чехия | металл | 4,4 | да | нет | 7387 | нет | нет |
| Гостиный двор | Специальный | Zanussi | Сковорода | Италия | алюминий | 28 | да | да | 7613 | да | керамика |
| Гостиный двор | Специальный | Zanussi | Кастрюля | Италия | алюминий | 5,6 | да | нет | 7387 | нет | керамика |
| Гостиный двор | Специальный | Gipfel | Кастрюля | Китай | алюминий | 3,7 | да | нет | 5873 | да | керамика |
| Гостиный двор | Специальный | Gipfel | Сковорода | Китай | алюминий | 28 | да | нет | 7813 | да | минеральное |
| Гостиный двор | Специальный | Gipfel | Сковорода | Китай | алюминий | 24 | да | нет | 4282 | нет | минеральное |
| Гостиный двор | Специальный | Gipfel | Сковорода | Китай | алюминий | 24 | да | нет | 4737 | нет | PTFE |
| Гостиный двор | Специальный | Gipfel | Гриль | Китай | алюминий | 24 | да | нет | 3818 | нет | PTFE |
| Гостиный двор | Специальный | Gipfel | Гриль | Китай | алюминий | 26 | да | нет | 5415 | нет | PTFE |
| Гостиный двор | Специальный | Gipfel | Сковорода | Китай | алюминий | 28 | да | нет | 4699 | нет | PTFE |
| Гостиный двор | Специальный | Gipfel | Сковорода | Китай | алюминий | 29 | да | нет | 4923 | нет | керамика |
| Гостиный двор | Специальный | Gipfel | Сковорода | Китай | алюминий | 24 | да | нет | 4018 | нет | керамика |
| Домовой | Для дома | Rondell | Сковорода | Китай | Нерж. сталь | 24 | да | нет | 3999 | да | Нерж. сталь |
| Домовой | Для дома | Rondell | Сковорода | Китай | алюминий | 28 | да | нет | 3799 | да | титан |
| Домовой | Для дома | Rondell | Сковорода | Китай | алюминий | 28 | да | нет | 3949 | да | титан |
| Домовой | Для дома | НМП | Сковорода | Россия | алюминий | 24 | да | да | 3799 | нет | титан |
| Домовой | Для дома | НМП | Сковорода | Россия | алюминий | 26 | да | да | 3999 | нет | титан |
| Домовой | Для дома | НМП | Сковорода | Россия | алюминий | 28 | да | да | 4339 | нет | титан |
| Домовой | Для дома | Tefal | Вок | Франция | алюминий | 28 | да | нет | 4399 | нет | титан |
| Домовой | Для дома | Tefal | Сковорода | Франция | алюминий | 28 | да | нет | 4199 | нет | титан |
| Домовой | Для дома | Esprado | Сотейник | Дания | Нерж. сталь | 24 | да | да | 5155 | да | Нерж. сталь |
| Домовой | Для дома | Esprado | Кастрюля | Дания | Нерж. сталь | 3,3 | да | да | 3925 | да | Нерж. сталь |
| Домовой | Для дома | Esprado | Кастрюля | Дания | Нерж. сталь | 6 | да | да | 5175 | да | Нерж. сталь |
| Домовой | Для дома | Taller | Кастрюля | Китай | Нерж. сталь | 8 | да | нет | 4499 | да | Нерж. сталь |
| Домовой | Для дома | Taller | Кастрюля | Китай | Нерж. сталь | 10 | да | нет | 5199 | да | Нерж. сталь |
| Домовой | Для дома | Rondell | Вок | Китай | алюминий | 4,6 | нет | да | 4999 | да | титан |
| Домовой | Для дома | Rondell | Кастрюля | Китай | Чугун | 3 | да | да | 6967 | да | эмаль |
| Домовой | Для дома | Rondell | Кастрюля | Китай | Чугун | 4,2 | да | да | 7799 | да | эмаль |
| Домовой | Для дома | Rondell | Кастрюля | Китай | алюминий | 2 | да | нет | 5825 | да | титан |
| Домовой | Для дома | Rondell | Кастрюля | Китай | алюминий | 3,5 | да | нет | 6399 | да | титан |
| Домовой | Для дома | Rondell | Кастрюля | Китай | алюминий | 2 | да | нет | 5825 | да | титан |
| Домовой | Для дома | Rondell | Кастрюля | Китай | алюминий | 3,5 | да | нет | 6399 | да | титан |
| Домовой | Для дома | Rondell | Сотейник | Китай | алюминий | 26 | да | нет | 5407 | да | титан |
| Домовой | Для дома | Rondell | Сотейник | Китай | алюминий | 26 | да | нет | 4999 | да | титан |
| Домовой | Для дома | Rondell | Вок | Китай | алюминий | 28 | да | да | 3799 | да | керамика |
| Домовой | Для дома | Rondell | Сотейник | Китай | алюминий | 28 | да | да | 3799 | да | керамика |
| Домовой | Для дома | Rondell | Сотейник | Китай | алюминий | 26 | да | да | 4279 | да | титан |
| Максидом | Для дома | Rondell | Кастрюля | Китай | алюминий | 24 | да | нет | 6399 | нет | титан |
| Максидом | Для дома | Tramontina | Кастрюля | Бразилия | нерж. сталь | 11,9 | да | нет | 5690 | нет | нет |
| Максидом | Для дома | Taller | Кастрюля | Великобритания | нерж. сталь | 10 | да | нет | 5199 | нет | нет |
| Максидом | Для дома | Rondell | Кастрюля | Китай | алюминий | 4,3 | да | нет | 4990 | нет | титан |
| Максидом | Для дома | Vitromax | Кастрюля | Франция | керамика | 5 | нет | да | 3990 | нет | нет |
| Максидом | Для дома | Rondell  | Вок | Китай | алюминий | 32 | нет | нет | 4999 | нет | титан |
| Максидом | Для дома | Tefal | Гриль | Франция  | алюминий | 26 | да | нет | 6499 | нет | титан |
| Максидом | Для дома | Stellar | Вок | Китай | алюминий | 28 | да | нет | 8490 | нет | PTFE |
| Максидом | Для дома | Rondell  | Сотейник  | Китай | алюминий | 26 | да | нет | 5499 | нет | PTFE |
| Максидом | Для дома | Illa | Сотейник  | Италия  | нерж. сталь | 28 | да | да | 4199 | нет | минеральное |
| Максидом | Для дома | T&K Black Cube | Вок | Китай | нерж. сталь | 28 | да | нет | 7299 | нет | PTFE |
| Максидом | Для дома | T&K Black Cube | Сковорода | Китай | алюминий | 28 | да | нет | 7299 | нет | PTFE |
| Максидом | Для дома | Stellar  | Сковорода | Китай | алюминий | 28 | да | да | 6890 | нет | PTFE |
| Максидом | Для дома | НМП | Сковорода | Россия | алюминий | 28 | да | нет | 4339 | нет | титан |
| Мвидео | Электроника | Tefal | Кастрюля | Китай | нерж. сталь | 5,1 | да | нет | 4790 | да | Нерж. сталь |
| Мвидео | Электроника | Tefal | Кастрюля | Китай | нерж. сталь | 2,9 | да | нет | 4290 | да | Нерж. сталь |
| Мвидео | Электроника | Tefal | Кастрюля | Франция | алюминий | 3 | да | нет | 4190 | да | титан |
| Мвидео | Электроника | Tefal | Кастрюля | Китай | нерж. сталь | 4,7 | да | нет | 4290 | да | Нерж. сталь |
| Мвидео | Электроника | Rondell | Кастрюля | Китай | алюминий | 3,5 | да | нет | 6490 | да | титан |
| Мвидео | Электроника | Rondell | Кастрюля | Китай | алюминий | 2 | да | нет | 5890 | да | титан |
| Мвидео | Электроника | Rondell | Кастрюля | Китай | алюминий | 3,5 | да | нет | 6490 | да | титан |
| Мвидео | Электроника | Rondell | Кастрюля | Китай | нерж. сталь | 4,7 | да | нет | 4990 | нет | титан |
| Мвидео | Электроника | KitchenAid  | Кастрюля | Китай | нерж. сталь | 1 | да | да | 9690 | да | PTFE |
| Мвидео | Электроника | Tefal | Сковорода | Франция | алюминий | 28 | да | нет | 4390 | нет | титан |
| Мвидео | Электроника | Tefal | Сковорода | Китай | алюминий | 20,5 | да | нет | 5490 | нет | титан |
| Мвидео | Электроника | Tefal | Сковорода | Китай | нерж. сталь | 25 | да | нет | 4490 | нет | титан |
| Мвидео | Электроника | Tefal | Сковорода | Франция | алюминий | 28 | да | нет | 6290 | нет | титан |
| Мвидео | Электроника | Tefal | Сковорода | Китай | алюминий | 14,5 | да | нет | 3990 | нет | титан |
| Мвидео | Электроника | Tefal | Сковорода | Франция | нерж. сталь | 18,5 | да | да | 3990 | нет | титан |
| Мвидео | Электроника | Tefal | Сковорода | Китай | алюминий | 17,5 | да | нет | 4490 | нет | титан |
| Мвидео | Электроника | Tefal | Сковорода | Франция | алюминий | 22 | да | нет | 5590 | нет | титан |
| Мвидео | Электроника | Tefal | Сковорода | Китай | алюминий | 20 | да | да | 4490 | нет | титан |
| Мвидео | Электроника | Tefal | Сковорода | Китай | алюминий | 28 | да | да | 6490 | нет | титан |
| Мвидео | Электроника | Tefal | Сковорода | Китай | алюминий | 24 | да | да | 4990 | нет | титан |
| Мвидео | Электроника | Tefal | Сковорода | Китай | нерж. сталь | 25 | да | да | 4990 | нет | титан |
| Мвидео | Электроника | Tefal | Сковорода | Китай | алюминий | 24 | да | да | 7790 | нет | титан |
| Мвидео | Электроника | Tefal | Сковорода | Китай | алюминий | 24 | да | нет | 4390 | да | титан |
| Мвидео | Электроника | Tefal | Сковорода | Франция | алюминий | 26 | да | нет | 6490 | да | титан |
| Мвидео | Электроника | Rondell | Сковорода | Китай | алюминий | 26 | да | да | 4190 | нет | минеральное |
| Мвидео | Электроника | Rondell | Сковорода | Китай | алюминий | 18 | да | нет | 6590 | да | титан |
| Мвидео | Электроника | Rondell | Сковорода | Китай | алюминий | 24 | нет | нет | 5190 | да | титан |
| Мвидео | Электроника | Rondell | Сковорода | Китай | алюминий | 26 | нет | нет | 5190 | да | титан |
| Мвидео | Электроника | НМП | Сковорода | Россия | алюминий | 18 | да | да | 6190 | нет | титан |
| Мвидео | Электроника | НМП | Сковорода | Россия | алюминий | 18 | нет | нет | 3990 | нет | титан |
| Мвидео | Электроника | Swiss Diamond | Сковорода | Швейцария | алюминий | 18 | нет | да | 3990 | нет | минеральное |
| Мвидео | Электроника | Ballarini | Сковорода | Италия | алюминий | 28 | нет | нет | 3990 | нет | минеральное |
| Мвидео | Электроника | Ballarini | Сковорода | Италия | алюминий | 28 | да | нет | 3990 | нет | минеральное |
| Мвидео | Электроника | Polaris | Сковорода | Китай | алюминий | 24 | да | нет | 3990 | да | PTFE |
| Мвидео | Электроника | Inhouse | Сковорода | Китай | чугун | 27 | да | да | 3990 | нет | PTFE |
| Мвидео | Электроника | KitchenAid | Сковорода | Китай | алюминий | 24 | да | нет | 5990 | нет | PTFE |
| Мвидео | Электроника | Tefal | Вок | Франция | алюминий | 28 | да | нет | 4790 | нет | титан |
| Мвидео | Электроника | Tefal | Вок | Китай | алюминий | 14,5 | да | нет | 6990 | нет | титан |
| Мвидео | Электроника | Tefal | Вок | Франция | алюминий | 28 | да | нет | 6490 | нет | титан |
| Мвидео | Электроника | Tefal | Гриль | Франция | алюминий | 26 | да | нет | 6490 | нет | титан |
| Мвидео | Электроника | Tefal | Гриль | Китай | алюминий | 27 | да | нет | 6190 | нет | титан |
| Мвидео | Электроника | Tefal | Гриль | Франция | алюминий | 24 | да | нет | 5490 | нет | титан |
| Мвидео | Электроника | НМП | Гриль | Россия | алюминий | 24,1 | нет | нет | 4690 | нет | титан |
| Мвидео | Электроника | TVS | Гриль | Италия | алюминий | 24,5 | да | да | 4290 | нет | минеральное |
| Мвидео | Электроника | Rondell | Сотейник | Китай | алюминий | 26 | да | да | 4690 | да | титан |
| Мвидео | Электроника | TVS | Сотейник | Италия | алюминий | 25 | да | нет | 4490 | да | минеральное |
| Медиамаркт | Электроника | Tefal | Сковорода | Китай | алюминий | 28 | да | нет | 4399 | нет | титан |
| Медиамаркт | Электроника | Tefal | Сковорода | Франция | алюминий | 24 | да | нет | 5499 | нет | титан |
| Медиамаркт | Электроника | Tefal | Сковорода | Франция | алюминий | 28 | да | нет | 6289 | нет | титан |
| Медиамаркт | Электроника | Tefal | Сковорода | Китай | алюминий | 24 | да | нет | 4489 | нет | титан |
| Медиамаркт | Электроника | Tefal | Сотейник | Франция | алюминий | 24 | да | нет | 4399 | да | титан |
| Медиамаркт | Электроника | Tefal | Вок | Китай | алюминий | 30 | да | нет | 6989 | нет | титан |
| Медиамаркт | Электроника | Tefal | Вок | Франция | алюминий | 30 | да | нет | 6489 | нет | титан |
| Медиамаркт | Электроника | Tefal | Сковорода | Китай | алюминий | 28 | да | нет | 5489 | нет | титан |
| Медиамаркт | Электроника | Tefal | Гриль | Китай | алюминий | 28 | да | нет | 6188 | нет | титан |
| Медиамаркт | Электроника | Tefal | Вок | Франция | алюминий | 28 | да | нет | 5929 | нет | титан |
| Медиамаркт | Электроника | Tefal | Вок | Франция | алюминий | 28 | да | нет | 4799 | нет | титан |
| Медиамаркт | Электроника | Tefal | Гриль | Франция | алюминий | 26 | да | да | 6498 | нет | титан |
| Медиамаркт | Электроника | Tefal | Сотейник | Франция | алюминий | 26 | да | да | 7199 | да | титан |
| Медиамаркт | Электроника | KitchenAid | Сковорода | Китай | алюминий | 24 | да | да | 5989 | нет | PTFE |
| Медиамаркт | Электроника | KitchenAid | Сотейник | Китай | алюминий | 24 | да | нет | 9989 | да | PTFE |
| Медиамаркт | Электроника | Vitesse | Сотейник | Китай | алюминий | 24 | да | нет | 4499 | да | керамика |
| Медиамаркт | Электроника | Rondell | Сотейник | Китай | алюминий | 26 | да | нет | 5189 | да | титан |
| Медиамаркт | Электроника | Taller | Кастрюля | Китай | нерж. сталь | 8 | да | да | 4369 | да | нет |
| Медиамаркт | Электроника | Taller | Кастрюля | Китай | нерж. сталь | 5 | да | да | 4669 | да | нет |
| Медиамаркт | Электроника | Tefal | Кастрюля | Китай | нерж. сталь | 4,7 | да | нет | 4799 | да | нет |
| Медиамаркт | Электроника | Tefal | Кастрюля | Китай | нерж. сталь | 5,4 | да | да | 4299 | да | нет |
| Медиамаркт | Электроника | Tefal | Кастрюля | Франция | алюминий | 3 | да | нет | 5399 | да | титан |
| Медиамаркт | Электроника | Tefal | Кастрюля | Китай | нерж. сталь | 4,7 | да | да | 4099 | да | нет |
| Медиамаркт | Электроника | Rondell | Кастрюля | Китай | нерж. сталь | 2,5 | да | да | 4729 | да | нет |
| Медиамаркт | Электроника | Rondell | Кастрюля | Китай | чугун | 2,7 | да | да | 5465 | да | нет |
| Медиамаркт | Электроника | Rondell | Кастрюля | Китай | нерж. сталь | 4,7 | да | нет | 4659 | да | нет |
| Эльдорадо | Электроника | POLARIS | Кастрюля | Китай | нерж. сталь | 5 | да | нет | 4599 | да | нет |
| Эльдорадо | Электроника | POLARIS | Кастрюля | Китай | алюминий | 5 | да | нет | 4599 | да | PTFE |
| Эльдорадо | Электроника | Rondell | Кастрюля | Китай | алюминий | 3,5 | да | нет | 6499 | да | PTFE |
| Эльдорадо | Электроника | Rondell | Кастрюля | Китай | алюминий | 4,3 | да | нет | 5299 | да | титан |
| Эльдорадо | Электроника | Rondell | Кастрюля | Китай | алюминий | 5,6 | да | нет | 4699 | да | титан |
| Эльдорадо | Электроника | Tefal | Кастрюля | Китай | нерж. сталь | 5,4 | да | нет | 4699 | да | нет |
| Эльдорадо | Электроника | Tefal | Кастрюля | Франция | алюминий | 20 | да | нет | 5999 | да | титан |
| Эльдорадо | Электроника | Tefal | Кастрюля | Китай | нерж. сталь | 4,7 | да | нет | 4599 | да | нет |
| Эльдорадо | Электроника | Tefal | Кастрюля | Китай | нерж. сталь | 5,1 | да | нет | 4999 | да | нет |
| Эльдорадо | Электроника | FRYBEST | Кастрюля | Корея | алюминий | 2,8 | да | да | 6299 | да | керамика |
| Эльдорадо | Электроника | LACOR | Кастрюля | Испания | нерж. сталь | 4,2 | да | нет | 7599 | да | нет |
| Эльдорадо | Электроника | LACOR | Кастрюля | Испания | нерж. сталь | 4,2 | да | нет | 7599 | да | нет |
| Эльдорадо | Электроника | LACOR | Кастрюля | Испания | нерж. сталь | 2,8 | да | нет | 5999 | да | нет |
| Эльдорадо | Электроника | LACOR | Кастрюля | Испания | нерж. сталь | 1,6 | да | нет | 5199 | да | нет |
| Эльдорадо | Электроника | PYREX | Кастрюля | Китай | чугун | 3,6 | да | да | 6399 | да | эмаль |
| Эльдорадо | Электроника | PYREX | Кастрюля | Китай | чугун | 3,8 | да | нет | 6599 | да | эмаль |
| Эльдорадо | Электроника | AXENTIA | Кастрюля | Китай | медь | 1,45 | да | да | 8999 | да | Нерж. сталь |
| Эльдорадо | Электроника | TESCOMA | Кастрюля | Китай | нерж. сталь | 7 | да | нет | 4599 | да | нет |
| Эльдорадо | Электроника | TRAMONTINA | Кастрюля | Бразилия | нерж. сталь | 3,6 | да | нет | 4799 | да | нет |
| Эльдорадо | Электроника | Tefal | Сковорода | Франция | алюминий | 28 | да | нет | 4599 | нет | титан |
| Эльдорадо | Электроника | Tefal | Сковорода | Китай | алюминий | 28 | да | нет | 5999 | нет | титан |
| Эльдорадо | Электроника | Tefal | Сковорода | Китай | алюминий | 20 | да | нет | 4299 | нет | титан |
| Эльдорадо | Электроника | Tefal | Сковорода | Китай | алюминий | 24 | да | нет | 4499 | нет | титан |
| Эльдорадо | Электроника | FRYBEST | Сковорода | Корея | алюминий | 28 | да | нет | 4199 | нет | керамика |
| Эльдорадо | Электроника | FRYBEST | Сковорода | Корея | алюминий | 28 | да | нет | 4199 | нет | керамика |
| Эльдорадо | Электроника | AMT | Сковорода | Германия | алюминий | 24 | да | нет | 7899 | нет | PTFE |
| Эльдорадо | Электроника | AXENTIA | Сковорода | Китай | нерж. сталь | 24 | да | да | 7699 | нет | Нет |
| Эльдорадо | Электроника | FRYBEST | Сковорода | Корея | алюминий | 2,8 | да | нет | 5999 | да | керамика |
| Эльдорадо | Электроника | FRYBEST | Сковорода | Корея | керамика | 2,1 | нет | да | 5299 | да | керамика |
| Эльдорадо | Электроника | AMT | Для блинов | Германия | алюминий | 24 | да | нет | 7799 | нет | PTFE |
| Эльдорадо | Электроника | Tefal | Вок | Франция | алюминий | 26 | да | нет | 7399 | нет | PTFE |
| Эльдорадо | Электроника | Tefal | Вок | Франция | алюминий | 28 | да | нет | 4999 | нет | титан |
| Эльдорадо | Электроника | Tefal | Гриль | Франция | алюминий | 26 | да | нет | 7599 | нет | титан |
| Эльдорадо | Электроника | Tefal | Гриль | Китай | алюминий | 27 | да | нет | 6599 | нет | титан |
| Эльдорадо | Электроника | FRYBEST | Гриль | Корея | алюминий | 26 | да | нет | 4399 | нет | керамика |
| Эльдорадо | Электроника | BALLARINI | Гриль | Италия | алюминий | 28 | да | нет | 4599 | нет | керамика |
| Эльдорадо | Электроника | Tefal | Сотейник | Франция | алюминий | 24 | да | нет | 4799 | да | титан |
| Эльдорадо | Электроника | Rondell | Сотейник | Китай | алюминий | 26 | да | нет | 5199 | да | PTFE |
| Эльдорадо | Электроника | Rondell | Сотейник | Китай | алюминий | 26 | да | нет | 4699 | да | титан |
| Эльдорадо | Электроника | Tefal | Сотейник | Франция | алюминий | 26 | да | нет | 7999 | да | титан |
| Эльдорадо | Электроника | AXENTIA | Сотейник | Китай | медь | 16 | да | да | 8399 | да | Нерж. сталь |

1. Зябриков В.В. Общий Менеджмент: Курс лекций: 2-е изд, испр. и доп. / В. В. Зябриков, СПб.: ЭФ СПбГУ, 2010 г., 262 с. – с. 100-108 [↑](#footnote-ref-1)
2. Ковалев В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 1024 с. – с. 11-12 [↑](#footnote-ref-2)
3. Ананькина и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др. Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2002. – с.6 [↑](#footnote-ref-3)
4. Там же, с. 6-7 [↑](#footnote-ref-4)
5. Вахрушина М.А. Проблемы и перспективы развития российского управленческого учета / Международный бухгалтерский учет, 2014, №33 (327), с. 19 [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru//item.asp?id=21944009> (дата обращения: 27.04.2018) [↑](#footnote-ref-5)
6. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с. – Пер. изд.: Deyhle A. Controller – Praxis. – Management Service – с. 18 [↑](#footnote-ref-6)
7. Там же, с. 14 [↑](#footnote-ref-7)
8. Ширенбек Х. Экономика предприятия: учебник для вузов. 15-е изд. / Пер. с нем. под общ. ред. И. П. Бойко, С. В. Валдайцева, К. Рихтера. — СПб.: Питер, 2005. — 848 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов») – с. 168-169 [↑](#footnote-ref-8)
9. Там же. [↑](#footnote-ref-9)
10. Ананькина и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием – с. 6 [↑](#footnote-ref-10)
11. Там же, с. 7 [↑](#footnote-ref-11)
12. Зябриков В.В. Общий Менеджмент: Курс лекций: 2-е изд, испр. и доп. – с. 21 [↑](#footnote-ref-12)
13. Там же, с. 85 [↑](#footnote-ref-13)
14. Ананькина и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием – с. 7 [↑](#footnote-ref-14)
15. Шляго, Н. Н. Контроллинг: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Шляго. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 277 с. – с. 6 [Электронный ресурс]. URL: [www.biblio-online.ru/book/825EE31D-41C0-4FFC-8D93-A76FB5AECC9D](http://www.biblio-online.ru/book/825EE31D-41C0-4FFC-8D93-A76FB5AECC9D) (дата обращения: 01.05.2018) [↑](#footnote-ref-15)
16. Осипов С.В. Контроллинг: теория и практика: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. В. Осипов [и др.]; под общ. ред. С. В. Осипова. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 145 с. – с. 23 [Электронный ресурс]. URL: [www.biblio-online.ru/book/891301E1-969E-455F-A4FE-AD7209AC700F](http://www.biblio-online.ru/book/891301E1-969E-455F-A4FE-AD7209AC700F) (дата обращения: 01.05.2018) [↑](#footnote-ref-16)
17. Там же. [↑](#footnote-ref-17)
18. Волкова, О. Н. Управленческий учет: учебник и практикум для академического бакалавриата / О. Н. Волкова. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 461 с. – с. 31 [Электронный ресурс]. URL: [www.biblio-online.ru/book/0D35949D-C2EF-41B3-8976-4E143DD4D620](http://www.biblio-online.ru/book/0D35949D-C2EF-41B3-8976-4E143DD4D620) (дата обращения: 02.05.2018) [↑](#footnote-ref-18)
19. Там же. [↑](#footnote-ref-19)
20. Garrison, Ray H. Managerial accounting / Fifteenth Edition, McGraw-Hill Education, 2015. – 795 p. – p. 59. [↑](#footnote-ref-20)
21. Волкова, О. Н. Управленческий учет: учебник и практикум для академического бакалавриата – с. 20 [↑](#footnote-ref-21)
22. Каверина, О. Д. Управленческий учет: учебник и практикум для академического бакалавриата / О. Д. Каверина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 389 с. – с. 14. [↑](#footnote-ref-22)
23. Цит. по: Вахрушина М.А. Проблемы и перспективы развития российского управленческого учета, с. 15 [↑](#footnote-ref-23)
24. Там же, с. 12. [↑](#footnote-ref-24)
25. Мескон М. Основы менеджмента: учебное пособие / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. М.А. Майорова [и др.]; ред. Л.И. Евенко; Академия народного хозяйства при Правительстве РФ (М.). - М.: Дело, 1997. - 701 с.: ил. [↑](#footnote-ref-25)
26. Зябриков В.В. Общий Менеджмент: Курс лекций: 2-е изд, испр. и доп. – с. 16 [↑](#footnote-ref-26)
27. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами: Пер. с англ./Гл. ред. серии Я.В. Соколов. – М.:Финансы и статистика, 2005. – 800 с.: ил. – (Серия по бухгалтерскому учету и аудиту). – с 10. [↑](#footnote-ref-27)
28. Там же. [↑](#footnote-ref-28)
29. Ковалев В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – 2-е изд., перераб и доп. – с 11. [↑](#footnote-ref-29)
30. Brigham Eugene F., Houston Joel F. Fundamentals of Financial Management / Eugene F. Brigham, Joel F, Houston – 12th edition – South-Western, a part of Cengage Learning, 2009 – p. 20 [↑](#footnote-ref-30)
31. Brealey Richard A. Principles of corporate finance / Richard. A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin Allen.–10th ed. – The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate – p. 4 [↑](#footnote-ref-31)
32. Волкова, О. Н. Управленческий учет: учебник и практикум для академического бакалавриата – с. 36 [↑](#footnote-ref-32)
33. Карминский А.М. и др. Контроллинг: учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.: ил. – с. 230-239 [↑](#footnote-ref-33)
34. Друкер, Питер, Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент. : Пер. с англ. – М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2010. – 704 с.: ил. – Парал. тит. англ. – с.158 [↑](#footnote-ref-34)
35. Там же, с. 159 [↑](#footnote-ref-35)
36. Там же, с. 164 [↑](#footnote-ref-36)
37. Бахур В. Лидеры рынка СЭД/ECM показывают впечатляющий рост [Электронный ресурс] // Электронное издание Cnews.ru. URL:<http://www.cnews.ru/news/line/2016-11-30_lidery_rossijskogo_rynka_sedecm_pokazyvayut_vpechatlyayushchij> (дата обращения: 03.12.2017). [↑](#footnote-ref-37)
38. Котова К.Ю., Сергеева Ю.А. Об организации документооборота в России и за рубежом // ИТпортал, 2017. №1 (13). [Электронный ресурс]. URL: <http://itportal.ru/science/economy/ob-organizatsii-dokumentooborota-v-/> (дата обращения: 03.12.2017) [↑](#footnote-ref-38)
39. Выбираем систему электронного документооборота: от видов СЭД до конкретного ПО [Электронный ресурс] / Комсомольская правда. URL: <https://www.kp.ru/guide/sistemy-dokumentooborota.html> (дата обращения: 04.12.2017) [↑](#footnote-ref-39)
40. Кокина Д. Почему не стоит отказываться от бумажного делопроизводства [Электронный ресурс] / Информационно-правовой портал Гарант.Ру. URL:http://www.garant.ru/article/1101389/ (дата обращения: 04.12.2017) [↑](#footnote-ref-40)
41. Выбираем систему электронного документооборота: от видов СЭД до конкретного ПО. URL: <https://www.kp.ru/guide/sistemy-dokumentooborota.html> (дата обращения: 04.12.2017) [↑](#footnote-ref-41)
42. Карминский А.М. и др. Контроллинг: учебник – c. 98 [↑](#footnote-ref-42)
43. Бойко И. П. Лекции по курсу “Экономика предприятия и предпринимательства”. Лекция 5. Оборотные средства предприятия / И. П. Бойко // Издательский центр экономического факультета СПбГУ, 2016 – 43 с. – с. 16 [↑](#footnote-ref-43)
44. Там же, с.11 [↑](#footnote-ref-44)
45. Garrison, Ray H. Managerial accounting – p. 343 [↑](#footnote-ref-45)
46. Там же, с. 345 [↑](#footnote-ref-46)
47. Там же, с. 351 [↑](#footnote-ref-47)
48. Ширенбек Х. Экономика предприятия: учебник для вузов. 15-е изд. – с. 82 [↑](#footnote-ref-48)
49. Bargeron, L., Lehn, K. Financing the Business Firm / The Oxford Handbook of Managerial Economics, edited by Christopher R. Thomas and William Shughart – 2013. – 22 p. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199782956.001.0001/oxfordhb-9780199782956-e-021> (дата обращения: 20.04.2018) [↑](#footnote-ref-49)
50. Garrison, Ray H. Managerial accounting – p. 690-693 [↑](#footnote-ref-50)
51. Ширенбек Х. Экономика предприятия: учебник для вузов. 15-е изд. – с. 87-88 [↑](#footnote-ref-51)
52. . Ittner Christopher D, Larcker David F.. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective / Journal of Accounting and Economics, vol. 32 (2001), p. 349-410 [↑](#footnote-ref-52)
53. Kaplan Robert S., Norton David P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance / Harvard Business Review 70 , no. 1 (January–February 1992), p.71-79 [↑](#footnote-ref-53)
54. Zeng K., Luo X. The balanced scorecard in China: Does it work? / Business Horizons (2013), 56, p.611-620 [↑](#footnote-ref-54)
55. Карминский А.М. и др. Контроллинг: учебник – с. 27. [↑](#footnote-ref-55)
56. Спиридонова, Е. А. Оценка стоимости бизнеса: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 299 с. – c. 148. [↑](#footnote-ref-56)
57. Там же, c. 148-153 [↑](#footnote-ref-57)
58. Там же, с. 34 [↑](#footnote-ref-58)
59. Кудрявцев А. А. Интегрированный риск-менеджмент: Учебник / А.А, Кудрявцев; СПбГУ, экон. факультет. – Москва: ЗАО «Издательство «Экономика», 2010. – 655 с. – (Учебники экономического факультета СПбГУ). – с. 34 [↑](#footnote-ref-59)
60. Там же, с. 139 [↑](#footnote-ref-60)
61. Melitta Group [Электронный ресурс]. URL: <https://www.melitta-group.com/>(дата обращения 13.02.2018) [↑](#footnote-ref-61)
62. Pink Srl – Sirio Casalinghi [Электронный ресурс]. URL: http://www.siriocasalinghi.it/ (дата обращения: 02.05.2018) [↑](#footnote-ref-62)
63. Homewares in Russia – Country Report, May 2017 / Euromonitor International [Электронный ресурс]. URL: <http://www.euromonitor.com/> (дата обращения: 02.05.2018) [↑](#footnote-ref-63)
64. Там же. [↑](#footnote-ref-64)
65. Там же. [↑](#footnote-ref-65)
66. Tefal – Официальный интернет-магазин [Электронный ресурс]. URL: <https://shop.tefal.ru/> (дата обращения: 04.05.2018) [↑](#footnote-ref-66)
67. Посуда для приготовления пищи / Максидом [Электронный ресурс]. URL: <https://www.maxidom.ru/catalog/posuda-i-utvar-kukhonnaja/posuda-dlja-prigotovlenija-pishhi/> (дата обращения: 05.05.2018) [↑](#footnote-ref-67)
68. Цит. по Королёва А. Наценка: Правда и вымысел / Портал iz.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://iz.ru/612622/anna-koroleva/natcenka-pravda-i-vymysel> (дата обращения: 06.05.2018) [↑](#footnote-ref-68)
69. Товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза / TKS.RU – все о таможне. Таможня для всех – российский таможенный портал [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tks.ru/db/tnved/tree/c7615101000/show/ajax> (дата обращения: 05.09.2018) [↑](#footnote-ref-69)
70. Средневзвешенный курс валют: ЕВРО / Аудиторская фирма «Авдеев и Ко» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.audit-it.ru/currency/sr_vz.php?currency=EUR&period_month=4&period_year=2018&finyear_start=0&getcurrency=1> (дата обращения: 08.05.2018) [↑](#footnote-ref-70)
71. Кремль готовит суперманевр / АО «Газета.Ру» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gazeta.ru/business/2018/04/23/11726599.shtml> (дата обращения: 30.04.2018) [↑](#footnote-ref-71)
72. Там же. [↑](#footnote-ref-72)
73. Динамика курса евро по ЦБ РФ / Рамблер Финансы [Электронный ресурс]. URL:https://finance.rambler.ru/currencies/dynamics/EUR/ (дата обращения: 08.05.2018) [↑](#footnote-ref-73)