

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, АО «ТНН»,
заместитель генерального директора
по экономике и финансам
_____ Е.В. Гаранова
«__» _____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой
_____ И.И. Просвирина
«__» _____ 2019 г.

ОРГАНИЗАЦИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
КОНТРОЛЛИНГА (НА ПРИМЕРЕ
АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «ТРАНСНЕФТЬ НЕФТЯНЫЕ НАСОСЫ»)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА К ВЫПУСКНОЙ
КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.04.01.2019.136.ВКР

Руководитель ВКР, зав. кафедрой
_____ И.И. Просвирина
_____ 2019 г.

Автор ВКР, студент группы ЭУ-339
_____ А.С. Алимкулова
_____ 2019 г.

Нормоконтролер, доцент
_____ Л.А. Ширшикова
_____ 2019 г.

Челябинск 2019

РЕФЕРАТ

Алимкулова, А.С. Организация бюджетирования в системе стратегического контроллинга (на примере Акционерного Общества «Транснефть Нефтяные Насосы»). – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ–339, 2019. – 116 с., 23 табл., 10 иллюстр., библиогр. список – 69 наим., 11 прил.

Объект исследования – организация бюджетирования на АО «Транснефть Нефтяные Насосы».

Предмет исследования – система бюджетных регламентов АО «Транснефть Нефтяные Насосы».

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по совершенствованию процесса бюджетирования в АО «ТНН».

В выпускной квалификационной работе раскрыто понятие контроллинга как инструмента управления предприятием, рассмотрены стратегические цели развития предприятий, проанализировано место бюджетирования в системе контроллинга, проведены стратегический, финансовый анализы, SWOT-анализ деятельности Акционерного Общества «Транснефть Нефтяные Насосы», определены задачи организации планирования и бюджетирования в Акционерном Обществе «Транснефть Нефтяные Насосы», внесены предложения по совершенствованию процесса бюджетирования.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные рекомендации могут быть применены в Акционерном Обществе «Транснефть Нефтяные Насосы» для совершенствования процесса бюджетирования и повышения эффективности планирования деятельности Общества.

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|-----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 8 |
| 1 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЛИНГА.... | 10 |
| 1.1 Понятие контроллинга как инструмента управления предприятием..... | 10 |
| 1.2 Стратегические цели развития предприятий (общие)..... | 15 |
| 1.3 Место бюджетирования в системе контроллинга..... | 19 |
| Вывод по 1 разделу..... | 35 |
| 2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ЗАДАЧИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В АО «ТНН»..... | 38 |
| 2.1 Стратегический анализ деятельности АО «ТНН»..... | 38 |
| 2.2 Финансовый анализ деятельности АО «ТНН»..... | 43 |
| 2.3 SWOT-анализ и задачи организации планирования и бюджетирования в АО «ТНН»..... | 51 |
| Вывод по 2 разделу..... | 54 |
| 3 ОРГАНИЗАЦИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В АО «ТНН» КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА..... | 56 |
| 3.1 Традиционная модель бюджетирования на промышленном предприятии..... | 56 |
| 3.2 Бюджетный регламент в АО «ТНН»..... | 58 |
| 3.3 Предложения по совершенствованию процесса бюджетирования..... | 69 |
| Вывод по 3 разделу..... | 70 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 90 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК..... | 94 |
| ПРЛОЖЕНИЯ | |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А. АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЙНОЙ КАТЕГОРИИ «КОНТРОЛЛИНГ»..... | 101 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Б. БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС..... | 102 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ В. ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ..... | 104 |

| | |
|--|-----|
| ПРИЛОЖЕНИЕ Г. АНАЛИЗ ИМУЩЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ АО «ТНН»..... | 106 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Д. АНАЛИЗ ИСТОЧНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «ТНН»..... | 107 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Е. КОЭФФИЦИЕНТЫ ЛИКВИДНОСТИ АО «ТНН»..... | 109 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ АО «ТНН»..... | 110 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ И. КОЭФФИЦИЕНТЫ РЫНОЧНОЙ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «ТНН»..... | 111 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ К. КОЭФФИЦИЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «ТНН»..... | 112 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Л. АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ АО «ТНН»..... | 114 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ М. АНАЛИЗ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ АО «ТНН»..... | 115 |

ВВЕДЕНИЕ

Разработка регулярных производственных и финансовых планов (бюджетов) является важнейшей составляющей планово-аналитической работы компаний всех без исключения отраслей экономики. Бюджетирование способствует уменьшению нерационального использования средств предприятия благодаря своевременному планированию хозяйственных операций, товарно-материальных и финансовых потоков и контролю за их реальным осуществлением. Бюджетное планирование до сих пор остается слабым местом управления бизнесом российских предприятий промышленности, торговли, банковской сферы, страхования. К сожалению, «взрывной» переход к рыночным отношениям в России начала 90-х гг. не сопровождался адекватным изменением стиля и методов управления бизнесом компании, в том числе в вопросах внутрифирменного планирования. На сегодняшний день в большинстве российских компаний отсутствуют базовые элементы сквозного управленческого планирования (бюджетирования), при том, что технология бюджетного процесса весьма существенно варьируется с учетом отраслевой специфики предприятия.

Наиболее остро проблема внедрения эффективного механизма бюджетного планирования стоит перед промышленными предприятиями. В промышленности цикл оборота капитала является наиболее «представительным» по сравнению со всеми другими отраслями экономики: здесь присутствуют и стадии снабжения (закупка материальных ресурсов), и стадии производства, и стадии хранения и сбыта произведенной продукции, а также расчетов с контрагентами как по закупаемым сырью и материалам, так и по реализованной продукции. «Сквозное» управленческое планирование требует ведения эффективного управленческого учета и планирования движения товарно-материальных и финансовых ресурсов

предприятия на всех стадиях финансового цикла, что и обусловило актуальность выбранной темы.

Объект исследования – организация бюджетирования в Акционерном Обществе «Транснефть Нефтяные Насосы» (далее АО «ТНН»).

Предмет исследования – система бюджетных регламентов АО «ТНН».

Цель исследования – разработка рекомендаций по совершенствованию процесса бюджетирования в АО «ТНН».

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- раскрыть понятие контроллинга как инструмента управления предприятием;
- рассмотреть стратегические цели развития предприятий;
- проанализировать место бюджетирования в системе контроллинга;
- провести стратегический анализ деятельности АО «ТНН»;
- провести финансовый анализ деятельности АО «ТНН»;
- провести SWOT-анализ, определить задачи организации планирования и бюджетирования в АО «ТНН»;
- рассмотреть традиционную модель бюджетирования на промышленном предприятии;
- описать бюджетный регламент в АО «ТНН»;
- внести предложения по совершенствованию процесса бюджетирования.

Теоретической и методологической основой написания научно-исследовательской работы явились труды отечественных авторов в области управления и организации планирования деятельности предприятия, таких как Абдуллина С.Н., Бабаев Ю.А. Безруких П.С., Белобородовой В.А., Вещунова Н.Л., Ивлиев М.К., Порошина Л.А, Пошерстник Н.В., Мейксин М.С., Савицкая Г.В., и др.; публикации периодической печати, информация справочно-правовой системы «Консультант-плюс», данные АО «ТНН».

1 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЛИНГА

1.1 Понятие контроллинга как инструмента управления предприятием

В современных условиях высококонкурентного рынка результативное ведение бизнеса требует решения множества задач, вызванных как внешними, так и внутренними факторами. Данные обстоятельства обуславливают необходимость внедрения новых концепций менеджмента, позволяющих улавливать тенденции и изменения как эндогенных элементов, так и внешнего окружения и рационально реагировать на них.

Одной из таких управленческих концепций является методология контроллинга, рассматриваемая Трибуналовой И.А. в рамках двух составляющих: контроллинг как философия менеджмента и контроллинг как инструмент информационно-аналитической и методической поддержки руководителей [12, с. 314].

Мухина Е.Р., также выделяя в определении контроллинга философскую составляющую, дополняет её функциональным и организационным компонентами, согласно которым ключевая особенность контроллинга состоит в агрегации функций управления, во взаимосвязи между ними, формировании единого информационного пространства, координации мер по достижению целей, которые организации ставят перед собой [11, с. 5].

Атабаева А.К. и Сыздыкова Э.Ж. рассматривают контроллинг и как обособленное направление экономической работы предприятия, и как методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций управления [1, с. 32].

Лаенко О.А. и Денисова К.Е. отмечают, что контроллинг – это система управления предприятием, направленная на достижение долгосрочных целей путем координирования и оперативного уровня управления [8, с. 232].

В России развитие контроллинга получил с начала 90-х годов XX века, что обусловлено уходом от плановой экономики и переходом страны к рыночным условиям хозяйствования, которые породили высокую степень неопределенности в среде функционирования предприятий. Еще одним толчком для зарождения контроллинга в России стало открытие границ, которое способствовало проникновению знаний и опыта, накопленных за рубежом, в страну.

В настоящее время вопросам построения на предприятиях эффективных контроллинговых служб, теоретических и методологических основ контроллинга стало уделяться всё большее внимание российскими учеными.

В рамках выполненного исследования был проведен анализ существующих подходов к определению понятийной категории «контроллинг» на основе научных работ современных российских исследователей (Приложение А).

Таким образом, контроллинг – эффективный инструмент управления, помогающий в решении как стратегических, так и оперативных задач. Обязанностью лица, осуществляющего функции контроллинга (бухгалтера-аналитика), является принятие мер, способствующих достижению цели, при плановых и фактических расхождениях или отклонениях от намеченного пути. Реальные показатели результата деятельности организации сравниваются с плановыми, чтобы была возможность вовремя отреагировать и определить источник возникновения затруднений с целью принятия соответствующих решений, способствующих получению плановой прибыли [5].

Соответственно, ядром контроллинга является эффективность принятия управленческих решений на всех уровнях предприятия, формируемая с учетом выявления существующих и перспективных проблем, адаптации предприятия к трансформации экзогенных факторов, улучшения коммуникаций и координации бизнес-процессов. Практики в области организационного управления всё чаще проводят параллели между контроллингом и управленческим учетом, поскольку обе

подсистемы обеспечивают адаптацию сложившейся традиционной учетной политики к информационным потребностям управляющих лиц, а также координируют и поддерживают процессы планирования, контроля и регулирования. Использование контроллинга в системе с иными инновационными приемами управления позволит получить и усилить синергетический эффект менеджмента и обеспечить стратегическую конкурентоустойчивость предприятия в перспективе.

В России контроллинг на предприятиях представляет некоторую иерархию, состоящую из таких элементов, как подготовка отчетности и аналитической информации; планирование и бюджетирование, измерение, анализ и оценка отклонений; расчет затрат; бухгалтерский учет и статистика; маркетинг, финансирование, закупки, производство, сбыт; организация работы и процессов в функциональных подразделениях предприятия; инновационная деятельность в сфере продукции, производства [1, с. 33]. Основная цель контроллинга – обеспечение долгосрочного функционирования предприятия и контроля достижения предприятием намеченной стратегической цели развития. Данная цель достигается посредством решения следующих задач (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Основные задачи контроллинга на предприятии [4, 7]

| Задача | Характеристика |
|---------------------------------------|---|
| Внедрение планирования на предприятии | Ключевым вопросом планирования является разработка корпоративной стратегии развития. Стратегии развития фирмы выбираются по мере необходимости на основе рыночного поведения, конкурентоспособности, жизненного цикла, потенциала развития, отраслевых особенностей и управленческих инициатив. Служба контроллинга предоставляет методику формирования стратегии предприятия и непосредственно участвует в ее разработке. Произведя анализ исходной ситуации, компания разрабатывает миссию и устанавливает стратегические цели. Результатом разработанной стратегии являются стратегические мероприятия, которые затем реализуются на оперативном уровне. |

| Задача | Характеристика |
|---------------------------------------|---|
| Организация контроля | Контроль подразумевает формирование контролируемых величин, посредством которых оценивается степень внедрения реализуемой стратегии. По контролируемым величинам устанавливаются нормативные значения, и по окончании отчетного периода сравнивается план с фактом. Негативные отклонения подвергаются анализу, устанавливаются причины отклонений, выявляются ответственные за отклонение. По результатам анализа отклонений разрабатываются корректирующие мероприятия для снижения отклонения от курса. |
| Внедрение информационного обеспечения | Основными информационными инструментами контроллинга являются портфельный анализ, анализ кривой жизненного цикла, SWOT-анализ, анализ потенциала, техника сценариев, прогнозирование, GAP-анализ, анализ сумм покрытия, анализ точки безубыточности, анализ чувствительности и функционально-стоимостной анализ, бюджетирование, анализ выполнения бюджетов, анализ расходов, оценка эффективности, конкурентный анализ. Мониторингу и оценке подлежат не только материальная сторона фирмы, но и нематериальные, интеллектуальные, управленческие и маркетинговые ресурсы. Управление оценивается по функциям, решениям и действиям, по субъектам и объектам. Особое место в оценке отводится работе с людьми, ситуации и отношениям в коллективе, параметрам движения кадров и соответствия таких перестановок миссии, целям и жизненному циклу компании. Технологическая часть информационной базы контроллинга может быть представлена такими программными комплексами, как SAP R/3, SAS System, Oracle Express, «Галактика», «Флагман» и др. |

В системе контроллинга особо важным является получение информации. Бухгалтер-аналитик (контроллер) обязан своевременно предоставлять руководству организации информацию, необходимую для принятия решений и контроля. Бухгалтер-аналитик, отправляя адресатам информацию, может использовать внутренние и внешние ее источники, обрабатывать данную информацию при необходимости. А сотрудники предприятия, в свою очередь, должны предоставлять бухгалтер-аналитику необходимую для него информацию.

Особо важная функция, возложенная на бухгалтера-аналитика, – это координация деятельности организации, которая помогает улучшить взаимодействия различных подразделений, выполняющих одну общую задачу.

Система контроллинга основана на четырех основных принципах:

- движения и торможения;
- своевременности;
- стратегического сознания;
- документирования.

Принцип движения и торможения. Данный принцип предполагает разработку и реализацию обоснованных стратегических решений. Это необходимое условие для успешной деятельности организации. Создание и сохранение условий, необходимых для успеха деятельности, взаимосвязано с таким понятием, как «инновация». Инновацией в данном случае называют использование в производстве новых, прогрессивных методов и способов. Бухгалтер-аналитик должен активно влиять на сотрудников, которые тормозят прогресс, стараться обеспечить постоянное обновление всех структур деятельности фирмы, особенно в работе менеджмента. Данный принцип создает условия, способствующие постоянному выявлению и внедрению нового и прогрессивного в производство предприятия, учитывая его специфику и возможности [6].

Принцип своевременности. Система контроллинга ориентирована на будущее и помогает своевременно выявить риски и новые возможности. Способность ведущих управленцев организации вовремя реагировать на изменения на рынке зависит от интервала времени между появлением нового шанса или риска и соответствующим действием. Чтобы предприятие сумело занять свое место на рынке, бухгалтер-аналитик должен учитывать возникающие шансы и риски, их возможное влияние на прибыль.

Поэтому бухгалтер-аналитик обязан постоянно наблюдать за «внутренней и внешней средой», из которой постоянно поступает большое количество сигналов [7].

Принцип стратегического сознания. Важное место в принятии решений, способных обеспечить сохранение надежного будущего фирмы, занимает полученная от работников информация. Руководители организации, сотрудники всех

его подразделений очень часто принимают тактические решения, которые могут принести быстрый экономический эффект и выгоды в текущем периоде, но не будут соответствовать стратегическим задачам. И в результате, сумев выиграть сегодня, предприятие может потерять намного больше завтра. Данный принцип действует в том случае, когда все решения и действия оцениваются, сначала с позиций его соответствия стратегическим целям.

Принцип документирования. Данный принцип помогает проверить соблюдение целей и задач стратегического контроллинга в действительности. В стратегическом контроллинге информация представляется письменными сообщениями, что помогает информатору представить полное и точное положение дел. Также не менее важно оценивать достоверность и полноту полученной информации. Благодаря этому принципу оперативные решения принимаются с учетом стратегических целей фирмы. Принцип документирования позволяет также следить за соблюдением других принципов контроллинга.

В России на сегодняшний день пока только формируются основы для широкого внедрения контроллинга, но тем не менее его изучение и внедрение необходимо, так как он помогает использовать наиболее современные методы менеджмента, способствует внедрению инноваций [8, с. 34].

1.2 Стратегические цели развития предприятий (общие)

Особенности современной рыночной экономики, среди которых можно выделить непостоянность всеобщей экономической конъюнктуры, ужесточение конкурентной борьбы, дифференциацию вкусов и увеличение требовательности потребителей, снижение жизненного цикла продукта, превращают стратегическое регулирование в важнейший фактор, устанавливающий условия выживания и развития предприятия. Как правило, рынок требует от производителя многообразие товаров, работ и услуг,

по этой причине большая часть предприятий стараются заботиться о стратегическом развитии собственных производственных возможностей. Для этого на предприятиях создаются производственные стратегии, которые удерживают и расширяют конкурентоспособные преимущества. Но как показывает практика, при разработке стратегии развития, производственную стратегию в качестве самостоятельного вида функциональных стратегий упускают из виду многие специалисты по стратегическому планированию и управлению. Вместе с тем, именно производственная деятельность является основной функцией предприятия, здесь создается продукт, реализация которого приносит прибыль. Поэтому компании должны быть заинтересованы в разработке и реализации стратегии развития предприятия [1, с. 25].

Формирование стратегии развития предприятия играет важную роль в адаптации бизнеса к постоянно меняющимся в рыночных условиях внешней и внутренней средам.

Стратегия развития предприятия – это совокупность способов и действий, направленных на достижение поставленных целей и воплощение задач.

Стратегические цели определяют долгосрочное направление деятельности компании. Выдвигаемые цели должны удовлетворять некоторым требованиям, они должны быть: четкие, ясные, измеримые и ориентированные во времени.

Измеримость целей заключается в том, что существует ряд показателей, необходимых для оценки эффективности деятельности организации. Чтобы как-то контролировать выполнимость поставленных стратегических целей, должны быть установлены временные рамки и значения показателей, которые должны быть достигнуты.

Стратегические цели – ориентиры развития компании. Также они обязательно должны быть достигаемыми, предприятие должно адекватно оценивать свои возможности. По статистике, вероятность реализации стратегии меньше 30%.

Достижение стратегических целей является смыслом существования организации, даже время и силы, потраченное на стратегическое планирование и формирование целей, можно приравнять к хорошим инвестициям в будущее.

Иногда цели поставлены очень в широком смысле, они недостаточно определены, чтобы точно указать, что намерена делать компания. «Развивать бизнес» – общая цель, но у нее нет ясности, чтобы позволить компании и ее лидерам разработать план, предназначенный для достижения измеримых результатов. Именно здесь цели вступают в игру. Цели должны быть конкретными и измеримыми и должны указывать, в частности, то, что ожидается от компании, как это будет сделано и когда. «Увеличение продаж на 30 процентов в течение следующих 18 месяцев в приоритетной области» является примером цели, которая могла бы поддержать цель «Развивать бизнес».

После разработки целей и задач, следующий шаг – определить наилучшую стратегию их достижения. Рост бизнеса может включать в себя стратегию выхода на новые сегменты рынка. Или это может быть связано с разработкой новых продуктов и услуг или изменением цен. Предприятия должны выбирать наиболее подходящие стратегии, учитывая их цели, задачи, миссию, видение и ценности. Помимо миссии, большое влияние на формирование стратегических целей оказывает система ценностей топ-менеджеров компании.

Стратегические цели компании – это очень важный аспект, так как они являются ориентиром для ее развития, также можно считать, что это результаты, которые компания будет стремиться достичь. Стратегические цели устанавливаются собственниками или топ-менеджерами компании, они должны прийти к единому пониманию путей достижения стратегии компании. Необходимо, чтобы они имели долгосрочный характер и не менялись каждый день. Еще необходимо проверять, есть ли ресурсы у компании для реализации той или иной цели. Если их нет, то надо заложить формирование необходимых способностей и возможностей в перспективе.

Можно определить несколько стратегических целей для компании.

На практике эти цели не являются взаимоисключающими, нередко цель – это сочетание этих аспектов в различных направлениях. Выбор конкретной бизнес-стратегии и ее реализация зависят от общего положения компании (например, потребительского спроса, собственных компетенций, действий конкурентов, требований аутсорсинга и т. д.) и общей стратегии [33].

В некоторых источниках существует разделение стратегических целей на три вида:

1) Цели задания: эти цели должны отражать стратегию компании во внешней среде.

2) Цели ориентации: эти цели направлены на достижение стратегии внутри организации.

3) Цели системы: эти цели необходимы для поддержания структуры предприятия в равновесии, то есть для обеспечения связей между структурными подразделениями.

Так как у компании может быть несколько видов деятельности, то и целей может быть много. Когда лидеры компаний ставят стратегическую цель, они определяют общую конечную точку, которую они хотят достичь, исходя из определенных потребностей. С другой стороны, стратегическая задача более конкретна. Хотя стратегические цели могут быть как качественными, так и количественными, стратегическая задача почти всегда является количественной, поскольку она по определению более конкретна. Как правило, компании ставят цели до составления задач, делая их более конкретным планом достижения цели.

Для достижения цели нужно проведение неких стратегических событий. В компании должны быть разработаны различные программы, планы, инициативы, которые осуществляются для реализации стратегических целей. Это предполагает создание системы показателей, которая позволяет оценить целесообразность

осуществляемых мероприятий. К ним можно отнести: долю на рынке, динамику объема продаж, размер прибыли, доходность акций и др.

К сожалению, очень часто встречается ситуация, когда показатели компании очень невысокие из-за большого числа реализуемых проектов. Если эти мероприятия не вносят вклад в достижение стратегических целей организации, то их проведение не несет смысла.

Показатели ориентируют ресурсы компании на достижение стратегических целей. Этим они конкретизируют требования к сотрудникам по выполнению мероприятий, что, как правило, желаемо с их стороны.

Итак, современные вызовы экономической действительности и процессы развития рыночных отношений требуют от бизнес-структур повышения эффективности стратегического управления, в связи с чем важно правильно выбирать методики, методы и способы формулирования и разработки стратегии развития предприятия с целью дальнейшей эффективной реализации, что становится принципиальным и критериальным признаком эффективного менеджмента организации. Стратегии развития фирмы выбираются по мере необходимости на основе целей и задач рыночного поведения, достигнутой конкурентоспособности, стадий жизненного цикла, ресурсного потенциала развития, отраслевых особенностей и управленческих инициатив специалистов [33].

1.3 Место бюджетирования в системе контроллинга

Контроллинг – это система управления, получившая активное развитие в 20 веке. Ее специфическая особенность заключается в изменении самой технологии разработки управленческих решений. При применении контроллинга на предприятии в структурных подразделениях разрабатываются альтернативные управленческие решения, и с помощью компьютерной техники проводится их

анализ по критериям целей фирмы, миссии, эффективности функционирования, конкурентоспособности, темпов развития и пр. Этот процесс требует интеграции учета, анализа, нормирования, планирования, контроля в общую систему информационного и методологического обеспечения управления [1, с. 35].

В рамках развития концепций контроллинга можно выделить семь этапов, которые можно представить схематично (рисунок 1.1) [2].



Рисунок 1.1 – Этапы развития концепций контроллинга [2]

Таким образом, эволюция контроллинга происходила по нарастающей его роли и значимости в менеджменте. С сохранением основной цели контроллинга – ориентация управления на достижение целей предприятия – уточнялись его объект и средства, задачи и функции. Расширение объекта контроллинга проходило по цепочке: учет – общая информационная система управления – вся система управления – внешняя среда (заинтересованные лица). Средства поддержки менеджмента соответственно изменялись по цепочке: средства учета и анализа –

средства централизации и координации всех информационных систем – средства координации планирования, контроля и информационного обеспечения – средства координации всей системы управления – средства стратегического контроллинга – средства активизации самоконтроллинга – средства оптимизации интересов заинтересованных лиц – устойчивое развитие.

Контроллинг рассматривается как концепция управления, направленная на устойчивое развитие предприятия, интегрирующую функцию контроля в процесс реализации основных функций управления, развития самоуправления, своевременное устранение узких мест функционирования организации, содействующая достижению поставленных целей с учетом изменяющихся условий и факторов внешней и внутренней среды организации [3].

Целью контроллинга можно считать ориентацию управленческого процесса на достижение оперативных и стратегических целей предприятия. Одним из инструментов контроллинга, позволяющим реализовать его цели, является бюджетирование.

Бюджетирование – не просто система регулирования и контроля деятельности хозяйствующего субъекта. Это довольно сложный процесс, посредством которого предприятие может реально оценить сложившуюся ситуацию и правильно определить предполагаемое положение дел в будущем. Благодаря этому имеется возможность сформировать сбалансированную стратегическую политику по любому направлению деятельности коммерческой организации.

Система бюджетирования на предприятии – это, прежде всего, повышение эффективности его работы. При этом многие полагают, что внедрение системы бюджетирования на предприятии потребует только соответствующей настройки автоматизированной информационной системы и наличия программиста, который способен доработать новые отчеты. Естественно, от информационной развитости предприятия зависит многое в этом непростом процессе, но далеко не все [2].

Главную роль в постановке системы бюджетирования и совершенствовании существующей системы бюджетирования на предприятии играет профессионализм и вовлечение финансового менеджмента. Формирование системы бюджетирования на предприятии включает в себя три основных элемента:

1) Технология бюджетирования – виды и формы бюджетов; система финансово-экономических показателей, которые лежат в основе составления бюджетов; порядок консолидации бюджетов в единый сводный бюджет.

2) Организация процесса бюджетов – формирование финансовой структуры предприятия; составление бюджетного регламента; график документального оборота; система внутренних нормативных документов.

3) Информационные технологии – это программа, с помощью которой осуществляют оперативный сбор, обработку, и обобщение фактических данных необходимых для организации бюджетного контракта.

Переходя на систему полноценного бюджетирования на предприятии и систему бюджетного управления, необходимо изменить финансовую структуру организации, так как постановка системы эффективного бюджетирования требует от финансового менеджмента и сотрудников серьезной, скоординированной и направленной работы [3]. При формировании системы бюджетирования на предприятии выделяют пять основных этапов:

1) Формирование финансовой структуры предприятия – на данном этапе формируется модель структуры предприятия, которая позволяет определить ответственных за составление бюджетов и осуществить контроль над доходами и расходами предприятия, путем определения центров финансовой ответственности.

2) Создание структуры бюджетов–на данном этапе определяется общая схема формирования основного бюджета предприятия;

3) Разработка методов и процедур управленческого учета, формируется учетная и финансовая политика, т.е. правила ведения и консолидации бухгалтерского,

производственного и оперативного учета.

4) Разработка регламента планирования (это документ который определяет процедуры планирования мониторинга и анализ причин невыполнения бюджета, а также текущих бюджетов).

5) Внедрение системы бюджетирования и проведение сценарного анализа.

Таким образом, внедрение и формирование системы бюджетирования на предприятии – это крайне сложный многогранный процесс, который имеет достаточную вариативность в зависимости от внутренней специфики предприятия, состава ее финансового менеджмента и звена его исполнителей. Постановка и формирование системы бюджетирования может быть актуальным на любом предприятии вне зависимости от сферы бизнеса или размера.

Бюджетирование в мире бизнеса – это ключевой инструмент управления предприятием. Система бюджетирования позволяет не только планировать работу и контролировать деятельность предприятия, но и создает возможности для своевременного анализа, моделирования, прогнозирования и повышения эффективности использования ресурсов. В конечном итоге, качественно сформированная система бюджетирования на предприятии становится залогом высокой конкурентоспособности бизнеса.

Бюджетирование – это система согласованного управления отдельными подразделениями хозяйствующего субъекта на основе систематической обработки экономической информации в условиях динамично меняющегося бизнеса, основная задача которой заключается в повышении эффективности работы предприятия на основании координации всех событий, охватывающих изменение хозяйственных средств предприятия и их источников [3, с. 48].

Кроме того, бюджетирование следует рассматривать как элемент ресурсного обеспечения управленческого учета, который включает стадии разработки, исполнения, контроля, анализа и корректировки бюджетов по центрам финансовой

ответственности.

Применение системы бюджетирования позволяет:

- сформировать достаточно ясное представление о структуре бизнеса, осуществлять регулирование расхода денежных средств в пределах общего притока, определять параметры финансирования;

- заставляет руководителей регулярно заниматься маркетинговой деятельностью, для разработки более точных прогнозов и определять более эффективные коммерческие мероприятия в пределах имеющихся ресурсов;

- позволяет обеспечить четкую координацию деятельности всех служб предприятия, ориентируя на достижение показателей, установленных в бюджете;

- способствует более экономичному расходованию материальных и финансовых ресурсов предприятия и обеспечивает контроль расходов в зависимости от цели, ради которой они осуществляются;

- является средством количественной оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия, независимой от субъективного восприятия руководителей, отвечающих за выполнение определенных показателей, сигнализирует руководству об отклонениях фактических показателей от запланированных [1, с. 144].

Таким образом, если бюджетирование осуществляется эффективно от начальной стадии планирования до контроля, то это приносит неоспоримые преимущества предприятию. Однако при внедрении системы бюджетирования большинство предприятий сталкиваются с определенными трудностями:

- недостаточно информации о затратах на производство и реализацию продукции, отсутствие обоснованной классификации затрат; отсутствие обоснованных нормативов и ретроспективной информации для анализа;

- отсутствие учета и контроля затрат по местам возникновения, проблемы распределения накладных расходов; проблема распределения ответственности

между центрами ответственности при формировании бюджетов;

- отсутствие методик точного планирования и необходимость учета всех факторов, влияющих на функционирование предприятия;

- ориентация большинства отчетных и плановых документов на потребности налоговых и контролирующих органов, а не на нужды управления предприятия;

- наличие так называемого «бюджетного зазора», который выражается в том, что некоторые руководители подразделений сознательно завышают затраты и занижают возможную производительность, что позволяет менеджерам легко достичь бюджетных показателей;

- низкая заинтересованность персонала предприятия при внедрении бюджетирования, и ощущение, что оно будет выполнять функции «контролера» над персоналом и ограничивать его деятельность;

- отсутствие квалифицированных кадров и экономия на их обучение;

- проблема выполнения плановых показателей.

Причины возникновения большинства из выше перечисленных проблем в том, что при внедрении бюджетирования не используется системный подход; отсутствует согласованность функций учета и планирования, работы по разработке и внедрению системы бюджетирования имеют не достаточно высокий приоритет в рамках текущей деятельности, позиция руководства предприятия в отношении данного инструмента управления часто наблюдательная.

Поэтому с целью недопущения возникновения подобных проблем при разработке и внедрении системы бюджетирования на конкретном предприятии, необходимо провести тщательный анализ его организационной структуры, подготовить методическое обеспечение бюджетирования, детально прописать регламенты и организационные процедуры, осуществить распределение полномочий между структурными подразделениями и уровнями управления, составить графики документооборота, разработать алгоритмы расчета основных бюджетных

показателей [2]. Даже если руководству и специалистам удастся преодолеть все вышеперечисленные трудности, то они столкнутся с общими недостатками системы бюджетирования, которые возможно снизить, но не избавиться. Бюджетирование в первую очередь повлечет за собой рост бумажной работы в период составления, непосредственного осуществления и контроля исполнения бюджетных показателей. Бумажная работа занимает очень много времени и отвлекает от основной работы. При этом необходимо помнить, что составление бюджета не самоцель, а только средство достижения цели. Основная концепция бюджетирования – доходы, которых необходимо достичь к определенным срокам, расходы, которые необходимо осуществлять в определенных пределах, может в реальных условиях быть совершенно не гибкой и ограничивающей в действиях. Работа с бюджетами, осуществляемая впервые может содержать неточности, может изменяться внешняя среда, оказывающая существенное влияние на деятельность предприятия. Поэтому важно, чтобы бюджет был гибким и динамичным, чтобы можно было его корректировать в нужном направлении в необходимое время.

Внедрение системы бюджетирования часто сопровождается недовольством среди специалистов и менеджеров, так как это воспринимается ими как дополнительные обязанности, требующие значительного времени. Кроме того, система бюджетирования помогает контролировать выполнение показателей подразделениями и отделами, дает возможность определить неэффективные подразделения.

Универсальных правил, методов и процедур построения системы бюджетирования, описанных в экономической литературе или зафиксированных в нормативно-законодательных документах нет. Поэтому формирование данной системы для каждой организации – это индивидуальный процесс, имеющий в силу уникальности, неповторимости, характера деятельности и стиля управления четко выраженную специфику [4].

В рамках процесса бюджетирования составляются бюджеты предприятия, которые позволяют согласовывать деятельность внутренних подразделений компании и подчинять их общей стратегической цели. Бюджет является планом, выраженным в натуральных и денежных единицах. Бюджет можно рассматривать, как инструмент управления доходами, расходами, контроля и анализа ресурсов, которые потребляет и создает организация в ходе своей деятельности, ее рентабельностью и ликвидностью.

В рамках контроллинга, бюджетирование рассматривается как основа для делегирования задач и ответственности за их выполнение, а бюджет как результат решения, основанного на альтернативных подходах, и документ, в котором отражены краткосрочные цели организации. Цели, отраженные в бюджете будут являться мотивирующим фактором развития, при условии их ясности, достижимости и поддержки со стороны, как исполнителей, так и руководства.

Бюджетирование в рамках системы контроллинга организуется по центрам финансовой ответственности, т.е. структура организации должна быть представлена в виде центров ответственности для делегирования полномочий. Так представление организации в виде центров финансовой ответственности позволяет группировать информацию о доходах, расходах, прибыли и т.д. с одной стороны, а с другой контролировать и оценивать результативность их деятельности. Составление и контроль за исполнением бюджетов позволяет оценить воздействие разных факторов, которые оказывают влияние на деятельность центров финансовой ответственности (далее по тексту ЦФО) и в целом на организацию.

Мониторинг выполнения бюджетов позволяет своевременно реагировать на изменение и принимать оперативные управленческие решения.

Существуют различные точки зрения на проблему оценки эффективности системы бюджетирования предприятия.

Так, эффективность от внедрения и функционирования системы бюджетирования

может определяться через следующие показатели:

1) Сумма частных эффектов от изменений ключевых показателей деятельности, например экономии ресурсов по подразделениям, сравнение финансовых результатов за сопоставимые периоды до внедрения бюджетирования и после внедрения.

2) Отклонения фактически достигнутых значений от плановых в абсолютном и относительном выражении. Так, в случае исполнения бюджета данный подход указывает на эффективность системы бюджетирования, в противном случае – ссылается на непредвиденные изменения внешней среды либо на ошибки системы бюджетирования.

3) Интегральные показатели бюджетирования. Например, в статье С.В. Полищук автор различает эффективность внедрения бюджетирования с позиции бизнес-процессов и на уровне предприятия в целом, а также предлагает интегральный индекс бюджетирования по показателям сбалансированной системы [9, с. 747]. Данный индекс рассчитывается на основе модели множественной регрессии по четырем группам показателей, к которым относятся финансы, работа с клиентами, бизнес-процессы, обучение и развитие.

На наш взгляд, следует разграничить следующие направления оценки эффективности системы бюджетирования в коммерческой организации:

- эффективность внедрения системы бюджетирования;
- эффективность функционирующей системы бюджетирования;
- эффективность трансформации системы бюджетирования, например, в случае перехода от традиционной концепции к системе продвинутого бюджетирования.

Эффективность внедрения системы бюджетирования оценивается исходя из сравнения определенного набора показателей до и после внедрения. Базой для внедрения системы бюджетирования и дальнейшей оценки ее эффективности является сбалансированная система показателей, представляющая собой набор

оптимально подобранных показателей, характеризующих все направления деятельности организации. Показатели, которые включаются в систему оценки эффективности внедрения бюджетирования на предприятии, должны обладать такими характеристиками, как объективность, однозначность интерпретации, сопоставимость, информативность, измеримость, комплексность, непротиворечивость [7, с. 207].

При оценке эффективности внедрения системы бюджетирования важно рассматривать как финансовые показатели (выручка, прибыль, доходы, расходы), так и нефинансовые (количество просроченных заявок, количество рекламаций, число постоянных клиентов, производительность труда). В процессе анализа рассматриваются изменения данных показателей. Об эффективности системы бюджетирования, например, будут свидетельствовать увеличение доходов, экономия расходов, снижение количества просроченных заявок за аналогичные периоды времени. При этом важно максимально возможно исключить влияние других факторов на анализируемые показатели.

На наш взгляд, эффективность внедрения системы бюджетирования путем сопоставления затрат на внедрение данной системы и эффекта от внедрения невозможно оценить точно в финансовом выражении, так как проблематично разграничить влияние бюджетирования и многочисленных внешних и внутренних факторов на ключевые показатели деятельности предприятия. В то же время эффект от внедрения системы бюджетирования может проявиться в долгосрочной перспективе, а также оказать косвенное влияние на предприятие, повышая в целом уровень его системы управления и организации производства, качества и достоверности планирования и устойчивость организации в изменяющихся условиях среды.

Эффективность функционирующей системы бюджетирования может быть оценена с помощью различных показателей бюджетного процесса, таких как:

- сроки подготовки бюджетных форм;
- доля затрат рабочего времени, потраченных на бюджетирование, в общем объеме рабочих часов;
- количество и структура бюджетных форм;
- сроки согласования бюджетов;
- средний процент отклонения фактических показателей от плановых за несколько периодов бюджетирования;
- сопоставимость показателей и методологии их сбора с учетной политикой компании;
- динамика затрат ресурсов на бюджетирование.

По данным показателям возможно оценить трудоемкость всего процесса бюджетирования в компании, удобство и адекватность построенной системы. При проведении диагностики бюджетных форм могут быть выявлены дублирующие показатели, несоответствия с данными бухгалтерского учета, лишние бюджетные формы, нехватка бюджетов по новым важным направлениям деятельности предприятия.

Сопоставление фактических данных в бюджетных формах с плановыми показателями и процент их отклонения свидетельствует о качестве планирования.

Оценка данных показателей целесообразна экспертным путем, в связи с чем возрастает роль исполнителей бюджетов из центров финансовой ответственности, выполняющих функцию обратной связи в бюджетном процессе и позволяющих выявить проблемы существующей системы бюджетирования и возможные направления ее совершенствования.

По результатам оценки эффективности системы бюджетирования разрабатываются мероприятия по совершенствованию технологии бюджетирования, повышению оперативности реагирования на отклонения фактических показателей от плановых и качества принимаемых управленческих решений.

Эффективность трансформации системы бюджетирования в более современную систему, например при переходе от традиционного бюджетирования к системе «вне бюджетов», адаптивному или продвинутому бюджетированию, осуществляется путем сравнения показателей бюджетного процесса в исходной и новой системе. Показатели оценки в этом случае схожи с показателями, анализируемыми при оценке существующей системы бюджетирования. Эффективность в данном случае будет проявляться через упрощение корпоративного документооборота, снижение трудоемкости при составлении бюджетов, ускорение процесса принятия решений, экономию затрат в результате оптимизации организационной структуры.

Таким образом, оценка эффективности системы бюджетирования зависит от условий ее внедрения и функционирования, отличается набором анализируемых показателей. При этом экономический эффект по ряду показателей возможно представить в виде финансового результата, другие показатели анализируются экспертным путем. Система бюджетирования в целом анализируется с позиции ее удобства для исполнителей из центров финансовой ответственности и руководства предприятия, информативности в части ключевых показателей эффективности деятельности, адекватности и релевантности строящихся прогнозов, затрат на внедрение, функционирование и трансформацию данной системы.

Грамотно построенная система бюджетирования на предприятии является эффективным средством операционного финансового планирования, оптимального распределения ресурсов и координации подразделений организации на достижении поставленных стратегических и тактических целей.

Многие организации, применяющие систему бюджетов, используют ее для оценки работы руководителей ЦФО, в них отражаются цели деятельности предприятия в целом и по ЦФО. То есть бюджет может выступать с одной стороны как средство мотивации, стимулируя сотрудников и руководителей ЦФО к достижению поставленных целей и делая ее поле понятной для них. А с другой

стороны если руководство использует систему бюджетирования в качестве средства принуждения сотрудников, преследуя тех, кто не выполняет плановые задания. Это может создать в коллективе нервную атмосферу, которая не способствует продуктивной деятельности и достижению целей организации.

Использование бюджетов в рамках системы контроллинга позволяет координировать работу по ЦФО, интегрируя их в единую систему, тем самым повышая адаптивность и скорость реакции на изменения.

Международное объединение контроллеров сформулировало требования к бюджетированию в рамках системы контроллинга [6]:

1) «Полезность должна соотноситься с затратами».

Затраты на составление бюджетов должны соотноситься пользой от их использования. При использовании системы бюджетирования на протяжении нескольких лет возникает опасность необоснованного усложнения данной системы. Одним из направлений уменьшения сложности бюджетирования является использование информационных технологий.

2) «Гибко учитывать динамику и изменения среды».

Несмотря на то, что на изменения нужно реагировать, возникает опасность, что это приведет к частому изменению целей и это может привести к дезориентации сотрудников. В этом случае необходимо найти оптимальную степень возможных корректировок. Необходимо внедрение новых инструментов для повышения гибкости, например, с помощью сценариев, скользящего планирования и прогнозов. Ставить приближенные годовые цели, а краткосрочные делать более конкретными. В зависимости от специфики предприятия определять частоту и объем адаптации планов

3) «Поддерживать управление поведением и принятием решений».

Бюджеты преследуют две цели, которые часто конкурируют друг с другом. С одной стороны – это цели менеджеров и измерение результатов их деятельности. С

другой стороны – это цели, связанные с координацией решений ЦФО и ориентацией на главную цель предприятия. Очень редко один и тот же бюджет может выполнять обе цели. Неудивительно, что это приводит к неудовлетворенности и конфликтам. Бюджетирование должно фокусироваться на поддержке принятия решений. Необходим учет целей, как ЦФО и предприятия, так и сотрудников. Необходимо учитывать, что на мотивацию сотрудников влияют не только монетарные факторы.

4) «Планирование и бюджетирование необходимо связать в единую управленческую систему». Связать в единую управленческую систему бюджетирование и планирование позволит использование автоматизированной системы. При этом необходимо учитывать специфику деятельности (например, отрасли, организации, цепочки создания стоимости, ситуации на рынке), а средне- и краткосрочное планирование должно быть больше направлено на стратегию и интегрировано с планированием мероприятий.

Итак, для повышения эффективности процесса бюджетирования в рамках системы контроллинга необходима его автоматизация.

Многие предприятия на первом этапе внедрения бюджетирования используют возможности Microsoft Excel с поддержкой макросов. Данная программа является простой в использовании и относительно недорогой, при этом позволяет любые формулы, строить практически любые взаимосвязи и прогнозы. Кроме того, в эту программу можно импортировать информацию из большинства учетных систем, а также текстовые файлы, что облегчает ввод данных. Основным недостатком данной системы является сложность организации коллективной работы и разграничения уровней доступа к данным. Однако, на многих предприятиях Microsoft Excel является достаточно популярным инструментом бюджетирования или используется в дополнение к уже существующей автоматизированной системе бюджетирования.

В любой успешно развивающейся компании наступает момент, когда средств Excel уже не хватает для эффективного бюджетирования и приходится задумываться

о приобретении специализированной системы. На российском рынке систем бюджетирования представлены более десятка автоматизированных систем бюджетирования как отечественных, так и иностранных производителей.

Особо следует подчеркнуть, что автоматизация бюджетирования является не только необходимостью, но и большим «удобством» для коммерческой организации. Основной задачей автоматизированной системы бюджетирования является создание общей понятийной и информационной среды, обеспечивающей оперативность и точность принимаемых управленческих решений [9, с. 54].

Эффективность процесса бюджетного планирования зависит также от степени автоматизации каждого этапа. Эффект от процесса бюджетирования, получаемый за счет внедрения систем автоматизации, обусловлен оперативностью автоматизированного управления, гибкостью принятия оптимальных для сложившейся ситуации управленческих решений.

Выбирая автоматизированную систему бюджетирования необходимо учитывать следующее:

- программа должна встраиваться в единое информационное пространство организации, для избежания дублирования информации;
- возможность составления специфических бюджетов для ЦФО и организации в целом;
- расчет прогнозных и фактических финансовых показателей;
- графическое представление аналитических данных;
- построение временного графика получения и расходования денежных средств;
- контроль и анализ исполнения бюджета;
- возможность корректировки бюджетов в случае необходимости;
- формирование отчетов разной степени детализации;
- другие требования, в зависимости от специфики организации.

При выборе автоматизированной системы бюджетирования необходимо

руководствоваться принципом разумной достаточности. В противном случае можно выбрать колоссальную по мощности и по цене программу, которая не будет реализовывать свой потенциал даже наполовину.

Создание эффективной системы бюджетирования требует определенного опыта, в связи с чем, впервые составленные бюджеты будут изменяться, уточняться и корректироваться. По мере приобретения опыта бюджеты будут становиться более точными.

Для того, чтобы внедрение системы бюджетирования прошло более безболезненно, необходимо уделять достаточно времени работе с персоналом – рассказать о преимуществах системы бюджетирования, ее принципах, дать объяснения по каждому элементу бюджета. Кроме того, руководству предприятия необходимо разработать эффективную систему мотивации персонала: качество планирования должно стать одним из факторов, оказывающих влияние на уровень вознаграждения сотрудника. Для того чтобы снизить затраты времени на выполнение различных технических операций, необходимо заранее обдумать и разработать программу по обучению персонала возможностям технического и программного обеспечения.

Вывод по 1 разделу

Контроллинг должен создавать новые возможности успешной деятельности в перспективе и помогать предприятию эффективно использовать его конкурентные преимущества. В системе контроллинга важно соизмерять методическую, информационную, регулирующую и оценивающую базы. Сложные, многоуровневые и мультифункциональные подходы должны быть понятны самому менеджменту и персоналу, не усложнять работу, а способствовать росту эффективности, детализации позиций и обоснованию решений. В состав инструментария

контроллинга входят инструменты для оценки существующего состояния предприятия, прогнозирования его будущего в стратегическом периоде, разработка системы учета влияния различных факторов на финансово-хозяйственные результаты. Концепция контроллинга выступает одним из факторов обеспечения конкурентоустойчивости, позволяя обеспечить стабильное долгосрочное функционирование бизнеса, выявление и приведение в действие имеющихся внутрифирменных резервов, оперативное и эффективное внедрение инновационных проектов и реализация стратегии развития предприятия.

Эволюция контроллинга происходила по нарастающей его роли и значимости в менеджменте. С сохранением основной цели контроллинга – ориентация управления на достижение целей предприятия – уточнялись его объект и средства, задачи и функции.

Контроллинг рассматривается как концепция управления, направленная на устойчивое развитие предприятия, интегрирующую функцию контроля в процесс реализации основных функций управления, развития самоуправления, своевременное устранение узких мест функционирования организации, содействующая достижению поставленных целей с учетом изменяющихся условий и факторов внешней и внутренней среды организации [3].

Целью контроллинга можно считать ориентацию управленческого процесса на достижение оперативных и стратегических целей предприятия. Одним из инструментов контроллинга, позволяющим реализовать его цели, является бюджетирование.

Бюджетирование – не просто система регулирования и контроля деятельности хозяйствующего субъекта. Это довольно сложный процесс, посредством которого предприятие может реально оценить сложившуюся ситуацию и правильно определить предполагаемое положение дел в будущем. Благодаря этому имеется возможность сформировать сбалансированную стратегическую политику по любому

направлению деятельности коммерческой организации.

Система бюджетирования на предприятии – это, прежде всего, повышение эффективности его работы. При этом многие полагают, что внедрение системы бюджетирования на предприятии потребует только соответствующей настройки автоматизированной информационной системы и наличия программиста, который способен доработать новые отчеты. Естественно, от информационной развитости предприятия зависит многое в этом непростом процессе, но далеко не все [2]. Главную роль в постановке системы бюджетирования и совершенствовании существующей системы бюджетирования на предприятии играет профессионализм и вовлечение финансового менеджмента.

Итак, несмотря на то, что система бюджетирования является трудоемким и дорогостоящим процессом, который требует человеческих, финансовых и временных затрат, она позволяет существенно повысить эффективность системы управления ЦФО и организацией в целом, и повысить рентабельность, ликвидность и конкурентоспособность. Необходимым условием для обеспечения эффективности самого бюджетирования как одного из самых действенных инструментов поддержки принятия управленческих решений является проведение комплексной автоматизации и правильный выбор соответствующего программного продукта.

2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ЗАДАЧИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В АКЦИОНЕРНОМ ОБЩЕСТВЕ «ТРАНСНЕФТЬ НЕФТЯНЫЕ НАСОСЫ»

2.1 Стратегический анализ деятельности АО «ТНН»

Акционерное Общество «Транснефть Нефтяные Насосы» – АО «ТНН» образовано ПАО «Транснефть» совместно с иностранным партнером компанией Термомеханика Помпе (Termomecanica Pompe S.p.A – Италия) и АО «КОНАР» (Россия, г. Челябинск) с целью локализации производства в РФ горизонтальных и вертикальных насосов и агрегатов на их основе с качественными эксплуатационными характеристиками, удовлетворяющими требованиям ПАО «Транснефть».

Основным направлением завода является производство высоконадежного, энергоэффективного и отвечающего всем стандартам качества насосного оборудования и комплектующих, с целью обеспечения бесперебойного транспорта нефтепродуктов.

Для реализации производственной программы используется уникальное оборудование: стенд параметрических и кавитационных испытаний, стенд гидростатических испытаний, балансировочные станки, установки для сборки и разборки роторов. Участки оборудованы автоматизированными рабочими местами.

Итоги анализа влияния факторов внешней среды на STEEP представлены в таблице 2.1.

Как видно из таблицы 2.1, организация испытывает на себе большое влияние комплекса факторов. Наиболее значительным и отрицательным является влияние экономических, экологических, демографических и международных факторов. Это обусловлено тем, что эти области наиболее подвержены изменениям, что особенно обострилось в условиях мирового экономического кризиса.

Таблица 2.1 – Анализ внешнего окружения АО «ТНН» по методике STEEP

| Фактор | Средний балл |
|--------------------------------|--------------|
| Социо-культурные факторы | 1,75 |
| Политические факторы | 1,5 |
| Технологические факторы | 4 |
| Экономические факторы | -5,98 |
| Экологические факторы | -4,9 |
| Демографические факторы | -4,2 |
| Международные факторы | -3,5 |
| Отношения с местным населением | 7,6 |
| ВСЕГО (+) | 14,85 |
| ВСЕГО (-) | -18,58 |

Данные факторы характеризуются непредсказуемыми изменениями (изменения налогообложения, изменение валютных курсов). Необходимо учитывать эти факторы при планировании деятельности и стараться свести к минимуму угрозы по тем факторам, на которые предприятие не может влиять.

Политическая сфера оказывает положительное влияние, но незначительное. Это можно объяснить тем, что в политической сфере появляются нововведения, отрицательно влияющие на деятельность организации (запреты, ограничения, ужесточения требований) и снижающие положительное влияние политической обстановки, выражающееся в регулировании конкуренции, снижении некоторых налоговых ставок.

Большое влияние оказывают социо-культурные факторы, поскольку любой вид продукции рассчитан на определённую группу потребителей. Положительное влияние социальной среды можно рассматривать как характеристики населения.

По итогам анализа макросреды организации можно сказать, что для грамотного планирования деятельности необходимо учитывать все факторы, как по отдельности, так и их взаимосвязь.

Далее определим тип рынка, где действует АО «ТНН» (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Типы рынка (Grant, 2002)

| Характеристика | Совершенная конкуренция | Олигополия | Монополия |
|----------------------------|-----------------------------------|--|-----------------|
| Концентрация | Много фирм | Мало фирм | Одна фирма |
| Входные и выходные барьеры | Барьеров нет | Значительные барьеры | Высокие барьеры |
| Дифференциация продукции | Однородная продукция | Потенциал для дифференциации продукции | |
| Информация | Совершенные информационные потоки | Неполная информированность | |

АО «ТНН» относится к машиностроению, но продукция компании ориентирована на нефтяную отрасль. При этом, нефтяная отрасль в Российской Федерации является важнейшей для всей экономики страны. Очевидно, что Россия привязана к нефтяной промышленности, а от цен на нефть зависит и дефицит государственного бюджета, и рост благосостояния граждан.

Структура нефтяной отрасли и отрасли машиностроения имеет характер олигополии, что характеризуется наличием вертикально-интегрированных компаний. Они осуществляют деятельность на таких сегментах рынка, как добыча и переработка нефти, транспортировка, производство оборудования, хранение, оптовая, мелкооптовая и розничная реализация нефтепродуктов.

В результате проведенного анализа можно сделать вывод о том, что наибольшее влияние на компанию оказывают потребители и поставщики. От того, как компания будет взаимодействовать со своими потребителями и поставщиками зависит

будущее компании. Несмотря на угрозы в этих группах факторов у компании имеются необходимые возможности для их преодоления (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Возможности, угрозы и компенсационные мероприятия по модели «5 сил» М. Портера

| Возможности | Угрозы | Компенсационные мероприятия |
|--|--|--|
| Заключение множества новых долгосрочных контрактов в России и за рубежом. | Возможность утраты контрактов из-за повышения конкуренции (итальянские, украинские производители). Сбои в поставках продукции. | Поиск новых поставщиков |
| Рост потребности в нефтепродуктах высокого качества Рост числа потребителей в странах ближнего зарубежья. | Заинтересованность потребителя в низких ценах. | Сокращать издержки и предлагать по более низкой цене. Повышение качества продукции и технических характеристик. |
| Рост отрасли Высокая норма прибыли | Низкие различия в продукции. | Разработка новых видов продукции и вариантов ее применения |
| Сильная раздробленность рынка между более мелкими конкурентами | Производство более высокого качества | Использование современных технологий |

Таким образом, мы получаем список возможных стратегических альтернатив, касающихся развития рыночной ситуации. Можно сделать следующие выводы.

1) Рынок данного вида продукции практически монополен. Число конкурирующих фирм в отрасли невелико. Спрос на данный вид продукции велик, постоянен и не носит сезонный характер.

2) Услуги являются значимыми для покупателя. Наблюдается высокая доля концентрации покупателей по сравнению с концентрацией фирм.

3) Угроза появления новых конкурентов очень низка, так как существуют высокие барьеры входа. Это прежде всего большая капиталоемкость создания аналогичных производств.

На развитие организации влияет не только внешняя среда, но и та система, которая сложилась внутри самой организации. От того, насколько удачно и гармонично построена внутренняя система управления в организации зависит эффективность её существования.

Основными факторами риска для АО «ТНН» являются:

– отраслевые риски, связанные с возможностью резкого изменения цен на сырье и материалы для литейного и механообрабатывающего производства. Кроме того, на прибыль влияют цены на продукцию естественных монополий (электроэнергия, теплоэнергия, водоснабжение и водоотведение).

– конкурентные риски, связанные с тем, что конкуренты или новые производители насосного оборудования займут более конкурентоспособное положение на рынке, а их действия могут угрожать основным видам деятельности Общества, т.е. возможности потери части рынка сбыта и потребителей, на оборот с которыми приходится существенная часть общей выручки от продажи продукции (работ, услуг).

– финансовые риски, связанные с изменением курсов валют, изменением процентных ставок по кредитам, ненадлежащим выполнением должниками обязательств по оплате, несвоевременностью расчетов за поставленную продукцию, рост кредитной зависимости, отсутствием свободных оборотных средств.

– правовые риски, связанные с текущими судебными процессами, в которых участвует Общество в качестве ответчика.

– макроэкономические риски, обусловленные общей нестабильностью экономической ситуации в стране при наличии определяющей доли заказов, выполняемых в рамках бюджетного финансирования.

– социальные риски, связанные с возможностью оттока квалифицированной рабочей силы вследствие появления предложений конкурентов с более выгодными условиями оплаты труда.

Для снижения рисков, связанных с деятельностью АО «ТНН», предполагается реализация мероприятий по устранению разрыва между поступлением и расходованием денежных средств, реструктуризации просроченной задолженности и сокращению дефицита оборотных средств:

– за счет внедрения на предприятии системы планирования и управления денежными потоками;

– за счет оптимизации управленческих расходов.

Также предполагается радикальное снижение неэффективных расходов предприятия. Целью данных мероприятий является устранение угрозы несостоятельности не только в ближайшей, но и отдаленной перспективе. Для реализации предполагается:

– жесткое управление себестоимостью продукции (с целью ее снижения);

– совершенствование организации труда, укрепление дисциплины;

– поэтапный возврат имеющейся просроченной дебиторской задолженности и погашение кредиторской задолженности.

2.2 Финансовый анализ деятельности АО «ТНН»

Оценку экономического состояния организации проведем по таким показателям как ликвидность, платежеспособность, финансовая устойчивость, прибыльность и рентабельность.

Группировка активов и пассивов баланса по степени ликвидности представлена в Приложении Г.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место соотношения, представленные в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Соотношение активов и пассивов баланса АО «ТНН»
за 2015 – 2017 гг.

| Ликвидный баланс | 2015 г. | | на конец 2016 г. | | на конец 2017 г. | |
|------------------|-------------|---|------------------|--|------------------|--|
| | Соотношение | Излишек (недостаток) платежных средств, тыс. руб. | Соотношение | Излишек (недостаток) платежных средств, тыс.руб. | Соотношение | Излишек (недостаток) платежных средств, тыс.руб. |
| $A1 \geq П1$ | \geq | 177 451 | \geq | 210 116 | \geq | 215 663 |
| $A2 \geq П2$ | \geq | 73 107 | \geq | 85 493 | \geq | 111 267 |
| $A3 \geq П3$ | \geq | 29 717 | \geq | 19 259 | \geq | 31 073 |
| $A4 \leq П4$ | \leq | -281 166 | \leq | -315 839 | \leq | -358 986 |

В 2015, 2016 и 2017 годах в ходе анализа выявлен излишек денежных средств для погашения наиболее срочных обязательств (в 2015 году – 177 451 тыс. руб., в 2016 году – 210 116 тыс. руб., в 2017 году – 215 663 тыс. руб.).

В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае это соотношение выполняется – у организации достаточно краткосрочной дебиторской задолженности для погашения среднесрочных обязательств. Медленно реализуемые активы покрывают долгосрочные пассивы (излишек в 2015 году – 29 717 тыс. руб., в 2016 году – 19 259 тыс. руб., в 2017 году – 31 073 тыс. руб.) Труднореализуемые активы меньше постоянных пассивов (у предприятия имеются собственные оборотные средства), т.е. соблюдается минимальное условие финансовой

устойчивости. Из четырех соотношений характеризующих наличие ликвидных активов у организации за рассматриваемый период выполняется все четыре. Баланс АО «ТНН» в анализируемом периоде является абсолютно ликвидным.

Коэффициенты платежеспособности представлены в Приложении Е. Иллюстрация полученных результатов представлена на рисунке 2.1.

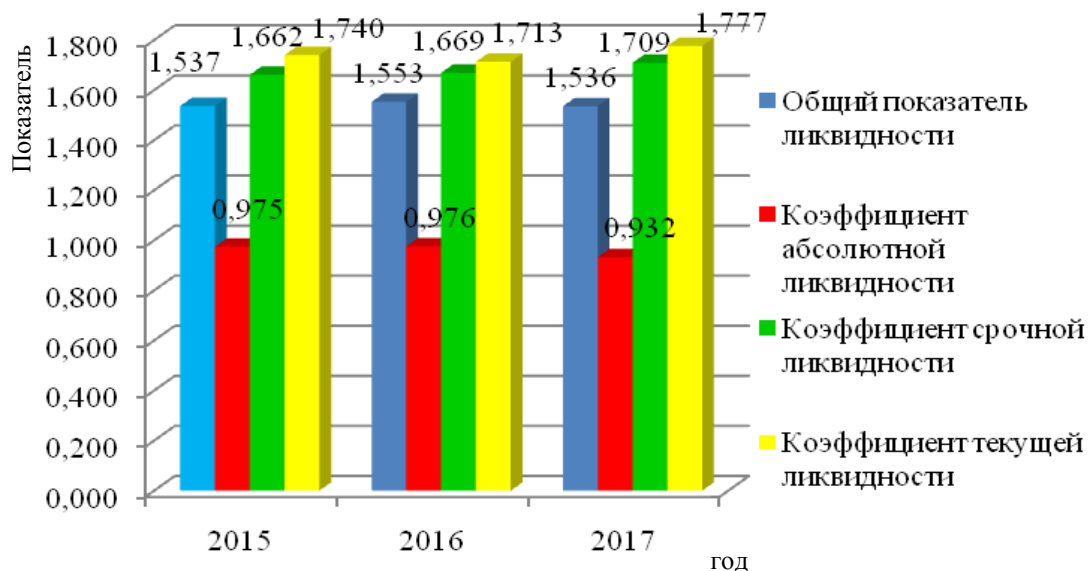


Рисунок 2.1 – Динамика показателей платежеспособности в 2015-2017 гг.

АО «ТНН» имеет очень высокий уровень ликвидности.

В целом на конец анализируемого периода текущая платежеспособность предприятия возросла. Для увеличения коэффициента текущей ликвидности предприятию необходимо сокращать кредиторскую задолженность и одновременно наращивать оборотные активы.

Соответствующим норме оказался коэффициент абсолютной ликвидности (0,9324 при норме 0,2). За рассматриваемый период коэффициент снизился на 0,0434. Соответствующим норме оказался коэффициент быстрой ликвидности (1,7092 при норме 1). За рассматриваемый период коэффициент вырос на 0,0398.

Однако, коэффициент текущей ликвидности в отчетном периоде находится ниже нормативного значения 2, что говорит о том, что предприятие не в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. Вместе с тем, показатель все же находится на уровне, превышающем единицу, что указывает на то, что в течение операционного цикла организация имеет возможность погасить свои краткосрочные обязательства.

Показатели финансовой устойчивости АО «ТНН» представлены в Приложении Ж., динамика показателей рыночной финансовой устойчивости в 2015 – 2017 гг. изображена на рисунке 2.2.

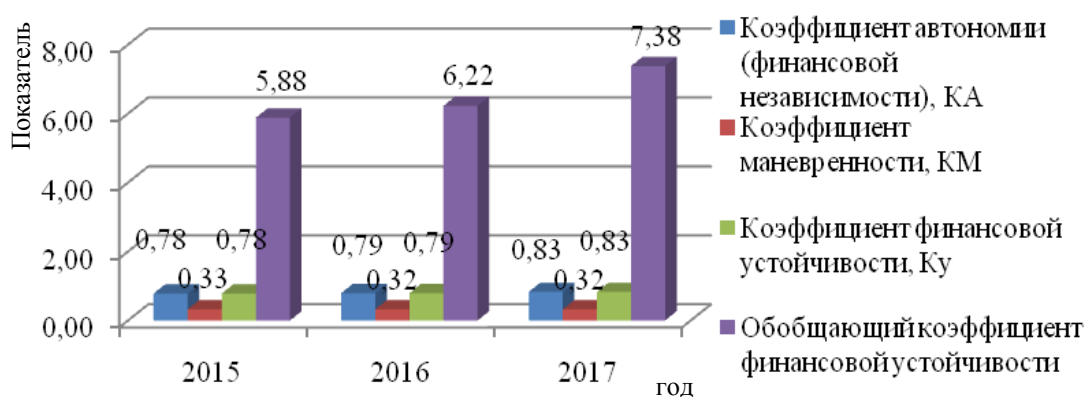


Рисунок 2.2 – Динамика показателей рыночной финансовой устойчивости АО «ТНН» в 2015-2017 гг.

Финансовое состояние организации на конец анализируемого периода является абсолютно устойчивым, так как в ходе анализа установлен излишек собственных оборотных средств 301 435 тыс. руб., излишек собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов 301 435 тыс. руб., и излишек общей величины

основных источников формирования запасов 301 435 тыс. руб. (запасы обеспечены только за счет краткосрочных займов и кредитов).

Большинство коэффициентов финансовой устойчивости выше нормативных значений, следовательно, за анализируемый период организация имеет повышенную рыночную финансовую устойчивость.

Отрицательная динамика почти всех полученных коэффициентов свидетельствует о снижении рыночной финансовой устойчивости.

Динамика показателей деловой активности АО «ТНН» представлена в Приложении К, иллюстрация полученных результатов на рисунке 2.3.

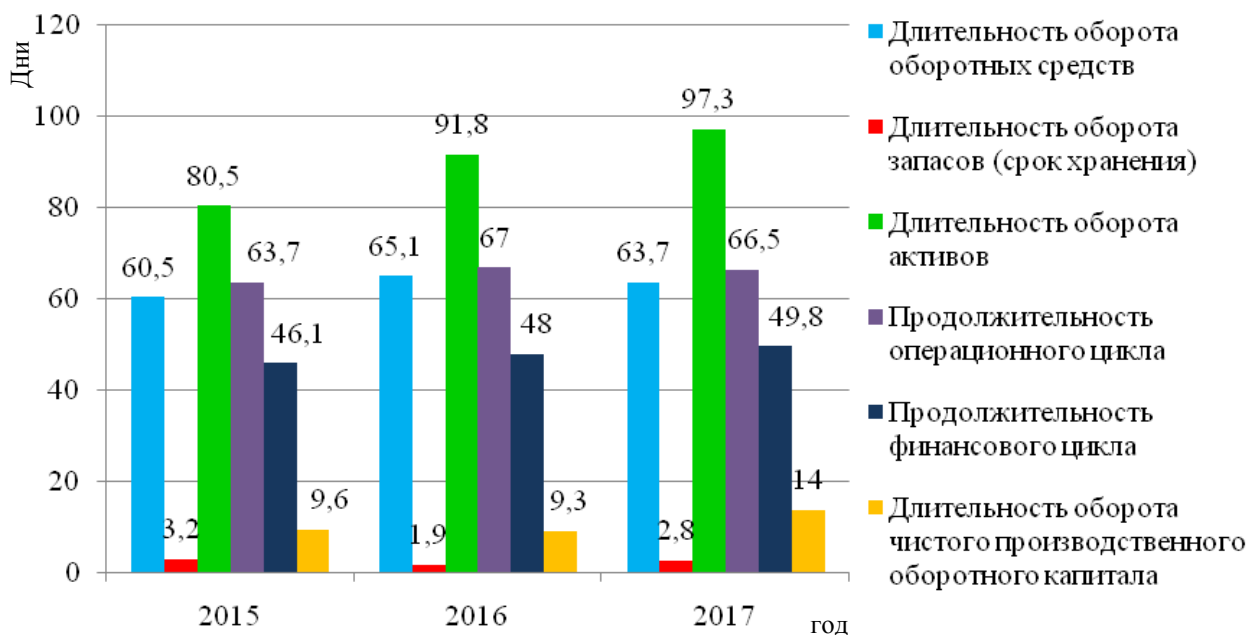


Рисунок 2.3 – Динамика показателей деловой активности в 2015-2017 гг.

Оборачиваемость активов за анализируемый период показывает, что организация получает выручку, равную сумме всех имеющихся активов за 97,3 календарных дня.

Поскольку оборачиваемость кредиторской задолженности ниже оборачиваемости дебиторской задолженности, то такое положение дел можно назвать отрицательным фактором в деятельности предприятия.

Интервал самофинансирования (или платежеспособности) на конец отчетного периода свидетельствует о высоком уровне резервов.

Проведенный анализ позволил сделать следующие выводы.

Финансовый цикл организации можно признать «обратным». Полученные авансы превышают дебиторскую задолженность покупателей и заказчиков. Выданные авансы превышают кредиторскую задолженность перед поставщиками и подрядчиками. Такая ситуация не оказывает влияния на финансовую устойчивость, поскольку дебиторская задолженность уравнивается кредиторской. Имеют место небольшие потери во времени за счет смещения в обратном направлении финансового цикла, отсюда небольшое отрицательное влияние на прибыль.

Следует обратить внимание на то, что средняя за анализируемый период величина длительности оборота чистого производственного оборотного капитала положительна, что обеспечивает платежеспособность организации в долгосрочном периоде.

Уменьшение операционного цикла с 67 дня до 66,5 дней при прочих равных условиях положительно характеризует деятельность организации.

В отчетном периоде финансовый цикл увеличился, что отрицательно характеризует финансовую дисциплину на предприятии.

Финансовые результаты АО «ТНН» за период с 2015 по 2017 гг. представлены в Приложении Л, динамика финансовых показателей наглядно отражена на рисунке 2.4.

Основной доход предприятие получает за счет выручки от продаж. В отчетном году она составила 4 629 496 тысяч рублей.

Валовая прибыль от реализации продукции (услуг) составила 658 101 тысячу рублей. Как видно из проведенных расчетов, выручка от реализации продукции предприятия в отчетном периоде выросла на 443 068 тысяч рублей, или на 10,58 %, а себестоимость – на 394 470 тысяч рублей или на 11,03 %.

Темп роста выручки меньше темпа роста себестоимости, что свидетельствует о не рациональном и не эффективном использовании финансовых и трудовых ресурсов.

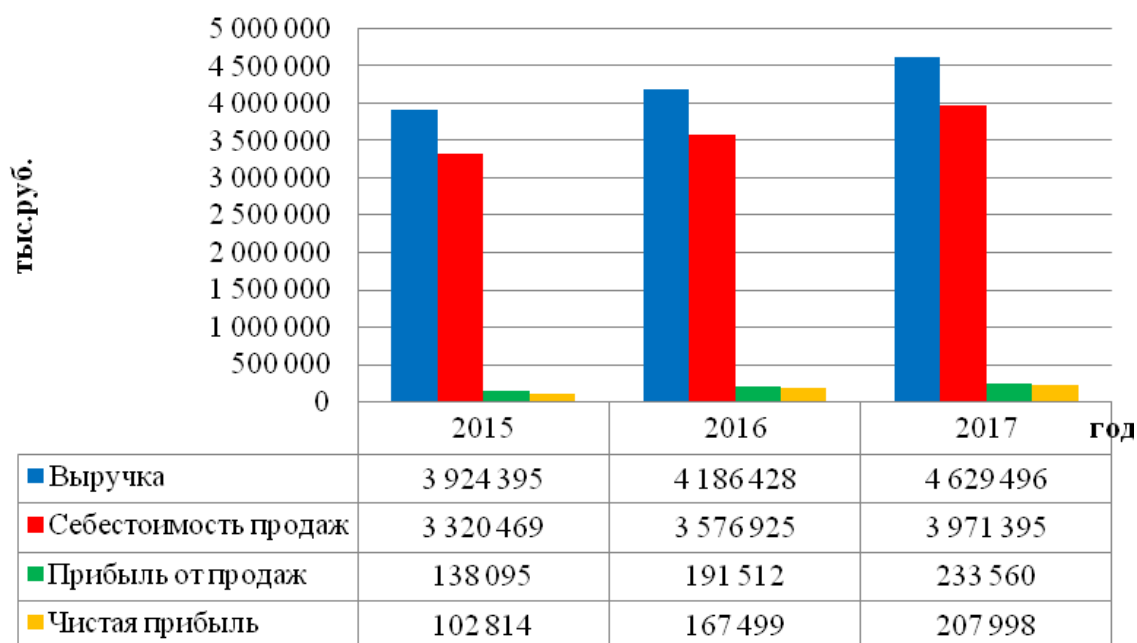


Рисунок 2.4 – Сравнительный анализ выручки, прибыли и от реализации продукции и затрат на предоставление услуг АО «ТНН» за 2015 – 2017 гг., тыс.руб.

Поскольку в абсолютном выражении выручка увеличилась больше, чем себестоимость, возросла валовая прибыль предприятия на 48 598 тысяч рублей или на 7,97 %.

Прибыль до налогообложения выросла на 54 885 тысяч рублей или на 25,04 %.

Как видно из проведенных расчетов, на 0,34 % повысилась доля себестоимости продукции в выручке от реализации, что означает рост затратноемкости продукции и снижение эффективности основной деятельности организации.

Позитивным моментом является небольшое увеличение доли чистой прибыли в выручке – это говорит о том, что в целом эффективность всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия несколько увеличилась.

Показатели рентабельности представлены в Приложении М, динамика показателей наглядно отражена на рисунке 2.5.

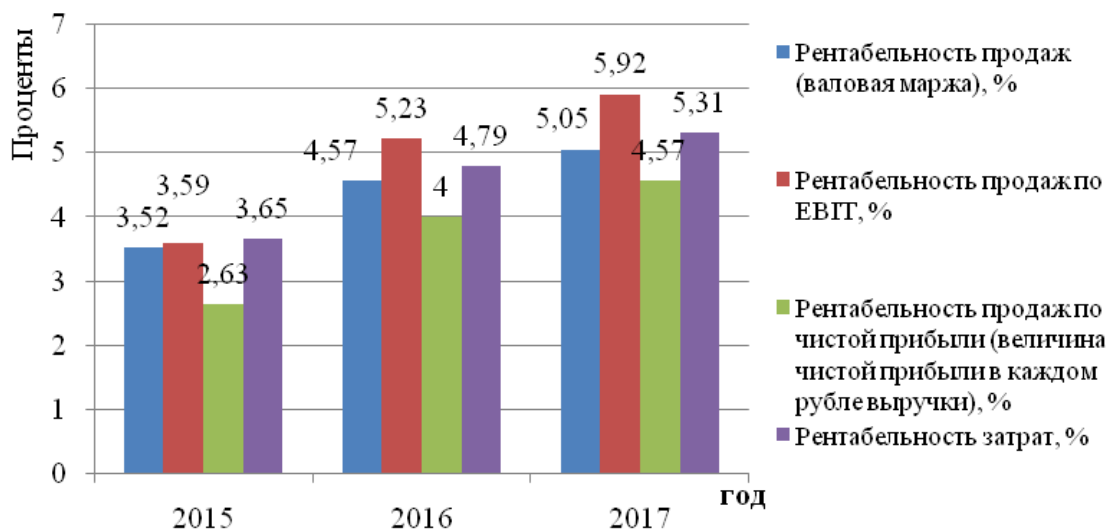


Рисунок 2.5 – Динамика показателей рентабельности АО «ТНН» в 2015 – 2017 гг.

Прибыль от продаж в анализируемом периоде составляет 5,05 % от полученной выручки. Соотношение чистой прибыли и выручки от продаж, то есть показатель рентабельности продаж по чистой прибыли, отражает ту часть поступлений, которая остается в распоряжении предприятия с каждого рубля реализованной продукции. В данном случае это 4,57 %. Общий вывод о производственной деятельности благоприятный, поскольку руководство организации в целом обеспечило возможность долгосрочного развития бизнеса.

2.3 SWOT-анализ и задачи организации планирования и бюджетирования в АО «ТНН»

Стратегическая цель бизнеса – увеличение стоимости бизнеса.

Далее при проведении SWOT-анализа была проведена количественная оценка силы взаимного влияния факторов SWOT по 5-ти балльной шкале, где 1 – слабая взаимосвязь факторов, 5 – сильная взаимосвязь факторов (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – SWOT-анализ АО «ТНН»

| Сильные стороны: | Слабые стороны: |
|--|--|
| Стабильный спрос на услуги предприятия | Дефицит оборотных финансовых средств |
| Наличие квалифицированных кадров | Недостаток собственных инвестиционных ресурсов |
| Наличие современной материальной базы, подходящей для внедрения современного и энергоэффективного оборудования с минимизацией затрат | Недостаточно развиты вспомогательные и непрофильные виды деятельности |
| Социальная ответственность предприятия перед работниками. Наличие коллективного договора | Отсутствие четкой стратегии и программы развития предприятия |
| Периодическое проведение обучения персонала | Высокая стоимость запасных частей |
| Наличие достаточных мощностей по производству даже при 150% увеличении спроса | Недостаточная автоматизация процесса бюджетирования, в результате повышенные затраты времени и средств |
| Возможности: | Угрозы: |
| Репутация надежности компании у покупателя | Растущая требовательность внутренних потребителей |
| Увеличение роста рынка сбыта | Повышение цен на оборудование, запасные части и расходные материалы |

| Возможности: | Угрозы: |
|--|--|
| Возможность внедрения в отрасль инновационных, прогрессивных, энергосберегающих технологий | Рост дебиторской задолженности, связанной с ростом инфляции и снижением платежеспособности населения |
| Позитивный прогноз развития экономики региона - возможный рост потребления газа | Высокая зависимость экономики предприятия от уровня тарифов на топливно-энергетические ресурсы |
| – | Рост конкуренции со стороны частных компаний в смежных нерегулируемых сегментах рынка |
| – | Рост уровня заработной платы квалифицированных специалистов на рынке труда области |

Просуммируем баллы по строкам и столбцам, опираясь на балльную оценку, представленные в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Суммарная количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей на АО «ТНН»

| Сильные стороны | | Слабые стороны | |
|--|----|--|----|
| Стабильный спрос на услуги предприятия | 37 | Дефицит оборотных финансовых средств | 32 |
| Наличие квалифицированных кадров | 34 | Недостаток собственных инвестиционных ресурсов | 38 |
| Наличие современной материальной базы, подходящей для внедрения современного и энергоэффективного оборудования с минимизацией затрат | 35 | Недостаточно развиты вспомогательные и непрофильные виды деятельности | 41 |
| Социальная ответственность предприятия перед работниками. Наличие коллективного договора | 36 | Отсутствие четкой стратегии и программы развития предприятия | 41 |
| Периодическое проведение обучения персонала | 37 | Высокая стоимость запасных частей | 37 |
| Наличие достаточных мощностей по производству даже при 150% увеличении спроса | 34 | Недостаточная автоматизация процесса бюджетирования, в результате повышенные затраты времени и средств | 40 |

| Возможности | | Угрозы | |
|--|----|--|----|
| Репутация надежности компании у покупателя | 48 | Растущая требовательность внутренних потребителей | 46 |
| Увеличение роста рынка сбыта | 50 | Повышение цен на оборудование, запасные части и расходные материалы | 43 |
| Возможность внедрения в отрасль инновационных, прогрессивных, энергосберегающих технологий | 52 | Рост дебиторской задолженности, связанной с ростом инфляции и снижением платежеспособности населения | 42 |
| Позитивный прогноз развития экономики региона - возможный рост потребления газа | 49 | Высокая зависимость экономики предприятия от уровня тарифов на топливно-энергетические ресурсы | 44 |
| – | – | Рост конкуренции со стороны частных компаний в смежных нерегулируемых сегментах рынка | 30 |
| – | – | Рост уровня заработной платы квалифицированных специалистов на рынке труда области | 38 |

По результатам количественного соотношения тенденций были выявлены наиболее важные проблемы, на которые АО «ТНН» нужно обратить внимание (т.е. в зависимости от суммы баллов). В основном это – недостаточная развитость вспомогательных и непрофильных услуг, отсутствие четкой стратегии и программы развития предприятия и недостаточная автоматизация процесса бюджетирования, в результате повышенные затраты времени и средств. Данные о формировании проблемных полей в рамках SWOT-матрицы приведены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Совокупное влияние элементов SWOT-анализа

| Стороны | Возможности | Угрозы |
|-----------------|--|---|
| Сильные стороны | Поле «СИВ»: Поддерживая конкурентоспособность, предприятие может привлекать новых поставщиков и потребителей, привлечение квалифицированных кадров позволит повысить эффективность работы предприятия и качество реализуемых товаров | Поле «СИУ»: Имеющиеся угрозы можно компенсировать посредством развития своих конкурентных преимуществ путём исследования рынков: как внутреннего, так и внешнего, повышения эффективности закупочной деятельности (развитие тендерной системы с поставщиками запасных частей) |

| Стороны | Возможности | Угрозы |
|----------------|---|--|
| Слабые стороны | Поле «СЛВ»: Автоматизация процесса бюджетирования позволит минимизировать затраты времени и стоимости данного процесса | Поле «СЛУ»: Предоставление дополнительных услуг по ремонту и эксплуатации оснастки позволят снизить угрозу сезонности |

По итогам проведенного SWOT-анализа выяснилось, что проблемы, имеющие наибольшую значимость их решения следующие: более совершенная автоматизация процесса бюджетирования позволит минимизировать затраты времени и стоимости данного процесса; поддерживая конкурентоспособность, предприятие может привлекать новых поставщиков и потребителей, привлечение квалифицированных кадров позволит повысить эффективность работы предприятия и качество предоставляемых услуг; имеющиеся угрозы можно компенсировать посредством развития своих конкурентных преимуществ путём исследования рынков: как внутреннего, так и внешнего, повышения эффективности закупочной деятельности; поддержание и укрепление имиджа компании, его финансового состояния, позволит увеличивать объем новых контрактов.

Вывод по 2 разделу

Рынок производства насосов для нефтяной промышленности практически монополен. Число конкурирующих фирм в отрасли невелико. Спрос на данный вид продукции велик, постоянен и не носит сезонный характер.

В сфере производства насосного оборудования для нефтяной промышленности наблюдается высокая доля концентрации покупателей по сравнению с концентрацией фирм. Угроза появления новых конкурентов для АО «ТНН» очень низка, так как существуют высокие барьеры входа. Это прежде всего большая капиталоемкость создания аналогичных производств.

На развитие организации влияет не только внешняя среда, но и та система, которая сложилась внутри самой организации. От того, насколько удачно и гармонично построена внутренняя система управления в организации зависит эффективность её существования.

По итогам финансового анализа деятельности АО «ТНН» имеет очень высокий уровень ликвидности. В целом на конец анализируемого периода текущая платежеспособность предприятия возросла. Для увеличения коэффициента текущей ликвидности предприятию необходимо сокращать кредиторскую задолженность и одновременно наращивать оборотные активы.

Большинство коэффициентов финансовой устойчивости выше нормативных значений, следовательно, за анализируемый период организация имеет повышенную рыночную финансовую устойчивость.

Общий вывод о производственной деятельности благоприятный, поскольку руководство организации в целом обеспечило возможность долгосрочного развития бизнеса.

По итогам проведенного SWOT-анализа выяснилось, что проблемы, имеющие наибольшую значимость их решения следующие: более совершенная автоматизация процесса бюджетирования позволит минимизировать затраты времени и стоимости данного процесса; поддерживая конкурентоспособность, предприятие может привлекать новых поставщиков и потребителей, привлечение квалифицированных кадров позволит повысить эффективность работы предприятия и качество предоставляемых услуг; имеющиеся угрозы можно компенсировать посредством развития своих конкурентных преимуществ путём исследования рынков: как внутреннего, так и внешнего, повышения эффективности закупочной деятельности; поддержание и укрепление имиджа компании, его финансового состояния, позволит увеличивать объем новых контрактов.

3 ОРГАНИЗАЦИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В АО «ТНН» КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА

3.1 Традиционная модель бюджетирования на промышленном предприятии

Процесс бюджетирования на предприятии зародился в 2002 году, когда остро встала проблема контроля над финансами (поступления и выплаты). А именно тогда была разработана форма бюджета движения денежных средств для контроля над поступлениями и выплатами.

Далее уже роль бюджетирования перешла к контролю затрат, формируется бюджет доходов и расходов. Следующим шагом была попытка увязать бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств. Затем для отражения имущественного состояния предприятия и его прогнозирования была разработана форма бюджета по балансовому листу.

В настоящий момент наблюдается застой в процессе бюджетирования, ранее было подготовлено техническое задание на автоматизацию процесса в выбранной информационной системе, существуют планы по внедрению бюджетирования по процессам и переход на МСФО, а также не менее важным является взаимоувязка стратегического планирования и бюджетирования в единый контур планирования.

Исследование системы бюджетирования на предприятии показало, что в АО «ТНН» при финансовом планировании составляются бюджет продаж, бюджет доходов и расходов и инвестиционный бюджет. Бюджет движения денежных средств не составляется.

На рисунке 3.1 представлено описание методики бюджетирования АО «ТНН»

Кроме того, на основании анализа системы финансового планирования компании АО «ТНН» было выявлено, что в качестве автоматизированной системы ведения бюджета используется SAP.

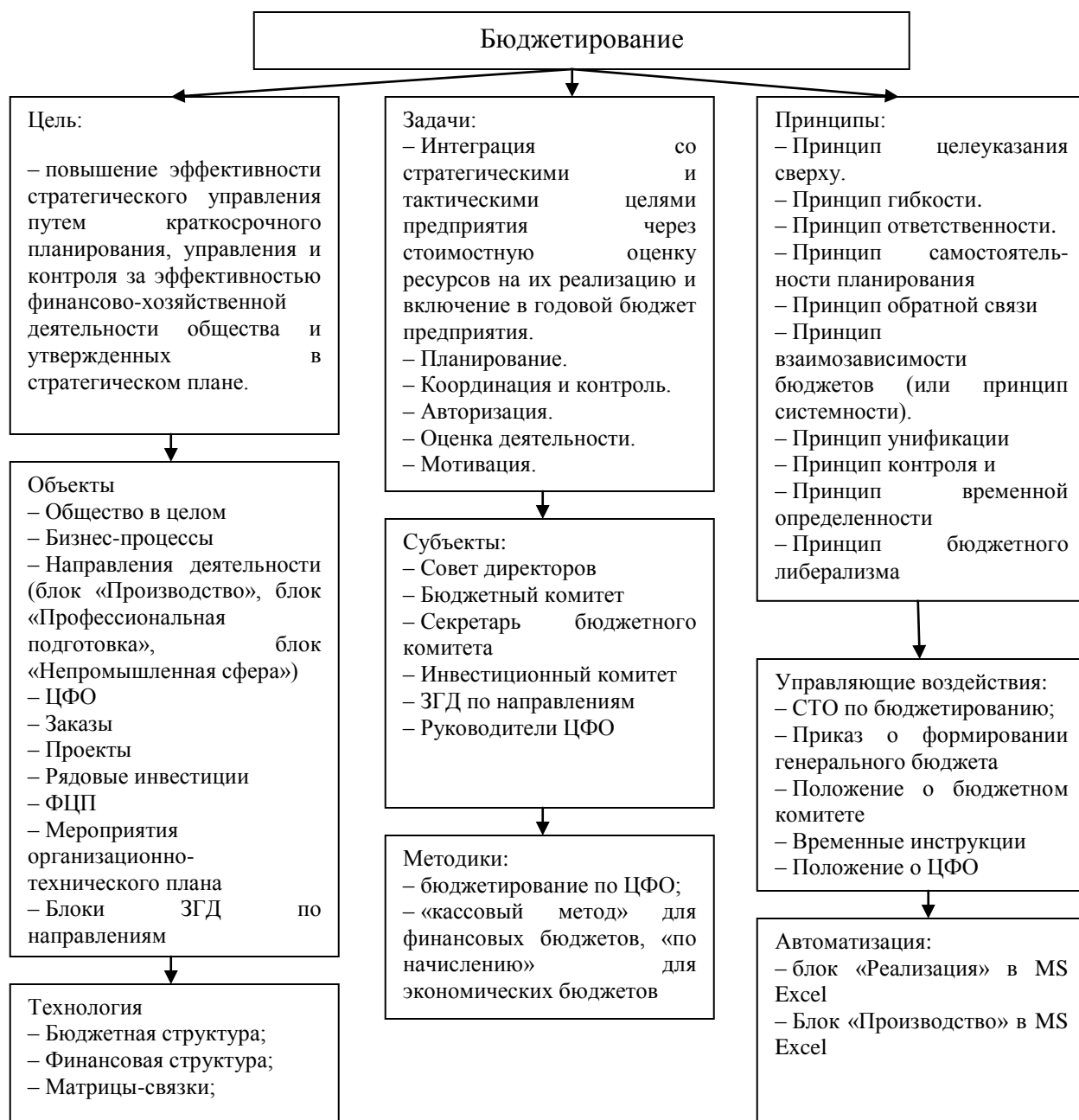


Рисунок 3.1 – Описание методики бюджетирования АО «ТНН»

SAP представляет собой полнофункциональный программный продукт, предназначенный для решения широкого спектра управленческих задач, является современным инструментом, позволяющим осуществлять комплексное эффективное

управление бизнес-процессами как отдельных средних и крупных предприятий, так и холдинговых структур.

SAP разделена на отдельные контуры, представляющие собой набор типовых функциональных решений, необходимых для эффективного управления предприятием:

- управление финансами: договоры и взаиморасчеты, финансовый менеджмент; бухгалтерский учет;
- управление персоналом: персонал, зарплата, табельный учет, налоговая отчетность для ИФНС и внебюджетных фондов;
- логистика: сбыт и торговля, складской учет, снабжение и закупки;
- управление производством: техническая подготовка производства, планирование производственных ресурсов, оперативно-производственное планирование, производственный учет.

3.2 Бюджетный регламент в АО «ТНН»

На анализируемом предприятии разработан и внедрен бюджетный регламент.

К основным функциям системы бюджетирования АО «ТНН» данным регламентом отнесено:

- прогнозирование финансового положения предприятия;
- оптимизация эффективности использования денежных средств;
- обеспечение эффективного контроля над текущими расходами;
- обеспечение бесперебойного финансирования текущей и инвестиционной деятельности предприятия;
- контроль достижения плановых показателей посредством своевременного сопоставления фактических и запланированных результатов;
- сохранение конфиденциальности информации по движению денежных средств

внутри предприятия;

- обеспечение возможности делегирования полномочий по разработке и корректировке бюджета;

- закрепление персональной ответственности за исполнение бюджета;

- обеспечение оперативной и стратегической корректировки целей предприятия на основании ретроспективного анализа бюджета.

Для повышения эффективности деятельности системы бюджетирования предусмотрен матричный принцип распределения ответственности посредством организации планирования по горизонтали (по статьям бюджета) и по вертикали (по центрам/субцентрам ответственности).

3.2.1 Блоки Регламента.

Работа Регламента осуществляется в соответствии со следующим блоками.

1) Блок настройки программы.

1.1) Заполнение справочников ЦФО, бюджетов.

1.2) Добавление пользователей и настройка их прав.

2) Блок планирования (годовой план и план месяца).

2.1) Заполнение и проведение бюджетов ЦФО (для месяца: до начала планируемого месяца за 4-5 дней; для года: ноябрь). Через пункт меню «Планируемые показатели» => «Заполнение бюджетов месяца (года)» выберите месяц (год), ЦФО и бюджет.

2.2) Оптимизация плана и устранение кассовых разрывов (для месяца: до начала планируемого месяца за 3-4 дня; для года: первая неделя декабря).

2.3) Согласование плана в разрезе ЦФО с их руководителями (для месяца: до начала планируемого месяца за 2-3 дня; для года: 2-я и 3-я неделя декабря).

2.4) Распечатка генерального, операционных и бюджетов ЦФО (при необходимости) и их утверждение (для месяца: до начала планируемого месяца за 1-2 дня; для года: 4-я неделя декабря).

2.5) Закрытие планирования (кнопка внизу формы «Генеральный бюджет месяца» и «Генеральный бюджет года»). После закрытия планирования корректировка бюджетов периода возможна только после открытия планирования. Доступ к кнопке определяется отдельными правами.

3) Блок платежей и текущего контроля.

3.1) Заполнение и проведение реестра входящих платежей. На этом этапе осуществляется также контроль соответствия фактических входящих платежей плану в дневном и месячном разрезе.

Для отдельных ЦФО, определенных приказом, формирование входящих реестров платежей проводится на основании заявок на платеж, подаваемых в электронной форме.

3.2) Заполнение реестра исходящих платежей и его проведение. На этом этапе осуществляется также контроль соответствия фактических исходящих платежей плану в дневном и месячном разрезе. На данном этапе происходит автоматическое заполнение годового и месячного бюджетов фактическими данными (Фактические показатели => Генеральный бюджет месяца (генеральный бюджет года)). В разрезе бюджетов и ЦФО (Фактические показатели => Операционные бюджеты месяца (операционные бюджеты года)).

Для отдельных ЦФО, определенных приказом, формирование исходящих реестров платежей проводится на основании заявок на платеж.

4) Прогнозирование.

Прогнозирование представляет собой инструмент предоставления данных, касательно перспектив финансовой ситуации на предприятии на основе планов и фактических тенденций поступления и расходования денежных средств.

Другими словами, это процесс моделирования будущей ситуации на предприятии или фирме, который основан как на плановых, так и фактических показателях. То есть меню «Прогнозирование» представляет собой уточненный на основании

фактических тенденций план, модель финансовой ситуации на предприятии, позволяющую более точно оценить результаты денежных потоков. Таким образом, этот инструмент меню реализует один из элементов «Скользящего бюджетирования».

Механизм прогнозирования основывается на выборе базового периода. Базовый период представляет собой период, при выборе которого, данные с начала месяца (года) по выбранную дату (месяц) включительно берутся по фактическим движениям, далее – от следующего за базовой датой числа (месяца) до конца месяца (года) – по плановым движениям.

Наиболее эффективно за базовую дату брать последний период (дату), по которому факт уже заполнен.

Основная задача прогнозирования месяца – заранее предвидеть возможное снижение остатков денежных средств от плана или наступления кассовых разрывов.

Прогноз месяца необходимо осуществлять по желтому и красному сигналу интегрального индикатора.

Прогноз года необходимо осуществлять ежемесячно в конце месяца.

5) Контрольный блок

План-факт анализ соответствия планируемых и фактических доходов и затрат.

Последовательность, ответственные лица и сроки проведения управленческих операций указаны в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Последовательность, ответственные лица и сроки проведения управленческих операций

| № | Операция | Ответственное лицо | Срок проведения | Документ (вызов документа) |
|-----|--------------------------------------|--|--|--|
| 1 | Блок «Планирование» | | | |
| 1.1 | Заполнение и проведение бюджетов ЦФО | Ответственное лицо ЦФО (см. раздел 2 пункт 2.1.) | Для месяца: до 25-го числа каждого месяца, для года: ноябрь. | Меню «Планируемые показатели» => «Заполнение бюджетов месяца (года)», выберите месяц (год), ЦФО и бюджет |

Продолжение таблицы 3.1

| № | Операция | Ответственное лицо | Срок проведения | Документ (вызов документа) |
|-----|--|--|---|--|
| 1.2 | Оптимизация плана и устранение кассовых разрывов | Финансовый директор | Для месяца: до 27-го числа каждого месяца, для года: 1-я неделя декабря | меню «Планируемые показатели» => Генеральный план месяца (года) |
| 1.3 | Согласование плана (ознакомление с планом) в разрезе ЦФО с их руководителями | Финансовый директор | Для месяца: до 28-го числа каждого месяца; для года: 2-я и 3-я неделя декабря | меню «Планируемые показатели» => «Заполнение бюджетов месяца (года)», выберите месяц (год), ЦФО и бюджет |
| 1.4 | Распечатка операционных бюджетов и бюджетов ЦФО | Специалист планово-экономического отдела | Для месяца: до 29-го числа каждого месяца; для года: 3-я неделя декабря | меню «Планируемые показатели» => Операционные бюджеты (Бюджеты ЦФО), выберите месяц (год) и бюджет => Печать (экспорт в Excel) |
| 1.5 | Утверждение генерального бюджета | Генеральный директор | Для месяца: до 30-го числа каждого месяца; для года: 4-я неделя декабря | Распечатанные формы бюджетов |
| 1.6 | Прошивка альбома бюджетов (операционных бюджетов и бюджетов ЦФО) | Специалист планово-экономического отдела | Для месяца: до 30-го числа каждого месяца; для года: 4-я неделя декабря | Распечатанные формы бюджетов |

Продолжение таблицы 3.1

| № | Операция | Ответственное лицо | Срок проведения | Документ (вызов документа) |
|-----|--|---|--|--|
| 1.7 | Закрытие планирования | Финансовый директор | После утверждения генерального плана месяца (года) | Кнопка внизу формы «Генеральный бюджет месяца» и «Генеральный бюджет года» |
| 2 | Блок «Платежи и текущий контроль» | | | |
| 2.1 | Заполнение и проведение реестра входящих платежей | Бухгалтер | Ежедневно, до 09.00 | меню «Фактические показатели» => Реестр платежей. Кнопка «Добавить», указать номер реестра и направление «Приход» |
| 2.2 | Предоставление счетов и прочих документов на оплату (или проведение заявок на оплату ЦФО в электронном виде) | Уполномоченное лицо ЦФО – Бухгалтеру | Ежедневно, до 09.30 | Заявка на оплату. Либо формирование и проведение заявки ЦФО в программе (меню «Фактические показатели» => Заявки ЦФО на платеж) На счетах (бумажная форма) уполномоченное лицо ЦФО указывает в обязательном порядке: наименование своего ЦФО и код статьи |
| 2.3 | Заполнение реестра исходящих платежей | Бухгалтер | Ежедневно, до 10.00 | меню «Фактические показатели» => Реестр платежей. Кнопка «Добавить», указать номер реестра и направление «Расход». При электронной форме подачи заявок ЦФО – кнопка «Сформировать на основании заявок» |
| 2.4 | Утверждение реестра исходящих платежей и его проведение | Генеральный директор (Уполномоченное лицо согласно Приказу) | Ежедневно, до 11.00 | меню «Фактические показатели» => Реестр платежей. Выбрать необходимый реестр, проставить галочки «Оплатить», провести реестр. |
| 3 | Блок «Контрольный» | | | |
| 3.1 | Сопоставление плановых и фактических платежей | Генеральный директор (Уполн. лицо согласно Приказу) | Ежедневно, в течение дня | меню «Отчеты», Меню «Операционные бюджеты», меню «Бюджеты ЦФО» |

| № | Операция | Ответственное лицо | Срок проведения | Документ (вызов документа) |
|-----|--|---|---|---|
| 3.2 | Запрос начальнику ЦФО по отклонениям бюджета | Генеральный директор (Уполномоченное лицо согласно Приказу) | По мере необходимости. При отклонениях от текущего бюджета более 5 %. | Форма запроса и обоснования установлена Регламентом |
| 3.3 | Обоснование отклонения от бюджета | Ответственное лицо ЦФО | В течение 4-х часов после поступления запроса | Форма запроса и обоснования установлена Регламентом |
| 4. | Прогнозирование | | | |
| 4.1 | Прогноз месяца | Финансовый директор | При желтом или красном сигнале интегрального индикатора | меню «Прогнозирование» => Прогноз месяца (базовая дата – текущее число) |
| 4.2 | Прогноз года | Финансовый директор | Ежемесячно, при закрытии планирования месяца | меню «Прогнозирование» => Прогноз месяца (базовый месяц – предыдущий от планируемого) |

Использование стандартных отчетов и конструктора отчетов, необходимого для формирования пользовательских отчетов, определяется правами доступа Пользователей системы.

3.2.2. Финансовая структура

1) Перечень центров финансовой ответственности

Финансовая структура предприятия использует восемь основных ЦФО (таблица 3.2).

Подробнее с процессом формирования финансовой структуры можно ознакомиться в справке программы раздела «Работа в программе», пункт «Справочники».

Таблица 3.2 – Процесс формирования финансовой структуры

| Название ЦФО | Код | Ответственное лицо |
|---|--------|------------------------|
| Бухгалтерия | 000001 | Фамилия Имя Отчество 1 |
| Отдел организации труда и заработной платы | 000002 | Фамилия Имя Отчество 2 |
| Отдел кадров | 000003 | Фамилия Имя Отчество 3 |
| Служба маркетинга и сбыта | 000004 | Фамилия Имя Отчество 8 |
| Отдел материально–технического снабжения и комплектации | 000005 | Фамилия Имя Отчество 4 |
| Производство | 000006 | Фамилия Имя Отчество 5 |
| Службы главного инженера | 000007 | Фамилия Имя Отчество 6 |
| Службы директора | 000008 | Фамилия Имя Отчество 7 |

2) Перечень бюджетов предприятия

Основным бюджетом, регламентирующим деятельность предприятия на месяц, является месячный бюджет (генеральный бюджет месяца), который формируется на основе месячных бюджетов всех ЦФО Общества по датам.

Основным бюджетом, регламентирующим деятельность предприятия на год, является годовой бюджет (генеральный бюджет года), который формируется на В таблице 3.3 перечислены операционные бюджеты:

Таблица 3.3 – Операционные бюджеты

| Название |
|------------------------------------|
| Бюджет заработной платы |
| Бюджет инвестиционной деятельности |
| Бюджет налогов |
| Бюджет постоянных расходов |
| Бюджет продаж |
| Бюджет производственных расходов |
| Бюджет финансовой деятельности |

Данные операционных бюджетов формируются как совокупность данных определенных статей.

3.2.3 Текущая деятельность

1) Корректировка бюджета

В случае значительного изменения текущей производственной или финансовой ситуации на предприятии Генеральный бюджет месяца (года) может быть скорректирован по одной или нескольким статьям.

Корректировка бюджета оформляется начальником ЦФО служебной запиской на имя Генерального директора.

Заявка оформляется начальником ЦФО, ответственным за планирование и расходование средств по изменяемым статьям.

Причины корректировки бюджета:

- перенос средств с одной статьи на другую;
- изменения результата по ЦФО (изменения доходной или расходной составляющей).

Открытие планирования осуществляется на срок, указанный в служебной записке.

2) Оптимизация плана движения денежных средств

Оптимизация плана может быть следующих видов:

- первичная оптимизация, проводимая в период утверждения плана (блок «Планирование»);
- последующие оптимизации, проводимые после корректировки плана (блок «Текущая деятельность»).

Основными задачами оптимизации плана являются:

- Устранение кассовых разрывов (недостатка денежных средств для оплаты счетов и прочей задолженности).
- Планирование остатков денежных средств и повышение эффективности их использования.
- Четкое финансирование запланированных проектов в целях выполнения

стратегических планов предприятия.

Оптимизация плана осуществляется финансовым директором.

3) Заполнение заявок на оплату счетов

Предусматривается два вида передачи заявок ЦФО на платежи:

- в бумажной форме;
- в электронной форме.

При передаче заявки в бумажной форме, процедура формирования реестра осуществляется в следующей последовательности. Заявка заполняется в установленной Регламентом форме, и визируется начальником ЦФО. Руководитель ЦФО несет ответственность за правильность заполнения подписываемой заявки. Срок подачи заявки руководителями ЦФО устанавливается согласно таблице 3.1 (пункт 2.2).

Заявка передается в бухгалтерию, лицу, ответственному за заполнение реестра исходящих платежей (смотри таблицу 3.1 пункт 2.3) совместно со счетами на оплату с указанными платежными реквизитами.

Ответственное за заполнение реестра лицо (бухгалтер) имеет право затребовать договор, согласно которому оплачивается счет. В случае необходимости, ответственность за уточнение реквизитов по платежным документам возлагается на начальника ЦФО, предоставившего заявку на оплату.

4) Анализ исполнения бюджета финансовых потоков.

План-факт анализ исполнения бюджетов ЦФО осуществляется ответственным лицом ЦФО посредством меню «Планируемые показатели» => «Бюджеты ЦФО месяца (года)» и «Фактические показатели» => «Бюджеты ЦФО месяца (года)».

При наличии план-факт отклонений в бюджете месяца ЦФО по статье, превышающих 2 %, ответственное лицо (руководитель) ЦФО предоставляет служебную записку с описанием причин отклонений месячного бюджета до второго числа каждого месяца, следующего за отчетным (кроме января).

При наличии план-факт отклонений в бюджете года ЦФО по статье, превышающих 2 %, ответственное лицо (руководитель) ЦФО предоставляет служебную записку с описанием причин отклонений годового бюджета до двадцатого января каждого года, следующего за отчетным.

Описание причин отклонений при превышении указанных предельных процентов осуществляется как при перерасходе, так и при экономии по статьям и относится как к доходным, так и расходным статьям.

Общий анализ исполнения бюджета осуществляется посредством план-факт анализа ДДС.

До третьего числа каждого месяца план-факт анализ исполнения бюджета распечатывается (меню «Отчеты» => «План-факт (по видам)» => Печать (экспорт в Excel) и подшивается в общий журнал документов по бюджету.

Формирование и предоставление прав на просмотр специальных (вновь создаваемых) пользовательских отчетов производится на основании служебной записки начальника ЦФО на имя финансового директора.

Ознакомиться с видами формируемых отчетов и принципами работы конструктора отчетов можно в справке к программе раздел «Отчеты».

За исполнение бюджетных процедур бюджетного регламента устанавливается надбавка к заработной плате в процентах к окладу лицам согласно Приказу по предприятию.

Ответственность за планирование, исполнение и корректность проведения процедур бюджетного регламента устанавливается в размере указанной надбавки. Лишение надбавки оформляется отдельным приказом по предприятию.

3.3 Предложения по совершенствованию процесса бюджетирования

Анализ, проведенный выше, показал, что в АО «ТНН» при финансовом планировании составляются бюджет продаж, бюджет доходов и расходов и инвестиционный бюджет. Бюджет движения денежных средств не составляется. Поэтому в рамках работы предложим рекомендации по составлению данного бюджета.

Кроме того, на основании анализа системы финансового планирования компании АО «ТНН» было выявлено, что в качестве автоматизированной системы ведения бюджета используется SAP.

Но в аппарате управления холдинга ПАО «Транснефть» используется другая программа автоматизированной системы финансового планирования ERP «Галактика».

Что касается ERP «Галактика» – это система, обладающая широкой функциональностью для информационной поддержки задач стратегического планирования и оперативного управления. При разработке системы использовались только передовые методологии и концепции управления, новейшие достижения в области информационных технологий. Система состоит из функциональных модулей, которые объединяются в следующие контуры: бухгалтерский и налоговый учет, планирование и управление финансами, логистика, планирование и управление производством, управление персоналом, администрирование, специализированные решения [40].

Сравнив данные системы, можно сказать, что они не согласуются между собой.

Отсутствие единой автоматизированной программы снижает эффективность системы финансового планирования в целом, а именно:

- отсутствует единство бюджетных форм;

- увеличивается время сбора информации, составления бюджетов, анализа и корректировки бюджетов;
- понижается качество бюджетных данных;
- требуется интеграция двух систем;
- процесс согласования бюджетов доходит до заполнения бюджетных форм вручную;
- увеличиваются трудозатраты;
- увеличивается время для принятия управленческих решений, что влечет за собой убытки за счет изменяющейся внешней и внутренней среды компании.

Как показал анализ системы финансового планирования АО «ТНН» бюджет доходов и расходов формируется по методу «начисления» (т.е. доходы и расходы определяются в тот момент времени, когда они были реально понесены, вне зависимости от оплаты), бюджет движения денежных средств необходимо формировать по «кассовому» методу (т.е. доходы и расходы должны быть не только совершены, но и оплачены). Кроме того, существуют статьи бюджета доходов и расходов, не связанные с движением денежных средств (например, амортизация, брак, недостача), равно как и существуют статьи движения денежных средств, не связанные с текущим оборотом капитала и инвестиционной деятельностью (кредиты и займы) (таблица. 3.4).

Таблица 3.4 – Основные различия БДР и БДДС

| Составляющие | Бюджет доходов и расходов | Бюджет движения денежных средств |
|---|--|--|
| Доходная часть | Доходы | Поступления |
| 1 Продажа продукции (работ, услуг) | Выручка от продаж учитывается в размере реальных поступлений и дебиторской задолженности | Учитываются реальные поступления (без учета дебиторской задолженности) |
| 2 Авансовые платежи, суммы задатка, кредиты и займы | Не учитываются | Учитываются |

| Составляющие | Бюджет доходов и расходов | Бюджет движения денежных средств |
|---|-------------------------------------|----------------------------------|
| Расходная часть | Расходы | Выплаты |
| 1 Амортизация | Учитывается в составе себестоимости | Не учитывается |
| 2 Погашение основного долга по кредитам, займам | Не учитывается | Учитывается |
| 3 Приобретение материальных ресурсов для создания складских запасов | Не учитывается | Учитывается |
| 4 Приобретение основных фондов | Не учитывается | Учитывается |
| 5 Налог на прибыль и прочие обязательные платежи из чистой прибыли | Не учитываются | Учитываются |
| 6 Социальные выплаты персоналу | Не учитываются | Учитываются |
| 7 Выплаты персоналу стимулирующего характера из чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия | Не учитываются | Учитываются |
| 8 Выплаты дивидендов | Не учитываются | Учитываются |

В целях совершенствования системы стратегического планирования целесообразно заменить SAP на отвечающую потребностям компании автоматизированную систему финансового планирования ERP «Галактика».

Процедуру разработки для АО «ТНН» разобьем на ряд последовательно выполняемых этапов согласно приведенного в работе В. Хруцкого описания процесса бюджетирования [48] (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Бюджет движения денежных средств для АО «ТНН», тыс. руб.

| Показатель | План | Факт | Отклонение (+,-) | Темп изменения, % |
|--|-----------|-----------|------------------|-------------------|
| Остаток денежных средств на начало периода | 319 | 22 834 | 22 515 | 7 157,99 |
| Поступило денежных средств всего | 1 466 008 | 3 147 269 | 1 681 261 | 214,68 |
| В том числе: | | | | |

Окончание таблицы 3.5

| Показатель | План | Факт | Отклонение (+,-) | Темп изменения, % |
|---|-----------|-----------|------------------|-------------------|
| От покупателей за отгруженную продукцию | 931 967 | 2 432 930 | 1 500 963 | 261,05 |
| Арендные платежи | 3 600 | 6 833 | 3 233 | 189,81 |
| Кредиты и займы | 1 068 950 | 2 936 051 | 1 867 101 | 274,67 |
| Реализация ОС и прочих внеоборотных активов | 1 074 | 58 236 | 57 162 | 5 422,35 |
| Прочие поступления | 392 384 | 146 149 | -246 235 | 37,25 |
| Израсходовано денежных средств всего: | 2 375 460 | 5 597 046 | 3 221 586 | 235,62 |
| В том числе | | | | |
| Оплата сырья, материалов | 927 202 | 1 742 116 | 814 914 | 187,89 |
| Оплата труда | 285 904 | 265 239 | -20 665 | 92,77 |
| Выплата дивидендов и процентов | 14 139 | 63 137 | 48 998 | 446,55 |
| Расходы на приобретение ОС и прочих активов | 80 903 | 55 337 | -25 566 | 68,40 |
| Приобретение долговых ценных бумаг | 0 | 1 683 | 1 683 | x |
| Возврат кредитов и займов | 473 921 | 2 859 711 | 2 385 790 | 603,42 |
| Прочие платежи | 593 391 | 609 823 | 16 432 | 102,77 |
| Чистый денежный поток | 22 515 | -16 847 | -39 362 | x |
| Остаток денежных средств на конец периода | 22 834 | 5 987 | -16 847 | 26,22 |

Как видно из приведенного прогноза, фактически происходит снижение чистого денежного потока на 39 362 тыс. руб., обусловленное превышением темпов роста объема расходования денежных средств (235,62 %) над темпами роста объемов поступлений (214,68 %), что также привело к уменьшению запланированного остатка денежных средств на 16 847 тыс. руб. (73,78 %), фактическая величина которого составила 5 987 тыс. руб.

Ключевая особенность предлагаемого алгоритма формирования на краткосрочный период заключается в том, что, в первую очередь, проводится анализ текущей потребности подразделений и сложившейся к концу периода структуры платежей по договорным взаимоотношениям.

Заявочно-договорная методика формирования для АО «ТНН» представлена на рисунке. 3.1.

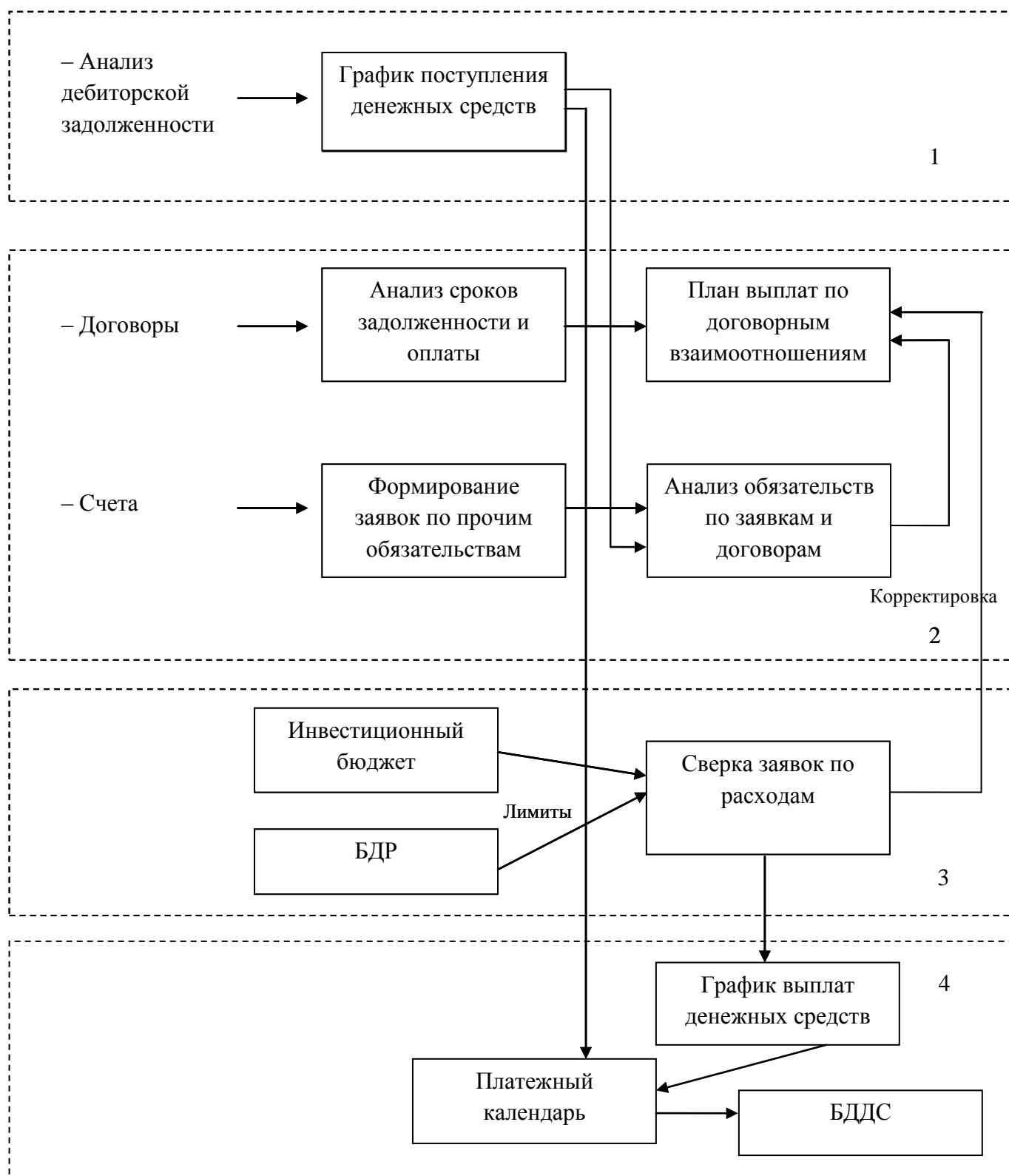


Рисунок 3.1 – Заявочно-договорная методика формирования

Расчет показателей производится по каждому виду деятельности в разрезе групп контрагентов с использованием бухгалтерской базы предприятия (таблица. 3.6).

Таблица 3.6 – Прогноз дебиторской задолженности АО «ТНН»

| Вид задолженности | 2016 | | 2017 | | Прогноз | |
|--|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % |
| Дебиторская задолженность, в том числе | 417 276 | 100 | 562 288 | 100 | 501 606 | 100 |
| ОАО «СибурТюменьГаз» | 0 | 0 | 56 | 0,01 | 0 | 0 |
| ОАО «Сибурэнергоменеджмент» | 3 004 | 0,72 | 3 599 | 0,64 | 0 | 0 |
| ОАО «СИБУР Холдинг» | 384 645 | 92,18 | 557 340 | 99,12 | 501 606 | 100 |
| ООО «Информационно-технологическая сервисная компания» | 1 043 | 0,25 | 1 181 | 0,21 | 0 | 0 |
| ООО «СИБУР-Центр обслуживания бизнеса» | 376 | 0,09 | 225 | 0,04 | 0 | 0 |
| SIBUR Int GmbH | 28 208 | 6,76 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Основным дебитором АО «ТНН» в 2018 г. как и в 2016-2017 гг. останется ОАО «СИБУР Холдинг». В 2018 г. планируется сокращение дебиторской задолженности ОАО «СИБУР холдинг» на 10 %, а также получение оплаты от прочих дебиторов. Таким образом, в 2018 г. произойдет увеличение поступления денежных средств на 60 682 тыс. руб. за счет получения дебиторской задолженности. Следует отметить, что просроченной дебиторской задолженности у АО «ТНН» нет.

Общая сумма займов, планируемых к погашению в течение 2018 года, составит 473 921 тыс. руб. (в 2017 году – 172 845 тыс. руб., в 2016 году – 591 159 тыс. руб.) (таблица 3.7).

Как видно из таблицы 3.7, в 2018 г. планируется увеличение объемов погашения займов на 301 076 тыс. руб., обусловленное снижением объема кредиторской задолженности (таблица. 3.8).

Таблица 3.7 – Прогноз общей суммы займов, планируемых к погашению в течение 2018 года АО «ТНН», тыс. руб.

| Заимодавцы | Период погашения | Сумма займов на 31.12.2016 | Сумма займов на 31.12.2017 | Прогноз на 2018 | Отклонение от 2017. |
|--------------------------------------|------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------|
| СИБУР Холдинг ОАО | | | | | |
| СХ.7420 от 11.01.2018 | до года | 101 769 | 71 678 | 184 635 | 112 957 |
| СХ.9264 от 28.02.2018 | до года | 101 636 | 101 167 | 289 286 | 188 119 |
| Итого: | | 591 159 | 172 845 | 473 921 | 301 076 |
| В т.ч. со сроком погашения до 1 года | - | 591 159 | 172 845 | 473 921 | 301 076 |

Таблица 3.8 – Прогноз величины заемных средств АО «ТНН», тыс.руб.

| Вид задолженности | Сумма | | | Уд. вес, % | | |
|-----------------------------|---------|---------|-------------|------------|---------|--------------|
| | 2017 | Прогноз | Откл. (+,-) | 2017 | Прогноз | Откл., (+,-) |
| Кредиторская задолженность | 877 950 | 440 029 | 437 921 | 100 | 100 | 0 |
| в т.ч. в разрезе кредиторов | | | | | | |
| Пластик ОАО | 170 147 | 153 132 | -17 015 | 19,38 | 26,55 | 7,17 |
| ООО Томскнефтехим | 3 600 | 0 | -3 600 | 0,41 | 0,00 | -0,41 |
| Сибур-Холдинг | 517 639 | 286 897 | -230 742 | 58,96 | 49,73 | -9,23 |
| ИТСК | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| 000 Сибур | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Теплоэнергия | 8955 | 0 | -8 955 | 1,02 | 0,00 | -1,02 |
| ОАО Сибурэнергомеджмент | 8955 | 0 | -8 955 | 1,02 | 0,00 | -1,02 |
| Прочие услуги | 84283 | 0 | -84 283 | 9,6 | 0,00 | -9,60 |
| ИТСК | 30465 | 0 | -30 465 | 3,47 | 0,00 | -3,47 |
| 000 Сибур ЦОБ | 11589 | 0 | -11 589 | 1,32 | 0,00 | -1,32 |
| ОАО СибурТюменьГаз | 16505 | 0 | -16 505 | 1,88 | 0,00 | -1,88 |
| 000 Сибур | 1405 | 0 | -1 405 | 0,16 | 0,00 | -0,16 |
| Сибур-Холдинг | 21949 | 0 | -21 949 | 2,5 | 0,00 | -2,50 |
| 000 Томскнефтехим | 2458 | 0 | -2 458 | 0,28 | 0,00 | -0,28 |

Как видно из таблицы 3.8, в 2018 г. планируется снижение кредиторской задолженности на 437 921 тыс. руб., при этом основная величина погашения приходится на задолженность перед СИБУР-Холдинг.

После расчета общей суммы плановых поступлений определяется максимально возможная сумма выплат за период.

Планирование выплат денежных средств осуществляется на основе утвержденных заявок и договоров (блок 2 на рисунке 1).

В таблице 3.9 представлен формат заявки на расходы по текущей деятельности для АО «ТНН»

Таблица 3.9 – Формат заявки на расходы по текущей деятельности для АО «ТНН»

| Наименование товара, услуги | Дата | Приоритет | Вид деят | Контрагент | Договор, счет | Количество, т | Сумма, руб. |
|-----------------------------|------------|-----------|----------|-------------|---------------|---------------|-------------|
| Растворитель | 02.06.2018 | 2 | пр. | ОАО «Сибур» | 158 | 1,2 | 248 564 |
| Концентрат | 04.06.2018 | 2 | пр. | ОАО «Сибур» | 167 | 0,58 | 567 894 |

При получении заявок по всем структурным подразделениям АО «ТНН» проводится анализ поступивших данных. Составление графика выплат денежных средств проводится в два этапа:

- определение назначения выплат;
- определение дат выплат.

Далее сроки оплаты определяются по остальным статьям, начиная с наиболее приоритетных статей, и заканчивая менее приоритетными (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Форма плана-календаря движения денежных средств АО «ТНН», руб.

| Дата | Остаток на начало | Поступление | Выплаты | Остаток на конец |
|-------|-------------------|-------------|---------|------------------|
| 17.06 | 5 485 | 245 897 | 119 574 | 131 808 |
| 20.06 | 131 808 | 589 746 | 701 342 | 20 212 |

При этом проводится контроль кассовых разрывов, т.е. отсутствие периодов с отрицательными остатками на начало, конец периода.

Предлагаемая схема формирования сводного бюджета движения денежных средств представлена на рисунке 3.2.

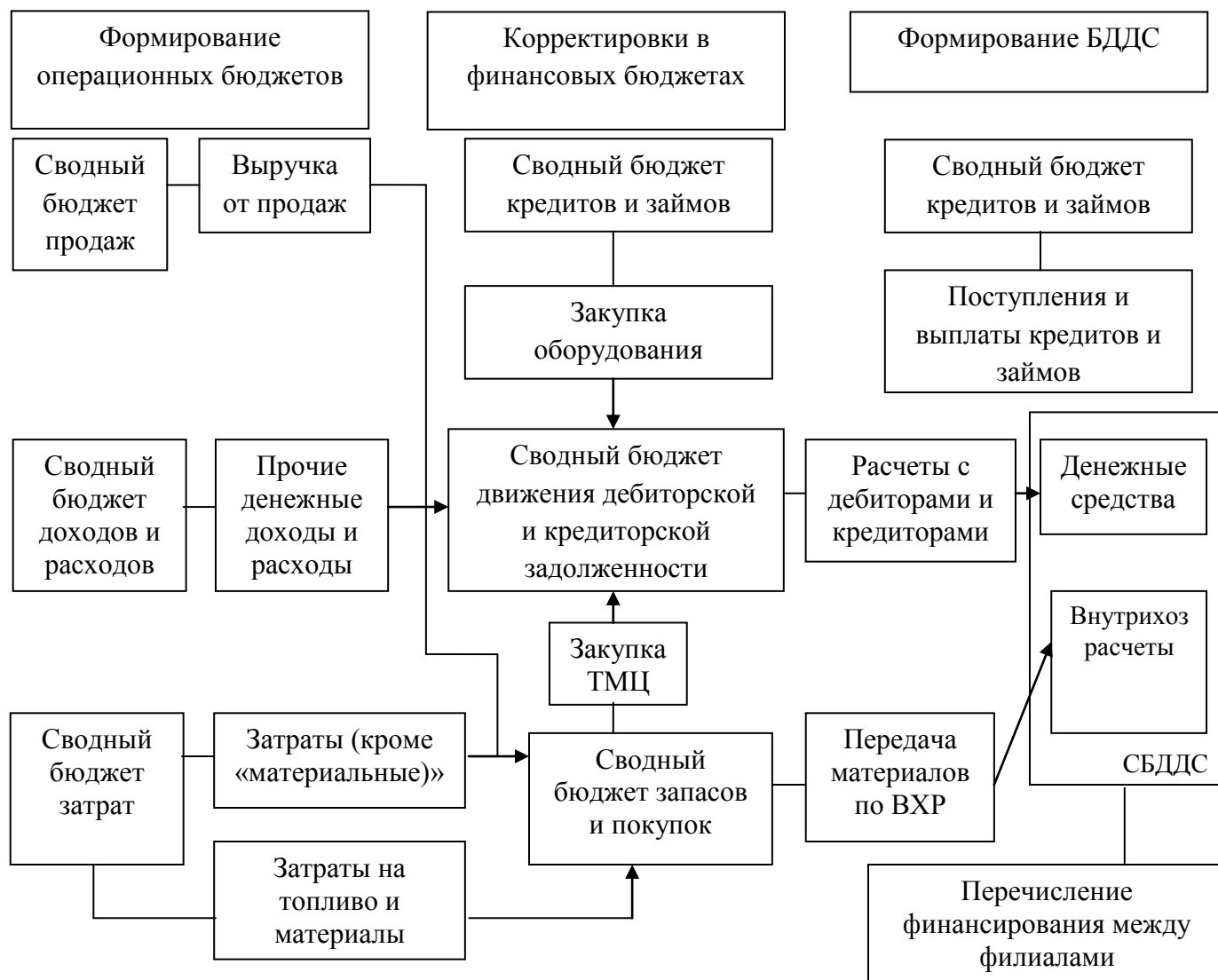


Рисунок 3.2 – Предлагаемая схема формирования сводного бюджета движения денежных средств АО «ТНН»

Преимуществами предлагаемой схемы для АО «ТНН» являются:

1) простота. Методика довольно проста в применении и реализации на производстве;

2) достоверность. Достоверность достигается за счет того, что данные представляются только о реально необходимых затратах, и все подразделения предприятия участвуют в планировании;

3) наглядность. Исполнители оперативно получают отчет об утвержденных и неутвержденных расходах.

На основании вышеизложенного составим годовой бюджет денежных средств (таблица. 3.11).

Таблица 3.11 – Прогнозный бюджет денежных средств АО «ТНН»

| Показатель | 2017 | Прогноз | Отклонение (+,-) | Темп изменения, % |
|---|-----------|-----------|------------------|-------------------|
| Остаток денежных средств на начало периода | 22 834 | 5 987 | -16 847 | 26,22 |
| Поступило денежных средств всего | 3 147 269 | 3 261 412 | 114 143 | 103,63 |
| В том числе: | | | | |
| От покупателей за отгруженную продукцию | 2 432 930 | 2 493 612 | 60 682 | 102,49 |
| Арендные платежи | 6 833 | 6 833 | 0 | 100,00 |
| Кредиты и займы | 2 936 051 | 614 818 | 2 321 233 | 20,94 |
| Реализация ОС и прочих внеоборотных активов | 58 236 | 0 | -58 236 | 0,00 |
| Прочие поступления | 146 149 | 146 149 | 0 | 100,00 |
| Израсходовано денежных средств всего: | 5 597 046 | 3 024 843 | 2 572 203 | 54,04 |
| В том числе | | | | |
| Оплата сырья, материалов | 1 742 116 | 1 785 568 | 43 452 | 102,49 |
| Оплата труда | 265 239 | 265 239 | 0 | 100,00 |
| Выплата дивидендов и процентов | 63 137 | 63 137 | 0 | 100,00 |
| Расходы на приобретение ОС и прочих активов | 55 337 | 0 | -55 337 | 0,00 |
| Приобретение долговых ценных бумаг | 1 683 | 0 | -1 683 | 0,00 |
| Возврат кредитов и займов | 2 859 711 | 301 076 | 2 558 635 | 10,53 |
| Прочие платежи | 609 823 | 609 823 | 0 | 100,00 |
| Чистый денежный поток | -16 847 | 236 569 | 253 416 | -1 404,22 |
| Остаток денежных средств на конец периода | 5 987 | 242 556 | 236 569 | 4 051,38 |

При составлении бюджета помимо спрогнозированных показателей используем следующие допущения:

– арендные платежи остаются на уровне 2017 г.;

- величина кредитов и займов сократится на 10 %;
- величина кредитов и займов планируется в размере 614 818 тыс. руб.
- реализации ОС и прочих внеоборотных активов не планируется;
- прочие поступления планируются на уровне 2017 г.;
- оплата труда остается на уровне 2017 г.;
- выплаты дивидендов и процентов планируются на уровне 2017 г.;
- расходы на приобретение ОС не планируются;
- прочие платежи планируются на уровне 2017 г.;
- увеличение выручки от продаж обусловит и аналогичное увеличение размера оплаты сырья и материалов.

Как видно из таблицы, в результате предлагаемых мероприятий АО «ТНН» появится чистый денежный поток в размере 236 569 тыс. руб., а остаток денежных средств на конец периода увеличится на 242 556 тыс. руб., что свидетельствует об эффективности предлагаемых мероприятий.

Как уже отмечалось, стратегическое управление и бюджетирование в АО «ТНН» является сквозным, базируясь на проектных методах. В этом аспекте операционное управление основано на текущих отклонениях в каждой программе и отработке рассогласований через механизм обратной связи. Однако для АО «ТНН» дополнительной и очень важной задачей бюджетирования является снижение издержек.

Следовательно, предлагаем схему взаимосвязи планов и бюджетов для АО «ТНН» (рисунок. 3.3) .

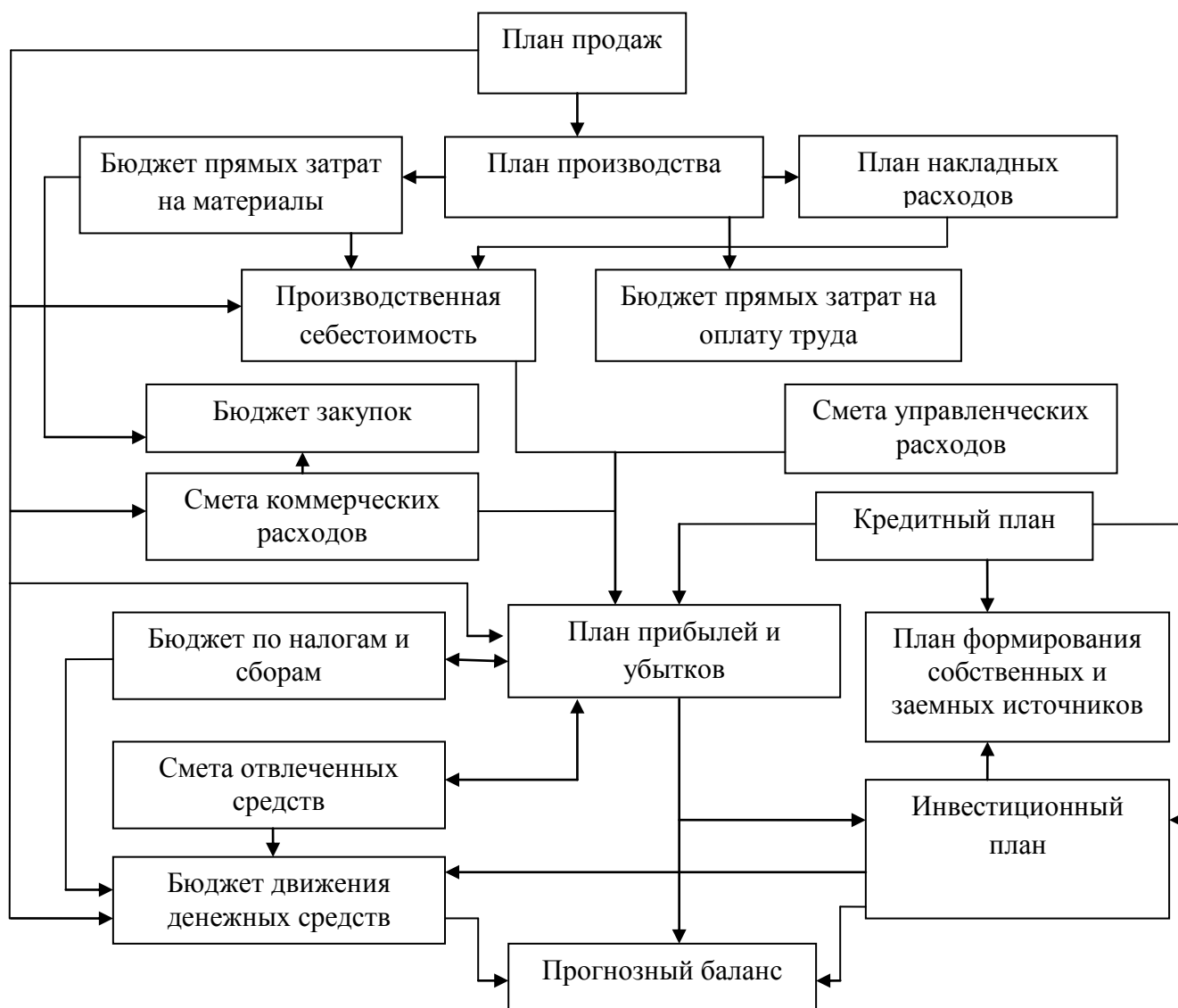


Рисунок 3.3 – Рекомендуемая взаимосвязь планов и бюджетов АО «ТНН»

Перечень и ответственность структурных подразделений АО «ТНН» при формировании и контроле исполнения бюджетов представлен в таблице 3.12.

Сфера ответственности отделов и подразделений АО «ТНН» определяется в соответствии с Положениями об отделах, утвержденными руководством АО «ТНН». В соответствии с этой специализацией отделы участвуют в формировании и распределении показателей бюджетных заданий, формировании, согласовании и утверждении плановых сводных бюджетов (разделов бюджетов), формировании контрольных отчетов об исполнении плановых сводных бюджетов.

Таблица 3.12 – Рекомендуемое разделение ответственности за формирование стоимостных показателей бюджетных заданий АО «ТНН»

| Наименование объемного и качественного показателя бюджетных заданий | Подразделения АО «ТНН», ответственные за формирование стоимостных показателей бюджетных заданий |
|---|---|
| Выручка, начисленная по всем видам деятельности, тыс. руб. | ООО «Транснефть Финанс» |
| Затраты на производство, тыс. руб. | Планово-экономический отдел |
| Себестоимость продукции (всего, без амортизации), тыс. руб./т | Планово-экономический отдел |
| Затраты по прочим видам деятельности, тыс. руб. | ООО «Транснефть Финанс» |
| Ввод в эксплуатацию основных средств, тыс. руб. | Планово-экономический отдел |
| Незавершенные капитальные вложения на конец периода, тыс. руб. | Планово-экономический отдел |
| Запасы на конец периода, тыс. руб. | Отдел материально-технического обеспечения и комплектации |
| Запасы для производственного процесса (обеспеченность запасами), тыс. руб. | Отдел материально-технического обеспечения и комплектации |
| Рентабельность по прочим видам деятельности, % | ООО «Транснефть Финанс» |
| Период оборота текущей дебиторской задолженности (без учета авансов), тыс. руб. | ООО «Транснефть Финанс» |
| Период оборота текущей кредиторской задолженности (без учета авансов), тыс. руб. | ООО «Транснефть Финанс» |
| Остаток на конец периода по текущей задолженности по налогам и внебюджетным фондам, тыс. руб. | ООО «Транснефть Финанс» |
| Изменение остатков за период по текущей задолженности по налогам и внебюджетным фондам, тыс. руб. | ООО «Транснефть Финанс» |
| Остатки на конец периода по дебиторской задолженности, тыс. руб. | ООО «Транснефть Финанс» |
| Остатки на конец периода по кредиторской задолженности, тыс. руб. | ООО «Транснефть Финанс» |
| Изменение остатков за период по дебиторской задолженности, тыс. руб. | ООО «Транснефть Финанс» |
| Изменение остатков за период по кредиторской задолженности, тыс. руб. | ООО «Транснефть Финанс» |

Причастные к бюджетному процессу подразделения АО «ТНН» делятся на:

– участвующие в процедурах формирования и распределения показателей бюджетных заданий;

– участвующие в процедурах формирования плановых сводных бюджетов и контрольных отчетов об их исполнении.

Рассмотрим, как предложенные мероприятия повлияют на финансовые показатели АО «ТНН» (таблица 3.13).

Таблица 3.13 – Прогноз финансовых показателей АО «ТНН» в 2018 г. в результате предложенных мероприятий

| Показатели | 2017 | Прогноз | Отклонение 2018 к 2017 (+;-) | Темп роста 2018 к 2017, % |
|---|-----------|-----------|------------------------------|---------------------------|
| 1 Выручка от продаж, тыс. руб. | 2 568 242 | 2 646 594 | 78 352 | 103,05 |
| 2 Средняя величина активов, тыс. руб. | 1 521 876 | 1 597 889 | 152 026 | 104,99 |
| 3 Средняя стоимость оборотных активов, тыс. руб. | 888 353 | 964 366 | 76 013 | 108,56 |
| 4 Средняя величина дебиторской задолженности, тыс. руб. | 489 782 | 531 947 | 42 165 | 108,61 |
| 5 Средняя величина денежных средств | 14 411 | 124 272 | 109 861 | 862,34 |
| 6 Средняя величина кредиторской задолженности, тыс. руб. | 218 891 | 178 034 | -40 857 | 81,33 |
| 7 Скорость обращения активов, оборот [стр.1/стр.2] | 1,69 | 1,66 | -0,03 | 98,01 |
| 8 Скорость обращения оборотных активов, оборот (стр.1/стр.3) | 2,89 | 2,74 | -0,15 | 94,96 |
| 9 Время обращения оборотных активов, дни [стр.3 / стр.1*360] | 124,52 | 131,18 | 6,66 | 105,35 |
| 10 Отношение средней величины дебиторской задолженности к средней величине кредиторской задолженности | 2,238 | 2,99 | 0,75 | 133,53 |

Подразделения, участвующие в процедурах формирования и распределения показателей бюджетных заданий, делятся на:

– подразделения АО «ТНН», ответственные за формирование объемных и качественных показателей бюджетных заданий по АО «ТНН» в целом;

– подразделения, ответственные за согласование объемных и качественных показателей бюджетных заданий по АО «ТНН» в целом;

– подразделения АО «ТНН», ответственные за формирование стоимостных показателей бюджетных заданий по АО «ТНН» в целом.

Прогнозный расчет показателей эффективности системы финансового планирования после внедрения предложенных мероприятий приведен в таблице 3.14. Оценка показателей проводилась экспертным методом. Каждому показателю присваивался балл от 0 до 1 в зависимости от силы влияния (по уменьшению).

Таблица 3.14 – Прогнозный расчет показателей эффективности предлагаемых мероприятий АО «ТНН»

| Система направлений оценки эффективности | Основные критерии оценки эффективности | Оценка в баллах (0-1) | |
|--|---|-----------------------|------------|
| | | Варианты | |
| | | существующий | прогнозный |
| Достижение цели финансового планирования | 1 Степень достижения цели | 0,4 | 0,7 |
| | 2 Усиление трудовой дисциплины | 0,5 | 0,6 |
| | 3 Сохранение организации как целостности | 0,4 | 0,8 |
| Качество функционирования | 1 Соотношение централизации и децентрализации. | 0,5 | 0,7 |
| | 2 Рост гибкости организационной формы. Соподчиненность дерева целей и уровней иерархии. | 0,5 | 0,8 |
| | 3 Эффективность текущей обработанной информации, включая ее комплексность. | 0,6 | 0,6 |
| | 4 Скорость и точность выделения информации по специальным запросам. | 0,4 | 0,6 |
| | 5 Надежность и безопасность информации. | 0,4 | 0,7 |
| | 6 Своевременность информации. | 0,4 | 0,6 |
| | 7 Наличие необходимой информации. | 0,5 | 0,7 |
| | 8 Экономичность от масштаба сбора, обработки, передачи информации. | 0,6 | 0,7 |

| Система направлений оценки эффективности | Основные критерии оценки эффективности | Оценка в баллах (0-1) | |
|--|--|-----------------------|------------|
| | | Варианты | |
| | | существующий | прогнозный |
| Экономичность | 1 Удельный вес издержек управления в общих издержках. | 0,5 | 0,6 |
| | 2 Затраты на подготовку бюджетов | 0,3 | 0,5 |
| | 3 Затраты на управленческое консультирование | 0,3 | 0,4 |
| | 4 Эффективность управленческих решений. | 0,6 | 0,7 |
| | 5 Точность управленческих решений | 0,6 | 0,6 |
| | 6 Надежность решений. | 0,5 | 0,7 |
| | 7 Быстрота подготовки управленческих решений. | 0,3 | 0,6 |
| | 8 Гибкость и последовательность принятия решений | 0,4 | 0,6 |
| Изменение в качестве рабочей силы | 1 Гибкость в системе распределения центров ответственности | 0,4 | 0,5 |
| | 2 Полномочия работников и их ответственность. | 0,5 | 0,5 |
| | 3 Степень удовлетворения выполняемой работой. | 0,6 | 0,9 |
| | 4 Повышение квалификации | 0,3 | 0,6 |
| Социально-экономические условия | 1 Наличие обоснованных целей. | 0,4 | 0,6 |
| | 2 Степень интеграционной поддержки. | 0,3 | 0,6 |
| | Сумма нормы 27 баллов | — | — |
| | ИТОГО: | 10,5 | 15,4 |

Как видно из таблицы 3.14, эксперты оценили практически все составляющие предлагаемых мероприятий выше существующих. Значительное увеличение (0,4 пункта) произошло по показателю «сохранение организации как целостности», степень удовлетворения выполняемой работой увеличится на 0,3 пункта, степень интеграционной поддержки также на 0,3 пункта.

Далее проведем оценку экономической эффективности замены автоматизированной системы SAP на ERP «Галактика».

Оценить предполагаемый экономический эффект от замены одной системы на другую сложно, поскольку автоматизированная система финансового планирования не приносит прямой прибыли, а лишь способствует эффективной организации работы с информацией, необходимой для ведения финансовых планов.

Основными факторами, обеспечивающими эффективность автоматизированной системы, являются:

- сокращение времени на сбор, консолидацию, корректировку анализ бюджетных данных;
- повышение эффективности принятых управленческих решений;
- снижение операционных расходов.

Для того, чтобы определить эффективность замены автоматизированной системы для конкретного предприятия, необходимо определить систему показателей эффективности автоматизируемых бизнес-процессов и провести их прогнозную оценку.

Замена на новую автоматизированную систему производится с целью обеспечения оптимизации работы с финансовыми планами и показателями.

Экономические (измеримые) прогнозируемые показатели эффективности замены на автоматизированную систему ERP «Галактика»:

- увеличение скорости сбора, составления, консолидации, корректировки финансовых планов;
- экономия рабочего времени сотрудника;

Организационные (качественные) прогнозируемые показатели эффективности замены автоматизированной системы:

- увеличение качества финансовых планов и показателей;
- повышение эффективности и качества труда сотрудников;

– повышение качества и оперативности управленческих решений. Расчет повышения производительности труда за счет замены автоматизированной системы представлен в таблице 3.15.

Таким образом, после замены одной автоматизированной системы на другую производительность труда специалистов аппарата управления АО «ТНН» в месяц возросла на 32,4%. Существенное сокращение времени на выполнение операций позволяет специалистам по работе с бюджетными данными повысить эффективность выполняемой работы.

Таблица 3.15 – Расчет экономического эффекта за счет замены SAP на ERP «Галактика»

| Вид операции | До замены, час | После замены, час | Увеличение производительности труда, % |
|----------------------|-------------------|----------------------|---|
| Сбор информации | 8 | 6 | 25 |
| Консолидация данных | 14 | 13 | 7,1 |
| Составление бюджетов | 12 | 10 | 16,6 |
| Анализ | 8 | 4 | 50 |
| Корректировка | 8 | 5 | 37,5 |
| Утверждение бюджетов | 16 | 10 | 37,5 |
| Контроль исполнения | 8 | 2 | 75 |
| Итого | 74 | 50 | 32,4 |

Основной экономический эффект от замены автоматизированной системы финансового планирования заключается в улучшении экономических показателей работы АО «ТНН», в первую очередь за счет повышения оперативности управления и снижения трудозатрат на работу с финансовыми планами. Для компании экономический эффект выступает в виде экономии трудовых и финансовых ресурсов, получаемых от:

– снижения трудоемкости расчетов;

– снижения трудозатрат на обработку, корректировку, анализ бюджетных данных;

– снижения управленческих расходов.

Снижение трудозатрат в компании возможно за счет внедрения автоматизированной системы ERP «Галактика». Критерием эффективности создания единой информационной базы за счет внедрения на всех уровнях управления ресурсами компании автоматизированной системы ERP «Галактика» является ожидаемый экономический эффект. Экономический эффект от внедрения единой автоматизированной системы управления компанией АО «ТНН» представлен в таблице 3.16.

Экономия средств после внедрения единой информационной системы составит 5,9 млн. руб. в год от повышения скорости принятия управленческих решений. Сумма экономии зависит от средней зарплаты специалистов, поэтому при изменении этого показателя изменится и величина экономии.

Таблица 3.16 – Экономический эффект от внедрения единой автоматизированной системы управления компанией АО «ТНН»

| Способ оценки возможного экономического эффекта | Расчет |
|---|---|
| Часов в год, освобожденных для эффективной работы = (кол-во специалистов, работающих с системой) x (время сэкономленное за счет внедрения новой системы в месяц) x 12 месяцев | Часов в год, освобожденных для эффективной работы = $78 \times 24 \times 12 = 22 \text{ тыс.ч/год}$ |
| Сумма экономии за счет более эффективного использования времени сотрудников = (освобожденных часов в год) / 8 часов / 22 x (среднюю зарплату специалиста) | Сумма экономии за счет более эффективного использования времени сотрудников = $22\,464 / 8 / 22 \times 46\,240 = 5,9 \text{ млн. руб./год}$ |

Таким образом, можно сделать вывод, что компании АО «ТНН» целесообразно внедрить единую автоматизированную системы ERP «Галактика».

Вывод по 3 разделу

Исследование системы бюджетирования на предприятии показало, что в АО «ТНН» при финансовом планировании составляются бюджет продаж, бюджет доходов и расходов и инвестиционный бюджет. Бюджет движения денежных средств не составляется.

На анализируемом предприятии разработан и внедрен бюджетный регламент.

Для повышения эффективности деятельности системы бюджетирования предусмотрен матричный принцип распределения ответственности посредством организации планирования по горизонтали (по статьям бюджета) и по вертикали (по центрам/субцентрам ответственности).

В качестве автоматизированной системы ведения бюджета в АО «ТНН» используется SAP. Но в аппарате управления холдинга ПАО «Транснефть» используется другая программа автоматизированной системы финансового планирования ERP «Галактика».

Отсутствие единой автоматизированной программы снижает эффективность системы финансового планирования в целом, так как отсутствует единство бюджетных форм, увеличивается время сбора информации, составления бюджетов, анализа и корректировки бюджетов, понижается качество бюджетных данных, требуется интеграция двух систем; увеличиваются трудозатраты, увеличивается время для принятия управленческих решений, что влечет за собой убытки за счет изменяющейся внешней и внутренней среды компании.

Основной экономический эффект от замены автоматизированной системы финансового планирования заключается в улучшении экономических показателей работы АО «ТНН», в первую очередь за счет повышения оперативности управления и снижения трудозатрат на работу с финансовыми планами. Для компании

экономический эффект выступает в виде экономии трудовых и финансовых ресурсов, получаемых от:

- снижения трудоемкости расчетов;

- снижения трудозатрат на обработку, корректировку, анализ бюджетных данных;

- снижения управленческих расходов.

Снижение трудозатрат в компании возможно за счет внедрения автоматизированной системы ERP «Галактика». Критерием эффективности создания единой информационной базы за счет внедрения на всех уровнях управления ресурсами компании автоматизированной системы ERP «Галактика» является ожидаемый экономический эффект. Экономия средств после внедрения единой информационной системы составит 5,9 млн. руб. в год от повышения скорости принятия управленческих решений. Сумма экономии зависит от средней зарплаты специалистов, поэтому при изменении этого показателя изменится и величина экономии

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, проведённое нами исследование позволяет сделать следующие выводы:

Современное состояние экономики, ориентированное на инновационные методы развития и повышения эффективности бизнеса, предъявляет новые требования к организации стратегического управленческого учета и к реализации важнейших его функций – стратегического планирования и бюджетирования, контроля и анализа. Стратегия современного бизнеса предполагает наличие высокоэффективной системы управления и нового экономического мышления управляющих. Вопрос организации планирования в рамках стратегического управленческого учета стал актуальной проблемой, эффективное решение которой способствует более оптимальной реализации стратегии хозяйствующего субъекта.

Контроллинг – эффективный инструмент управления, помогающий в решении как стратегических, так и оперативных задач. Обязанностью лица, осуществляющего функции контроллинга (бухгалтера-аналитика), является принятие мер, способствующих достижению цели, при плановых и фактических расхождениях или отклонениях от намеченного пути. Реальные показатели результата деятельности организации сравниваются с плановыми, чтобы была возможность вовремя отреагировать и определить источник возникновения затруднений с целью принятия соответствующих решений, способствующих получению плановой прибыли [5].

Соответственно, ядром контроллинга является эффективность принятия управленческих решений на всех уровнях предприятия, формируемая с учетом выявления существующих и перспективных проблем, адаптации предприятия к трансформации экзогенных факторов, улучшения коммуникаций и координации бизнес-процессов. Практики в области организационного управления всё чаще проводят параллели между контроллингом и управленческим учетом, поскольку обе

подсистемы обеспечивают адаптацию сложившейся традиционной учетной политики к информационным потребностям управляющих лиц, а также координируют и поддерживают процессы планирования, контроля и регулирования. Использование контроллинга в системе с иными инновационными приемами управления позволит получить усилить синергетический эффект менеджмента и обеспечить стратегическую конкурентоустойчивость предприятия в перспективе.

Стратегия развития предприятия – это совокупность способов и действий, направленных на достижение поставленных целей и воплощение задач.

Стратегические цели определяют долгосрочное направление деятельности компании. Стратегические цели должны описывать способы достижения компании, описанной в миссии предприятия. Также выдвигаемые цели должны удовлетворять некоторым требованиям, они должны быть: четкие, ясные, измеримые и ориентированные во времени.

Контроллинг должен создавать новые возможности успешной деятельности в перспективе и помогать предприятию эффективно использовать его конкурентные преимущества. В системе контроллинга важно соизмерять методическую, информационную, регулирующую и оценивающую базы. Сложные, многоуровневые и мультифункциональные подходы должны быть понятны самому менеджменту и персоналу, не усложнять работу, а способствовать росту эффективности, детализации позиций и обоснованию решений. В состав инструментария контроллинга входят инструменты для оценки существующего состояния предприятия, прогнозирования его будущего в стратегическом периоде, разработка системы учета влияния различных факторов на финансово-хозяйственные результаты. Концепция контроллинга выступает одним из факторов обеспечения конкурентоустойчивости, позволяя обеспечить стабильное долгосрочное функционирование бизнеса, выявление и приведение в действие имеющихся

внутрифирменных резервов, оперативное и эффективное внедрение инновационных проектов и реализация стратегии развития предприятия.

Эволюция контроллинга происходила по нарастающей его роли и значимости в менеджменте. С сохранением основной цели контроллинга – ориентация управления на достижение целей предприятия – уточнялись его объект и средства, задачи и функции.

Контроллинг рассматривается как концепция управления, направленная на устойчивое развитие предприятия, интегрирующую функцию контроля в процесс реализации основных функций управления, развития самоуправления, своевременное устранение узких мест функционирования организации, содействующая достижению поставленных целей с учетом изменяющихся условий и факторов внешней и внутренней среды организации [3].

Целью контроллинга можно считать ориентацию управленческого процесса на достижение оперативных и стратегических целей предприятия. Одним из инструментов контроллинга, позволяющим реализовать его цели, является бюджетирование.

Бюджетирование – не просто система регулирования и контроля деятельности хозяйствующего субъекта. Это довольно сложный процесс, посредством которого предприятие может реально оценить сложившуюся ситуацию и правильно определить предполагаемое положение дел в будущем. Благодаря этому имеется возможность сформировать сбалансированную стратегическую политику по любому направлению деятельности коммерческой организации.

Система бюджетирования на предприятии – это, прежде всего, повышение эффективности его работы. При этом многие полагают, что внедрение системы бюджетирования на предприятии потребует только соответствующей настройки автоматизированной информационной системы и наличия программиста, который способен доработать новые отчеты. Естественно, от информационной развитости

предприятия зависит многое в этом непростом процессе, но далеко не все [2]. Главную роль в постановке системы бюджетирования и совершенствовании существующей системы бюджетирования на предприятии играет профессионализм и вовлечение финансового менеджмента.

Итак, несмотря на то, что система бюджетирования является трудоемким и дорогостоящим процессом, который требует человеческих, финансовых и временных затрат, она позволяет существенно повысить эффективность системы управления ЦФО и организацией в целом, и повысить рентабельность, ликвидность и конкурентоспособность. Необходимым условием для обеспечения эффективности самого бюджетирования как одного из самых действенных инструментов поддержки принятия управленческих решений является проведение комплексной автоматизации и правильный выбор соответствующего программного продукта.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрютин, М.С. Анализ финансово экономической деятельности предприятия. Учебно-практическое пособие / М.С. Абрютин, А.В. Грачев – 4-е изд., испр. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2006. – 256 с.
2. Абчук, В.А. Коммерция: учебник для вузов / В.А. Абчук. – СПб.: Издательство Михайлова Л.В., 2015. – 475 с.
3. Адамов, В.Е. Экономика и статистика фирмы / В.Е. Адамов, С.Д. Ильенкова. – М., Финансы и статистика, 2014. – 349 с.
4. Анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / под ред. И.А. Иванова, – М., Финансы, 2014. – 456 с.
5. Анализ экономики: страна, рынок, фирма: учебное пособие / под ред. В.Е. Рыбалкина. – М.: Международные отношения, 2016. – 346 с.
6. Антикризисное управление: учебник / под общ. ред. Э.М. Короткова. – М.: Инфра-М, 2015. – 520 с.
7. Анурин, В.Ф. Маркетинговые исследования потребительского рынка: учебное пособие / В.Ф. Анурин, И.И. Муромкина, Е.В. Евтушенко. – СПб.: Питер, 2016. – 272 с.
8. Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учебник / М.И. Баканов, М.В. Мельник, А.Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 536 с.
9. Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учебник для студенческих вузов / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 340 с.
10. Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 384 с.
11. Басовский, Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. – М.: Инфра-М, 2017. – 366 с.

12. Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. – М.: Инфра-М, 2016. – 240 с.
13. Басовский, Л. Е. Экономический анализ (Комплексный анализ хозяйственной деятельности): учебное пособие / Л.Е. Басовский, А.М. Лунева, А.Л. Басовский. – М.: Инфра-М, 2016. – 222 с.
14. Бланк, И.А. Анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / И.А. Бланк. – М.: Тандем, Эксмос, 2013. – 350 с.
15. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2006. – 528 с.
16. Бляхман, Л.С. Экономика фирмы: учебное пособие / Л.С. Бляхман. – СПб.: Питер, 2014. – 260 с.
17. Бобылева, Т.А. Финансовое оздоровление фирмы: учебное пособие / Т.А. Бобылева. – М.: Юнити, 2015. – 245 с.
18. Бурмистрова, Л.М. Финансы организаций (предприятий): учебное пособие / Л.М. Бурмистрова. – М.: Инфра-М, 2017. – 240 с.
19. Васильева, Л.С. Финансовый анализ: учебник / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. – М.: КНОРУС, 2006. – 544 с.
20. Вахрушина, М.А. Управленческий анализ: учебное пособие / М.А. Вахрушина. – М.: Омега – Л., 2005. – 432 с.
21. Волкова, О.И. Экономика предприятия (фирмы): учебник / под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Деветкина. – М.: Инфра-М, 2015. – 601 с.
22. Ворст, Й. Экономика фирмы: учебник / И. Ворст, П. Равенлоу. – М.: Высшая школа, 2013. – 540 с.
23. Гиляровская, Л.Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости предприятия: учебное пособие / Л.Т. Гиляровская, А.А. Вехорева. – СПб.: Питер, 2015. – 260 с.
24. Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / Л.Т. Гиляровская (и др.). – М.: Проспект, 2017. – 360 с.

25. Гинзбург, А.И. Экономический анализ: учебник / А.И. Гинзбург. – СПб: Питер, 2003. – 176 с.
26. Голубков, Е.П. Определение емкости рынка и доли рынка: текст / Е.П. Голубков. – М.: Речь, 2017. – 187 с.
27. Горфинкель, В.Я. Экономика организаций (предприятий): учебник для вузов / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандера. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 608 с.
28. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 1 [Электронный ресурс]: федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ ред. от 11.02.2013. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. (дата обращения 20.12.2018 г.).
29. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 2 [Электронный ресурс]: федеральный закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ ред. от 14.06.2012. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. (дата обращения 20.12.2018 г.).
30. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд.: учебник / Р.М. Грант, пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
31. Гуняков, Ю.В. Начало коммерции: функциональный аспект: монография / Ю.В. Гуняков. – Красноярск: Красноярский государственный университет, 2011.
32. Дугельный, А. Г. Бюджетное управление предприятием: учебное пособие / А.Г. Дугельный, В.Ф. Комаров. – М.: Юнити, 2013. – 260 с.
33. Дудин, М.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / М.Н. Дудин, Н.В. Лесняков. – М.: Кнорус, 2014. – 253 с.
34. Каплан, Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты : учебное пособие / Роберт С. Каплан, Дэйвид П. Нортон. – перевод с английского. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005 – 312 с.
35. Ковалев, А.П. Основы стоимости анализа: учебное пособие / А.П. Ковалев,

В.В. Рыжкова. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 345 с.

36. Ковалёв, В.В. Анализ финансового состояния и прогнозирование банкротства: монография / В.В. Ковалев. – СПб.: Аудит-Ажур, 2013. – 360 с.

37. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент: учебное пособие / В.В. Ковалев. – М.: Финансы, 2014. – 690 с.

38. Ковалёв, В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчётности: учебное пособие / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 490 с.

39. Кравченко, Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: учебник / Л.И. Кравченко. – Минск: Высшая школа, 2015. – 288 с.

40. Крейнина, М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки: монография / М.Н. Крейнина. – М.: ИКЦ «ДИС», 2013. – 392 с.

41. Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро – М.: Высшая школа, 2015. – 456 с.

42. Метод движения денежных средств [Электронный ресурс]: электронный портал «Финансовая репутация». – Москва, 2016. – Режим доступа: finreputation.ru/rows-510-1.html (дата обращения 20.12.2018 г.).

43. О защите конкуренции [Электронный ресурс] : федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ ред. от 30.12.2012 № 318-ФЗ. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. (дата обращения 20.12.2018 г.).

44. О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля [Электронный ресурс]: федеральный закон от 26.12.2008 г. № 294-ФЗ ред. от 12.11.2012 № 191-ФЗ. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. (дата обращения 20.12.2018 г.).

45. О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных

денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт [Электронный ресурс]: федеральный закон от 22.05.2003 № 54-ФЗ ред. от 25.06.2012 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. (дата обращения 20.12.2018 г.).

46. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ ред. от 06.12.2011 № 401-ФЗ. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 20.12.2018 г.).

47. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ ред. от 30.12.2012. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 20.12.2018 г.).

48. Общая теория статистики: учебник / под ред. Башиной О.Э. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 484 с.

49. Официальный сайт АО «ТНН»: <https://pumps.transneft.ru/> (дата обращения 01.12.2018 г.).

50. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник для вузов / Ф.Г. Панкратов. – 5-е изд. перераб. и доп. – М.: Маркетинг, 2014. – 580 с.

51. Раицкий, К.А. Экономика предприятия: учебник для вузов / К.А. Рацкий. – 2-е изд. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 2012. – 540 с.

52. Русак Н.А. Основы финансового анализа: учебник / Н.А. Русак, В.А. Русак. – М.: ООО «Меркование», 2014. – 580 с.

53. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. 5-е изд.: учебное пособие / Г.В. Савицкая. – Минск: ООО «Новое знание», 2014. – 690 с.

54. Сергеев, И.В. Экономика предприятия: учебное пособие / И.В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 540 с.

55. Современная экономика для студентов вузов: учебник / под ред. Мамедова О.Ю. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 780 с.
56. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 237 с.
57. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Т. Шестопад, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. – М.: КноРус, 2013. – 320 с.
58. Финансовый анализ деятельности фирмы : учебник. - М.: ИСТ-сервис, 2013. – 254 с.
59. Финансы предприятий: учебник для вузов / под ред. Н.В. Колчиной. – М.: Юнити, 2012. – 462 с.
60. Хорген, А.Н. Стратегический анализ: учебное пособие / А.Н. Хорген, В.Э. Керимов. – М.: Эскиммо, 2016. – 256 с.
61. Хрипач, В.Я. Экономика предприятия: учебное пособие / В.Я. Хрипач. – М.: Инфра-М, 2014. – 256 с.
62. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования: учебное пособие / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 432 с.
63. Чечевицына, Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник / Л.Н. Чечевицына, К.В. Чечевицын. – 6-е изд, перераб. – Ростов н/Д.: Феникс, 2013. – 318 с.
64. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа: учебник / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: Инфра-М, 2013. – 346 с.
65. Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел. – пер. с англ. – СПб.: Азбука, 2014. – 274 с.
66. Щиборщ, К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России: учебное пособие / К.В. Щиборщ. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2014. – 215 с.
67. Экономика предприятия: учебник / под ред. Горфинкеля В.А. – М.: Юнити-М, 2013. – 586 с.

68. Экономика предприятия: учебник / под ред. Сафронова Н.А. – М.: Юрист, 2013. – 564 с.

69. Экономическая теория: учебник для вузов / под ред. Добрынина А.И. – СПб.: ПИТЕР, 2014. – 544 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЙНОЙ КАТЕГОРИИ «КОНТРОЛЛИНГ»

| Наименование, период становления | Общая характеристика |
|---|--|
| 1 Концепция, ориентированная на систему учета, 1930-1970 гг. | Контроллинг – совокупность организационных мероприятий (направление экономической работы) по совершенствованию документооборота в рамках управленческого учета. Переориентация системы учета из прошлого в будущее, организация на базе учетных данных информационной системы поддержки управленческих решений, связанных с планированием и контролем деятельности предприятия. |
| 2 Концепция контроллинга, ориентированная на управленческую информационную систему, 1970-1980 | Создание общей информационной системы управления. Разработка концепции единой информационной системы, ее внедрение, координация функционирования информационной системы, оптимизация информационных потоков. Базируется на всей системе целей предприятия, что значительно расширяет информационную базу контроллинга. |
| 3 Концепция контроллинга, ориентированная на управление, 1980-2000 гг. | Контроллинг – инструмент, являющийся интегральной частью системы управления. При этом все его аспекты выводятся из общего спектра проблем, связанных с управлением и, тем самым, осуществляется попытка систематического и полного анализа основ контроллинга, реализующего информационные и координационные цели. Координация планирования, контроля и информационного обеспечения. |
| 3.1 С акцентом на планирование и контроль. | 3.1 Контроллинг – это набор вспомогательных средств (инструментов управления) принятия решений и руководства по средствам ориентированного на успешный исход планирования, управления и контроля над фирмой во всех областях и плоскостях. |
| 3.2 С акцентом на координацию | 3.2 Функция – координация всей управленческой системы для достижения целенаправленного руководства предприятием. |
| 4 Концепция стратегической навигации, 2000г. - по настоящее время. | Усилия концентрируются на информационно-аналитической поддержке стратегического управления, т. к. именно на этом уровне можно обеспечить будущую эффективность предприятия. Решение задач оперативного контроллинга автоматизированы. Контроллер помогает и консультирует менеджеров при решении задач стратегического планирования, контроля и анализа. Контроллинг должен создавать инструменты для количественного измерения стратегических задач и потенциалов. |
| 5 Концепция оптимизации интересов заинтересованных лиц, 2000 г. - по настоящее время | Достижение сбалансированности интересов предприятия с интересами наиболее влиятельных институтов, оптимизация интересов всех заинтересованных лиц. Деятельность по контроллингу, как в постановке целевых задач, так и в интерпретации полученных результатов, обязательно должна быть ориентирована на внешних клиентов. |

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

Таблица Б.1 – Бухгалтерский баланс

| Наименование показателя | Код | 31.12.17 | 31.12.16 | 31.12.15 | 31.12.14 | 31.12.13 |
|--|-------------|------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|
| АКТИВ | | | | | | |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | | | |
| Основные средства | 1150 | 375 991 | 250 323 | 177 063 | 177 850 | 176 467 |
| Отложенные налоговые активы | 1180 | 48 523 | 44 943 | 37 464 | 25 823 | 19 772 |
| Прочие внеоборотные активы | 1190 | 5 270 | 14 151 | 3 557 | 2 548 | 2 231 |
| Итого по разделу I | 1100 | 429 784 | 309 417 | 218 084 | 206 221 | 198 470 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | | | |
| Запасы | 1210 | 31 046 | 19 255 | 29 717 | 20 836 | 20 143 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | 27 | 4 | 0 | 93 | 148 |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 358 104 | 306 293 | 260 220 | 228 765 | 176 483 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | 300 000 | 300 000 | 200 000 | 200 000 | 0 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 129 795 | 130 922 | 169 112 | 128 174 | 217 206 |
| Прочие оборотные активы | 1260 | 983 | 971 | 891 | 281 | 419 |
| Итого по разделу II | 1200 | 819 955 | 757 445 | 659 940 | 578 149 | 414 399 |
| БАЛАНС | 1600 | 1 249 739 | 1 066 862 | 878 024 | 784 370 | 612 869 |
| ПАССИВ | | | | | | |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | | | | | | |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 25 000 | 25 000 | 25 000 | 25 000 | 25 000 |
| Добавочный капитал (без переоценки) | 1350 | 3 363 | 3 363 | 3 363 | 0 | 0 |
| Резервный капитал | 1360 | 11 000 | 10 000 | 9 000 | 8 000 | 7 000 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 722 929 | 544 761 | 404 022 | 348 298 | 249 719 |
| Итого по разделу III | 1300 | 762 292 | 583 124 | 441 385 | 381 298 | 281 719 |

Окончание приложения Б

| Наименование показателя | Код | 31.12.17 | 31.12.16 | 31.12.15 | 31.12.14 | 31.12.13 |
|---------------------------------------|------|-----------|-----------|----------|----------|----------|
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | | | |
| Прочие обязательства | 1450 | 0 | 0 | 0 | 610 | 120 |
| Итого по разделу IV | 1400 | 0 | 0 | 0 | 610 | 120 |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | | | |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 214 132 | 220 806 | 191 660 | 201 161 | 164 549 |
| Доходы будущих периодов | 1530 | 26 478 | 42 132 | 57 865 | 73 602 | 71 334 |
| Оценочные обязательства | 1540 | 246 837 | 220 800 | 187 113 | 127 698 | 95 147 |
| Прочие обязательства | 1550 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| Итого по разделу V | 1500 | 487 447 | 483 738 | 436 639 | 402 462 | 331 030 |
| БАЛАНС | 1700 | 1 249 739 | 1 066 862 | 878 024 | 784 370 | 612 869 |

ПРИЛОЖЕНИЕ В

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ

Таблица В.1 – Отчет о финансовых результатах

| Наименование показателя | Код | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 |
|--|------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Выручка | 2110 | 4 629 496 | 4 186 428 | 3 924 395 | 3 576 063 | 3 231 697 |
| Себестоимость продаж | 2120 | (3 971 395) | (3 576 925) | (3 320 469) | (2 955 103) | (2 682 495) |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 658 101 | 609 503 | 603 926 | 620 960 | 549 202 |
| Управленческие расходы | 2220 | (424 541) | (417 991) | (465 831) | (462 549) | (425 512) |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 233 560 | 191 512 | 138 095 | 158 411 | 123 690 |
| Проценты к получению | 2320 | 62 578 | 48 663 | 31 249 | 17 702 | 18 152 |
| Прочие доходы | 2340 | 46 576 | 31 476 | 32 051 | 22 528 | 27 915 |
| Прочие расходы | 2350 | (68 680) | (52 502) | (60 501) | (55 719) | (60 059) |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 274 034 | 219 149 | 140 894 | 142 922 | 109 698 |
| Текущий налог на прибыль | 2410 | (69 616) | (59 128) | (49 720) | (42 884) | (32 853) |
| в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421 | (11 240) | 7 820 | (9 703) | 7 868 | 6 435 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | (1 687) | 3 | (6) | 0 | 0 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | 5 256 | 7 475 | 11 844 | 6 432 | 4 479 |
| Прочее | 2460 | 11 | 0 | (198) | (381) | (1) |
| Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 207 998 | 167 499 | 102 814 | 106 089 | 81 323 |

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

АНАЛИЗ ИМУЩЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ АО «ТНН»

Таблица Г.1 – Горизонтальный анализ имущества предприятия АО «ТНН» за 2015 – 2017 гг.

| Актив | Остатки по балансу, тыс.руб. | | | Абсолютное изменение, тыс.руб. | | Темп роста, % | |
|---|------------------------------|-----------|-----------|--------------------------------|---------|---------------|--------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2016 | 2017 | 2016 | 2017 |
| 1. Внеоборотные активы, в том числе: | 218 084 | 309 417 | 429 784 | 91 333 | 120 367 | 141,88 | 138,9 |
| Основные средства | 177 063 | 250 323 | 375 991 | 73 260 | 125 668 | 141,38 | 150,2 |
| Отложенные налоговые активы | 37 464 | 44 943 | 48 523 | 7 479 | 3 580 | 119,96 | 107,97 |
| Прочие внеоборотные активы | 3 557 | 14 151 | 5 270 | 10 594 | -8 881 | 397,84 | 37,24 |
| 2. Оборотные (текущие) активы, в том числе: | 659 940 | 757 445 | 819 955 | 97 505 | 62 510 | 114,77 | 108,25 |
| Запасы | 29 717 | 19 259 | 31 073 | -10 458 | 11 814 | 64,81 | 161,34 |
| НДС | 0 | 4 | 27 | 4 | 23 | - | 675 |
| Дебиторская задолженность | 260 220 | 306 293 | 358 104 | 46 073 | 51 811 | 117,71 | 116,92 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 200 000 | 300 000 | 300 000 | 100 000 | 0 | 150 | 100 |
| Денежные средства | 169 112 | 130 922 | 129 795 | -38 190 | -1 127 | 77,42 | 99,14 |
| Прочие оборотные активы | 891 | 971 | 983 | 80 | 12 | 108,98 | 101,24 |
| Баланс | 878 024 | 1 066 862 | 1 249 739 | 188 838 | 182 877 | 121,51 | 117,14 |

Таблица Г.2 – Вертикальный анализ имущества предприятия АО «ТНН» за 2015 – 2017 гг.

| Актив | Остатки по балансу, тыс.руб. | | | Удельный вес, % | | | Изменение доли, % | |
|--|------------------------------|---------|---------|-----------------|-------|-------|-------------------|-------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2015 | 2016 | 2017 | 2016 | 2017 |
| 1 Внеоборотные активы, в том числе: | 218 084 | 309 417 | 429 784 | 24,84 | 29 | 34,39 | 4,16 | 5,39 |
| Основные средства | 177 063 | 250 323 | 375 991 | 20,17 | 23,46 | 30,09 | 3,29 | 6,63 |
| Отложенные налоговые активы | 37 464 | 44 943 | 48 523 | 4,27 | 4,21 | 3,88 | -0,06 | -0,33 |
| Прочие внеоборотные активы | 3 557 | 14 151 | 5 270 | 0,41 | 1,33 | 0,42 | 0,92 | -0,91 |
| 2 Оборотные (текущие) активы, в том числе: | 659 940 | 757 445 | 819 955 | 75,16 | 71 | 65,61 | -4,16 | -5,39 |
| Запасы | 29 717 | 19 259 | 31 073 | 3,38 | 1,81 | 2,49 | -1,57 | 0,68 |

Окончание приложения Г

| Актив | Остатки по балансу, тыс.руб. | | | Удельный вес, % | | | Изменение доли, % | |
|-----------------------------------|------------------------------|-----------|-----------|-----------------|-------|-------|-------------------|-------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2015 | 2016 | 2017 | 2016 | 2017 |
| НДС | 0 | 4 | 27 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Дебиторская задолженность | 260 220 | 306 293 | 358 104 | 29,64 | 28,71 | 28,65 | -0,93 | -0,06 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 200 000 | 300 000 | 300 000 | 22,78 | 28,12 | 24,01 | 5,34 | -4,11 |
| Денежные средства | 169 112 | 130 922 | 129 795 | 19,26 | 12,27 | 10,39 | -6,99 | -1,88 |
| Прочие оборотные активы | 891 | 971 | 983 | 0,1 | 0,09 | 0,08 | -0,01 | -0,01 |
| Баланс | 878 024 | 1 066 862 | 1 249 739 | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 |

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

АНАЛИЗ ИСТОЧНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «ТНН»

Таблица Д.1 – Горизонтальный анализ источников предприятия АО «ТНН»
за 2015 – 2017 гг.

| Пассив | Остатки по балансу, тыс.руб. | | | Абсолютное изменение, тыс.руб. | | Темп роста, % | |
|--|------------------------------|-----------|-----------|--------------------------------|---------|---------------|--------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2016 | 2017 | 2016 | 2017 |
| 1 Собственный капитал, в том числе: | 441 385 | 583 124 | 762 292 | 141 739 | 179 168 | 132,11 | 130,73 |
| Уставный капитал | 25 000 | 25 000 | 25 000 | 0 | 0 | 100 | 100 |
| Добавочный капитал | 3 363 | 3 363 | 3 363 | 0 | 0 | 100 | 100 |
| Резервный капитал | 9 000 | 10 000 | 11 000 | 1 000 | 1 000 | 111,11 | 110 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 404 022 | 544 761 | 722 929 | 140 739 | 178 168 | 134,83 | 132,71 |
| 2 Долгосрочные обязательства | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | - |
| 3 Краткосрочные обязательства, в том числе: | 436 639 | 483 738 | 487 447 | 47 099 | 3 709 | 110,79 | 100,77 |
| кредиторская задолженность | 191 660 | 220 806 | 214 132 | 29 146 | -6 674 | 115,21 | 96,98 |
| доходы будущих периодов | 57 865 | 42 132 | 26 478 | -15 733 | -15 654 | 72,81 | 62,85 |
| прочие обязательства | 187 114 | 220 800 | 246 837 | 33 686 | 26 037 | 118 | 111,79 |
| Валюта баланса | 878 024 | 1 066 862 | 1 249 739 | 188 838 | 182 877 | 121,51 | 117,14 |

Таблица Д.2 – Вертикальный анализ источников предприятия АО «ТНН» за 2015 – 2017 гг.

| Пассив | Остатки по балансу, тыс.руб. | | | Удельный вес, % | | | Изменение доли, % | |
|-------------------------------------|------------------------------|---------|---------|-----------------|-------|------|-------------------|-------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2015 | 2016 | 2017 | 2016 | 2017 |
| 1 Собственный капитал, в том числе: | 441 385 | 583 124 | 762 292 | 50,27 | 54,66 | 61 | 4,39 | 6,34 |
| Уставный капитал | 25 000 | 25 000 | 25 000 | 2,85 | 2,34 | 2 | -0,51 | -0,34 |
| Добавочный капитал | 3 363 | 3 363 | 3 363 | 0,38 | 0,32 | 0,27 | -0,06 | -0,05 |
| Резервный капитал | 9 000 | 10 000 | 11 000 | 1,03 | 0,94 | 0,88 | -0,09 | -0,06 |

Окончание приложения Д

| Пассив | Остатки по балансу, тыс.руб. | | | Удельный вес, % | | | Изменение доли, % | |
|--|------------------------------|-----------|-----------|-----------------|-------|-------|-------------------|-------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2015 | 2016 | 2017 | 2016 | 2017 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 404 022 | 544 761 | 722 929 | 46,01 | 51,06 | 57,85 | 5,05 | 6,79 |
| 2 Долгосрочные обязательства | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 Краткосрочные обязательства, в том числе: | 436 639 | 483 738 | 487 447 | 49,73 | 45,34 | 39 | -4,39 | -6,34 |
| кредиторская задолженность | 191 660 | 220 806 | 214 132 | 21,83 | 20,7 | 17,13 | -1,13 | -3,57 |
| доходы будущих периодов | 57 865 | 42 132 | 26 478 | 6,59 | 3,95 | 2,12 | -2,64 | -1,83 |
| прочие обязательства | 187 114 | 220 800 | 246 837 | 21,31 | 20,7 | 19,75 | -0,61 | -0,95 |
| Валюта баланса | 878 024 | 1 066 862 | 1 249 739 | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 |

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

КОЭФФИЦИЕНТЫ ЛИКВИДНОСТИ АО «ТНН»

Таблица Е.1 – Группировка активов по степени ликвидности АО «ТНН» за 2015 – 2017 гг.

| Показатели | 2015 | 2016 | 2017 | Абсолютное значение | |
|----------------------------------|---------|-----------|-----------|---------------------|---------|
| | | | | 2016 | 2017 |
| Наиболее ликвидные активы (А1) | 369 112 | 430 922 | 429 795 | 61 810 | -1 127 |
| Быстро реализуемые активы (А2) | 260 220 | 306 293 | 358 104 | 46 073 | 51 811 |
| Медленно реализуемые активы (А3) | 29 717 | 19 259 | 31 073 | -10 458 | 11 814 |
| Труднореализуемые активы (А4) | 218 084 | 309 417 | 429 784 | 91 333 | 120 367 |
| Баланс | 878 024 | 1 066 862 | 1 249 739 | 188 838 | 182 877 |

Таблица Е.2 – Группировка пассивов по срочности погашения обязательств АО «ТНН» за 2015 – 2017 гг.

| Показатели | 2015 | 2016 | 2017 | Абсолютное значение | |
|--------------------------------------|---------|-----------|-----------|---------------------|---------|
| | | | | 2016 | 2017 |
| Наиболее срочные обязательства (П1) | 191 661 | 220 806 | 214 132 | 29 145 | -6 674 |
| Краткосрочные пассивы (П2) | 187 113 | 220 800 | 246 837 | 33 687 | 26 037 |
| Долгосрочные пассивы (П3) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Собственный капитал предприятия (П4) | 499 250 | 625 256 | 788 770 | 126 006 | 163 514 |
| Баланс | 878 024 | 1 066 862 | 1 249 739 | 188 838 | 182 877 |

Таблица Е.3 – Коэффициенты ликвидности АО «ТНН» за 2015 – 2017 гг.

| Показатели | Значение | | | Изменение | | Нормативное ограничение |
|------------------------------------|----------|--------|--------|-----------|---------|--|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2016 | 2017 | |
| Общий показатель ликвидности | 1,5366 | 1,5533 | 1,5358 | 0,0167 | -0,0175 | не менее 1 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,9745 | 0,9758 | 0,9324 | 0,0013 | -0,0434 | 0,2 и более. Допустимое значение 0,1 |
| Коэффициент срочной ликвидности | 1,6615 | 1,6694 | 1,7092 | 0,0079 | 0,0398 | не менее 1. Допустимое значение 0,7-0,8 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,74 | 1,713 | 1,7766 | -0,027 | 0,0636 | не менее 2,0 |

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ АО «ТНН»

Таблица Ж.1 – Анализ финансовой устойчивости АО «ТНН» за 2015 – 2017 гг.

| Показатели | Абсолютное значение | | | Абсолютное изменение | |
|--|---------------------|---------|---------|----------------------|---------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2016 | 2017 |
| 1 Собственный капитал, Кр | 441 385 | 583 124 | 762 292 | 141 739 | 179 168 |
| 2 Внеоборотные активы, ВА | 218 084 | 309 417 | 429 784 | 91 333 | 120 367 |
| 3 Наличие собственных оборотных средств (СОС1), ЕС, (п.1–п.2) | 223 301 | 273 707 | 332 508 | 50 406 | 58 801 |
| 4 Долгосрочные обязательства, КТ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов (СОС2), ЕМ, (п.3+п.4) | 223 301 | 273 707 | 332 508 | 50 406 | 58 801 |
| 6 Краткосрочные займы и кредиты, Кт | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 Общая величина основных источников формирования запасов (СОС3), Еа, (п.5+п.6) | 223 301 | 273 707 | 332 508 | 50 406 | 58 801 |
| 8 Общая величина запасов, Z | 29 717 | 19 259 | 31 073 | -10 458 | 11 814 |
| 9 Излишек (+)/недостаток (-) собственных источников формирования запасов, ±ЕС, (п.3–п.8) | 193 584 | 254 448 | 301 435 | 60 864 | 46 987 |
| 10 Излишек (+)/недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов, ±ЕМ, (п.5–п.8) | 193 584 | 254 448 | 301 435 | 60 864 | 46 987 |
| 11 Излишек (+)/недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов, ±Еа, (п.7–п.8) | 193 584 | 254 448 | 301 435 | 60 864 | 46 987 |
| 12 Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации, S | (1;1;1) | (1;1;1) | (1;1;1) | – | – |

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Таблица И.1 – Коэффициенты рыночной финансовой устойчивости предприятия
АО «ТНН» за 2015 – 2017 гг.

| Показатели | Значение | | | Изменение | | Нормативное ограничение |
|--|----------|---------|---------|-----------|---------|---|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2016 | 2017 | |
| 1 Коэффициент обеспеченности запасов источниками собственных оборотных средств | 7,5143 | 14,2119 | 10,7009 | 6,698 | -3,511 | более 1, Оптимально 0,6 – 0,8 |
| 2 Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент финансового левериджа), $K_{з/с}$ | 0,2792 | 0,261 | 0,2068 | -0,0182 | -0,0542 | меньше 1; отрицательная динамика |
| 3 Коэффициент автономии (финансовой независимости), K_A | 0,7817 | 0,793 | 0,8287 | 0,0113 | 0,0357 | 0,5 и более (оптимальное 0,6-0,7) |
| 4 Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств, $K_{М/И}$ | 3,0261 | 2,448 | 1,9078 | -0,578 | -0,54 | 1 и более |
| 5 Коэффициент маневренности, K_M | 0,3253 | 0,3235 | 0,3211 | -0,0018 | -0,0024 | Оптимальное значение 0,2-0,5 |
| 6 Индекс постоянного актива, $K_{П}$ | 0,3177 | 0,3657 | 0,415 | 0,048 | 0,0493 | менее 1 |
| 7 Коэффициент реальной стоимости имущества, K_P | 0,2017 | 0,2346 | 0,3009 | 0,0329 | 0,0663 | |
| 8 Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств, K_D | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 9 Коэффициент финансовой устойчивости, K_u | 0,7817 | 0,793 | 0,8287 | 0,0113 | 0,0357 | 0,8-0,9 |
| 10 Коэффициент концентрации заемного капитала, K_k | 0,2183 | 0,207 | 0,1713 | -0,0113 | -0,0357 | 0,5 и менее |
| 11 Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, $K_{ос}$ | 1,04 | 1,117 | 1,263 | 0,077 | 0,146 | 0,1 и более |
| Обобщающий коэффициент финансовой устойчивости | 5,8828 | 6,2247 | 7,3802 | 0,342 | 1,156 | |

ПРИЛОЖЕНИЕ К

КОЭФФИЦИЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «ТНН»

Таблица К.1 – Коэффициенты эффективности работы предприятия АО «ТНН» за 2015 – 2017 гг.

| Показатели | 2015 | 2016 | 2017 | Абсолютное изменение | |
|--|--------|--------|--------|----------------------|--------|
| | | | | 2016 | 2017 |
| 1 Оборачиваемость оборотных средств | 5,95 | 5,53 | 5,65 | -0,42 | 0,12 |
| 2 Оборачиваемость запасов | 111,74 | 185,73 | 127,81 | 73,99 | -57,92 |
| 3 Оборачиваемость дебиторской задолженности (коэффициент оборачиваемости средств в расчетах) | 15,03 | 13,62 | 12,89 | -1,41 | -0,73 |
| 4 Оборачиваемость кредиторской задолженности | 20,48 | 18,96 | 21,62 | -1,52 | 2,66 |
| 5 Оборачиваемость краткосрочной задолженности | 8,99 | 8,65 | 9,5 | -0,34 | 0,85 |
| 6 Оборачиваемость активов (капитала) | 4,47 | 3,92 | 3,7 | -0,55 | -0,22 |
| 7 Оборачиваемость собственного чистого капитала | 5,72 | 4,95 | 4,47 | -0,77 | -0,48 |
| 8 Оборачиваемость оборотных активов | 5,95 | 5,53 | 5,65 | -0,42 | 0,12 |

Таблица К.2 – Эффективность работы предприятия АО «ТНН» за 2015 – 2017 гг.

| Показатели | 2015 | 2016 | 2017 | Абсолютное изменение | |
|---|----------|--------|----------|----------------------|--------|
| | | | | 2016 | 2017 |
| 1 Длительность оборота оборотных средств | 60,5 | 65,1 | 63,7 | 4,6 | -1,4 |
| 2 Длительность оборота запасов (срок хранения) | 3,2 | 1,9 | 2,8 | -1,3 | 0,9 |
| 3 Длительность оборота дебиторской задолженности (оборачиваемость средств в расчетах) | 24 | 26,4 | 27,9 | 2,4 | 1,5 |
| 4 Длительность оборота кредиторской задолженности | 17,6 | 19 | 16,7 | 1,4 | -2,3 |
| 5 Длительность оборота краткосрочной задолженности | 40 | 41,6 | 37,9 | 1,6 | -3,7 |
| 6 Длительность оборота активов | 80,5 | 91,8 | 97,3 | 11,3 | 5,5 |
| 7 Длительность оборота собственного чистого капитала | 62,9 | 72,7 | 80,5 | 9,8 | 7,8 |
| 8 Длительность оборота оборотных активов | 60,5 | 65,1 | 63,7 | 4,6 | -1,4 |
| 9 Среднедневной расход денежных средств, РДС | 10 517,5 | 11 097 | 12 210,9 | 579,5 | 1113,9 |
| 10 Интервал самофинансирования (норма более 90 дней) (А1/РДС) | 1 025,3 | 1 197 | 1 193,9 | 171,7 | -3,1 |
| 11 Прод. операционного цикла, дни (п.1+п.2) | 63,7 | 67 | 66,5 | 3,3 | -0,5 |

Окончание приложения И

| Показатели | 2015 | 2016 | 2017 | Абсолютное изменение | |
|--|------|------|------|----------------------|------|
| | | | | 2016 | 2017 |
| 12 Продолжительность финансового цикла, дни (п.11–п.4) | 46,1 | 48 | 49,8 | 1,9 | 1,8 |
| 13 Длительность оборота чистого производственного оборотного капитала, дни (п.2+п.3–п.4) | 9,6 | 9,3 | 14 | –0,3 | 4,7 |

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ АО «ТНН»

Таблица Л.1 – Анализ финансовых результатов АО «ТНН» за 2015 – 2017 гг.

| Состав балансовой прибыли | 2015 | 2016 | 2017 | Абсолютное изменение | |
|---|-----------|-----------|-----------|----------------------|---------|
| | | | | 2016 | 2017 |
| Выручка | 3 924 395 | 4 186 428 | 4 629 496 | 262 033 | 443 068 |
| Себестоимость продаж | 3 320 469 | 3 576 925 | 3 971 395 | 256 456 | 394 470 |
| Валовая прибыль | 603 926 | 609 503 | 658 101 | 5 577 | 48 598 |
| Коммерческие расходы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Управленческие расходы | 465 831 | 417 991 | 424 541 | -47 840 | 6 550 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 138 095 | 191 512 | 233 560 | 53 417 | 42 048 |
| Доходы от участия в других организациях | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Проценты к получению | 31 249 | 48 663 | 62 578 | 17 414 | 13 915 |
| Проценты к уплате | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Прочие доходы | 32 051 | 31 476 | 46 576 | -575 | 15 100 |
| Прочие расходы | 60 501 | 52 502 | 68 680 | -7 999 | 16 178 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 140 894 | 219 149 | 274 034 | 78 255 | 54 885 |
| Отложенные налоговые активы | 11 844 | 7 475 | 5 256 | -4 369 | -2 219 |
| Отложенные налоговые обязательства | 6 | 3 | 1 687 | -3 | 1 684 |
| Текущий налог на прибыль | 49 720 | 59 128 | 69 616 | 9 408 | 10 488 |
| Чистая прибыль (убыток) | 102 814 | 167 499 | 207 998 | 64 685 | 40 499 |

ПРИЛОЖЕНИЕ М

АНАЛИЗ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ АО «ТНН»

Таблица М.1 – Анализ рентабельности АО «ТНН» за 2015 – 2017 гг.

| Показатели | 2015 | 2016 | 2017 | Абсолютное изменение | |
|---|------|------|------|----------------------|------|
| | | | | 2016 | 2017 |
| 1 Рентабельность продаж (валовая маржа), % | 3,52 | 4,57 | 5,05 | 1,05 | 0,48 |
| 2 Рентабельность продаж по ЕВІТ, % | 3,59 | 5,23 | 5,92 | 1,64 | 0,69 |
| 3 Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки), % | 2,63 | 4 | 4,57 | 1,37 | 0,57 |
| 4 Рентабельность затрат, % | 3,65 | 4,79 | 5,31 | 1,14 | 0,52 |