

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи

Оганян Микаел Шагенович

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Специальность 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научные руководители:

д.э.н., профессор О. Б. Веретенникова

д.э.н., профессор М. С. Марамыгин

Екатеринбург – 2014

Оглавление

Введение.....	3
1 Сущность и принципы финансового планирования в организациях.....	8
1.1 Сущность планирования и роль финансового планирования в деятельности организаций.....	8
1.2 Системы финансового планирования в организациях.....	15
1.3 Принципы финансового планирования и контроля организаций.....	24
2 Методики финансового планирования и контроля в организациях.....	32
2.1 Современные взгляды на инструменты и показатели финансового планирования и контроля в организациях.....	32
2.2 Методика разработки и внедрения системы финансового планирования и контроля на стратегическом и тактическом уровнях управления.....	40
2.3 Методика разработки и внедрения системы финансового планирования и контроля на оперативном уровне управления.....	52
3 Анализ систем финансового планирования и контроля организаций Свердловской области и апробация авторской методики на них.....	71
3.1 Анализ системы финансового планирования и контроля унитарных предприятий на примере МУП «Водоканал».....	74
3.2 Анализ систем финансового планирования и контроля хозяйственных обществ на примерах ЗАО «Уралмаш - Буровое оборудование», ООО Уральская машиностроительная корпорация «Пумори» и ООО Концерн «Калина».....	95
3.3 Результаты апробации авторской методики финансового планирования и контроля в организациях.....	131
Заключение.....	153
Список использованных источников.....	158
Приложения.....	170

Введение

Актуальность темы исследования

С переходом к рыночной экономике российские компании остро столкнулись с проблемой неэффективного управления. Советская система хозяйствования не была ориентирована на повышение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности предприятий, стратегические решения принимались государственными органами.

Таким образом, оказавшись в условиях свободной конкуренции и открытых границ, многие предприятия не смогли реализовать свой потенциал. Для эффективного управления им не хватало четкого представления о целях развития и путях их достижения, а также сказывалось отсутствие опыта самостоятельного планирования финансово-хозяйственной деятельности и соответствующе выстроенной системы управления.

Актуальность темы исследования обусловлена низким качеством финансового управления российских компаний, что в свою очередь зачастую является одним из факторов, обосновывающих их слабую конкурентоспособность в сравнении с их зарубежными аналогами.

Многие российские компании не имеют стратегии развития бизнеса, ограничиваясь лишь наличием планов на текущий год. Те решения, которые в текущей ситуации кажутся правильными, без прогноза на более длительную перспективу, в итоге зачастую приводят к банкротству предприятий.

Те же компании, которые внедрили у себя системы финансового планирования и контроля, сталкиваются с проблемами их функционирования и максимизации эффекта от внедрения. Таким образом, складывается обширное поле для исследований финансового планирования и контроля, выявления путей повышения эффективности их функционирования.

Тема работы тем более актуальна для современной российской действительности в связи с появлением определенной стабильности

отечественной экономики в последние десять лет. В связи с этим можно более точно планировать будущее бизнеса на средне и долгосрочную перспективу.

Целью исследования является разработка комплексного механизма финансового планирования и контроля в организациях для повышения качества и эффективности их управления.

Для достижения цели были поставлены и решены следующие **задачи**:

- рассмотреть и систематизировать теорию и методики финансового планирования и контроля в организациях, предлагаемых российскими и зарубежными учеными,
- разработать авторскую методику финансового планирования и контроля, позволяющую прогнозировать финансово-хозяйственную деятельность на стратегическую перспективу и краткосрочный период на основе комплексного подхода,
- провести анализ практики финансового планирования и контроля на предприятиях различных отраслей и выявить проблемы,
- апробировать авторскую методику на анализируемых предприятиях и выявить эффективность предложенного механизма.

Предметом исследования являются экономические отношения по поводу финансового планирования и контроля между собственниками и менеджерами, возникающие в процессе управления хозяйствующим субъектом.

В качестве **объекта исследования** выступали крупные неинтегрированные и моноотраслевые интегрированные организации (в составе которых представлены предприятия преимущественно одной отрасли) Уральского региона различной правовой формы и отраслевой принадлежности.

Методической и информационной базой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых в области финансов предприятий, финансового менеджмента, стратегического и оперативного управления предприятиями и контроллинга.

Проблемы, поднятые в диссертационном исследовании, изучали такие зарубежные ученые, как Р. Брейли, Ю. Бригхем, Я. Вильд, Л. Гапенски, А. Дайле,

Дж. Ли, Э. Ли, С. Майерс, А. Файоль, Ф. Фрайберг, Д. Хан, Х. Хунгенберг и другие.

В отечественной литературе по данному направлению представлены труды О. Б. Веретенниковой, А. Герасименко, Н. Г. Данилочкиной, А. В. Калины, А. М. Карминского, Н. В. Колчиной, А. А. Куклина, О. Н. Лихачевой, И. Я. Лукасевича, М. С. Марамыгина, Г. Б. Поляка, А. Г. Примака, К. В. Ростовцева, С. Г. Фалько, А. Д. Шеремета, Н. А. Шпак, С. А. Щурова и других.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в следующем.

1. Предложен новый принцип финансового планирования в организациях - профессионального скептицизма - для управления рисками при планировании и контроле. Принцип предполагает принятие «взвешенных» (оптимальных) управленческих решений на основе детального анализа рисков на фоне повышения разнообразия, ускорения проявления рисков в современном экономическом пространстве. Принцип также акцентирует внимание на необходимости более активного участия ответственных сотрудников - исполнителей планов организации в процессе финансового планирования и контроля предприятия (п. 3.13 Паспорта специальностей ВАК).

2. Уточнено содержание финансового контроллинга в организациях и выделена его корректирующая функция для обеспечения повышения качества разработки и реализации планов (в том числе, финансовых). Автор под финансовым контроллингом понимает внутрифирменный бизнес-процесс, направленный на достижение конечных целей предприятия, включающий анализ, информационное обеспечение, планирование и контроль, а также изменение методов управления, поведения компании (при необходимости) и учет психологических аспектов менеджмента (пп. 3.13 и 3.29 Паспорта специальности ВАК 08.00.10).

3. Предложен финансовый показатель - индекс накопленного покрытия инвестиций в проект для контроля реализации финансовой стратегии и оценки эффективности выполнения планов по инвестиционным проектам. Показатель рассчитывается как соотношение накопленного чистого дисконтированного

результатирующего денежного потока к первоначальным инвестициям на определенном промежутке времени. Показатель позволяет контролировать ход реализации инвестиционного проекта и недопустимые отклонения фактических вложений/доходов от плановых (п. 3.29 Паспорта специальностей ВАК).

4. Разработана и апробирована унифицированная комплексная методика финансового планирования и контроля, позволяющая улучшить качество финансового управления в организациях. Методика выстроена на основе ключевых финансовых показателей, охватывает и связывает все уровни управления организацией (стратегический, тактический и оперативный), направлена на повышение инвестиционной привлекательности и укрепление конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Представлен опыт автора по усовершенствованию систем финансового планирования и контроля в крупных организациях Уральского региона и приведения их в соответствие с авторской методикой. Доказана эффективность и целесообразность ее применения (п. 3.13 и 3.29 Паспорта специальностей ВАК).

Практическая значимость работы заключается в возможности использования организациями разработанной автором унифицированной комплексной методики финансового планирования и контроля с целью повышения конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности.

Комплексный и системный подход к планированию и контролю финансово-хозяйственной деятельности, разработанный автором, может использоваться для совершенствования управления как компаниями с частной формой собственности, так и государственными и муниципальными унитарными предприятиями, управляющими имуществом на праве хозяйственного ведения, что позволит увеличить доходы бюджетов.

Апробация результатов исследования

По теме исследования опубликовано 10 работ объемом 3,3 печатных листов, в том числе 4 научные работы в изданиях, входящих в перечень Высшей аттестационной комиссии при Министерстве образования и науки РФ.

Основные выводы и рекомендации диссертационного исследования докладывались и обсуждались в период 2010-2013 гг. на конференциях, в том числе с международным участием (г. Жилина (Словакия), г. Екатеринбург, г. Нижний Тагил) и всероссийских (г. Екатеринбург).

Положения и выводы автора, представленные в работе, нашли широкое применение в деятельности предприятий Уральского региона: ООО Концерн «Калина» (г. Екатеринбург), МУП «Водоканал» (г. Екатеринбург), ЗАО «Уралмаш – Буровое оборудование» (г. Екатеринбург) и ООО «Уральская машиностроительная корпорация «Пумори» (г. Екатеринбург).

Объем и структура работы. Исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и 8 приложений, изложенных на 190 страницах машинописного текста. Цифровой и графический материал представлен в 17 таблицах и 13 рисунках. Список использованных источников содержит 173 наименования.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены цель и задачи, выделены объект и предмет исследования, рассмотрена методологическая и информационная база, раскрыта научная новизна и практическая значимость работы, апробация результатов исследования.

Первая глава содержит анализ теоретической базы по сущности и содержанию финансового планирования и контроля в организациях.

Во второй главе проведена оценка методических подходов и методик финансового планирования и контроля в организациях, выработана и обоснована авторская методика.

Третья глава представляет анализ систем финансового планирования и контроля ряда предприятий Свердловской области, а также результаты внедрения авторской методики на них.

В заключении автор обобщает результаты исследования, делает выводы и приводит рекомендации.

1. Сущность и принципы финансового планирования в организациях

1.1 Сущность планирования и роль финансового планирования в деятельности организаций

На данном этапе развития теории планирования существует многообразие точек зрения на сущность и содержание планирования в организациях. Это обусловлено различиями в развитии корпоративной управления различных стран в прошлом и достаточной самобытностью опыта каждой крупной экономической державы в настоящем. К примеру, сильно отличаются даже взгляды ученых развитых стран: американских и западноевропейских, а также развивающихся: например, российских и сингапурских финансистов.

Для более полного понимания содержания данного понятия рассмотрим хронологию развития планирования в организациях.

На зарубежных предприятиях его развитие началось в XIX веке и прошло три стадии:

1. 80-е годы XIX – начало XX века – бурное развитие промышленности на территории Европы и США потребовало планирования затрат производства для выбора экономически выгодных технологий.

2. 50-е - 70-е годы XX века – появление жесткой конкуренции среди зарубежных предприятий в связи с бурным развитием промышленности приводит к необходимости планирования не только производственных затрат, но и затрат по изучению рынков и обслуживанию каналов продвижения продукции (услуг). Иными словами, возникает необходимость планировать затраты на производство и реализацию продукции, контролировать объемы произведенной и реализованной продукции.

К 70-м годам XX века насыщенность зарубежных рынков привела к возникновению проблем со сбытом продукции. Компаниям не достаточно было использовать всё новые инструменты и каналы продвижения, возникла необходимость прогнозирования спроса на продукцию не только на год, но и

десятилетие. Также расширялись не только горизонты планирования, но появилась ориентация на целевой характер. Таким образом, планирование стало качественно изменяться: вместо долгосрочного появляется стратегическое планирование с новыми функциями.

3. 70-е годы XX века по настоящий момент – для успешной работы предприятия на рынке планирование должно охватывать не только все функциональные области деятельности, но и ориентироваться на рыночные цели бизнеса, т.е. быть стратегическим.

Рассматривая место финансового планирования в системе планирования, отметим, что большинство российских и зарубежных ученых отводят финансовым планам одно из ключевых мест и в планировании и в управлении организацией в целом [20, 28, 55, 68, 80, 110, 130].

В общем виде систему планирования организаций разделяют последовательно, исходя из логики функционирования любой организации (работающей в рыночном поле), на план сбыта, далее производства, снабжения ресурсами и финансовый план (схема представлена на рисунке 1, составленном автором).

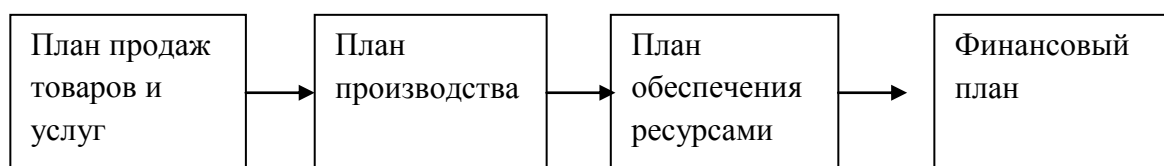


Рисунок 1 - Логика планирования в организациях

На схеме показана последовательность разработки планов в рамках системы планирования. Данные составляющие в комплексе и образуют систему планирования организации, охватывая все уровни: стратегический, тактический и оперативный.

Безусловно, существуют различные градации данной общей схемы. Одни ученые разделяют снабжение ресурсами отдельно на план материального обеспечения, план по кадрам (трудовые ресурсы) и план обеспечения средствами

производства (оборудованием), другие ученые отдельно выделяют обособленно план научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Автору работы наиболее близка точка зрения отечественного ученого-практика О. Б. Веретенниковой. Ученый также разделяет планирование на составляющие по шести функциональным областям деятельности предприятия: план по маркетингу, исследованиям и новым разработкам, производству, логистике, персоналу и финансам [32, с. 12].

Причем финансовое планирование строится на основе (после) всех остальных планов и представляет собой расчет в стоимостном выражении планов деятельности предприятия по всем функциональным областям. Схематично это показано на рисунке 2.

Как мы видим, отличие данной системы планирования от общей схемы (превалирующей в российской и зарубежной теории) состоит в выделении из плана обеспечения ресурсами плана по кадрам, а также обособленном выделении планов исследований и разработок и расположении их сразу после плана по маркетингу.

Функциональная область (виды планов)					
План маркетинга	План по исследованиям и новым разработкам	План производства	План логистики (снабжения)	План по кадрам	Финансовый план

Рисунок 2 – Расширенная схема системы планирования [58]

Автор согласен с мнением Веретенниковой О. Б. и считает данную схему более полноценной в современных реалиях, так как скорость развития инновационных технологий в последние десятилетия значительно увеличилась, особенно в свете бурного развития информационных технологий и средств коммуникации.

Таким образом, в условиях стремительного меняющегося глобального пространства организациям больше внимания приходится уделять исследованиям и новым разработкам для обеспечения конкурентоспособности, и этот фактор стал гораздо критичнее, чем даже 20-30 лет назад.

Особенно это заметно в секторах бытовой техники и электроники, программного обеспечения и других. Даже небольшая задержка с внедрением новых технологий может быть фатальна даже для крупных и финансово обеспеченных игроков мирового рынка.

Что касается обособленной разработки плана по кадрам, то это тоже обусловлено современными тенденциями развития мировой экономики и бизнеса, и повышением роли человеческого капитала.

Планированию кадровых вопросов приходится уделять все большее внимание, так как в условиях ужесточившейся конкуренции на большинстве глобальных рынков, высокой доступности и оперативности получения ресурсов и современных разработок, все более значимым и жизненно необходимым конкурентным преимуществом становится сильная команда организации (управленческая, производственная и другие).

А в условиях усилившейся конкуренции за трудовые ресурсы вместе с приведенными выше аргументами вопрос необходимости тщательного и обособленного (вне области планирования ресурсов предприятия) планирования кадров не вызывает сомнений.

В отечественной и зарубежной экономической литературе существует многообразие мнений по поводу сущности финансового планирования.

По мнению финансиста-практика А. Герасименко, финансовое планирование заключается в составлении прогнозной финансовой отчетности. Из нее можно понять прогнозные финансовые показатели и потребности в финансировании. В качестве базовой используется финансовая отчетность предыдущего периода (баланс, отчет о прибылях и убытках и т.д.), которая превращается в отчетность будущего периода (такую отчетность еще называют проформой – от английского *pro forma financial statements*). [36, с. 133-134]

Автор исследования не согласен с определением А. Герасименко, так как в вышеприведенном определении идет смешение двух совершенно разных понятий: планирования и прогнозирования.

Кроме того, к сожалению, А. Герасименко, как и большинство российских практиков, рассматривает планирование только как функцию времени, различая краткосрочное и среднесрочное планирование (от 1 года до 5 лет), не затрагивая проблемы разработки финансовой стратегии, особенностей составления финансовых планов бизнес – плана и финансового бюджета в увязке с системой планирования.

Также из определения не ясно, на каких условиях корректируется плановая финансовая отчетность при отклонениях плановых величин от фактических.

По мнению признанных американских специалистов в области корпоративных финансов Р. Брейли и С. Майерса финансовое планирование – это процесс, состоящий из:

- 1) анализа инвестиционных возможностей и возможностей финансирования, которыми располагает компания;
- 2) прогнозирования последствий текущих решений, чтобы избежать неожиданностей и понять связь между текущими и будущими решениями;
- 3) обоснования выбранного варианта из ряда возможных решений;
- 4) оценки результатов, достигнутых компанией, в сравнении с целями, установленными в финансовом плане [27, с. 771].

Финансовое планирование они сужают до финансового обоснования инвестиционных решений, вне связи с потребностями собственников, стратегическим и оперативным развитием предприятия. Таким образом, при построении финансового планирования по Р. Брейли и С. Майерсу велик риск конфликтов между субъектами управления и несогласованности финансовых результатов с результатами других функциональных областей деятельности предприятия.

По мнению еще одних известных американских экономистов Ю. Бригхема и Л. Гапенски, менеджеры уделяют большое внимание составлению прогнозных

вариантов финансовой отчетности и изучению того, как на них отражаются альтернативные стратегии поведения. Анализ таких последствий является ключевой составной частью всего финансового планирования. Однако хороший финансовый план сам по себе не дает гарантии достижения целей фирмы – он должен быть дополнен системой обратной связи, обеспечивающий необходимый финансовый контроль над ситуацией [28, с. 213].

В данной позиции есть и установление целей (вариантов финансовой отчетности), и мероприятий по их достижению, однако не хватает взаимоувязки всех функциональных областей деятельности предприятия и роли собственников бизнеса в финансовом планировании.

Согласно мнению сингапурских финансистов Элиса Ли, Джона Ли и Ченга Ли, финансовое планирование базируется преимущественно на планировании и анализе работающего капитала ($\text{Working Capital} = \text{оборотные активы} - \text{краткосрочные обязательства}$). Управление работающим капиталом включает управление денежными потоками, запасами, дебиторской задолженностью и т. д. [173, с. 2]

Этот подход представляется достаточно узким, поскольку не является комплексным и базируется на планировании лишь одного финансового показателя.

Не планируются результаты хозяйственной деятельности организации, доходы и расходы на ближайший год – не устанавливаются бюджеты продаж, себестоимости, налоговых платежей, и т.д.

Пренебрежение планированием этих показателей может привести, например, к фактическим убыткам в планируемом периоде, хотя денежный поток может быть и положительным (например, авансы, полученные от контрагентов, не увеличивают статью выручка в бухгалтерском учете). Это может отразиться на взаимоотношениях с банками (повышение кредитных ставок, отказ от выдачи кредитов, и т.д.), привлекательности ценных бумаг компании на бирже и т. д.

Коллектив отечественных авторов в составе Веретенниковой О. Б., Ростовцева К. В., Казака А. Ю. и Марамыгина М. С. (уральская школа)

рассматривают сущность финансового планирования в разрезе общего понятия планирования.

На их взгляд, финансовое планирование – установление целей денежного хозяйства предприятий и мероприятий по их достижению [58, с. 310]. Причем, точка зрения данного коллектива охватывает установление четких целей и путей их достижения.

Также данная точка зрения устанавливает взаимосвязанный комплекс долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного планирования, имеет разработанные формы планирования (стратегия, бюджеты, бизнес-планы).

В целом, автор данной работы согласен с определением сущности финансового планирования, предложенным Веретенниковой О. Б., Ростовцевым К. В., Казаком А. Ю. и Марамыгиным М. С., так как эта точка зрения лишена недостатков, перечисленных по ходу рассмотрения (выше) точек зрения других ученых.

Цель финансового планирования — повышение эффективного использования долгосрочного и краткосрочного денежного капитала. В процессе планирования разрабатываются мероприятия по повышению доходности капитала, стабильности организации, минимизации рисков и т. д.

К задачам финансового планирования относятся:

- формулирование состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей предприятия;
- обоснование выдвигаемых стратегий, целей и задач, которые планирует осуществить предприятие в предстоящий период, проектирование желаемого будущего организации;
- планирование основных средств достижения поставленных целей и задач, выбор или создание необходимых средств для приближения к желаемому будущему;
- определение потребности ресурсов, планирование объемов и структуры необходимых ресурсов и сроков их поступления;

- проектирование внедрения разработанных планов и контроль за их выполнением.

Таким образом, финансовое планирование играет ключевую роль в системе планирования деятельности организации, обеспечивая экономическую обоснованность и эффективность разрабатываемых мероприятий по достижению целей организации.

1.2 Системы финансового планирования в организациях

Система финансового планирования является частью системы планирования организации в целом.

Финансовое планирование в зависимости от классификационного критерия подразделяется на долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное (по хронологическому признаку); стратегическое, тактическое и оперативное (по конкретизации целей); высоконадежное и низконадежное (в зависимости от объема и качества исходной информации) и другие.

Далее более подробно рассмотрим точки зрения на систему финансового планирования представителей разных школ финансового управления.

Говоря в целом, американские исследователи подразделяют систему финансового планирования на стратегическое и оперативное планирование, в то время, как немецкие ученые, в основном, расширяют данную систему, обособляя политику предприятия (принципы, философию управления), стратегическое, оперативное и тактическое уровни планирования (или долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование, если временной критерий принят за основу классификации).

Так в частности, американские ученые Ю. Бригхем и Л. Гапенски выделяют два уровня финансового планирования: стратегическое (долгосрочное) и оперативное (краткосрочное) [28].

Причем они отождествляют стратегическое и долгосрочное, оперативное и краткосрочное планирование, что не всегда верно, так как ряд стратегических

мероприятий (направленных на достижение стратегических целей организации) в рамках всей системы мероприятий, например, могут быть быстро реализуемыми (по сути, краткосрочными).

Также американские ученые не конкретизируют, кто разрабатывает стратегию – собственники или топ-менеджмент, или они вместе. Отсутствие конкретики по этому вопросу может привести к конфликту интересов или пренебрежению мнением одной из сторон.

Так, если стратегию формирует топ-менеджмент, есть риск пренебрежения определенными интересами собственников и их видением перспектив бизнеса.

А если разработка рассматриваемого документа полностью осуществляется участниками юридического лица (не участвующим в текущем управлении компанией), то топ-менеджмент становится простым исполнителем без относительной свободы действий и решений. Такая стратегия имеет риск быть невыполнимой или неполноценной, так как собственники, которые не задействованы в оперативном управлении бизнесом, не имеют столь полное представление о ситуации на рынке, как менеджмент организации.

Оперативное планирование, по мнению американских ученых, предполагает составление 5 летнего плана, в котором наиболее детально прорабатывается планы на первый год (по сути, бюджеты), а планы на последующие годы становятся все менее определенными [28, с. 216].

Не понятно место бизнес-планов в системе финансового планирования Ю. Бригхема и Л. Гапенски, так как они (планы) разрабатываются на разные сроки (как до 5 лет, так и больше).

Как уже говорилось выше, немецкие ученые видят систему планирования более комплексно, в частности, разделяя ее на три уровня: стратегическое, тактическое (куда, в том числе, обычно относят бизнес-планы инвестиционных проектов), оперативное или еще добавляя в систему надстройку в виде основных принципов деятельности организации.

Причем, что касается тактического и оперативного уровня, то одни ученые более высоким уровнем называют оперативное, другие – тактическое. Но по

смыслу и содержанию данных понятий принципиальных различий нет, речь идет лишь о разных названиях одного и того же (одни ученые уровень планирования, представленный бюджетами организации, называют оперативным уровнем, а другие - тактическим, и соответственно наоборот – более высокий уровень планирования).

Что касается точки зрения отечественных ученых на систему финансового планирования, то за короткий срок функционирования рыночной экономики в нашей стране, лишь немногие ученые сформулировали собственное видение данного вопроса.

Одной из наиболее комплексных и обоснованных точек зрения среди российских исследователей является система коллектива авторов в составе Веретенниковой О. Б., Ростовцева К. В., Казака А. Ю. и Марамыгина М. С. На их взгляд, система финансового планирования состоит из принципов развития, или политики собственников, стратегического и оперативного планирования и управления [58, с. 311]. Если собственник и менеджер – одно лицо, система финансового планирования состоит из стратегического и оперативного уровней.

Авторы ставят равенство между понятиями тактического и оперативного планирования.

На их взгляд, финансовая политика представляет совокупность условий управления денежным капиталом (фондами) и потоками денежных средств, устанавливаемых собственниками бизнеса для достижения конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности предприятия.

По сути, ученые говорят о том, что политика – это совокупность принципов и нормативов, лежащих в основе функционирования организации.

Реализация политики собственника, как отмечают эти отечественные ученые, осуществляется путем разработки стратегии, которая реализуется впоследствии с помощью внедрения бизнес-планов инвестиционных проектов и бюджетов хозяйствующего субъекта на текущий финансовый год (на оперативном уровне планирования).

В целом, рассмотренная позиция Веретенниковой О. Б., Ростовцева К. В., Казака А. Ю. и Марамыгина М. С. близка к взглядам немецких исследователей.

Что касается наличия стратегического уровня планирования и отдельной политики функционирования хозяйствующего субъекта в системе финансового планирования, то данный вопрос вызывает дискуссию.

Часть ученых рассматривает стратегическое планирование предприятия как самостоятельную функцию управления. Ряд исследователей придерживаются мнения, что в первую очередь следует разработать политику (основные принципы, показатели), реализация которой проводится на основе стратегического планирования и управления.

Американские специалисты в области стратегического планирования (Р. Брейли, С. Майерс, М. Эрхардт, Ю. Бригхем, Л. Гапенски и др.) склонны считать, что стратегия не занимает подчиненного положения по отношению к политике, а выступает самостоятельной функцией. Немецкая школа (Ф. Й. Фольмут, Д. Хан, Х. Хунгенберг, А. Дайле и др.) рассматривает стратегию предприятия преимущественно как часть фирменной политики и элемент системы планирования.

Однако, на взгляд автора научной работы, политику, представляющую, по сути, базовые принципы и нормативы (условия) функционирования организации, целесообразно рассматривать в составе стратегии компании, которая определяет развитие компании и обуславливает планы на тактическом и оперативном уровне.

Данная точка зрения основана на многих аспектах, приведенных ниже.

Если говорить о разработке принципов деятельности компании собственниками бизнеса, не участвующим в текущем управлении компанией (и, соответственно, не владеющими в полной мере всей информацией о деятельности компании, текущим пониманием внутренней и внешней ситуации, которая в последнее десятилетие меняется гораздо стремительнее, чем раньше), то будет явный недостаток компетенций при установлении основных правил функционирования организации.

В данном случае ни в коей мере не уменьшаются знания и способности собственников бизнеса. Просто топ-менеджмент, каждодневно контролирующий бизнес и понимающий все тенденции и риски, возможности внешней среды и другую важную для развития компании информацию, обязательно должен участвовать в установлении главных правил и принципов работы организации с целью обеспечению ее успешного функционирования.

Ведь принципы (политика) устанавливаются в интересах бизнеса и должны быть сформированы совместными усилиями собственников и топ-менеджеров. Высшие руководители действуют в интересах собственников, и различий во взглядах на развитие бизнеса и базовых правилах не должно быть.

Таким образом, собственникам и топ – менеджменту целесообразно объединять компетенции и согласованно устанавливать общие принципы, правила, цели и стратегические мероприятия компании, объединив это все в общую стратегию бизнеса.

Безусловно, решающее слово при утверждении стратегии (куда автор относит и установление базовых принципов, условий функционирования организации) остается у собственников бизнеса (ввиду больших управленческих прав в соответствии с законодательством), но мнение топ - менеджеров компании должно быть учтено.

То же самое касается разработки целей организации и стратегических мероприятий в рамках разработки стратегии. Собственники обязаны участвовать в утверждении данных вопросов (если корпоративными процедурами не установлено обязательное утверждение стратегии общим собранием акционеров (участников)), чтобы отследить на стадии запуска работы стратегии учет их интересов и соблюдение основных принципов функционирования организации.

Топ-менеджмент, даже без наличия злого умысла, при отсутствии участия собственников в процессе утверждения стратегии компании, может утвердить стратегию, которая в той или иной степени отклоняется от принципов и видения бизнеса со стороны собственников (или их определенных групп) или больше учитывает интересы менеджеров [157], и начать ее реализацию.

Последствия придется потом исправлять, хотя этого можно избежать, предусмотрев хотя бы обычную корпоративную процедуру участия собственников в утверждении стратегических целей и мероприятий организации (допустим, в форме утверждения на общем собрании акционеров), не говоря уже о желательности непосредственного участия собственников в процедуре установления этих самых целей и мероприятий (в составе рабочих групп, например).

Механизм совместной разработки принципов, целей и стратегических мероприятий позволяет повысить эффективность бизнеса в целом.

В современной корпоративной практике часты случаи, когда собственники бизнеса отстраняются от решения большинства вопросов, отдавая всю ответственность руководителям компании и ограничиваясь лишь участием в годовых собраниях акционеров (иногда и на них поверхностно рассматривая вопросы организации). Далее эффективность бизнеса начинает стремительно снижаться, собственники меняют топ-менеджмент один за другим, но это ни к чему не приводит, а лишь, зачастую, усугубляет ситуацию.

Проблема кроется в том, что собственники не уследили вовремя за ситуацией, а топ-менеджмент не был услышан при разработке ключевых планов и принципов.

Автор при реализации предлагаемой схемы разработки и утверждения стратегии (включающей принципы функционирования организации) ни в коей мере не говорит о снижении ответственности топ - менеджеров организаций и перекладывании части ответственности и функционала на собственников. Но в случае совместной работы эффективность и качество планирования и функционирования организации будет выше, чем в случае обособленного установления политики собственников и выработки стратегии менеджерами.

Резюмируя вышесказанное, вместо составления отдельно политики и отдельно стратегии (хотя и взаимосогласованной), целесообразно объединенными усилиями менеджмента и собственников вырабатывать общую стратегию организации (включающую и принципы работы организации).

Ведь управление невозможно в современных условиях без планирования, а стратегия, являясь основой планов организации, логически должна устанавливать и включать основные принципы и условия функционирования компании.

Кроме того, как говорилось выше, при анализе отклонений фактических показателей реализации стратегии от плановых, могут быть приняты решения по корректировке в том числе и политики, что также свидетельствует о сильном влиянии стратегии и политики друг на друга.

Учитывая преимущества и недостатки мнений рассмотренных авторов, позиция автора исследования основывается на представлении системы финансового планирования, состоящей из 3 уровней: стратегического, тактического и оперативного.

Первый уровень представлен стратегией (включающей установление принципов функционирования организации), второй – бизнес-планами инвестиционных проектов, а третий – бюджетами. Система финансового планирования, как ее понимает автор исследования и в рамках которой вырабатывается авторская методика (приведена в главе 2 исследования), представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Система финансового планирования

То, что бизнес-планы автор выделил в отдельный уровень, названный тактическим, обусловлено тем, что роль инвестиционных проектов в успешном

функционировании организации, а также в системе планирования необходимо подчеркнуть.

Успешная реализация инвестиционных проектов (как в рамках существующего бизнеса, так и в новом направлении) обычно является необходимым условием значительного развития организации и повышения ее конкурентоспособности. Да и новые инвестиционные проекты порой по масштабам бывают сопоставимы с действующим бизнесом, что также говорит о высоком их влиянии на организацию.

Выбор названия уровня в пользу тактического, а не оперативного обусловлен этимологией слово тактика (от древне - греческого «умение располагать военными силами»). Слово тактика обычно относилось к планированию конкретного сражения, боя и включало в себя такое расположение войск (ресурсов) и порядок действий, которые в конкретном бое должны обеспечить победу.

Близость понятия тактика к бизнес-планам обусловлена, по мнению автора, тем, что и тактика и бизнес-план направлены на просчет одного масштабного мероприятия с целью его успешной реализации. Ведь и успешная реализация инвестиционного проекта и победа в сражении, обычно приносят существенные преимущества, выгоды, выводят на новый уровень, существенно продвигают в борьбе (в случае с инвестиционным проектом – реализовавшую его компанию, во втором - победившей в бою стороне).

Оперативный уровень финансового планирования, по мнению автора, представлен бюджетами организации, отражающими в краткосрочном периоде планирования (до 1 года включительно) стратегические и тактические мероприятия. Оперативный уровень планирования позволяет точно планировать ближайшее будущее, чтобы успешно действовать исходя из текущих реалий на рынке.

Составление, принятие бюджета предприятия и последующий контроль за его исполнением называют бюджетированием (budgeting) [80, с. 127]. Процедура

бюджетирования - норма для зарубежных компаний и в последние годы - для России.

Основной бюджет, по мнению автора, обязательный для каждого предприятия – это финансовый бюджет, состоящий из:

- 1) планового баланса;
- 2) бюджета доходов и расходов;
- 3) бюджета движения денежных средств.

Таким образом, оперативное финансовое планирование является логическим продолжением стратегического и тактического финансового планирования и включает в себя бюджеты на последующий финансовый год (обычно в разбивке по месяцам).

Бюджет показывает, как результаты разработанной стратегии и бизнес-планов реализуются в конкретном финансовом году. Результаты исполнения бюджета дают информацию о проблемах предприятия и возвращают процесс управления на уровень стратегического и тактического финансового планирования.

По мере реализации планов проводится финансовый контроль выполнения показателей и принятие решений по корректировке будущих планов либо мероприятий по их достижению на необходимых уровнях планирования.

Подводя итоги, отметим, что существует множество мнений по поводу системы финансового планирования на предприятии со стороны ученых разных стран. Автор работы останавливается на той точке зрения, что финансовое планирование состоит из стратегического, тактического и оперативного уровней планирования.

Процесс финансового планирования, являясь частью процесса управления организацией, должен руководствоваться базовыми постулатами, принципами, для обеспечения координации уровней планирования и эффективности функционирования всей системы финансового планирования.

1.3 Принципы финансового планирования и контроля организаций

Рассмотрев содержание и задачи, сущность финансового планирования становится более понятной. Однако любой процесс основывается на основополагающих идеях, постулатах, регламентирующих его функционирование – принципах, без которых нельзя в полной мере определить содержание рассматриваемого процесса.

Финансовое планирование занимает в системе планирования предприятия ключевое место. Являясь заключительным этапом, оно взвешивает и оценивает в денежном выражении целесообразность предлагаемого на будущее порядка работы компании, корректирует ряд мер других (предшествующих) элементов планирования (производственных планов, маркетинговых, кадровых и т.д.) исходя из целей, риск - менеджмента, ресурсного потенциала и текущих финансовых возможностей компании.

Классические принципы планирования сформулировал в конце XIX – начале XX века один из основоположников современной теории менеджмента – французский ученый - практик А. Файоль. Этими принципами являются единство, непрерывность, гибкость, точность. В 60-70-х годах XX века американский ученый Р. Акофф обосновал ещё один ключевой принцип планирования — участия [32, с. 15].

Большинство ученых – экспертов в области финансового менеджмента (как зарубежных, так и российских, таких, например, как Р. Брейли, С. Майерс, Ю. Бригхем, Л. Гапенски, А. Герасименко, Казак А. Ю., Веретенникова О. Б., Марамыгин М. С, А. Ли, Дж. Ли и др.) в целом солидарны с перечисленными 5 основами планирования и считают данный перечень исчерпывающим. Это позволяет говорить о том, что принципиально новых устоявшихся принципов к настоящему моменту не появилось.

Принцип участия означает, что любой сотрудник организации может стать участником плановой деятельности. Это приводит к тому, что планы предприятия становятся планами его сотрудников. В связи с этим снимаются противоречия,

существовавшие между целями организации и отдельных сотрудников и подразделений.

Принцип единства предполагает, что финансовое планирование формируется по всем объектам финансового управления и охватывает все уровни (стратегический, тактический, оперативный).

Единство звеньев планирования предполагает формирование показателей финансовых планов на первом (наивысшем) уровне планирования и её реализацию на втором и третьем уровнях.

Принцип непрерывности заключается в том, что деятельность компании должна осуществляться с учетом сформированных планов, которые необходимо иногда корректировать в зависимости от отклонений фактических значений показателей от принятых в финансовом плане.

Собственники принимают критерии пересмотра финансовых планов. В случае резкого изменения условий функционирования бизнеса или состава собственников планы могут быть пересмотрены.

Принцип гибкости связан с принципом непрерывности и заключается в изменении планов, адекватном изменяющимся внутренним и внешним условиям развития хозяйствующего субъекта.

Принцип точности означает, что условия формирования планов должны быть четко сформулированы, а показатели оценки реализации должны быть подобраны таким образом, чтобы в интересах собственников, менеджеров и работников предприятия были исключены противоречия.

Однако на современном этапе развития мировой экономики в связи с развитием технологий процессы, транзакции, денежные потоки и информация стали обращаться принципиально с новой скоростью, чем в начале – середине XX века. Мировое производство значительно выросло в объемах, усложнилось нормативное регулирование, появились новые рынки, преобразился финансовый рынок, усилилась взаимосвязанность (интеграция) мировой экономики. Количество внешних факторов, влияющих на компании, значительно

увеличилось. В связи с этим выросло и многообразие рисков, влияющих на развитие хозяйствующих субъектов, в частности.

Например, в середине XX века не существовало производных ценных бумаг на основе ипотечных кредитов. А в 2007-2008 годах объем рынка ипотечных ценных бумаг в мировом масштабе был настолько велик и многообразен, что риски, создаваемые возможными потрясениями на данном рынке, могли оказать существенное влияние на финансовые системы многих стран и экономики в целом (а, соответственно, на хозяйствующие субъекты, функционирующие в данных государствах).

Вышеназванные риски реализовались в виде Мирового финансового кризиса, повлекшего существенные потери для экономик разных стран, банкротство многих банков и компаний. Пострадавшие организации, даже на балансах которых был существенный объем ипотечных ценных бумаг, просто недооценивали риски по ним, не создавали резервы, не проводили должную диверсификацию портфелей, и т. д.

Таким образом, многообразие рисков и быстрота их возможной реализации на современном этапе вызывает необходимость более пристальное внимание уделять их анализу и управлению (снижению). И в основе финансового планирования должен лежать принцип снижения рисков.

Автор данной работы назвал данный принцип финансового планирования принципом профессионального скептицизма (от древне - греческого «рассматривающий, исследующий»).

Скептицизм предполагает подвергание сомнению предлагаемых решений и планов, которые должны устраняться детальным анализом рисков и принятием «взвешенных» вариантов решения (планов).

Данный принцип предполагает, что необходимо адекватно признавать вероятные риски, проводить сценарное прогнозирование и рассчитывать планы исходя из среднего (оптимального) сценария развития событий (прогнозной конъюнктуры рынков, темпов экономического роста глобальной экономики и отдельных стран, действий конкурентов, стоимости капитала на финансовых

рынках, изменения законодательства и политической ситуации, т. д.). Это касается преимущественно планирования на стратегическом и тактическом уровнях, в меньшей степени – на оперативном.

Всего разрабатывается три сценария: оптимистичный, средний и пессимистичный. Два экстремальных варианта рассчитываются исходя из максимально возможных наилучшего и наихудшего сценариев развития бизнеса. Целевые показатели для среднего варианта рассчитываются как средние от соответствующих целевых показателей оптимистичного и пессимистичного сценариев (для каждого показателя отдельно, где применимо).

Средний (оптимальный) вариант в итоге и принимается к исполнению, так как в долгосрочном плане только сбалансированно составленные планы имеют резерв прочности при резких изменениях внешней среды, а также обеспечивают стабильное развитие и низкую вероятность банкротства.

Только так можно максимально обезопасить компанию от несостоятельности вследствие неправильного планирования и недооценки реалий внешней среды. Тем более что в современном мире внешняя среда и конъюнктура на рынках меняются стремительно, бросая все новые и новые вызовы компаниям (это и стремительное развитие новейших технологий, и более частые кризисы на локальных рынках и т. д.).

Оптимистичный сценарий нельзя использовать как основу, так как даже незначительное не спрогнозированное кризисное явление при реализации плана может привести к тяжелым последствиям для компании. А пессимистичный сценарий не применим, так как неамбициозность планов скорее всего приведет к проигрышу на конкурентном рынке.

Кроме того, при планировании мероприятий принцип профессионального скептицизма проявляется во «взвешивании» альтернативных решений, оценке потенциальных положительных и негативных влияний (в финансовом выражении) тех или иных альтернативных решений и принятии потенциально экономически более обоснованного, выгодного.

Также профессиональный скептицизм предполагает использование утвержденных формул расчета тех или иных показателей (где возможно), а не профессионального суждения и интуиции. Например, расчет стоимости компании через определенный период времени проводится на основе отобранной на стратегическом уровне формулы расчета (например, как соотношение планируемых чистой прибыли и средней стоимости капитала (WACC)), а не на основе субъективных оценок или желаний топ-менеджеров.

Ввиду значительного укрупнения компаний в последние десятилетия (появления транснациональных гигантов, укрупнения многих лидеров рынков) зачастую в компаниях отсутствует прямая связь между руководителями (устанавливающими финансовые планы) и непосредственными исполнителями планов. Между данными звеньями управления обычно бывают еще несколько руководителей среднего звена. Это приводит к определенным рискам недостоверного и неполного донесения актуальной информации на этапе планирования от руководителей к непосредственным исполнителям и, наоборот, на этапе финансового контроля (что особенно опасно).

Зачастую в крупных компаниях по факту топ-менеджмент никогда не общается с менеджерами - непосредственными исполнителями планов напрямую, хотя средства связи сейчас развиты настолько, что данное взаимодействие на определённой регулярной основе более чем доступно. Однако на уровне исполнителей аккумулируется наибольший объем полезной информации, позволяющей оптимизировать деятельность и планы компании.

Например, финансовому аналитику кажется возможным снизить стоимость кредитного портфеля в будущем или договориться о реструктуризации портфеля с банками с целью снижения платежей на ближайший период и оптимизации движения денежных средств в будущем (например, при ожиданиях роста выручки в будущем). Это приведет к оптимальной доле денежных перечислений в банк в структуре платежей. Данные рациональные предложения необходимо довести на этапе планирования следующих периодов до топ - менеджмента, чтобы руководители учли их и разработали более эффективные финансовые планы.

Кроме того, что особо важно, на этапе контроля специалисты, ответственные за реализацию планов, могут предоставить ценную информацию о факторах, повлиявших на отклонения фактических показателей деятельности компании от ранее запланированных или по ходу выполнения планов оперативно сообщать о вновь возникших или не учтенных факторах, существенно влияющих на точность реализации выполняемых показателей.

Вообще, постоянная оптимизация финансового планирования и контроля необходима в современных реалиях, так как внешняя среда постоянно и стремительно меняется. А процесс оптимизации более эффективен при правильно выстроенной системе взаимодействия руководства с ответственными исполнителями и учета их мнения.

Таким образом, необходимость учета мнения ответственных специалистов на этапе финансового планирования и контроля обосновывает наличие соответствующего элемента принципа профессионального скептицизма - обратной связи.

Обратная связь имеет общие черты с принципами единства, гибкости и участия, однако в них не предусмотрен механизм взаимодействия различных уровней управления, а главное – текущей корректировки планов или методов их реализации руководством на основе мнения и рекомендаций ответственных исполнителей в период реализации планов и контроля над их исполнением.

Отсутствие обратной связи приводит к тому, что ряд отзывов и полезных рекомендаций исполнителей не доходят до руководства крупных компаний или доходят в искаженном виде, что ведет к повторению ошибок планирования и управления в дальнейшем, снижению эффективности компаний.

Кроме того, зачастую контроль над исполнением планов руководством заканчивается на уровне их непосредственных подчиненных (менеджеров среднего звена), которые не всегда готовы или заинтересованы представить руководству реальное положение дел.

Обратная связь ориентирована на учет мнений и замечаний непосредственных исполнителей руководством компании, как при финансовом планировании, так и на этапе контроля.

Обратная связь должна охватывать все уровни планирования и функциональные области. Она обеспечивает определенную согласованность всех планов компании вне зависимости от уровня принятия решения и сферы, а также учет реальной ситуации при реализации действующих планов и построении перспективных.

Практическая реализация обратной связи возможна путем ежемесячных (или ежеквартальных, на предприятиях с длительным операционным циклом) регулярных встреч непосредственных исполнителей планов (менеджеров, финансистов и т.д.) и высшего руководства предприятия с обсуждением рациональных предложений исполнителей по совершенствованию планирования на предприятии.

Кроме того, необходимо с использованием современных средств связи установить прямой контакт между высшим руководством и исполнителями по поводу реализации планов и системы планирования в целом.

Резюмируя вышесказанное, отметим, что выработка финансовых планов и контроль над их реализацией должны основываться на строго установленных правилах – принципах, которые обеспечивают единообразие, систематичность и эффективность всей системы финансового планирования.

Теоретическая база основ планирования в основном была сформулирована в конце XIX – 60-х годах XX веков, и на данный момент не учитывает в полной мере новых тенденций и закономерностей экономики XXI века (учащение кризисных явлений в глобальной экономике, ускорение экономических процессов и обмена информацией, денежными ресурсами, финансовыми инструментами и т.д.).

Таким образом, в дополнение к классическим пяти принципам финансового планирования автором предложено еще одно правило - принцип профессионального скептицизма.

Полноценное внедрение системы финансового планирования в российских компаниях, основанной на обозначенных в работе шести принципах, значительно повысит их конкурентоспособность (как на внутреннем, так и на внешних рынках), а также обеспечит устойчивое развитие. А для методического обеспечения процесса планирования на предприятиях используют показатели финансового планирования.

Подводя итоги главы, отметим, что низкая конкурентоспособность большинства российских организаций в значительной степени обусловлена неверно и не последовательно выстроенными системами финансового планирования и контроля, что в конечном итоге вытекает в неэффективное функционирование данных систем, управление в целом и, как следствие, слабые финансовые показатели отечественных организаций в сравнении со схожими зарубежными конкурентами.

2. Методики финансового планирования и контроля в организациях

2.1 Современные взгляды на инструменты и показатели финансового планирования и контроля в организациях

В целом, алгоритм составления финансовых планов предприятий прост: анализируется внешняя и внутренняя среда компании, ресурсы, устанавливаются цели и вырабатываются мероприятия по их достижению.

Однако при конкретизации целей, придании им ясности и измеримости возникают сложности. А главным фактором, позволяющим достигать цели, является их правильное установление.

Многие предприятия сталкиваются с проблемой – установленные цели не отвечают в полной мере реализации основных задач бизнеса, не способствуют выполнению миссии организации. Да и цели, зачастую, формулируются не конкретно, как во временном аспекте, так и в аспекте значения определенного показателя. Поэтому такие компании не достигают установок и проигрывают в конкурентной борьбе в средне- и долгосрочной перспективах.

Таким образом, основой методики финансового планирования должно быть правильное установление целей. Целевые показатели должны быть конкретными (учитывающими цели бизнеса и воплощающими их), измеримыми (для последующей оценки выполнения), достижимыми и устанавливаемыми на конкретный промежуток времени.

Зарубежные и отечественные авторы широко освещают вопрос методики финансового планирования, однако немногие уделяют должное внимание ключевому вопросу – надлежащему установлению целей.

Финансовое состояние организации выражается в стоимостных (в денежных единицах) и числовых величинах (например, оборачиваемость дебиторской задолженности измеряется единицами, рентабельность - в долях, процентах). Поэтому в планировании необходимым является установление целей в цифровом

выражении (стоимостном, коэффициентном) и только потом разрабатываются мероприятия, которые позволят прийти к заложенным показателям.

А чтобы установить целевые значения, необходим комплекс показателей, позволяющий во всех аспектах спланировать успешное развитие предприятия (повышение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности бизнеса), нивелировать риски.

А любое планирование, в том числе финансовое, не эффективно и бессмысленно без построенной на ее основе системы контроля. Что планируется, достижение того и контролируется.

Таким образом, методика финансового планирования и контроля строится на одних и тех же инструментах, просто на этапе планирования их целевые значения устанавливаются, а на этапе контроля оценивается достижение ранее запланированных ориентиров развития, проводится анализ, делаются выводы и принимаются конкретные меры по улучшению качества управления предприятием (корректируются планы или методы их реализации).

Таким образом, главной функцией контроля является не выявление отклонений фактических показателей от плановых или нормативных, не координация уровней и функциональных областей при планировании и т.д. Ведь можно скоординировать уровни планирования и контрольные показатели, потом проконтролировать выполнение планов и предложить изменения, но без проведения правильных корректирующих действий после и на основе предыдущих этапов они не создают положительного эффекта для функционирования компании.

Финансовый контроль проводится для своевременной корректировки действий руководства или целей организации для обеспечения наиболее успешного функционирования предприятия.

Главное – направить процесс управления в правильное русло, а анализ факторов, ресурсов, контроль над исполнением планов, координация звеньев и уровней управления и другие функции лишь являются логическими и обеспечивающими этапами для реализации главной функции финансового

контроля – корректирующей. Причем корректирующая функция является завершающим и резюмирующим этапом. Далее цикл начинается снова.

Ввиду тесной взаимосвязи далее вместе анализируется взгляды ученых на методику финансового планирования и финансового контроля (ввиду их неразрывности).

Среди отечественных ученых одной из наиболее лаконичных и комплексных точек зрения на систему финансового планирования и контроля через установление показателей эффективности и их целевых значений является мнение академика РАЕН Лукасевича И. Я.

На каждом уровне планирование и контроль целевых показателей проводится по-своему.

Цель финансового планирования на стратегическом уровне состоит в том, чтобы посредством разработки соответствующих стратегий определить наиболее приемлемый путь развития предприятия в отношении увеличения его стоимости. [81, с. 223]

Таким образом, этот вид финансового планирования связан с принятием основополагающих решений: привлечение стратегического инвестора, изменение дивидендной политики, реструктуризация источников капитала, выпуск акций и т. п. Степень детализации в таких планах, как правило, незначительна, а значения ключевых показателей задаются в виде индикативных величин.

Академик подчеркивает то, что основной глобальной целью на стратегическом уровне является максимизация стоимости компании. И с этим сложно спорить. Действительно – бизнес является формой приумножения капитала, и собственники начинают дело всегда в расчете на то, чтобы заработать, а доходность бизнеса в конечном счете вытекает в увеличение стоимости самой компании.

Однако сразу отметим, что именно на стратегическом уровне также крайне актуально установление целевых показателей эффективности самого бизнеса с целью определения собственниками и топ - менеджерами той доходности бизнеса (операционной, а не той, которую получают собственники при продаже бизнеса), к

которой компания должна стремиться. Показателями эффективности бизнеса выступают коэффициенты рентабельности (продаж, инвестиций, активов и т. д.). В последующем осуществляется контроль над исполнением данных показателей.

На тактическом уровне (период от 1 до 5 лет) планирования в качестве целевых нормативов по различным аспектам финансовой деятельности предприятия, по мнению академика Лукасевича И. Я., могут быть установлены:

- 1) соотношение долга и собственного капитала (долга и выручки, долга и EBITDA),
- 2) коэффициент дивидендных выплат (или реинвестирования прибыли),
- 3) минимальный уровень различных показателей рентабельности,
- 4) минимальная доля ликвидных активов, обеспечивающих текущую платежеспособность предприятия,
- 5) предельный уровень финансовых рисков для различных видов деятельности и т. п. [81, с. 229]

Текущее финансовое планирование и контроль предприятия осуществляются в непосредственной связи с планированием и контролем его производственной, инвестиционной и коммерческой деятельности. Основным методом на данном уровне является бюджетирование. Основной формой выступают различные виды бюджетов.

Хотя академик Лукасевич И. Я. и связывает уровни планирования через аналогичные последовательные показатели (что очень важно для комплексности и системности методики планирования), он не встраивает в систему финансового планирования инвестиционные проекты компании, несмотря на то, что планирование и контроль по целевым показателям в бизнес-планах имеют свою специфическую систему показателей.

В частности, имеются в виду традиционно рассчитываемые для инвестиционных проектов индекс доходности (PI), чистая дисконтированная стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR), срок окупаемости и т.д. Установление целевых показателей бизнес-планов, их координация с показателями на всех уровнях планирования и оценка выполнения должны

являться обязательными элементами системы финансового планирования и контроля на предприятии.

Также одной из наиболее комплексных точек зрения на методику финансового планирования и контроля через целевые показатели среди отечественных ученых является система профессора О. Б. Веретенниковой.

Согласно мнению уральского ученого ключевые показатели деятельности организации (применяемые для финансового планирования и последующего контроля) устанавливаются по областям управления:

- показатели обеспечения денежным капиталом (потребность в денежном капитале, эффект финансового рычага и т. д.);
- показатели инвестиционной деятельности (NPV, IRR и т. д.);
- показатели управления оборотным капиталом (оборачиваемость запасов, кредиторской и дебиторской задолженности и т. д.);
- показатели управления затратами (себестоимость и пр.);
- показатели формирования и распределения прибыли (уровень и динамика всех видов прибыли, уровень налоговой нагрузки и т. д.);
- показатели управления текущей ликвидностью и платежеспособностью (минимальная потребность в денежных активах и т. д.). [58]

Для каждой из составляющих выработан свой комплекс инструментов. Общее количество показателей достигает двадцати восьми, что крайне усложняет процесс планирования и делает трудоемким процесс финансового контроля по всем данным показателям вместе.

Кроме того, несмотря на комплексность и взаимосвязанность системы показателей профессора О. Б. Веретенниковой, финансовые показатели, установленные высшим руководством организации и спускаемые для исполнения на более низкий уровень управления, зачастую не всегда понятны непосредственным исполнителям этих планов, что ведет к их реализации в неполной мере.

Целесообразно определять целевые показатели не только по объектам управления, но и по уровням, и показатели на иерархически более низких уровнях

должны быть скоординированными с установленными на самом высоком уровне управления.

Причем на более высоком уровне управления должны устанавливаться более общие и основополагающие показатели, а на более низком – более конкретизированные (но являющиеся логическим продолжением стратегических показателей).

Среди иностранных научных школ в теории финансового планирования признанными лидерами являются американская и немецкая школы. Однако, ввиду большей близости российской экономической среды к европейской модели (как в нормативно-правовых, так и в ментальных аспектах), автор работы акцентирует внимание на анализе немецкой теоретической мысли.

Одними их родоначальников и признанных лидеров немецкой научной школы являются Д. Хан и Х. Хунгенберг. По мнению ученых, в условиях конкуренции эффективное функционирование предприятия, а также наиболее полное удовлетворение запросов потребителей достигается при стремлении к максимизации дисконтированного дохода - стоимости капитала или в крайнем случае - к максимизации расчетной прибыли.[109, с. 34].

Как мы видим, при переводе с немецкого произошло определенное смешение понятий (немецкие ученые объединяют увеличение капитала компании или прибыли словосочетанием «максимизация дисконтированного дохода», хотя доход, приведенный к определенному моменту времени, безусловно, подразумевает другое). Однако суть ясна – речь идет о том, что главная цель бизнеса - увеличение капитала и прибыли (что подразумевает увеличение балансовой стоимости организации).

Другое важнейшее условие существования предприятия в конкурентной экономической среде - поддержание его постоянной ликвидности. [109, с. 34]

Помимо абсолютных монетарных целевых показателей создание или уменьшение стоимости можно выявлять и через расчеты относительных показателей, особенно при помощи показателя рентабельности инвестированного капитала (*return on investment - ROI*). Этот показатель получается путем деления

расчетного результата (прибыли) после уплаты налогов и издержек совокупного капитала на инвестированные активы.

В этом случае прирост или уменьшение стоимости проявляется при сопоставлении рентабельности инвестированного капитала (ROI) и средневзвешенных ставок процента (издержек) на собственный и заемный капитал (*weighted average cost of capital, WACC*). Если ROI превышает соответствующие минимальным рыночным ставкам проценты на собственный (акционерный) и заемный капитал, то предприятие создало стоимость, если же нет, то это означает, что стоимость проедена. [109, с. 38]

В целом, немецкие ученые делают акцент на целевых показателях, ориентированных на внутреннюю эффективность компании (рентабельность, прибыльность и т. д.). Однако для собственников бизнеса одним из основных аспектов является повышение стоимости их компании. Таким образом, показатель стоимости компании должен быть среди стратегических при планировании и контроле, тем более что основные исходные данные для его вычисления (показатель прибыли и WACC) в методике Д. Хана и Х. Хунгенберга присутствуют. Положительным моментом является то, что при финансовом планировании рассчитывается качественный показатель эффективности. Ученые предлагают в качестве такового ROI, который позволяет понять, эффективно ли использование активов и насколько окупаются первоначальные инвестиции ежегодно. Для руководства компании это ключевая информация.

В целом, некоторые показатели, предлагаемые учеными, являются сложными для вычисления, а также понимания многими участниками процесса финансового планирования и контроля, да и наличие большого количества устанавливаемых в планах целевых показателей зачастую делает процесс планирования и контроля чрезмерно трудозатратным, а некоторые показатели могут дублировать друг друга либо выполнять схожие функции.

Но излишнее упрощение системы показателей и выработка одного универсального показателя планирования и контроля также не оправдано ввиду необходимости учета многих разноплановых финансовых аспектов в

современных реалиях корпоративного управления с целью эффективности функционирования на конкретных рынках.

Например, всегда необходимо тщательно планировать целевые показатели рентабельности компании, в то же время, не забывая о долговой нагрузке на предприятие или уровне ликвидности. Объединить разноплановые финансовые категории одним универсальным показателем не представляется возможным, хотя попытки в мировой теории и практике предпринимаются (в российской теории широко известной точки зрения по поводу наличия одного универсального целевого показателя планирования нет).

Одной из таких попыток, например, является методика сингапурских финансистов Э. Ли, Дж. Ли и Ч. Ли, где финансовое планирование и контроль базируются преимущественно на анализе и планировании работающего капитала ((Working Capital) = оборотные активы – краткосрочные обязательства). Управление работающим капиталом включает управление денежными потоками, запасами, дебиторской задолженностью и т. д. [173, с. 2] Этот подход представляется автору научной работы достаточно узким и не эффективным.

Резюмируя вышесказанное, автор предлагает собственную комплексную систему показателей, представляющую в совокупности методику финансового планирования и контроля. В данной системе на уровне стратегии, тактики и оперативного планирования устанавливаются соответствующие инструменты, однако два показателя (рентабельность продаж и быстрая ликвидность) присутствуют на всех уровнях, обеспечивая координацию и взаимосвязь.

Подводя итоги по методике финансового планирования и контроля, отметим, что главным является ее логичное выстраивание взаимосвязано по уровням планирования и контроля, соблюдая основополагающие принципы и устанавливая ключевые финансовые показатели на каждом уровне, достижение которых строго контролируется. Результаты контроля являются базой для совершенствования системы и построения новых планов.

2.2 Методика разработки и внедрения системы финансового планирования и контроля на стратегическом и тактическом уровнях управления

Как уже было отмечено в разделе 1.2 исследования, автор остановился на системе финансового планирования, состоящей из 3 уровней: стратегического, тактического и оперативного. Первый уровень представлен стратегией (включающей установление принципов функционирования организации), второй – бизнес-планами инвестиционных проектов, а третий – бюджетами.

Для успешного финансового планирования организации необходимо установление ключевых показателей и их целевых значений, достижение которых впоследствии и контролируется (соответственно, методика финансового планирования и финансового контроля базируется на одинаковых инструментах и, по сути, схожа)

Для стратегического уровня финансового планирования и контроля (в него автор включает совместно выработанную собственниками и менеджментом стратегию) автором предлагаются следующие показатели: стоимость компании, рентабельность продаж, коэффициент срочной (быстрой) ликвидности. Значения показателей устанавливаются конкретно и на определенный момент времени, например, достижение стоимости компании в 1 млрд. долларов США через 7 лет.

Выбор именно этих показателей обусловлен тем, что обычно целями собственников бизнеса являются повышение инвестиционной привлекательности компании (а де-факто, реальной стоимости бизнеса) и ее конкурентоспособности (соответственно, более высокой эффективности (рентабельности) по сравнению с конкурентами). Менеджмент действует в интересах собственников бизнеса, поэтому данные цели справедливы и для него, стратегия разрабатывается совместно.

Среди многообразия показателей рентабельности отобрана именно рентабельность продаж (ROS), равная соотношению чистой прибыли и выручки от реализации продукции (работ, услуг), а не рентабельность активов, капитала и др., так как ключевым для руководства является понимание, какая сумма от

выручки (оборота) в чистом виде остается в распоряжении компании (для распределения в различных формах (на дивиденды, на увеличение денежных средств в обороте и т.д.)). Сравнение показателей рентабельности приведено в таблице 6 (составлена автором).

Таблица 6 – Сравнение основных показателей рентабельности организаций

Показатель	Преимущества	Недостатки	Выводы
Рентабельность активов (Соотношение чистой прибыли и активов)	Позволяет определить эффективность использования имущества предприятия	Не всегда позволяет объективно сравнивать с конкурентами, так как стоимость имущества переоценивается с различной частотой и по разной методике (разными оценщиками) в разных компаниях, что делает не репрезентативным сравнение балансовой стоимости активов, и показателей на их основе, а иной оценки в открытом доступе нет.	Преимущества и недостатки соизмеримы
Рентабельность капитала (Соотношение чистой прибыли и капитала)	Позволяет определить эффективность использования капитала, инвестированного собственниками, и сравнить этот показатель с возможным получением дохода от вложения этих средств в альтернативные активы (ценные бумаги, депозиты, недвижимость т. д.)	Стоимость капитала может быть сформирована десятилетиями (на крупных и давно функционирующих предприятиях), и понимание рентабельности инвестиций компании не даст реальной картины эффективности бизнеса в последнее время	Преимущества и недостатки соизмеримы
Рентабельность продаж (Соотношение чистой прибыли и выручки)	Демонстрирует эффективность операционной деятельности компании, контроля над издержками, совершенство продукции компании; простота расчета; позволяет наиболее объективно сравнивать предприятия отрасли	Не демонстрирует эффективность использования имущества и капитала компании	Совокупность преимуществ и объективность при сравнении показателя с показателем конкурентов на любом промежутке времени перевешивают недостатки и делают данный показатель наиболее удачным

Этот показатель демонстрирует эффективность операционной деятельности компании, контроля над издержками, совершенство продукции компании (рентабельность единицы выпускаемой продукции по сравнению с конкурентами) и т. д. Сравнив рассматриваемый показатель со среднерыночными значениями и проанализировав факторы, снижающие ROS, менеджмент может судить о конкурентоспособности компании и необходимости корректировки стратегии.

Кроме того, ROS может обеспечивать координацию контрольных и плановых мероприятий на всех 3 уровнях управления, так как легок для вычисления и позволяет увидеть эффективность работы компании и построенных ранее планов на всех уровнях управления на данный момент.

Причем измерить рентабельность (для контроля над исполнением планов) можно на любом временном промежутке (и краткосрочном, и долгосрочном), основываясь на официальных показателях финансовой отчетности (которая обычно составляется ежеквартально).

Еще одним плюсом является простота расчета ROS: достаточно иметь на руках отчет о прибылях и убытках за отчетный (отчетные) периоды.

Также ROS присутствует на всех уровнях финансового планирования: собственники и менеджмент этот показатель устанавливают как один из основных индикаторов эффективности бизнеса, далее разрабатываются бизнес-планы, принимая за базу установленную рентабельность продаж и контролируя ее поддержание в ходе реализации инвестиционного проекта. При планировании бюджетов (прежде всего доходов и расходов) установленное соотношение прибыли и доходов также берется за основу.

Для унитарных предприятий данный показатель имеет еще одно преимущество перед другими показателями рентабельности, в частности, показывающими эффективность использования имущества или капитала компании.

Активы большинства унитарных предприятий России - естественных монополий преимущественно формировались десятилетиями, переоценка активов проводилась с различной регулярностью и по различным методикам (различными

оценщиками). Сравнение чистой прибыли с активами или капиталом не дает репрезентативного результата и не позволяет объективно сравнивать предприятие с аналогичными в других муниципальных образованиях РФ и, тем более, за рубежом.

Классическое правило, предписывающее сохранять баланс рентабельности и ликвидности (установление высоких цен может уменьшить скорость оборачиваемости оборотных средств, привести к кассовым разрывам, хотя рентабельность бизнеса и будет высокой) делает необходимым в паре с показателем рентабельности продаж устанавливать и контролировать показатель ликвидности.

Наиболее подходящим, на взгляд автора, является коэффициент быстрой (срочной) ликвидности (*Quick ratio, QR*), который характеризует способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт оборотных активов.

QR сходен с коэффициентом текущей ликвидности, но отличается от него тем, что в состав используемых для его расчета оборотных средств включаются только высоко и средне ликвидные текущие активы (деньги на оперативных счетах, краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность со сроком погашения до 12 месяцев).

К подобным активам не относится незавершенное производство, а также запасы специальных компонентов, материалов и полуфабрикатов, дебиторская задолженность со сроком погашения более 12 месяцев (потенциально с более высоким риском невозврата).

То, что выбран именно данный показатель и он отнесен к стратегически важным, хотя сроки реализации (не относится к денежным средствам на счетах) используемых в расчетах активов меньше 12 месяцев, обусловлено тем, что ликвидность и платежеспособность должна оцениваться наиболее объективно и с учетом наиболее гарантированных источников погашения обязательств.

Конечно, в исключительных случаях, когда специфика предприятия предполагает заключения договоров с отсрочкой погашения задолженности на

срок более 1 года, можно вместо коэффициента срочной ликвидности на стратегическом уровне устанавливать коэффициент текущей ликвидности, но в большинстве отраслей задолженность, не погашенная в течение 1 года, потенциально является проблемной. На истребование такой задолженности может понадобиться продолжительный срок, что может негативно отразиться на платежеспособности, хотя внешне показатель текущей ликвидности будет на приемлемых уровнях.

Источником данных служит бухгалтерский баланс компании аналогично, как для текущей ликвидности, но в составе активов не учитываются материально-производственные запасы, так как при их вынужденной реализации убытки будут максимальными среди всех оборотных средств. Формула расчета коэффициента представлена ниже:

$$K_{\text{бл}} = (\text{ДЗ до 12 мес.} + \text{КФВ} + \text{ДС}) / (\text{КЗиК} + \text{КЗ} + \text{ПКО}), \quad (2)$$

где ДЗ до 12 мес. – Дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев,

КФВ – краткосрочные финансовые вложения,

ДС – денежные средства,

КЗиК – краткосрочные займы и кредиты,

КЗ – кредиторская задолженность,

ПКО – прочие краткосрочные обязательства.

Это один из важных финансовых коэффициентов, который показывает, какая часть краткосрочных обязательств компании может быть немедленно погашена за счет средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам с дебиторами. Чем выше показатель, тем лучше платежеспособность предприятия. Нормальным считается значение коэффициента более 0,8 (некоторые аналитики считают оптимальным значением коэффициента 0,6-1,0) что означает, что денежные средства и предстоящие

поступления от текущей деятельности должны покрывать текущие долги организации.

Для повышения уровня срочной ликвидности организациям следует принимать меры, направленные на рост собственных оборотных средств и привлечение долгосрочных кредитов и займов. С другой стороны, установление значения более 3 предполагает нерациональную структуру капитала, что может быть связано с медленной оборачиваемостью средств, вложенных в запасы, ростом дебиторской задолженности.

Данный коэффициент является оптимальным среди коэффициентов ликвидности, так как в отличие от коэффициента текущей ликвидности (наиболее популярного среди показателей ликвидности) не учитывает малоликвидные и высокорискованные текущие активы, такие, например, как дебиторская задолженность со сроком погашения более 12 месяцев (и риск невозврата значителен, так как сложно спрогнозировать, каково будет финансовое состояние контрагента через год, и пользование услугами факторинговых компаний в данном случае будет крайне дорогим).

Также QR выгодно отличается от коэффициента абсолютной ликвидности со стратегической точки зрения, так как учитывается в качестве ресурсов для погашения текущей задолженности более широкий круг ликвидных активов, чем только денежные средства и краткосрочные ценные бумаги в случае абсолютной ликвидности.

Что касается оценки стоимости компании, среди многообразия формул более точной и эффективной, на взгляд автора, является соотношение реальной чистой прибыли (а не заниженной (официальной) для целей оптимизации налогообложения, как это часто бывает в российской практике) компании и средней стоимости капитала (WACC).

Преимущество перед методикой, где, например, вместо чистой прибыли в расчетах применяется EBITDA в том, что чистая прибыль - более объективный и конечный показатель, демонстрирующий реальный результат деятельности предприятия. Величина EBITDA скрывает в себе реальные процентные

отчисления, например, которые могут «съедать» большую часть реального дохода компании при высокой долговой нагрузке.

Планирование стоимости компании на основе одного показателя (а не на основе распространенного среди оценщиков подхода на основе 2-3 методик и получения на основе коэффициентов средневзвешенной стоимости) более оправдано с точки зрения трудозатрат и эффекта.

Эффективность данных показателей сопоставима, а определение планового показателя стоимости компании путем оценки разными способами, определения веса данных значений (что, зачастую, провести объективно проблематично, тем более – на будущее), и выявления его взвешенного значения намного трудозатратнее и сложнее, чем анализ факторов и тенденций, влияющих на чистую прибыль и стоимость капитала в будущем, установление планового показателя их соотношения.

Два показателя (ROS и QR) из трех, устанавливаемых на стратегическом уровне, присутствуют в рамках финансового планирования на всех уровнях. Таким образом, обеспечивается скоординированность планирования.

Ключевые показатели финансового планирования и контроля для бизнес-планов (тактический уровень) автором определены как индекс рентабельности инвестиций (PI) для отбора реализовываемых проектов и расположения инвестиционных проектов в таблице приоритетности реализации; ранее не рассматриваемый учеными показатель - индекс накопленного покрытия инвестиций в проект, равный отношению накопленного чистого результирующего денежного потока к первоначальным инвестициям на определенном промежутке времени; а также показатели рентабельности продаж и быстрой ликвидности (на операционной стадии проекта).

Индекс рентабельности инвестиций (PI), равный соотношению суммы чистого дисконтированного результирующего денежного потока от проекта к первоначальным инвестициям, позволяет отобрать реализовываемые проекты и ранжировать их по приоритетности реализации.

Если показатель > 1 - проект целесообразно реализовывать.

В принципе, после расчета PI, показатели NPV, IRR и срока окупаемости носят скорее информационный характер и на принятие решения о реализации проекта значительного влияния не оказывают. Поэтому, автор, хотя и подчеркивает важность данных показателей, но к ключевым относит только показатель рентабельности инвестиций (PI), и, конечно же, расчет денежных потоков (который производится для расчета PI).

По общему правилу, приоритетность реализации инвестиционных проектов расставляется по уровню PI, от высокого к низкому.

Кроме того, при сопоставлении PI проектов необходимо сравнивать не абсолютное значение показателя, а приведенное к среднегодовому выражению (PI, деленный на количество лет реализации проекта). Сроки инвестиционных проектов обычно различаются, соответственно и PI в базовом виде рассчитывается на разный период, что не позволяет объективно сравнить проекты с разными периодами реализации и равномерностью денежных потоков. Поэтому среднегодовое значение дает сопоставимое выражение доходности, не подверженное влиянию различий в поступлениях денежных потоков при функционировании проекта и общего срока проекта.

Например, значение индекса рентабельности инвестиций одного проекта равно 2, срок реализации – 8 лет, а у другого – 3 и 15 лет соответственно. Приводя значение PI к среднегодовому выражению получаем, что у первого проекта оно равно 0,25, а у второго равняется 0,2. Соответственно, первый проект с инвестиционной точки зрения более привлекателен, хотя абсолютное значение PI у второго проекта выше.

Однако важно учитывать масштаб проекта и способность компании без ущерба операционной деятельности и угрозы банкротства реализовать его.

Самый доходный с точки зрения PI проект может находиться на инвестиционной фазе (проектирование, строительство и ввод в эксплуатацию) 3-5 лет, не принося положительных денежных потоков, а лишь потребляя финансовые ресурсы существующего бизнеса - донора (как собственные, так и заемные/привлеченные средства), увеличивать долговую нагрузку.

Для контроля над ситуацией и недопущения рисков банкротства существующего бизнеса по ходу реализации нового инвестиционного проекта рассчитываются прогнозные показатели долговой нагрузки.

Для оценки реальной нагрузки целесообразно сравнивать долг как с показателями функционирования бизнеса, прибыли (для понимания способности обслуживать долг исходя из деятельности компании), так и с размерами имущества организации (для соизмерения долга с размерами компании и понимания способности его погасить за счет продажи части имущества компании в экстренной ситуации для избежания банкротства).

В связи с этим, автор работы предлагает остановиться на коэффициенте долговой нагрузки ($\text{Долг} / \text{EBITDA}$) и соотношении долга и чистых активов ($\text{Долг} / \text{СЧА}$) при финансовом планировании и контроле.

Выбор первого показателя обусловлен тем, что целесообразно брать прибыль до уплаты процентов и амортизационных отчислений, так как именно эта сумма (а не только чистая прибыль или иной показатель) наиболее объективно демонстрирует совокупный объем средств в распоряжении предприятия, за счет которого оно может обслуживать долг (как тело, так и проценты).

Второй показатель наиболее репрезентативен ввиду того, что наиболее объективно сравнивать долг с собственным капиталом, так как именно на капитал можно всегда рассчитывать как наиболее надежный источник погашения задолженности. Также в случае переоценки заложенного имущества предприятия в меньшую сторону всегда должна быть «подушка безопасности» из собственных средств (чистых активов) на случаи увеличения объема заложенного имущества или погашения задолженности. Кроме того, сравнение долга с СЧА показывает размер «кредитного плеча» организации (сколько заёмных ресурсов приходится на 1 единицу собственных средств).

Нормативные значения данных показателей по методике многих крупных консалтинговых компаний, Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР) расположены на уровне 2,0–2,5 и не более 1 соответственно. Эти показатели

позволяют ограничить риск неплатежеспособности компании в ходе реализации проектов.

Долг в данных формулах в российских реалиях формируется из всех долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов, хотя в зарубежной практике при расчете коэффициентов для проектов обычно за долг принимается только долгосрочные. Но в России часто инвестиционные проекты финансируются и рефинансируются за счет «коротких» денег.

Если реализация инвестиционного проекта (хоть и сверхдоходного на операционной стадии) на инвестиционной стадии значительно нарушает вышеприведенные ковенанты - от его реализации на данном этапе необходимо отказаться, так как компания может не дожить до запуска данного проекта в стадию операционного функционирования.

В таком случае необходимо проанализировать следующие по рентабельности вложений проекты на предмет обоснованности и инвестиционной безопасности их реализации, реализовать их, и потом, с учетом возросших денежных потоков от реализованных проектов приступить к реализации масштабного инвестиционного проекта, когда ковенанты в ходе его реализации будут оставаться в нормативных пределах.

Кроме того, на данном уровне важно планирование и контроль такого показателя, как индекс накопленного покрытия инвестиций в проект, равного отношению накопленного чистого дисконтированного результирующего денежного потока к первоначальным инвестициям на определенном промежутке времени:

$$\text{Индекс н.п.и.} = \frac{\text{Накопленный чистый дисконт. результир. д. п.}}{\text{Сумма первоначальных инвестиций}} \quad (2)$$

Важность финансового планирования данного показателя состоит в том, что он позволяет контролировать ход реализации проекта и не допускать отклонения фактических вложений от плановых.

Практическая реализация рассматриваемого показателя приведена в разделе 3.3 исследования по инвестиционному проекту запуска нового комплекса оборудования для производства узлов и запасных частей к буровым установкам, реализуемому на ЗАО «Уралмаш - Буровое оборудование».

На стадии контроля схема применения рассматриваемого показателя следующая: например, после первого квартала вместо запланированного значения индекса накопленного покрытия инвестиций в $-0,1$ (в проект вложено 10 % от полного объема запланированных инвестиций, дисконтированные денежные потоки в числителе берутся со знаком плюс или минус в зависимости от того, входящий или исходящий поток, в знаменателе показатель первоначальных инвестиций берется по модулю) показатель получился в $-0,15$. Форма – пример приведена в таблице 7.

Таблица 7 – Форма для планирования и контроля над Индексом накопленного покрытия инвестиций

Год	1-й год				2-й год				3-й год
Квартал	1	2	3	4	1	2	3	4	1 ...
План. значение	- 0,1	-0,3	-0,6	-1	-1	-0,9	-0,8	-0,7	-0,6
Факт. значение	-0,15	...	...	...					

Тогда, оценивается объем проделанной работы - если объем выполненных работ равен запланированному в первом квартале (а не превышает его на те же 50 %), а смета на 50 % превзошла запланированные показатели, то проводится анализ причин отклонений.

Важно в данном случае проанализировать индексы цен производителей на соответствующее материалы и услуги, использованные в данном периоде (на сайте Федеральной службы государственной статистики [167] в разделе цены приведены соответствующие значения индексов). Если соответствующих индексов нет (в случае уникальных проектов), можно использовать индекс потребительских цен. Безусловно, необходимо понять насколько эффективно

работала команда проекта и подрядчики (с соответствующими отстранениями при выявлении нарушений).

На стадии финансового контроля над реализацией инвестиционных проектов автор предлагает разбивать проект на отчетные квартальные этапы. Выбор данного промежутка обусловлен тем, что 3 месяца достаточны для проведения подробной оценки проделанной за этот период работы, а также не столь продолжительны, чтобы, например, при наличии резко негативных тенденций по ходу реализации проекта нанести существенный ущерб бизнесу - донору.

Таким образом, при разбивке проекта на квартальные интервалы с соответствующим планом - графиком работ и финансовыми параметрами на стадии контроля помимо план - факт анализа по данным финансовым показателям необходимо проводить анализ отклонений индекса накопленного покрытия инвестиций в проект.

Главное по фактическим результатам данного периода пересчитать PI, а также прогнозные коэффициенты Долг/EBITDA и Долг/СЧА и если отклонения столь значительны, что PI становится <1 (проект не эффективен) или прогнозные ковенанты будут нарушены, то целесообразно рассмотреть вопрос отказа от проекта, если не могут быть выработаны мероприятия по исправлению ситуации, даже несмотря на то, что проект уже находится на стадии реализации.

Также при изменении вводных в течение инвестиционного этапа по доходной части проекта на операционном этапе (изменение перспектив рынков на основе отраслевых обзоров крупных мировых рейтинговых (Moody's, Fitch, S&P), консалтинговых (McKinsey, Ernst&Young, PriceWaterhouseCoopers, KPMG, Deloitte и т.д.) и инвестиционных компаний и банков (Morgan Stanley, Citi и т.д.), а также российских аналогов (Strategy Partners, Эксперт, Сбербанк, ВТБ, Тройка Диалог, БКС, Финам и т.д.)), собственных оценок аналитиков, цен на биржах на базисные активы готовой продукции на долгосрочный период и т.д.) могут быть пересмотрены на основе принципа профессионального скептицизма базисный

маркетинговый и экономический сценарий и должны быть пересчитаны также показатели планируемого ROS и QR.

Они также могут измениться в худшую сторону и не соответствовать установленным на стратегическом уровне значениям данных показателей рентабельности и ликвидности. Это может служить еще одним аргументом остановки реализации инвестиционного проекта на данном этапе либо окончательно, либо до изменения макроэкономической ситуации в лучшую сторону (удовлетворения критериям по ROS и QR).

Что касается внешних источников получения информации, то они должны соответствовать следующим критериям:

- 1) Положительная деловая репутация данной компании (консалтера, банка и т.д.)
- 2) Значимая доля рынка и уважаемое среди экспертов мнение.
- 3) Опыт консультирования и выпуска отраслевых обзоров более 5 лет в целом, и более 2 лет – по тому рынку, на который нацеливается инвестиционный проект.

Безусловно, мнение данных компаний очень весомо (хотя они и не несут ответственности за него и иногда ошибаются), но важную роль также должна сыграть позиция сотрудника организации, ответственного за контроль, на основе данных прогнозов. Симбиоз отраслевых обзоров и заключения внутреннего эксперта и должен стать основой рекомендации для руководителя для принятия решения по судьбе инвестиционного проекта.

2.3 Методика разработки и внедрения системы финансового планирования и контроля на оперативном уровне управления

На оперативном уровне (на уровне бюджетов) надо уделять особое внимание финансовому планированию и контролю результирующего денежного потока (рассчитанного на основе кассового метода) на период до года. Денежные

потоки надо обособленно рассчитывать по инвестиционной, финансовой и операционной составляющим деятельности компании.

Именно кассовые разрывы в будущем представляют собой существенный риск, а запланированный показатель быстрой ликвидности (рассчитанный из показателей, полученных методом начисления) не гарантирует надлежащего движения денежных средств и отсутствия кассовых разрывов в каждом отрезке времени планируемого периода.

Поэтому на оперативном уровне необходимо учитывать и закладывать как показатель QR (утвержденный на стратегическом уровне), так и планировать и контролировать денежные потоки, причем таким образом, чтобы избежать кассовых разрывов.

Помимо того, что основой для составления бюджетов будут являться утвержденные на уровне высшего руководства показатели ROS и QR, а также бизнес-планы, важными планируемыми показателями бюджетов будут размеры активов на конец периода, выручка и чистая прибыль за период, себестоимость, остатки денежных средств от основной, инвестиционной и финансовой деятельности.

Принципиальным моментом является анализ отклонений фактических значений бюджетов и плановых (нормативных) и принятие соответствующих решений. В целом, при выявлении отклонений фактических показателей от плановых или нормативных существенными являются отклонения, превышающие 5 % от плановых (нормативных) показателей.

Это обусловлено тем, что отклонения менее 5 % - нормальная практика. Невозможно спрогнозировать и спланировать влияние тех или иных внешних и внутренних факторов на 100 %. Соответственно, точное выполнение планов – явление редкое в современной корпоративной практике, тем более в условиях повышения уровня неопределённости внешней среды в последние годы (как в России, так и за рубежом).

Порог нематериальности в 5 % часто используется в практике крупнейших аудиторско - консалтинговых компаний мира, таких как Ernst&Young, KPMG, и

т.д. При отлаженной системе планирования можно с уверенностью в 95 % говорить о реализации намеченных планов, что вполне приемлемо при допущении, что с точностью в 100 % невозможно выполнить никакой план в условиях современной переменчивости влияющих на фирму факторов.

Отклонения в меньшем объеме анализировать зачастую бессмысленно, так как трудозатраты на анализ всех причин небольших отклонений фактических показателей от плановых высоки, а положительный эффект от данных действий обычно незначительный.

Также дополнительно можно установить меньший (чем 5 % по модулю) анализируемый порог отклонений для самых существенных и крупных в денежном выражении показателей, например, показателей, связанных с выручкой от продаж.

Авторская методика финансового планирования и контроля в основе своей комплексна (представлена взаимосвязано на всех уровнях управления), объективна (используются только наиболее объективные показатели) и точна (устанавливаются конкретные значения определённых показателей на планируемый период времени). Эти три параметра вместе и являются основой, а также преимуществами авторской методики в сравнении с уже существующими.

Набор планируемых и контролируемых показателей авторской методики в целом приведен в таблице 8.

Еще раз повторимся, что авторская методика финансового контроля выстраивается на основе методики финансового планирования, и эти две категории тесно взаимосвязаны.

Имеется в виду то, что на этапе финансового планирования определяется перечень ключевых показателей и их значения, а на этапе контроля – выполнение этих же показателей и контролируется, выявляются причины отклонений фактических значений от плановых, корректируются планы и методы руководства.

То, что два показателя (ROS и QR) присутствуют на всех уровнях, в том числе, обеспечивает скоординированность системы и сквозной контроль.

Таблица 8 – Ключевые показатели финансового планирования и контроля

Уровень финансового планирования и контроля	Перечень ключевых показателей финансового планирования и контроля
Стратегический	стоимость компании, рентабельность продаж (ROS), коэффициент срочной (быстрой) ликвидности (QR)
Тактический (Бизнес-планирование)	рентабельность инвестиций (PI), индекс накопленного покрытия инвестиций в проект, ROS, QR, коэффициент долговой нагрузки (Долг/EBITDA) и соотношение долга к чистым активам
Оперативный (Бюджетирование)	результатирующий денежный поток (рассчитанный на основе кассового метода), ROS, QR, размеры активов на конец периода, выручка и чистая прибыль за период, себестоимость, остатки денежных средств от основной, инвестиционной и финансовой деятельности

Подводя итоги, отметим, что в мировой теории финансового планирования и контроля существует множество точек зрения на методику, однако ее основным элементом должно являться определение целевых значений отобранных финансовых индикаторов и отслеживание их достижения на этапе финансового контроля.

В работе автор также хочет отметить такое современное экономическое понятие, как финансовый контроллинг, представляющий собой систему, объединяющую финансовое планирование, контроль (являющиеся объектами исследования данной научной работы) и информационное обеспечение (не рассматриваемое в данной работе), обеспечивающую их координацию, а также взаимосвязанность уровней внутри данных систем.

Необходимо отметить, что финансовое планирование обособлено (без надлежащего контроля и информационного обеспечения) не обеспечивает достижения целей организации, поэтому на предприятии необходимо внедрять сразу систему финансового контроллинга, так как только она позволяет более эффективно управлять компанией.

Для более полного понимания содержания финансового контроллинга рассмотрим сущность и историю развития понятия контроллинга.

1. Первые упоминания данного термина появились в XV в. При дворе английского короля имелась должность с названием «countrollow», в задачи которой входили документирование и контроль денежных и товарных потоков.

2. В 1778 г. законодательно учреждено государственное ведомство США под названием «Controller, Auditor, Treasurer and six Commissionens of Accounts», которое управляло государственным имуществом (хозяйством) и контролировало движение и использование средств.

3. В современном значении «контроллинг» возник в конце 19 века. В компании «Atchison, Topeka and Santa Fe Railroad» контроллинг был использован преимущественно для решения финансово-экономических задач, управления финансовыми потоками инвестиционного характера.

4. В 1892 г. компания «General Electric» первая из индустриальных предприятий вводит должность контроллера.

5. Значительное влияние на развитие контроллинга и его внедрение на предприятиях оказал мировой экономический кризис 1930-х гг. Депрессия в экономике повлияла на осознание того, что руководство предприятием неизбежно связано с усилением внимания к планированию и учету.

Важной вехой в развитии контроллинга явилась организация в 1931 г. под влиянием экономического кризиса института профессиональных контроллеров – «Controllers Institute of America» (с 1962 г. переименован в «Financial Executive Institute (FEI)»). В 1934 г. создан журнал «The Controller» (в настоящее время – «The Financial Executive»), а с 1944 г. существует исследовательский институт «Controllershship Foundation» (в настоящее время – Financial Executives Research Foundation). [45, 51, 124, 146]

Основной причиной появления контроллинга в экономической литературе называют, прежде всего, промышленный рост в США в конце XIX - начале XX вв., который вызвал усложнение процессов планирования и появление новых подходов к нему. Развитие американской промышленности, беспрецедентный рост размеров отдельных предприятий и сложности производств повлекли за собой необходимость улучшения методов управления, что в свою очередь

потребовало адекватных и научно обоснованных методов производственного учета и более точного финансового контроля. [110, с.109]

6. В Европу контроллинг в современном понимании пришел из США в послевоенный период в рамках американской экономической экспансии, и в современном понимании контроллинг как концепция управления получил наибольшее развитие в Германии.

Дальнейшее развитие контроллинга носило двойственный характер, что проявилось в становлении двух независимых направлений в контроллинге: англосаксонского (Американского) и европейского (Германского). Между этими подходами существуют различия не только концептуального, но и терминологического характера. Подробно на них останавливаться не будем.

Создание институциональных образований контроллинга позитивно отразилось на практической работе германских предприятий, а дискуссия о необходимости внедрения контроллинга давно завершилась – более 90 % крупных немецких предприятий (свыше 5000 занятых) уже в 1974 г. располагали обособленным подразделением контроллинга.

Анализируя роль контроллинга в системе управления предприятием, отметим, что, по мнению немецкого ученого Д. Хана согласно современному подходу контроллинг может интерпретироваться как информационное обеспечение ориентированного на результат управления предприятием. Задачи контроллинга, следовательно, состоят в том, чтобы путем подготовки и предоставления необходимой управленческой информации ориентировать руководство на принятие решений и необходимые действия.

Позиция Д. Хана представлена на рисунке 10. Как видно из схемы, контроллинг охватывает все уровни управления предприятием (от собственников бизнеса до исполнителей планов и задач на самом низком уровне) и обеспечивает их взаимосвязанность.

Данная позиция акцентирует внимание контроллинга преимущественно на этапах планирования, регулирования и контроля в рамках управления

предприятием. С этапом реализации, по мнению Д. Хана, контроллинг связан не напрямую, а через взаимосвязь регулирования и контроля.

Однако основой успешной деятельности компании является правильная реализация намеченных планов, и именно на данном этапе управления контроллинг должен играть свою главную роль.

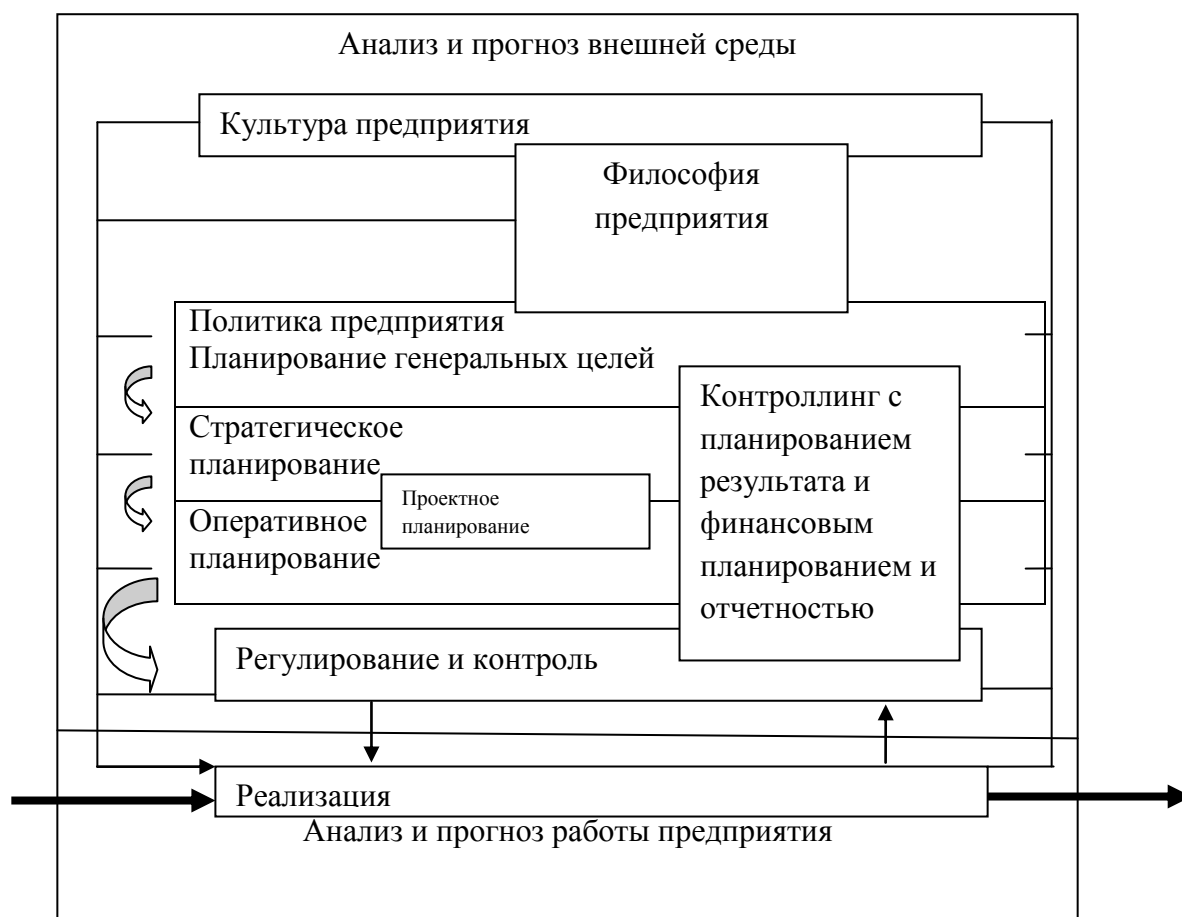


Рисунок 10 – Контроллинг в рамках управленческих задач предприятия [110, с. 109]

Рассматриваемая категория охватывает напрямую этап исполнения и осуществляет анализ текущего состояния предприятия, подготовку рекомендаций для действий менеджера в тех или иных ситуациях (в рамках реализации целей и задач, установленных собственниками), текущий контроль над выполнением стратегических и оперативных планов.

Контроллер и менеджер (собственник) выступают в связке: контроллер обеспечивает поддержку принятию управленческих решений руководителем.

Развивая мысль Д. Хана, необходимо сказать, что процесс управления является двухсоставным бизнес-процессом, реализуемым симбиозом руководителя и контроллера.

Контроллер анализирует внешнюю и внутреннюю среду, влияющие факторы, имеющиеся ресурсы, готовит проекты необходимых решений и планов с обоснованиями, а также оценивает степень выполнения стратегических и оперативных планов, предлагает механизмы усовершенствования методологии управления, а руководитель (имеются в виду соответствующие собственники и менеджеры) непосредственно устанавливает цели, принимает решения и реализовывает планы.

Резюмируя вышесказанное, автор работы определил свою точку зрения на роль контроллинга в системе корпоративного управления.

При понимании роли контроллинга необходимо подчеркнуть, что контроллинг придает уникальность процессу управления предприятием, как единственному двухканальному процессу (за счет связки руководитель (как собственник, так и менеджер) - контроллер).

Также, помимо анализа, информационного обеспечения, планирования и контроля рассматриваемая категория акцентирует внимание на корректировке методики руководства компанией (при возникновении такой необходимости), а также учете психологических аспектов при управлении (рассмотрены подробно далее в исследовании).

Два взаимосвязанных канала управления - это канал руководителей (олицетворяется собственниками, директорами и другими руководителями) и канал сопровождения (контроллинга), обеспечивающий первый канал «инструкциями к действию», отслеживающий точность выполнения планов и оказывающий психологическую поддержку.

Более подробно авторское видение роли контроллинга представлено на рисунке 11. Контроллинг охватывает все уровни и этапы управления и является неотъемлемой частью процесса руководства предприятием.

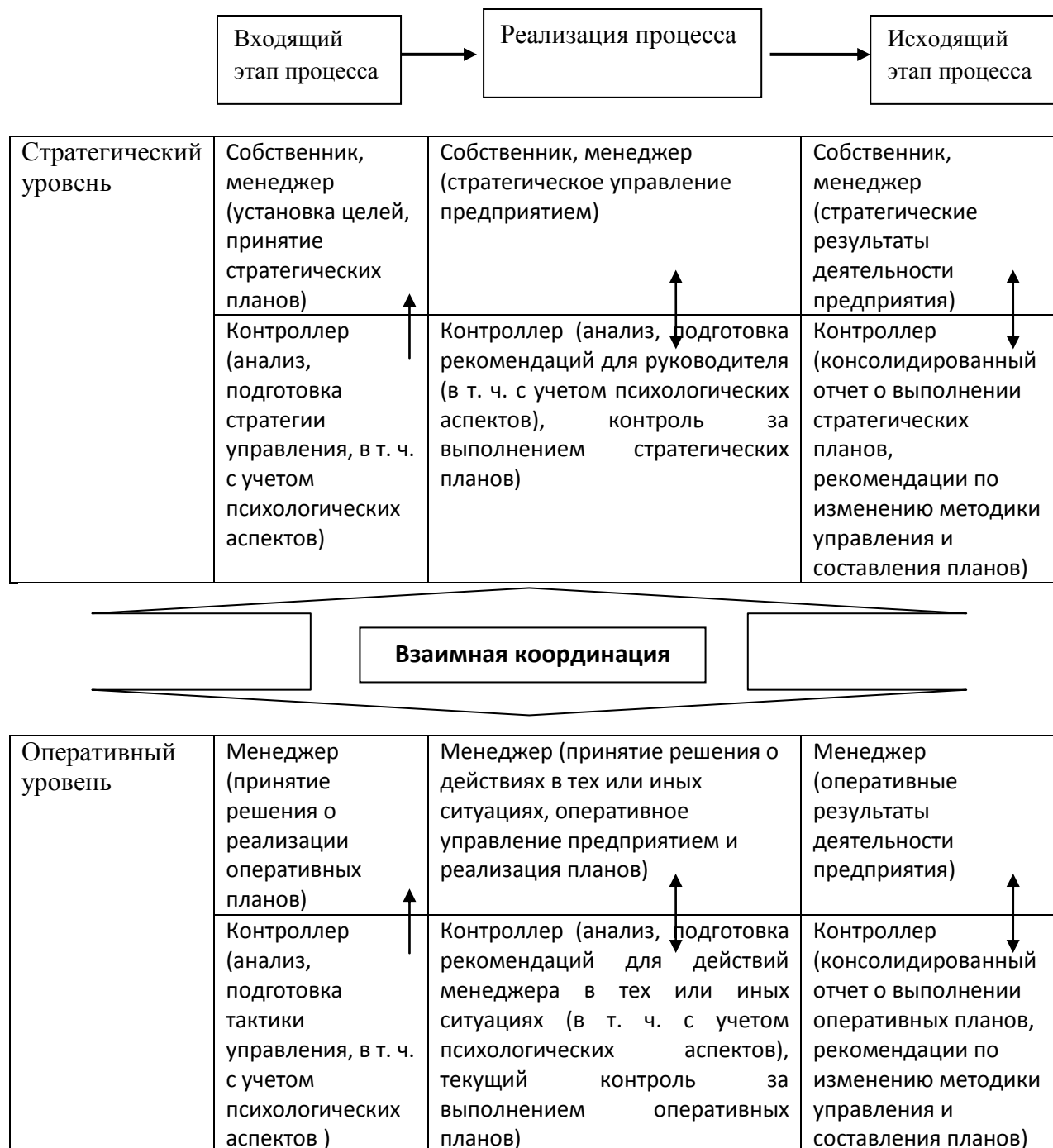


Рисунок 11 – Контроллинг в системе управления организацией

Главным в связке руководитель - контроллер, как уже говорилось выше, выступает руководитель. Он формирует запросы на информацию и за ним же окончательное решение, на основе информации, предоставленной контроллером, - какое управленческое решение принять и реализовать (а, следовательно, и ответственность за эти действия).

Подводя итоги, отметим, что нет единого мнения о роли контроллинга в системе руководства хозяйствующими субъектами со стороны ведущих мировых ученых, но в целом можно говорить о том, что контроллинг охватывает все уровни управления, сопровождает его на протяжении цикла достижения целей предприятия и придает уникальность управлению, как процессу, имеющему два взаимосвязанных канала реализации.

Что касается такой функциональной области контроллинга, как финансовый контроллинг, то в связи с достаточно продолжительным периодом развития категории контроллинга, национальными особенностями развития корпоративного управления, законодательства, а также различием мнений ученых разных стран, не существует единого определения финансового контроллинга.

Один из основоположников немецкой школы контроллинга Д. Хан говорит о том, что «контроллинг (в том числе финансовый) содействует достижению главной стоимостной (монетарной) цели предприятия - оптимизации финансового результата через максимизацию прибыли и ценности капитала при гарантированной ликвидности» [110, с. 112].

Отсюда определение контроллинга – «информационное обеспечение ориентированного на результат управления предприятием», а концепцию контроллинга можно определить как «совокупность целей, задач, инструментов, субъектов и организационных структур» [110, с. 108]

Однако контроллинг, по мнению автора исследования, является комплексной и системной категорией, представляющей собой определенную взаимосвязанную совокупность действий, бизнес-процесс.

Начало данного бизнес-процесса связано с оценкой текущей ситуации, постановкой целей и разработкой планов компании, далее идет этап реализации и результат (связанный с оценкой эффективности действующей системы управления и выполнения планов, изменением подходов к составлению планов и управлению компанией с целью повышения качества и результативности деятельности).

Лишь бизнес-процесс, обеспечивающий быстрое реагирование на изменение внешней и внутренней среды и изменяющий поведение фирмы для достижения целей компании, способен привести ее к поставленным целям.

По мнению другого известного немецкого ученого А. Дайле «контроллер заботится о том, чтобы каждый мог контролировать себя сам в процессе достижения поставленных руководством фирмы целей, прежде всего цели по прибыли» [45, с. 14]. Контроллинг же предстает в виде сравнений плановых и фактических показателей.

Близок мнению немецких ученых взгляд чешского эксперта Ф. Фрайберга, однако, при определении цели финансового контроллинга он смещает акцент от обеспечения высоких финансовых результатов (что естественно для любой коммерческой организации) к обеспечению ликвидности организации на любом промежутке функционирования, что является достаточно спорной точкой зрения.

По мнению Ф. Фрайберга, финансовый контроллинг – подсистема контроллинга предприятия, цель которой состоит в обеспечении ликвидности (финансового равновесия) предприятия. Функциональность финансового контроллинга, так же как и общего контроллинга предприятия, определяется качеством используемых инструментов, т.е. методов и приемов, составлением механизмов планирования и контроля, а также качеством информационных систем [162, с. 13].

Что касается функций финансового контроллинга, то основной, по мнению рассмотренных зарубежных ученых, является координирующая функция.

Говоря о том, что главной функцией финансового контроллинга является координация составляющих системы управления, нельзя не учитывать, что координация обособленно не может служить залогом эффективного руководства предприятием. Совершенствование системы планирования и контроля (как составляющих системы управления), повышение ее эффективности обеспечивается за счет реализации другой функции контроллинга – корректирующей, о которой автор расскажет подробнее чуть позже в данном разделе.

Российские ученые стали активно изучать вопросы контроллинга в начале 90-х годов XX века в связи со сменой экономической парадигмы государства и актуализации знаний в сфере контроллинга.

В основном, отечественные ученые сходятся во мнении, что финансовый контроллинг ориентирован на долгосрочные цели организации и включает в себя финансовое планирование, контроль и информационное обеспечение. Основной функцией контроллинга признается координирующая (как и у зарубежных авторов).

Так, по мнению российских экспертов в области контроллинга А. М. Карминского и С. Г. Фалько «контроллинг – это и философия, и образ мышления руководителей, ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия в долгосрочной перспективе» [63, с. 8].

По мнению А. М. Карминского и С. Г. Фалько, в соответствии со своей сервисной функцией в сфере финансового управления предприятием финансовый контроллинг обеспечивает:

- участие в формировании специфических для предприятия источников финансирования, стратегий финансирования и мероприятий по финансированию с учетом всех планов;
- составление укрупненных планов-балансов и отчетов о прибылях и убытках, участие в формировании долго- и краткосрочных финансовых планов;
- текущий контроль за исполнением плана и контроль важнейших финансовых показателей;
- составление финансовых сообщений по анализу отклонений и разработку предложений по управленческим мероприятиям [63, с. 98].

Также обоснованной представляется точка зрения коллектива уральских ученых под руководством А. А. Куклина: финансовый контроллинг – это функция финансового управления организацией, которая была делегирована финансовым менеджментом с целью наиболее эффективного ее выполнения. Он включает в себя разработку, внедрение и постоянное совершенствование инструментов финансового планирования и контроля, а также обеспечение своевременного и

полного сбора информации, необходимой для оптимального функционирования данных инструментов. Финансовый контроллинг также отвечает за координацию всех подсистем управления и их ориентацию на достижение целей организации [74, с. 21].

Однако, главная функция финансового контроллинга, по мнению автора исследования состоит именно в корректировке методов управления и перспективных планов на основе результатов контроля. Другие функции финансового контроля не являются конечными, и непосредственно не обеспечивают усовершенствования управления организации, а, в конечном счете – повышение финансовых результатов.

Наиболее важно не скоординировать составляющие системы управления при планировании и контроле или провести анализ отклонений фактических и плановых результатов, а на основе анализа отклонений принять решение по изменению методики управления компанией для повышения ее эффективности, адаптации к изменяющимся внешним условиям и реализовать его.

Корректирующая функция, как замыкающая процесс финансового контроллинга и запускающая цикл снова наиболее сильно среди функций финансового контроллинга оказывает влияние на ее эффективность как системы.

Данная функция обеспечивает оперативное реагирование на стремительно меняющиеся внешние условия и обеспечивает устойчивое функционирование компании в ней. Поэтому роль корректирующей функции необходимо подчеркнуть.

Многие российские компании пострадали в период финансового кризиса 2007-2009 годов из-за того, что не оперативно отреагировали на изменения на мировом рынке кредитных ресурсов.

Негативные явления в американской экономике (основоположнице рассматриваемого кризиса) начались еще в 2007 году с ряда дефолтов на рынке ипотечных ценных бумаг. Это привело к крупным убыткам в банковской системе и даже банкротству одного из грандов мировой финансовой системы – банка Lehman Brothers, резкому падению доверия участников рынка друг к другу и

росту спросу на кредитные ресурсы для покрытия убытков (а, следовательно, и ставок по кредитам).

Финансовая сфера глобальна, и кризис быстро распространился на европейскую банковскую систему, в которой активно заимствовали и рефинансировали кредиты крупные российские компании и банки.

В конце 2007 года российским компаниям уже можно было пересматривать стратегию привлечения и управления уже полученными кредитными ресурсами, сокращать долговую нагрузку, пролонгировать краткосрочные кредиты, пока рынок еще позволял. Но практически ни одна крупная российская компания или банк не стали этого делать, пока в середине 2008 года мировой финансовый кризис не поразил Россию, поставив многие благополучные в конце 2007 года предприятия на грань банкротства.

И если бы не помощь государства (обладающего на тот момент значительными ресурсами), большинство предприятий и банков не удалось бы сохранить или они бы перешли иностранным собственникам.

Таким образом, если бы в российских компаниях и банках эффективно функционировали службы финансового контроллинга (а во многих их вообще не было и до сих пор нет), стратегия управления кредитными ресурсами в каждом из них была бы пересмотрена еще в 2007 г., и компании и банки более «мягко» вошли в кризис и, скорее всего, вышли бы без помощи государства.

То же самое можно сказать, например, про планирование сбыта и цен на продукцию. Многие предприятия были не готовы к резкому снижению цен на их продукцию и объема продаж в натуральном выражении (это касается и металлургического, и нефтегазового секторов, и рынка недвижимости и т. д.). Службы контроллинга должны были оперативно рекомендовать снижать расходы в соответствии с новыми условиями. Но лишь в конце 2008 г. компании начали реагировать на кризис, причем резко (сокращениями штатов, закрытием филиалов, снижением закупочных цен и т. д.)

Многие ученые в сфере управления (в том числе и рассмотренные в работе) в своих исследованиях не рассматривают психологические аспекты процесса

управления в целом, и контроллинга, в частности. Однако данные аспекты, по мнению автора исследования, важны для целостного понимания финансового контроллинга.

Ученые, рассматривающие контроллинг персонала (Каймакова М. В., Одегов Ю. Г. и другие), ассоциируют его преимущественно с анализом и планированием чисто количественных показателей. Контроллинг, на их взгляд, распространяется на сферу управления персоналом и ее интеграцию с другими функциональными областями контроллинга. Психологические аспекты управления и их взаимосвязь с финансовым контроллингом не рассматриваются.

Однако при осуществлении финансового контроллинга, как процесса, замыкающего весь процесс контроллинга и дающего экономическое обоснование мероприятий на предприятии, пренебрегать ими (сопутствующими из всех функциональных областей контроллинга преимущественно финансовому контроллингу в хронологическом и логическом плане), нельзя. Именно при принятии и реализации финансовых решений создается основная психологическая нагрузка на руководителя и возникает ответственность за принятые решения.

Резюмируя вышесказанное, автор работы определил свой взгляд на сущность рассматриваемого понятия.

Финансовый контроллинг – это внутрифирменный бизнес-процесс, направленный на достижение конечных целей предприятия, включающий анализ, информационное обеспечение, планирование и контроль, а также изменение методики управления, поведения компании (при необходимости) и учет психологических аспектов менеджмента.

Наиболее распространенной точкой зрения на структуру финансового контроллинга (по задачам) является та, что задачами контроллинга являются информационное обеспечение, планирование и контроль. Причем данные задачи представляются обособленно и последовательно выстраивают систему контроллинга (Традиционное представление представлено на рисунке 12).

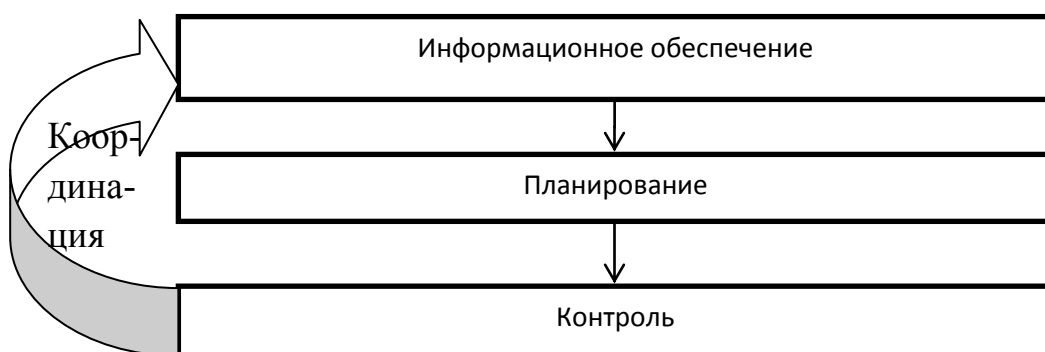


Рисунок 12 – Наиболее распространенное представление задач контроллинга

Итак, суть традиционной схемы в том, что после анализа внешних и внутренних факторов, текущей ситуации на предприятии, поставленных целей и имеющихся ресурсов планируется деятельность компании на определенный период. Далее, на основе системы показателей контролируется выполнение планов, оценивается финансовое состояние предприятия, результаты деятельности.

После этого вырабатывается система мер по корректировке либо планов, либо мероприятий по ранее установленным планам (в зависимости от причины невыполнения планов), что служит информационным обеспечением дальнейшего планирования. Таким образом, процесс финансового контроллинга движется по замкнутому кругу задач.

Однако руководитель обеспечивается информацией от финансового контроллера и при планировании (руководитель утверждает планы, таким образом понимая ориентиры своей деятельности. В своей деятельности руководитель также в постоянном режиме обращается к утвержденным планам, смотрит, какие мероприятия ему необходимо выполнять), и на этапе контроля (результаты контролируемых показателей, по сути, одна из самых важных компонент финансовой информации на предприятии).

Кроме того, как и при традиционной схеме, информационные потоки являются как входящими (аналитическая информация), так и исходящими

каналами (комплекс мероприятий и рекомендаций для руководителя по результатам контрольных мероприятий) процесса финансового контроллинга.

Таким образом, информационное обеспечение – базисная задача финансового контроллинга, она лежит в основе остальных задач и одновременно является их результатом. Это представлено на рисунке 13.

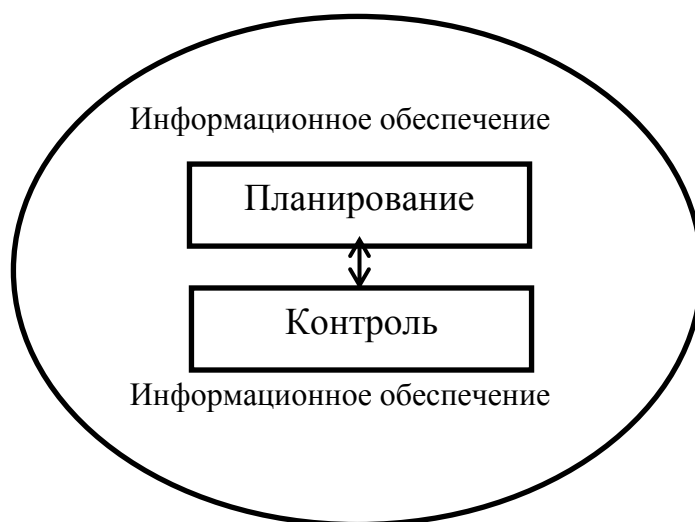


Рисунок 13 – Система задач контроллинга (авторская точка зрения)

Как было отмечено ранее, помимо основных задач финансового контроллинга автор выделяет необходимость учета психологических аспектов (как руководителей компании, так и коллектива работников) при принятии решений.

Решение данной задачи проявляется в психологическом сопровождении (поддержке) руководителей компании контроллером при принятии сложных и ответственных решений, учете их психотипа при подготовке рекомендаций.

Кроме того, в рамках факторного анализа необходим мониторинг и прогнозирование влияния тех или иных управленческих решений на работников компании, на их моральное состояние, так как это существенно влияет на финансовые показатели.

Актуальность выделения данной задачи также обусловлена тем, что основная ответственность (прежде всего, юридическая и перед участниками компании) руководителей возникает именно при проведении финансовых операций и совершении сделок.

Соответственно, принятие решения о той или иной финансовой транзакции (будь то получение крупного кредита для стратегического развития компании, принятие решения по выходу на новые рынки и т.д.), создает определенное психологическое напряжение у менеджера. Контроллер должен учитывать это при предложении тех или иных решений, создавать психологически комфортные условия работы менеджера.

Например, не все менеджеры расположены к агрессивному и рискованному поведению на рынке ввиду своих личностных качеств. Они могут не выдержать ежедневное балансирование между «большими перспективами» и «крахом» (в случае даже одного неправильно принятого решения по ходу реализации планов или существенного несоответствия реалиям рынка реализовываемого сценария развития).

Ввиду того, что взаимосвязь с финансовым контроллингом достаточно тесная (как в логическом и хронологическом планах, так и потому, что именно при принятии и реализации финансовых решений создается основная психологическая нагрузка на руководителя и возникает ответственность за принятые решения), психологические аспекты управления целесообразно включить в систему финансового контроллинга.

Отметим, что финансовый контроллинг – достаточно молодое понятие в системе менеджмента, развивающаяся по мере развития мирового бизнеса, усложнения и ускорения глобальных процессов.

Таким образом, нет единого определения данного понятия со стороны ведущих мировых ученых, но в целом можно говорить о том, что по сути финансовый контроллинг – это внутрифирменный бизнес-процесс, направленный на достижение конечных целей предприятия, включающий информационное обеспечение, планирование и контроль, а также изменение методики управления и поведения компании (при необходимости) и учет психологических аспектов менеджмента.

Подводя итоги главы, отметим, что методика финансового планирования и контроля является основой выстраивания всей системы, а главную роль в

методике играют ключевые показатели, целевые значения которых устанавливаются на этапе планирования, а выполнение отслеживается на этапе контроля. Результаты анализа выполнения планов совершенствуют перспективные планы и мероприятия (действия) по их реализации. Финансовый контроллинг обеспечивает повышение качества разработки и реализации планов, а в целом – управления компанией.

3 Анализ систем финансового планирования и контроля организаций Свердловской области и апробация авторской методики на них

Анализ системы финансового планирования и контроля в организациях, а также апробация собственной методики автора проведены на примере четырех компаний: предприятие водопроводно-канализационного хозяйства МУП «Водоканал» (г. Екатеринбург); ЗАО «Уралмаш-Буровое оборудование», основными видами деятельности которого является производство и обслуживание бурового оборудования, холдинг «Уральская Машиностроительная корпорация «Пумори» (производство и продажа высококачественного инструмента, оснастки, оборудования и т. д.) и Концерн «Калина» (производство, продажа косметической продукции и бытовой химии).

Все четыре компании являются крупными и имеют годовые обороты, в разы превышающие 1 млрд. рублей.

Основная информация о существовавшей на момент анализа системе финансового планирования на этих предприятиях представлена в таблице 1 (составлена автором).

Таблица 1 – Система финансового планирования рассматриваемых организаций

Элементы системы финансового планирования	Организация			
	МУП «Водоканал»	ЗАО «Уралмаш-Буровое оборудование»	ООО «УМК «Пумори»	ООО Концерн «Калина»
Уровни	Стратегический, оперативный (тактический)	Стратегический, оперативный	Стратегический, тактический, оперативный	Стратегический, оперативный

Элементы	Организация			
	МУП «Водоканал»	ЗАО «Уралмаш- Буровое оборудование»	ООО «УМК «Пумори»	ООО Концерн «Калина»
системы финансо- вого планиро- вания				
Субъекты	Координационная группа, экспертная группа, рабочая группа, Бюджетный комитет, руководитель подразделения.	Финансово-экономический комитет, департамент планирования и анализа закупок, бухгалтерия, казначейство	Правление, Генеральные директора и финансовые службы компаний, входящих в холдинг, финансовый департамент УМК «Пумори»	Генеральный директор, финансовый департамент
Объекты	Выручка, затраты, денежные потоки, ликвидность, инвестиции в основной капитал.	Доходы, расходы, денежные потоки, ликвидность, инвестиции в основной капитал.	Структура денежного капитала (фондов), оборотный капитал, затраты, формирование и распределение прибыли, денежные потоки, ликвидность.	Доходы, денежные потоки, формирование и распределение прибыли, рентабельность

Элементы	Организация			
	МУП «Водоканал»	ЗАО «Уралмаш- Буровое оборудование»	ООО «УМК «Пумори»	ООО Концерн «Калина»
системы финансо- вого планиро- вания				
Инстру- менты	Стратегический план «Водоканала», Бюджеты, бизнес- планы, ключевые показатели (поступления денежных средств, расходы, профицит/дефицит)	Инвестиционная программа, бюджеты	Стратегия, Бизнес-планы, бюджеты, Система ключевых финансовых показателей (BSC)	Бюджеты, Система ключевых финансовых показателей
Цели	- Финансовая устойчивость предприятия - Реализацией долгосрочных и дорогостоящих инфраструктурных проектов по развитию, ремонту и эксплуатации систем водоснабжения и водоотведения города Екатеринбурга	- Финансовая устойчивость предприятия за счет обеспечения конкурентоспособ- ности	- Финансовая устойчивость предприятия - Сохранение лидерства на ключевых рынках - Открытость и публичность компании	- Динамичный прирост размеров бизнеса - Финансовая устойчивость предприятия

Так как исследуемые организации представляют разные отрасли экономики, а также отличаются по организационно-правовой форме, то для сравнения систем финансового планирования и контроля, помимо прочего, анализировались параметры, слабо зависящие от отраслевых и иных различий, в частности, точность выполнения планов (как показатель эффективности и пригодности самой системы финансового планирования и контроля), а также динамика стоимости компании за предыдущие годы (стратегический показатель, позволяющий сравнивать успешность развития предприятия). Применение стоимости компании, как важного стратегического показателя обосновано в следующей главе научной работы. Здесь подробно на этом останавливаться не будем.

Подробный анализ систем финансового планирования и контроля данных организаций приведен в разделах данной главы.

3.1 Анализ системы финансового планирования и контроля унитарных предприятий на примере МУП «Водоканал»

Начнем с общей информации о предприятии для более ясного понимания специфики деятельности и условий финансового планирования и контроля.

В структуру МУП «Водоканал» входят более 30 подразделений:

- три фильтровальные станции общей производительностью 550 тыс. м³/сут.;
- две аэрационные станции (для очистки сточных вод) общей производительностью 650 тыс. м³/сут.;
- предприятие «Горводопровод» обслуживает магистральные водоводы, уличные внутриквартальные сети, домовые вводы общей протяженностью 1602,6 км, а также 281 насосную станцию III-IV подъема, 59 артезианских скважин, 16 водонапорных башен;

- служба водоотведения – обслуживает коллекторы, уличные и квартальные сети общей протяженностью 1221 км, а также 45 канализационных насосных станций;

- цех гидротехнических сооружений – эксплуатирует три водохранилища с гидроузлами, экономично и целесообразно использует режим рек Чусовой и Уфы для водоснабжения города Екатеринбурга;

- 19 вспомогательных цехов помогают основным цехам выполнять производственную программу, план текущих и капитальных ремонтов, план снабжения материально-техническими ресурсами, а также осуществлять грузоперевозки, охрану предприятия и др.

Стабильную работу систем водоснабжения и водоотведения обеспечивает коллектив численностью более 3900 человек. [172]

Система финансового планирования предприятия состояла из стратегического и оперативного уровней (который на самом предприятии называли тактическим).

Первый уровень олицетворяется «Стратегическим планом МУП «Водоканал»» (СПВ, в нынешней редакции на период 2011-2020 гг.), а второй – Планами реализации разделов стратегического плана, бюджетами предприятия на период до 1 года включительно.

Также обособленно выделялись бизнес-планы дополнительных видов деятельности компании (будут рассмотрены на примере проекта создания автомоечных комплексов), которые целесообразно включить в тактический уровень (хотя в регламентах МУП «Водоканал», касающихся финансового планирования, бизнес-планы не рассматривались, а сами дополнительные виды деятельности на предприятии масштабно не функционируют, преимущественное внимание уделяется основному виду деятельности).

Организация стратегического планирования деятельности и реализация стратегического плана МУП «Водоканал» носят непрерывный характер на период 2011-2020 гг.

Организация финансового планирования и контроля деятельности, реализация стратегического плана компании схематично представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Организация финансового планирования и контроля МУП «Водоканал» [70, с. 162]

Стратегический план предприятия утверждается Координационной группой, состоящей из Генерального директора (Председателя Координационной группы) и его заместителей, а также Заместителя директора Дирекции по развитию по экономике и финансам (Координатора системы стратегического планирования) и Заместителя директора по финансам (Ответственного за исполнение мероприятий).

Как видно на рисунке, реализация стратегии происходит через исполнение оперативных (тактических) планов, составленных на основе стратегии и во взаимосвязи с ней. После выполнения планов проводится контроль надлежащего исполнения.

Основу реализации стратегического плана составляют разделы стратегического плана. Стратегический план МУП «Водоканал» (СПВ) состоит из 4 программ, каждый из которых содержит свои цели, задачи и мероприятия, которые в свою очередь компланарны с миссией, целями и задачами компании. Схематично разделы СПВ представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Разделы стратегического плана «Водоканала» [70, с. 80]

Разделы стратегического плана МУП «Водоканал» разрабатываются Рабочими группами, состав которых утверждается Координационной группой из числа сотрудников компании для обеспечения взаимосвязанности областей планирования.

Для разработки и выполнения мероприятий могут формироваться Экспертные группы с привлечением лиц, которые не являются сотрудниками.

Для выполнения мероприятий назначается ответственное подразделение. Координацию деятельности всех групп осуществляет Дирекция по развитию МУП «Водоканал».

Ответственные подразделения подробно прописывают мероприятия разделов, а также составляют бюджеты выполнения мероприятий. Мероприятия и бюджеты утверждаются Рабочей группой.

Структура разделов стратегического плана МУП «Водоканал» представлена на рисунке 6.

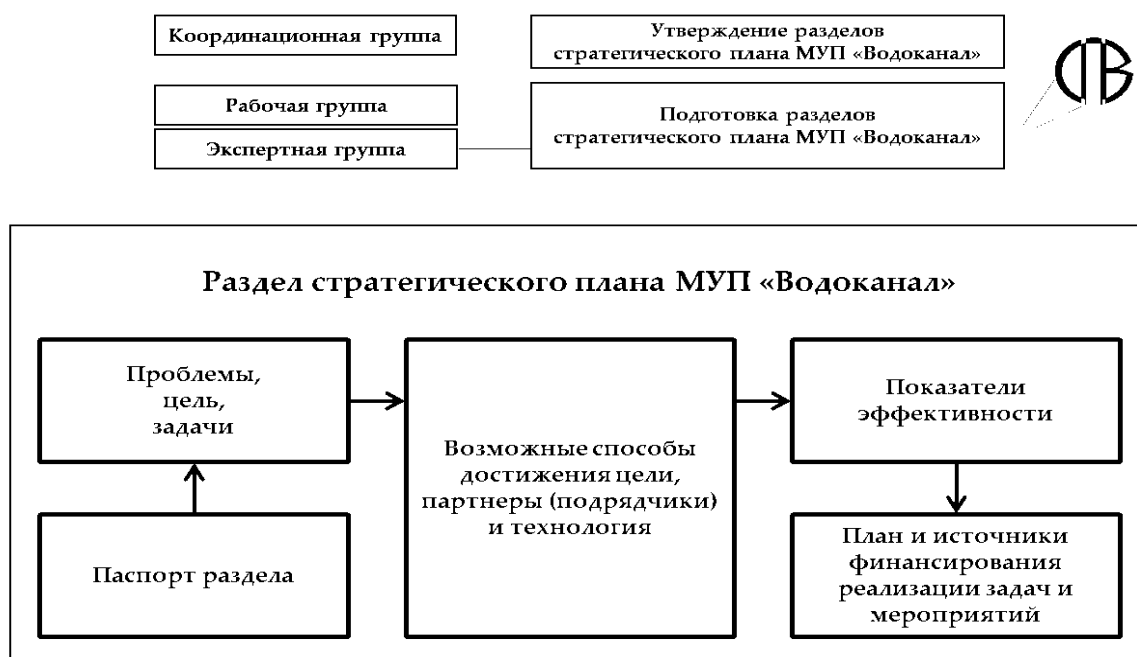


Рисунок 6 – Структура разделов стратегического плана МУП «Водоканал» [70, с. 163]

1. Паспорт раздела: основания для разработки и внесения изменений, инициаторы постановки проблемы, координаторы раздела, ответственный за контроль и реализацию раздела, разработчики раздела; общие затраты на реализацию, источники финансирования.

2. Проблемы, цель, задачи раздела: результат, показатель, значение показателя, временной интервал выполнения задачи, коэффициент значимости задачи.

3. Возможные способы достижения цели: сильные и слабые стороны способов, партнеры (подрядчики) и технология.

4. Показатели эффективности раздела: наименование контрольного показателя, единица измерения показателя, текущее значение показателя, плановое значение показателя по годам реализации проекта.

На практике перечень показателей эффективности МУП «Водоканал» был достаточно прост и обусловлен спецификой деятельности компании – естественной монополии и регулируемостью тарифов на оказываемые услуги. Причем показатели устанавливались и контролировались преимущественно на уровне бюджетов (оперативный уровень). Ключевые показатели были следующие: поступления денежных средств, расходы, профицит/дефицит.

5. План и источники финансирования реализации задач и мероприятий раздела: потенциальные источники финансирования мероприятий раздела (бюджетное и внебюджетное финансирование), ответственные за выполнение задачи и реализацию мероприятий, затраты на реализацию задач и мероприятий по годам, итоговые затраты на реализацию задач и мероприятий.

Актуальность стратегического планирования деятельности компании обуславливается следующими факторами:

- необходимостью долгосрочного планирования внешней и внутренней деятельности крупнейшего городского предприятия коммунальной сферы в связи с комплексным реформированием отрасли;
- реализацией долгосрочных и дорогостоящих инфраструктурных проектов по развитию, ремонту и эксплуатации систем водоснабжения и водоотведения города Екатеринбурга;
- необходимостью обеспечения четкого понимания направлений деятельности со стороны Екатеринбургской городской Думы и координирующих подразделений Администрации города Екатеринбурга и Правительства Свердловской области;
- необходимостью обеспечения четкого понимания направлений деятельности в целях стимулирования роста стоимости предприятия для привлечения частного капитала в коммунальное хозяйство города.

Миссия МУП «Водоканал» (представлена на рисунке 7) состоит в решении социальных и модернизационных задач в сфере водоснабжения и канализации города Екатеринбурга и ряда городов Свердловской области, обеспечении производственного и социального развития, финансовой стабильности предприятия.



Рисунок 7 – Миссия МУП «Водоканал» [70, с. 79]

Стратегический план МУП «Водоканал» содержит ключевые стратегические программы (производственная и инвестиционная) и программы, обеспечивающие их выполнение (совершенствования деятельности и экономическая).

В целом, в результате анализа существовавшей системы стратегического финансового планирования МУП «Водоканал» автором были сделаны следующие выводы:

- система финансового планирования была организована на высоком уровне, стратегическая часть была представлена проработанной стратегией, включающей миссию, цели, задачи и мероприятия по их реализации.

Что касается принципов финансового планирования, то основным принципом на наивысшем уровне управления являлась непрерывность. Единство звеньев планирования, гибкость и участие широкого круга сотрудников также

просматривалось. Однако, такие принципы, как точность (классический принцип планирования), а также профессиональный скептицизм и обратная связь не соблюдались.

Так как компания является естественной монополией на рынке г. Екатеринбурга, то большого внимания анализу рисков и сценарному прогнозированию не уделялось (так как предприятие слабо подвержено рыночным рискам).

Между тем, закладывание принципа профессионального скептицизма в основу финансового планирования позволяет большее внимание уделять анализу вероятных рисков (все же присущих МУПу, но в ограниченном виде), проводить сценарное прогнозирование и рассчитывать планы исходя из среднего (оптимального) сценария развития событий (прогнозных изменений тарифов, собираемости платежей, стоимости капитала на кредитных и иных рынках, изменений законодательства и политической ситуации и т. д.).

Также данный принцип предполагает использование утвержденных формул расчета тех или иных показателей (где возможно), а не профессионального суждения и интуиции. Например, расчет стоимости компании через определенный период времени проводится на основе отобранной на стратегическом уровне формулы расчета (как соотношение планируемых чистой прибыли и средней стоимости капитала (WACC), например), а не на основе субъективных оценок или желаний топ-менеджеров.

- методика составления стратегических планов не предполагала установления ключевых финансовых показателей и их значений на определённый момент в будущем. Не было комплексной системы ключевых финансовых показателей, планируемых и контролируемых на всех уровнях управления.

Установление и контроль над выполнением показателей, как уже упоминалось выше, проводилось только на уровне бюджетов, и то перечень показателей слишком прост, а сами показатели – только количественные (выручка, затраты, дефицит/профицит).

Это ведет к риску того, что компания в краткосрочном периоде может демонстрировать положительные результаты, но стратегически идти неправильным путем или год от года непоследовательно вырабатывать и реализовывать разноплановые и не связанные оперативные показатели (не направленные на выполнение единой стратегической цели).

Данная ситуация в значительной степени требует изменений. Так, например, высший менеджмент и собственник имущества предприятия – муниципалитет, должны устанавливать и планировать финансовые показатели, а также мероприятия по последовательному их достижению на 5-10 лет вперед.

Оперативное планирование МУП «Водоканал» имеет два основных аспекта – содержательный и числовой. Цели, задачи и перечни мероприятий разделов стратегического плана становятся базой для формирования содержательной части планов. Контрольные и мониторинговые показатели, рассчитываемые и отслеживаемые в краткосрочной перспективе, становятся числовым измерителем эффективности работы предприятия, его подразделений и сотрудников.

Расчет и анализ контрольных показателей ведется в различных временных горизонтах. Так, ежеквартально проводится мониторинг развития предприятия и выполнения проекта стратегического плана города, а по результатам года подводятся итоги развития предприятия. Такой анализ позволяет выявить сезонные изменения широкого круга явлений, их развитие в текущем (прошедшем) году по сравнению с предыдущим.

Результатом оперативного планирования являются разработанные Основные направления деятельности, Планы реализации разделов стратегического плана. На основании прогнозов развития и планов работы проводится бюджетирование, результатом которого является бюджет предприятия на год.

Система бюджетного управления МУП «Водоканал» является инструментом выполнения стратегии предприятия. Бюджетирование позволяет связать стратегические цели предприятия с планами их достижения и обеспечивает реализацию этих планов, связывая их с оперативными процессами.

Система бюджетирования предприятия была основана на следующих принципах, которые определяют основные подходы и требования к бюджетной модели предприятия:

1. Принцип «Поддержки финансовой структуры организационной структурой». Финансовая структура предприятия поддерживается ее организационной структурой, т.е. элементам финансовой структуры соответствуют элементы организационной структуры.

2. Принцип «Однозначности» предполагает однозначность трактовки используемых терминов и понятий, бюджетных регламентов, персональных зон ответственности и результатов деятельности всеми участниками бюджетного процесса.

3. Принцип «Целостности и непротиворечивости» предполагает единство и непротиворечивость учетной политики, используемых методик, концепции бюджетной модели, информационных потоков, формата предоставления данных.

4. Принцип «Унификации и методологической целостности». Все классификаторы, бюджетные формы, алгоритмы расчетов и используемые методики являются унифицированными и обязательными для всех участников бюджетного процесса.

5. Принцип «Однократности ввода изменений» предполагает однократность ввода первичной информации в систему бюджетного управления, а также однократность изменения классификаторов, аналитических справочников, алгоритмов расчетов, используемых в бюджетном процессе.

6. Принцип «Разграничения доходов и расходов между бюджетами» означает закрепление соответствующих видов доходов (полностью или частично) и полномочий по осуществлению расходов за соответствующими субъектами управления.

7. Принцип «Персональной ответственности». Каждый участник бюджетного процесса несет персональную ответственность в зоне его компетенции.

8. Принцип «Непрерывности и преемственности бюджетного процесса». Процесс планирования, учета, контроля, анализа и корректировки бюджетов предприятия осуществляется непрерывно в соответствии с утвержденным бюджетным регламентом. Отклонения и корректировки бюджетов, возникшие в предыдущих периодах, учитываются при планировании следующих периодов.

9. Принцип «От индикативного планирования к директивному». Процесс перехода бюджета из категории предварительного (индикативного) в категорию обязательного (директивного) включает следующие стадии: корректировка, согласование и утверждение.

10. Принцип «Недопустимости корректировки планов предыдущих периодов» предполагает недопустимость изменения плановых показателей по прошедшим периодам. Отклонения фактических значений показателей от плановых должны учитываться при планировании следующих периодов, но не влиять на утвержденные плановые показатели прошедших периодов.

11. Принцип «Наглядности и прозрачности» предполагает открытость и доступность информации по осуществлению деятельности предприятия в соответствии с установленными правами доступа для каждого участника бюджетного процесса.

12. Принцип «Сбалансированности бюджета» предполагает обеспеченность планируемых бюджетных мероприятий необходимыми производственными и финансовыми ресурсами.

13. Принцип «Полноты отражения доходов и расходов» бюджетов означает, что все доходы и расходы субъекта управления подлежат отражению в его бюджете.

14. Принцип «Эффективности и экономности использования» бюджетных средств означает, что при составлении и исполнении бюджетов соответствующие субъекты управления должны исходить из необходимости достижения заданных результатов с использованием наименьшего объема средств или достижения наилучшего результата с использованием определенного бюджетом объема средств.

15. Принцип «Достоверности бюджета» означает надежность показателей прогноза развития предприятия в целом и отдельных субъектов управления, реалистичность расчета доходов и расходов бюджета.

16. Принцип «Итерационности бюджетного процесса» предполагает повторяемость процедуры планирования бюджетов до достижения искомого результата.

Система бюджетирования МУП «Водоканал» состояла из месячных бюджетов доходов и расходов, консолидированных в сводный бюджет доходов и расходов предприятия (составляется на год) и бюджета движения денежных.

Порядок бюджетного процесса представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Участники и содержание бюджетного процесса МУП «Водоканал»

Этап бюджетного процесса	Участники	Содержание, комментарий
Определение плановых цен по номенклатуре товарно-материальных цен (ТМЦ)	Подразделения, служба обеспечения и комплектации производства (СОиКП)	Подразделения, формирующие бюджетные заявки, подают предварительные заявки на следующий месяц в СОиКП для определения плановых цен по новым позициям ТМЦ.
Запуск процесса формирования бюджетов на следующий месяц	Центр контроллинга и анализа	Подготовка форм, нормативов и доведение информации для планирования до подразделений, ЦФО (размещение на общем сетевом ресурсе, рассылка).
Формирование бюджетной заявки подразделения	Ответственные исполнители, руководитель подразделения	Заполнение расшифровок по статьям бюджетной заявки в разрезе номенклатуры товаров и услуг по количеству и цене.
Запуск на согласование бюджетной заявки в систему электронного документооборота (СЭД)	Ответственный – руководитель подразделения	При отсутствии в подразделении СЭД запуск возможен через центр контроллинга и анализа.

Продолжение таблицы 2

Этап бюджетного процесса	Участники	Содержание, комментарий
Согласование бюджетных заявок подразделений по типовому маршруту в СЭД «Согласование бюджетных заявок»	Наблюдатели – центр контроллинга и анализа, согласующие - руководитель блока ЦФО, специалисты согласно позициям бюджетной заявки, ответственный исполнитель и руководитель СОиКП	Согласование позиций бюджетной заявки: химреагенты и внедрение новых технологий – главный технолог, спецодежда и профпитание – начальник службы охраны труда, ремонт зданий и сооружений – служба производства, приобретение и ремонт: компьютеров и оргтехники – начальник ОИТ, систем телеметрии – начальник службы автоматизации, энергооборудования – главный энергетик, механического оборудования – главный механик, грузоподъемных механизмов – начальник службы надзора за ГПМ, систем безопасности – руководитель ЦФО Служба безопасности и т.д.
Защита бюджетных заявок (не обязательный этап)	Бюджетный комитет, руководитель подразделения	Руководитель подразделения защищает свою бюджетную заявку перед высшим руководством Предприятия. По итогам защиты бюджетная заявка может быть скорректирована.
Формирование, согласование и утверждение бюджетов ЦФО	Визы: руководитель ЦФО и ЦФУ (при наличии); согласование – руководитель центра контроллинга и анализа; утверждение - руководитель блока ЦФО	Бюджеты ЦФО формируются на основании утвержденных заявок подразделений и других данных. Формируется общая сумма по статьям бюджетов с учетом потребностей всех подразделений. Оригиналы бюджетов на бумажном носителе с визами предоставляются в центр контроллинга и анализа.
Консолидация плановых бюджетов по Предприятию в целом	Центр контроллинга и анализа	Бюджеты ЦФО консолидируются в сводный бюджет движения денежных средств (БДДС) в целом по Предприятию.
Рассмотрение и утверждение БДДС	Генеральный директор, бюджетный комитет	Плановый БДДС по Предприятию рассматривается на бюджетном комитете и балансируется для достижения безубыточности.

Окончание таблицы 2

Этап бюджетного процесса	Участники	Содержание, комментарий
Доведение утвержденных сумм по бюджетам до ЦФО	Центр контроллинга и анализа	Утвержденный БДДС по Предприятию детализируется в разрезе ЦФО, информация об утвержденных суммах платежей доводится до директоров (по направлениям) и ЦФО.
Контроль исполнения бюджета платежей	Центр контроллинга и анализа	Заявки на платеж (счета) сравниваются нарастающим итогом с лимитом платежей по плану на месяц, на день.
Уточнение бюджета, перенос лимита платежей между бюджетами ЦФО	ЦФО, Центр контроллинга и анализа	В случае отклонений факта платежей от утвержденного лимита центр контроллинга и анализа проводит корректировку плана. Перенос финансирования между бюджетами ЦФО производится на основании служебной записки, завизированной обоими сторонами: руководитель ЦФО, из бюджета которого переносят средства, и руководитель ЦФО, чей бюджет дополнительно финансируется. Также перенос средств между статьями или бюджетами одного блока может быть проведен по указанию руководителя блока ЦФО.
Анализ фактического исполнения бюджетов	ЦФО, Центр контроллинга и анализа	По окончании календарного периода проводится анализ отклонений факта от плана платежей по бюджетам ЦФО. Данные для сравнения план-факт готовит центр контроллинга и анализа. Пояснение причин отклонений с визой руководителя предоставляет ЦФО.

Схема бюджетного процесса и схема утверждения бюджета движения денежных средств приведены в Приложениях 6 и 7 соответственно.

Система бюджетирования МУП «Водоканал» была выстроена на высоком уровне: сформулированы основные принципы построения, организационная

структура предприятия соответствует задачам благоприятствования формирования затрат и доходов, выделены специальные отделы и органы управления, непосредственно занимающиеся анализом и сведением данных, рассмотрением проектов бюджетов, контролем над исполнением бюджетов (центр контроллинга и анализа, бюджетный комитет и т. д.)

Однако разнообразие форм было сведено к бюджетам двух видов – доходы/расходы и движение денежных средств. Для полноты финансовой картины предприятия необходимо еще как минимум составлять плановый баланс предприятия с целью ясного представления плановых стоимостных показателей имущества и источников финансирования предприятия (для возможности контроля над показателями размера долга предприятия и недопущения его критических значений).

Плановый баланс должен составляться расчетным методом, принимая за базу планируемые данные отчетности предприятия текущего года (а после выхода отчетности – корректировать плановый баланс исходя из фактических данных) и прогноз изменений тех или иных статей баланса (где возможно, используя плановые бюджеты доходов и расходов и движения денежных средств).

Кроме того, планирование бюджетов должно основываться на ключевых показателях, отвечающих выполнению поставленных на уровне стратегии задач предприятия. Так, бюджеты доходов и расходов должны выдерживать соотношение рентабельности деятельности компании, заложенное на стратегическом уровне.

Также важно контролировать показатели ликвидности, в частности быструю ликвидность. Поэтому пропорции, позволяющие сохранять быструю ликвидность в нормативных пределах (0,6-1), должны также закладываться на этапе планирования.

Что касается показателей доходов и расходов, профицита / дефицита – плановые значения данных важных показателей устанавливаются на МУП «Водоканал» и план мероприятий соответствуют достижению данных показателей. Что касается других важных показателей планирования на этапе

бюджетирования, таких, как плановая валюта баланса, размеров капитала и обязательств, основных и оборотных активов, то на данный момент эти показатели не планировались, но будут при внедрении в систему еще одной формы – бюджетного баланса (как было описано выше).

Что касается бизнес-планов (тактический уровень финансового планирования), то на МУП «Водоканал», ввиду специфики деятельности естественной монополии на рынке водопроводно-канализационных услуг города Екатеринбурга, они по инвестиционным проектам в рамках основной деятельности не составлялись.

Проекты реконструкций аэрационных станций, фильтровальных станций строительства водоводов и коллекторов, новых насосных просчитывались в виде смет и утверждались. Такой критической надобности в полноценных бизнес-планах на неконкурентном рынке, как в компаниях, работающих в конкурентном поле, безусловно, нет.

Между тем, было бы целесообразно не только ограничиваться сметными расчетами, но и внедрять часть элементов бизнес-планов, актуальных для МУПа, при планировании инвестиционных проектов, а также уделять внимание прогнозам доходных показателей обособленно от каждого проекта.

Большее внимание необходимо уделять анализу вероятных рисков (все же присущих МУПу, но в ограниченном виде), проводить сценарное прогнозирование и рассчитывать планы исходя из среднего (оптимального) сценария развития событий (прогнозных изменений цен на материалы и тарифов, собираемости платежей, стоимости капитала на кредитных и иных рынках, изменения законодательства и политической ситуации и т. д.)

На МУП «Водоканал» выделялись бизнес-планы лишь дополнительных видов деятельности компании. Таких проектов на разных стадиях готовности порядка двадцати: размещение рекламы на объектах предприятия, сервис общественных туалетов, бурение скважин, проведение лабораторных исследований, аренда конференц-залов и т.д.

Одним из таких направлений является проект по созданию автомоечных комплексов. Суть проекта состоит в том, чтобы развивать на имеющихся свободных площадях гаражей и иных объектов МУП «Водоканал» автомойки, как для сотрудников предприятия, так и для внешних клиентов.

Основными конкурентными преимуществами являются наличие большого объема фактически собственных помещений (юридически имущество МУПов находятся в собственности муниципального образования и управляются МУПом на праве хозяйственного ведения), легко переоборудуемых в мойки, а также доступность и легкость согласований получения водных ресурсов и канализационных возможностей.

Бизнес-планы составлялись собственными силами сотрудников финансовых подразделений МУПа, что, безусловно, отразилось на качестве и проработанности данных проектов, так как сотрудники МУПа имеют незначительный опыт проработок инвестиционных проектов, тем более ориентированных на конкурентный рынок. Кроме того, основной деятельностью данных сотрудников все-таки является планирование и реализация финансовых аспектов основной деятельности предприятия.

Бизнес-план автомоечных комплексов составлен в очень простом виде и разделен на следующие разделы:

- 1) Исходные данные и условия, требующие наработки
- 2) SWOT-анализ проекта
- 3) Маркетинг
- 4) Производство
- 5) Организация. Требуемые трудовые ресурсы
- 6) Экономика и финансы.

Однако объем информации, представленный в бизнес-плане, мал и недостаточен для принятия решения, реализовывать проект или нет.

Во-первых, нет детального анализа правовых, финансовых и иных рисков предприятия. Из рисков в SWOT-анализе в разделе угроз приведен только один: поломка оборудования.

Во-вторых, из производственных и финансовых расчетов есть только расчет постоянных затрат по проекту, план производства и продаж, переменных затрат, затрат на трудовые ресурсы и план прибылей и убытков (приведены в Приложении 8).

В анализе не рассчитан объем необходимых первоначальных инвестиций и их источники, распределение вложений во времени; показатели доходности инвестиций, чистого дисконтированного дохода, внутренней нормы доходности, сроков окупаемости; денежные потоки по годам реализации проекта, и т.д.

Таким образом, анализ проекта, с финансовой точки зрения, сведен к анализу операционной модели на один год с целью понимания, способен ли проект генерировать прибыль в разрезе одного года при выходе на проектную мощность. Вопрос о том, способен ли проект окупить первоначальные вложения и за какой период времени, сколько прибыли даст, принося доходы (которые могут быть не сопоставимы с размерами первоначальных инвестиций), авторы бизнес-плана не рассматривают. А данные вопросы является ключевыми для инвестора.

В-третьих, не уделено внимание анализу организационно-правовой схемы реализации проекта: будет ли проект реализован в рамках юридического лица МУП «Водоканал» или нет, какие процедуры согласований с собственниками и третьими лицами необходимо пройти и так далее.

В-четвертых, как уже отмечалось, дополнительные виды деятельности и бизнес-планы к ним не встроены в систему планирования и не включены в стратегию МУП «Водоканал», не отражены в бюджетах предприятия. Соответственно, нет взаимосвязывающих элементов и финансовых показателей.

В бизнес-планах не учтены или не установлены целевые показатели, которые обеспечивают единообразие и последовательность стратегии, инвестиционных проектов (например, единый норматив по рентабельности деятельности) и бюджетов.

Таким образом, бизнес-планирование в МУП «Водоканал» требовало существенной доработки и встраивания в общую систему финансового

планирования предприятия для эффективной реализации инвестиционных проектов.

В целом, система планирования на МУП «Водоканал» была выстроена с ориентиром на текущую деятельность (оперативный уровень, бюджеты). Это выражалось в том, что конкретность и измеримость планов в большей степени наблюдалась только на уровне бюджетов (были заданы целевые значения ключевых показателей на определенный период), да и выполнение оперативных планов само по себе было отложено годами.

Что касается более высоких уровней планирования и контроля, то стратегия предприятия проработана тщательно и детально, однако без конкретных целевых значений (даже по ориентирам динамики стоимости компании, которая, к слову, за период 2007-2012 гг. была отрицательной), а на тактическом уровне есть огромный задел для совершенствования системы.

До внедрения авторской методики на МУП «Водоканал» выделялись три уровня финансового контроля: оперативный, тактический (оба уровня на самом деле составляли оперативный контроль, и осуществлялись в виде оценки выполнения бюджетов сроком 1 месяц и 1 год соответственно) и стратегический.

Контроль над выполнением месячных планов ведется Службой стратегического развития компании и призван следить за текущей деятельностью предприятия в сфере реализации стратегии. Контроль над выполнением годовых бюджетов осуществляется Дирекцией по развитию предприятия, которая анализирует деятельность участников реализации стратегии в краткосрочном периоде. Стратегический контроль – прерогатива Координационной группы. Выносимые на этом уровне решения становятся решающими при корректировке Стратегического плана.

Как отмечалось ранее уровней финансового планирования на предприятии было всего два – стратегический и оперативный (сроком до 1 года включительно). Таким образом, при контроле в МУП «Водоканал» происходило определенное смешение понятий и оперативным контролем называли оценочные мероприятия по планам сроком в один месяц, а тактический контроль реализовывался на

уровне годовых бюджетов. Контроля на уровне реализации бизнес-планов не было.

Реперные точки оценки деятельности предприятия (комплексные технические, финансовые, социальные) являлись главными индикаторами оценки существующей ситуации и корректировки Стратегического плана МУП «Водоканал».

На практике, как отмечалось ранее, комплекс ключевых планируемых (а, следовательно, и основных контролируемых) финансовых показателей МУП «Водоканал» был достаточно прост и обусловлен спецификой деятельности компании – естественной монополии.

Причем финансовый контроль преимущественно реализовывался на уровне месячных и годовых бюджетов (оперативный и тактический соответственно). Ключевые показатели следующие: поступления денежных средств, расходы, профицит/дефицит.

Таким образом, контроль в рамках МУП «Водоканал» на практике в основном сводился к анализу фактического исполнения бюджетов, сравнению фактических показателей с плановыми и выявлению причин отклонений.

На стратегическом уровне финансовый контроль выражался в анализе высшим руководством реализации Стратегического плана МУП «Водоканал» показателей, которые могут быть как финансовыми, так и не финансовыми (например, реализация запланированной к определенной дате реконструкции фильтровальной станции), и изменяться по мере корректировок стратегии и приоритетов деятельности.

Причем, временные рамки проведения стратегического контроля в основном были привязаны к ключевым событиям реализации стратегии (как в случае с той же реконструкцией фильтровальной станции), контролировалось исполнение в срок тех или иных ключевых задач.

Однако нельзя не сказать о том, что руководство МУП «Водоканал» ежегодно отчитывается перед Администрацией города Екатеринбурга (представляет собственника имущества предприятия) об итогах работы, для чего,

безусловно, заранее проводятся определенные аналитические и контрольные процедуры.

Хочется отдельно подчеркнуть принцип обратной связи. На этапе финансового планирования этот принцип на МУП «Водоканал» ярко соблюдается: в процессе активно участвуют рабочие и экспертные группы из числа сотрудников.

При контроле же на стадиях реализации планов и после (во время анализа причин отклонений фактических результатов от плановых) в процессе участвовал только менеджмент, что может снизить качество управления, так как исполнители планов обладают большей информацией об «узких» местах функционирования компании и могут предоставить полезную информацию.

Однако перечень целевых показателей предприятия, по которым осуществлялся финансовый контроль, ограниченный доходами, расходами и профицитом / дефицитом, был узок и не репрезентативен. Сложившаяся на предприятии система контроля не отвечала задачам повышения эффективности и создания комплексной, охватывающей все уровни управления, системы планирования и контроля.

Кроме того, так как бизнес-планирование производилось только по дополнительным видам деятельности, и качество проработки проектов оставляло желать лучшего, то соответственно, на данном уровне не был отлажен контроль над реализацией инвестиционных проектов, не были выработаны конкретные финансовые показатели планирования и контроля, составляющие взаимосвязанную систему, скоординированную с другими уровнями финансового планирования и контроля.

Таким образом, хотя система финансового контроля на МУП «Водоканал» и декларировалась, и охватывала все уровни управления, конкретная методика контроля сводилась к узкому план/факт анализу бюджета движения денежных средств. А этого недостаточно для обеспечения инвестиционной привлекательности и обеспечения финансовой устойчивости.

Точность выполнения ключевых плановых показателей (которые контролировались) была достаточно низкой, и в разные годы колебалась в диапазоне от 83 до 90 %.

3.2 Анализ систем финансового планирования и контроля хозяйственных обществ на примерах ЗАО «Уралмаш - Буровое оборудование», ООО Уральская машиностроительная корпорация «Пумори» и ООО Концерн «Калина»

ЗАО «Уралмаш - Буровое оборудование» (далее - УрБО) является дочерним обществом ООО «Уралмаш Нефтегазовое оборудование Холдинг» (далее - «Уралмаш НГО Холдинг») и занимается производством оборудования для предприятий нефтегазового комплекса по индивидуальным техническим условиям, изготовлением буровых установок на собственных производственных мощностях, модернизацией, комплектной поставкой узлов и запчастей буровых установок, техническим обслуживанием и ремонтом, контрольной сборкой и силовыми испытаниями узлов и агрегатов на площадке завода, шефмонтажом, сервисным обслуживанием, наладкой и пуском в эксплуатацию, обучением персонала заказчика, авторским надзором.

«Уралмаш НГО Холдинг» создан в 2010 году и объединяет конструкторские и производственные возможности Машиностроительной Корпорации «Уралмаш» и группы компаний United Capital Partners (UCP). В состав холдинга также входят предприятия, ранее входившие в группу ОМЗ – «Уралмаш - Инжиниринг» и «Уралмаш - Техсервис» [171].

Машиностроительная Корпорация «Уралмаш» - ведущее российское предприятие тяжелого машиностроения, выпускающее оборудование для металлургии, горнодобывающей, нефтегазодобывающей промышленности и других отраслей. Создана на базе Уралмашзавода (г. Екатеринбург) и ряда инжиниринговых компаний в 2007 году. Общая численность персонала корпорации составляет около 6 тысяч человек.

Уральский завод тяжелого машиностроения (Уралмаш) был введен в эксплуатацию в начале 1930-х годов. Его статус - "индустриальная база страны" - определен со дня основания.

«Уралмаш», являясь крупнейшим отечественным машиностроительным предприятием, играет немаловажную роль в развитии Уральского региона и России в целом. В рейтинге журнала «Эксперт» предприятие названо третьим по влиянию на экономику региона. Более 3/4 добычи и переработки железной руды осуществляется с помощью уралмашевского оборудования. Две трети российской стали, разливаемой непрерывным способом, и холоднокатаного проката, все термообработанные рельсы производятся на оборудовании с маркой «УЗТМ». Четыре из пяти тонн нефти, каждый второй кубический метр газа и каждая вторая тонна угля, добываются открытым способом с помощью уралмашевских машин.

Знание структуры собственников ЗАО «УрБО» важно для анализа системы финансового планирования. Анализ и апробация авторской методики проводится именно на «УрБО», поэтому на рассмотрении «Уралмаш НГО Холдинг» и МК «Уралмаш» останавливаться подробно не будем.

Основными направлениями деятельности ЗАО «УрБО» являются:

1. Разработка и производство модульных буровых установок для кустового бурения.
2. Разработка и производство модульных мобильных буровых установок.
3. Разработка и производство стационарных буровых установок и наборов бурового оборудования.
4. Разработка буровых установок с альтернативным расположением эшелона, позволяющим уменьшить его длину в два раза.
5. Производство оригинальных узлов и запасных частей к буровым установкам.

Что касается финансового планирования, то стратегия на уровне УрБО до внедрения авторской методики финансового планирования и контроля не формировалась, оставаясь прерогативой головной компании - ООО «Уралмаш

НГО Холдинг», хотя и на этом уровне была сформулирована лишь цель деятельности.

Важнейшей целью деятельности холдинга является поставка заказчикам современных, высокоэффективных буровых установок в строгом соответствии с условиями контрактов, предоставление клиентам технического сервиса самого высокого качества. [171]

Цели сформулированы не в стоимостном выражении, без хронологической привязки, что само по себе уже подрывает определенный фундамент планирования. Если нет четких ориентиров того, что конкретно необходимо достичь к определенному моменту, то коллектив предприятия будет ориентироваться на процесс, а не на результат.

Хотя основные направления деятельности и способы достижения какого – либо определённого видения предприятия собственниками в будущем в формулировке цели есть. Поэтому, цель четко не сформулирована, приведенная выше через один абзац формулировка больше похожа на миссию предприятия.

Миссией «Уралмаш НГО Холдинг» является постоянное повышение качества выпускаемой продукции, удовлетворение требований и запросов потребителей.

На уровне МК «Уралмаш» из стратегических документов есть инвестиционная программа, хотя и ее стратегией в полной мере назвать нельзя, так как она, по сути, представляет собой план-график модернизации производства (объем средств на модернизацию оценен в 6,6 млрд. рублей).

В инвестиционной программе нет ключевых финансовых показателей, которые выражают эффект выполнения данного плана (соответственно, нет понимания, какой результат должны дать данные вложения), маркетинговой стратегии, анализа рисков, разработки мероприятий по их снижению и т. д. Это также может привести к неисполнению инвестиционной программы ввиду реализации каких-либо рисков.

В целом, стратегия УрБО, хотя и не была сформирована, но предприятие функционировало согласно установкам и в соответствии со стратегией головной

компании - «Уралмаш НГО Холдинг» (в том числе включающей в себя конструкторские и производственные мощности МК «Уралмаш»).

Однако, более эффективно составление собственной стратегии УрБО, хотя и учитывающей цели и задачи головной компании, но акцентирующей внимание на специфике производства бурового оборудования и оказания сервисных услуг, связанных с этим.

Кроме того, отметим, что на УрБО основным уровнем планирования является оперативное, которое, к слову, было выстроено на высоком уровне и сводилось к составлению финансовых планов (бюджетов).

В целом, основные недостатки существовавшей ранее системы стратегического финансового планирования УрБО были крайне существенными. Например, основные принципы финансового планирования (основа эффективного и скоординированного менеджмента) вообще не были сформулированы, не были определены ключевые показатели планирования и контроля.

Если посмотреть динамику стоимости компании за 2007-2012 года, то ценность «УрБО» существенно (более, чем на 30 %) снизилась за этот период. Это в том числе и связано с тем, что не было проработанной и конкретизированной стратегии развития компании (а были существенные недостатки стратегического финансового планирования, описанные выше).

Все это усугублялось отсутствием специально определенных для УрБО видения, миссии, цели и задач компании, что осложняло понимание направления долгосрочного развития предприятия и негативно сказывалось на последовательности действий на протяжении длительного периода времени.

Это, в свою очередь, сказывалось на эффективности функционирования и рыночном положении, тем более что предприятие функционирует на высококонкурентных рынках.

Основные конкуренты УрБО приведены в Приложениях 1 и 2.

Что касается оперативного планирования рассматриваемого предприятия, то оно выражалось в бюджетировании.

Составлялись план движения денежных средств; план по налогам и сборам; прогноз поступления товарно-материальных ценностей и прогноз платежей; прогноз доходов и расходов; план движения основных средств, нематериальных активов, незавершённого строительства в разрезе объектов.

Из бюджетов, также как и на МУП «Водоканал» не хватало планового баланса. Актуальность данной формы была обоснована при анализе системы оперативного планирования МУП «Водоканал».

Кроме того, на «УрБО» не была создана система ключевых планируемых финансовых показателей, хотя некоторые из них планировались и контролировались при составлении и анализе исполнения существующих бюджетов (речь идет о результирующем денежном потоке, выручке и чистой прибыли, остатках средств от различных видов деятельности).

В частности, не хватало качественных целевых показателей – рентабельности продаж, быстрой ликвидности, которые характеризуют качество управления и конкурентоспособность компании на фоне конкурентов. По количественным показателям порой сложно оценить данные аспекты.

Бюджеты составляются на год с разбивкой по кварталам и месяцам. Также ежемесячно данные планы актуализируются.

Руководители Центров финансовой ответственности (ЦФО) ЗАО «УрБО» назначают ответственных за предоставление информации для формирования финансового плана и предоставляют копии соответствующих распоряжений в Казначейство предприятия.

1. Финансовый план предприятия формируется два раза в месяц:
 - До 15 числа текущего месяца формируется факт за прошедший месяц, скорректированный план на текущий месяц в разбивке по неделям и прогноз до конца года помесечно.
 - До 30 числа текущего месяца формируется ожидаемый факт на текущий месяц, прогноз на следующий месяц в разбивке по неделям и прогноз до конца года помесечно.
2. Ответственные лица Казначейства направляют ответственным лицам

ЦФО по электронной почте уведомление о сроке сдачи плана по движению денежных средств, исходя из сроков месячного финансового календаря, не позднее, чем за 5 календарных дней до предполагаемого срока сдачи.

3. Ответственные лица ЦФО в указанные сроки предоставляют информацию о движении денежных средств своего ЦФО и факторный анализ отклонений от предыдущей версии плана по специальной форме.

4. Департамент планирования и анализа закупок предоставляет план движения денежных средств в разбивке по внешним договорам по определенной форме.

5. Бухгалтерия предприятия представляет в казначейство План движения денежных средств по налогам.

6. При формировании финансового плана на следующий месяц факторный анализ должен включать в себя отклонения прогнозируемого месяца от предыдущего.

7. Планы движения денежных средств и факторный анализ отклонений направляются в казначейство предприятия по электронной почте и на бумажном носителе за подписью руководителя ЦФО.

8. Ответственный сотрудник казначейства консолидирует информацию от ЦФО и выносит на Финансово-экономический комитет (ФЭК) для утверждения финансового плана и приоритезации платежей.

Что касается бизнес-планов, то на «УрБО» хотя и есть опыт реализации новых инвестиционных проектов, обособленные бизнес-планы под них, до внедрения авторской методики финансового планирования, не писались. Планы по реализации инвестиционных проектов, и то лишь в разрезе только следующего года, приводились в годовых отчетах «УрБО».

Следовательно, на предприятии не были выработаны соответствующие компетенции по полноценному составлению бизнес-планов у финансовых и иных связанных служб.

Что касается планов инвестиций на год, то они утверждались в ежегодных Годовых отчетах ЗАО «УрБО». Планы составляются финансовыми службами предприятия.

Например, в годовом отчете «УрБО» за 2009 год приведены планируемые к реализации инвестиционные проекты на 2010 год.

Объем финансирования в 2010 году планируется в размере 179 млн. руб. с НДС (в том числе переходящие проекты с 2009 года 25 млн. руб. с НДС).

В том числе проекты развития – 6 млн. руб., проекты поддержания – 172 млн. руб.

Крупные инвестиционные проекты 2010 года:

1. Капитальный ремонт и модернизация 2-х токарно-карусельных станков и 2-х горизонтально-расточных станков – 54 600 тыс. руб.
2. Реконструкция помещений блока № 7 – 25 598 тыс. руб.
3. Внедрение системы PLM\CAD – 20 764 тыс. руб.
4. Выкуп земли ЗАО «УРБО» (г. Екатеринбург) – 15 193 тыс. руб.
5. Установка охранно-пожарной сигнализации и системы оповещения людей о пожаре – 10 500 тыс. руб.
6. Приобретение программного обеспечения для конструкторов – 10 400 тыс. руб.
7. Капитальный ремонт и модернизация крана козлового монтажного и консольно-козлового – 5 438 тыс. руб.
8. Приобретение оборудования – 12 282 тыс. руб.
9. Прочие – 24 671 тыс. руб.

Таким образом, инвестиционная составляющая финансового планирования на «УрБО» была проработана слабо. В таком случае целесообразно перейти на составление полноценных бизнес-планов по существенным инвестиционным проектам с целью понимания их необходимости и повышения эффективности вложений в основные средства. Только составив и утвердив окончательный бизнес-план, из него в план инвестиций ежегодного отчета целесообразно переносить данные по конкретному году.

Что касается системы финансового контроля на ЗАО «УрБО», то в основном проводился только план-факт анализ показателей бюджетов (оперативный финансовый контроль), анализ отклонений, в результате чего корректировались планы (на ближайший месяц, квартал, до конца года).

Целесообразно дать характеристику в целом существующей системы финансового менеджмента на предприятии для понимания возможностей улучшения системы финансового контроля.

На предприятии проводится анализ финансово-хозяйственной деятельности отчетного периода (ретроспективно), динамики показателей в рамках управленческого учета.

Ежегодно в годовом отчете перед акционерами представляется экспресс-анализ финансово-хозяйственной деятельности, куда входит рассмотрение в динамике ключевых балансовых и доходных показателей и аналитические пояснения.

В Приложении 3 представлены образцы данных форм, суммы искажены (данные составляют корпоративную тайну, и предприятие согласилось предоставить их в слегка искаженном виде, но сохранив пропорции, примерную динамику и логику показателей, чего для рассмотрения в данной работе достаточно)

В экспресс-анализе оцениваются показатели ликвидности, пассивы, показатели оборачиваемости, рентабельности и фондо / ресурсоотдачи, другие ключевые показатели (примеры приведены в таблицах Приложения 3).

После анализа ключевых показателей в динамике и по сравнению с нормативами (где применимо), делаются выводы.

Наличие системы анализа определенных ключевых показателей ретроспективно в динамике в рамках управленческого учета и для годового отчета перед акционерами (описано в предыдущих абзацах) интересно тем, что хотя на «УрБО» не было обширной взаимосвязанной (по уровням) системы финансового планирования и контроля по ключевым финансовым показателям, но на предприятии уже был комплекс показателей, которые были определены как

ключевые, пусть и только на оперативном уровне, и по которым проводился анализ функционирования компании.

Это позволило легче внедрить авторскую методику финансового планирования через систему ключевых финансовых показателей на всех уровнях управления, а также систему финансового контроля на данной основе.

А та система финансового планирования и контроля, которая существовала на предприятии (по нескольким ключевым показателям бюджетов), не обеспечивала комплексности и высокой точности исполнения планов (за несколько прошедших до апробации авторской методики анализируемых лет она колебалась в пределах 74-88 %)

ООО «Уральская Машиностроительная корпорация «Пумори» (далее «Пумори») является одним из крупнейших российских производителей металлорежущего и сложного вспомогательного инструмента, оснастки, поставщиком современных станков и оборудования в Российской Федерации. Она объединяет более десятка предприятий и имеет дочерние предприятия в городах Санкт-Петербург, Пермь, Казань и представительства в Москве, Нижнем Новгороде, Новосибирске и других городах Российской Федерации [170].

Основным направлением бизнеса «Пумори» на рынке является производство и сбыт высококачественного инструмента, металлообрабатывающего оборудования и комплектующих, с предоставлением клиентам обслуживания «под ключ» такого спектра услуг как: инструментаобеспечение, комплексное техническое перевооружение, инжиниринг, сервисное обслуживание, обучение специалистов и финансирование проектов.

Корпорация «Пумори» является лидирующей компанией на рынке в сфере своей основной деятельности, имеет узнаваемый бренд, сильную репутацию, постоянных клиентов за счет таких конкурентных преимуществ как:

- Эксклюзивное представление бренда корпорации OKUMA в России и согласованный план совместного освоения рынка России.

- Собственное производство инструмента, базирующегося на наличии уникальных разработок и эволюции развития таких продуктов, а также перспектива сборки станков OKUMA и реализация проектов внутристаночной автоматизации.

- Реализация концепции создания сети УДЦ (учебно-демонстрационных центров) на территории России, предусматривающая постоянную подготовку и переподготовку специалистов для проектов Корпорации «Пумори» и заказчиков.

- Концепция комплексного инжиниринга с применением подходов внедрения MES системы, инструментообеспечения и других инжиниринговых продуктов.

- Концепция создания развития федеральной товаро-проводящей сети Корпорации «Пумори» совместно с ведущими техническими ВУЗами страны.

- Наличие диверсифицированного бизнеса.

- Наличие процессного, командного подхода управления Корпорацией.

- Создание проектов уникальных производств «под ключ» для аутсорсинга деталей турбин, двигателей и других изделий машиностроения.

- Развитие направления «поисковая система» для решения специфических задач клиента в области мировых «ноу-хау» и инноваций.

Система финансового планирования «Пумори» состоит из стратегического, тактического и оперативного уровней (внутри организации оперативный уровень планирования называли тактическим, а тактический уровень отождествляли с бизнес – планом).

Уровни представлены соответственно стратегией, бизнес-планами инвестиционных проектов (хотя пока ни одного утвержденного бизнес-плана нет (несмотря на то, что менеджмент предусматривает такое обоснование проектов в утвержденных документах по планированию), так как крупных инвестиционных проектов компания не реализовывала за последние 10 лет, а модернизации производств проводились без составления бизнес-планов), бюджетами.

Важным аспектом является то, что компания внедрила современную систему ключевых финансовых показателей Balanced Scorecard (BSC).

Алгоритм функционирования системы финансового планирования по уровням управления представлен ниже:

А) Корпоративный уровень (головная компания холдинга)

1.1.1. В результате процессов стратегического менеджмента на корпоративном уровне формулируются основные документы «Стратегия Корпорации» и «Стратегический План корпорации».

1.1.2. «Стратегия Корпорации УМК ПУМОРИ» разрабатывается Правлением Корпорации и утверждается Президентом Корпорации и Председателем Правления Корпорации. Принимается на 5 лет и может подвергаться корректировке, исходя из изменяющихся условий.

1.1.3. «Стратегический план Корпорации» является документарным результатом процесса стратегического планирования.

1.1.4. Результатом процесса стратегического планирования является совокупность стратегических задач, мероприятий и конкретных действий по их реализации с указанием ответственных, количественных параметров, исходящих документов и сроков исполнения;

1.1.5. Стратегическое планирование Корпорации организует и осуществляет Генеральный Директор Корпорации.

Б) Уровень бизнес - единицы (компании, входящие в холдинг):

1.1.6. В результате процессов стратегического менеджмента на уровне бизнес - единицы формулируются ряд основных документа таких как «Стратегия Бизнес-Единицы» и «Тактический План Бизнес-Единицы».

1.1.7. «Стратегия бизнес - единицы» и «Тактический план» разрабатывается на основании Положения «О разработке стратегии предприятия», с учетом «Стратегии Корпорации» и «Стратегического Плана Корпорации». «Стратегия бизнес - единицы» разрабатывается на 5 лет с учетом «Стратегии Корпорации» таким образом, чтобы стратегия развития бизнес - единицы способствовала достижению стратегических целей Корпорации, при этом сохраняя свою уникальность

1.1.8. Проект стратегии бизнес-единицы представляется членам Правления непосредственно директором предприятия для дальнейшего его обсуждения и выработки рекомендаций.

1.1.9. Разработанная «Стратегия бизнес - единицы» предварительно согласовывается с аппаратом Генерального директора Корпоративного Центра (по листу согласования).

1.1.10. После согласования с Корпоративным Центром «Стратегия бизнес-единицы» утверждается в соответствии с Уставом данного предприятия.

1.1.11. Стратегии бизнес-единиц реализуются подразделениями бизнес-единиц посредством механизмов тактического планирования.

1.1.12. Результатом процесса тактического планирования является документ «Тактический план на год» с указанием ответственных, количественных параметров, и сроков исполнения тактических задач. Формат данного документа согласовывается с Корпоративным центром.

1.1.13. «Тактический план» реализации стратегии бизнес-единицы ежегодно предоставляется руководителям всех подразделений Корпоративного Центра в целях выявления общих задач с Корпоративным Центром и создания команд проектов по таким задачам.

1.1.14. Реализацию «Тактического плана бизнес-единиц» организует директор бизнес-единицы.

1.1.15. Основой бюджетирования в Корпорации является Положение «О бюджетировании».

1.1.16. Статьи бюджетов и финансово-экономические показатели формируются и обосновываются «Стратегией бизнес-единицы» и «Тактическим планом». При этом должна быть обеспечена преемственность долгосрочной стратегии и годового бюджета.

1.1.17. Бюджеты и показатели могут корректироваться не чаще одного раза в год.

В целом, система финансового планирования «Пумори» до внедрения результатов исследований автора качественно находилась на высоком уровне, особенно в сравнении со многими российскими крупными компаниями.

«Стратегия Корпорации УМК ПУМОРИ на 2012 -2016 год» – это стратегия роста, при которой сохраняется баланс между оптимизацией основного бизнеса и развитием новых направлений, при этом акцент стратегии делается на приращение потребительской ценности клиенту и финансовые улучшения заинтересованных сторон.

“Стратегия Корпорации УМК ПУМОРИ на 2012 -2016 год” включает в себя:

1. Видение развития Корпорации;
2. Миссию Корпорации;
3. Стратегические цели;
4. Принципы стратегического менеджмента и ответственности;
5. Принципы контроля реализации стратегии;

Видение «Пумори» к 2016 году – это открытое акционерное общество, с высоким рейтингом акций, имеющее диверсифицированный бизнес федерального уровня с сетью региональных компаний. УМК «Пумори» является крупнейшим российским производителем инструмента, оборудования, оснастки, лопаток для турбин, товаров для спорта, поставщиком современного оборудования и технологий в Российской Федерации, является генеральным подрядчиком и осуществляет лизинговую деятельность. Корпорация объединяет в себе ряд производственных, торговых и сервисных предприятий в различных регионах Российской Федерации.

Стратегический выбор собственников Корпорации базируется на внешней и внутренней миссии.

Внешняя миссия: «Миссия «Пумори» – создание на металлообрабатывающих предприятиях РФ эффективных инновационных производств, комплексное и системное обеспечение их деятельности и развития, основанное на нашей компетентности, профессионализме и порядочности».

Внутренняя миссия: «Успех Корпорации равен сумме успехов его сотрудников. Профессиональная компетентность, этичность и лояльность по отношению к потребителям, корпорации и коллегам – базовые ценности каждого сотрудника. Мы не попутчики, мы – соратники».

На момент разработки стратегии существует два варианта формирования стратегических целей Корпорации, основным отличием между которыми является цель - ввод нового производственного комплекса станкостроительного и инструментального направления:

1. Вариант А: Стратегия для имеющегося бизнеса и конкурентной борьбы для существующих и разрабатываемых продуктов, при которой ввод нового производства не предусмотрен (консервативный путь развития).

2. Вариант Б: Стратегия, при которой одной из дополнительных, по отношению к стратегии А, целей является - ввод в действие нового производственного комплекса (инновационный путь развития).

Таким образом, после анализа стратегии «Пумори» можно отметить, что она была встроена на высоком уровне, звенья (видения, миссия, цели, принципы и т.д.) продуманы основательно и взаимосвязано, у собственников и менеджмента есть четкое понимание направления развития корпорации.

Однако формулировкам целей не хватало точности – конкретных значений финансовых целевых показателей (из-за отсутствия принципа точности планирования в системе «Пумори»), а принципы планирования в свою очередь нуждались в доработке.

Система планирования была построена на следующих принципах: каскадирования целей, взаимосвязи стратегии и бюджета (по сути, единства планирования), взаимосвязи стратегии и мотивации (схож с классическим принципом участия), актуальности (близок с классическим принципом гибкости), публичности. Непрерывность планирования соблюдается благодаря наличию стратегии на пять лет вперед.

Однако на «Пумори», также как и на проанализированных ранее предприятиях, не работал такой принцип, как профессиональный скептицизм.

Речь идет о необходимости более подробного анализа рисков при финансовом планировании, сценарного прогнозирования и выборе оптимального варианта развития.

Что касается методики планирования и системы целевых финансовых показателей, то на «Пумори» она выстроена на основе системы сбалансированной показателей (Balanced Scorecard) - концепции выражения стратегических целей через ключевые показатели и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроля их достижения.

Однако перечень показателей BSC и их значения устанавливались только на период одного планового года. Таким образом, система стратегического финансового планирования была лишена собственных целевых ориентиров на длительную перспективу, что также может привести к тому, что ежегодные перечни показателей в системе BSC будут разными, а устанавливаемые значения показателей лишены преемственности и направленности на достижение определенных единых стратегических показателей.

Что касается системы бизнес – планирования «Пумори», то ввиду того, что новые инвестиционные проекты компания не реализовывала последние 10 лет, и хотя во внутренних нормативных актах и предусмотрена такая форма обоснования целесообразности и эффективности реализации инвестиционных проектов, на «Пумори» абсолютно не выстроена система финансового планирования и контроля на данном уровне. Поэтому на анализе бизнес - планирования автор останавливаться не будет.

Полномочия и ответственность участников системы бюджетирования приведены в таблице 3 (составлена автором на основе внутренних документов компании).

Система бюджетирования действует на предприятиях ООО «Уральская Машиностроительная корпорация «Пумори» в рамках утвержденной стратегии развития корпорации с целью организации эффективного управления деятельностью группы предприятий посредством формирования, исполнения, контроля и анализа исполнения статей бюджетов. Утвержденными форматами

были (Balance (баланс), Cash Flow (движение денежных средств), P&L (прибыли и убытки), CapEx (капитальные затраты)). Примеры форм бюджетов представлены в Приложении 5 исследования.

Таблица 3 – Участники процесса бюджетирования УМК «Пумори»

Участник процесса	Полномочия	Ответственность
Правление	Утверждает исполнение бюджетного процесса холдинга «Пумори»	
<i>Со стороны УМК «Пумори»</i>		
Генеральный директор	Обеспечивает работу по регламентации бюджетного процесса необходимыми ресурсами (в том числе и людскими) Утверждает исполнение бюджетного процесса со стороны УМК «Пумори»	
Директор финансового департамента	Осуществляет руководство бюджетным процессом со стороны УМК «Пумори»	Несет ответственность перед Генеральным директором за осуществление бюджетного процесса
Заместители директора финансового департамента	Осуществляют регламентирование и контроль исполнения бюджетного процесса Координируют деятельность предприятий корпорации в процессе составления и исполнения консолидированного бюджета	Несут ответственность перед директором финансового департамента за осуществление бюджетного процесса
<i>Со стороны предприятий корпорации</i>		
Директор (Генеральный директор)	Утверждает исполнение бюджетного процесса со стороны предприятия	Несет ответственность перед собственниками за исполнение бюджета предприятия
Руководитель финансовой службы (главный бухгалтер)	Составляет и предоставляет в финансовый департамент бюджет планируемой деятельности и отчет об его исполнении	Несет ответственность перед директором предприятия за осуществление бюджетного процесса

Система бюджетирования корпорации направлена на выполнение следующих процессов:

1. Организация сбалансированного поступления и использования финансовых ресурсов через контроль финансовых потоков предприятий.

2. Обеспечение необходимого уровня совокупного объема оборотных активов, дебиторской задолженности и обязательств предприятий корпорации в соответствии с установленными нормативами.

3. Обеспечение экономической эффективности через контроль и нормирование потребляемых предприятиями ресурсов.

Предприятия Корпорации классифицируются по уровню полномочий следующим образом (Рисунок 8):

Центры прибыли	Центры затрат
ООО «Техтрейд». ООО «Пумори-инжиниринг-инвест». ООО «Пумори-Спорт». ООО Компания «Пумори-Лизинг». ООО «Пумори-Энергия». ООО «Верхисетскстройпроект-21». ООО «Пумори-Северозапад». ООО «Урал-инструмент-Пумори».	ООО «УМК «Пумори-СИЗ». ООО «НПП «Пумори-инструмент». ООО «Пумори-Оснастка». ООО «Пумори-Телеком». ООО «Пумори-Техтрейд».

Рисунок 8 - Центры финансовой ответственности УМК «Пумори»

В соответствии с Регламентом процесса подготовки, согласования и утверждения сводного годового бюджета корпорации «Пумори» утверждение бюджета осуществляется Правлением и происходит в три этапа (или «чтения» бюджета) согласно установленному графику заседаний Правления.

Перерыв между первым и вторым «чтениями» бюджета составляет два месяца, между вторым и третьим – один месяц (например, 1 октября, 30 ноября, 27 декабря).

Сотрудники финансового департамента УМК «Пумори» заранее информируют сотрудников финансово-бухгалтерских служб предприятий о дате проведения соответствующего заседания Правления.

Предприятия предоставляют заполненные в специальной программе формы отчетности (Cash Flow, P&L, Balance, CapEx) в финансовый департамент УМК не позднее, чем за 3 рабочих дня до назначенной даты проведения заседания Правления, после чего документам присваивается статус «Принято» и их дальнейшее редактирование становится невозможным.

На заседании Правления со стороны каждого предприятия должны присутствовать руководитель предприятия (или в случае его отсутствия по уважительной причине – лицо, его представляющее) и руководитель финансово-бухгалтерской службы.

К каждому «чтению» бюджетов предприятий сотрудниками финансового департамента на основании данных отдельных предприятий составляется консолидированный годовой бюджет корпорации.

На первом «чтении» бюджетов предприятий происходит предварительное слушание бюджетов, правлением даются рекомендации по корректировке бюджетов. На втором «чтении» бюджетов предприятий Правлением даются рекомендации по окончательной корректировке бюджетов, после чего предприятия дорабатывают бюджеты в соответствии с полученными рекомендациями. На третьем «чтении» утверждаются годовые бюджеты отдельных предприятий и консолидированный годовой бюджет «Пумори».

Анализ исполнения бюджета (контроль) производится по завершении каждого отчетного периода (квартал, полугодие, год) на основании фактической отчетности, данных о значениях финансовых и нефинансовых показателей деятельности, показателей внешней среды, исходя из которых формировался бюджет, и иной информации с целью выявления причин отклонений и принятия корректных управленческих решений.

Также система оперативного планирования «Пумори» наделена системой ключевых показателей эффективности, что выгодно ее отличает от других анализируемых компаний. На предприятии внедрена концепция BSC.

Система сбалансированных показателей (BSC) — сравнительно новая технология. Balanced Scorecard разработана на основе выводов исследования, проведенного в начале 1990-х годов профессором Harvard Business School Робертом Капланом (Dr. Robert S. Kaplan) и президентом консалтинговой фирмы Renaissance Solutions Дэвидом Нортон (David P. Norton). Исследование проводилось с единственной целью: выявить новые способы повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса.

Проанализируем, как на практике выстроена BSC на «Пумори».

Эта система действует на предприятиях корпорации «Пумори» в рамках утвержденной стратегии развития с целью организации эффективного управления деятельностью предприятий посредством формирования, исполнения, контроля и анализа исполнения статей бюджета в соответствии с утвержденным форматом сдачи управленческой отчетности (Balance (баланс), Cash Flow (движение денежных средств), P&L (прибыли и убытки), CapEx (капитальные затраты)).

В соответствии с внутренними нормативными актами УМК «Пумори» Система Сбалансированных показателей (BSC) вводится в рамках бюджетного процесса с целью создания системы комплексной оценки, позволяющей обеспечить прямую зависимость меры ответственности руководителей предприятий корпорации от результатов финансово-хозяйственной деятельности.

BSC используется для следующих целей:

1. Целевое планирование деятельности предприятий на предстоящий бюджетный период.
2. Контроль эффективности выполнения производственных процессов предприятий.
3. Оценка деятельности руководителей предприятий.

Установленные для каждого предприятия Корпорации значения BSC должны соответствовать следующим критериям:

А) Релевантность, полезность для принятия управленческих решений.

Б) Пригодность к использованию в качестве целевых или контрольных показателей для соответствующих сфер ответственности.

В) Пригодность для оценки и стимулирования ответственных за выполнение BSC руководителей предприятий Корпорации.

Г) Понятность BSC для принимающего решение руководителя.

Перечень значений BSC и их веса для предприятий корпорации устанавливаются сотрудниками Финансового департамента на основании следующих факторов:

- Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятий за прошедшие периоды.
- Поставленные на планируемый период стратегические задачи.
- Планируемая норма доходности.

Личная ответственность за своевременность, полноту, достоверность и качество подготовки бюджетов предприятий и отчетов о его исполнении возлагается на руководство предприятий Корпорации.

Оценка деятельности предприятий Корпорации производится по итогам каждого отчетного периода (квартал, полугодие, год) через систему утвержденных и разработанных документов и регламентов.

Система оценки деятельности предприятий Корпорации основана на исполнении задаваемых ключевых значений BSC. Для каждого предприятия Корпорации установлены свои значения BSC.

Значение BSC должно находиться в диапазоне от 90% до 110%. В случае корректировки бюджета диапазон значений BSC – от 95% до 105%. Значение $BSC \geq 110\%$ (105%) влияние на мотивацию не оказывает. В случае снижения значения $BSC \leq 90\%$ (95%) директор соответствующего предприятия не премируется. При невыполнении BSC три отчетных периода подряд на Правление выносится вопрос об освобождении директора соответствующего предприятия от занимаемой должности.

Авторская методика финансового планирования, по сути, аналогична BSC, но устанавливает определенные показатели на каждом уровне планирования (в то время, как теория BSC в чистом виде оставляет на усмотрение менеджмента перечень ключевых показателей и уровни их установления), конкретизирую и дополняя ее.

Перечень значений BSC и их веса для предприятий корпорации устанавливаются сотрудниками Финансового департамента ООО «УМК «Пумори»» (головная компания холдинга) на основании следующих факторов:

- Анализ финансово - хозяйственной деятельности предприятий за прошедшие периоды.
- Поставленные на планируемый период стратегические задачи.
- Планируемая норма доходности.

Утвержденный перечень значений BSC для каждого предприятия холдинга (всего с головной компанией холдинга их 13) приводится в приложении к «Положению о BSC». Утвержденный перечень показателей BSC группы компаний по одному из годов анализа, близкому к годам написания данного исследования (руководство УМК «Пумори» пожелало оставить данную информацию не опубликованной) приведен в Приложении 4. На примере этого года и проведена оценка функционирования системы BSC.

Анализ системы BSC холдинга «Пумори» выявил, что количество показателей было чрезмерно велико. В целом в системе BSC лучше оставлять только наиболее индикативные показатели. При анализе динамики и отклонений фактических значений от плановых анализируется влияние многих других связанных с этими показателями факторов и показателей. В системе BSC корпорации «Пумори», в целом, в ряде случаев показателей более чем достаточно, причем ряд показателей тесно взаимосвязаны.

Это, скорее всего, вызвано желанием проконтролировать наибольшее количество факторов сразу, но зачастую загромождает систему парами-тройками взаимосвязанных показателей, причем некоторые из них с символическим весом – 5 %. Это лишние трудозатраты на планирование и контроль. Из взаимосвязанных

показателей необходимо оставлять один – наиболее индикативный. Все равно при анализе его динамики и отклонений будут учтены факторы, на выявление которых направлен связанный с ним показатель.

Например, взаимосвязанными являются показатели «Всего доходов», «всего расходов», «EBITDA» и «Выработка на одного сотрудника» в ООО «Верхисетскстройпроект-21». Так как EBITDA - более конечный показатель, чем всего расходов и доходов, то всего расходов можно не контролировать, так как динамика расходов и так оказывает влияние на EBITDA и при контроле над EBITDA и доходами мы и так понимаем, что происходит с расходами.

Единственное, EBITDA не учитывает процентных расходов и налог на прибыль, но ставка налога на прибыль стабильна, и нет особой надобности анализировать динамику и величину налога, а что касается расходов на выплату процентов, то они и так контролируются в Управлении денежными потоками.

Надлежащее управление денежными потоками предполагает предотвращение кассовых разрывов, поэтому бесконтрольный рост процентных платежей и так будет пресекаться при планировании денежных потоков.

Кроме того, «Выработку на одного сотрудника» тоже целесообразно убрать, так как при совместном контроле над доходами и EBITDA увеличение/уменьшение выработки будет очевидно при анализе динамики доходов и EBITDA и выявлении причин существенных отклонений (при возникновении таковых).

Например, при существенном росте доходов и стабильности кол-ва сотрудников, понятно, что выработка растет. А например, более интенсивное увеличение кол-ва работников (и затрат на ФОТ) при менее пропорциональной динамике доходов негативно скажется на EBITDA и будет выявлено при анализе причин отклонений EBITDA от плановых показателей.

Поэтому нет смысла нести трудозатраты на планирование и контроль четырех показателей ООО «Верхисетскстройпроект-21», а целесообразно оставить один - наиболее репрезентативный.

Сам же показатель EBITDA – количественный, и в целом, более целесообразно планировать качественные показатели (например, рентабельность продаж), так как они демонстрируют реальную внутреннюю эффективность, а не количественные показатели. Рост EBITDA год от года еще не означает повышение эффективности деятельности предприятия, оптимизацию издержек.

Похожая ситуация с показателем «Коэффициента управляемости корпорации» (количество сотрудников на одного руководителя) в ООО «УМК «Пумори». В системе BSC ООО «УМК «Пумори» есть более актуальный, с финансовой точки зрения, показатель «Прибыль (EBITDA) на одного сотрудника корпорации». Не имеет большой практической ценности, сколько сотрудников приходится на одного руководителя, когда мы отслеживаем прибыльность каждого сотрудника. Если прибыль на одного сотрудника растет (при прочих равных), значит, руководитель работает эффективнее. Поэтому, сколько работников на него приходится – не столь важно.

Кроме того, в ООО «УМК «Пумори» устанавливается и контролируется EVA корпорации. Это достаточно сложный для понимания широкого круга исполнителей, а тем более для выполнения, показатель.

Все ли исполнители планов понимают смысл экономической добавленной стоимости (по сути, превышения прибыли над платой за используемые ресурсы (капитал) [151, с. 50]) и пути его повышения, остается вопросом.

Кроме того, регулярный подсчет значения EVA - процесс не из простых. Поэтому стоит упростить процесс и вместо EVA считать другой, более простой аналогичный показатель.

Аналогичная ситуация и с показателем «Финансовый цикл» (в тех компаниях, где он установлен). Можно не вычислять и контролировать размер финансового цикла, если как плановый показатель рассчитывается движение денежных потоков и предприятие стремится к превышению входящих потоков над исходящими на определенные отчетные даты. Продолжительность финансового цикла в таком случае не столь важна.

В целом, «Пумори» в системе сбалансированных показателей также не хватало разделения показателей на уровни (стратегические, тактические, оперативные). Как мы знаем, показатели утверждаются лишь на один год. Система BSC не охватывает стратегический уровень на исследуемом предприятии.

Кроме того, в системе преобладали показатели рентабельности, ликвидности, балансовые соотношения (дельта чистых активов) и т. д., что близко к методике автора. Однако системе «Пумори» не хватает комплексности, качественных показателей.

На оперативном уровне (на котором и внедрена система на «Пумори») наиболее важны показатели, ориентированные на денежные потоки и рассчитанные кассовым методом, ведь ключевой задачей на коротких интервалах является обеспечение исполнения обязательств за счет поступающих средств. Значения рентабельности и ликвидности уже заданы на вышестоящем уровне и мероприятия и так направлены на их выполнение.

На «Пумори» же показатели BSC были больше ориентированы на показатели, вычисляемые, в основном, методом начисления, что достаточно рискованно на оперативном уровне.

Резюмируя все вышесказанное, отметим, что система оперативного финансового планирования на УМК «Пумори» до внедрения авторской методики была выстроена на высоком уровне. Помимо широкого разнообразия бюджетов методика отличалась передовой, с точки зрения мировой науки, системой сбалансированных ключевых показателей планирования. Однако у системы присутствовал и существенный задел для совершенствования.

В целом, система финансового планирования УМК «Пумори» высокоэффективна, ориентирована на развитие компании. Данная ориентация позволила сохранить стоимость компании в период 2007-2012 гг. примерно на одинаковом уровне в реальном выражении (+2,6 %), при том, что у остальных трех исследуемых компаний динамика данного показателя за этот же период была отрицательной, где-то существенно, где-то – нет.

На Уральской машиностроительной корпорации «Пумори» финансовый контроль реализации стратегии осуществляется на основании Положения «О внутреннем контроле» и Положения «О Президенте Корпорации», которые содержат в себе описание методики контроля, организационно – временной регламент процесса контроля, органы контроля, их полномочия и ответственность.

Основной целью контроля реализации стратегии является обеспечение исполнения и постоянное поддержание актуальности “Стратегии Корпорации» и «Стратегического Плана».

Контроль реализации стратегии и стратегического плана, согласно внутренним документам организации, должен соответствовать принципам регулярности, плановости, объективности, ответственности и гласности.

Однако, финансовый контроль над реализацией стратегии, ввиду отсутствия стратегических плановых показателей, сводился к субъективной оценке руководством компании на регулярной основе выполнения миссии организации, успешности движения к целям организации, ее видению и так далее. А это не дает объективной картины реализации намеченных планов.

Систему стратегического финансового контроля необходимо строить на основе анализа выполнения ключевых целей, установленных согласно критериям точности, измеримости, срочности, адекватности.

Например, стратегия корпорации на 2012-2016 годы предполагает достижение показателя стоимости бизнеса в один миллиард долларов (например, при стоимости к началу 2012 года в 500 миллионов) к 2017 году, причем к концу 2012 года показатель должен составить 600 миллионов, 2013 года – 700 млн. долларов и т.д. Далее, после окончания каждого года проводится анализ стоимости предприятия (по утвержденной формуле расчета (годовая чистая прибыль / WACC)) и исследуются причины отклонений от плановых рубежей с соответствующими выводами и действиями.

Что касается финансового контроля на уровне реализации инвестиционных проектов, то, как отмечалось в разделе 2, на «Пумори» не было в последние 10 лет и нет реализовываемых масштабных проектов.

Соответственно, не на чем было строить систему тактического финансового контроля. Таким образом, ввиду полного ее отсутствия автор рекомендует применить в неизменном виде авторскую методику, охватывающую и этап реализации проекта, и последующую оценку уже реализованного проекта на основе системы специальных показателей. Авторская методика изложена в разделе 3.1 научной работы.

Что касается оперативного контроля, то целями анализа исполнения бюджетов на «Пумори» являются:

- Установление величины отклонений фактических значений параметров от запланированных. Выявление причин и факторов, влияющих на отклонение.
- Выработка рекомендаций по устранению причин отклонений.
- Подготовка информации для принятия взвешенных управленческих решений, в т. ч. по корректировке бюджета предприятий.

На основании предоставленных предприятиями данных сотрудники финансового департамента УМК «Пумори» проводили следующую работу по анализу исполнения бюджета.

- Расчет отклонений плановых данных бюджета от фактических.
- Расчет значений BSC и проверка их соответствия нормативам для каждого предприятия.
- Подготовка пояснительных записок, включающих данные отчетов Cash Flow, P&L, Balance и оценку значений BSC.
- Составление сводного отчета по Корпорации.

Анализ исполнения бюджета осуществляется Правлением ежемесячно согласно установленному графику заседаний (обычно в 20-е числа месяца, следующие за отчетным).

На заседании правления рассматриваются данные за один предшествующий отчетный месяц. В некоторых случаях на одном заседании Правления одновременно рассматриваются несколько отчетных периодов.

- Март и 1 квартал;
- Июнь, 2 квартал и первое полугодие;
- Сентябрь, 3 квартал и 9 месяцев;
- Декабрь, 4 квартал и год.

К заседанию Правления сотрудниками финансового департамента головной компании готовятся аналитические материалы по управленческой отчетности каждого отдельного предприятия и сводный отчет.

В случае снижения квартального значения $BSC \leq 90 \%$ (при корректировке бюджета – до 95 %), как уже говорилось ранее при рассмотрении системы BSC корпорации «Пумори», директор соответствующего предприятия не премируется.

При невыполнении BSC три квартала подряд на правление выносятся вопрос об освобождении директора соответствующего предприятия от занимаемой должности.

Руководство предприятий, значение BSC которых за отчетный период меньше установленного значения, должно заранее подготовить пояснительную записку о причинах невыполнения плана.

На основании подготовленных аналитических материалов правлением принимаются решения о мерах поощрения или взыскания с предприятий.

В целом, система оперативного финансового контроля «Пумори» до внедрения авторской методики была выстроена на высоком уровне и учитывала передовой опыт зарубежного корпоративного менеджмента.

Однако так как финансовый контроль производился по показателям BSC компании «Пумори», которые были рассмотрены ранее при анализе системы оперативного финансового планирования, и по которым были выработаны рекомендации, то те же самые рекомендации (упрощение системы и сокращение взаимозаменяющих показателей с оставлением наиболее ключевых, большее

внедрение качественных показателей, показателей, рассчитываемых кассовым методом) будут справедливы и для системы финансового контроля.

Если говорить о системе финансового контроля на «Пумори» в целом, то ей не хватало комплексности, системы взаимосвязанных контрольных показателей, охватывающих все уровни управления (а не только оперативный уровень с помощью системы BSC).

Однако в целом точность реализации планов в среднем достигала 84-90 %, что является высоким показателем (100 % точности в достижении планов практически не бывает).

Подводя итоги, отметим, что среди анализируемых предприятий существовавшая система финансового планирования и контроля «Пумори» была наиболее проработанной и эффективной. На предприятии были внедрены современные методики, была хорошо проработана стратегия, функционировала система BSC (на оперативном уровне). Это выражалось и в наилучшей динамике стоимости компании и высокой точности исполнения планов по сравнению с остальными тремя рассматриваемыми организациями. Хотя существенный задел для совершенствования системы финансового планирования и контроля оставался.

ООО Концерн «Калина» (далее – «Калина») является косметической компанией, выпускающей и предлагающей своим потребителям в России, странах Европы и СНГ большое разнообразие косметической продукции и бытовой химии.

Концерн развивает бренды во всех ключевых сегментах российского парфюмерно-косметического рынка. Благодаря таким маркам, как «Черный жемчуг», «Чистая линия», «Бархатные ручки», «100 рецептов красоты», «32», «Лесной бальзам», «Dr.Scheller» обладающим высокими показателями узнаваемости и лояльности к ним со стороны потребителей в СНГ и Европе, Концерн «Калина» является лидером в сегменте средств по уходу за кожей и одним из лидеров в сегменте средств по уходу за полостью рта на российском рынке и рынках стран СНГ, а также находится среди лидеров в сегментах средств

по уходу за кожей на рынке Германии. Компания также активно работает в сегментах средств по уходу за волосами и косметики для мужчин.

В состав Концернa, помимо головного предприятия в Екатеринбургe, входят предприятия «Паллада-Украина», «Главсказка Интернешнл», «Dr. Scheller Beauty Center», «Калина Финанс», Kalina International SA (Швейцария), Kalina Overseas Holding B.V. (Нидерланды) и DSN Cosmetics GmbH (Германия). [169] Структура холдинга представлена на рисунке 9 (взята с сайта, скорректирована организационно-правовая форма Концернa (на сайте старая информация в схеме)).



Рисунок 9 – Структура Концернa «Калина» [169]

В конце 2011 года Концерн «Калина» был приобретен глобальным игроком на рынке товаров народного потребления – компанией Unilever. Сделка по приобретению 100 % акций ведущего российского производителя косметической продукции была полностью закрыта в июле 2012 года.

Миссией Концернa «Калина» является создание лидирующих брендов на рынке косметики и парфюмерии.

Ценности Компании:

- Лидерство
- Честность
- Результативность

Основные компоненты стратегии Компании:

1. Успешный маркетинг

- Маркетинг, ориентированный на потребителя
- Концентрация на успешных продуктах
- Рост в ключевых продуктовых и географических сегментах рынка

2. Лидерство в дистрибуции

· Бренды представлены в 100% розничных точек, соответствующих критериям компании

- Долговременные взаимовыгодные отношения с партнерами
- Хорошо обученная и мотивированная на результат “sales force” (армия продаж – все сотрудники компании, занимающиеся продажами)

3. Управление персоналом международного уровня. [169]

Выше было описано то, что в целом задекларировано, как миссия и стратегия Концерна «Калина», в разбивке по функциональным областям. Что касается отдельной финансовой стратегии, то у рассматриваемой компании она не была сформулирована в локальных нормативных актах, а финансовое планирование, до приобретения концерна компанией Unilever, осуществлялось исходя из видения ключевого акционера и менеджера - Т. Р. Горяева.

После приобретения Концерна со стороны Unilever шел процесс унификации с корпоративными стандартами планирования и управления поглотившей компании. В связи с этим, новая стратегия «Калины» в 2011-2012 годах проходила этап формирования.

Что касается в целом системы финансового планирования, созданной компанией Unilever на «Калине», то она состояла из плановых стратегических результатов на период в 10 лет, и оперативного планирования (бюджеты на год в разбивке по месяцам).

Основной формой планирования, как на стратегическом, так и на оперативном уровне являлся плановый отчет о прибылях и убытках и ряд ключевых показателей из данного отчета или получаемых из этих показателей, о которых будет подробно рассказано ниже. Фактически, финансовое планирование на Концерне «Калина» сводилось к установлению значений определенных ключевых показателей деятельности компании.

Итак, на уровне стратегии планировались лишь значения определенных ключевых показателей. Так как компания Unilever является одним из мировых лидеров по продаже товаров народного потребления (от чая до косметики), то и в дочерних обществах, как и в головной компании стратегически основным ключевым показателем является выручка и ее динамика. Причем последний показатель более важен, так как компания ориентирована на развитие и функционирует в насыщенном конкурентном поле. Также, динамика обязательно планируется и впоследствии анализируется по факторам – прирост выручки за счет роста объема продаж в натуральном выражении и отдельно – за счет роста цен.

Кроме того, на стратегическом уровне устанавливаются значения валовой маржи (соотношение валовой прибыли и выручки) и чистой маржи (соотношение чистой прибыли и выручки, рентабельность продаж).

Таким образом, на стратегическом уровне собственников и топ - менеджеров интересовали только показатели функционирования компании – ее обороты и динамика, а также эффективность.

На оперативном уровне, помимо данных показателей, также планировались показатели операционной маржи и движения денежных средств. Тем самым, во-первых, уровни планирования на «Калине» были скоординированы (за счет одинаковых показателей), и, во-вторых, планирование на оперативном уровне уточняло и являлось логическим продолжением стратегического.

Целевые показатели рентабельности определяются исходя их статистики предыдущих лет, прогнозов на следующие 10 лет, а также показателей основных конкурентов.

Балансовые показатели для крупной производственно-торговой компании с сильным международным собственником не столь существенны, поэтому их планированию на «Калине» не уделялось пристального внимания.

Таким образом, система финансового планирования «Калины» на стратегическом уровне была достаточно проста.

Не было четко сформулированной финансовой стратегии, а целевые показатели рентабельности не были увязаны с целевыми показателями ликвидности, что может привести к проблемам с ликвидностью в погоне за высокими показателями рентабельности (высок соблазн повышения цен и декларирования высокой маржинальности менеджментом без оглядки на снижение оборачиваемости, потенциальные риски неплатежеспособности в долгосрочном периоде для демонстрации выполнения задач акционеров), хотя и установление такого ключевого показателя, как динамика продаж, частично снижает данные риски.

Кроме того, на стратегическом уровне собственники не планировали будущую стоимость бизнеса «Калины», что может привести, например, к тому, что владельцы могут в будущем заработать на деятельности компании, но потерять на снижении ее стоимости.

Также планирование стоимости «Калины» компанией Unilever тем более актуально, потому что, «Калина» была приобретена в 2011 году (из-за крупности сделки полностью закрыта в 2012 году) почти за 1 млрд. долларов, и новому владельцу крайне важно понимать не только отдачу на инвестиции, но и прирост капитала за счет увеличения стоимости подконтрольного актива.

Тем более, что ретроспективный анализ динамики стоимости компании в период 2007-2012 гг. продемонстрировал небольшое снижение данного показателя в реальном выражении (-4,6 %).

Кроме всего вышеназванного, на «Калине» не были утверждены принципы финансового планирования. Хотя фактически ряд классических принципов и могут соблюдаться, необходимо четко обозначить в положениях о планировании

основы процесса (пять классических и два авторских принципа) и только на их основе строить систему, обеспечивать ее функционирование.

Бизнес-планов на уровне «Калины» не было. Если будет принято решение по реализации нового инвестиционного проекта, оценка целесообразности реализации, скорее всего, будет осуществляться на уровне финансового департамента головной компании Unilever.

Система оперативного финансового планирования Концерна «Калина» до внедрения авторской была установлена по аналогии с системой стратегического планирования. Она была выстроена на основе планирования ключевых показателей.

Таковыми показателями были объем и динамика выручки, валовая, операционная и чистая маржа, а также размер результирующего денежного потока (рассчитываемого кассовым методом).

Планирование осуществляется ежемесячно и на год.

Форма бюджета доходов и расходов концерна, составления по аналогии с отчетом о прибылях и убытках компании, укрупнено представлена в таблице 4 ниже.

Данная таблица представляет собой алгоритм получения ключевых показателей планирования. Она справедлива и для стратегического финансового планирования. В системе показателей присутствуют как количественные, так и качественные финансовые показатели.

Так как «Калина» является частью международного холдинга, вопросы финансирования основного и оборотного капитала, их стоимости не являются основными для компании. Компания Unilever заимствует и привлекает денежные средства на мировых рынках под минимальные ставки и в значительных объемах (из-за достаточно высокой по мировым меркам рентабельности) и финансирует компании холдинга. Поэтому на «Калине» показатели долговой нагрузки, процентные расходы и другие подобные индикаторы не планировались и не контролировались.

Таблица 4 - Форма бюджета доходов и расходов Концерна «Калина»

Показатели	Смежные ключевые показатели, важные для планирования
Выручка	
- Затраты на продаваемую продукцию (Supply chain cost), включающие: а) затраты на сырье и упаковку б) затраты на логистику (складирование и транспортировка) в) прочие (оплата труда производственного персонала, списания, прочие производственные затраты)	
Валовая прибыль (Выручка – Затраты на продаваемую продукцию)	Валовая маржа = Валовая прибыль/Выручка, %
- Затраты на рекламу и продвижение	
Операционная прибыль = Валовая прибыль - Затраты на рекламу и продвижение	Операционная маржа = Операционная прибыль/Выручка, %
- Косвенные затраты (общие, административные и прочие)	
- Налог на прибыль	
Чистая прибыль = Операционная прибыль - Косвенные затраты - Налог на прибыль	Чистая маржа = Чистая прибыль/Выручка, %

Однако материнская компания четко следит за правильностью и эффективностью планирования на дочерних предприятиях в части оптимальности движения денежных средств, и перед дочерними обществами стоит задача всегда

оставаться платежеспособными и не допускать кассовых разрывов. Однако головная компания также не поощряет излишнее запрашивание денежных средств дочерними обществами или оставление существенного объема временно свободных средств без движения на расчетных счетах или размещение на депозитных. Управление существенными объемами временно свободных средств – прерогатива головной компании Unilever.

Поэтому чистый результирующий денежный поток является также ключевым показателем на «Калине», так как одна из главных задач компании – избегать кассовые разрывы и обеспечивать стабильное функционирование производства на любом отрезке времени.

Таким образом, целевые показатели результирующего денежного потока известны по итогам каждого месяца и к концу планируемого года, по ним осуществляется контроль. А для расчета результирующего денежного потока, безусловно, составляется весь плановый бюджет движения денежных средств.

Таким образом, система оперативного финансового планирования Концерна «Калина» состояла из бюджетов прибылей и убытков, а также движения денежных средств. Кроме того, в системе также присутствовали ключевые показатели.

Однако показатели ликвидности также должны присутствовать среди целевых коэффициентов, так как на «Калине» было несколько ключевых показателей рентабельности на оперативном уровне, и их надо было «уравновесить» с помощью ограничений нормативных значений ликвидности.

Это будет дополнительным подспорьем при решении одной из ключевых задач – снятия риска возникновения кассовых разрывов.

Кроме того, несмотря на то, что собственником «Калины» является один из лидеров мирового рынка, и его интересуют преимущественно операционные результаты подконтрольной компании, целесообразно ежегодно также устанавливать целевые значения размеров активов общества на конец периода.

Это, во-первых, даст понимание перспективных масштабов бизнеса, а во-вторых, при составлении бюджетного баланса и вычислении суммы активов будет

понятна перспективная структура источников финансирования и самих активов. Это важно для понимания возможностей самой компании, в случае отсутствия поддержки со стороны головной компании по тем или иным причинам. Например, на какие активы может рассчитывать предприятие в кризисной ситуации для обслуживания обязательств, какой запас суверенной финансовой прочности имеет.

В целом, на «Калине» за 2011 – первую половину 2012 года была выстроена передовая система оперативного финансового планирования, основанная на опыте одной из ведущих мировых компаний в сфере потребительских товаров – компании Unilever. Но определенный задел для совершенствования системы на основе авторской методики был.

Система финансового контроля Концерна «Калина» была схожа на стратегическом и оперативном уровнях. Она была выстроена на основе контроля над достижением значений ключевых показателей, которые определены на этапе планирования. По сути это план/факт анализ.

Подробно на анализе показателей останавливаться не будем, так как он приведен ранее в работе. Перечень инструментов финансового контроля в разбивке по горизонтам планирования приведен в таблице 5.

На стратегическом уровне осуществляется контроль выполнения десятилетних показателей на ежегодной основе (промежуточный контроль).

Оперативный финансовый контроль осуществляется по окончании каждого месяца и по итогам года.

Контроль над реализацией бизнес-планов инвестиционных проектов на предприятии отсутствовал, так как не реализовывались новые проекты, а если и будут, то оценка их целесообразности и инвестиционной привлекательности, скорее всего, будет осуществляться на уровне головной компании «Калины» - Unilever, соответственно там будет осуществляться и финансовый контроль.

Таблица 5 – Перечень показателей финансового контроля Концерна «Калина»

Стратегические показатели контроля	Оперативные показатели контроля
Показатель объема и динамики выручки (в разрезе влияющих факторов: ценового и объемного)	Показатель объема и динамики выручки (в разрезе влияющих факторов: ценового и объемного)
Величина валовой маржи	Величина валовой маржи
Величина чистой маржи	Величина операционной маржи
	Величина чистой маржи
	Размер результирующего денежного потока (рассчитываемого кассовым методом)

В целом рекомендации к системе финансового контроля вытекают и совпадают с рекомендациями к системе финансового планирования (правда, уже с точки зрения контроля эффективности реализации планов) концерна: добавление новых ключевых показателей, форм контроля и т.д.

Однако в целом система финансового контроля была достаточно эффективна, точность выполнения планов составляла 81-93 %.

Подводя итоги, отметим, что система финансового планирования и контроля Концерна «Калина» была выстроена по образцу глобальной компании Unilever, поэтому отличалась высокой проработанностью, скоординированностью уровней и эффективности. Однако задел для совершенствования был.

3.3 Результаты апробации авторской методики финансового планирования и контроля в организациях

Испытание авторской системы финансового планирования и контроля на МУП «Водоканал» проходило со второго квартала 2011 года по второй квартал 2013 года и состояло в следующем:

1) На стратегическом уровне планирования «Стратегический план МУП «Водоканал»» (СПВ, в нынешней редакции на период 2011-2020 гг.) был уточнен. В него были включены целевые значения и нормативы по стоимости предприятия, рентабельности и ликвидности.

Так, целевое значение стоимости предприятия на 2020 год после экспертных подсчетов и прогнозов было предложено на уровне в 17,5 млрд. рублей в ценах 2010 года (на конец 2010 года показатель составлял 7,035 млрд. рублей). Координационная группа предприятия утвердила данный ориентир, СПВ был дополнен перечнем мероприятий по достижению данных значений (в основном мероприятия касаются оптимизации затрат, модернизации фильтровальных станций, обновления основных средств, развития дополнительных видов деятельности). Таблица целевых плановых значений по годам представлена ниже.

Таблица 9 - Целевые значения стоимости МУП «Водоканал» (в ценах 2010 года)

Год	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Стоимость, Млрд. руб.	8	9,05	10,1	11,2	12,3	13,4	14,5	15,6	16,7	17,5

Рост стоимости практически равномерен, что обусловлено спецификой деятельности компании и ограниченным ростом цен на предоставляемые услуги (ввиду регулирования тарифов со стороны Региональной энергетической комиссии Свердловской области).

Целевое значение рентабельности продаж на конец 2020 года руководство компании утвердило на уровне 25 % (В 2010 году данный показатель был равен 23,9 %, в 2011 году – 19,5 %). Целевые значения повышения рентабельности по годам представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Целевые значения рентабельности продаж МУП «Водоканал» в 2011-2020 годах.

Год	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ROS, %	19,5	20,5	21	21,5	22	22,5	23	23,5	24	25

Основными факторами и тенденциями, влияющими на повышение рентабельности, будут:

а. Плановые повышения тарифов на оказываемые услуги со стороны Региональной энергетической комиссии Свердловской области

б. Плановая оптимизация ряда затрат и повышение эффективности за счет выстроенной системы финансового планирования на основе авторской методики, позволяющей более детально анализировать факторы, влияющие на себестоимость.

В частности, при внедрении авторской методики были выявлены значительные резервы для снижения затрат на ФОТ. Кроме того, предприятие внедряет современные информационные технологии, позволяющие сократить количество работников.

Также, планирование выстраивается таким образом, чтобы людей предпенсионного возраста, которые выйдут на пенсию до 2020 года, не заменять вновь нанимаемыми, а объем работы выполнять действующими сотрудниками за счет повышения внутренней эффективности компании и внедрения новых технологий. Это позитивно скажется на операционных показателях.

с. Есть резервы для оптимизации закупочной деятельности. Плановая работа в данном направлении будет вестись.

Рентабельность продаж, позволит менеджменту компании и Администрации г. Екатеринбурга, более точно планировать и контролировать эффективность предприятия, стремиться к оптимизации затрат и в конечном счете – заявлять в Региональную энергетическую комиссию Свердловской области

снижение тарифов на оказываемые услуги, что даст существенный положительный социальный эффект.

Что касается коэффициента быстрой ликвидности, то у предприятия имеется большой запас финансовой прочности. В частности, и на 31 декабря 2010 года и на 31 декабря 2011 года значение данного показателя превышало 1, что выше верхнего значения границы рекомендуемого диапазона (0,6-1).

В Стратегии компании было решено отдельно прописать нормативное значение коэффициента быстрой ликвидности в диапазоне 0,6-1, для дальнейшего контроля над этим показателем и сохранения его в необходимых пределах в будущем.

Впоследствии, данные ключевые финансовые показатели были положены в основу планирования на тактическом и оперативном уровнях. Тем самым достигнута комплексность системы финансового планирования «Водоканала» и ее скоординированность.

Также в Стратегическом плане «Водоканал» утверждены формулы расчетов показателей стоимости компании, рентабельности продаж и коэффициента быстрой ликвидности (формулы расчетов представлены в разделе 3.1 данной работы) для исключения расхождений в методике расчетов.

Кроме того, начиная с 2012 года, руководство компании в основу планирования ввела принцип профессионального скептицизма. Больше внимания в Стратегическом плане стало уделяться анализу рисков и способов их снижения; сценарному прогнозированию и отбору оптимального варианта, закладываемого в основу планов предприятия; «взвешиванию» управленческих решений и принятию наиболее оптимального с финансовой точки зрения.

В частности, это позволило спрогнозировать возможные проверки правоохранительных органов в связи с близостью выборов в исполнительные органы муниципальной власти, что и произошло в начале 2013 года.

Таким образом, удалось значительно снизить величину убытков, связанных с действиями правоохранительных органов, по сравнению с потенциальными (если бы не было принято никаких действий по работе с данным риском).

2) Что касается инвестиционных проектов (тактический уровень планирования), то бизнес-планы будут применяться не только для дополнительных видов деятельности, но и для новых крупных проектов основной деятельности (при планировании таких в будущем).

Кроме того, на основе рекомендаций автора расширен сам подход составления оценки инвестиционной привлекательности проекта. Более глубоко будет проводится анализ рисков проектов (политических, экономических, технологических, юридических и т.д.); обязательно составляться прогнозы развития и выбираться оптимальный, закладываемый в основу; отдельно рассчитываться объемы первоначальных инвестиций и показатели привлекательности проекта (PI, Индекс накопленного покрытия инвестиций в проект, ROS и QR, долг/EBITDA, долг/СЧА и т.д.) в дополнение к анализу потенциальных операционных показателей проекта.

Ввиду того, что в период апробации авторской методики новых инвестиционных проектов не запускалось, то пока на предприятии ограничились регламентацией финансового планирования на основе авторской методики. Все новые инвестиционные проекты (будь то строительство новой станции водоподготовки, насосных станций и т.д.) будут анализироваться и планироваться на основе системы показателей: рентабельности инвестиций (PI), индекса накопленного покрытия инвестиций в проект, ROS, QR, коэффициента долговой нагрузки (Долг/EBITDA) и соотношения долга к чистым активам. По данным же показателям осуществляется и финансовый контроль реализации инвестиционных проектов.

PI должен быть больше 1, значения индекса накопленного покрытия инвестиций будут рассчитываться по каждому проекту, значения быстрой ликвидности (0,6 - 1) и рентабельности продаж берутся из планов стратегического уровня (приведены в таблице 10), значение Долг/EBITDA установлено на уровне не более 2,5 (стабильность выручки предприятия позволяет выбрать верхнее значение рекомендуемого диапазона 2-2,5), а Долг/СЧА – не более 1.

Также, составлением бизнес-планов будет заниматься отдельно созданный отдел инвестиционного планирования (входящий в Дирекцию по развитию), где будут набираться специалисты с соответствующими компетенциями, которые впоследствии смогут осуществлять контроль над выполнением данных бизнес-планов и нести ответственность за их составление, корректировать при необходимости.

Кроме того, бизнес-планы будут встроены в систему финансового планирования МУПа, выполнять задачи стратегии и отражаться в показателях планируемых бюджетов. За счет системы аналогичных показателей будет обеспечена согласованность уровней планирования.

Дополнительным разделом бизнес-плана будет анализ организационно-правовой схемы реализации проекта, где будет приниматься решение, реализовывать проект в рамках юридического лица МУП «Водоканал» или нет, и если нет – то по какой схеме. В разделе планируется «дорожная карта» необходимых согласований с уполномоченными государственными и муниципальными органами.

3) На оперативном уровне финансового планирования и контроля, в первую очередь, для полноты финансовой картины предприятия, внедрена еще одна форма планирования – бюджетный баланс.

Плановый баланс получается расчетным методом, принимая за основу данные отчетности предприятия текущего года и прогноз изменений по различным статьям. Бюджетный баланс согласовывается при составлении с составляемыми плановыми бюджетами доходов и расходов, движения денежных средств.

Плановые значения показателей рентабельности продаж и быстрой ликвидности, утвержденные в Стратегии, выдерживаются при составлении бюджетов.

Кроме того, среди ключевых показателей оперативного уровня планирования появились результирующий денежный поток (должен быть

положительным по итогам каждого планируемого месяца), размеры активов на конец периода, выручка и чистая прибыль за период, себестоимость.

Так как данные оперативного планирования (бюджеты) составляют корпоративную тайну, публикация данных плановых бюджетов не представляется возможным. Формы данных бюджетов ничем не отличаются от утвержденных законодательством форм финансовой отчетности (формы 1,2 и 3), что существенно облегчает контроль и анализ.

4) Как упоминалось ранее на МУП «Водоканал» раньше выделяли три уровня контроля: оперативный, тактический и стратегический. Временные горизонты планирования были определены как месяц, год и десять лет соответственно.

Путаница в терминологии с авторской классификацией была устранена. Стратегический контроль стал осуществляться для анализа выполнения стратегического плана предприятия, тактическим контролем будет называться оценка выполнения целевых показателей инвестиционных проектов, а оперативный контроль сконцентрируется на всех видах бюджетов (т.е. на финансовых планах сроком до 1 года включительно).

В целом, при проведении контрольных мероприятий руководство предприятия реализовало принцип обратной связи. Таким образом, рабочим группам и исполнителям планов предоставлена возможность раз в месяц давать по одной рекомендации по реализации планов и функционированию системы контроля на оперативном уровне, раз в квартал – по тактическому уровню, и раз в год – по стратегическому.

Рекомендации направляются на адрес электронной почты ответственного сотрудника Дирекции по развитию, который их консолидирует (исключая одинаковые), анализирует и вместе с пояснительной запиской подает директору Дирекции по развитию, за подписью которого проект изменений в системы финансового планирования и контроля идут на рассмотрение соответствующего утверждающего органа предприятия (в зависимости от уровня - Координационной группы, Генерального директора и т. д.).

Подводя итоги, отметим, что МУП «Водоканал» в основу системы финансового контроля положена комплексная система взаимосвязанных финансовых показателей на каждом уровне.

На стратегическом уровне, во-первых, выстроена система контрольных показателей на основе системы финансовых показателей стратегического планирования (стоимость компании, ROS, QR). Целевые значения показателей даны в разбивке по годам.

Во-вторых, принцип избирательности контроля, основанный на нерегулярных временных промежутках, связанных с определёнными проектами, отменен. Контроль выполнения стратегии предприятия осуществляется ежегодно в срок до 20 апреля на основе промежуточных значений показателей «Стратегического плана МУП «Водоканал» на 2011-2020 годы».

Введен отдельный уровень контроля над реализацией инвестиционных проектов на основе ключевых финансовых показателей.

На оперативном уровне контроля вместо показателей в виде поступлений, выплат, профицита/дефицита был внедрен авторский комплекс инструментов в виде результирующего денежного потока (по сути, показатель/дефицит сохранился в новой системе), ROS, QR, размеров активов на конец периода, выручки и чистой прибыли за период, себестоимости, остатков денежных средств от основной, инвестиционной и финансовой деятельности.

Таким образом, на предприятии выстроена комплексная система финансового контроля, позволяющая обеспечивать эффективность финансового планирования МУП «Водоканал».

В целом, результаты внедрения итогов исследования автора в систему финансового планирования и контроля компании за время проведения апробации следующие:

- 1) повысилась стоимость компании в реальном выражении к концу второго квартала 2013 года по сравнению с началом третьего квартала 2011 года на 19 %. Рост произошёл за счёт роста доходных показателей, оптимизации

расходов и портфеля обязательств, его удешевления, в целом повышения эффективности бизнес-процессов.

2) за счет более успешного функционирования системы финансового планирования и контроля увеличилась точность исполнения плановых показателей по ключевым параметрам в среднем до 94 %,

3) обеспечена комплексность и взаимосвязанность уровней финансового планирования и контроля,

4) обеспечен подъем на более высокий уровень проработки и реализации инвестиционных проектов.

Хотя по показателю рентабельности продаж целевые показатели пока не соблюдаются (по итогам 2012 года значение показателя снизилось и достигло 16 %), это было обусловлено значительным ростом прочих расходов в 2012 году по сравнению с показателями 2011 года за счет большего количества не спрогнозированных аварий.

Однако выручка 2012 года увеличилась, а также валовая рентабельность повысилась по сравнению с 2011 годом (с 30,7 % до 32,4 %), что дает основания полагать, что работа по повышению рентабельности уже дает определенные результаты, и недостижение плановых показателей было обусловлено лишь фактором чрезвычайных не спланированных аварийных ремонтов на сетях водоснабжения и водоотведения (сильно увеличившим объем такой значимой статьи расходов, как прочие расходы, по сравнению с предыдущим годом).

В целом опыт внедрения авторской методики финансового планирования и контроля на МУП «Водоканал» признан успешным и продолжено ее дальнейшее применение.

Апробация авторской методики финансового планирования и контроля на ЗАО «УрБО» проходила со второго квартала 2011 года по второй квартал 2013 года и состояла в следующем:

А) Была четко выстроена трехуровневая система финансового планирования и контроля на предприятии: на уровне стратегии, тактики и оперативном уровне.

Б) Проанализировав стратегические планы, цели и задачи головной компании ЗАО «УрБО» - «Уралмаш НГО Холдинг» менеджментом «УрБО» совместно с ответственными специалистами «Уралмаш НГО Холдинг» была разработана собственная стратегия, учитывающая специфику деятельности производителя бурового оборудования.

Было сформулировано видение «УрБО» - «лидер рынка России, СНГ и восточной Европы в сфере производства бурового оборудования». Миссия – «превосходство в качестве и разнообразии производимого оборудования. Первенство в удельных издержках и объемах производства».

На этой основе разработана и утверждена стратегия «УрБО» на 2012-2016 гг., прописывающая принципы финансового планирования и контроля, стратегические цели и задачи компании, а также мероприятия по их достижению по годам реализации.

Также теперь финансовое планирование и контроль на «УрБО» основываются на семи принципах (5 классических и два авторских): единства, непрерывности, гибкости, точности, участия, профессионального скептицизма и обратной связи.

Стратегическая цель к концу 2016 года звучит следующим образом: «Достижение годовой выручки в 11 млрд. рублей, рентабельности продаж на уровне 20 % и стоимости компании не менее 18 млрд. рублей».

Отметим, что по итогам не самого благополучного с экономической точки зрения 2009 года выручка компании составляла 5,96 млрд. рублей, а рентабельность продаж – 8,9 %. Более свежие данные составляют корпоративную тайну, и пока не представляется возможным их публикация.

Разбивка целевых значений рентабельности продаж и стоимости компании по годам исполнения стратегии представлена в таблицах 11 и 12.

Значения быстрой ликвидности установлены на уровне 0,6-1.

Таблица 11 - Целевые значения рентабельности продаж ЗАО «УрБО»

Год	2012	2013	2014	2015	2016
ROS, %	12,5	14	16	18	20

Таблица 12 - Целевые значения стоимости ЗАО «УрБО» в 2012-2016 гг.

Год	2012	2013	2014	2015	2016
Стоимость, Млрд. руб.	9,5	11	13	16	18,5

В) Комплексность системы финансового планирования и контроля, взаимосвязанность уровней управления на предприятии были обеспечены за счет внедрения авторской системы ключевых финансовых показателей.

Как отмечено выше, в стратегии были установлены такие ключевые показатели планирования и контроля как стоимости компании, рентабельность продаж (ROS), быстрая ликвидность (QR). Также, менеджмент и собственник пожелали в цели еще обозначить целевое значение оборотов бизнеса, как исторически ценный для компании ориентир.

Целевые значения стоимости компании, рентабельность продаж (ROS) и быстрой ликвидности (QR) по итогам 2016 года установлены на уровне более 18 млрд. рублей, 20 % и 0,6-1 соответственно. Целевое значение выручки (дополнительный значимый показатель) по итогам 2016 года определили на уровне 11 млрд. руб.

Для достижения обозначенных цели и задач в стратегии был сформулирован план мероприятий, включающий как действия, направленные на активизацию маркетинговых действий, увеличение затрат на продвижение продукции, так и мероприятия по улучшению качества и надежности производимой продукции, сокращению непроизводительных и оптимизации иных затрат и т.д.

Г) На тактическом уровне планирования обязательным стала разработка бизнес-планов по инвестиционным проектам, предполагающим создание

существенного дополнительного денежного потока в будущем или сокращение издержек.

Например, установка охранно-пожарной сигнализации и системы оповещения людей о пожаре к таким не относится, а покупка дорогостоящего оборудования – уже может, не говоря уже о модернизации производства или строительстве новых.

В период апробации методики автора на «УрБО» начата реализация проекта запуска нового комплекса оборудования для производства узлов и запасных частей к буровым установкам общей стоимостью 132 млн. рублей, который будет установлен взамен старого оборудования в одном из существующих цехов предприятия. По сути это запуск нового современного производства, просто производственные корпуса не строятся, а используются существующие с полной заменой технологической начинки.

По этому инвестиционному проекту был проведен анализ целесообразности и инвестиционной привлекательности, рассчитаны ключевые показатели авторской методики: рентабельность инвестиций (PI), индекс накопленного покрытия инвестиций в проект, ROS, QR, коэффициент долговой нагрузки (Долг/EBITDA) и соотношение долга к чистым активам. Далее было принято решение о реализации проекта и начат контроль его исполнения.

Анализ рисков существенных рисков для проекта не выявил (так как предприятие имело уже налаженный бизнес в данной сфере, проект лишь обновлял и повышал эффективность).

Срок жизни проекта принят за 10 лет (примерный срок морального и технического устаревания данного оборудования). Начало реализации проекта – 1 июля 2012 года.

Показатель рентабельности инвестиций (PI) составил 7,39 (> 1 – проект с экономической точки зрения целесообразен), планируемые значения рентабельности продаж компании в целом (приведены в таблице 11) и быстрой ликвидности, установленные на стратегическом уровне планирования, по ходу реализации проекта соблюдаются, эффективность на операционной стадии самого

проекта (если условно рассчитать) намного превышает общие плановые значения по организации в целом.

Соотношения Долг/EBITDA и Долг/СЧА на «УрБО» по ходу реализации данного проекта не превышают нормативные 2 и 1 соответственно (данные значения в соответствии с авторской методикой установлены во внутренних нормативных актах предприятия).

Установлены значения индекса накопленного покрытия инвестиций в проект, начат контроль над их исполнением. Таблица индекса накопленного покрытия инвестиций приведена ниже.

Таблица 13 – Значения Индекса накопленного покрытия инвестиций для инвестиционного проекта ЗАО «УрБО»

Год	1-й год реализации проекта (с 1.07.2012 по 1.07.2013)				2-й год				3-й год				4-й год ...	И т. д.
Квартал	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	...	...
План. значение	- 0,3	-0,7	-1	-1	-0,9	-0,5	0	0,5	1,1	1,8	2,4	3		
Факт. значение	-0,3	-0,7	-1	-0,9	...									

Таблица составлена на 10 лет. Как видно из нее, проект вышел на операционных этап после 3 кварталов (столько ушло на поставку, монтаж, наладку и запуск комплекса). На этом этапе (первые 9 месяцев) отклонений от запланированного объема инвестиций не было (объем инвестиций соответствовал запланированным, сроки освоения также соблюдались). Процесс пуско-наладки прошел быстрее запланированного, и первые узлы и запчасти были выпущены раньше, с 4 квартала реализации проекта был получен первый положительный денежный поток от проекта.

Финансовые службы по форме индекса накопленного покрытия инвестиций в проект контролируют своевременность произведения инвестиций и их соответствие по объему запланированным.

Также финансовые службы отслеживают соблюдение остальных ключевых показателей (долговых коэффициентов, быстрой ликвидности компании и т. д.) по ходу реализации данного проекта.

Д) На оперативном уровне финансового планирования и контроля внедрена такая форма как плановый баланс. На уровне бюджетов также расширен перечень ключевых показателей, добавлены качественные.

Так как ряд финансовых показателей и форм (в том числе и бюджеты) на «УрБО» составляют корпоративную тайну, публикация данных плановых бюджетов не представляется возможным. Формы бюджетов схожи с утвержденными законодательством формами финансовой отчетности (формы 1,2 и 3), что существенно облегчает контроль и анализ.

Система показателей на оперативном уровне финансово планирования и контроля приведена к следующей: результирующий денежный поток (рассчитанный на основе кассового метода), ROS, QR, размеры активов на конец периода, выручка и чистая прибыль за период, себестоимость, остатки денежных средств от основной, инвестиционной и финансовой деятельности.

Соответственно, на этапе контроля, кроме план/факт анализа бюджетов (что было до внедрения авторской методики финансового контроля на «УрБО») проводится анализ выполнения ключевых финансовых показателей, оценка причин отклонений, корректировка на этой основе планов и мероприятий по их достижению.

Результаты внедрения авторской методики финансового планирования и контроля на ЗАО «УрБО» следующие:

- 1) выстроена комплексная и взаимосвязанная система финансового планирования и контроля, усовершенствовано управление предприятием,
- 2) планомерно повышается стоимость компании (на 21 % за период апробации авторской методики), растет чистая прибыль, снижается стоимость капитала,

3) за счет более успешного функционирования системы финансового планирования и контроля существенно увеличилась точность исполнения плановых показателей по ключевым параметрам в среднем до 92 %,

4) произошла оптимизация бизнес-процессов, сокращение ряда затрат (по некоторым статьям вплоть до 20-25 %), что позитивно отразилось на конкурентоспособности ЗАО «УрБО»,

5) создана система проработки и реализации инвестиционных проектов.

Внедрение авторской методики финансового планирования и контроля на ЗАО «УрБО» позитивно отразилось на его деятельности и финансовом положении. Предприятие повысило свою эффективность, и будет работать по данной методике и дальше.

Внедрение методики финансового планирования и контроля автора на УМК «Пумори» проходило с первого квартала 2012 года по второй квартал 2013 года включительно и состояло в следующем:

А) Цели и задачи, указанные в “Стратегии Корпорации УМК ПУМОРИ на 2012 - 2016 год” были конкретизированы. Заданы точные значения тех или иных показателей и временной промежуток их достижения

Б) В систему планирования помимо существовавших были внедрены также принципы точности, профессионального скептицизма и обратной связи.

Так, в частности, к стратегическим целям варианта А Стратегии УМК «Пумори» добавлены рентабельность не менее 7,5 % на протяжении каждого года (с 2012 по 2016 гг.), прирост стоимости корпорации к 2016 году на не менее, чем 50 % (значение на 2012 год составляет корпоративную тайну, таблица значений приведена ниже, за х принято значение по итогам 2011 года), соблюдение нормативов по быстрой ликвидности (0,6-1), а также целевые значения выручки (в дополнение к обязательным приведенным выше трем).

Еще раз отметим, что авторская система ключевых показателей является обязательным «каркасом». По желанию организации могут вводить и дополнительные важные для них показатели, задавать их целевые значения и контролировать достижение (как, например, с выручкой у «Пумори»).

Таблица 14 - Целевая стоимость УМК «Пумори» в 2012-2016 гг.

Год	2012	2013	2014	2015	2016
Стоимость, Млрд. руб.	1,05х	1,25х	1,35х	1,45х	1,5х

Таблица 15 - Целевые объемы продаж УМК «Пумори»

Год	2012	2013	2014	2015	2016
Объем продаж, млн. руб.	3 000	3 450	4 000	4 450	5 000

Для достижения обозначенных целей был сформулирован план мероприятий. В частности, были прописаны соответствующие мероприятия по росту выручки, оптимизации затрат, управлению ликвидностью и т. д.

Реализация принципа профессионального скептицизма выразилась в выстраивании системы детального анализа рисков и «взвешивания» планируемых к реализации решений, а обратная связь была налажена по образцу внедренного автором на МУП «Водоканал» механизма (описан выше в данном разделе).

В) В период испытания результатов исследований автора на УМК «Пумори» (с начала 2012 года по 1.07.2013 г.) инвестиционные проекты на предприятии не реализовывались и новые - не планировались. Поэтому испытать на данном предприятии эффективность авторской методики не удалось, но в целом система финансового планирования и контроля инвестиционных проектов на нормативном уровне приведена в соответствие с авторской, так как теоретическое обоснование ее эффективности и промежуточные результаты внедрения на ЗАО «УрБО» убедило руководство компании.

Новые инвестиционные проекты будут детально анализироваться (описание проекта, влияющие факторы, риски, предпосылки, технические и экономические параметры, и т.д.) и планироваться на основе авторской системы показателей: рентабельности инвестиций (PI), индекса накопленного покрытия инвестиций в

проект, рентабельности продаж, быстрой ликвидности, коэффициента долговой нагрузки (Долг/EBITDA) и соотношения долга к чистым активам. По данным же показателям будет осуществляться и финансовый контроль реализации данных проектов.

Г) Так как на «Пумори» до апробации авторской методики была уже внедрена система BSC, то ее было решено оставить, и, оптимизировав по рекомендациям автора, сократив количество показателей, оставив самые репрезентативные и добавив качественные, сделать ее дополняющей авторский перечень ключевых финансовых показателей.

Кроме того, система BSC переходит с чисто оперативного уровня планирования на охват всех уровней и установку единообразных показателей на больший период времени (а не на один год). Таким образом, исключается непоследовательность финансового планирования, когда каждый год списки показателей BSC по компаниям группы менялись.

На оперативном уровне система BSC обзавелась большим количеством показателей, связанных с реальными денежными потоками.

Кроме того, где возможно, по компаниям группы перечень показателей BSC по набору сближался для удобства планирования и анализа на уровне головной компании.

Комплексность системы финансового планирования и контроля, взаимосвязанность уровней управления на предприятии были обеспечены за счет внедрения авторской системы ключевых финансовых показателей на всех уровнях управления (подробный перечень показателей приведен в таблице 8).

Д) Выстроена комплексная система финансового контроля, охватывающая все уровни управления. На этапе стратегического контроля, соответственно, добавились контрольные мероприятия по выполнению установленных в стратегии значений ключевых показателей. В целом это касается и тактического контроля, и оперативного.

Кроме того, так как раньше контроль основывался на системе BSC (на оперативном уровне), то после внедрения авторской методики и распространения

финансового планирования по системе BSC на всех уровнях, контроль по ним также решено проводить параллельно с оценкой выполнения ключевых финансовых показателей авторской методик (данные показатели являются обязательными, а показатели BSC дают дополнительную уточняющую и учитывающую специфику деятельности каждой входящей в группу компании информацию) предварительно упростив систему, сократив взаимозаменяющие показатели с оставлением наиболее ключевых, и т. д.

Результаты внедрения авторской методики финансового планирования и контроля на УМК «Пумори» следующие:

- 1) выстроена более совершенная система финансового планирования и контроля группы компаний, отлажены и приведены к единообразию принципы работы финансовых служб (прежде всего, в сфере планирования и контроля)
- 2) планомерно повышается стоимость компании, растет выручка и чистая прибыль,
- 3) актуализирована система ключевых показателей и существенно повышена точность их достижения (в среднем составила 94 %),
- 4) укрепилась конкурентоспособность, более обоснованно выстроена система ключевых финансовых показателей и мероприятий по их достижению, что привело, в частности, к превышению показателя фактической выручки над плановой в среднем на 11-17 % в компаниях группы, а также существенной оптимизации затрат,
- 5) было откорректировано Положение о BSC ООО «УМК «Пумори» (локальный нормативный акт), усовершенствованы принципы построения системы ключевых финансовых показателей и контроля над ними,
- 6) внедрение результатов исследования в части системы BSC позволило обеспечить актуальность и взаимосвязанность системы финансового планирования, повысить эффективность функционирования группы компаний, что также позитивно отразилось на доходных и расходных показателях и привело к повышению стоимости холдинга, согласно внутренним расчетам, на 28 % за 2 года (специалисты компании посчитали за период с 1.07.2011 г. по 1.07.2013 г.).

Усовершенствование системы финансового планирования и контроля на УМК «Пумори» позитивно отразилось на финансовом управлении группой компаний и повышении конкурентоспособности холдинга в целом.

Апробация авторской методики финансового планирования и контроля на ООО Концерн «Калина» проходила с первого квартала 2012 года по второй квартал 2013 года включительно и состояла в следующем:

А) Предприятие перешло на трехуровневую систему финансового планирования и контроля: наряду со стратегическим и оперативным уровнями добавился тактический уровень (бизнес-планы).

Хотя реализовываемых инвестиционных проектов пока нет, организация уже готова самостоятельно их планировать и контролировать реализацию. Прописаны ключевые финансовые показатели для инвестиционных проектов в соответствии с авторской методикой, задекларирован алгоритм взаимодействия уровней планирования в связи с возникновением нового уровня.

Соответственно, на всех трех уровнях в дополнение к уже существующей системе показателей были внедрены авторские ключевые показатели финансового планирования и контроля (соответственно, где показатели совпадали, действий не производилось, как, например, в случае с рентабельностью продаж, которая уже являлась ключевым показателем на стратегическом и тактическом уровнях до внедрения авторской методики). Особо отметим, что на оперативном уровне появился показатель быстрой ликвидности.

Б) Так как миссия компании сформирована (приведена в разделе 2.4), видение не прописано, но понятно, что компания будет на локальном уровне обеспечивать лидерство головной компании на рынках присутствия (Концерн «Калина» является частью одного из мировых лидеров в сфере потребительских товаров – компании Unilever) было принято решение в рамках этого сформулировать стратегические финансовые цели.

Стратегическая цель к концу 2021 года звучит следующим образом: «Стоимость компании к концу 2021 года должна превысить 60 млрд. рублей (в

реальном выражении), рентабельности продаж – 17 %, ликвидность – оставаться в пределах нормативных значений».

Нормативные значения быстрой ликвидности во внутренних документах утверждены на уровне 0,6-1.

Рентабельность продаж по итогам 2010 года составляла 8,4 %, в 2011 году - около 10 %, по итогам 2012 года она превысила плановое значение в 10,5 % (приведено в таблице 16 ниже), составив 10,8 %.

Вообще многие финансовые показатели компании составляют корпоративную тайну, так как после поглощения со стороны Unilever Концерн «Калина» перестал быть публичным и был преобразован в общество с ограниченной ответственностью. Поэтому в исследования не приводятся значения ряда показателей (например, выручка по итогам 2012 года).

Для понимания размеров бизнеса, приведем данные по консолидированной выручке по МСФО по итогам 2010. Она составила 11,7 млрд. рублей. Выручка с 2010 года по середину 2013 года демонстрировала существенный прирост в годовом выражении.

Таблица 16 - Целевые значения рентабельности продаж Концерна «Калина» в 2012-2021 годах.

Год	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ROS, %	10,5	11	11,5	12,3	13,2	14	14,9	15,8	16,8	17,5

Таблица 17 - Целевые значения стоимости Концерна «Калина» в 2012-2021 годах (в ценах 2012 года).

Год	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Стоимость, Млрд. руб.	21	23	26	30	35	41	47	53	58	60,1

И по показателю стоимости компании и по показателю рентабельности продаж целевые показатели до 2022 года даны в разбивке по годам.

Для достижения обозначенных целей в стратегии сформулирован план работы компании до 2022 года, где указаны основные стратегические мероприятия.

Стоит отметить, что в перспективе средняя стоимость капитала (WACC) у Концерн «Калина» будет ниже, чем у других анализируемых предприятий, так как у Концерн появились возможности привлекать ресурсы на зарубежных рынках по низкой цене (даже при хеджировании валютных рисков плата за ресурсы ниже, чем на российском рынке) через головную компанию – Unilever. WACC используется в формуле расчета стоимости предприятия.

В) Финансовое планирование и контроль на Концерне «Калина» строится на основе семи принципов (5 классических и два авторских): единства, непрерывности, гибкости, точности, участия, профессионального скептицизма и обратной связи. Утверждены соответствующие внутренние нормативные акты, принципы внедрены в деятельность компании.

Г) На оперативном уровне финансового планирования и контроля в дополнение к уже существующим формам обязательным стала разработка планового баланса организации на год в разбивке по месяцам.

Результаты внедрения авторской методики финансового планирования и контроля на ООО Концерн «Калина» следующие:

1) был оптимизирован процесс финансового планирования, отлажен контроль,

2) плановые показатели продаж увеличились на 17 % (по сравнению с теми, которые ожидалось при существовавшей ранее системе финансового планирования и контроля), и в период апробации промежуточные значения данного показателя полностью достигнуты,

3) получена существенная экономия затрат (по ряду показателей снижение составило до 36 %),

4) повысилась конкурентоспособность предприятия, достигнуто более качественное выполнение ключевых планируемых показателей (средняя точность выполнения достигла 95 %),

5) стоимость компании в реальном выражении за период апробации (шесть кварталов) выросла на 12 %.

Внедрение авторской методики финансового планирования и контроля на Концерне «Калина» признанно эффективным.

Подводя итоги по анализу эффективности авторской методики финансового планирования и контроля, отметим, что результаты апробации на четырех крупных предприятиях: двух интегрированных монопрофильных (с высокой концентрацией управленческих полномочий в головной компании, дочерние общества которой, по сути, являются структурными подразделениями, функционирующими в этой же отрасли: УМК «Пумори» и Концерн «Калина») организациях, одной компании в составе крупного холдинга («УрБО») и одной неинтегрированной компании (МУП «Водоканал»), признаны руководством данных хозяйствующих субъектов успешными.

Наблюдается рост стоимости компаний, упорядочивание бизнес-процессов, структурированность и взаимосвязанность финансового планирования и контроля, усиление конкурентоспособности, улучшение финансовых результатов и точности планирования организаций.

Заключение

Подводя итоги, отметим, что система финансового планирования и контроля в организациях состоит из трех взаимосвязанных уровней – стратегического, тактического и оперативного. Они соответственно представлены стратегией, бизнес-планами инвестиционных проектов и бюджетами. Планирование и контроль основываются на основополагающих идеях и нормах – принципах.

Автор выделяет семь принципов: единства, непрерывности, гибкости, точности, участия, профессионального скептицизма и обратной связи. Первые пять принципов введены еще А. Файолем и Р. Акоффом в начале-середине XX века и стали классическими. Последние два принципа предложены автором в ответ на современные реалии ведения бизнеса и тенденции, вызовы.

Многообразие рисков и быстрота их возможной реализации на современном этапе вызывает необходимость более пристальное внимание уделять их анализу и управлению (снижению).

Принцип профессионального скептицизма предполагает, что необходимо адекватно признавать вероятные риски, проводить сценарное прогнозирование и рассчитывать планы исходя из среднего (оптимального) сценария развития событий (прогнозной конъюнктуры рынков, темпов экономического роста глобальной экономики и отдельных стран, действий конкурентов, стоимости капитала на финансовых рынках, изменения законодательства и политической ситуации, т. д.).

Кроме того, при планировании мероприятий принцип профессионального скептицизма проявляется во «взвешивании» альтернативных решений, оценке потенциальных положительных и негативных влияний (в финансовом выражении) тех или иных альтернативных решений и принятии потенциально экономически более обоснованного, выгодного.

Также профессиональный скептицизм предполагает использование утвержденных формул расчета тех или иных показателей (где возможно), а не профессионального суждения и интуиции.

Ввиду значительного укрупнения компаний в последние десятилетия (появления транснациональных гигантов, укрупнения многих лидеров рынков) зачастую в компаниях отсутствует прямая связь между руководителями (устанавливающими финансовые планы) и непосредственными исполнителями планов. Между данными звеньями управления обычно бывают еще несколько руководителей среднего звена. Это приводит к определенным рискам недостоверного и неполного донесения актуальной информации на этапе планирования от руководителей к непосредственным исполнителям и наоборот на этапе финансового контроля (что особенно опасно).

Кроме того, что особо важно, на этапе финансового контроля специалисты, ответственные за реализацию планов, могут предоставить ценную информацию о факторах, повлиявших на отклонения фактических показателей деятельности компании от ранее запланированных или по ходу реализации планов оперативно сообщать о вновь возникших или не учтенных факторах, существенно влияющих на точность реализации выполняемых плановых показателей.

Обратная связь – это принцип, который ориентирован на учет мнений и замечаний непосредственных исполнителей руководством компании. Она обеспечивает определенную согласованность всех планов компании вне зависимости от уровня принятия решения и сферы, а также учет реальной ситуации при реализации действующих планов и построении перспективных.

На основе принципов финансового планирования и контроля строится методика данных процессов.

Для успешного финансового планирования и контроля необходимо установление взаимосвязанной системы ключевых показателей, охватывающей все уровни управления, и их целевых значений.

Соответственно, методика финансового планирования и финансового контроля базируется на одинаковых инструментах и, по сути, схожа.

Для стратегического уровня финансового планирования и контроля обязательны следующие показатели: стоимость компании, рентабельность продаж, коэффициент срочной (быстрой) ликвидности. Значения показателей устанавливаются на определенный момент времени.

Рентабельность продаж и коэффициент срочной (быстрой) ликвидности проходят через все уровни финансового планирования и контроля и обеспечивают координацию.

Ключевые показатели для бизнес-планов (тактический уровень) автором определены как индекс рентабельности инвестиций (PI) для отбора реализовываемых проектов и расположения инвестиционных проектов в таблице приоритетности реализации; ранее не рассматриваемый учеными показатель - индекс накопленного покрытия инвестиций в проект, равный отношению накопленного чистого результирующего денежного потока к первоначальным инвестициям на определенном промежутке времени; а также показатели рентабельности продаж и быстрой ликвидности (на операционной стадии проекта).

Кроме того, для оценки долговой нагрузки предлагается использовать соотношения Долг / EBITDA и Долг / СЧА.

На оперативном уровне (бюджеты) надо уделять особое внимание финансовому планированию и контролю результирующего денежного потока (рассчитанного на основе кассового метода) на период до года. Причем денежные потоки надо обособленно рассчитывать по инвестиционной, финансовой и операционной составляющим деятельности компании.

Помимо того, что основой для составления бюджетов будут являться утвержденные на уровне высшего руководства показатели ROS и QR, а также бизнес-планы, важными планируемыми показателями будут размеры активов на конец периода, выручка и чистая прибыль за период, себестоимость.

Авторская методика финансового планирования и контроля в основе своей комплексна (представлена взаимосвязано на всех уровнях управления), объективна (используются только наиболее объективные показатели) и точна

(устанавливаются конкретные значения определённых показателей на планируемый период времени).

Для более полного понимания взаимосвязи финансового планирования и контроля, а также повышения качества разработки и реализации планов автором уточнено содержание понятия финансовый контроллинг.

Финансовый контроллинг – это внутрифирменный бизнес-процесс, направленный на достижение конечных целей предприятия, включающий анализ, информационное обеспечение, планирование и контроль, а также изменение методологии управления и поведения компании (при необходимости) и учет психологических аспектов менеджмента.

Оценка эффективности авторской методики финансового планирования и контроля проведена на четырех предприятиях Уральского региона различных отраслей, организационно-правовых форм и степени интеграции: МУП «Водоканал» (г. Екатеринбург); ЗАО «Уралмаш - Буровое оборудование», холдинг «Уральская Машиностроительная корпорация «Пумори» и Концерн «Калина».

Сначала был проведен анализ существующих систем финансового планирования и контроля, а далее – проведена апробация авторской методики и оценка ее результатов.

Для сравнения существовавших на рассматриваемых предприятиях систем финансового планирования и контроля, помимо прочего, анализировались параметры, слабо зависящие от отраслевых и иных различий, в частности, точность выполнения планов и динамика стоимости компании за предыдущие годы (стратегический показатель, позволяющий сравнивать успешность развития предприятия).

Среди анализируемых предприятий существовавшая система финансового планирования и контроля УМК «Пумори» была наиболее проработанной и эффективной. На предприятии были внедрены современные методики, была хорошо проработана стратегия и функционировала система BSC (на оперативном уровне). Это выразилось и в наилучшей динамике стоимости компании и

высокой точности исполнения планов по сравнению с остальными тремя организациями. Хотя существенный задел для совершенствования системы финансового планирования и контроля оставался.

Результаты апробации (проводилась в период с третьего квартала 2011 года по второй квартал 2013 года (включительно)) на четырех крупных предприятиях региона признаны руководством данных хозяйствующих субъектов успешными.

Наблюдается рост стоимости компаний (в годовом выражении в зависимости от организации прирост составил 8-14 %), упорядочивание бизнес-процессов, структурированность и взаимосвязанность финансового планирования и контроля, улучшение финансовых результатов и точности планирования организаций (выросла до 92-95 %).

В заключение отметим, что система финансового планирования и контроля на современном этапе развития мирового бизнеса является необходимым и обязательным элементом системы управления крупной компанией, повышающим инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность организации.

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс РФ. Ч. I-я от 30.10.1994 г. № 51 – ФЗ.
2. Гражданский кодекс РФ. Ч. 2-я от 26.01.1996 г. № 14 – ФЗ.
3. Налоговый кодекс РФ. Ч. 1-я от 31.06.1998 г. № 146 - ФЗ.
4. Налоговый кодекс РФ. Ч. 2-я от 05.07.2000 г. № 117 – ФЗ.
5. О несостоятельности (банкротстве): Федеральный закон № 127 – ФЗ от 26.10.2002 г.
6. Об акционерных обществах: Федеральный закон № 208 - ФЗ от 26.12.1995 г.
7. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений: Федеральный закон № 39 – ФЗ от 25.02.1999 г.
8. Об обществах с ограниченной ответственностью: Федеральный закон № 14-ФЗ от 08.02.1998 г.
9. Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций): Приказ Министерства экономики России от 01.10.1997 г. № 118.
10. Азрилиян А. Н. Экономический словарь. М.: Институт новой экономики, 2007.
11. Акофф Р. Л. Планирование в больших экономических системах. М., 1972.
12. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно – методическое пособие. М.: Финансы и статистика, 2004.
13. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
14. Аюшиев А.Д. Финансы предприятия: Учебное пособие. Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2001.
15. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. М.: Финансы и статистика, 2003.
16. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 1999.

17. Белолипецкий В.Г. Финансовый менеджмент. М.: КНОРУС, 2006.
18. Белолипецкий В.Г. Финансы фирмы: курс лекций. М.: ИНФРА-М, 1999.
19. Беседин В. И. Планирование в условиях перехода к рынку. М.: Финансы и статистика, 1994.
20. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. Первый курс. – Киев: «Ника-Центр», «Эльга», 2000.
21. Бобылева А. З. Финансовые управленческие технологии: Учебник. М.: Инфра-М, 2007.
22. Большаков С. В. Финансы предприятий: теория и практика: Учебник. М.: Книжный мир, 2005.
23. Бородина А.Н. Финансы предприятия. М.: ЮНИТИ, 1995.
24. Бороненкова С.А. и др. Финансовый анализ предприятия. 2-е изд. Екатеринбург: изд-во УрГЭУ, 1997.
25. Боумэн Клифф. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1997.
26. Бочаров В.В. Управление денежным оборотом предприятий и корпораций. М.: Финансы и статистика, 2001.
27. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов: перевод с английского под редакцией М. В. Белового. М.: «Олимп-Бизнес» 1997.
28. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: том 2, перевод с английского под редакцией Ковалева. Спб: Экономическая школа, 1997.
29. Вайсман А. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. М.: АО «Интерэксперт», Экономика, 1995.
30. Ван Хорн Дж. Основы управления финансами // Пер. с англ. М.: Финансы и статистика, 1996.
31. Веретенникова О.Б., Майданик В.И. Разработка финансовой стратегии предприятия: Метод. указания. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 1999.
32. Веретенникова О. Б. Финансовое планирование деятельности хозяйствующих субъектов Российской Федерации. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2004.

33. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Экономистъ, 2005.
34. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. М.: Издательский Дом «Дашков и К», 2001.
35. Гаврилова А.Н., Сысоева Е.Ф., Барабанов А.И. Финансовый менеджмент. М.: КНОРУС, 2008.
36. Герасименко А. Финансовый менеджмент – это просто! Москва-Казань, 2010.
37. Герике Р. Инвестиции и финансирование: Материалы для семинара. М., 1998.
38. Глухов В.В., Бахрамов Ю.М. Финансовый менеджмент. Спб.: Изд-во «Специальная литература», 1995.
39. Гончарук В. А. Развитие предприятия. М.: Дело, 2000.
40. Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р., Богомолов А.Ю. Планирование на предприятии: Учебник. М.: Филинь, 2000.
41. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия: Учебник. М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 2001.
42. Горохов М.Ю., Малев В.В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ: Как привлечь деньги. М.: Филинь, 1998.
43. Гришунин С.В. Разработка и внедрение системы стратегического контроллинга на промышленном предприятии: автореферат диссертации / С.В. Гришунин. СПб., 1999.
44. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия: Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2001.
45. Дайле А. Практика контроллинга / А. Дайле. М.: Финансы и статистика, 2001.
46. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности: Учебник. М.: Дело и Сервис, 2001.
47. Доунс Д., Гудман Д. Финансово-инвестиционный словарь. М.: ИНФРА-М, 1997.

48. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет // пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 1998.
49. Друкер П. Энциклопедия менеджмента // пер. с англ.. М.: Вильямс, 2004.
50. Ермасова Н. Б. Финансовый менеджмент: Учебник. М.: Высшее образование, 2008.
51. Иванов Н.Н. Контроллинг и управленческий учет: учебное пособие / Н.Н. Иванов. СПб.: Изд-во СПб.: ГУЭФ, 1997.
52. Ивашковская И.В. Деловые финансы. Практическое пособие. М.: Финансы и статистика, 1998.
53. Идрисов А.Б. и др. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. - 2-е изд. - М.: Филинь, 1998
54. Ильин А.И., Сеница Л.М. Планирование на предприятии: Учебное пособие. Минск: Новое знание, 2000.
55. Ильин В. В. Финансовый менеджмент. М.: Издательство «Омега-Л», 2011.
56. Ирвин Д. Финансовый контроль: пер. с англ./ под ред. И.И. Елисеевой. М.: Финансы и статистика, 2002.
57. Казак А. Ю. Финансовый менеджмент: Учеб. пособие. Екатеринбург: АМБ, 2007.
58. Казак А. Ю., Веретенникова О. Б., Марамыгин М. С., Ростовцев К. В. Денежное хозяйство предприятий: Учебник. Екатеринбург: АМБ, 2006.
59. Каймакова М. В. Анализ использования человеческих ресурсов: текст лекций. Ульяновск: УлГТУ, 2008.
60. Камаев В. Д. Основы экономической теории. Учебник. М.: Изд-во МГТУ им. Баумана, 1998 г.
61. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес - среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. М.: Олимп-бизнес, 2005.
62. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М.

Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. М.: Финансы и статистика, 2002.

63. Карминский А. М., Фалько С. Г., Жевага А. А., Иванова Н. Ю. Контроллинг: Учебник. М.: Финансы и статистика, 2006.

64. Карпов А. В. 100% практического бюджетирования. Книга 1. Бюджетирование, как инструмент управления. М.: Бизнес, 2003г.

65. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия: Учебник. М.: Центр экономики и маркетинга, 2000.

66. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2001.

67. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. М.: Финансы и статистика, 2002.

68. Ковалева А. М. Финансовый менеджмент: Учебник. М.: Инфра-М, 2009.

69. Ковальчик А. А. Система стратегического управления предприятием водопроводно - канализационного хозяйства. Монография. Екатеринбург: Издательство Уральского федерального университета, 2013.

70. Ковальчик А. А., Высокинский Д. Г. Стратегическое планирование деятельности предприятия водопроводно-канализационного хозяйства: монография. Екатеринбург: Издательство Уральского федерального университета, 2012.

71. Комаров В. Ф., Дугельный А. П. Бюджетное управление предприятием. М.: Финансы, 2004.

72. Кондратова И.Г. Основы управленческого учета. М.: Финансы и статистика. 2002.

73. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление: Пер. с англ. М.: ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 1999.

74. Куклин А. А., Калина А. В., Кузьмин Д. А., Шпак Н. А. Финансовый контроллинг как основа стратегического и оперативного планирования / Под ред. А. А. Куклина. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2006.

75. Крылов Э. И., Журавкова И. В. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности. М.: Финансы и статистика, 2001.
76. Лапуста М.Г., Шаршунова П.Г. Риски в предпринимательской деятельности. М.: ИНФРОС-М, 1998.
77. Левин И.Б. Техничко-экономическое планирование на промышленных предприятиях: Справочное пособие. Минск: Высшая школа, 1981.
78. Лисовская И.А. Основы финансового менеджмента. М.: ТЕИС, 2006.
79. Лихачева О. Н. Финансовое планирование на предприятии: Учебно-практическое пособие. М.: Проспект. 2003.
80. Лихачева О. Н., Щуров С. А. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия: Учебное пособие. М.: Вузовский учебник. 2007.
81. Лукасевич И. Я. Финансовый менеджмент: учебник. – М.: Эксмо, 2009.
82. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002.
83. Майданик В. И., Казак А. Ю., Веретенникова О. Б. Финансовая политика в системе корпоративного управления: Научное издание. Екатеринбург: АМБ, 2006.
84. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: в 2 т. М.: Республика, 1992.
85. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент. М.: Инфра-М, 2001.
86. Мельник Д.Ю. Налоговый менеджмент. М.: Финансы и статистика. 1999.
87. Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 1999.
88. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб: Питер, 2001.
89. Морозова Т. Г., Пикулькин А. В., Тихонов В. Ф. и др. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие для вузов. М.: Юнити-Дана, 2001.
90. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Учебник -

М.: Изд-во Экзамен, 2002. 448 с.

91. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997.

92. Остапенко В. В. Финансы предприятия: Учебное пособие. М.: Омега-Л. 2007.

93. Павлова Л. Н. Финансовый менеджмент. М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2003.

94. Попов В. М., Ляпунов С. И., Воронова Т. А. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств. М.: Финансы и статистика, 2003.

95. Портер М. Конкуренция: Учеб. пособие / Пер. с англ. М.: Изд. Дом «Вильямс», 2000.

96. Растан Б. Стратегический учет для руководителя. Пер. с англ. под ред. В.А. Микрюкова. М.: ЮНИТИ, 1998.

97. Росс С., Вестерфилд Р., Джордан Б. Основы корпоративных финансов: Пер. с англ. М.: Лаборатория базовых знаний, 2000.

98. Сабанти Б.М. Теория финансов: Учебное пособие. М.: Менеджер. 1998.

99. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. 2-е изд., перераб. и доп. Минск: Экоперспектива, 1998.

100. Савчук В. П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия. М.: ИНФРА - М, 2003.

101. Семочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование: Учебное пособие. М.: Дело, 2000.

102. Сергеев И.В., Шипицын А.В. Оперативное финансовое планирование на предприятии. М.: Финансы и статистика, 2002.

103. Стоянова Е.С., Штерн М.Г. Финансовый менеджмент для практиков. М.: Перспектива, 1998.

104. Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник. М.: Перспектива, 2004.

105. Ткачук М.И., Киреева Е.Ф. Основы финансового менеджмента. Минск: Перспектива, 2005.

106. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
107. Теплова Т.В. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями. М.: Тасис, 2000.
108. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 1998.
109. Хан Д., Хунгенберг Х. Планирование и контроль. Стоимостно - ориентированные концепции контроллинга: пер. с нем. / Под ред. Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича и др. - М.: Финансы и статистика, 2005.
110. Хан Д. Планирование и контроль: концепции контроллинга: пер. с нем. / Д. Хан; под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. М.: Финансы и статистика, 1997.
111. Хонко Д.В. Планирование и контроль капиталовложений. М.: Экономика, 1997.
112. Холт Р.Н. Основы финансового менеджмента. М.: Изд-во «Дело», 1993.
113. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования. М.: Финансы и статистика, 2002.
114. Шарп У. Ф., Александер Г. Дж., Бэйли Дж. Инвестиции: Пер. с англ. М.: Инфра-М, 1997.
115. Шепель В.М. Управленческая психология. М.: Экономика, 1982.
116. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2000.
117. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В.. Методика финансового анализа: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2005.
118. Шуляк П. Н. Финансы предприятий: Учебник. М.: Дашков и К., 2000.
119. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. М.: Изд-во "ДиС", 2001.

120. Яругова А. Управленческий учет: опыт экономических развитых стран. Пер. с польского. М.: Финансы и статистика, 1999.
121. Бизнес-план. Методические материалы / Под ред. Р.Г. Маниловского. М.: Финансы и статистика, 1997.
122. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект: Учебник / С.В.Петухова. 2-е изд. М.: Омега-Л, 2007.
123. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. В. М. Попова и С. И. Ляпунова. М.: Финансы и статистика, 2004.
124. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н. Г. Данилочкиной. М.: ЮНИТИ, 2001.
125. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие для вузов / Т. Г. Морозова, А. В. Пикулькин, В. Ф. Тихонов и др. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
126. Современный финансово-кредитный словарь / Под ред. М. Г. Лапусты, П. С. Никольского. М.: ИНФРА-М, 1999.
127. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для ВУЗов / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
128. Управление финансовой устойчивостью: Учебное пособие / Под ред. О.Н. Дунаева. Екатеринбург: ИПК УГТУ, 1999.
129. Финансы: Учебник. Под ред. В. М. Родионовой. М.: Финансы и статистика, 1995.
130. Финансы: Учебник для вузов. Под ред. проф. М. В. Романовского, проф. О. В. Врублевской, проф. Б. М. Сабанти. М.: Издательство Юрайт», 2000.
131. Финансовый менеджмент: учебное пособие по специализации «Менеджмент организации» / И.М.Карасева, М.А. Ревякина; под ред. Ю. П. Анискина. 2-е изд. М.: Омега Л, 2007.
132. Финансовый менеджмент: Учебник для ВУЗов / Г. Б. Поляк, И. А. Акодис, Т. А. Краева и др.; Под ред. проф. Г. Б. Поляка. М.: Финансы. ЮНИТИ, 2005.

133. Финансовое планирование и контроль: Пер. с англ. / Под ред. М. А. Поукок, А. Х. Тейлора. М.: Инфра-М, 1996.
134. Финансы предприятий: Учебник / Под ред. М.В. Романовского. СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000.
135. Финансы предприятий: Учебник / Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, Л.П. Павлова и др.; Под ред. проф. Н.В. Колчиной. М.: ЮНИТИ, 2005.
136. Финансы предприятий: Учебник / Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, Л.П. Павлова и др. М.: ЮНИТИ, 2000.
137. Финансы, денежное обращение и кредит: Учеб. пособие / Под ред. А.Ю.Казака. Екатеринбург: УрГЭУ, 2001.
138. Финансы, денежное обращение и кредит: Учебник / Под ред. Л. А. Дробозиной. – М.: ЮНИТИ, 1997.
139. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. В.Я. Горфинкеля. 3-е изд., перераб. М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2000.
140. Алехин Б.И. Планирование деятельности предприятия // Экономист. 1996. № 6. С. 61-67.
141. Богомолов Д. Планирование накладных расходов // Аудитор. 2000. №7. С. 38-40.
142. Вараксина Н.М. Долги предприятий и их экономическая сущность // Налоговый вестник. 1998. № 7. С. 7-10.
143. Закова Н. Долгая дорога: От фактического учёта до стратегического планирования // Бухгалтер и компьютер. 2002. № 2. С. 27-28.
144. Зубец А. Внутрифирменное планирование // Риск. 2002. № 1. С. 26-31.
145. Ермакова Н. А. Информационные основы взаимосвязи бюджетирования и системы управленческого учета // Экономический анализ: теория и практика. 2004. № 8. С. 53-55.
146. Ивашкевич В.Б. Контроллинг на предприятиях Федеративной Республики Германии / В.Б. Ивашкевич, С.Н. Зайцев // Бухгалтерский учет. 1996. № 10. С. 12-18.
147. Каверина О. Д. Организация бюджетирования на предприятии //

Бухгалтерский учет. 2003. № 11. С. 57-60.

148. Козлов Д.А. Расчёт налогов в оперативной деятельности предприятия // Финансовый менеджмент. 2002. № 1. С. 28-34.

149. Кондинская О. Стратегический маркетинг и финансовое планирование // Налоговое планирование. 2001. № 4. С. 20-31.

150. Кузнецова Е.В. Бюджетирование ресурсов и управление финансами // Финансы и кредит. 2000. № 1. С. 31-37.

151. Лобанова Е. Моральное право на кредиты // Эксперт. 2013. № 2. С. 48-50.

152. Магомедов Ш. Практические рекомендации по внутрифирменному планированию // Бизнес. 1998. № 4. С. 40-43.

153. Медведко Д. Модель построения инвестиционного бюджета в холдинговых структурах // Менеджмент сегодня. 2004. № 6. С. 42-52.

154. Павлов В. Производственно-финансовая деятельность предприятия // Риск. 2000. № 4. С. 15-19.

155. Почукаева О.В. Воздействие инновационного фактора на эффективность производства // Проблемы прогнозирования. 2001. №5. С. 133-144.

156. Репин В. В. Применение процессного подхода при бюджетировании // Методы менеджмента качества. 2003. № 9. С. 23-26.

157. Салун В. Стратегическое планирование – цель или средство // Маркетинг. 2000. № 1. С. 42-47.

158. Сафронов В. Эффективное управление денежными средствами предприятия // Консультант директора. 1999. № 23. С. 26-30.

159. Скамай Л.А. Расчёт ликвидности баланса // Риск. 2002. № 1. С.83-88.

160. Фомин П. А. Стратегическое финансовое планирование хозяйствующего субъекта // Финансы и кредит. 2003. № 5. С. 52-58.

161. Фрайберг Ф. Финансовый контроллинг. Концепция финансовой стабильности фирмы // Финансовая газета. 1999. № 13 (381). С. 13.

162. Фрайберг Ф. Финансовый контроллинг. Концепция финансовой стабильности фирмы (продолжение статьи из № 13) // Финансовая газета. 1999. № 14 (382). С. 13.

163. Фрайберг Ф. Финансовый контроллинг. Концепция финансовой стабильности фирмы (продолжение статьи из №№ 13 и 14) // Финансовая газета. 1999. № 15 (383). С. 13.

164. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации // www.minfin.ru

165. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации // www.economy.gov.ru

166. Официальный сайт Банка России // www.cbr.ru

167. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики // www.gks.ru

168. Официальный сайт информационной системы Консультант // www.consultant.ru

169. Официальный сайт ООО Концерн «Калина» // www.kalina.org

170. Официальный сайт ООО УМК «Пумори» // www.pumori.ru

171. Официальный сайт ООО «Уралмаш НГО Холдинг» // www.uralmash-ngo.com

172. Официальный сайт МУП «Водоканал» // www.водоканалекб.рф

173. *Alice C Lee, John C Lee, Cheng C Lee. Financial analysis, planning & forecasting. Singapore, 2009.*

Приложения

Приложение 1 - Основные конкуренты ЗАО «УрБО» в РФ и СНГ

Буровое оборудование	Компания	Типоразмер оборудования
Стационарные и кустовые буровые установки	ООО «ВЗБТ» (г. Волгоград)	до 250 тонн
	Уралмаш-инжиниринг (г. Екатеринбург)	до 320 тонн
	ООО «Иждрилл» (г. Ижевск)	до 320 тонн
Мобильные буровые установки	ЗАО «Спецмаш» (г. С-Петербург)	до 160 тонн
	ООО «ВЗБТ» (г. Волгоград)	до 200 тонн
	ОАО «Мобильные буровые системы» Кунгурский машиностроительный завод (г. Кунгур)	100-125 тонн
	ООО «Иждрилл» (г. Ижевск)	до 200 тонн
Агрегаты для ремонта скважин	ОАО «Мобильные буровые системы» Кунгурский машиностроительный завод (г. Кунгур)	32-80 тонн
	ОАО «Мобильные буровые системы» Ишимбайский машиностроительный завод (г. Ишимбай)	50-60 тонн
	ООО «ВЗБТ» (г. Волгоград)	100-125 тонн
	ОАО «Кировский завод» (г. Киров)	80-100т
	ОАО «Сумское НПО им. Фрунзе» (г. Сумы, Украина)	60-80 тонн
	ОАО «Ленмашзавод» (г. С-Петербург)	50-60 тонн
Узлы и запчасти бурового оборудования	ЗАО «Генерация» Буланашский машиностроительный завод (г. Буланаш)	узлы и запчасти
	ОАО «Нефма» (г. Самара)	запчасти
	ОАО «ОЗНА» (г. Октябрьский)	запчасти
	ОАО «ЗБМО» (г. Екатеринбург)	узлы и запчасти
	Уралмаш-инжиниринг (г. Екатеринбург)	узлы и запчасти
	НПЦ Metallurg	узлы и запчасти

Приложение 2 - Основные зарубежные конкуренты ЗАО «УрБО»

Буровое оборудование	Компания	Типоразмер оборудования
Буровые установки	NOV (США)	полный ряд
	UPETROM (Румыния)	>320 тонн
	CPTDC (Китай)	полный ряд
	«Bentec GmbH Drilling & Oilfield Systems» (Германия)	полный ряд
	Chuanyou Guanghan Honghua Co., Ltd (Китай)	полный ряд
Мобильные буровые установки	NOV (США)	до 200 тонн
	CPTDC (Китай)	до 160 тонн
	Drillmec (Италия)	125 тонн
	«Bentec GmbH Drilling & Oilfield Systems» (Германия)	125 тонн
	«Генерация» («UPET»)	
	Chuanyou Guanghan Honghua Co., Ltd (Китай)	полный ряд
Узлы бурового оборудования	NOV (США)	все виды оборудования
	UPETROM (Румыния)	все виды оборудования
	Wirth (Германия)	насосы, лебедки, роторы, вертлюги
	Gardner-Denver (США)	насосы
	Lewco (США)	насосы
	Tesco (США)	системы верхнего привода

Приложение 3 – Формы последующего контроля на ЗАО «УрБО»

тыс. руб.

Наименование показателя	2011 год	2012 год	Изменение за 2012 г.	
			абсолютное	Относительное
Выручка от реализации	6 850 802	5 963 984	- 886 818	- 12,9 %
Чистая прибыль	594 224	531 189	- 63 035	- 10,6 %
Чистые активы на конец года	1 760 193	2 291 845	+ 531 652	+ 30,2 %
Активы на конец года	7 144 274	3 665 131	- 3 479 143	- 48,7 %
Дебиторская задолженность	1 698 579	907 421	- 791 158	- 46,6 %
Кредиторская задолженность (в том числе кредиты и займы)	5 256 953	1 296 338	- 3 960 615	- 75,3 %

Наименование показателя	на 31.12.2011	на 31.12.2012	Нормальное значение
Коэффициент текущей ликвидности (оборотные активы / краткосрочные обязательства)	1,19	2,09	>1,3-1,5
Коэффициент быстрой ликвидности ((оборотные активы – запасы + товары отгруженные – НДС) / краткосрочные обязательства)	0,53	1,12	>0,7-1
Собственные (капитал и резервы) / заемные средства (долгосрочные и краткосрочные обязательства)	0,33	1,67	>0,5

Продолжение Приложения 3

Наименование показателя	2011 г.	2012 г.	Изменение за 2012 г.
Оборачиваемость дебиторской задолженности по покупателям и заказчикам (в днях)	36	22	-14
Оборачиваемость авансов выданных (в днях)	99	35	-64
Оборачиваемость кредиторской задолженности по поставщикам и подрядчикам (в днях)	55	59	4
Оборачиваемость авансов полученных (в днях)	366	130	-236
Оборачиваемость запасов полученных (в днях)	231	194	-37

Наименование	2011 год	2012 год	Изменение за 2012 г.
Рентабельность продаж за год (прибыль от реализации / объем продаж *100%)	12,2 %	13,7 %	+ 1,5 %
Рентабельность активов (чистая прибыль / активы на конец отчетного года*100%)	8,3 %	14,5 %	+ 6,2 %
Рентабельность собственного капитала (чистая прибыль / собственный капитал на конец отчетного года *100%)	33,8 %	23,2 %	- 10,6 %
Фондорентабельность (прибыль от продаж / основные средства на конец отчетного года *100%)	118,9 %	112,2 %	- 6,7 %

Окончание Приложения 3

Наименование	2011 год	2012 год	Абсолютное отклонение за 2012 г.
Фондоотдача (выручка / основные средства на конец года)	9,8	8,2	- 1,6
Ресурсоотдача (выручка / активы на конец года)	1,0	1,6	+ 0,6

Наименование	На 31.12.2011	На 31.12.2012	Изменение за 2012 г.
Текущие активы (оборотные средства)	6 117 796	2 716 138	- 56 %
Текущие пассивы (краткосрочные пассивы)	5 147 673	1 298 252	- 75 %
Собственный оборотный капитал (собственный капитал – внеоборотные активы)	733 715	1 342 852	+ 83 %

Приложение 4 - Утвержденный перечень показателей BSC для предприятий
УМК «Пумори» (на примере одного из годов исследования)

ООО «УМК «Пумори» (головная компания холдинга)

BSC	Удельный вес
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности (Сд.к.) (разы)	5%
Коэффициент покрытия (Кп)	5%
EVA корпорации	30%
Выплаты собственникам и инвесторам	30%
Прибыль (EBITDA) на одного сотрудника корпорации	10%
Управление прибылью УМК (реализация корпоративных программ)	10%
Коэффициент управляемости корпорации	10%
ИТОГО	100 %

ООО «Верхисетскстройпроект-21» (выполняет функции заказчика-застройщика)

BSC	Удельный вес
Коэффициент покрытия (Кп)	5%
Чистый оборотный капитал	5%
Всего доходов	10%
Всего расходов	10%
Управление денежными потоками	15%
EBITDA	20%
Отчисления от прибыли в УМК	15%
Выработка на одного сотрудника	5%
Дельта чистых активов	5%
Консалтинг	10%
ИТОГО	100 %

ООО Компания «Пумори-Лизинг» (лизинговая компания группы)

BSC	Удельный вес
Чистый оборотный капитал	5%
Коэффициент текущей ликвидности	5%
Всего расходов	15%
EBITDA	30%
Отчисления от прибыли в УМК	5%
Выработка на одного сотрудника	5%
Лизинговый портфель (ЛП)	15%
Соблюдение корпоративной политики продаж	5%
Коэффициент рентабельности активов (ROA)	5%
Консалтинг	10%
ИТОГО	100 %

ООО «Пумори-инструмент» (разрабатывает, производит и продает новые виды режущего и вспомогательного инструмента)

BSC	Удельный вес
Коэффициент текущей ликвидности	15%
Финансовый цикл	5%
Всего доходов	20%
Управление денежными потоками	15%
EBITDA	30%
Выработка на одного сотрудника	15%
ИТОГО	100 %

Продолжение Приложения 4

**ООО «Пумори-инжиниринг-инвест» (специализируется на внедрении
эффективных технических решений в металлообработке)**

BSC	Удельный вес
Коэффициент покрытия (Кп)	5%
Финансовый цикл	5%
Всего доходов	5%
Управление денежными потоками	10%
EBITDA	20%
Отчисления от прибыли в УМК	5%
Выработка на одного сотрудника	10%
Соблюдение корпоративной политики продаж	15%
Дельта чистых активов	5%
Коэффициент рентабельности активов (ROA)	5%
Консалтинг	10%
Заказы ВИ	5%
ИТОГО	100 %

**ООО «Пумори-Оснастка» (производит высококачественный
импортозамещающий вспомогательный инструмент для станков с ЧПУ)**

BSC	Удельный вес
Коэффициент текущей ликвидности	5%
Финансовый цикл	5%
Всего доходов	10%
Управление денежными потоками	20%
EBITDA	30%
Выработка на одного сотрудника	10%
Соблюдение корпоративной политики продаж	5%
Дельта чистых активов	10%
Заказы ВИ	5%
ИТОГО	100 %

Продолжение Приложения 4

ООО «Пумори-северозапад» (осуществляет свою деятельность в области технического перевооружения промышленных предприятий)

BSC	Удельный вес
Коэффициент покрытия (Кп)	5%
Финансовый цикл	5%
Всего доходов	5%
Управление денежными потоками	10%
EBITDA	20%
Отчисления от прибыли в УМК	5%
Выработка на одного сотрудника	5%
Соблюдение корпоративной политики продаж	15%
Дельта чистых активов	10%
Коэффициент рентабельности активов (ROA)	5%
Консалтинг	10%
Заказы ВИ	5%
ИТОГО	100 %

ООО «Пумори-Спорт» (осуществляет поставку спортивных тренажеров, инвентаря и снаряжения)

BSC	Удельный вес
Коэффициент покрытия (Кп)	5%
Финансовый цикл	5%
Всего доходов	10%
Управление денежными потоками	15%
EBITDA	20%
Выработка на одного сотрудника	10%
Соблюдение корпоративной политики продаж	5%
Дельта чистых активов	10%
Коэффициент рентабельности активов (ROA)	5%
Консалтинг	15%
ИТОГО	100 %

ООО «Пумори-Телеком» (предоставляет услуги ИТ–аутсорсинга, внедрения и сопровождения программ 1С)

BSC	Удельный вес
Коэффициент покрытия (Кп)	5%
Финансовый цикл	5%
Затраты на персонал	25%
Доля общих и административных затрат	10%
Планирование деятельности	5%
Выработка на одного сотрудника	20%
Коэффициент рентабельности активов (ROA)	20%
Удовлетворенность компаний УМК	10%
ИТОГО	100 %

ООО «Пумори-Техтрейд» (осуществляет комплексные поставки металлорежущего, вспомогательного, мерительного, слесарно-монтажного, пневматического и электрического, ручного инструмента)

BSC	Удельный вес
Коэффициент покрытия (Кп)	5%
Финансовый цикл	5%
Всего доходов	10%
Управление денежными потоками	10%
EBITDA	30%
Выработка на одного сотрудника	10%
Соблюдение корпоративной политики продаж	15%
Дельта чистых активов	10%
Заказы ВИ	5%
ИТОГО	100 %

Продолжение Приложения 4

ООО «Пумори-Энергия» (осуществляет производство и поставку лопаток паровых, газовых, авиационных турбин)

BSC	Удельный вес
Коэффициент покрытия (Кп)	5%
Финансовый цикл	5%
Всего доходов	10%
Управление денежными потоками	10%
EBITDA	25%
Отчисления от прибыли в УМК	5%
Выработка на одного сотрудника	10%
Соблюдение корпоративной политики продаж	5%
Дельта чистых активов	10%
Коэффициент рентабельности активов (ROA)	5%
Консалтинг	10%
ИТОГО	100 %

ООО «Техтрейд» (осуществляет комплексные поставки металлорежущего, вспомогательного, мерительного, и др. инструмента)

BSC	Удельный вес
Коэффициент покрытия (Кп)	5%
Финансовый цикл	5%
Всего доходов	5%
Управление денежными потоками	10%
EBITDA	20%
Отчисления от прибыли в УМК	10%
Выработка на одного сотрудника	5%
Соблюдение корпоративной политики продаж	15%
Коэффициент рентабельности активов (ROA)	10%
Консалтинг	10 %
Заказы ВИ	5 %
ИТОГО	100 %

ООО «Урал-инструмент-Пумори» (осуществляет комплексные поставки станков с ЧПУ, металлорежущего, вспомогательного, мерительного, слесарно-монтажного, пневматического и др. инструмента)

BSC	Удельный вес
Коэффициент покрытия (Кп)	5%
Финансовый цикл	5%
Всего доходов	5%
Управление денежными потоками	10%
EBITDA	20%
Отчисления от прибыли в УМК	5%
Выработка на одного сотрудника	5%
Соблюдение корпоративной политики продаж	15%
Дельта чистых активов	10%
Коэффициент рентабельности активов (ROA)	5%
Консалтинг	10%
Заказы ВИ	5%
ИТОГО	100 %

Приложение 5 – Примеры форм бюджетов УМК «Пумори»

Прибыли и убытки (P&L)

	Месяц 1	Месяц 2	Месяц 3	ИТОГО
(Д.) Доходы				
(Д.1.) Реализация продукции, работ, услуг				
(Д.2.) Прочая реализация				
(Р.) Расходы				
(СР.1.) Прямые расходы				
(Р.1.) Затраты на персонал				
(Р.2.) Материальные затраты				
(Р.3.) Расходы на амортизацию и износ				
(А.1.) Операционный доход - Всего				
(Р.4.) Налоги				
(Р.5.) Услуги сторонних организаций				
(Р.5.1.) Коммерческие расходы				
(Р.5.2.) Общие и административные расходы				
(СР.2.) Расходы - Всего (прямые затраты + услуги стор.орг. + налоги)				
(А.2.) Чистый доход				
(ДР.) Прочие доходы/расходы				
(А.3.) EBITDA				
(А.4.) EBIT				
(СР.3.) Всего расходов				
(А.5.) Прибыль до распределения				
(Р.9.) Отчисления от прибыли в УК				
(А.6.) Балансовая прибыль				

Движение денежных средств (Cash Flow)

	Месяц 1	Месяц 2	Месяц 3	ИТОГО
(ОН.) Остаток ДС на начало				
Основная (операционная) деятельность				
(ПО.) Приток ДС по основной деятельности				
(ПО.1.) Поступления от реализации				
(ПО.1.1.) Реализация продукции, работ, услуг в рамках основной деятельности				
(ПО.1.2.) Прочая реализация				
(ПО.2.) Прочие поступления				
(ПО.3.) Отчисления от прибыли				
(ПО.4.) Транзитные платежи				
(ОО.) Отток по основной деятельности				
(ОО.1.) Затраты на персонал				
(ОО.1.1.) Основные затраты на персонал				
(ОО.1.2.) Дополнительные				
(ОО.2.) Затраты на приобретение материальных ресурсов				
(ОО.3.) Налоги				
(ОО.4.) Коммерческие расходы				
(ОО.5.) Общие и административные расходы				
(ОО.6.) Прочие оттоки				
(ОО.7.) Отчисления от прибыли				
(ОО.8.) Фонд акционеров				
(ОО.9.) Транзитные платежи				
(ДПО.) Денежный поток по операционной деятельности				

Продолжение Приложения 5

	Месяц 1	Месяц 2	Месяц 3	ИТОГО
Финансовая деятельность				
(ПФ.) Приток по финансовой деятельности				
(ПФ.1.) Приток по внутренним займам				
(ПФ.2.) Поступление по банковским кредитам				
(ПФ.3.) Поступления по ранее предоставленным займам				
(ПФ.4.) Поступления по корпоративным программам				
(ПФ.5.) Поступления по внешним займам				
(ОФ.) Отток по финансовой деятельности				
(ОФ.1.) Возврат внутренних займов				
(ОФ.2.) Отток по банковским кредитам				
(ОФ.3.) Выплата %% по всем заемным средствам				
(ОФ.4.) Предоставление заемных средств				
(ОФ.5.) Выплаты по корпоративным программам				
(ОФ.6.) Отток по внешним займам				
(ОФ.7.) Выплата %% по инвестиционным кредитам Корпорации				
(ДПФ.) Денежный поток по финансовой деятельности				
Инвестиционная деятельность				
(ПИ.) Приток по инвестиционной деятельности				
(ОИ.) Отток по инвестиционной деятельности				
(ДПИ.) Денежный поток по инвестиционной деятельности				
(ОК.) Остаток ДС на конец				
(ВЗ.) Взаимозачеты				

Баланс (Balance)

	Месяц 1	Изменение за период	Месяц 2
(1.) Внеоборотные активы			
(Б.1.1.1.) ОС и НМА-первоначальная стоимость			
(Б.1.1.2.) Амортизация ОС и НМА			
(Б.1.1.) Остаточная стоимость ОС и НМА			
(Б.1.2.) Приобретение и строительство объектов ОС для собственного использования, кап. ремонт			
(Б.1.3.) Долгосрочные фин. вложения			
<i>(АБ.1.) Раздел № 1</i>			
(2.) Оборотные активы			
(Б.2.1.) Запасы			
(Б.2.1.1.) Материалы, сырье			
(Б.2.1.2.) Товары			
(Б.2.1.3.) Готовая продукция			
(Б.2.1.4.) Незавершенное производство			
(Б.2.1.5.) Расходы будущих периодов			
(Б.2.2.) НДС			
(Б.2.3.) Торговая Дебиторская задолженность			
(Б.2.4.) Прочая дебиторская задолженность			
(Б.2.5.) Денежные средства			
(Б.2.6.) Кредиты, займы выданные			
(Б.2.7.) Прочие оборотные активы			
<i>(АБ.2.) Раздел № 2</i>			
(Б.1.) БАЛАНС			

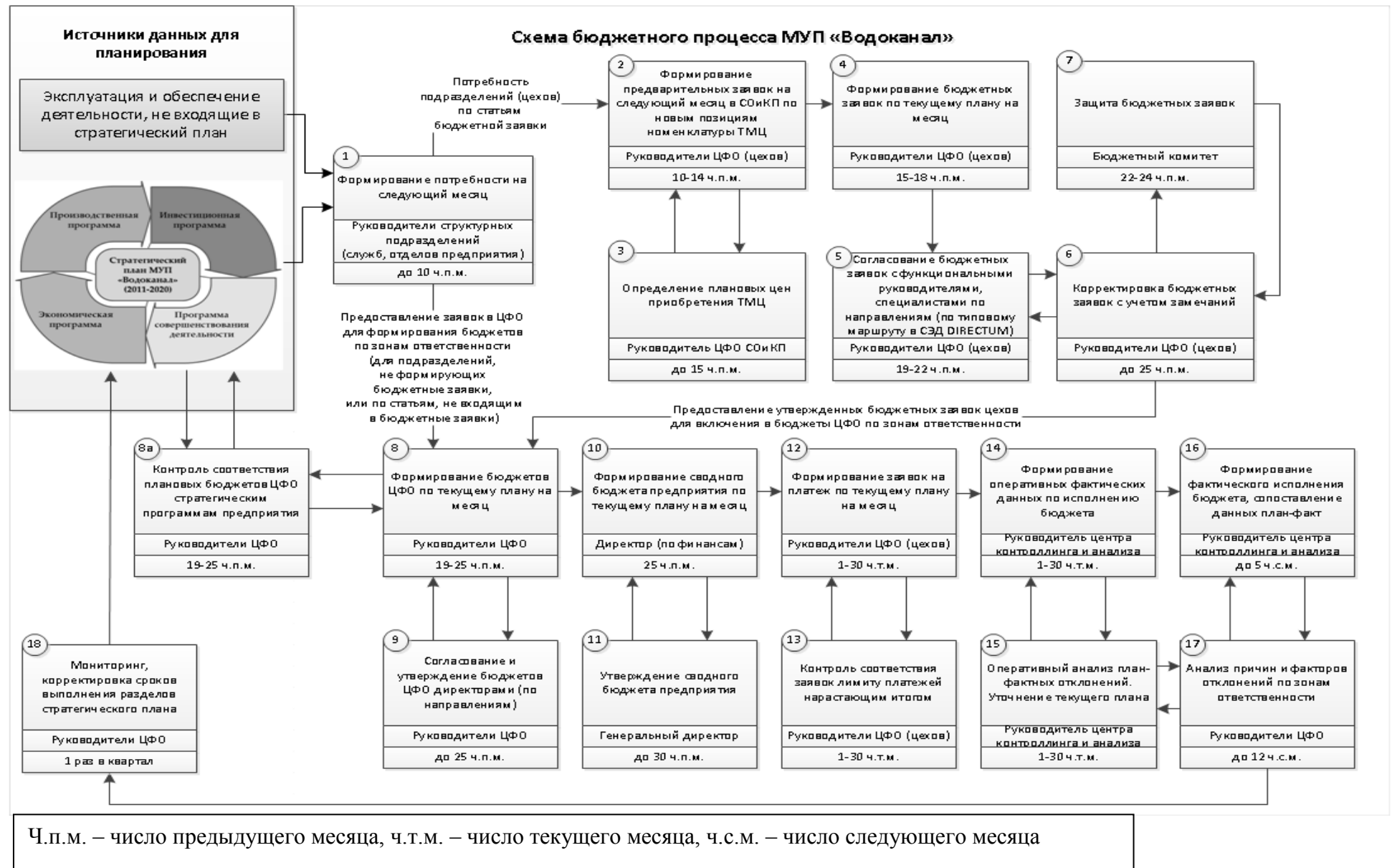
Продолжение Приложения 5

	Месяц 1	Изменение за период	Месяц 2
(3.) Капитал и резервы			
(Б.3.1.) УК			
(Б.3.2.) Добавочный капитал			
(Б.3.3.) Целевые финансирования			
(Б.3.4.) Резервный капитал			
(Б.3.5.) Нераспределен. прибыль/убыток			
<i>(ПБ.1.) Раздел № 3</i>			
(4.) Долгосрочные обязательства			
(Б.4.1.) Займы, кредиты долгосрочные			
(Б.4.2.) Прочая долгосрочная задолженность			
<i>(ПБ.2.) Раздел № 4</i>			
(5.) Краткосрочные обязательства			
(Б.5.1.) Займы, кредиты			
(Б.5.1.1.) Займы, кредиты (компании УМК)			
(Б.5.1.2.) Займы, кредиты банковские			
(Б.5.1.3.) Задолженность по процентам			
(Б.5.1.4.) Задолженность сторонним лицам по займам			
(Б.5.2.) Кредиторская задолжен. и авансы полученные			
(Б.5.3.) Задолженность учредителям			
(Б.5.4.) Доходы будущих периодов			
(Б.5.5.) Прочие краткосрочные обязательства			
<i>(ПБ.3.) Раздел № 5</i>			
(Б.2.) БАЛАНС			

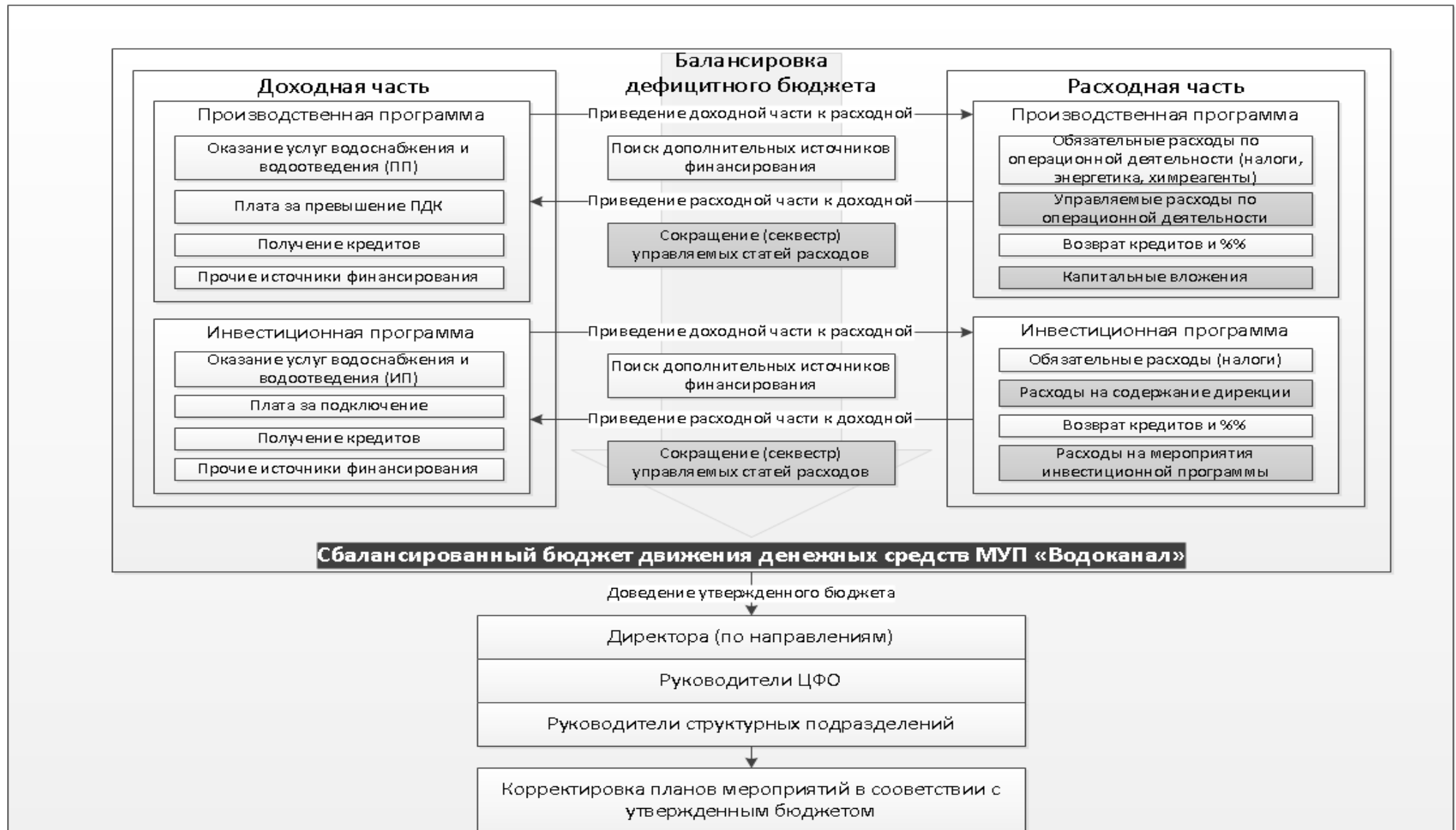
Капитальные затраты (CapEx)

	Месяц 1	Месяц 2	Месяц 3	ИТОГО
(К.) Капитальные вложения - всего, в т.ч.				
(К.1.) приобретение ОС и НМА				
(К.1.1.) Здания, помещения				
(К.1.2.) Земельные участки и объекты природопользования				
(К.1.3.) Сооружения, системы безопасности				
(К.1.4.) Оборудование				
(К.1.5.) Приборы				
(К.1.6.) Транспорт				
(К.1.7.) Оргтехника				
(К.1.8.) Мебель				
(К.1.9.) Нематериальные активы				
(К.2.) Новое строительство, расширение				
(К.3.) Капитальный ремонт				
(К.4.) Техническое перевооружение				
(К.5.) Долгосрочные финансовые вложения				
(К.6.) Результат переоценки				
(К.7.) Прочее				

Приложение 6 - Схема бюджетного процесса МУП «Водоканал»



Приложение 7 - Схема утверждения бюджета движения денежных средств МУП «Водоканал»



Приложение 8 - «План прибылей и убытков» бизнес-плана проекта «автомоечные комплексы» МУП «Водоканал»

Год	1											
Месяц Статьи	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Доходы												
Выручка от реализации	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000
Прочие доходы												
Итого доходов	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000
Переменные затраты												
Итого переменных затрат	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Валовая прибыль	290 000	290 000	290 000	290 000	290 000	290 000	290 000	290 000	290 000	290 000	290 000	290 000
Постоянные затраты												
Итого постоянных затрат	249 200	249 200	249 200	249 200	249 200	249 200	249 200	249 200	249 200	249 200	249 200	249 200
Налоги												
Чистая прибыль												

Чистая прибыль = Валовая прибыль – Итого постоянных затрат – Налоги