

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент магистратуры (бизнес-программ)

(наименование)

38.04.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки)

Бизнес-аналитика

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: Формирование сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического финансового контроля в управлении компанией

Студент

Е.Ю. Куличкина

(И.О. Фамилия)

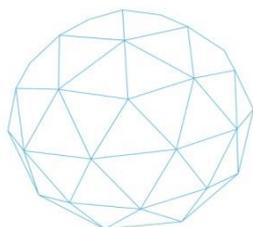
(личная подпись)

Научный
руководитель

к.э.н., доцент, А.А. Шерстобитова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Теоретические основы формирования сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического финансового контроля в управлении компанией	8
1.1 Понятие и сущность стратегического финансового контроля	8
1.2 Сущность сбалансированной системы показателей как инструмент стратегического финансового контроля.....	12
1.3 Разработка сбалансированной системы показателей.....	18
Глава 2. Анализ применения системы сбалансированных показателей при проведении стратегического финансового контроля на предприятиях нефтеперерабатывающей отрасли.....	22
2.1 Краткая характеристика ООО «Тольяттикаучук», ПАО АНК «Башнефть», ПАО «Славнефть-ЯНОС».....	22
2.2 Анализ процедуры проведения стратегического финансового контроля в управлении предприятиями нефтеперерабатывающей отрасли.....	29
2.3 Особенности применения системы сбалансированных показателей на примере ООО «Тольяттикаучук».....	35
Глава 3. Совершенствование инструментов стратегического финансового контроля посредством системы сбалансированных показателей.....	50
3.1 Формирование сбалансированной системы показателей стратегического финансового контроля в ООО «Тольяттикаучук».....	50
3.2 Организация стратегического финансового контроля на предприятии и оценка его эффективности.....	61
Заключение.....	74
Список используемой литературы	78
Приложение А Структура информационной базы	84

Введение

Актуальность исследования. В настоящее время для повышения конкурентоспособности организации, увеличения ее доли на рынке, повышения прибыльности следует концентрировать внимание не только на внутреннем состоянии дел, но и выработать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В настоящее время одним из перспективных инструментов стратегического управления является сбалансированная система показателей, основанная на причинно-следственных связях между стратегическими целями, отражающими их параметрами и факторами получения планируемых результатов.

Стратегия предприятия отражает четкое позиционирование предприятия, представленное в системе принципов и целей его функционирования, механизме взаимодействия субъекта и объекта управления, характере взаимоотношений между элементами хозяйственной и организационной структуры и формах их адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

Для организации стратегического развития предприятия необходимо обозначить несколько целей и выбрать из них главную. Такая цель должна обеспечивать конкурентные преимущества организации. Без системы сбалансированных показателей, направленных на главную стратегическую цель развития предприятия не обойтись.

Отметим, что главное достоинство этой системы в том, что она позволяет скоординировать деятельность и объединить усилия всех сотрудников компании для достижения единой стратегической цели. Следует отметить, что рассматриваемая система предоставляет возможность совершать мониторинг не только материальными, но и нематериальными активами. Необходимо заметить, что процесс, направленный на управление нематериальными активами, может способствовать повышению

конкурентоспособности организации по отношению с другими фирмами, основной целью которых является управление только материальными активами. Для формирования рассматриваемой системы необходимо использовать всестороннюю совокупную методику, и начинать данный процесс следует с фундаментальных принципов создания компании.

Сбалансированная система показателей важным инструментом, позволяющим увязать выбор предприятием стратегий развития, разработать мероприятия по их реализации и проконтролировать степень их исполнения. Потенциал сбалансированной системы показателей можно использовать и в ходе осуществления финансового контроля. Несмотря на определенное снижение интереса на текущий момент к рассматриваемой системе, у ССП имеется будущее, которое принято связывать с повышением квалификации и созданием стратегически ориентированного мышления сотрудников компании. Данная система представляет собой инструмент стратегического контроля, который может применяться различными подразделениями контроля, в том числе и финансового, не только к бизнес-единицам компании, но также может и должен использоваться для повышения уровня конкурентоспособности самого подразделения по отношению к внешним консультантам.

Система сбалансированных показателей отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности.

Развитие отечественной экономики приводит к усилению конкурентной борьбы предприятий внутри страны и к процессам их интеграции в мировую экономическую систему. Поэтому выбранная тема актуальна для детальной проработки стратегических мероприятий и планов, которые периодически должны уточняться и пересматриваться, но всегда ориентироваться на систему сбалансированных показателей.

Обзор учебной литературы выявил большое разнообразие методик разработки сбалансированной системы показателей.

В данной работе были рассмотрены труды таких ученых как: Шляго Н. Н., Гуськов Ю.В., Золотько Т.А., Каплан Р.С., Кузакова О.А., Шифрин М.Б. и ряда других ученых, обогативших теорию и практику формирования сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического финансового контроля.

Изучая мнения различных авторов по данной теме, было определено, несмотря на достаточно большие достижения в области разработки сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического финансового контроля, по нашему мнению, в них отсутствуют методы полноценного управления финансовым контролем, так как полноценная система оценки процессов, происходящих на предприятии.

В связи с чем цель данной работы заключается в изучении формирования сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического финансового контроля в управлении компанией.

Для достижения поставленной цели необходима постановка и решение следующих задач:

1. Изучить исторические аспекты развития стратегического финансового контроля в управлении компанией в мировой экономике.
2. Исследовать опыт применения методов стратегического финансового контроля в управлении компанией.
3. Рассмотреть различные виды и уровни стратегического финансового контроля, применяемые в РФ.
4. Формирование системы сбалансированных показателей, применимой для финансового контроля на предприятиях перерабатывающей отрасли;
5. Сопоставить прошлые и действующие показатели результативности предприятий перерабатывающей отрасли деятельности по стратегическому финансовому контролю.

Предмет исследования: финансовые отношения организаций, в рамках

стратегических мероприятий и планов, ориентированных на систему сбалансированных показателей.

Объектом исследования являются предприятия перерабатывающей промышленности. Более углубленное исследование проводилось по данным ООО «Тольяттикаучук».

Методологической основой проведенного исследования является использование системного, комплексного, исторического и логического подходов, обеспечивших обоснованное раскрытие экономической сущности сбалансированной системы показателей, методики анализа.

Эмпирической базой работы послужили локальные акты, первичные документы, бухгалтерские регистры и данные оперативной, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности организации.

Информационная база также состоит из данных ежегодной и ежеквартальной отчетности и статистики компаний, отраслевых печатных и электронных журналов, статистических.

Научная новизна. Основные пункты научной новизны:

- определена методика формирования системы сбалансированных показателей;
- разработаны практические рекомендации совершенствованию системы финансового контроля.

Практическая значимость исследования заключается в разработке и применении сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического финансового контроля для предприятий нефтегазовой отрасли.

Данная работа включает в себя введение, три главы, заключение, список использованных источников литературы, приложения.

В первой главе данной работы определены теоретические аспекты формирования сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического финансового контроля в управлении компанией. В результате написания первой главы были сделаны обоснованные выводы.

Во второй главе данной работы изучена теория и практика применения системы сбалансированных показателей при проведении стратегического финансового контроля на ООО «Тольяттикаучук». В результате написания второй главы были сделаны обоснованные выводы.

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию инструментов стратегического финансового контроля посредством системы сбалансированных показателей. В результате написания третьей главы были сделаны обоснованные выводы и предложены рекомендации по дальнейшему развитию предприятий указанной отрасли.

В заключении обобщены все выводы, сделанные в ходе написания работы.

Глава 1. Теоретические основы формирования сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического финансового контроля в управлении компанией

1.1 Понятие и сущность стратегического финансового контроля

«Важным началом изучения темы исследования является определение сущности и понятия финансового контроля. Эксперты под финансовым контролем в узком смысле (т. е. как функции управления или как стадии процесса управления) понимают совокупность следующих действий:

- определение фактического состояния управляемого звена или действия системы управления организацией (объекта контроля);
- сравнение фактических данных с требуемой базой, принятой в организации, либо заданной извне;
- оценка отклонений, превышающих предельно допустимый уровень, а также степени их влияния на разные области функционирования организации;
- выявление причин данных отклонений» [15].

«В экономической литературе финансовый контроль трактуется по-разному: так, например, Ламкова А.А., Потапов Е.К. считают, финансовый контроль представляет собой «...деятельность органов государства, которая осуществляется с помощью специальных форм и способов, а также в ряде случаев деятельность негосударственных органов, уполномоченных в целях установления законности и достоверности финансовых операций, объективной оценки экономической эффективности финансово-хозяйственной деятельности, выявления резервов ее повышения, увеличения бюджетной доходности и сохранения собственности в «руках» государства» [28].

«Аналогичное мнение можно встретить и у Бородушко И.В.» [8].

Другой же автор, Теплякова Т.Ю., определяет финансовый контроль как «...соблюдение законности и целесообразности действий в области образования, распределения и использования государственных, муниципальных и иных денежных фондов (финансовых ресурсов) публичного характера в целях эффективного социально экономического развития страны в целом и ее регионов» [43].

В целом можно определить, что «система финансового контроля представляет собой совокупность методик и процедур, принятых руководством экономического субъекта в качестве средств для упорядоченного и эффективного ведения хозяйственной деятельности, включая надзор и проверку. Финансовый контроль является важным инструментом стратегического менеджмента потому, что позволяет выявить и проанализировать информацию о формах и методах управления, эффективности управленческих решений, затратах на управление и организацию, на выбор, внедрение и корректировку стратегий для повышения внутренней сбалансированности ресурсов и процессов, активизации рыночного поведения и конкурентоспособности предприятия» [26].

В определении финансового контроля выделяются три важных действия, представленные на рисунке 1.

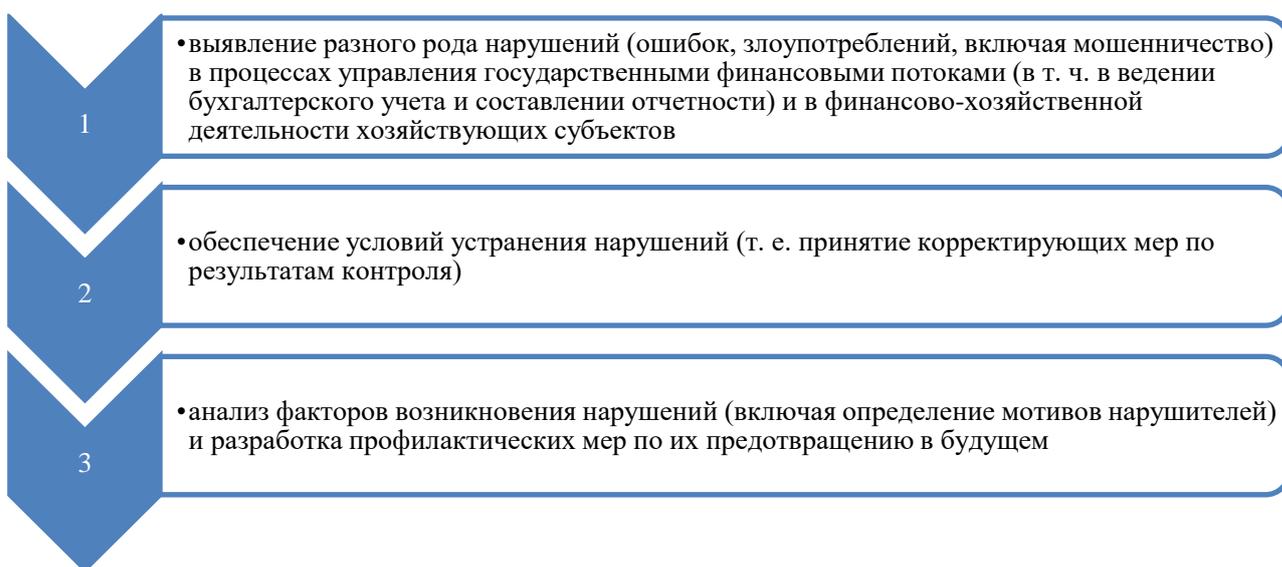


Рисунок 1 – Определение финансового контроля

«Последнее утверждение наиболее важно для контрольных органов, так как им необходимо не только выявить те или иные отклонения, но и дать рекомендации по их устранению и предотвращению в будущем. С учетом этих положений финансовый контроль, с одной стороны, должен обеспечивать возможность принятия эффективных управленческих решений, а с другой стороны - способствовать исполнению принятых решений. Такое понимание финансового контроля дает возможность рассматривать его как один из элементов общей системы управления финансами и в этом смысле подчеркивает его значимость как инструмента управления финансами» [43].

«Экономическим контролированием охватываются фактически все проводимые экономические операции (сделки) как с использованием денежных средств, так и в их отсутствие (бартерные сделки, безвозмездные услуги и т.п.). В это же время финансовый контроль поможет развитию отдельных направлений производственного характера, таких как:

- сбалансированность меж потребностью и наличием финансовых ресурсов;
- полнота и своевременность исполнения денежных обязательств перед государством;
- выявление внутренних резервов производства и понижение себестоимости;
- рациональное использование материальных и валютных средств;
- правильное ведение бухгалтерского учета и отчетности и др.» [1, с.37].

«В практике финансового контроля сформировались всевозможные основы, такие как сбалансированность, финансовая эффективность, оптимизация. Впрочем, все они подчинены одной цели – обеспечению законности финансово-хозяйственной деятельности» [4].

«Финансовый контроль связан с ответственностью субъектов финансово-хозяйственной деятельности за ненадлежащее выполнение законов и нормативных правовых актов. Данная обязанность выражается как

в административных, так и в экономических мерах действия на нарушителей. Таким образом, финансовый контроль считается разновидностью общегосударственного контроля и осуществляется органами государственной власти и управления, и еще специальными контрольными органами в целях выяснения законности и необходимости действий страны и хозяйствующих субъектов в ходе образования, распределения и применения валютных фондов» [4].

«Контроль, являясь одной из наиглавнейших функций процесса управления, осуществляемого на всяком уровне, предполагает систему исследований и выяснения соотношения процесса функционирования управляемого объекта принятым управленческим решениям, также выявление итогов управленческих действий на управляемый объект. Контроль осуществляется в всевозможных сферах деятельности общества. Во взаимосвязи с этим выделяют виды контроля: финансовый, статистический, экономический, экологический, технический, административный и др.» [12].

«Как форма реализации контрольной функции финансов, финансовый контроль важен во всяком сообществе, основанном на товарно-денежных отношениях. В государствах с рыночной экономикой роль денежного контроля особо велика, поскольку главнейшим направлением работы субъектов хозяйствования при обязательном соблюдении установленных норм права становится увеличение ее производительности. Финансовый контроль имеет главнейшее значение для управления финансами на всяком уровне, обеспечивая верное функционирование всей денежной системы, реализацию осуществляемой государством денежной политики деятели, поможет обеспечиванию экономической безопасности» [12].

«В целом контроль можно определить, как специальный прием обеспечения законности. Контроль как орган управления (форма управленческого цикла) представляет из себя систему исследования, сравнения, ревизии и анализа функционирования управляемого объекта с

целью оценки обоснованности, производительности принимаемых и принятых управленческих решений, выявления степени их реализации, присутствия отклонений фактических эффектов от установленных характеристик и нормативных предписаний, и принятия решений по их ликвидации. Финансовый контроль (ФК) занимает актуальное место в системе управления финансами и созданием» [12].

«Финансам как финансовой группы морально присуща функция контроля, т.е. беспристрастная способность делать конкретные результаты в экономике, при их субъективной организации. Правительство в интересах сообщества не вправе допускать стихийного становления этого процесса. Потому на практике контрольная функция финансов реализуется в форме экономического контроля» [25].

Подводя итог, можно сделать вывод, что каждая организация в качестве направления своей деятельности, должна проводить финансовый контроль хозяйственной деятельности. Сущность финансового контроля заключается в постоянном мониторинге процессов управления, которые выполняются с целью реализации поставленных управленческих решений, а также повышения экономической эффективности деятельности организации. Также финансовый контроль позволит провести анализ хозяйственной деятельности компании, выявить отклонения от норм, разработать эффективные управленческие решения, а также осуществлять корректировки в области реализации данных управленческих решений.

1.2 Сущность сбалансированной системы показателей как инструмент стратегического финансового контроля

Сбалансированная система показателей (метод BSC) - это один из методов стратегического планирования с учетом текущей ситуации организации, которая, в свою очередь, зависит от факторов внешней и внутренней среды. Данный метод был предложен американскими учеными

Робертом Капланом и Дейвидом Нортоном с целью управления эффективностью деятельности организации. Анализ иностранных источников показал, что в стратегическом планировании любых компаний необходимо учитывать систему сбалансированных показателей [54-58].

«Суть методики сводится к построению стратегических карт, которые обеспечивают связь между формулированием стратегии и ее воплощением, являясь великолепным средством для описания, оценки и приведения в стратегическое соответствие нематериальных активов с целью их максимального использования для реализации долгосрочных планов» [11].

Предпосылкой создания метода BSC и стратегических карт стал вопрос оценки предложенной стратегии компанией. Проблема состояла в отсутствии конкретного метода, позволяющего оценить используемую стратегию со всех сторон.

К основным преимуществам сбалансированной системы показателей Р. Каплана и Д. Нортона относятся:

- обеспечение всех функций управления на предприятии (планирование: установка целевых индикаторов; организация: управление бизнес-процессами, разработка мер для достижения поставленных целей; мотивация: вознаграждение сотрудникам за достижение цели; контроль: возможность сравнения факта с планом, внесение корректировок; координации: разработка стратегической карты);
- обеспечение взаимосвязи стратегии с оперативными действиями;
- стратегическое управление связывает несколько подсистем организации;
- установка целевых индикаторов оценки выполнения стратегии;
- расширение возможностей использования и анализа финансовых и нефинансовых показателей, используются количественные и качественные оценки;
- создание системы мотивации сотрудников;
- определение вклада каждого исполнителя в достижение

стратегической цели;

- обеспечение анализа причинно-следственных связей между бизнес-процессами на предприятии;

- учет факторов внешней и внутренней среды, является методом риск-менеджмента;

- обеспечение возможность использования программных продуктов BSC как системы управленческого учета на предприятии.

«Предложенная авторами «сбалансированная система показателей» строится в соответствии со следующими компонентами: клиентский, финансовый, внутренний и компонент, направленный на развитие и обучение» [9]. В названии системы слово «баланс» отображает равновесие, которое сохранено между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными составляющими, а также внешними и внутренними факторами деятельности предприятия. Система позволяет анализировать не только финансовые результаты, но одновременно участвовать в создании новых возможностей и регулировать создание нематериальных активов для дальнейшего роста [18]. Структуру взаимосвязи подсистем метода BSC можно изобразить на рисунке 2.



Рисунок 2 – Упрощенная модель сбалансированной системы показателей

Причинно-следственные связи сбалансированной системы показателей должны раскрывать траекторию стратегии компании, «каким образом инвестиции в переобучение персонала, информационные технологии и инновации будут способствовать улучшению финансовых результатов компании» [12]. Т. е. перечисленные составляющие BSC на рис. 3 имеют уровни от низшего к высшему с точки зрения стратегии по подсистемам организации: персонал, бизнес-процессы, клиенты и финансы (рис. 3).



Рисунок 3 - Уровни от низшего к высшему с точки зрения стратегии по подсистемам организации

Конечной целью для любой компании будет выступать достижение запланированных финансовых показателей, поэтому подсистема финансы занимает верхний уровень в методе BSC. «Стратегическая карта описывает логику стратегии, показывая важнейшие внутренние процессы, которые создают стоимость, и определяя нематериальные активы, необходимые для их поддержки. Сбалансированная система показателей переводит цели стратегической карты в показатели и конкретные задачи» [6].

«Подсистема «Финансы» определяет, какие цели компания должна перед собой поставить, исходя из финансовых ожиданий своих учредителей. Подсистема содержит цели и показатели, которые отражают финансовый результат реализации стратегии компании и показывают, достигается ли конечная цель ведения бизнеса - получение прибыли в долгосрочной

перспективе» [6].

«В подсистеме «Клиенты» отражены цели относительно структуры и требований клиентов, которые должны быть поставлены организацией для достижения финансовых целей. Подсистема «Процессы» определяет, какие улучшения в качестве эффективности можно произвести, чтобы обеспечить достижение целей, сформулированных в подсистеме «Финансы» и «Клиенты». При этом речь идет не о рассмотрении всех процессов компании, а о фокусировании на тех из них, которые являются критически важными для успешной реализации стратегии» [6].

«Цели подсистемы «Развитие» касаются разработки стратегически необходимой инфраструктуры» [6].

«Ресурсы этой подсистемы - сотрудники, знания, инновации и креативность, технологии, информация и информационные системы» [20].

Субъектами управления выступают пользователи и исполнители BSC: собственники, топ-менеджмент, бизнес-аналитики, руководители структурных подразделений и сотрудники организации. Объектами управления являются риски, которым подвержена организация (анализ факторов внешней и внутренней среды).

Основные выгодные моменты использования системы сбалансированных показателей представим на рисунке 4.

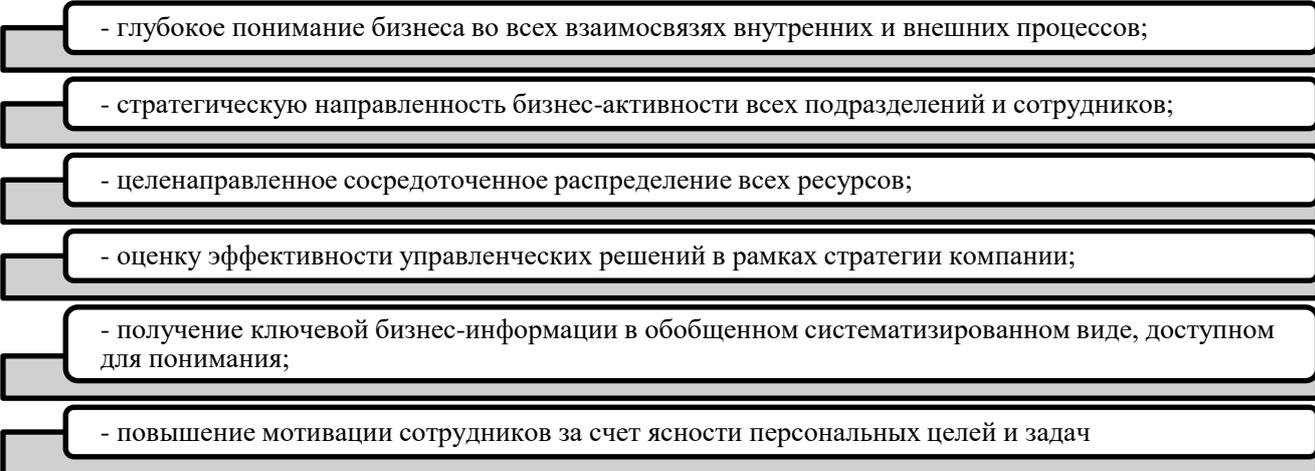
- 
- глубокое понимание бизнеса во всех взаимосвязях внутренних и внешних процессов;
 - стратегическую направленность бизнес-активности всех подразделений и сотрудников;
 - целенаправленное сосредоточенное распределение всех ресурсов;
 - оценку эффективности управленческих решений в рамках стратегии компании;
 - получение ключевой бизнес-информации в обобщенном систематизированном виде, доступном для понимания;
 - повышение мотивации сотрудников за счет ясности персональных целей и задач

Рисунок 4 - Основные выгодные моменты использования системы сбалансированных показателей

В целом подводя итог можно сделать вывод, что использование системы сбалансированных показателей, как инструмента стратегического управления, позволяет организации связать ее операционную деятельность с основной стратегией развития. Система сбалансированных показателей отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности.

1.3 Разработка сбалансированной системы показателей

Для того чтобы противостоять рискам, организация постоянно разрабатывает мероприятия по их предотвращению и снижению. Связующим звеном всей системы является стратегическая карта, обеспечивающая причинно-следственные связи BSC организации, связь всех подсистем организации (их может быть не четыре, как предлагает Р Каплан и Д. Нортон, а больше).

Работу подсистемы координируют управленческие решения, которые принимаются на основе анализа результатов BSC. Информационный блок BSC состоит из анализа факторов внешней и внутренней среды (выявление рисков организации), формулировки стратегии и задач, разработки ключевых показателей эффективности (KPI), оценки результатов.

Стратегические карты содержат как связанные, так и не связанные друг с другом показатели, что позволяет оценивать правильность логики построения BSC и контролировать развитие организации, основываясь на нескольких информационных источниках, а не только на финансовой отчетности.

В данной работе нами рассмотрена методика оценки рисков предприятия, с помощью сбалансированной системы показателей.

Методика включает в себя следующие этапы:

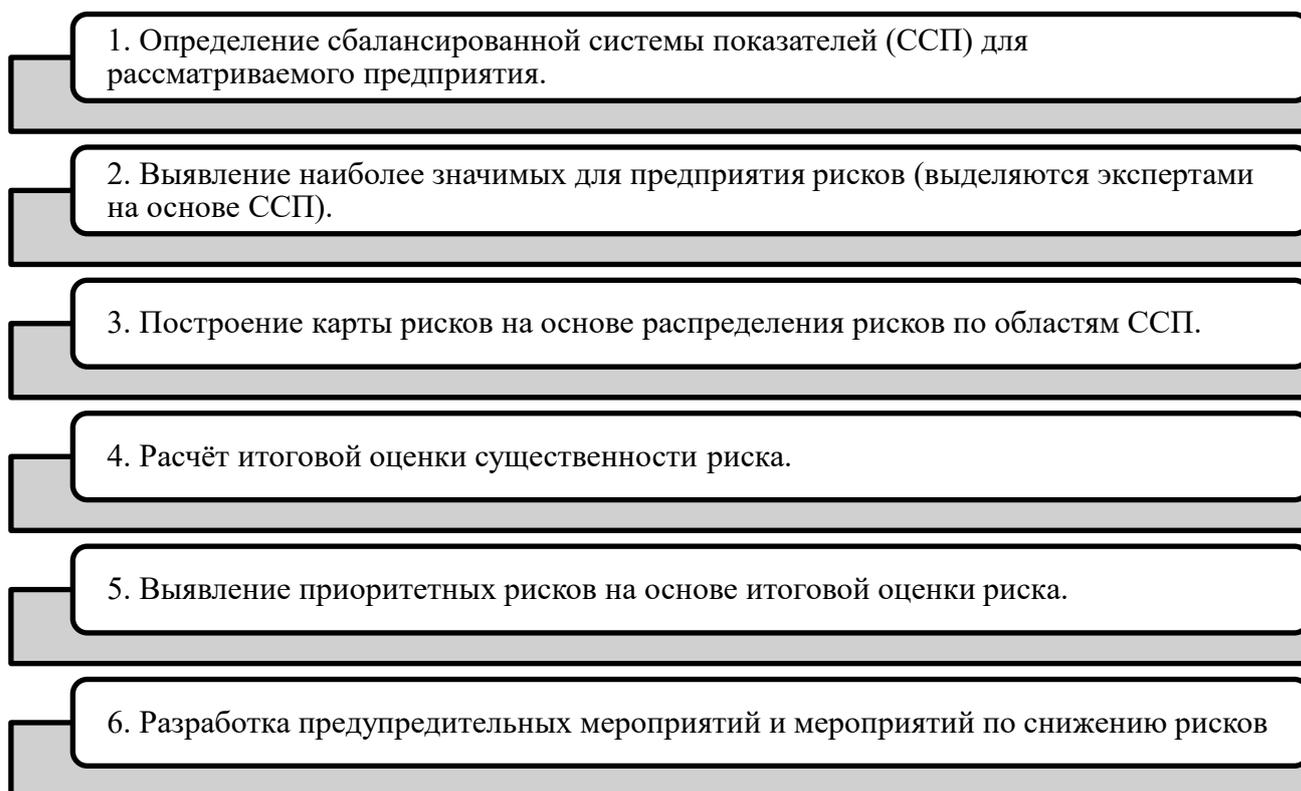


Рисунок 5 - Методика оценки рисков предприятия, с помощью сбалансированной системы показателей

«На начальном этапе с целью определения наиболее значимых рисков для предприятия производится внедрение сбалансированной системы показателей на основе использования ключевых показателей деятельности предприятия» [2].

«Затем в соответствии с поставленными целями определяется набор ключевых показателей как индикаторов эффективности работы предприятия. А также выявляются наиболее значимые для предприятия риски на основе четырех групп показателей системы. Соединение воедино двух систем: сбалансированной системы показателей и системы риск-менеджмента проводится посредством использования карты рисков. Карта рисков является графическим отображением положения рисков с учетом их последствий и вероятности реализации и служит для ранжирования рисков в целях разработки мероприятий по управлению ими» [3].

«Она позволяет наглядно показать влияние каждого риска на

деятельность компании в координатах «уровень вероятности наступления риска – уровень последствий». Необходимо построить несколько карт рисков для каждого разреза деятельности компании в соответствии со сбалансированной системы показателей. На основе построенных карт рисков рассчитывается итоговая оценка существенности риска (K) по формуле» [6]:

$$K = \sum_{i=1}^n r_i * p_i \quad (1)$$

«где r_i - уровень последствий риска в баллах;

p_i – вероятность возникновения риска;

i – номер области на карте рисков;

n – количество областей карты рисков» [6].

«Необходимо отметить, что выбор ключевых показателей деятельности предприятия в соответствии с сбалансированной системой показателей и определение перечня наиболее значимых для предприятия рисков производится на основе мнений экспертов. Также экспертным методом определяются вероятности возникновения и шкала потенциальных последствий риска.

Заключительным шагом экспертного метода является оценка уровня существенности риска на основании уровня вероятности и уровня последствий риска.

В предлагаемой методике используются как количественные, так и качественные оценки экспертов» [8].

«Для получения информации от экспертов рекомендуется применять процедуру открытого обсуждения поставленных вопросов с последующим открытым голосованием. В нашем случае под открытым голосованием понимается заполнение каждым экспертом анкеты с перечисленными в ней вопросами» [6].

Основные вопросы анкетирования экспертов приведены на рисунке 6.

1. Информация о респонденте. Необходима для учета коэффициента компетентности каждого эксперта при определении обобщенной оценки.
2. Показатели по следующим областям сбалансированной системы показателей: «Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнеспроцессы», «Персонал». Необходимы для выявления наиболее и наименее значимых областей.
3. Значимые риски для предприятия. Необходимы для идентификации основных рисков;
4. Вероятность возникновения рисков для областей сбалансированной системы показателей. Необходима для получения основной информации по каждой отдельной группе рисков;
5. Шкала последствий риска в баллах.

Рисунок 6 - Основные вопросы анкетирования экспертов

В целом можно сделать вывод, что эффективная система сбалансированных показателей в организациях способна помочь при определении существенных рисков во всех ситуациях функционирования компании, выявленных при помощи использования сбалансированной системы показателей.

Глава 2. Анализ применения системы сбалансированных показателей при проведении стратегического финансового контроля на предприятиях нефтеперерабатывающей отрасли

2.1 Краткая характеристика ООО «Тольяттикаучук», ПАО АНК «Башнефть», ПАО «Славнефть-ЯНОС»

Необходимо отметить, что Россия входит в тройку мировых лидеров г. (вместе с США и Саудовской Аравией) по добыче нефти.

За прошедший год в отраслевой структуре нефтедобычи происходило постепенное, продолжающееся в течение нескольких лет, сокращение производственной доли крупнейшей категории отечественных недропользователей, объединяющей в своем составе вертикально-интегрированные нефтяные компании (ВИНК), ПАО «Газпром» и ПАО «НОВАТЭК». За прошедший год доля данной категории производителей нефти снизилась в общем объеме отраслевого производства с 85,2% в 2018 г. до 84,7% в 2019 году (–0,5 п.п.). Аналогичное сокращение фиксировалось годом ранее. Суммарный вклад данной категории недропользователей в общеотраслевой показатель производства нефтяного сырья в Российской Федерации вырос за прошедший год с 14,8% до 15,3%. Доля операторов СРП в данном показателе сохраняется на прошлогоднем уровне — 3,5% от общего объема национальной нефтедобычи.

Всего за 2019 г. на территории Российской Федерации было добыто 561,2 млн т нефтяного сырья. По сравнению с прошлогодним показателем объем производства вырос на +5,2 млн т (+0,9%).

Рейтинг ВИНК по добыче нефти представлен на рисунке 7. Компании ЛУКОЙЛ и Русснефть сохранили объемы производства на уровне прошлого года. Добыча нефти группой компаний, работающих на условиях соглашений о разделе продукции (операторы СРП) выросла за 2019 г. на +0,7 млн т (+3,7% к 2018 г.) и составила 19,4 млн тонн.

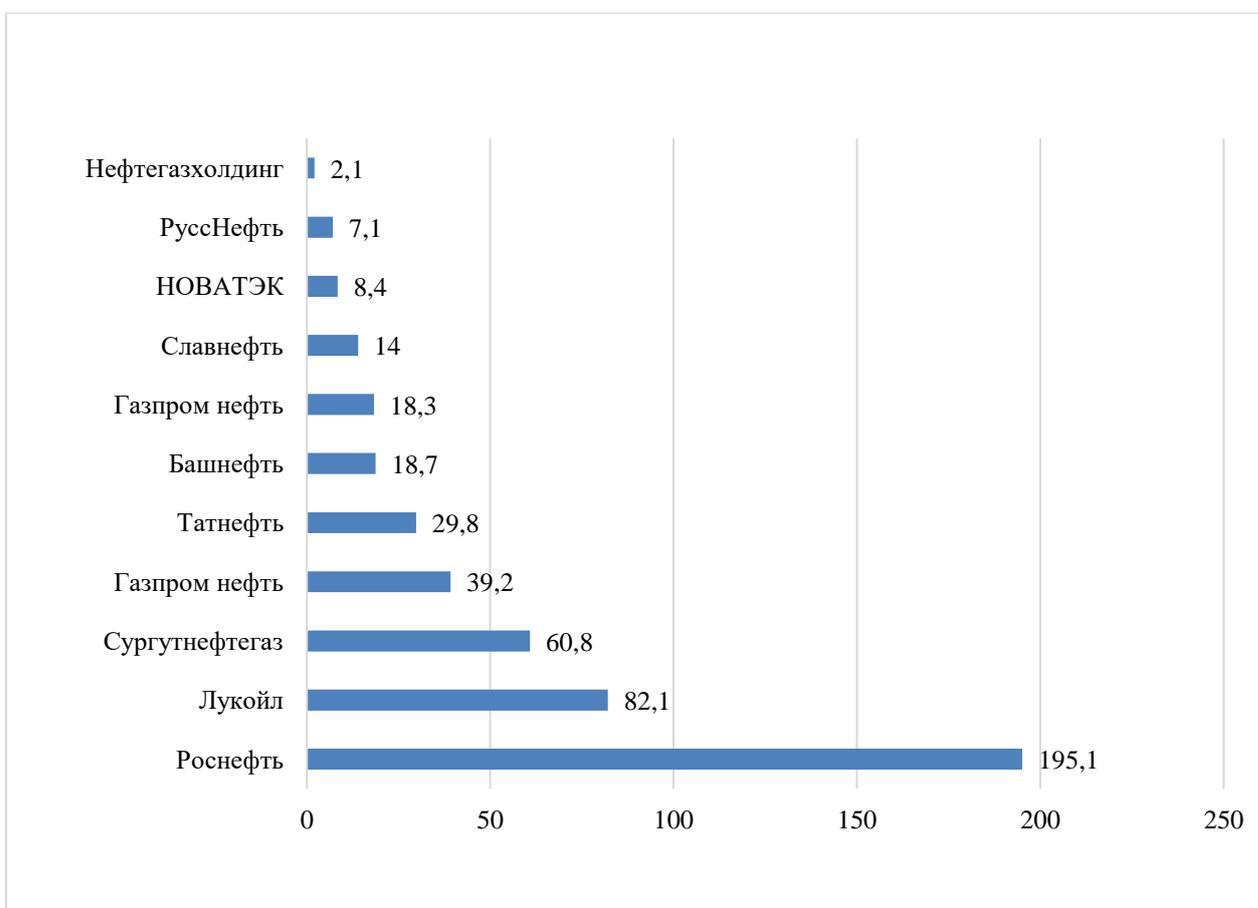


Рисунок 7 - Рейтинг ВИНК по добыче нефти, млн т

При этом производственная динамика крупнейших нефтедобывающих компаний данной категории недропользователей— операторов сахалинских СРП — изменилась разнонаправленно. Добыча нефти по проекту СРП Сахалин-1 выросла за прошедший год на +1,3 млн т (+11,2% к 2018 г.) и составила 2,3 млн тонн. Объемы добычи нефти по проекту СРП Сахалин-2 за тот же период снизились на -0,6 млн т (-10,8%) до 0,9 млн тонн.

Крупнейший региональный недропользователь - компания Роснефть - снизила за 2019 г. объемы добычи нефти на месторождениях Восточной Сибири и Дальнего Востока на -0,7 млн т (-1,9% к 2018 г.)

Региональная добыча нефти крупнейшими компаниями (ВИНК) представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Региональная добыча нефти крупнейшими компаниями (ВИНК), млн т

	Европейская часть		Западная Сибирь		Восточная Сибирь и Дальний Восток	
	2019	к 2018	2019	2018	2019	±% к 2018
Роснефть	36.7	-1,3	122,1	+1,8	36.4	Ф -1,9
ЛУКОЙЛ	45.1	+1,1	37,0	-1,3	-	-
Татнефть	29.8	+1,0	-	-	-	-
Башнефть	17.3	+0,0	1,4	-12,5	-	-
РуссНефть	1.3	-7,1	5,8	+1,8	-	-
Газпром	4.3	+2,4	13,8	+6,2	0.2	ф +100,0
Сургутнефтегаз	-	-	51,4	-0,8	9.3	ф +2,2
Газпром нефть	6.2	+5,1	33,0	-1,8	0.000	Ф -97,2
Славнефть	-	-	13,0	-2,3	0.97	ф +102,5
НОВАТЭК	-	-	8,4	+1,2	-	-
Нефтегазхолдинг	1.7	+6,3	0,3	+0,0	-	-

Согласно ведомственной отчетности недропользователей, в 2019 г. впервые более чем за десятилетний период наблюдения в нефтяной отрасли России наметилась тенденция к сокращению капитальных вложений ВИНК в нефтедобычу.

Далее представим характеристику трех из представленных в таблице нефтяных компаний: ООО «Тольяттикаучук», ПАО АНК «Башнефть», ПАО «Славнефть-ЯНОС».

Общество с ограниченной ответственностью «Тольяттикаучук» учреждено в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и иными законодательными актами Российской Федерации. Данная компания осуществляет добычу и реализацию нефти и нефтепродуктов. Большая часть нефтяной продукции реализуется как внутри страны, так и на экспорт.

Компания ПАО АНК «Башнефть» - является дочерней организацией Общества ПАО «НК «Роснефть». Вид деятельности у данных компаний одинаковый - добыча и переработка нефти и газа, реализации нефтепродуктов и продуктов нефтехимии на внутренний рынок и на экспорт.

Публичное акционерное общество «Славнефть-Ярославнефтеоргсинтез» зарегистрировано Администрацией

Красноперекопского района г. Ярославля 07 мая 1993 года (Свидетельство о государственной регистрации предприятия № 160, ОГРН 1027600788544, дата внесения записи в ЕГРЮЛ 10.10.2002).

Основной задачей ПАО «Славнефть-ЯНОС» является предоставление услуг по переработке нефти с целью получения прибыли и удовлетворения потребности поставщиков сырья в нефтепродуктах в соответствии с требованиями регламентирующих документов и рынков сбыта.

Сравнительная оценка основных экономических показателей деятельности ООО «Тольяттикаучук», ПАО АНК «Башнефть», ПАО «Славнефть-ЯНОС» представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Сравнительная оценка основных экономических показателей деятельности ООО «Тольяттикаучук», ПАО АНК «Башнефть», ПАО «Славнефть-ЯНОС»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абс. откл. 2019 г. к 2017 г.	Относит. 2019 г. к 2017 г., %
ООО «Тольяттикаучук»					
Выручка от реализации продукции (услуг) ООО «Тольяттикаучук», тыс. руб.	12828148	13648598	14589700	1761552	113,73
Среднесписочная численность работающих в ООО «Тольяттикаучук», чел.	3198	3214	3294	96	103,00
Среднегодовая выработка 1 работающего ООО «Тольяттикаучук», тыс. руб.	4011,30	4246,61	4429,17	418	110,42
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1194453	1319668	1356173	161720	113,54
Общая сумма затрат ООО «Тольяттикаучук», тыс. руб.	11 554 846	11 953 611	12 996 665	1441819	112,48
Затраты на 1 руб. реализованной продукции ООО «Тольяттикаучук», руб.	0,90	0,88	0,89	0	98,90
Прибыль от продаж ООО «Тольяттикаучук», тыс.руб.	989 960	1 309 376	1 215 030	225070	122,74
Рентабельность продаж, %	7,72	9,59	8,33	0,61	107,92
ПАО АНК «Башнефть»					
Выручка от реализации продукции (услуг) ПАО АНК «Башнефть», тыс. руб.	558568027	755435333	703150528	144582501	125,88
Среднесписочная численность работающих в ПАО АНК «Башнефть», чел.	54198	62198	59198	5000	109,23

Продолжение таблицы 2

Среднегодовая выработка 1 работающего в ПАО АНК «Башнефть», тыс. руб.	10306,06	12145,65	11877,94	1572	115,25
Фонд оплаты труда ПАО АНК «Башнефть», тыс. руб.	20242953	25538499	24372409	4129456	120,40
Прибыль от продаж, тыс.руб.	73 205 496	116 718 935	69 775 327	-3430169	95,31
Рентабельность продаж, %	13,11	15,45	9,92	-3,18	75,72
ПАО «Славнефть-ЯНОС»					
Выручка от реализации продукции (услуг) ПАО «Славнефть-ЯНОС», тыс. руб.	27479642	28802421	30789198	3309556	112,04
Среднесписочная численность работающих ПАО «Славнефть-ЯНОС», чел.	4134	4168	4205	71	101,72
Среднегодовая выработка 1 работающего ПАО «Славнефть-ЯНОС», тыс. руб.	6647,23	6910,37	7322,04	675	110,15
Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,69	0,63	0,62	0	90,43
Прибыль от продаж, тыс.руб.	8 045 409	9 907 081	11 059 490	3014081	137,46
Рентабельность продаж, %	29,28	34,40	35,92	6,64	122,69

Как видно из данной таблицы, за анализируемый период выручка от реализации товаров в ООО «Тольяттикаучук» возросла на 13,73 %. Данный рост выручки опережает рост общей суммы расходов организации, что привело к увеличению прибыли от продаж компании на 22 %. Уровень рентабельности имеет положительную динамику и равен 8,33 %.

Выручка компании ПАО АНК «Башнефть» по итогам 2019г. составила 854,6 млрд руб., операционная прибыль – 116,6 млрд руб., чистая прибыль – 76,8 млрд руб.

Компания нарастила показатель чистых активов на 11,1% до уровня 501,4 млрд руб., при этом величина совокупных активов превысила 811,3 млрд руб., прирост составил 7,9% к 2018 году.

В 2019 году «Башнефть» продолжала активную работу по управлению ликвидностью: без увеличения размера кредитов и займов за 2019 год

обеспечен прирост капитальных затрат до 61,2 млрд руб. (рост на 20,9% по сравнению к уровню 2018 года), что позволит получить весомый экономический эффект в последующих периодах.

Анализируя деятельность ПАО «Славнефть-ЯНОС» было определено, что за 2019 год выручка от продажи возросла относительно предыдущего отчетного года на 1 986 777 тыс. руб.

Выручка от оказания услуг по процессингу составляет 99,7% от общей величины доходов от обычных видов деятельности. Основным фактором изменения доходов от продажи стало увеличение выручки от услуг по процессингу за счет роста стоимости услуг по переработке.

На увеличение операционных затрат в отчетном периоде по сравнению с 2018 годом на 834 368 тыс. руб. оказали влияние:

- рост расходов на сырье и материалы, связанный с потребностью в закупке МТБЭ для обеспечения производства автобензинов в период ремонта установок и увеличением объемов закупаемого природного газа для перевода сырья установок УПВ на природный газ;

- увеличение затрат по работам и услугам промышленного характера вследствие периодичности в проведении капитальных ремонтов технологических объектов предприятия;

- инфляционный рост тарифов на электрическую и тепловую энергию;

- сокращение амортизационных отчислений в связи с сокращением срока полезного использования объектов.

В результате производственно-хозяйственной деятельности Общества за отчетный период сформировалась прибыль до налогообложения в размере 9 437 854 тыс. руб., что на 977 366 тыс. руб. выше уровня аналогичного периода 2018 года.

На величину прибыли оказали влияние изменение выручки и себестоимости, а также рост отрицательного сальдо прочих доходов и расходов, в основном, за счет увеличения процентов по кредитам к уплате.

На отчетную дату у Общества имеются неурегулированные претензии, предъявленные Межрегиональной инспекцией Федеральной налоговой службы России по крупнейшим налогоплательщикам № 2 (далее – налоговый орган) по результатам проведения выездной налоговой проверки за 2015 год – 2017 гг., в размере 290 565 тыс. руб., в том числе: налоги – 222 848 тыс. руб., пени – 48 996 тыс. руб., штрафы – 18 721 тыс. руб.

Решение налогового органа обжалуется в апелляционном (внесудебном) порядке в Федеральной налоговой службе России (вышестоящем налоговом органе). Поскольку, по оценке Общества, существует высокая вероятность того, что по результатам рассмотрения апелляционной жалобы будет вынесено отрицательное решение, Обществом созданы следующие оценочные обязательства, оказавшие влияние на чистую прибыль за 2019 год:

- оценочное обязательство по налоговым рискам в отношении налогов иных, чем налог на прибыль, а именно по налогу на имущество, которое на конец отчетного периода составило 31 798 тыс. руб. - оценочное обязательство в отношении неопределенных налоговых ситуаций по налогу на прибыль, так как существует неопределенность в отношении правомерности включения оспариваемых сумм в состав расходов, учитываемых при исчислении налога на прибыль, но не в периоде признания расхода. Соответствующее оценочное обязательство на конец отчетного периода составило 258 767 тыс. руб.

Чистая прибыль Общества отчетного периода по сравнению с 2018 годом увеличилась на 490 720 тыс. руб. и составила 7 210 569 тыс. руб.

Несмотря на финансовые проблемы деятельность компании ПАО «Славнефть-ЯНОС» является наиболее эффективной, о чем можно судить по показателю уровня рентабельности продаж.

2.2 Анализ процедуры проведения стратегического финансового контроля в управлении предприятиями нефтеперерабатывающей отрасли

Анализируя процедуру проведения стратегического финансового контроля на предприятиях нефтегазовой отрасли, анализируемых в данной работе, было определено, что финансовый контроль осуществляется в несколько этапов. Наглядно этапы проведения финансового контроля в организациях нефтегазовой отрасли можно представить на рисунке 8.

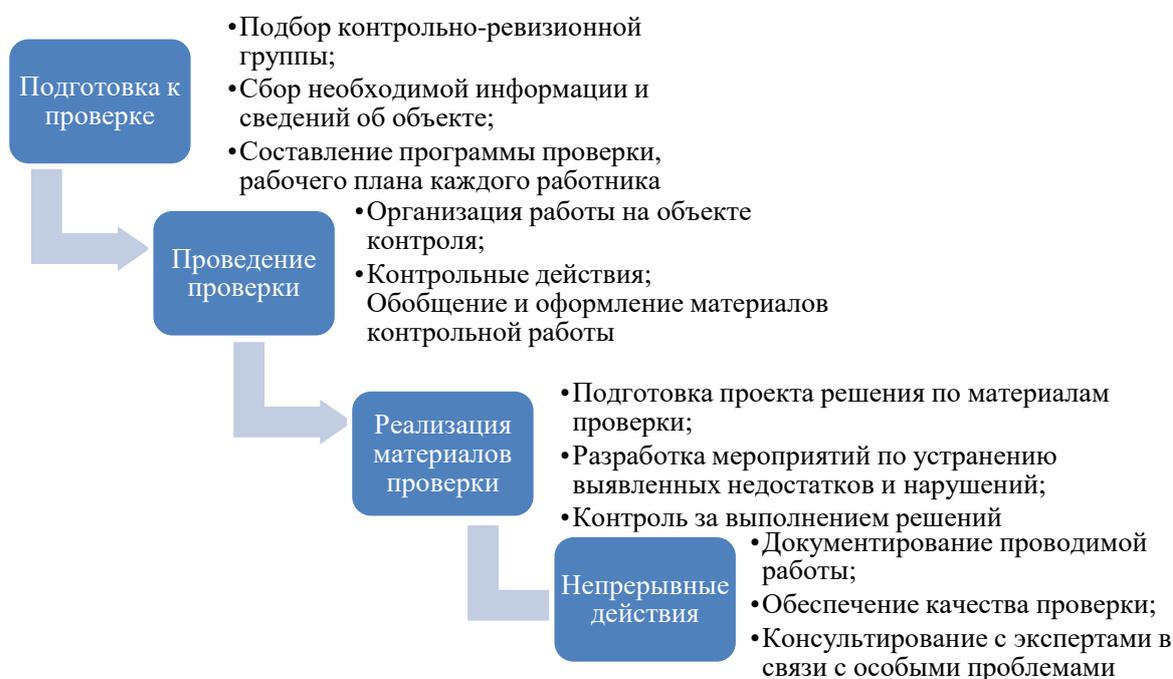


Рисунок 8 – Этапы проведения финансового контроля в организациях нефтегазовой отрасли

Рассмотрим этапы проведения финансового контроля ООО «Тольяттикаучук» более подробно.

1 этап. Как указано в «Положении о финансовом контроле» ООО «Тольяттикаучук», «основной задачей первого этапа является

урегулирование кадровых вопросов в части избежание дублирования полномочий, персонификации ответственности за подведомственные бизнес-процессы» [13].

Распределение функциональных полномочий между генеральным директором и его заместителями повышает личную ответственность высшего руководства, важные решения становятся более прозрачными, личные полномочия прописываются там, где это возможно, для обсуждения и согласования определенных тем и принятия управленческих решений.

Закрепление полномочий, а также зон ответственности организационных составляющих в организации, функционирующих в нефтегазовой сфере, показаны во внутренней документации, в частности – положение о финансовом контроле, положения об отделах и службах, должностные инструкции персонала.

Контрольные процедуры сосредотачиваются в отделах и службах компаний, функционирующих в нефтегазовой сфере, которые отвечают за соответствующие бизнес-процессы.

Также на данном этапе проводится оценка рисков, влияющих на достижение целей организации. «Работу по оценке и управлению рисками целесообразно начинать путем применения метода мозгового штурма, учитывающего мнения руководителей различных функциональных подразделений, в результате чего составляется полный перечень рисков, содержащий их название, описание, источники риска и его владельцев, индикаторы риска. Выявленные риски следует ранжировать по их значимости, вероятности возникновения и размеру ущерба от их реализации» [13].

«Оцениваются и анализируются бизнес-процессы организаций нефтегазовой отрасли с наиболее высоким уровнем обозначенных рисков, ущерб от реализации, которых может существенно повлиять на достижение целей организации и ее финансовые результаты. Обычно к таковым относятся: заключение и исполнение договоров, проведение расчетов с

контрагентами, снабжение и сбыт, ремонтные работы и капитальные вложения» [13].

«Проводится разработка контрольных процедур путем закрепления их в регламентах. Для бизнес-процессов, где риски превышают допустимый уровень, топ-менеджерам следует разработать контрольные процедуры (например, согласование и одобрение операций, осмотр и наблюдение, сверка данных и проверка отчетов, ограничение доступа и разграничение полномочий). При разработке контрольных процедур учитываются следующие факторы:

- риск, покрываемый контрольной процедурой;
- сотрудник, осуществляющий контроль;
- порядок выполнения контрольной процедуры;
- периодичность выполнения контрольного действия.

Проведенный анализ рисков и разработанные контрольные процедуры по их снижению до приемлемого уровня – основа для последующей подготовки регламентов по каждому ключевому процессу.

Далее разрабатываются регламенты о договорной работе и проведении платежей, о продажах и закупках, о ремонте и капитальных вложениях» [13].

«В каждом регламенте применяется единая терминология бизнес-процесса, описываются «входы и выходы» бизнес-процесса, устанавливаются критерии для оценки эффективности процесса.

Также определяются зоны ответственности бизнес-процесса с обязательным разделением функций исполнения и контроля, прописываются контрольные процедуры, покрывающие риски бизнес-процесса, и порядок их исполнения; согласовываются действия и распределяется ответственность между функциональными подразделениями, выполняющими сквозные бизнес-процессы; устанавливается порядок отчетности по бизнес-процессу. Регламенты утверждаются приказами по организации и доводятся до ответственных сотрудников под подпись.

Итогом проведенной работы будет разработка единых стандартизированных бизнес-процессов, регламенты которых описывают возможные риски и контрольные процедуры по их предупреждению на различных уровнях управления организации» [13]. «Второй этап системы финансового контроля в организациях нефтегазовой отрасли включает в себя организацию работы подразделений, отвечающих за финансовый контроль в организации. Финансовый контроль необходим на всех уровнях управления организации, его эффективность зависит от согласованности и скоординированности действий со стороны сотрудников всех функциональных подразделений организации» [13]. «Также определяются зоны ответственности при организации финансового контроля. Это позволит скоординировать и согласовать действия функциональных подразделений, предотвратить дублирование функций и полномочий» [13]. Основные зоны ответственности собственников и топ-менеджеров в организациях нефтегазовой отрасли представлены на рисунке 9.

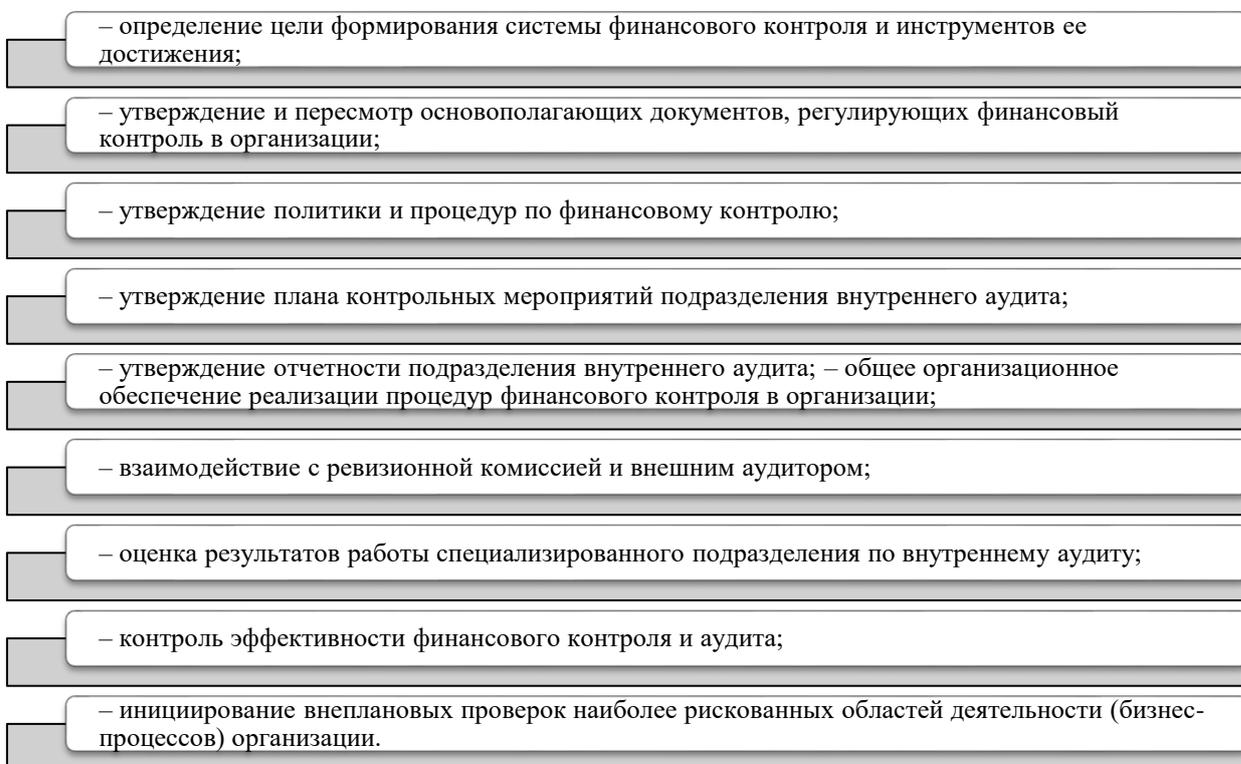


Рисунок 9 - Основные зоны ответственности собственников и топ-менеджеров в организациях нефтегазовой отрасли

«Ревизионная комиссия ответственна за проведение ежегодных проверок финансово-хозяйственной деятельности организации и подготовку соответствующего отчета для общего собрания участников (акционеров), а также за внеплановые проверки (ревизии) организации» [13].

«Следующая процедура финансового контроля организаций нефтегазовой отрасли - формализация полномочий и обязанностей сотрудников при проведении контрольных процедур.

Порядок и условия реализации этих процедур следует закрепить в должностных инструкциях на всех уровнях управления, а затем внедрить в деятельность организации. Формализация полномочий и обязанностей также предполагает обеспечение специалистов реальными контрольными инструментами и мотивирование их на надлежащее исполнение своих обязанностей» [13].

«Третий этап системы финансового контроля - формализация процесса анализа и контроля финансовых рисков. Создается полный цикл идентификации, оценки и реагирования на риски, при этом управление рисками должно стать частью процессов принятия нефтегазовой отрасли решений на всех уровнях управления организации. Для этого выполняются следующие действия:

- идентифицировать риски, связанные с различными бизнес-процессами организации и способные привести ее к значительным финансовым потерям. Необходимо описать и классифицировать идентифицированные риски;

- провести оценку выявленных рисков по вероятности их реализации и уровню потенциального ущерба, ранжировать риски по степени влияния на бизнес-организацию, составить карту рисков и расставить приоритеты при разработке плана предупредительных мероприятий;

- разработать и внедрить мероприятия по управлению рисками, по своевременному и адекватному реагированию на уже реализовавшиеся риски;

– проводить мониторинг текущего статуса имеющихся рисков и контролировать исполнение корректирующих мероприятий» [13].

«В процессе управления рисками необходимо закрепить значимые риски за владельцами бизнес-процессов – сотрудниками организации, которые в рамках своих функциональных задач будут нести за них персональную ответственность.

Владельцы рисков проводят их регулярный мониторинг, обеспечивая соблюдение установленных лимитов и представление отчетности о мероприятиях по их управлению. Внедрение контрольных процедур для рисков, ведущих к существенным финансовым потерям, предполагает создание дополнительных уровней согласования, распределение сфер ответственности, а также документальное оформление» [13].

Четвертый этап — это создание системы финансового контроля в компании, которая представляет собой формирование условий, чтобы в дальнейшем оценивать эффективность системы финансового контроля в компании для формирования мер по ее развитию.

«Данный этап предполагает доработку внутренней нормативной базы по основным аспектам, в которых должна быть задействована система финансового контроля в организации, включая будущие проверки выполнения регламентов и должностных инструкций, оценку эффективности управления рисками и контрольных процедур, оценку качества информационной среды. Оценка текущего состояния системы финансового контроля в организации позволяет определить, выполняет ли корпоративная система финансового контроля возложенные на нее задачи. Для этого проводится тестирование и качественная оценка контрольных процедур. В целом достижение поставленных целей при формировании системы финансового контроля в организации обеспечивается качественным проведением всех вышеперечисленных мероприятий» [13].

В целом можно сделать вывод, что создание системы финансового контроля в компаниях, функционирующих в нефтегазовой сфере, занимает

лидирующее место в увеличении эффективности и прозрачности, как финансовой, так и иных видов функционирования компании, а, соответственно, в стабилизации ее финансового состояния. Эффективность менеджмента, координация между различными направлениями предпринимательства и согласованность действий его владельцев и руководства, в основном, обусловлены качеством совершения финансового контроля в компании.

2.3 Особенности применения системы сбалансированных показателей на примере ООО «Тольяттикаучук»

Для целей осуществления внутреннего контроля за группой компаний Советом директоров Группы проводится ежеквартальный анализ финансового состояния всех дочерних и связанных компаний, входящих в группу.

На основании бухгалтерской отчетности ООО «Тольяттикаучук» проведем анализ финансового состояния данной организации. В таблице 3 рассмотрим актив баланса ООО «Тольяттикаучук».

Как видно из данной таблицы, за анализируемый период в активе баланса произошли изменения:

- внеоборотные активы в 2019 году выросли, это связано с вложением материальных ценностей для получения дохода. Темп роста в 2019 году в сравнении с 2018 годом составил 48,5 %;
- оборотные активы организации имеют отрицательную динамику на всем промежутке исследования, в 2019 г. сократились на 11,6 %;
- запасы, входящие в состав оборотных активов на протяжении исследуемого периода, увеличиваются за счет затоваривания складов;

Таблица 3 – Структура и динамика актива баланса ООО «Гольяттикаучук» за 2017-2019 гг., тыс. руб.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %		Доля в общем объеме, %		
				2018 г. / 2017 г.	2019 г. / 2018г.	2018 г. / 2017 г.	2019 г. / 2018г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
АКТИВ										
Внеоборотные активы										
Нематериальные активы	7526	1227	0	-6299	-1227	-83,7	-100,0	0,2	0,0	0,0
Результаты исследований и разработок	12495	12495	12495	0	0	0,0	0,0	0,3	0,4	0,4
Основные средства	412228	663392	950783	251164	287391	60,9	43,3	9,3	19,9	27,3
Отложенные налоговые активы	45848	48324	60465	2476	12141	5,4	25,1	1,0	1,5	1,7
Прочие внеоборотные активы	132647	173243	310838	40596	137595	30,6	79,4	3,0	5,2	8,9
Итого по разделу I	610744	898681	1334581	287937	435900	47,1	48,5	13,8	27,0	38,3
Оборотные активы										
Запасы	591708	793278	798164	201570	4886	34,1	0,6	13,4	23,8	22,9
НДС	5	0	10	-5	10	-100,0	-	0,0	0,0	0,0
Дебиторская задолженность	3197689	1630162	1348300	-1567527	-281862	-49,0	-17,3	72,3	49,0	38,7
Финансовые вложения	21 160	2 853	0	-18307	-2853	-86,5	-100,0	0,5	0,1	0,0
Денежные средства	784	1037	852	253	-185	32,3	-17,8	0,0	0,0	0,0
БАЛАНС	4424818	3328539	3483710	-1096279	155171	-24,8	4,7	100,0	100,0	100,0

– финансовые и прочие оборотные активы включают в себя дебиторскую задолженность, рассматривая данный показатель в динамике 2017-2019 гг., можно говорить также о тенденции ее снижения, данная ситуация связана с погашением задолженности основных покупателей и заказчиков, а также сокращения объема производства;

– денежные средства и денежные эквиваленты, и финансовые вложения показывают тенденцию к увеличению, что способствует повышению лишь абсолютной ликвидности компании. На рисунке 10 предлагается наглядно рассмотреть структуру актива баланса за 2017-2019 гг.

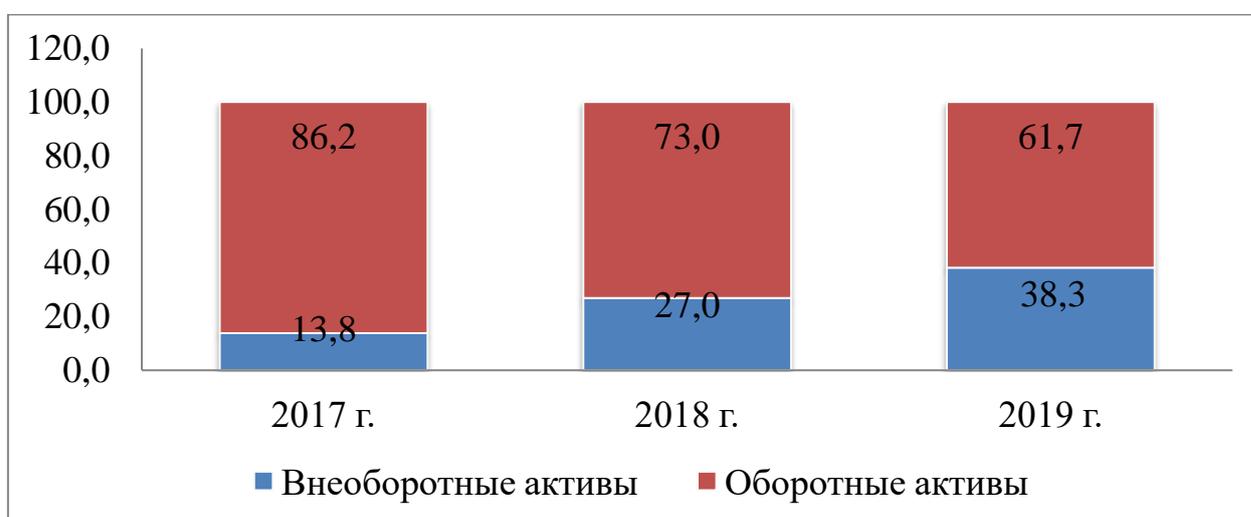


Рисунок 10 – Структура актива баланса за 2017-2019 гг., %

Структура баланса за 2017-2019 гг. на рисунке 10 выглядит следующим образом, внеоборотные активы: 2017 – 13,8 %, 2018 г. – 27 %, 2019г. – 38,3 %.

Оборотные активы: 2017 – 86,2 %, 2018 г. – 73 %, 2019 г. – 61,7 %.

В составе внеоборотных активов наибольший удельный вес приходится на основные средства – 27,3 % в 2019 г.

Следует обратить внимание на соотношение запасов за исследуемый период, произошло увеличение с 13,4 % до 22,9 %. Денежные средства и денежные эквиваленты имеют незначительный удельный вес в общей структуре активов баланса ООО «Тольяттикаучук».

Наибольший удельный вес в составе оборотных активов приходится на дебиторскую задолженность – 38,7 % в 2019 г.

В таблице 4 рассмотрим структуру и динамику пассива баланса ООО «Тольяттикаучук» за 2017-2019 гг.

На основании данных таблицы 4 можно сделать следующий вывод:

– капитал и резервы с 2017 по 2019 гг. возрастают, темп роста составил 8,2 % в 2019 году в сравнении с 2018 годом;

– в 2019 году в сравнении с 2017 годом произошло увеличение долгосрочных заемных средств более чем в 1,57 раз;

– кредиторская задолженность за анализируемый период показывает тенденцию к сокращению, предприятие сократило свою задолженность на 34,9 % за 2018-2019 гг.;

В 2019 году относительно 2018 года общий темп роста составил 4,7 %. Данная ситуация связана с тем, что предприятие увеличило часть своего имущества за анализируемый период.

По данным таблицы 5 подробнее посмотрим структуру пассива баланса за 2017-2019 гг. на рисунке 11.

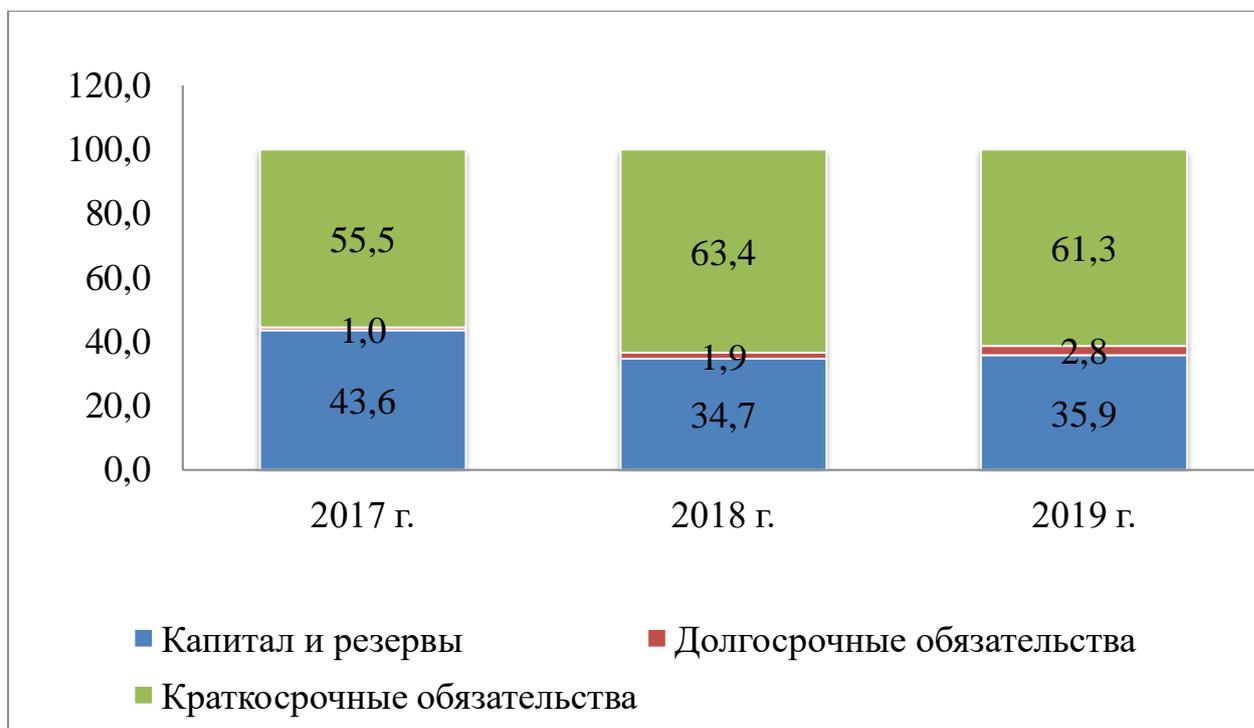


Рисунок 11 – Структура пассива баланса за 2017-2019 гг., %

Таблица 4 – Структура и динамика пассива баланса ООО «Тольяттикаучук» за 2017-2019 гг. тыс. руб.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %		Доля в общем объеме, %		
				2018 г. / 2017 г.	2019 г. / 2018г.	2018 г. / 2017 г.	2019 г. / 2018г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Капитал и резервы										
Уставный капитал	550000	550000	550000	0	0	0,0	0,0	12,4	16,5	15,8
Добавочный капитал (без переоценки)	569 752	569 752	569 752	0	0	0,0	0,0	12,9	17,1	16,4
Резервный капитал	23159	23159	23159	0	0	0,0	0,0	0,5	0,7	0,7
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	784710	12145	106458	-772565	94313	-98,5	776,6	17,7	0,4	3,1
Итого по разделу III	1927621	1155056	1249369	-772565	94313	-40,1	8,2	43,6	34,7	35,9
Долгосрочные обязательства										
Отложенные налоговые обязательства	37 742	57 394	86 348	19652	28954	152,1	150,4	0,9	1,7	2,5
Резервы под условные обязательства	244	0	6 641	-244	6641	0,0	-	0,0	0,0	0,2
Прочие обязательства	5 000	5 000	5 000	0	0	100,0	100,0	0,1	0,2	0,1
Итого по разделу IV	42 986	62 394	97 989	19408	35595	145,1	157,0	1,0	1,9	2,8
Краткосрочные обязательства										
Заемные средства	0	0	828930	0	828930	-	-	0,0	0,0	23,8
Кредиторская задолженность	2224854	1870124	1217290	-354730	-652834	-15,9	-34,9	50,3	56,2	34,9
Оценочные обязательства	229357	240965	90132	11608	-150833	5,1	-62,6	5,2	7,2	2,6
Итого по разделу V	2454211	2111089	2136352	-343122	25263	-14,0	1,2	55,5	63,4	61,3
БАЛАНС	4424818	3328539	3483710	-1096279	155171	-24,8	4,7	100,0	100,0	100,0

Структура пассива баланса за 2017-2019 гг. выглядит следующим образом. Капитал и резервы: 2017г. – 43,6 %, 2018 г. – 34,7 %, 2019 г. – 35,9 %, данная статья занимает не большой удельный вес.

Наибольший удельный вес приходится на краткосрочные обязательства: 2017 г. – 55,5 %, 2018 г. – 63,4 %, 2019 г. – 61,3 %.

Долгосрочные заемные средства: 2017 г. – 1 %, 2018г. – 1,9 % и в 2019 г. – 2,8 %.

Следует отметить, что предприятие имеет задолженность в виде заемных средств, что отрицательно влияет на финансовое положение предприятия.

Таким образом, на основании анализа структуры активов и пассивов баланса можно сделать вывод, что финансово-хозяйственная деятельность ООО «Тольяттикаучук» способствовала сокращению его собственного капитала. Высокий уровень заемных средств говорит о том, что ООО «Тольяттикаучук» испытывает недостатка в оборотных средствах, идет ухудшение структуры баланса и повышается риск утраты финансовой устойчивости.

Важными показателями в оценке финансового состояния компании являются показатели финансовой устойчивости. Анализ данных показателей представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Основные показатели финансовой устойчивости, ООО «Тольяттикаучук» %

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное изменение 2018 к 2017 г.	Абсолютное изменение 2019 к 2018 г.
F1	0,022	0,054	0,742	0,032	0,688
F2	1,000	1,000	0,614	0,000	-0,386
F3	0,436	0,347	0,359	-0,089	0,012
F4	44,843	18,512	1,348	-26,331	-17,164
F5	0,445	0,366	0,387	-0,080	0,021
F6	1,979	2,104	1,057	0,125	-1,047
F7	1,000	1,000	0,106	0,000	-0,894

Финансовая устойчивость характеризуется соотношением заемных и собственных средств в структуре капитала предприятия и отражает степень независимости предприятия от заемных источников финансирования.

F1 – коэффициент задолженности показывает отношение заёмного капитала к собственному. Так как компания работает в рамках ГОЗ (Государственного Оборонного Заказа) условия по данным договорам в каждом случае индивидуальные. Собственных средств не всегда хватает, поэтому компания вынуждена обращаться в различные финансовые структуры для получения займа.

F2 – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами означает, что чем выше показатель, тем больше возможностей у предприятия в проведении независимой финансовой политики.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в течение 2017-2019 гг. полностью соответствует нормативному значению.

F3 – коэффициент финансовой независимости, который отражает отношение собственного капитала к валюте баланса. Превышение рекомендованного значения указывает на укрепление финансовой независимости от внешних источников, но в данном случае наблюдается обратная ситуация.

F4 – коэффициент самофинансирования. В настоящее время превышение заемного капитала над собственным – абсолютно нормальное явление. Практика показывает, что, если предприятию необходимы денежные средства, чаще учредители выдают заем предприятию, нежели увеличивают уставный капитал.

F5 – коэффициент финансовой устойчивости. В компании присутствует высокая доля краткосрочных заимствований. По сравнению с предыдущим годом показатель значительно уменьшился.

F6 – коэффициент маневренности, который отражает отношение собственных оборотных средств к собственному капиталу. Значение данного

показателя обусловлено тем, что чем ближе значение показателя к верхней границе, тем больше у предприятия финансовых возможностей для маневра.

Проанализировав показатели финансовой устойчивости, можно сделать вывод, что на предприятии наблюдается высокая зависимость от внешних источников. Компания ООО «Тольяттикаучук» вынуждена обращаться в кредитные организации, так как условия каждого договора индивидуальны, то временной диапазон между сроком исполнения контракта и сроком окончания контракта может достигать нескольких лет.

Далее необходимо провести анализ ликвидности баланса ООО «Тольяттикаучук», который заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков. Для оценки степени ликвидности проведено сравнение показателей баланса ООО «Тольяттикаучук» по разным группам активов и пассивов в таблице 6.

Таблица 6 – Сравнение показателей баланса ООО «Тольяттикаучук» по разным группам активов и пассивов за 2017-2019 гг. тыс. руб.

Степень ликвидности	Наименование статей	2017 г.	2018 г.	2019 г.
А1. Наиболее ликвидные	Денежные средства	784	1037	852
	Финансовые вложения	21 160	2 853	0
	Итого	21944	3890	852
А2. Быстро реализуемые	Дебиторская задолженность	3197689	1 630 162	1 348 300
	Итого	3197689	1630162	1348300
А3. Медленно реализуемые	НДС	5	0	10
	Прочие оборотные активы	2728	2528	1803
	Запасы	591708	793 278	798 164
	Итого	594 441	795 806	799 977
А4. Трудно реализуемые	Нематериальные активы	7 526	1 227	0
	Результаты исследований и разработок	12 495	12 495	12 495
	Основные средства	412228	663 392	950 783
	Отложенные налоговые активы	45 848	48 324	60 465
	Прочие внеоборотные активы	132 647	173 243	310 838
	Итого	610 744	898 681	1 334 581
Всего актив		4424818	3328539	3483710

Продолжение таблицы 6

П1. Наиболее срочные	Кредиторская задолженность	2 224 854	1 870 124	1 217 290
	Оценочные обязательства	229 357	240 965	90 132
	Итого	2 454 211	2 111 089	1 307 422
П2. Среднесрочные	Краткосрочные заемные средства	0	0	828930
	Итого	0	0	828930
П3. Долгосрочные	Отложенные налоговые обязательства	37742	57394	86348
	Резервы под условные обязательства	244	0	6641
	Прочие обязательства	5000	5000	5000
	Итого	42986	62394	97989
П4. Собственный капитал	Уставный капитал	550 000	550 000	550 000
	Добавочный капитал	569 752	569 752	569 752
	Резервный капитал	23 159	23 159	23 159
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	784 710	12 145	106 458
	Итого	1 927 621	1 155 056	1 249 369
Всего пассив		4424818	3328539	3483710

В таблице 6 проведено сравнение активов фирмы в зависимости от степени ликвидности и пассивов баланса по степени возрастания сроков погашения обязательств показателей баланса ООО «Тольяттикаучук». Представим полученные данные по первой методике в таблице 7.

Таблица 7 – Ликвидность баланса ООО «Тольяттикаучук» за 2017-2019 гг., тыс. руб.

Активы	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Пассивы	2017 г.	2018 г.	2019 г.
A1	21944	3890	852	П1	2454211	2111089	1307422
A2	3197689	1630162	1348300	П2	0	0	828930
A3	594441	795806	799977	П3	42986	62394	97989
A4	610744	898681	1334581	П4	1927621	1155056	1249369
Итого	4424818	3328539	3483710	Итого	4424818	3328539	3483710

Как видно из таблицы 7, в 2019 году наиболее ликвидные активы компании снизились с 21944 тыс. руб. до 852 тыс. руб. В свою очередь трудно продающиеся активы возросли за анализируемый период с 610744 тыс. руб. до 1334581 тыс. руб.

При этом за исследуемый период наблюдается снижение быстро реализуемых активов с 3197689 тыс. руб. до 1348300 тыс. руб.

Анализируя обязательства организации, можно увидеть, что ее постоянные пассивы, т.е. собственный капитал организации снизился с 1927621 тыс. руб. до 1249369 тыс. руб.

Рассчитав данные показатели можно определить какой тип ликвидности характерен согласно текущему финансовому состоянию компании.

Типы состояния ликвидности:

- Абсолютная ликвидность ($A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$; $A4 \leq П4$);
- Допустимая ликвидность ($A1 < П4$);
- Нарушенная ликвидность ($A1 < П1$; $A2 < П2$; $A3 > П3$; $A4 \sim П4$);
- Кризисная ликвидность ($A1 < П1$; $A2 < П2$; $A3 < П3$; $A4 \sim П4$).

Проанализировав данные из бухгалтерского баланса предприятия, можно сделать вывод, что все показатели ликвидности А1-П4 не соответствуют значениям нормальной, допустимой ликвидности.

Так как А1 меньше П1, это означает, что у компании недостаточно наиболее и абсолютно ликвидных активов для покрытия наиболее срочных пассивов (кредиторской задолженности). Но стоит отметить, что данное явление абсолютно нормально для современной практики.

Денежные средства компания вкладывает в инвестиционные проекты, закупает материалы, основные средства, либо погашает кредиторскую задолженность, не сберегая их на расчетных счетах на длительный срок. Инвестировать денежные средства приобретая ценные бумаги способна лишь малая часть компаний, чаще всего это крупный бизнес. Ликвидность предприятия означает наличие у предприятия оборотных средств в размере, теоретически достаточном для погашения краткосрочных обязательств хотя бы и с нарушением сроков погашения, предусмотренных контрактами.

На конец 2019 г. не выполняется два условия ликвидности у компании.

Наиболее важными аналитическими коэффициентами, которые можно использовать для обобщенной оценки ликвидности организации. В таблице 8 проведем анализ данных коэффициентов ликвидности.

Таблица 8 – Анализ коэффициентов ликвидности ООО «Тольяттикаучук» за 2017-2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное изменение		Рекомендуемое значение
				2018 / 2017	2019 / 2018	
Коэффициент текущей ликвидности	1,55	1,15	1,01	-0,40	-0,15	1,5
Коэффициент быстрой ликвидности	1,31	0,78	0,63	-0,54	-0,14	> 1,4
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,01	0,00	0,00	-0,01	0,00	>0,3
Коэффициент общей ликвидности	0,73	0,50	0,52	-0,23	0,03	> 1

На основании проведенных расчетов в таблице 8 можно отметить следующее. Коэффициент текущей ликвидности не соответствует норме за период 2017 - 2019 гг. Это свидетельствует о том, что организация не в состоянии расплатиться по своим обязательствам при условии не только своевременных расчетов с дебиторами и благоприятной продаже продукции, но и продажи в случае нужды прочих элементов материальных оборотных средств. Коэффициент быстрой ликвидности также не соответствует норме с 2017 по 2019 гг. Согласно рассмотренной ситуации, можно сформулировать вывод об отсутствии возможности компании расплачиваться по собственным обязательствам в полном объеме при расчетах с кредиторами в установленный срок и благоприятной реализации туристского продукта.

Коэффициент абсолютной ликвидности также не соответствует норме на протяжении всего исследуемого периода. Данный факт говорит об отсутствии денежных средств у организации для покрытия краткосрочных обязательств.

Коэффициент общей ликвидности используется в процессе проведения комплексной оценки ликвидности баланса. Можно сформулировать вывод, что значения рассматриваемого коэффициента не соответствуют рекомендуемой

величине за анализируемое время. Итак, все определенные значения коэффициентов ликвидности меньше нормативных величин. Тенденция показателей ликвидности представлена на рисунке 12.

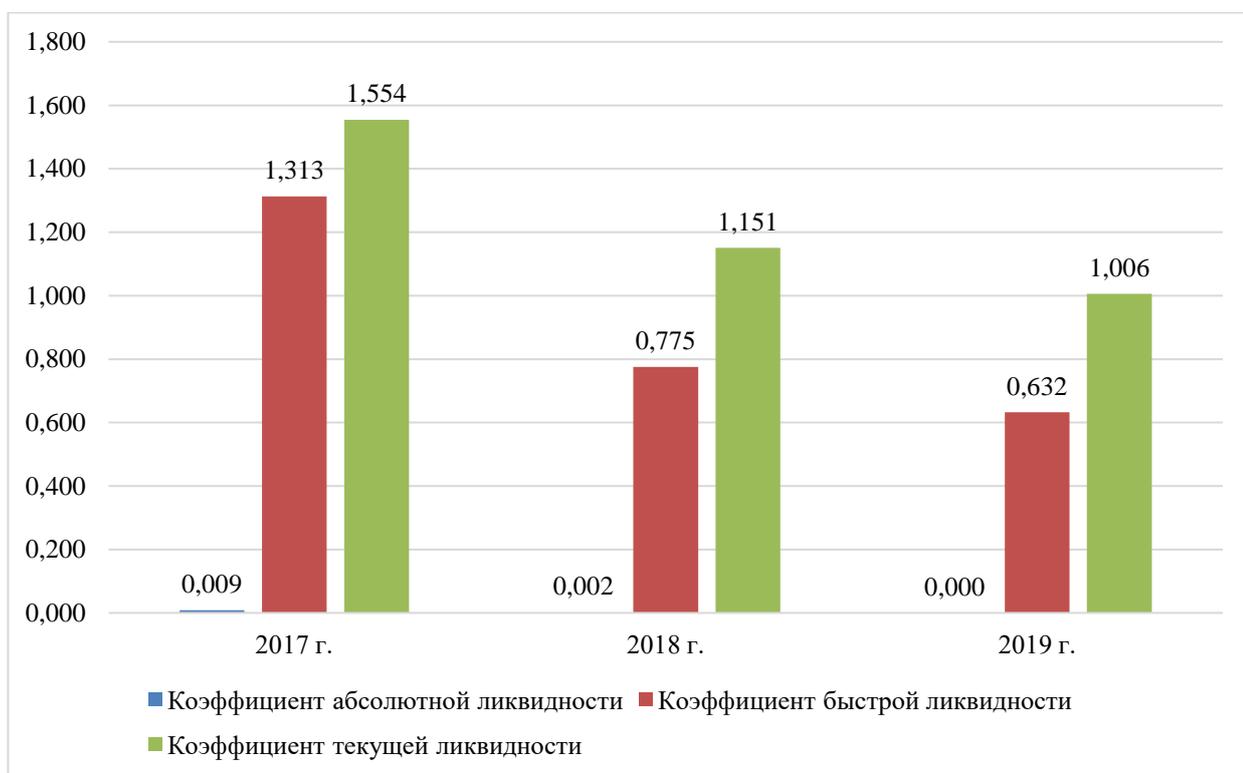


Рисунок 12 – Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Тольяттикаучук» за период 2017-2019 гг.

Для проведения анализа и оценки уровня и тенденции показателей финансовых результатов функционирования компании, сформирована таблица 8, для создания которой была применена отчетность компании, в частности – Отчет о финансовых результатах.

В 2019 г. темп роста выручки от реализации продукции, работ и услуг составил 6,9 %. При этом в 2019 г. рост себестоимости превышает рост выручки на 1,8 %. Данная динамика привела к сокращению валовой прибыли на 2 %.

Положительная динамика наблюдается и у прочих доходов и расходов организации.

Итогом деятельности ООО «Тольяттикаучук» в 2019 г. является чистая прибыль в размере 961125 тыс. руб., что на 0,7 % меньше уровня прошлого

года, что свидетельствует о незначительном сокращении эффективности работы организации.

По результатам анализа, можно сделать вывод о том, что основные показатели финансовых результатов демонстрируют отрицательную динамику, но при этом затраты по обычной деятельности у компании довольно значительные и отнимают существенную долю выручки. Можно говорить, об их планируемом уменьшении с целью повышения рентабельности.

В качестве основных показателей внутреннего контроля ООО «Тольяттикаучук со стороны группы компаний является анализ показателей рентабельности ООО «Тольяттикаучук».

Результат расчетов коэффициентов рентабельности отражен в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ рентабельности ООО «Тольяттикаучук», 2017-2019 гг., %

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абс. откл.
Рентабельность продаж, %	7,72	9,59	8,33	0,61
Рентабельность предприятия, %	6,69	8,10	7,40	0,71
Рентабельность активов, %	16,45	24,98	28,22	11,77
Рентабельность оборотных активов, %	18,17	31,01	41,98	23,81
Рентабельность капитала, %	38,81	62,82	79,95	41,13

Среднеотраслевые показатели рентабельности за 2019 год по предприятиям перерабатывающей отрасли составляют 10 % – рентабельность продаж, 15,7 % – рентабельность активов, 28,8 % – рентабельность собственного капитала.

Эти показатели рентабельности рассчитывались по методике Федеральной налоговой службы (ФНС).

Коэффициент рентабельности продаж отражает эффективность продаж, насколько прибыль от продаж покрывает произведенные расходы. Коэффициент за 2017 год составил 7,72 %, а за 2019 значение возросло до 8,33 %.

Рентабельность активов показывает, какой доход получен от использования активов. Соответственно, чем выше коэффициент

рентабельности активов, тем лучше. Предприятие показало 16,45 % в 2017, 24,98 % в 2018 и 28,22 % в 2019 г. Данные значения находятся выше среднеотраслевых показателей.

Показатель использования собственного капитала демонстрирует эффективность использования собственного капитала и качество менеджмента над собственным капиталом. Коэффициент рентабельности демонстрирует положительную тенденцию в 2019 году в связи с ростом выручки.

Таким образом, как рентабельность активов, так и рентабельность собственного капитала выше, чем среднеотраслевая.

Для наглядности динамику показателей рентабельности представим на рисунке 13.

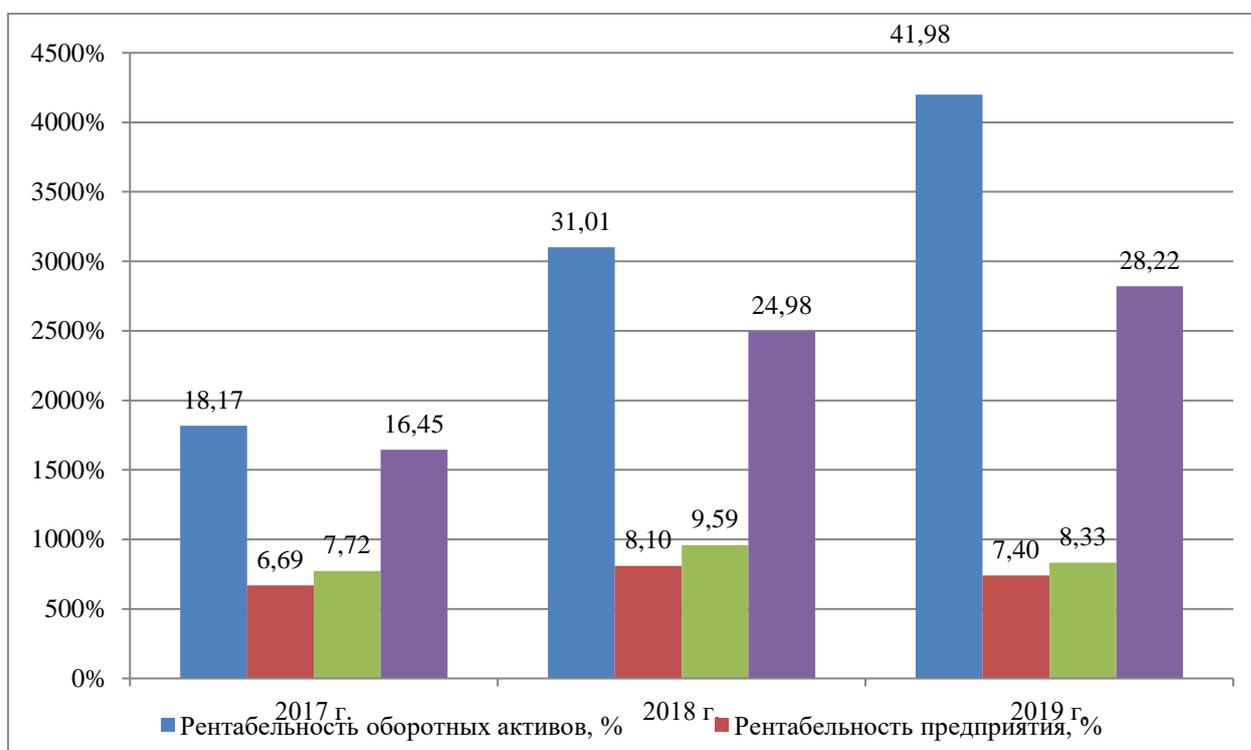


Рисунок 13 – Динамика рентабельности ООО «Тольяттикаучук», 2017-2019 гг.

Подводя итог оценке деятельности ООО «Тольяттикаучук», можно сделать вывод, что предприятие работает с прибылью, однако в динамике наблюдается сокращение прибыли.

При одновременном сокращении прибыли проведенный анализ позволил сделать вывод о повышении в 2019 году на предприятии таких показателей как рентабельность продаж и рентабельность предприятия. В качестве негативного

фактора можно отметить отсутствие у компании ликвидности и платежеспособности.

По итогам анализа был сделан вывод, что баланс ООО «Тольяттикаучук», является не ликвидным и не платежеспособным.

Отрицательным моментом в организации внутреннего контроля ООО «Тольяттикаучук» группой компаний является отсутствие нефинансовых показателей оценки деятельности, к данным показателям можно отнести показатели, характеризующие достижение целей по перспективам «Клиенты» и «Процессы». В большей степени затрагиваются только финансовые показатели, являющимися основными с точки зрения Совета директоров группы компаний ПАО «Татнефть». Наше исследование показало, что для внедрения рассматриваемой системы ССП в функционирующую систему компании необходимо затратить существенные временные ресурсы, а также обеспечить постоянство процесса. На текущий момент, порядка 50% компаний, которые функционируют в перерабатывающей сфере и внедрили ССП, как правило, терпят неудачу на третьем году реализации. Резюмируя все вышеизложенное, можно сделать вывод, что используемая система показателей для внутреннего контроля предприятий перерабатывающей отрасли, к коим относится группа компаний ПАО «Татнефть», является не совершенной, и требует определённых корректировок. Необходимо разработать систему сбалансированных показателей для каждого структурного подразделения группы компаний, отражающих не только текущее финансовое положение, а также захватывающее все бизнес-процессы. Данная система должна отражать стратегические цели компании: финансовые, клиентские, обучение и развитие, внутренние бизнес-процессы.

Глава 3. Совершенствование инструментов стратегического финансового контроля посредством системы сбалансированных показателей

3.1 Формирование сбалансированной системы показателей стратегического финансового контроля в ООО «Тольяттикаучук»

В ходе проведенного исследования было определено, что предприятие работает с прибылью, однако в динамике наблюдается ее сокращение. При одновременном сокращении прибыли проведенный анализ позволил сделать вывод о повышении в 2019 году на предприятии таких показателей как рентабельность продаж и рентабельность предприятия. В качестве негативного фактора можно отметить отсутствие у компании ликвидности и платежеспособности. Т.е. по итогам анализа был сделан вывод, что баланс ООО «Тольяттикаучук», является не ликвидным и не платежеспособным.

Поскольку основная цель финансового контроля заключается в обеспечении постоянной платежеспособности и финансовой устойчивости организации. Следовательно, можно сделать вывод, что главная цель финансового контроля на предприятии не достигнута. Также отрицательным моментом в организации внутреннего контроля ООО «Тольяттикаучук» группой компаний является отсутствие нефинансовых показателей оценки деятельности, к данным показателям можно отнести показатели, характеризующие достижение целей по подсистемам «Клиенты» и «Процессы».

В большей степени затрагиваются только финансовые показатели, являющимися основными с точки зрения Совета директоров группы компаний ПАО «Татнефть». Наше исследование показало, что внедрение ССП в существующую систему предприятия требует значительных затрат времени и непрерывности процесса. На сегодняшний день около 50% предприятий перерабатывающей отрасли, внедряющих ССП, терпят неудачу на третьем году.

Резюмируя все вышеизложенное, можно сделать вывод, что используемая

система показателей для внутреннего контроля предприятий перерабатывающей отрасли, к коим относится группа компаний ПАО «Татнефть», является не совершенной, и требует определённых корректировок. Необходимо разработать систему сбалансированных показателей для каждого структурного подразделения группы компаний, отражающих не только текущее финансовое положение, а также захватывающее все бизнес-процессы.

Данная система должна отражать стратегические цели компании: финансовые, клиентские, обучение и развитие, внутренние бизнес-процессы.

При изучении системы организации финансового контроля в ООО «Тольяттикаучук» были выявлены следующие проблемы (рисунок 14).

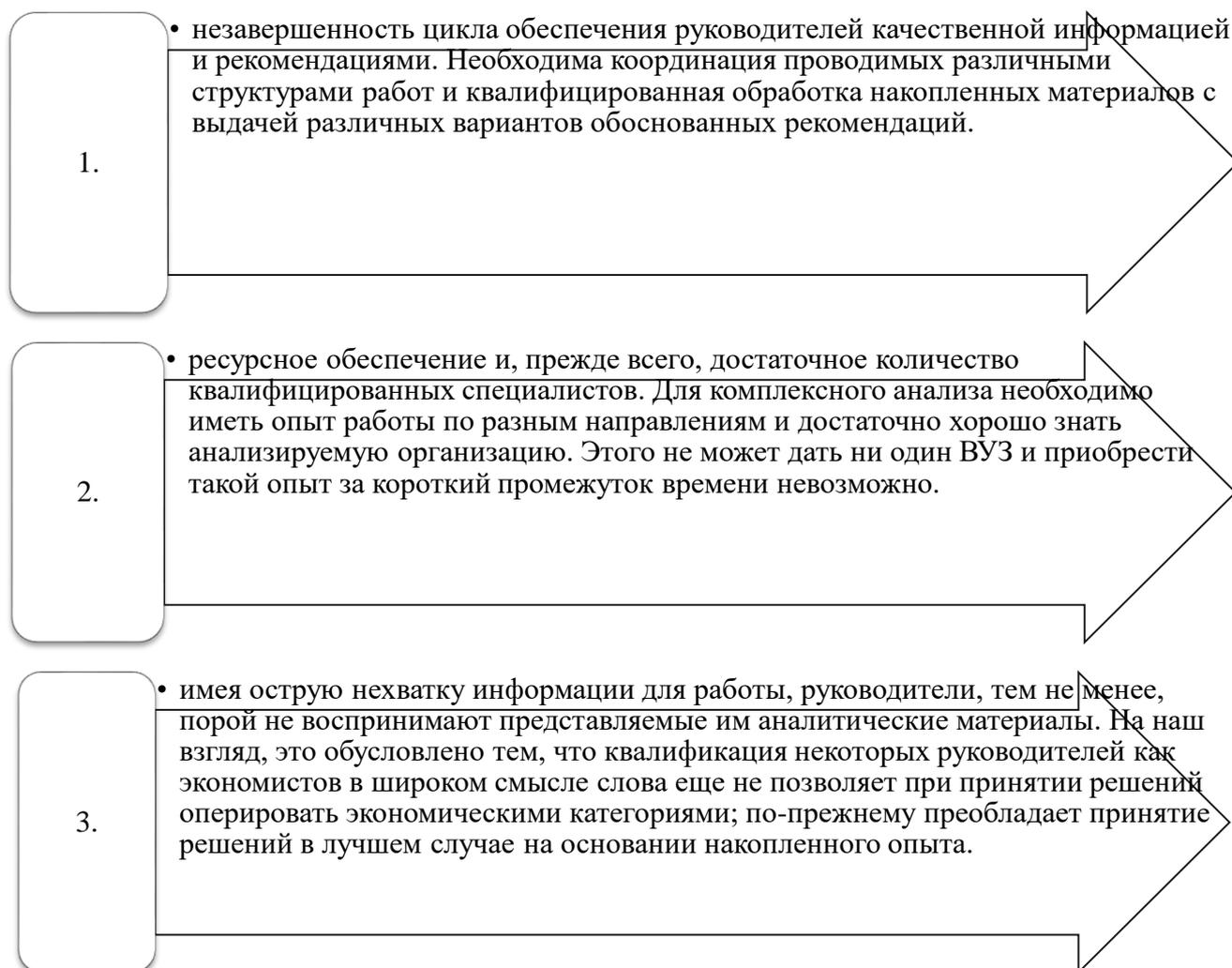


Рисунок 14 – Проблемы организации финансового контроля на предприятиях нефтегазовой отрасли

Оценив выявленные проблемы нами в качестве одного из основных мероприятий, направленного на повышении эффективности системы внутреннего финансового контроля на таком крупном предприятии как ООО «Тольяттикаучук», руководству можно предложить создание Службы внутреннего финансового контроля.

Поскольку предприятия нефтегазовой отрасли, и, в частности, ООО «Тольяттикаучук», имеют достаточно большое количество внутренних подразделений, поэтому данным компаниям необходима постоянная координация контрольных действий и контрольных мероприятий. Также создание данной службы позволит полностью ликвидировать факты мошенничества, контролировать деятельность всех должностных лиц, а, следовательно, повысить эффективность деятельности компаний.

«Для обоснования необходимости создания службы внутреннего контроля на предприятии можно воспользоваться понятием «эффекта масштаба», отрицательная сторона которого заключается в определенных управленческих трудностях, связанных с координированием и контролированием деятельности крупной организации. По мере роста организации растет административный аппарат и уровни управления, многоуровневый аппарат создаёт проблемы обмена информацией, увеличивает вероятность принятия различными звеньями решений, противоречащих друг другу. Затрудняется контроль различных звеньев управления со стороны центрального руководства, что повышает риск ошибок и злоупотреблений» [20].

Основные стратегические цели ООО «Тольяттикаучук» заключаются в дальнейшем развитии компании, улучшении его финансовой устойчивости и платёжеспособности. Далее определим стратегические цели каждой подсистемы управления, представленные на рисунке 15.



Рисунок 15 - Стратегические цели каждой подсистемы управления на предприятиях нефтегазовой отрасли

«При выборе показателей необходимо устанавливать соответствие между целями и показателями их достижения. Одним из способов выразить такую взаимосвязь является диаграмма Исикавы, которая может быть построена как для каждой составляющей в отдельности, так и для общей главной цели - получения стабильно растущей чистой прибыли.

При построении ССП в данной работе будут применяться стратегические карты в сочетании с диаграммами Исикавы, которые значительно облегчают выявление причинно-следственных связей в системе, без которых функционирование ССП невозможно» [20].

Первым этапом является построение стратегической карты целей предприятия в разрезе составляющих ССП, которая представлена на рисунке 16.

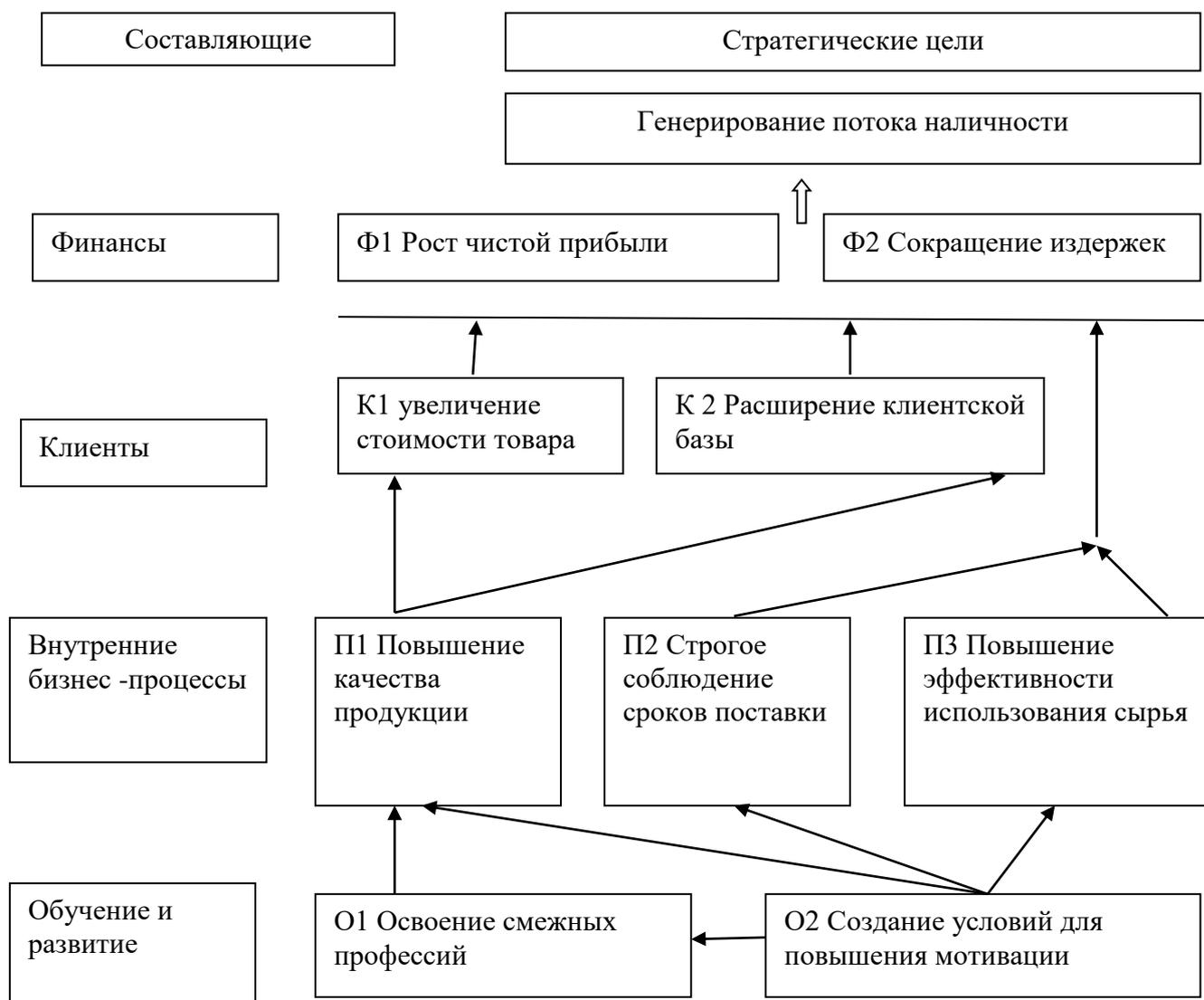


Рисунок 16 - Стратегическая карта ООО «Тольяттикаучук»

«Данная стратегическая карта также может быть представлена в виде диаграммы Исикавы, в которой значительное внимание также уделяется выявлению имеющихся в системе логических связей. Поскольку основная стратегическая цель - генерирование потока наличности - носит финансовый

характер, она показана в рамках финансовой составляющей» [20].

ССП ООО «Тольяттикаучук» в виде диаграммы Исикавы представлена на рисунке А.1 (Приложение А).

«Диаграммы Исикавы по составляющим изображены на следующих рисунках: составляющая обучения и развития, представленная на рисунке А.2, составляющая внутренних бизнес-процессов, представленная на рисунке А.3, клиентская составляющая, представленная на рисунке А.4, и финансовая составляющая, представленная на рисунке А.5. Составляющие ССП в данной последовательности рисунков намеренно представлены в обратном порядке, чтобы подчеркнуть их связь между собой, от последней — Обучения и развития - к первой - Финансам.

Поскольку основная стратегическая цель - генерирование потока наличности - носит финансовый характер, она включается в диаграмму Исикавы финансовой составляющей ССП» [20].

Раскрытие полученных связей позволяет свести их воедино в сбалансированную систему показателей, которая в сокращенном варианте представлена на рисунке Б.1 (Приложение Б). Она продолжает логическую цепочку Стратегия - ССП - Составляющая - Стратегическая Цель - Показатель, которая предстает в следующем виде:

Стратегия - ССП - Составляющая - Стратегическая Цель - Показатель
Характер показателя (целевое значение) - Задача.

Выявить измерители целей следует по завершению формирования системы по отношению к отдельному определенному показателю в связи с отличием их характера. Следует отметить, что необходимо привязать измерители показателей и перспективы, а также стратегические цели, что указано в таблице 10.

Таблица 10 - Показатели ССП по составляющим системы

Составляющие	Стратегические цели	Показатели	Измеритель	Интервал измерения
Финансы предприятий нефтегазовой отрасли	Рост чистой прибыли предприятий нефтегазовой отрасли	Чистая Прибыль, темп прироста	%	Раз в квартал
		Рентабельность продаж, темп прироста	%	Раз в квартал
		Объём продаж, темп прироста	%	Раз в квартал
	Сокращение издержек	Себестоимость продукции, темп прироста	%	Раз в квартал
		Рентабельность продукции, темп прироста	%	Раз в квартал
	Повышение финансовой устойчивости	Коэффициенты ликвидности и платежеспособности		Раз в квартал
Клиенты предприятий нефтегазовой отрасли	Увеличение стоимости товара предприятий нефтегазовой отрасли, реализованного одному клиенту	Количество повторных продаж одному клиенту - Средний оборот в расчете на одного клиента, % Удовлетворенность клиентов	Руб. (по видам товаров) Руб. (по видам товара) баллов	Раз в квартал Раз в месяц Раз в год
	Расширение клиентской базы	Количество новых клиентов	Человек (фирм)	Раз в квартал
Бизнес-процессы предприятий нефтегазовой отрасли	Повышение качества продукции предприятий нефтегазовой отрасли	Количество рекламаций	Ед.	Раз в месяц
	Строгое соблюдение сроков поставки товара	Просроченные заказы	%	Раз в квартал
	Повышение эффективности использования сырья на предприятиях нефтегазовой отрасли	Показатель использования материалов	Штук	Раз в неделю
Обучение и развитие персонала предприятий нефтегазовой отрасли	Создание условий для повышения мотивации персонала предприятий	Индекс удовлетворенности сотрудников - Уровень доходов сотрудников	баллов Средняя ЗП, руб.	Раз в месяц Раз в год

Продолжение таблицы 10

Обучение и развитие персонала предприятий нефтегазовой отрасли	Освоение смежных профессий персонала предприятий нефтегазовой отрасли	- Кол-во освоенных каждым работником профессий - Часы обучения по смежным профессиям	Штук Часы	Раз в год Раз в месяц
--	---	---	-----------	--------------------------

Далее определим целевые значения представленных в таблице показателей (таблица 11).

Таблица 11 - Установление целевых значений показателей

Показатели предприятий нефтегазовой отрасли	Измеритель	Временной интервал	Целевое значение
- темп роста чистой прибыли предприятий нефтегазовой отрасли	рублей	Один раз в год	+ 8%
- темп роста объема производства и продажи продукции предприятий нефтегазовой отрасли	рублей	Один раз в год	+10%
- темп роста себестоимости продаж предприятий нефтегазовой отрасли	рублей	Один раз в год	меньше, чем рост выручки
- темп роста уровня рентабельности продаж предприятий нефтегазовой отрасли	%	Один раз в год	+3%
- темп роста уровня рентабельности продукции предприятий нефтегазовой отрасли	%	Один раз в год	+4%
- Средний оборот в расчете на одного клиента, %	Руб. По наименованиям реализуемой продукции	Один раз в месяц	-
Количество повторных продаж одному клиенту	Число продаж за период	Один раз в год	-
Количество заключенных новых контрактов	Число новых клиентов	Один раз в год	-
Показатели ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости	Коэффициент	Один раз в квартал	Выше нормативного значения

Поскольку предприятие ООО «Тольяттикаучук» является производственным, и основной доход и прибыль компания получается за счет

производства и продажи продукции, следовательно, ответственными лицами за реализацию стратегических планов будут следующие сотрудники:

- начальник отдела продаж;
- начальник производственного отдела.

Прежде всего, данный подход осуществляется применительно к руководителю производственного участка и руководителю службы продаж, в связи с тем, что он максимально загружен в рамках внедряемой системы ССП. Приобретенные связи указаны в таблице 12.

Таблица 12 - Карта показателей, задач и мероприятий Начальника отдела продаж

Показатель	Задачи	Мероприятия
Чистая прибыль и объем продаж	Повысить объем продаж	Увеличить объем партий отгружаемого товара
Себестоимость продаж Рентабельность продаж Рентабельность продукции	Контроль за расходами	Не допустить превышение роста себестоимости продукции над ростом выручки
	Оптимизация затрат	Анализ рынков сырья
	Рост прибыли	Провести маркетинговые исследования
Ликвидности и платежеспособности	Повышение этих показателей	Увеличение ликвидных активов и сокращение обязательств
Количество повторных продаж одному клиенту	Поддержание долгосрочных отношений	Расширение клиентской базы Выход на новые рынки сбыта. Предложить персональные скидки старым клиентам
Средний оборот в расчете на одного клиента	Активное предложение своих услуг по вопросам взаимного сотрудничества	Провести рекламную кампанию

Начальник производственного отдела ООО «Тольяттикаучук» исполняет функции контроля текущего рабочего процесса, ответственен за соблюдение норм расхода, материально ответственен за произведенные товары. Он представляет собой ответственное лицо согласно показателям, которые указаны в таблице 13.

Таблица 13 - Карта показателей, задач и мероприятий ООО «Тольяттикаучук»

Показатель	Задачи	Мероприятия
Чистая прибыль и объем продаж	Повысить объем продаж	Провести разъяснительную работу с основными производственными работниками о мотивации повышения объемов производства
Использование материалов	Экономия сырья	Строго контролировать расход сырья, изыскать дополнительных возможности его экономии
Индекс удовлетворенности	Содействие созданию дружелюбной атмосферы, способствующей хорошей работе	Контролировать атмосферу в коллективе Не применять авторитарные действия в процессе контроля текущей работы сотрудников Не допускать возникновения конфликтных ситуаций

Таким образом, при помощи формирования этой стратегической карты можно уточнить как связь стратегических целей компании с ее стратегией, так и их оказание влияния между собой.

Оптимальный вариант – это тот, когда нижеуказанные цели влияют на вышеуказанные, что способствует достижению эффективного осуществления стратегии.

Успех реализации системы сбалансированных показателей во многом определяется последовательностью разработки системы по этапам. Выделим следующие этапы по реализации системы сбалансированных показателей предприятий нефтегазовой отрасли.

Этапы создания системы сбалансированных показателей предприятий нефтегазовой отрасли, отражены на рисунке 17.

Эти этапы состоят из семи последовательных направлений, которые связаны между собой процессами, ресурсами, товарами, услугами, целями и стратегическими задачами.

1) Формализация стратегических целей

- Понять и согласовать такие цели, основываясь на стратегии предприятия, - первый и необходимый шаг в построении того, что авторы ССП называли «стратегически ориентированной организацией».

2) Определение составляющих ССП, которые необходимы для реализации стратегических целей компании

- Основными составляющими являются «Финансы», «Клиенты», «Бизнес-процессы», «Обучение и развитие».

3) Определение показателей, служащих индикаторами достижения целей и распределение их по стратегическим целям и перспективам

4) Установление связи между выбранными показателями и стратегическими целями

5) Определение измерителей целей

- Выбранные измерители и установленные целевые значения показателей призваны определить степень выполнения показателей и, как следствие, стратегической цели. На основе показателей и их целевых значений, а также допустимых границ отклонений от целевого, значения формируется карта показателей.

6) Разработка плана действий по достижению стратегических целей. Такой план состоит из задач и мероприятий

- Данный план должен быть непременно согласован с менеджерами всех уровней для выявления реальности его выполнения и достижения полного согласия в коллективе предприятия. Для осуществления необходимых изменений на наиболее проблемных участках деятельности компании могут быть разработаны специальные целевые программы.

7) Интеграция в систему управления

- На основе разработанных показателей необходимо распределить человеческие и финансовые ресурсы, установить зоны ответственности за выполнение задач. Для каждого ответственного сотрудника, в данном случае, руководителя предприятия, начальника производственного отдела, начальника отдела продаж, главного инженера, возможно, рядовых сотрудников формируются Приборные панели, включающие необходимые для контроля над ходом выполнения задач, поставленных в рамках реализации соответствующих мероприятий.

Рисунок 17 - Этапы создания системы сбалансированных показателей предприятий нефтегазовой отрасли

Для реализации системы сбалансированных показателей предприятий нефтегазовой отрасли необходимо разработать приборные панели должностных - ответственных лиц, которые содержат соответствующие показатели, их реальные и целевые значения.

В частности, приборная панель начальника производственного отдела

имеет вид, представленный в таблице 14.

Таблица 14 - Приборная панель начальника производственного отдела

Показатели	Интервал измерения	Целевое значение	Реальное значение	Индекс
Чистая прибыль нефтеперерабатывающей компании	960000 - 980000	980000	961125	0,98
Объём продаж нефтеперерабатывающей компании	12828148 - 16048670	16048670	14589700	0,91
Показатель использования материалов нефтеперерабатывающей компании	15-19	19,00	18,28	0,96
Индекс удовлетворённости сотрудников нефтеперерабатывающей компании	0-1	0,95	0,92	0,97
Кол-во брака нефтеперерабатывающей компании	0-100%	0	0,12	-

Чтобы организовать обратную связь Руководителю производственного участка следует тщательно следить за рыночной конъюнктурой, использовать сведения, полученные от партнеров и сотрудников. Кроме этого, необходимо организовать обратную связь в рамках учреждения. Для реализации данного предложения на информационном стенде следует представить бланк обратной связи, который указан в Приложении В.

3.2 Организация стратегического финансового контроля на предприятии и оценка его эффективности

Как уже отмечалось, для совершенствования системы финансового контроля на предприятии нефтегазовой отрасли предлагается создать службу внутреннего контроля, которая позволит повысить уровень финансовой независимости компании, повысить ее привлекательность на рынке для

инвестирования в акции компании, сформировать эффективную систему риск-менеджмента, позволит компании оперативно реагировать на угрозы и риски, а также изменения внешней и внутренней среды.

В составе службы внутреннего контроля на предприятии будут отобраны высококвалифицированные сотрудники из разных отделов компании.

Структура управления данным отделом представлена на рисунке 18.

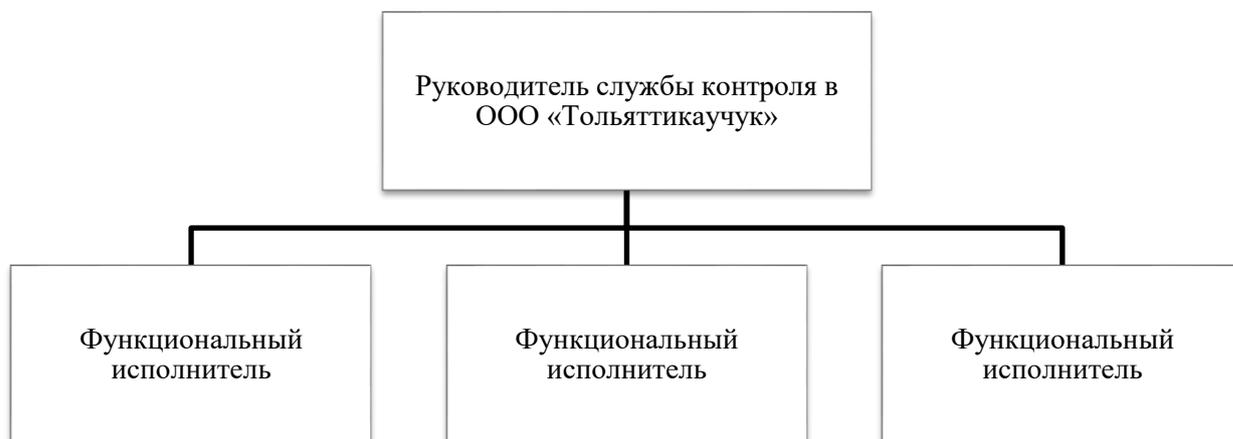


Рисунок 18 - Функционирование структуры службы внутреннего контроля ООО «Тольяттикаучук»

«На должность начальника данной службы желательно назначить высококвалифицированного специалиста в сфере бизнеса или юридического образования, управленческого, бухгалтерского или юридического опыта работы без криминального прошлого за экономические преступления, прошедшего аттестацию согласно установленным требованиям к квалификации аудитора. или аудитор. Ключ к успеху отдела внутреннего контроля — это оптимальный баланс между опытом, знаниями, знаниями и техническими навыками, необходимыми для контрольной работы» [20].

«Подбор персонала для службы внутреннего контроля чрезвычайно ответственный момент работы службы. Представляется необходимым разработка кадровыми службами предприятий совместно с руководством службы внутреннего контроля анкет и тестов для определения

профессиональной компетентности работников службы внутреннего контроля» [20].

При помощи выявления разных элементов профессиональной компетентности контролеров, руководство службы внутреннего контроля ООО «Тольяттикаучук»:

1. Обеспечить кадровое подразделение конкретными и необходимыми навыками;
2. Сравнить существующие навыки с трудностью задач контрольного отдела;
3. Выявить сферы с целью повышения квалификации;
4. Представить объективные требования проведения оценки деятельности персонала подразделения;
5. Оказать помощь при сравнении карьерного роста с знаниями и навыками, которые были получены и применены в процессе работы.

Эффективность внутреннего контроля основана на том, что по его итогам можно определить появление проблем бухгалтерского и управленческого учета ООО «Тольяттикаучук», а также реализацию контроля за сохранностью имущества.

Ответственный за проведение внутреннего контроля в ООО «Тольяттикаучук» является финансовый директор предприятия.

Примерная смета затрат на создание отдела внутреннего контроля приведена в таблице 15.

Таблица 15 - Примерная смета затрат на создание отдела внутреннего контроля

Статья затрат	Сумма, руб.
Стоимость канцтоваров, литературы	500
Дополнительная оплата труда	58650
Телефонная связь, интернет	2500
Итого	63000

Итого ежемесячные затраты на организацию отдела составляют 63000,0 руб./мес. = 756,0 тыс. р./год.

Таким образом, можно сделать вывод, что общая сумма затрат на реализацию предложенного мероприятия составит 756 тыс. р.

«В свою очередь функционирование данного отдела позволит снизить ущерб отдела внутреннего контроля за счет недопущения хищения имущества, контроля за их движением в организации, снижение рисков экономической безопасности.

В абсолютном выражении результатом работы отдела внутреннего контроля в организации является сумма экономии потерь, понесенных в связи с функционированием системы экономической безопасности и контроля, выражается формулой (1)» [20].

$$R = L_0 - L_1 \quad (1)$$

«где R — результат функционирования системы экономической безопасности и контроля;

L_0 — потери (убытки) в условиях отсутствия отдела экономической безопасности и контроля;

L_1 — потери (убытки) при действующей системе экономической безопасности и контроля» [20].

«Однако создание и поддержание системы контроля требует определенных затрат. Исключая инвестиции в создание отдела контроля, экономия компании от внедрения системы контроля представляет собой разницу между результатом функционирования системы и стоимостью ее обслуживания и представлена в формуле (2)» [20].

$$E = R - C \quad (2)$$

«где E - экономия потерь;

C - стоимость системы контроля.

Очевидно, что применение системы контроля принесет выгоду организации только в случае, если результат ее функционирования будет превышать стоимость ее содержания, представлено в формуле (3)» [20].

$$E > 0, \text{ или } R > C \quad (3)$$

«Степень сложности системы контроля напрямую связана со стоимостью использования конкретных средств реализации и потенциальными потерями при их отсутствии. Когда затраты превышают возврат, это, очевидно, невыгодно, и если сумма расходов на содержание отдела экономической безопасности и контроля (в годы с 1 по n) превышает ожидаемые потери из-за слабости отдела экономической безопасности и контроля (в годы 1 через n), - эти элементы управления не должны использоваться» [20].

«Чтобы обеспечить контролировать и эффективность системы, необходимо оценить и сравнить потенциальные потери организации, ожидаемый результат работы системы и затраты на ее обслуживание» [20].

Оценивая использование отдела внутреннего контроля на предприятии ООО «Тольяттикаучук», предлагаем использовать систему, разработанную Т.В. Козюра, «который разработал модель системы управления, представляющую собой функциональный набор элементов системы, каждый из которых обеспечивает защиту от элементов модели риска, выраженные формулами (4) и (5):

$$X = (S_1, S_2 \dots \dots S_n) \quad (4)$$

$$S = f (\sum_f S_i) \quad (5)$$

В представленной факторной модели описывается система контроля, в которой для каждого j-элемента факторной модели контролируемого риска имеется j-элемент системы контроля, предназначенный для защиты предприятия от этого элемента риска» [36].

«Под элементами модели предприятия YJ в строке 1 понимаются элементы модели П, присущие данному предприятию. Описание элементов Yj, элементов модели риска X j, элементов модели системы внутреннего контроля Sj представлено в приложении В.

Строки 3 и 4 таблицы описывают характеристики элементов модели риска - вероятность и величину ущерба по каждому элементу модели риска на

основании экспертных оценок, с помощью главного бухгалтера ООО «Тольяттикаучук».

«В строке 5 вычисляется степень риска, или прогнозируемый убыток. В строке 6 представлены элементы системы контроля, основанные на модели риска, при этом в случае с ООО «Тольяттикаучук» предполагается, что ущерб от причин, описанных элементом модели риска X3 не может быть уменьшен или устранен средствами отдела экономической безопасности и контроля. В строке 7 сгруппированы прогнозируемые убытки, которые могут быть снижены элементами системы экономической безопасности и контроля, в строке 8 - убытки, не подверженные влиянию системы экономической безопасности и контроля (λ)» [36]. Алгоритм моделирования системы контроля в ООО «Тольяттикаучук» приведен в Таблице 16.

Таблица 16 - Алгоритм моделирования системы контроля ООО «Тольяттикаучук»

1	Показатели	Значение элементов								Итого
	Элементы, используемые в модели (приложение В)	У1	У2	У3	У4	У5	У6	У7	У8	
		Элементы модели риска (приложение В)	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	
2	Вероятность убытка	0,75	0,5	0,6	0,3	0,90	0,8	0,3	0,7	-
3	Сумма убытка (т.р)	1600	1200	700	1100	500	800	1000	850	
4	Прогнозируемый убыток = вероятность риска * сумму убытка	1200	600	420	330	450	640	300	595	4535
5	Элементы модели контроля (приложение В)	S ₁	S ₂	-	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆	S ₇	
6	Убытки, которые можно ликвидировать за счёт создания службы контроля	1200	600	0	330	450	640	300	595	4115
7	Убытки, не зависящие от отдела контроля	0	0	420	0	0	0	0	0	420

«В соответствии с формулой 1 результат функционирования системы контроля на предприятии представляет собой разницу между прогнозируемыми убытками предприятия и вычисляется по формуле (6) и формуле (7).

$$R_m - L_m - L_{m1}, R - L_0 - L_1 \quad (6)$$

где R_m — результат действия m -элемента системы;

R - результат действия системы в целом.

$$R = \sum_{mn} p_m * \left(1 - \frac{1}{r_m}\right) \quad (7)$$

Определение результата действия системы контроля дает возможность определить следующие условия действенности системы контроля:

1) для m -элементов убытков, подверженных влиянию системы контроля, существует m -элементов системы,

2) результат влияния системы контроля на каждый m -элемент убытка максимален, т.е. для всех m : p_{sm1} и G_{sm1} » [20].

В Таблице 17 определен результат влияния контроля, на прогнозируемые убытки ООО «Тольяттикаучук». Для проведения корректного анализа эффективности системы контроля, следует точно выявить расходы, направленные на содержание и совершенствование подразделения по контролю в компании.

Данные затраты ООО «Тольяттикаучук» представляют собой комплекс исходных расходов на формирование и текущих расходов, направленные на поддержание всех составляющих систем.

«В связи с тем, что создание и содержание системы контроля связано с реальным оттоком денег, в то время как результатом действия системы является не дополнительный приток, а уменьшение возможного оттока в результате убытков, при анализе стоимости системы контроля необходимо учитывать упущенную выгоду от альтернативного вложения средств,

направленных на создание и содержание отдела экономической безопасности и контроля.

Альтернативное вложение средств обеспечило бы предприятию доход, исчисляемый по формуле дисконтирования» [36].

Для расчета эффективности внедрения отдела контроля в ООО «Тольяттикаучук» принят горизонт прогнозирования 5 лет.

Таблица 17 - Расчет результата влияния системы контроля на прогнозируемые убытки ООО «Тольяттикаучук»

1	Показатели	Значение элементов								Итого	
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	λ		
1	Элементы модели системы контроля (приложение В)									4	535
2	Прогнозируемый убыток, тыс. руб.	1200	600	330	450	640	300	595	420		
3	Вероятность защиты, рsm	0,8	0,5	0,9	0,4	0,7	0,6	0,7	-	-	-
4	Степень защиты, Gsm	0,9	0,8	0,5	0,7	0,5	0,8	0,8	-	-	-
5	Действие, gm	3,57	1,66	1,82	1,39	1,53	1,92	2,27	-	-	-
6	Прогнозируемый убыток с влиянием системы контроля = прогнозируемый убыток * 1/ действие, Lm тыс. руб.	336	361	181	324	416	156	262	420		2456
7	Снижение прогнозируемого убытка = прогнозируемый убыток - Прогнозируемый убыток с влиянием системы контроля, Rm, тыс. руб.	864	239	149	126	224	144	333	0		2079

Основой расчета служат данные о составе затрат ООО «Тольяттикаучук»

и содержание отдела контроля со среднесписочной численностью работников 3 человека.

Таблица 18 - Расчет результатов действия и оценку стоимости системы контроля в ООО «Тольяттикаучук»

№	Показатели	Значения элементов								Итого
		S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆	S ₇	λ	
1	Элементы модели системы контроля									
2	Первоначальные затраты, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	-	-	150
3	Текущие затраты, тыс.руб.	25	28	70	30	35	25	30	-	243
4	Норма дисконта, %	10	10	10	10	10	10	10	10	
5	Средний индекс инфляции, %	5	5	5	5	5	5	5	5	
6	Коэффициент дисконтирования	1,6105 1	1,6105 1	1,6105 1	1,6105 1	1,6105 1	1,6105 1	1,6105 1	1,6105 1	
7	Альтернативный дисконтированный доход за 5 лет = текущие затраты / коэффициент дисконтирования, тыс. руб.	19,0	21,3	53,2	22,8	26,6	19	22,8	230,2	414,9
8	Стоимость контроля за 5 лет = текущие затраты * 5 лет + альтернативный дисконтированный доход, тыс.руб.	144,0	161,3	403,8	172,8	201,6	144,0	172,8	380,2	1780,50

Общий расчет эффективности и коэффициента отдела контроля в ООО «Тольяттикаучук» по элементам системы представлен в Таблице 19.

Таким образом, как показал расчет экономической эффективности, внедрение отдела контроля для ООО «Тольяттикаучук» будет являться эффективным мероприятием. Общий экономический эффект составит 672,7 тыс. р., при равно коэффициенте эффективности в 1,17.

Таблица 19 - Общий расчет эффективности и коэффициента эффективности отдела контроля в ООО «Тольяттикаучук» по элементам системы

№	Показатели	Значения элементов								Итого
		S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆	S ₇	λ	
1	Элементы модели системы									
2	Прогнозируемый убыток = сумма вероятного убытка * 5 лет, тыс.руб.	1200	600	330	450	640	300	595	420	4535
3	Прогнозируемый убыток с влиянием системы Контроля = сумма снижения прогнозируемого убытка * 5 лет, тыс.руб.	336	361	181	324	416	156	262	420	2456,0
4	Результат = сумма снижения прогнозируемого убытка за 5 лет, тыс.руб., R _m	864	239	149	126	224	144	333	0	2079
5	Стоимость системы контроля = стоимость системы контроля за 5 лет, С, тыс. руб.	144,0	161,3	403,8	172,8	201,6	144,0	172,8	380,2	1780,50
6	Экономический эффект = результат – стоимость системы контроля, тыс.руб.	720	77,7	-254,8	-52,8	22,40	0	160,2	-	672,70
7	Коэффициент Эффективности = результат / стоимость системы контроля	6,0	1,48	0,37	0,73	1,1	1,0	1,93	-	1.17

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия, направленные организацию отдела контроля в ООО «Тольяттикаучук» позволят сократить издержки, получить дополнительную прибыль, и, следовательно, увеличить прибыльность и финансовую устойчивость предприятия в будущем.

Для ООО «Тольяттикаучук» рекомендуется создать систему внутренней управленческой отчетности согласно индивидуальным информационным потребностям менеджмента. В процессе ее создания следует проводить учет

технологических характерных черт изготовления и вида экономического функционирования.

Ниже представлен алгоритм, который направлен на создание системы внутренней управленческой отчетности для ООО «Тольяттикаучук»:

1. Первая стадия заключается в определении информационных потребностей административно-управленческих работников. При этом на данном этапе определяются слабые направления и значительные проблемы, осуществляется реализация диагностики нынешнего положения системы внутренней управленческой отчетности компании.

2. На второй стадии происходит формирование нормативной и методологической базы, система внутренней управленческой отчетности, совершается согласование метода создания и проведения анализа внутренней управленческой отчетности, а также проверяется ее правильность.

3. Следующая стадия определяется выявлением содержания и форматом внутренней управленческой отчетности.

4. Четвертая стадия характеризуется: подготовкой и согласованием должностных инструкций ответственных сотрудников, которые создают внутреннюю управленческую отчетность; реализацией процесса проектирования и регламентации рассматриваемой системы; формированием графика документооборота и подготовкой положения о внедряемой системе.

Представляемая информация во внутренней управленческой отчетности и потребность в ней, оказывает существенное влияние на периодичность ее предоставления. При этом, она может предоставляться, если появились отклонения, или на отчетную дату (каждую неделю, каждый месяц и т.п.).

Следует отметить, что более детализированная внутренняя управленческая отчетность, которая при этом будет предоставляться более часто, создается на низших уровнях менеджмента. Соответственно, можно сформулировать вывод, что информация отчетности, будет более укрупненной и предоставляться реже в том случае, если уровень управления выше.

Чтобы достигнуть наибольших итогов функционирования компании,

прежде всего, формируются отчеты, которые предоставляют сведения об общем объеме затраченных ресурсов и которые формируются по всем отделам и службам вне зависимости от исполняемых ими функций.

Наиболее оправданным является создание внутренней управленческой отчетности по центрам ответственности, цель которой основана на обобщении информации о расходах и итогах функционирования, чтобы появляющиеся отклонения относились к определенному сотруднику.

Центр ответственности является сегментом компании, по которому совершается контроль не только производственных расходов, но и приобретенный доход или процесс его инвестирования, руководитель которого ответственен за процесс их создания.

Центры ответственности, как правило, в управленческом учете принято классифицировать на центры издержек, доходов (выручки), прибыли и капитальных вложений.

В данном исследовании были подготовлены нижеуказанные типы внутренней отчетности ООО «Тольяттикаучук»:

- отчет по системе показателей эффективности (Приложение Г);
- отчет об исполнении плана выполненной деятельности (Приложение Д).

Отдел внутреннего контроля контролирует финансовую деятельность организации в целом или ее органов менеджмента, в частности. Его деятельность заключается в обновлении принципов компетентности, коллегиальности, автономии и ответственности в пределах межфирменного акта, который принято называть «Положением».

Положение об отделе внутреннего контроля определяет конкретный диапазон и рамки полномочий и обязанностей департамента и должно утверждаться не только со стороны высшего руководства, но и Советом директоров. Положение вне зависимости от его характера (общее или конкретное) и формы (полное или краткое) включает в себя сведения о назначении отдела внутреннего контроля.

Подводя итог данной главы, можно сделать вывод, что при изучении

системы организации финансового контроля в ООО «Тольяттикаучук» были выявлены следующие проблемы:

- незавершенность цикла обеспечения руководителей качественной информацией и рекомендациями.

- ресурсное обеспечение и, прежде всего, не достаточное количество квалифицированных специалистов.

Поэтому в качестве одного из основных мероприятий, направленного на повышении эффективности системы внутреннего финансового контроля на таком крупном предприятии как ООО «Тольяттикаучук», руководству можно предложить создание Службы внутреннего финансового контроля. Для совершенствования инструментов стратегического финансового контроля предлагается воспользоваться системой сбалансированных показателей, разработанной автором в данной работе.

Как показали наши расчет экономической эффективности, внедрение отдела контроля для ООО «Тольяттикаучук» будет являться эффективным мероприятием. Общий экономический эффект составит 672,7 тыс. р., при равно коэффициенте эффективности в 1,17. Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия, направленные организацию отдела контроля в ООО «Тольяттикаучук», позволят сократить издержки, получить дополнительную прибыль, и, следовательно, увеличить прибыльность и финансовую устойчивость предприятия в будущем.

Заключение

Подводя итог данной работе можно сделать вывод, что система сбалансированных показателей относится к инструментальным аспектам финансового контроля можно отнести: систему сбалансированных показателей, систему отчетности, управление рисками, процессно–ориентированное управление, бюджетирование, управление стоимостью компании.

Первостепенная задача организации финансового контроля основана на достижении обеспечения доходности, ликвидности и платежеспособности компании. При этом, ориентация является главной целью рассматриваемого контроля. Также следует отметить, что путем предоставления определенного состояния финансового контроля демонстрируются его функции. Следующим этапом будет рассмотрение и анализ инструментов и подходов финансового контроля.

Сбалансированная система показателей (метод BSC) - это один из методов стратегического планирования с учетом текущей ситуации организации, которая, в свою очередь, зависит от факторов внешней и внутренней среды. Данный метод был предложен американскими учеными Робертом Капланом и Дейвидом Нортоном с целью управления эффективностью деятельности организации.

Суть методики сводится к построению стратегических карт, обеспечивающих взаимодействие между определением стратегии и ее воплощением, представляя собой отличное средство, чтобы описывать, оценивать и приводить в стратегическое соответствие нематериальные активы для их наибольшего применения, чтобы осуществлять долгосрочные планы.

В ходе проведенного исследования было определено, что формирование системы финансового контроля в организациях нефтегазовой отрасли играет весьма существенную роль в повышении прозрачности и эффективности не только финансовой, но и прочих видов деятельности организации, а, следовательно, в укреплении ее финансового положения.

Подводя итог оценке деятельности ООО «Тольяттикаучук», можно сделать вывод, что предприятие работает с прибылью, однако в динамике наблюдается сокращение прибыли.

При одновременном сокращении прибыли проведенный анализ позволил сделать вывод о повышении в 2019 году на предприятии таких показателей как рентабельность продаж и рентабельность предприятия. В качестве негативного фактора можно отметить отсутствие у компании ликвидности и платежеспособности.

По итогам анализа был сделан вывод, что баланс ООО «Тольяттикаучук», является не ликвидным и не платежеспособным.

Отрицательным моментом в организации внутреннего контроля ООО «Тольяттикаучук» группой компаний является отсутствие нефинансовых показателей оценки деятельности, к данным показателям можно отнести показатели, характеризующие достижение целей по перспективам «Клиенты» и «Процессы».

В большей степени затрагиваются только финансовые показатели, являющимися основными с точки зрения Совета директоров группы компаний ПАО «Татнефть». Наше исследование показало, что внедрение ССП в существующую систему предприятия требует значительных затрат времени и непрерывности процесса. На сегодняшний день около 50% предприятий перерабатывающей отрасли, внедряющих ССП, терпят неудачу на третьем году.

Резюмируя все вышеизложенное, можно сделать вывод, что используемая система показателей для внутреннего контроля предприятий перерабатывающей отрасли, к коим относится группа компаний ПАО «Татнефть», является не совершенной, и требует определённых корректировок. Необходимо разработать систему сбалансированных показателей для каждого структурного подразделения группы компаний, отражающих не только текущее финансовое положение, а также захватывающее все бизнес-процессы.

Данная система должна отражать стратегические цели компании: финансовые, клиентские, обучение и развитие, внутренние бизнес-процессы.

При изучении системы организации финансового контроля в ООО «Тольяттикаучук» были выявлены следующие проблемы:

- незавершенность цикла обеспечения руководителей качественной информацией и рекомендациями.
- ресурсное обеспечение и, прежде всего, не достаточное количество квалифицированных специалистов.

Поэтому в качестве одного из основных мероприятий, направленного на повышении эффективности системы внутреннего финансового контроля на таком крупном предприятии как ООО «Тольяттикаучук», руководству можно предложить создание Службы внутреннего финансового контроля. Для совершенствования инструментов стратегического финансового контроля предлагается воспользоваться системой сбалансированных показателей, разработанной автором в данной работе.

Поскольку предприятие ООО «Тольяттикаучук» является производственным, и основной доход и прибыль компания получается за счет производства и продажи продукции, следовательно, ответственными лицами за реализацию стратегических планов будут следующие сотрудники:

- начальник отдела продаж;
- начальник производственного отдела.

В свою очередь, для реализации всех намеченных целей на предприятии необходимо, как уже напоминалось, создать службу внутреннего контроля. Создание данной службы позволит ООО «Тольяттикаучук» обеспечить:

- рост эффективности функционирования и финансовой устойчивости;
- увеличение инвестиционной привлекательности и рыночной стоимости предприятия;
- увеличение рейтинга корпоративного менеджмента, имиджа и бренда организации;
- создание успешной риск-ориентированной системы внутреннего

контроля, отвечающей актуальным критериям и оперативно реагирующей на внешние и внутренние угрозы и риски.

Высококвалифицированные сотрудники с технологическим профилем проведения контроля производственно-технологической деятельности, должны обязательно входить в состав подразделения внутреннего контроля.

Как показали наши расчет экономической эффективности, внедрение отдела контроля для ООО «Тольяттикаучук» будет являться эффективным мероприятием. Общий экономический эффект составит 672,7 тыс. р., при равно коэффициенте эффективности в 1,17.

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия, направленные организацию отдела контроля в ООО «Тольяттикаучук», позволят сократить издержки, получить дополнительную прибыль, и, следовательно, увеличить прибыльность и финансовую устойчивость предприятия в будущем.

Список используемой литературы

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов; под редакцией В. С. Абрамова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 270 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-7127-9. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433585>
2. Агафонов, В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография / В.А. Агафонов. - М.: Инфра-М, 2019. - 350 с.
3. Анискин, Ю.П. Планирование и контроллинг: учебник / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. – Москва: Омега–Л, 2016. – 336 с.
4. Атаян Е.И. Внутренний контроль управленческих решений в системе управления организацией // Современные научные исследования и разработки. 2018. Т. 2. № 11 (28). С. 813-815.
5. Бабкина О.М. Инструментарий стратегического управленческого учета для учетно-аналитического обеспечения предприятия // Вестник Забайкальского государственного университета. 2019. Т. 25. № 3. С. 84-95.
6. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Уч. / Л.Е. Басовский и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 80 с.
7. Бендерская, О.Б. Анализ и диагностика финансово– хозяйственной деятельности на предприятии / О.Б. Бендерская, И.А. Слабинская. – Белгород: БГТУ им. В.Г. Шухова, 2017. – 452 с
8. Бородушко, И.В. Стратегическое планирование и контроллинг / И.В. Бородушко, Э.К. Васильева. – Санкт–Петербург: Питер, 2016. – 192 с.
9. Браун М.Г. Система сбалансированных показателей на маршруте внедрения. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. – 226 с.
10. Василенко М.Е., Юсова А.С. Разработка процесса планирования системы внутреннего контроля // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7. № 4 (25). С. 355-357.

11. Веселков, С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: Учебно-практическое пособие / С.Н. Веселков, Ю.А. Цыпкин. - М.: Юнити, 2019. - 606 с.
12. Гершун А. М., Нефедьева Ю.С. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. М.: ЗАО «ОлимпБизнес», 2016. – 128 с.
13. Годовой отчет ООО «Тольяттикаучук»
14. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, 2019. - 448 с.
15. Евсеенко В.А. Оценка эффективности системы внутреннего контроля при проведении аудиторской проверки на предприятии // Менеджер. 2018. № 2 (84). С. 146-158.
16. Екимова К. В. Финансовый менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / К. В. Екимова, И. П. Савельева, К. В. Кардапольцев. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 381 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-9916-3567-7. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/426175>
17. Золотко ТА. Финансовый контроллинг и мониторинг денежных потоков корпорации: автореф.дис. ...канд. экон. наук. Волгоград, 2017. – 20 с.
18. Кандалинцев В.Г. Сбалансированное управление предприятием. — М.: Кнорус, 2016. — 224 с.
19. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
20. Каплан. Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2018. - 320 с.
21. Карминский А.М. Контроллинг / А.М. Карминский, С.Г.Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова. – М.: Форум, 2016. – 336 с.
22. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности организации: учебник / В.В. Ковалев, О. Н. Волкова. – Москва: Проспект, 2016. – 424 с.

23. Контроллинг: теория и практика: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. В. Осипов [и др.]; под общей редакцией С. В. Осипова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 145 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-08402-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/432956>
24. Концевая С.Р., Остаев Г.Я., Концевой Г.Р. Внутренний управленческий контроль: система бюджетирования // Наука Удмуртии. 2018. № 1 (83). С. 87-90.
25. Костина Г.Ю. Рабочая система бюджетирования: техника внедрения / Г.Ю. Костина // Планово-экономический отдел, 2017. — № 2. — С. 147–162.
26. Крылов С. И. Каскадирование сбалансированной системы показателей // Междунар. бухгалтерский учет. 2013. № 44 (290). С. 2-13
27. Кузакова ОА. Формирование механизма финансового контроллинга на предприятиях Российской Федерации: дис. ... канд. экон. 50 наук. СПб., 2016. — 130 с.
28. Ламкова А.А., Потапов Е.К. Система внутреннего контроля как фактор обеспечения экономической безопасности организации // Наука через призму времени. 2019. № 4 (25). С. 34-37.
29. Мансурходжаев А.С., Такабай К.А. Теория и методология формирования систем внутреннего контроля взаимосвязанных организаций // Наука и инновационные технологии. 2018. № 9 (9). С. 102-105.
30. Международные финансы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. Д. Миловидов [и др.]; ответственный редактор В. Д. Миловидов, В. П. Битков. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 422 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5- 534-01643-7. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433592>
31. Международные экономические организации: учебник для бакалавриата и магистратуры / С. Н. Сильвестров [и др.]; под редакцией С. Н.

Сильвестрова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 246 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-9314-1. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblioonline.ru/bcode/432856>

32. Немыкин Д.Н. Стратегическая направленность процесса планирования деятельности организации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2016. – №3. – С 170–175.

33. Ольве, Н.-Г., Рой, Ж., Веттер, М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2014. — 304 с.

34. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. М.: Инфра-М, 2019

35. Проектирование BSC (Сбалансированная система показателей) и Business Studio. URL: https://www.businessstudio.ru/articles/article/bsc_sbalansirovannaya_sistema_pokazateley_i_busine

36. Разработка сбалансированной системы показателей. Методика. — М.: ГК «Современные технологии управления», 2018. - 51с.

37. Родина Е.С., Ярлова В.В. Внутренний аудит как элемент системы внутреннего контроля // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. 2018. № 1. С. 215-217.

38. Садыкова Т. М. Организация внутреннего контроля в системе управленческого учета // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2004. №9.

39. Сафаров А.В. Основные ошибки разработчиков систем управленческого учета / А.В. Сафаров, Т.В. Бабенкова // Управленческий учет. – 2016. – №6. – С. 42–44.

40. Сулоева С.Б., Абушова Е.Е., Бурова Е.В. Стратегический управленческий учет в системе управления проектами на промышленных предприятиях // Организатор производства. 2019. Т. 27. № 1. С. 43-54.

41. Супонев П. Софт для системы сбалансированных показателей. [Электронный ресурс]:// СИМА. ru - Электрон. текст. данных – Режим доступа: URL: <http://forum.cima.ru/search.php?searchid=32194> (дата обращения :10.03.2020)

42. Сутягин В.Ю., Турлачева М.А. Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент реализации стратегии развития предприятия // Социально-экономические явления и процессы. 2012. №5-6. с.112-117

43. Теплякова Т.Ю. Контроллинг / Т.Ю. Теплякова. – Ульяновск: УлГТУ, 2016. – 144 с.

44. Толпегина, О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / О. А. Толпегина, Н. А. Толпегина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 364 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-05185-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/434215>

45. Фунцев В.В. Применение сбалансированной системы показателей в отдельно взятом дополнительном офисе банка. // Менеджмент качества. – 2010. - №2 (10). – С. 122 – 132.

46. Хорват П. Система сбалансированных показателей как средство управления предприятием. [Электронный ресурс]: // Консалтинговая компания «iTeam» - Электрон. текст. данных – М.: iTeam, 2002 - 2013. – Режим доступа: URL: <http://www.iteam.ru/articles.php?tid=2&pid=1&sid=27&id=221> (дата обращения: 10.03.2020)

47. Хруцкий В.Е., Толмачёв Р.А. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 224с.

48. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : практическое пособие / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 457 с. —

(Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-08072-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblioonline.ru/bcode/437758>

49. Царапкин А.В. Необходимость внедрения контроллинга / А.В. Царапкин // Экономика и жизнь. – 2016. – №15(292). – С. 9–12.

50. Цыкин К. Г. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического контроллинга // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. 2007. №39. с. 214-218

51. Шевчук Д.А. Бюджетирование. Самоучитель / Д.А. Шевчук. – Москва: ГроссМедиа, 2016. – 240 с.

52. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент, 2–е изд. / М.Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2017. – 320 с.

53. Шляго, Н. Н. Контроллинг. Теория и практика: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Шляго. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 197 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-10870-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. —URL: <https://biblio-online.ru/bcode/431702>

54. Jill Collis, Robin Jarvis. Financial information and the management of small private companies / J. Collis, R. Jarvis // Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 9 Issue: 2, pp. 100-110, 2018.

55. Kaplan R. S., Norton D.P. The Balanced Scorecard Translating Strategy Action.- Cambridge Mass, 1996/

56. Kaplan R.S., Norton D.P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review, 1996, January / February, p. 82;

57. Kaplan R.S., Norton D. P.« The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. - Boston : HBS Press, 1996.

58. Kaplan R.S., Norton D. P. « The Strategy - Focused Organization».Boston: HBS Press, 2001.

Приложение А

Структура информационной базы

