Сергеев Д.В.,
канд.экон.наук, Советник экономический ОАО «Распадская»

Стратегическое управление предприятием на основе сбалансированных оценочных показателей

Тема управленческого учета и сбалансированной системы показателей (ССП) в настоящее время является одной из самых дискуссионных в теории и практике управления в России. По мнению автора, инструментом системного отношения к пониманию предметной сущности управленческого учета могла бы быть ССП, основанная на том принципе, что система управления представляет собой, с одной стороны, совокупность объектов управления, с другой стороны - совокупность реализуемых в отношении этих объектов управленческих функций, выраженных набором сбалансированных оценочных показателей

Исследование проблем формирования стратегии развития предприятия на основе ССП достаточно актуально, представляет как научный, так и практический интерес, поскольку в практике управления предприятием присутствует достаточно редко.

Для многих актуальным становится вопрос: «А как это делать практически?»

Зарубежный опыт организации управленческого учета на основе ССП свидетельствует о том, что он является внебалансовым учетом, его показатели не сводятся в единую балансовую систему [2].

С нашей точки зрения, как зарубежные, так и современные отечественные концепции управленческого учета и ССП характеризуются следующими основными недостатками:

- имеют значительные ограничения и условности в процессе прогнозирования (уровень инфляции, курсы валют, налоговые и кредитные ставки, рентабельность компании и т.д. в расчетном периоде не меняются), что приводит к значительным искажениям ожидаемой управленческой информации;
- в основном ориентированы на внутренний производственный учет, калькулирование и контроль издержек производства, создание центров ответственности, как «панацеи» от всех бед, подменяя тем самым хорошо отлаженный детализированный бухгалтерский учет.
- слишком велик ажиотаж вокруг сбалансированной системы показателей (ССП). Однако далеко не всегда успехи компании после внедрения ССП обусловлены ею.

Разработанная автором данной статьи комплексная информационная модель управленческого учета включает в себя универсальную систему сбалансированных ключевых оценочных показателей эффективности деятельности предприятия. Концептуальная новизна этой системы заключается в переводе внебалансовых стратегических целей и задач предприятия,

основанных на комбинации краткосрочных и долгосрочных финансовых и нефинансовых показателях, в сбалансированную систему ключевых оценочных показателей по четырем перспективам оценки. 1) Собственник – оценочные финансовые показатели формирования и использования прибыли, рентабельности, деловой активности; 2) Государство – оценочные показатели отчислений во все уровни бюджетов; 3) Рынок – оценочные показатели, характеризующие перспективы внутренних бизнес-процессов, (снижение себестоимости продукции, повышение ее качества и т.д.), с целью улучшения финансовых показателей и удовлетворения потребностей получателей продукции, работ, услуг; 4) Работник – оценочные показатели перспективы трудозатрат (производительности труда и трудоемкости) и адекватной системы вознаграждения.

Данный подход к методологии управления бизнесом, обеспечивается использованием следующих принципов формирования, разработки, внедрения и использования системы управленческого учета:

- модель должна основываться на балансовом методе, но автономно от системы бухгалтерского учета. При этом производственные счета формируются по системе «директ-костинг», не производственные – абсолютным отклонением ожидаемого периода к предыдущему без учета двойной записи.

- должна соответствовать критериям рыночной экономики и давать ответ на главный вопрос – «Что будет завтра (через неделю, месяц, на любую дату отчетного периода)…. если сегодня будет принято соответствующее управленческое решение (увеличить или уменьшить объемы производства, изменить ценовую политику или увеличить оплату труда и т.д.

Модель имеет основные блоки подсистем прогнозирования, планирования, контроля и анализа и блок интегрированной базы данных – инструментов, которые позволяют осуществлять эффективное управление деятельностью компании.

Подсистема прогнозирования является центральным звеном и выполняет функции обработки полученной первичной информации, формируя при этом перспективный баланс, платежный календарь, проект и исполнение стратегического бюджета, и другую информацию, необходимую для принятия управленческих решений (рис. 1).

Формирование базы данных

Основой эффективного функционирования системы управленческого учета является качество информационной базы. По существу, каждая модель есть форма имитации, поэтому в имитационных моделях, в отличие от других аналитических моделей, не является обязательными требования об формирование верного единственного решения заданных показателей базы данных, хотя и требования в получении таких решений из модели не исключены, а иногда и желательны. Имитационное моделирование и управленческий учет объединяет то, что их информационная база не имеет

ограничений, а формируется, исходя из практических потребностей эффективного управления предприятием.

В процессе настройки управленческой модели выполняется первичное заполнение основных данных, которые составляют единую информационную базу, и используются всеми модулями системы. Дальнейшее пополнение базы данных происходит в процессе оперативной работы и включает в себя систематизированное накопление, хранение, по мере необходимости просмотр и изменение параметров.

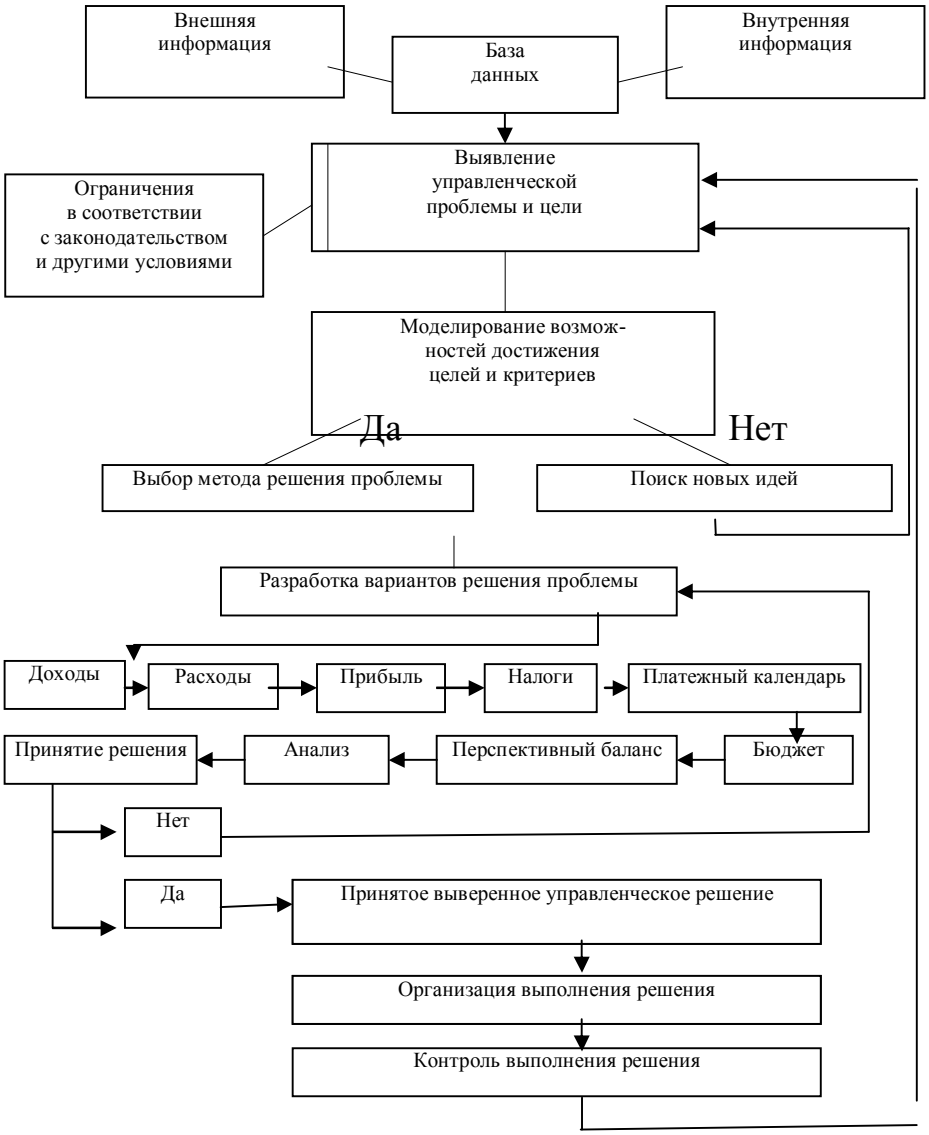

Рис.1. Упрощенная блок-схема разработки управленческого решения

Управления затратами

Поскольку себестоимость является определяющим фактором формирования прибыли и соответственно капитала предприятия, то основой для построения модели ее прогнозирования может служить система «директ-костинг». В известной формуле [1] общие затраты на производство про-

дукции (З) состоят из двух частей – постоянной ($З_c$) и переменной ($З_v$), где уравнение примет вид:

$$З = З_c + З_v \quad \text{или} \quad З = З_C + З_{V/t} \cdot О \qquad (1)$$

где $З_{v/t}$ – сумма переменных затрат на единицу продукции; О – объем продукции в натуральных единицах измерения.

В практике на поведение затрат влияет множество внешних и внутренних факторов.

Анализ формирования затрат выявил, что среди прочих факторов, на изменение затрат внутри квартала большое влияние оказывает так называемый «фактор срока отчетности». Это означает, в первые два месяца квартала фактические затраты на производство продукции несколько занижены ввиду запаздывания предъявления счетов поставщиками за оказанные услуги, а в третьем месяце срабатывает фактор срока отчетности, (срок предоставления бухгалтерской отчетности в налоговые и другие органы осуществляется один раз в квартал) и затраты значительно возрастают. Расчетно установлено, что затраты третьего месяца квартала выше первых двух в пределах 2-5% при прочих равных условиях. Для устранения данной проблемы скорректируем уравнение (1) с учетом фактора срока отчетности. Для этого определяется расчетным путем коэффициент реагирования затрат в зависимости от фактора срока отчетности ($К_О$). Тогда уравнение затрат для последнего месяца квартала будет иметь вид:

$$З = (З_C + З_{V/T} \cdot О) \cdot К_O \qquad (2)$$

Одним из значительных факторов влияющих на формирование затрат является инфляция. В приведенных уравнениях затрат заложен средний сложившийся процент уровня инфляции в базовом периоде. Для уточнения расчета показателей прогнозируемого периода используем поправочный коэффициент $К_I$ увеличения (уменьшения) уровня инфляции относительно базового периода. Отсюда затраты для первого и второго месяца прогнозируемого квартала рассчитываются следующим образом:

$$З = (З_C + З_{V/T} \cdot О) \cdot К_I \qquad (3)$$

для последнего месяца квартала:

$$З = (З_C + З_{V/T} \cdot О) \cdot К_O \cdot К_I \qquad (4)$$

где условные обозначения соответствуют принятым ранее.

Рассматривая изменение себестоимости по элементам затрат за отчетный период по отношению к предыдущему и соответственно объема производства, можно определить, что коэффициент реагирования затрат по элементам в зависимости от объема производства носит хаотичный характер, т.е., как прогрессивный, так и дегрессивный. В данном случае на поведение затрат влияют также множество факторов: изменение структуры затрат, изменение положения по оплате труда, ввод или выбытие дорогостоящего основного капитала и др.

С учетом изложенного, скорректируем выражения 3 и 4 на персонифицированные поправочные коэффициенты реагирования затрат по каждому элементу затрат ($К_P$ – коэффициент роста (снижения) по каждому

элементу затрат). Отсюда материальные затраты для первого и второго месяца прогнозируемого квартала рассчитываются следующим образом:

$$З_М = (З_С + З_{V/T} \cdot О) \cdot К_I \cdot К_P \qquad (5)$$

для последнего месяца прогнозируемого квартала:

$$З_М = (З_С + З_{V/T} \cdot О) \cdot К_O \cdot К_I \cdot К_P \qquad (6)$$

Аналогично рассчитываются затраты по каждому элементу затрат. Общие затраты на производство продукции за месяц определяются как сумма затрат по каждому элементу.

Скорректированные уравнения (5,6) позволяют дополнительно увеличить вероятность выхождаемости прогнозируемых показателей себестоимости до 97-98%.

Данная модель управления затратами, основанная на системе директ-костинг позволяет с достаточной степенью эффективности управлять денежными и товарными потоками. Кроме того, блок управления затратами входит в общую сбалансированную систему прогнозируемых показателей.

Управление финансами

Система управления финансами является важнейшей составной частью общей системы управления предприятием.

Основные задачи, которые способны решить предприятия в результате упорядочения своей финансовой работы:

оперативное управление финансовыми потоками;

прогнозирование развития предприятия, позволяющее заблаговременно принять меры для предотвращения крупных потерь и банкротства.

выбор варианта финансово-экономической стратегии;

выбор наиболее выгодного варианта объемов и сроков привлечения заемных средств;

выбор рационального использования прибыли.

В настоящей системе управление финансами при разработке методов и моделей прогнозирования критериев оценки эффективности управленческих решений производится следующими методами.

Расчет выручки от продаж определяется в автоматическом режиме как произведение выпуска товарной продукции в натуральных единицах и цены отгруженной продукции. Данные для расчета интегрируются из базы данных.

Расчет прогнозируемых показателей себестоимости выпуска продукции формируются по системе «директ-костинг» и приведен в предыдущем разделе.

Отчисления налоговых платежей во все уровни бюджетов производятся согласно нормативных документов и налоговых ставок, сформированных в базе данных.

Для обобщения привлеченных средств (займы, кредиты и т.д.) можно использовать дополнительную таблицу, если предприятие пользовалось несколькими источниками.

Прогнозирование остальных показателей для разработки ССП производится непосредственно исполнителем используя метод имитационного моделирования.

Например, ожидаемое отклонение средств по соответствующему счету = ожидаемое сальдо на конец прогнозируемого периода - сальдо на начало прогнозируемого периода.

В ССП баланс счетов достигается следующим образом. Известно, что если предприятие работает хорошо, то оно имеет свободные денежные средства, которые имеют свое отражение на счетах предприятия (расчетный, валютный, депозиты и т.д.) и при этом оно максимально обеспечивает затраты на производство продукции и выполняет расчеты по своим обязательствам. Если предприятие ухудшает свое финансовое положение, то у него возникает недостаток денежных средств для поддержания производства и расчетов по своим обязательствам. В том и другом случае баланс достигается по активу - увеличением, уменьшением средств на счетах предприятия, по пассиву – снижением, увеличением задолженности по расчетам с поставщиками и подрядчиками.

Разработка матрицы перспективного баланса

Прогнозный бухгалтерский баланс, так называемый «бюджет по бухгалтерскому балансу», определяет экономический потенциал и ожидаемое финансовое состояние предприятия и является результирующим бюджетом.

Прогнозный бухгалтерский баланс позволяет:

- установить возможные последствия принимаемых управленческих решений на планируемый период;
- провести прогнозный анализ финансового состояния предприятия на любую дату расчетного периода;
- выявить источники повышения стоимости капитала и скорректировать стратегические цели и задачи.

Методика прогнозирования показателей для разработки матрицы перспективного баланса заключается в следующем. Начальное сальдо по каждому счету интегрируется автоматически из единой базы данных бухгалтерского и управленческого учета, т.е. конечное сальдо бухгалтерского баланса предыдущего отчетного периода.

Сальдо на первое число каждого месяца по основным средствам рассчитывается автоматически по формуле:

$$А = Б + (С – Д - Е)$$

где:

А – сальдо на конец прогнозируемого периода;

Б - сальдо на начало прогнозируемого периода;

С – ввод незавершенного производства;

Д – выбытие основных средств;

Е – амортизация основных средств.

По остальным счетам матрицы сальдо формируется по формуле:

$$А = Б – И$$

где:

А – сальдо на конец прогнозируемого периода;

Б - сальдо на начало прогнозируемого периода;

И – движение средств по соответствующему счету прогнозируемого периода (табл. 3).

На основе определенных таким образом конечных сальдо по всем счетам составляют прогнозный баланс на первое число каждого месяца. При этом сумма сальдо всех активных счетов должна быть равна сумме сальдо всех пассивных счетов.

Платежный календарь

Назначение модуля «Платежный календарь» – оперативное управление денежными потоками предприятия, определение оптимального плана поступления и расходования денежных средств и его корректировка.

Средства автоматизации деятельности предприятия в данной области должны обеспечивать:

- оперативное отображение данных о плановых и фактических поступлениях за определенный период времени в разрезе источников поступления;
- краткосрочное до одного года (с разбивкой по месяцам) планирование расчетов с контрагентами на основе использования денежных средств, оптимизацию платежного календаря по критерию минимизации штрафных санкций;
- рациональное обеспечение производства денежными средствами с целью ритмичной его работы;
- контроль за своевременным перечислением налоговых и иных аналогичных платежей с целью минимизации пени за их просрочку;
- своевременное исполнение обязательств по заемным средствам, лизингу и иным обязательствам;
- финансирование средств на капитальные вложения с учетом краткосрочного и долгосрочного планирования жизнеобеспечения предприятия с целью повышения его конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынке;
- составление оперативных отчетов для последующего финансового анализа.

В разработанной системе поддерживаются различные возможности моделирования особенностей движения финансовых потоков в зависимости от различных условий. С помощью модуля «Платежный календарь» можно заранее оценить, какая ситуация сложится через неделю, месяц и далее, рассчитать, когда могут появиться проблемы с платежными средствами, а когда может возникнуть их относительный избыток. Оценочные показатели платежного календаря интегрируются и группируются ав-

томатически. Пример формирования Платежного календаря приведен в табл.1.

Разработка модели бюджетирования

В состав информационной системы «Управленческий учет» входит так же блок - «Бюджет», основным назначением которого является составление сбалансированного прогноза состояния финансовых ресурсов предприятия.

Моделирование сбалансированной системы оценочных показателей бюджетирования в информационной системе «Управленческий учет» происходит автоматически, при этом данные группируются в соответствии с заданными параметрами и интегрируются в табл.2 ввиде Проекта бюджета предприятия.

На этапе планирования в системе может существовать несколько вариантов бюджета, которые соответствуют различным сценариям развития ситуаций, влияющих на бюджет.

По результатам анализа исполнения бюджета возможно проведение корректировок бюджетов на последующие периоды с учетом фактических данных бухгалтерского и финансового учета.

Таблица 1

Платежный календарь

тыс. руб. с учетом НДС

	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	октябрь	ноябрь	декабрь	Итого
Производство продукции тн.	902810	707936	659027	566074	746557	675174	738882	755000	794123	8605900
Поступления										
1.Выручка от продаж продукции, работ, услуг	1317234	1054387	859467	694131	900441	764124	732995	745947	782093	9852761
в т.ч.- от продаж продукции	1308562	1045715	850795	681771	888081	751764	689740	702691	738838	9591359
- от прочей продажи	8672	8672	8672	12360	12360	12360	43255	43255	43255	261401
2. Привлеченные средства (кредиты, займы)	0	0	0	0	0	800035	0	0	206957	1006992
3. Собственные привлеченные(+), отвлеченные(-) средства	192633	-363622	119920	-734783	-734783	-734783	478415	478415	478415	-179323
4. Прочие операционные, внереализационные доходы	17043	17043	17043	23009	23009	23009	60899	60899	60899	435927

Итого средств в распоряжении предприятия	**1526909**	**707808**	**996429**	**-17644**	**188666**	**852384**	**1272309**	**1285261**	**1528364**	**11116356**
Платежи										
1.Материальные затраты	142477	165015	222301	327751	386502	333633	319822	320116	327792	3384424
2.Затраты на оплату труда	70925	88595	79099	85361	68329	82062	83029	82747	83303	953819
3.Отчисления на социальные нужды	20287	28263	25349	26958	24655	27376	24239	22548	22617	291868
4.Прочие расходы	52100	85221	71810	62988	63971	69680	67447	64371	64555	789951
в т.ч. - налог за пользование недрами	30264	46284	35847	32085	24500	34482	25091	23006	23673	348370
- транспортный налог	106		240			229			326	1141
- налог на землю	2930	2930	2930	2925	2926	2926	2900	2900	2900	35058
5.Внепроизводственные расходы	14971	10416	7747	6635	10998	9199	6681	6993	7676	112841
Всего расходы на производство и реализац. продукции	**300759**	**377510**	**406306**	**509693**	**554455**	**521950**	**501218**	**496776**	**505943**	**5532903**
Налоговые платежи	**342850**	**324004**	**234755**	**159205**	**149454**	**187601**	**132516**	**140604**	**146279**	**2199218**
в т.ч. - НДС	158812	194124	155392	126735	100002	129725	99167	105601	107467	1476417
- налог на прибыль	184362	130204	79687	28442	45423	53848	32123	33777	37586	700263

иные аналогичные платежи	-324	-324	-324	4028	4029	4029	1226	1226	1226	22538
Прочие операционные, внереализационные расходы	**25081**	**25081**	**25079**	**44033**	**47374**	**48893**	**55463**	**64302**	**55463**	**584450**
в т.ч. - налог на имущество				5498,628	8840			8838		32053
- налог на содерж. муниципальн. милиции				0	0			0		0
- на содержание образовательных учреждений					0			0		0
- на уборку территории города	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Гашение заемных и иных аналогич. платежей	**0**	**12887**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**-1860**	**0**	**535664**
в т.ч. - сбербанк	0	0	0	0	0	0	0	0	0	511750
- Банк	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- сибакадембанк	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- банк Москвы	0	12887	0	0	0	0	0	-1860	0	23914
- кредит	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Гашение реструктур. задолженн. по нало-	**75**	**75**	**1244**	**75**	**75**	**164**	**75**	**252**	**75**	**2423**

гам										
Финансирование капитальных вложений	**37760**	**47200**	**44698**	**84960**	**84960**	**86408**	**369001**	**369001**	**358381**	**1929495**
Прочие краткосрочные обязательства	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**949919**	**949919**
Резерв предстоящих платежей									**55911**	**55911**
Гашение кредиторской задолженности	**92408**	**-366075**	**-290531**	**-579610**	**-426652**	**1043793**	**295590**	**297739**	**-442052**	**-797180**
Итого платежей	**798932**	**420682**	**421551**	**218356**	**409666**	**1888809**	**1353862**	**1366814**	**1629918**	**10992803**
Свободные средства	**727977**	**1015103**	**1589981**	**1353981**	**1132981**	**96556**	**306661**	**225108**	**123554**	**123554**

Таблица 2

Проект бюджета предприятия на 2005г.

Тыс. руб.

Утверден
Советом директоров
2004г.

Показатели	2003г.	2004г.		2005г.	2004г. к 2003г.		2005г. к 2004г.		2005г факт к плану	
	факт	факт	план	ожидаем	(+), (-)	в %	(+), (-)	в %	(+), (-)	в %
Производство продукции тн.	**8600406**	**9720591**		**8605900**	**1120185**	**113,0**	**-1114691**	**88,5**	**8605900**	**#ДЕЛ/0!**
Продукция на собственные нужды тн.	33910	37970		36900	4060	112,0	-1070	97,2	36900	#ДЕЛ/0!
Товарная продукция тн.	8566496	9682621		8569000	1116125	113,0	-1113621	88,5	8569000	#ДЕЛ/0!
Отгруженная продукция тн.	8524091	9676739		8353500	1152648	113,5	-1323239	86,3	8353500	#ДЕЛ/0!
Средняя цена отгруженной продукции руб.	442,86	786,80		973,04	343,94	177,7	186,24	123,7	973,04	#ДЕЛ/0!

Выручка от продажи продукции	3774980	7613650	8128271	3838670	201,7	514621	106,8	8128271	#ДЕЛ/0!
Прочая продажа работ, услуг	150843	75258	221526	-75585	49,9	146268	294,4	221526	#ДЕЛ/0!
Всего выручка от продаж	**3925823**	**7688908**	**8349797**	**3763085**	**195,9**	**660889**	**108,6**	**8349797**	**#ДЕЛ/0!**
Полная себестоимость производства продукции	2706527	3912022	5266780	1205495	144,5	1354758	134,6	5266780	#ДЕЛ/0!
в т.ч. материальные затраты	804917	1606786	2868156	801869	199,6	1261370	178,5	2868156	#ДЕЛ/0!
оплата труда	624891	760346	967544	135455	121,7	207198	127,3	967544	#ДЕЛ/0!
отчисления на социальные нужды	235267	260105	291957	24838	110,6	31852	112,2	291957	#ДЕЛ/0!

Продолжение

амортизация	391597	387246	320528	-4352	98,9	-66718	82,8	320528	#ДЕЛ/0!
прочие затраты	493263	752544	722967	259281	152,6	-29577	96,1	722967	#ДЕЛ/0!
внепроизводственные расходы	156591	144995	95628	-11596	92,6	-49367	66,0	95628	#ДЕЛ/0!
Себестоимость производства 1 тн. продукции	**314,70**	**402,45**	**612,00**	**87,75**	**127,9**	**209,55**	**152,1**	**612,00**	**#ДЕЛ/0!**

Прочие затраты по отгрузке продукции	115648	48370	27634	-67278	41,8	-20736	57,1	27634	#ДЕЛ/0!
Себестоимость отгруженной продукции	**2665584**	**3815397**	**5198786**	**1149813**	**143,1**	**1383389**	**136,3**	**5198786**	**#ДЕЛ/0!**
Коммерческие расходы	156591	144995	95628	-11596	92,6	-49367	66,0	95628	#ДЕЛ/0!
Прибыль от продаж	**1103648**	**3728516**	**3055383**	**2624868**	**337,8**	**-673133**	**81,9**	**3055383**	**#ДЕЛ/0!**
Операционные доходы (+)	1836788	670816	324497	-1165972	36,5	-346319	48,4	324497	#ДЕЛ/0!
расходы (-)	1903584	668613	110726	-1234971	35,1	-557887	16,6	110726	#ДЕЛ/0!
Внереализационные доходы (+)	52447	40084	108212	-12363	76,4	68128	270,0	108212	#ДЕЛ/0!
расходы(-)	209604	217498	478885	7894	103,8	261387	220,2	478885	#ДЕЛ/0!
Общая прибыль	**879695**	**3553305**	**2898481**	**2673610**	**403,9**	**-654824**	**81,6**	**2898481**	**#ДЕЛ/0!**
Отложенные налоговые активы	**11101**	**167**	2838	-10934	1,5	2671	1699,4	2838	#ДЕЛ/0!
Отложенные налоговые обязательства	**17043**	**14519**	43672	-2524	85,2	29153	300,8	43672	#ДЕЛ/0!
Налог на прибыль и иные аналогичные платежы	**268988**	**931111**	**722801**	**662123**	**346,2**	**-208310**	**77,6**	**722801**	**#ДЕЛ/0!**

Прибыль в распоряжении предприятия	**604765**	**2607842**	**2134846**	**2003077**	**431,2**	**-472996**	**81,9**	**2134846**	**#ДЕЛ/0!**
Амортизационные отчисления	391597	387246	320528	-4352	98,9	-66718	82,8	320528	#ДЕЛ/0!
Привлеченные средства	330296	96000	1006992	-234296	29,1	910992	1049,0	1006992	#ДЕЛ/0!
Собственные привлечен.(+),отвлечен.(-) средства	-81214	-1069740	-138489	-988526	1317,2	931251	12,9	-138489	#ДЕЛ/0!
Средства в распоряжении предприятия	**1245445**	**2021348**	**3323877**	**775903**	**162,3**	**1302529**	**164,4**	**3323877**	**#ДЕЛ/0!**
Необходимые вложения	**869449**	**1469986**	**3230743**	**600537**	**169,1**	**1760757**	**219,8**	**3230743**	**#ДЕЛ/0!**
-капитальные вложения	414640	770973	1635165	356333	185,9	864192	212,1	1635165	#ДЕЛ/0!
-гашение заемных средств	458574	871408	535664	412834	190,0	-335744	61,5	535664	#ДЕЛ/0!
-гашение задолж.по реструктур.налоговых платежей	1963	1253	2423	-710	64	1170	193,4	2423	#ДЕЛ/0!
-обязательные пла-	19750	9038	957516	-10712	46	948478	10594,5	957516	#ДЕЛ/0!

тежи из прибыли									
- расходы будущих периодов							#ДЕЛ/0!	0	#ДЕЛ/0!
-гашение (+), при-рост (-) кредиторской задолженн.	-25478	-182686	99975	-157208	717,0	282661	-54,7	99975	#ДЕЛ/0!
Свободные средства	**375996**	**551362**	**93134**	**175366**	**146,6**	**-458228**	**16,9**	**93134**	**#ДЕЛ/0!**

Выводы

Таким образом, разработка и внедрение управленческого учета, на основе вероятностно-статистической модели прогнозирования сбалансированности производственно-финансовых результатов, позволяет менеджерам высшего звена и собственникам капитала достичь следующих конкурентных преимуществ:

- в режиме реального времени проводить ситуационный анализ текущего и ожидаемого состояния субъекта хозяйствования для контроля и непрерывной оценки эффективности принимаемых управленческих решений;

- обеспечить адаптацию и гибкость функционирования предприятия к постоянно изменяющимся рыночным условиям внешней и внутренней среды за счет оперативной оценки их текущего и прогнозируемого влияния на результаты финансово-хозяйственной деятельности;

- повысить конкурентоспособность, деловую репутацию и рыночную стоимость компании за счет оптимизации бизнес-процессов, соблюдение баланса интересов и ответственности государства, собственников, труда и капитала, обеспечивая полноту их информированности и удовлетворенности.

Литература

1. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. – 3-е изд., перераб. и доп.. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 208 с. – (Серия «Высшее образование»).

2. Robert S. Kaplan, David Norton, The Balaced Scorecard: “Translating Strategy into Action”, (Boston. MA: HBR Press, 1997, p.9.