

Технологии сбалансированного управления предприятием

Из практического опыта мы знаем, что каждое решение основано на прогнозе, т.е. на видение будущего, и что многие прогнозы, которые нам приходится делать в бизнесе, оказываются ошибочными. Однако это не означает, что решения следует принимать без предварительного прогноза. Предприятия обязаны строить те или иные прогнозы для определения направления будущих действий.

Принимать обоснованные и эффективные управленческие решения в быстро меняющейся бизнес-среде становится все сложнее. Опыт работы с угледобывающими предприятиями показывает, что успешное решение проблем зависит от двух составляющих: ситуационного анализа сложившегося положения дел и моделирования вариантов, сценариев развития бизнеса.

В данной статье автор предложил инструмент, как на основе сбалансированной системы показателей (ССП), реализовать сбалансированный подход к ведению бизнеса (1).

Критерием сбалансированности системы показателей является оптимально необходимый набор целевых показателей, интегрированных в процессе моделирования в единую информационную систему на основе балансоведения причинно-следственных связей, что позволяет обеспечить сопоставимость данных бухгалтерской и управленческой отчетности, максимально достигнуть стратегические цели предприятия.

Для большинства целей прогнозирования задача не сводится к достижению степени точности в пределах плюс-минус 1 или 2%. Специалист, принимающий решение, скорее хочет иметь своевременное четкое представление о возможных рисках в пределах 5-7%, что будет иметь неопределимое значение для собственников капитала. Точно сбывшийся прогноз – это большая удача.

Как и любой продукт, имеющий жизненный цикл, сбалансированная система показателей имеет свой цикл прогнозирования. В рассматриваемой системе прогнозы перестраиваются через месячные промежутки времени. Из-за кратности времени между прогнозами предшествующий прогноз используется в качестве отправной точки для следующего цикла.

Здесь действует простая концепция, которая состоит в том, что доходы порождают расходы и потом порождают производство продукции через воздействие на товарные запасы, вызывая движение денежной массы и наличности. Решения о расходах зависят не только от получения доходов, но также и от ожиданий поступления доходов в будущем. Доходы и расходы движутся следующим образом: доходы «пополняют» сумму наличности, имеющуюся в распоряжении предприятия, прежде чем она полностью используется в ре-

зультате расходов. Упрощенная схема движения денежной массы и денежных потоков представлена на рис.1.

Таким образом, деньги идут по кругу, а экономическая жизнь движется по неизменному пути. Один из законов экономики и прогнозирования заключается в том, что все люди хотят иметь более высокий уровень жизни. Успех прогнозирования финансовых потоков зависит от надежной основы широких прогнозов. Эта основа дает ощущение перспективы, определяет ограничения и ограниченные факторы, а также благоприятные возможности.

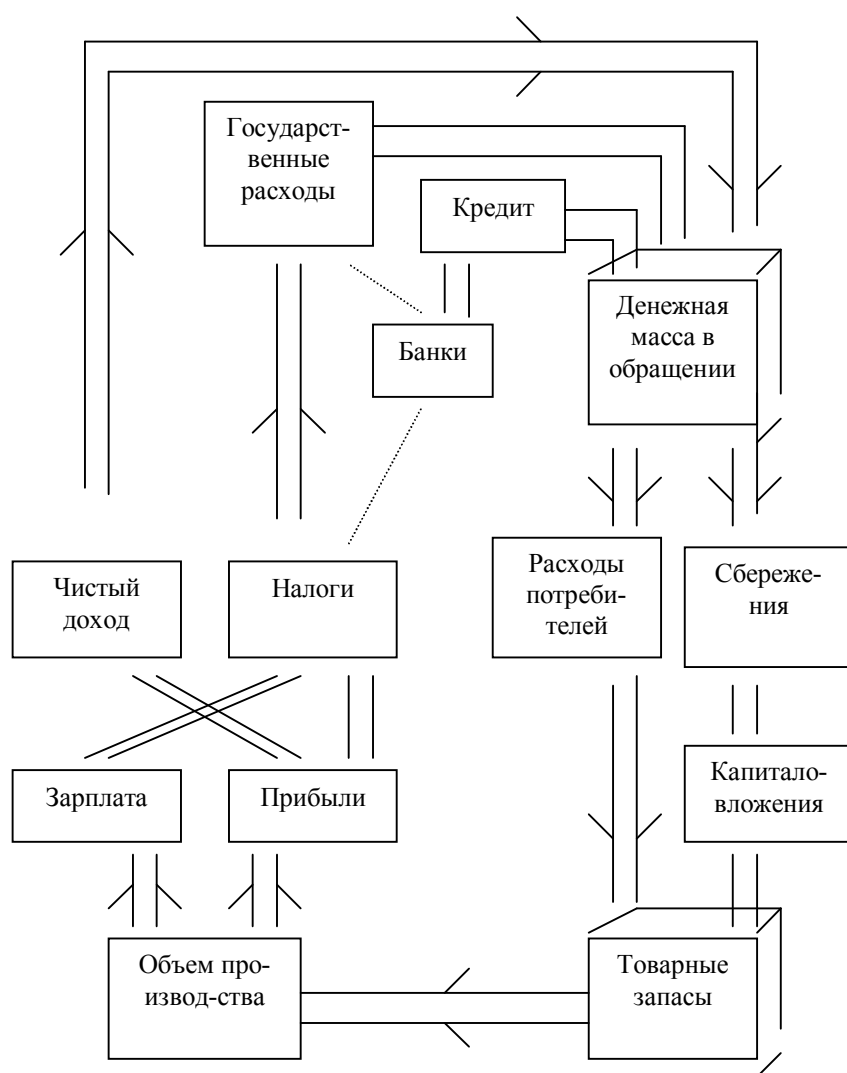


Рис.1 Предприятие и экономика

Цель прогноза финансовых потоков состоит в построении последовательного ряда оценок, имеющих практическую пользу. Поскольку каждое решение о расходах вытекает из учета ожидаемых доходов и имеющихся наличных средств, вся работа по прогнозированию их движения ведется на основе оценки предполагаемой прибыли, выраженной в текущих ценах.

В предлагаемой модели технология реализации сбалансированного подхода к ведению бизнеса производится следующими методами (табл.1).

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

$$B = O \cdot C \quad (1)$$

где: B – выручка от продаж;

O – объем отгруженной продукции в натуральных единицах;

C – цена отгруженной продукции.

Расчет прогнозируемых показателей себестоимости выпуска продукции по элементам затрат формируются по системе «директ-костинг» и может быть представлен в виде следующих выражений (2):

материальные затраты для первого и второго месяца прогнозируемого квартала рассчитываются следующим образом:

$$Z_M = (Z_C + Z_{V/T} \cdot O) \cdot K_I \cdot K_P \quad (2)$$

для последнего месяца прогнозируемого квартала:

$$Z_M = (Z_C + Z_{V/T} \cdot O) \cdot K_O \cdot K_I \cdot K_P \quad (3)$$

Где Z_M – сумма материальных затрат;

Z_C – сумма постоянных материальных затрат;

$Z_{V/T}$ – сумма переменных материальных затрат на единицу продукции;

O – объем продукции в натуральных единицах измерения;

K_I – коэффициент увеличения (уменьшения) уровня инфляции относительно базового периода;

K_O – коэффициент реагирования затрат в зависимости от фактора срока отчетности;

K_P – коэффициент роста (снижения) материальных затрат.

Себестоимость отгруженной продукции представляет собой сумму себестоимости и прочих затрат по выпуску и отгрузке продукции

$$Z_{O.П} = Z_D + Z_{ПР.} \quad (4)$$

где: $Z_{O.П}$ – затраты отгруженной продукции;

Z_D – затраты на добычу;

$Z_{ПР.}$ – прочие затраты.

Коммерческие расходы интегрируются автоматически из таблицы себестоимости выпуска продукции как внепроизводственные расходы.

$$Z_K = Z_B \quad (5)$$

где: Z_K – затраты коммерческие;

Z_B – внепроизводственные затраты.

Отсюда, прогноз прибыли от продаж определится по формуле:

$$\Pi_{П} = B - Z_{O.П} - Z_K \quad (6)$$

Операционные и внереализационные доходы и расходы формируются непосредственно исполнителем с учетом фактических данных предыдущего отчетного периода, ожидаемых изменений, имитационного моделирования и собственной интуиции.

В настоящей модели прогноз общей прибыли определится по формуле:

$$\Pi_o = \Pi_{\Pi} + D_{оп} - P_{оп} + D_{в} - P_{в} \quad (7)$$

где: Π_o - прибыль общая;

Π_{Π} - прибыль от продаж;

$D_{оп}$ - доходы операционные;

$P_{оп}$ - расходы операционные;

$D_{в}$ - доходы внереализационные;

$P_{в}$ - расходы внереализационные

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

Произведя необходимые предварительные расчеты (1-7), в модели формируется чистая прибыль предприятия, которая определяется по формуле:

$$\Pi_{ч} = \Pi_o - Н \quad (8)$$

где: $\Pi_{ч}$ - чистая прибыль предприятия;

Π_o - общая прибыль;

$Н$ - налог на прибыль и иные аналогичные платежи.

На данном этапе управленческой модели сформирован один из основных показателей эффективности стратегических целей и задач предприятия – ожидаемая чистая прибыль предприятия.

Кроме чистой прибыли средствами в распоряжении предприятия могут быть: амортизация, привлеченные средства (займы, кредиты) и собственные привлеченные, отвлеченные средства

При формировании бюджета движения денежных средств, предприятиями не учитываются «собственные привлеченные, отвлеченные средства» (авт.), оказывающие значительное влияние на сбалансированность показателей. Разработанная автором исследования управленческая модель сбалансированности финансовых и нефинансовых показателей позволила устранить данную проблему.

Под «собственными привлеченными, отвлеченными средствами» следует понимать изменение в денежном выражении (прирост или снижение) по активу статей баланса оборотного капитала на начало и на конец прогнозируемого периода. Если остатки средств по определенной статье на конец прогнозируемого периода больше, чем на начало, значит, предприятие отвлечет денежные средства из оборота (в материальные запасы, готовую продукцию на складах предприятия, невозмещенный налог на добавленную стоимость, дебиторскую задолженность, краткосрочные или долгосрочные финансовые вложения, авансы выданные и т.д.). Тем самым предприятию потребуются дополнительные средства на обеспечение производства и капитальные вложения. И наоборот, при снижении остатков, предприятие будет иметь дополнительные средства, выраженные как собственные привлеченные средства.

Изменение в денежном выражении (прирост или снижение) по активу статей баланса оборотного капитала на начало и на конец прогнозируемого

периода формируются непосредственно исполнителем с учетом фактических данных предыдущего отчетного периода, ожидаемых изменений, имитационного моделирования, собственной интуиции и представлено в виде следующего выражения:

$$\Delta_c = C_k - C_n \quad (9)$$

где:

Δ_c – ожидаемое отклонение средств по соответствующему счету

C_k – ожидаемое сальдо на конец прогнозируемого периода;

C_n – сальдо на начало прогнозируемого периода;

Таким образом, с учетом выражений (8,9) в сбалансированной системе показателей прогнозируемые общие средства, которые будут находиться в распоряжении предприятия, могут быть сформулированы следующим образом

$$S_o = \Pi_{\text{ч}} + (\sum \pm \Delta_{\text{с.сч}}) \quad (10)$$

где: S_o - общие средства, которые будут находиться в распоряжении предприятия в прогнозируемом периоде;

$\Pi_{\text{ч}}$ - чистая прибыль предприятия;

$\sum \pm \Delta_{\text{с.сч}}$ - ожидаемая сумма отклонений средств по соответствующим активным счетам.

Для обеспечения финансовой деятельности, развития производства и своевременного расчета по своим обязательствам, предприятие должно нести определенные расходы и вложения в пределах средств, находящихся в его распоряжении. К таким расходам можно отнести: капитальные вложения в развитие производства, гашение краткосрочных и долгосрочных заемных средств, оплата созданных резервов предстоящих платежей, расчеты с учредителями, гашение кредиторской задолженности по расчетам с поставщиками и подрядчиками, по расчетам с бюджетами всех уровней, по оплате труда, авансам полученным и прочим кредиторам.

Изменение в денежном выражении (прирост или снижение) по пассиву статей баланса долгосрочных и краткосрочных обязательств на начало и на конец прогнозируемого периода формируется непосредственно исполнителем аналогично активным статьям баланса оборотного капитала и представлено в виде выражения (9).

Тогда, с учетом выражения (9) прогнозируемые общие вложения могут быть выражены следующим образом:

$$T = \sum \Pi \Delta_{\text{с.сч.}} + M - R_{\text{пл.}} \quad (11)$$

где: T - прогнозируемые общие вложения;

$\sum \Pi \Delta_{\text{с.сч.}}$ - ожидаемая сумма отклонений средств по соответствующим пассивным счетам;

M – ожидаемая сумма гашения кредиторской задолженности;

$R_{\text{пл.}}$ - ожидаемая сумма оплаты резерва предстоящих расходов и платежей.

В сбалансированной системе показателей (ССП), баланс сальдо всех активных счетов и сальдо всех пассивных 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.

Если, используя основу балансоведения причинно-следственных связей, в выражении (11) ожидаемую сумму гашения кредиторской задолженности (М) представить в виде

$$M = S_o - \sum \Pi \Delta_{\text{с.сч.}} + R_{\text{пл.}} \quad (12),$$

где, показатели соответствуют ранее принятым, тогда выражение (11) примет следующий вид:

$$T = \sum \Pi \Delta_{\text{с.сч.}} + S_o - \sum \Pi \Delta_{\text{с.сч.}} + R_{\text{пл.}} - R_{\text{пл.}} \quad (13)$$

При взаимном сокращении соответствующих значений выражение (13) будет выглядеть следующим образом:

$$T = S_o \quad (14),$$

то есть, общие средства, которые будут находиться в распоряжении предприятия в прогнозируемом периоде, равны ожидаемым общим вложениям. Значит, управленческая модель приняла вид сбалансированной системы показателей. При этом одним из основных экономических параметров, определяемых управленческой моделью, является наличие свободного остатка средств или его недостаток в прогнозируемом периоде. При наличии второго варианта высший менеджмент или собственники капитала должны скорректировать принятые ранее стратегические цели и задачи с целью принятия бездефицитного варианта путем привлечения заемного капитала или сокращения вложений.

Регулирующим счетом в сбалансированной системе показателей, как отмечено выше, выступает балансовый счет «поставщики и подрядчики», входящий в общую кредиторскую задолженность и определяется в модели следующим образом. Если ожидаемую сумму гашения кредиторской задолженности (М) определенную выражением (12) представить в другом виде

$$M = \Delta_{\text{п.п.}} + \Delta_{\text{п.к.}} \quad (15)$$

то выражение (15) примет вид

$$\Delta_{\text{п.п.}} = M - \Delta_{\text{п.к.}} \quad (16)$$

где: $\Delta_{\text{п.п.}}$ - ожидаемая сумма гашения (прироста) кредиторской задолженности по балансовому счету «поставщики и подрядчики»

$\Delta_{п.к.}$ - ожидаемая сумма гашения (прироста) прочей кредиторской задолженности (задолженность перед персоналом организации, задолженность по налогам и сборам, по авансам полученным и др.)

Сама по себе сбалансированная система показателей еще не в полной мере отражает видение будущего, не имеет тех оценочных показателей, по которым с определенной степенью уверенности можно было бы выразить мнение о правильности принятых управленческих решений.

Для этого необходимо сбалансированные оценочные показатели привести в определенную последовательную систему, удобную для проведения анализа их поведения в прогнозируемом периоде. Такой системой может быть прогнозный баланс предприятия.

Для формирования прогнозного баланса предприятия следует разработать матрицу перспективного баланса (табл.2).

Рассмотрим последовательность ее формирования. Сальдо на первое число каждого месяца по основным средствам рассчитывается автоматически по формуле:

$$A = B + (C - D - E)$$

где:

A – сальдо на конец прогнозируемого периода;

B - сальдо на начало прогнозируемого периода;

C – ввод незавершенного производства;

D – выбытие основных средств;

E – амортизация основных средств.

Сальдо на первое число каждого месяца по незавершенному строительству рассчитывается по формуле:

$$A = B + K_B - B_H$$

где: K_B - ожидаемые капитальные вложения;

B_H - ожидаемый ввод незавершенного строительства

По счету «Добавочный капитал» сальдо на первое число каждого месяца рассчитывается по формуле:

$$A = B + K_{ц.ф.} + K_c$$

где: $K_{ц.ф.}$ - добавочный капитал по целевому финансированию;

K_c - собственный добавочный капитал

По счету «Займы и кредиты» сальдо на первое число каждого месяца рассчитывается по формуле:

$$A = B + (Z_{п.} - Z_{оп.})$$

где: $Z_{п.}$ - займы и кредиты привлеченные;

$Z_{оп.}$ - займы и кредиты оплеченные

По счету «Доходы будущих периодов» сальдо на первое число каждого месяца рассчитывается по формуле:

$$A = B + (\Phi_B + B_B - OC_{A.})$$

где: Φ_B - финансирование из государственного бюджета;

V_B - ввод объектов оплаченных из бюджета;

OC_A - амортизация основных средств оплаченных из бюджета

По остальным счетам матрицы сальдо формируется по формуле:

$$A = B - (\pm I)$$

где:

$\pm I$ – движение средств по соответствующему счету прогнозируемого периода.

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.

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.

Подсистема оценки и анализа в режиме реального времени проводит ситуационный финансовый анализ текущего и ожидаемого состояния субъекта хозяйствования для контроля и непрерывной оценки эффективности принимаемых управленческих решений.

Таблица 1

Сбалансированная система оценочных показателей

Руб.

	январь	февраль	март	1 квартал	1 полуго- дие	9 месяцев	год
Производственная се- бестоимость	332624776	342362423	392407744	1067394943	2514335678	3781402326	5171151888
Внепроизводственные расходы	12687101	8826965	6564981	28079046	50817923	77533940	95628027
Себестоимость 1тн. продукции	382,49	496,08	605,40	482,64	602,49	610,79	612,00
Прочие затраты по от- грузке продукции	1468000	1468000	1468000	4404000	-75691400	-6326398	27634001
Себестоимость отгру- женной продукции	334092776	343830423	393875744	1071798943	2438644278	3775075928	5198785889
Выручка от продаж про- дукции	1108950851	886199076	721012708	2716162635	4683633828	6322110563	8128270657
Прочая выручка	7348733	7348834	7348833	22046400	53469400	111555398	221526398
Всего выручка от про- даж	1116299584	893547910	728361541	2738209035	4737103228	6433665961	8349797055
Коммерческие расходы	12687101	8826965	6564981	28079046	50817923	77533940	95628027
Прибыль от продаж	769519708	540890522	327920816	1638331046	2247641028	2581056093	3055383139
Операционные доходы (+),	14280666	14280666	14280666	42841998	93885996	215414994	324496992
расходы(-)	9013333	9013333	9013334	27040000	42319000	67563001	110726001

Внереализационн. доходы (+)	2762000	2762000	2762000	8286000	26268000	34596001	108212001
расходы (-)	19013333	19013333	19013334	57040000	176599000	344998999	478884999
Общая прибыль	758535708	529906522	316936814	1605379044	2148877024	2418505088	2898481132
	январь	февраль	март	1 квартал	1 полугодие	9 месяцев	год
Платежи в бюджет:							
Пенсионный фонд	22857519	20407542	21852410	65117470	121589214	177485907	248281789
Пенсионный + соцстрах + регрес	33488922	29899422	32095727	95484071	178089481	260174528	356649573
Соцстрах	3100826	2768465	2987634	8856925	15730354	21756811	26126545
Медстрахование	2923636	2531168	2731551	8186355	14923126	20941241	25310975
Плата за воду	101000	101000	102000	304000	430000	734000	557000
Транспортный налог	0	0	240000	240000	469000	709000	1035000
Отложенные налоговые активы	2296333	2296333	2296334	6889000	4317001	2258000	2838000
Отложенные налогов. обяза-ства	3696666	3696667	3696667	11090000	35402000	41849000	43672000
НДС	194124498	155391645	126734908	476251051	816063064	1104537028	691146882
Налог на прибыль	184361854	130203790	79687375	394253019	521966358	596777066	700262962
Иные аналогичные платежи	-324000	-324000	-324000	-972000	11113598	18859928	22538038
Налог на приб.и иные аналог.пл.	184037854	129879790	79363375	393281019	533079956	615636994	722801000
Дополн.отчисл.в бюджет от приб.				0	0	0	0

Добыча полезных ископаемых	46283706	35847489	32084759	114215955	202653649	271426938	343329967
Налог на имущество	2946131	2946131	2947737	8839999	17715970	26554365	37213978
Земельный налог	2930000	2930000	2930000	8790000	17567000	26357000	35057992
Итого налогов и платежей	459305170	352803230	271974374	1084082775	1740221333	2266139283	2130861128
	январь	февраль	март	1 квартал	1 полугодие	9 месяцев	год
Чистая прибыль	573097521	398626399	236173106	1207897026	1584712069	1763277094	2134846132
Эмисс. доход от продаж. акций	0	0	0	0	30420000	30420000	30420000
Амортизация ОС	29877956	28779015	28653128	87310099	168406136	246005090	320527953
Привлеченные средства				0	800035000	800035000	1006992000
Долгосрочные финанс.вложения	-400000000	-400000000	-57786000	-137786000	-429599000	-528452999	-573247999
Свободн. ср-ва: расчетный счет	-	-					
	176609000	287132000	-53840000	-517581000	189744000	1086000	201086000
валютный счет	-6000	6000	-1000	-1000	-1000	-60001000	-60001000
касса			-82000	-82000	18000	18000	18000
прочие де-нежн.ср-ва			-				
			520955000	-520955000	265045000	222045000	286705000
кратко-сроч.финанс.влож.	-	-					
	166602000	166602000	336541000	3337000	-998345000	-798121001	-97080002
Снижение:- материальн.	-10000000	-11757500	-11757500	-33515000	-80954666	-106521665	-118500665

запасов								
-готовой про-								
дукции	-3000000	-3000000	-3042000	-9042000	-115773000	-108275001	-146031000	
-расходы бу-								
дущ.период	-801000	-801000	-801000	-2403000	-28821000	-45650001	-44883001	
- НДС	-1834666	-1834666	-1834667	-5503999	-15871999	-109811998	-134229997	
-дебиторской								
задолжн.	-46865000	-40000000	-40000000	-126865000	227115998	273468998	296877998	
-отлож. налог. (активы,								
обязат)	1400333	1400334	1400333	4201000	31084999	39591000	40834000	
-авансы выдан-	-	-	-					
ные	100000000	110000000	111774000	-321774000	-476235999	-630676332	-17465332	
-прочих деби-								
торов	10373666	10373666	10373667	31120999	-888296000	-111890000	103875000	
Средства в распо-		-	-					
ряж.пред-тия	69031810	221941753	188731933	-341641876	262683538	876546185	3230743087	
	январь	февраль	март	1 квартал	1 полуго-	9 месяцев	год	
Необходимые вложе-		-	-	-	дие			
ния	69031810	221941753	188731933	341641876	262683538	876546185	3230743087	
- капвложения по немат.актив.				0	0	0	0	
- капвложения по ОС и								
выполн.работам	32000000	40000000	37880000	109880000	327107000	706027000	1635165000	
- амортиз.ОС оплач.из								
бюджета	811333	811333	811333	2433999	6284997	8153997	7596997	

- гашение кредита	0	12887000	0	12887000	12887000	537523999	535663999
в т.ч.краткоср. заемные средства	0	0	0	0	0	511749999	511749999
векселя к уплате	0			0	0	0	0
долгоср. заемные средства	0	12887000	0	12887000	12887000	25774000	23914000
- прочие краткоср.обязательства				0	0	0	949919000
-гаш.реструк.задолж.по налогам	75000	75000	1244000	1394000	1708000	2021000	2423000
- расчеты с учредителями			-30420000	-30420000	0		
- резерв предстоящих платежей	4790000	4790000	4790000	14370000	27645000	41541000	0
- гашение кредитор. задолжен.	40935477	270925086	193457266	423446875	-57658459	335638811	99975091
в т.ч. поставщики и подрядчики	134004143	177856420	100388599	144240876	-93528790	355026944	-20277039
по оплате труда	-3280666	-3280666	-3280667	1385000	-7174999	-8199999	-9841999
внебюджетными фондами	-4924000	-4924000	-4924000	-14772000	-9089001	-4494201	-6968201
перед бюджетом	-79347000	-79347000	-79347000	238041000	10059999	3681000	102237999
авансы полученные	-565000	-565000	-565000	-1695000	-5777000	-1387001	-236002
прочие кредиторы	-4952000	-4952000	-4952000	-14856000	39291333	28763334	33418333
Свободные средства(+), дефицит(-)	40935	-270925	-193457	-423447	-57658	-335639	99975

Таблица 2

Матрица перспективного баланса

Тыс. руб.

Актив	стр.	01.01.05	01.02.	01.03.	01.04.	01.05.	01.12.	01.01.06
1. Внеоборотные активы								
Нематериальные активы (04,05)	110	0	0	0	0	0	0	0
патенты, лицензии, товарные								
знаки, иные права и активы	111	0	0	0	0	0	0	0
организационные расходы	112	0	0	0	0	0	0	0
деловая репутация организации	113	0	0	0	0	0	0	0
Основные средства (01,02,03)	120	1896992	1875105	1853802	1833240	1813172	2162174	2238624
земельные участки и объекты								
природопользования	121	0	0	0	0	0	0	0
здания, машины и оборудование	122	1896992	1875105	1853802	1833240	1813172	2162174	2238624
Незавершенное строительство								
(07,08,16,61)	130	780108	804117	836641	866429	930770	1551219	1753113
Доходные вложения в материаль-								
ные ценности (03)	135	0	0	0	0	0	0	0
имущество для передачи в лизинг	136	0	0	0	0	0	0	0
имущество, предоставляемое по								
договору проката	137	0	0	0	0	0	0	0
Долгосрочные финансовые вложе-								
ния (06,82)	140	1022053	1062053	1102053	1159839	1257110	1580369	1595301

инвестиции в дочерние общества	141	0	0	0	0	0	0	0
инвестиции в зависимые общества	142	0	0	0	0	0	0	0
инвестиции в другие организации	143	1022053	1062053	1102053	1159839	1257110	1580369	1595301
займы, предоставленные организациям на срок более 12 мес.	144	0	0	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые активы	145	11268	13564	15861	18157	17300	13913	14106
Прочие внеоборотные активы	150	0	0	0	0	0	0	0
Итого по разделу 1	190	3710420	3754838	3808356	3877665	4018351	5307674	5601143
11. Оборотные активы								
Запасы	210	431056	444857	460415	476016	536212	724148	740470
сырье, материалы и другие аналогичные ценности (10,12,16)	211	211255	221255	233013	244770	260584	325763	329756
животные на выращивании и откорме (11)	212	0	0	0	0	0	0	0
затраты в незавершенном производстве (20,21,23,29,30,36,44)	213	1	1	1	1	1	1	1
готовая продукция и товары для перепродажи (16,40,41)	214	26241	29241	32241	35283	70860	159687	172272
товары отгруженные (45)	215	0	0	0	0	0	0	0
расходы будущих периодов (31)	216	193558	194359	195160	195961	204767	238697	238441
прочие запасы и затраты	217	0	0	0	0	0	0	0
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценн.(19)	220	187192	189026	190861	192696	196152	313282	321422
Дебиторская задолженность (пла-	230	0	0	0	0	0	0	0

тежи более чем через 12 мес.)								
покупатели и заказчики								
(62,76,82)	231	0	0	0	0	0	0	0
векселя к получению (62)	232	0	0	0	0	0	0	0
задолженность дочерних и зави-								
симых обществ (78)	233	0	0	0	0	0	0	0
авансы выданные (61)	234	0	0	0	0	0	0	0
прочие дебиторы	235	0	0	0	0	0	0	0
Дебиторская задолженность (пла-								
тежи в течение 12 мес.)	240	1249535	1386026	1525652	1667053	1907019	1150375	866247
покупатели и заказчики								
(62,76,82)	241	836137	883002	923002	963002	845008	547062	539259
векселя к получению (62)	242	0	0	0	0	0	0	0
задолженность дочерних и зави-								
симых обществ (78)	243	0	0	0	0	0	0	0
задолженность участников по								
взносам в уставной капитал (75)	244	0	0	0	0	0	0	0
авансы выданные (61)	245	217943	317943	427943	539717	591205	439812	235409
прочие дебиторы								
(60,63,70,71,73,84,96)	246	195454	185081	174707	164333	470806	163501	91579
Краткосрочные финансовые вло-								
жения (56,58,82)	250	6338	172940	339542	3001	336895	337098	103418
займы, предоставленные органи-								
зациям на срок менее 12 мес.	251	0	0	0	0	0	0	0
собственные акции, выкупленные								
у акционеров	252	0	0	0	0	0	0	0

прочие краткосрочные финансовые вложения	253	6338	172940	339542	3001	336895	337098	103418
Денежные средства	260	551362	727977	1015103	1589981	1353981	225108	123554
касса (50)	261	91	91	91	173	173	73	73
расчетные счета (51)	262	250810	427419	714551	768391	518391	129724	49724
валютные счета (52)	263	461	467	461	462	462	60462	60462
прочие денежные средства (55,56,57)	264	300000	300000	300000	820955	834955	34849	13295
Прочие оборотные активы	270	0	0	0	0	0	0	0
Итого по разделу 11	290	2425482	2920826	3531573	3928746	4330258	2750011	2155111
БАЛАНС (сумма строк 190+290)	300	6135902	6675664	7339929	7806411	8348609	8057686	7756254
Пассив	стр.							
3. Капитал и резервы								
Уставный капитал (85)	410	1839	1839	1839	1839	1839	1920	1920
Добавочный капитал (87)	420	1622197	1622197	1622197	1622197	1622197	1652534	1649491
Резервный капитал (86)	430	161	161	161	161	161	161	161
резервы, образованные в соответствии с законодательством	431	0	0	0	0	0	0	0
резервы, образованные в соответствии с учредит. документам	432	161	161	161	161	161	161	161
Фонд социальной сферы (88)	440	0	0	0	0	0	0	0
Целевые финансирование и поступления (96)	450	0	0	0	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль про-	460	0	0	0	0	0	0	0

шлых лет (88)

Непокрытый убыток прошлых лет (88)

465	0	0	0	0	0	0	0
-----	---	---	---	---	---	---	---

Нераспределенная прибыль отчетного года (88)

470	3799690	4372788	4771414	5007587	5077891	5795461	4987660
-----	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

Непокрытый убыток отчетного года (88)

475	0	0	0	0	0	0	0
-----	---	---	---	---	---	---	---

Дооценка основных фондов

476	0	0	0	0	0	0	0
-----	---	---	---	---	---	---	---

Итого по разделу 3

490	5423888	5996985	6395612	6631785	6702089	7450077	6639233
------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

4. Долгосрочные

обязательства

Займы и кредиты (92,95)

510	90211	90211	77324	77324	77324	66297	66297
-----	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

511	0	0	0	0	0	0	0
-----	---	---	---	---	---	---	---

Отложенные налоговые обязательства

512	31562	35259	38955	42652	50756	74626	75234
-----	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Прочие долгосрочные обязательства

520	6237	6162	6087	4843	4768	3889	3814
-----	------	------	------	------	------	------	------

Итого по разделу 4

590	128010	131632	122366	124819	132848	144812	145345
------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

5. Краткосрочные

обязательства

Займы и кредиты (90,94)

610	0	0	0	0	0	288285	495242
-----	---	---	---	---	---	--------	--------

кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 мес.

611	0	0	0	0	0	288285	495242
-----	---	---	---	---	---	--------	--------

займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев

612	0	0	0	0	0	0	0
-----	---	---	---	---	---	---	---

Кредиторская задолженность

620	505310	464374	735299	928757	1389480	52477	405335
-----	--------	--------	--------	--------	---------	-------	--------

поставщики и подрядчики (60,76)	621	153741	19737	197594	297982	863731	-212461	174018
векселя к уплате (60)	622	0	0	0	0	0	0	0
задолженность перед дочерними и зависимыми обществами	623	0	0	0	0	0	0	0
задолженность перед персоналом организации (70)	624	43753	47034	50314	53595	49853	51611	51953
задолженность перед госу- дарственн. внебюджетными фондами (69)	625	10510	15434	20358	25282	23388	16654	17478
задолженность перед бюджетом (68)	626	156445	235792	315139	394486	311786	87060	54207
авансы полученные (64)	627	0	565	1130	1695	3056	620	236
прочие кредиторы (63,65,67,71,76)	628	140861	145813	150765	155717	137667	108994	107442
Задолженность участникам (учре- дителям) по выплате доход(75)	630	0	0	0	30420	30420	0	0
Доходы будущих периодов (83)	640	78695	77883	77072	76261	74977	70912	71098
Резервы предстоящих расходов (89)	650	0	4790	9580	14370	18795	51121	0
Прочие краткосрочные обязатель- ства	660	0	0	0	0	0	0	0
Итого по разделу 5	690	584005	547048	821951	1049807	1513672	462795	971674
БАЛАНС (сумма строк 490+590+690)	700	6135902	6675665	7339930	7806411	8348609	8057684	7756252

Выводы

Учитывая неоднозначность и дискуссионность самого предмета управленческого учета и сбалансированной системы показателей, многообразие точек зрения в публикациях на эту тему, автор отошел от абсолютной строгости и однозначности, формулирует и обосновывает свою позицию в отношении этих вопросов.

По убеждению автора отказ от однозначного изложения материала поможет читателям сориентироваться в многообразии мнений по вопросам управленческого учета и ССП, сформировать свое собственное профессиональное суждение и в конечном итоге адекватно применять инструменты управленческого учета на практике.

Предложенный подход к разработке и внедрению стратегического управления предприятием, на основе вероятностно-статистической модели прогнозирования сбалансированности производственно-финансовых результатов, может быть полезен менеджерам высшего звена и собственникам капитала предприятий любых форм собственности в достижении их конкурентных преимуществ.

Литература

1. Каплан Р, Нортон Д. Сбалансированная система показателей. М.: Олимп-бизнес, 2003.
2. 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»).