

Информационно-аналитическое обеспечение научного исследования

Д.э.н., профессор Мельник М.В.

Структура общей характеристики исследования

- Актуальность
- Цель и задачи
- Область исследования
- Степень разработанности проблемы
- Объект исследования
- Предмет исследования
- Информационная база исследования
- Научная новизна
- Апробация и внедрение
- Публикации

Актуальность исследования

- ✓ Кому нужно Ваше исследование?
- ✓ Кто будет использовать результаты исследования?
- ✓ Как давно ведутся исследования в этой области?
- ✓ Какие наиболее яркие достижения в этой области? Когда?
- ✓ Что Вы хотите сделать?
- ✓ В чем будет выражен результат Вашего исследования – форма их представления.

Цель исследования

**Цель
общая**

**Подцели –
достижение
конкретных
результатов**

Частные задачи:

- анализ
- методы
доказательств
- апробация

Область исследования – Паспорт специальностей ВАК Российской Федерации (экономические науки, юридические науки, гуманитарные науки)

Объект – экономические отношения между кем и на каком уровне

Предмет – регуляторы экономических отношений

Информационная база – на каких объектах собирается информация

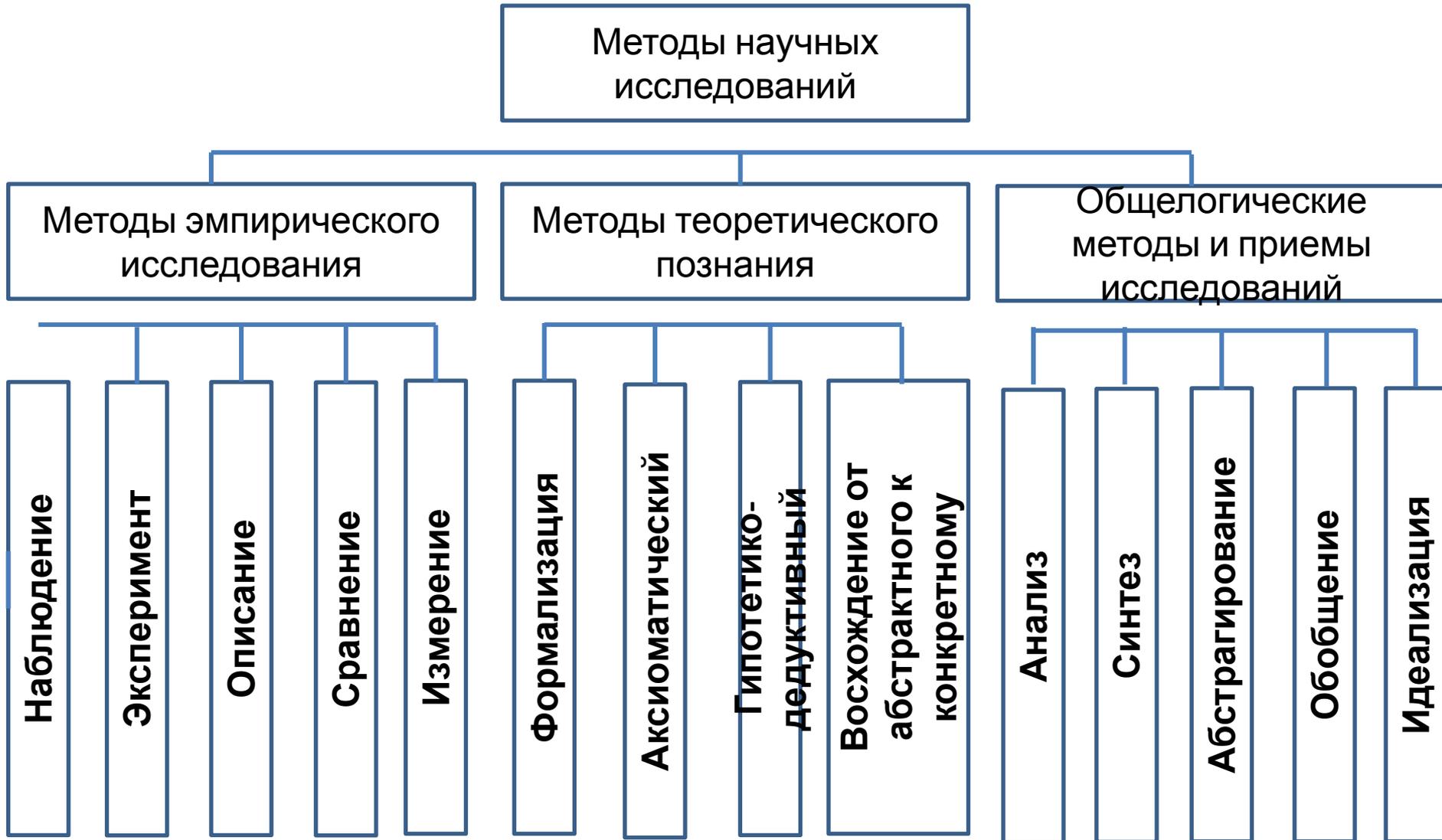
Степень разработанности вопроса – теоретическая база исследования

- ✓ Фундаментальные научные исследования (диссертационные работы и научные отчеты базовых научных организаций);
- ✓ Монографии и сборники материалов научных конференций;
- ✓ Методические разработки;
- ✓ Периодическая печать – профессиональные журналы.

Информационная база

- ❑ Статистические сборники;
- ❑ Данные периодической печати – результаты экспертиз, рейтингов, обзоров, отчетов специализированных организаций;
- ❑ Данные, полученные автором при обследовании организаций;
- ❑ Данные социологических исследований;
- ❑ Сопоставление позиций разных научных исследований;
- ❑ Сопоставление лучших практик российских и зарубежных организаций

Методы научных исследований



Научная новизна

**Общая
форму
-
лировка**

**Составляющие
научной
новизны

(по
подцелям
и
задачам)**

**Практические
рекомендации:**

- методики**
- модели**
- регламенты**
- стандарты**
- рекомендации**

Апробация

- внедрение в
определенной
организации**
- использование для
общеметодических
разработок**
- использование для
подготовки
нормативно-
законодательных
актов**

Основные этапы научного исследования

Постановка проблемы



```
graph TD; A[Постановка проблемы] --> B[Ознакомление с источниками информации]; B --> C[Сбор собственного материала]; C --> D[Методы обработки информации]; D --> E[Анализ и обобщение материала]; E --> F[Выводы];
```

The diagram illustrates the main stages of scientific research as a vertical sequence of six steps. Each step is contained within a light yellow rectangular box with rounded corners and a dark blue border. The boxes are arranged in a descending staircase pattern from top-left to bottom-right. White arrows point downwards from the bottom-right corner of one box to the top-left corner of the next box, indicating the flow of the process.

Ознакомление с источниками информации

Сбор собственного материала

Методы обработки информации

Анализ и обобщение материала

Выводы

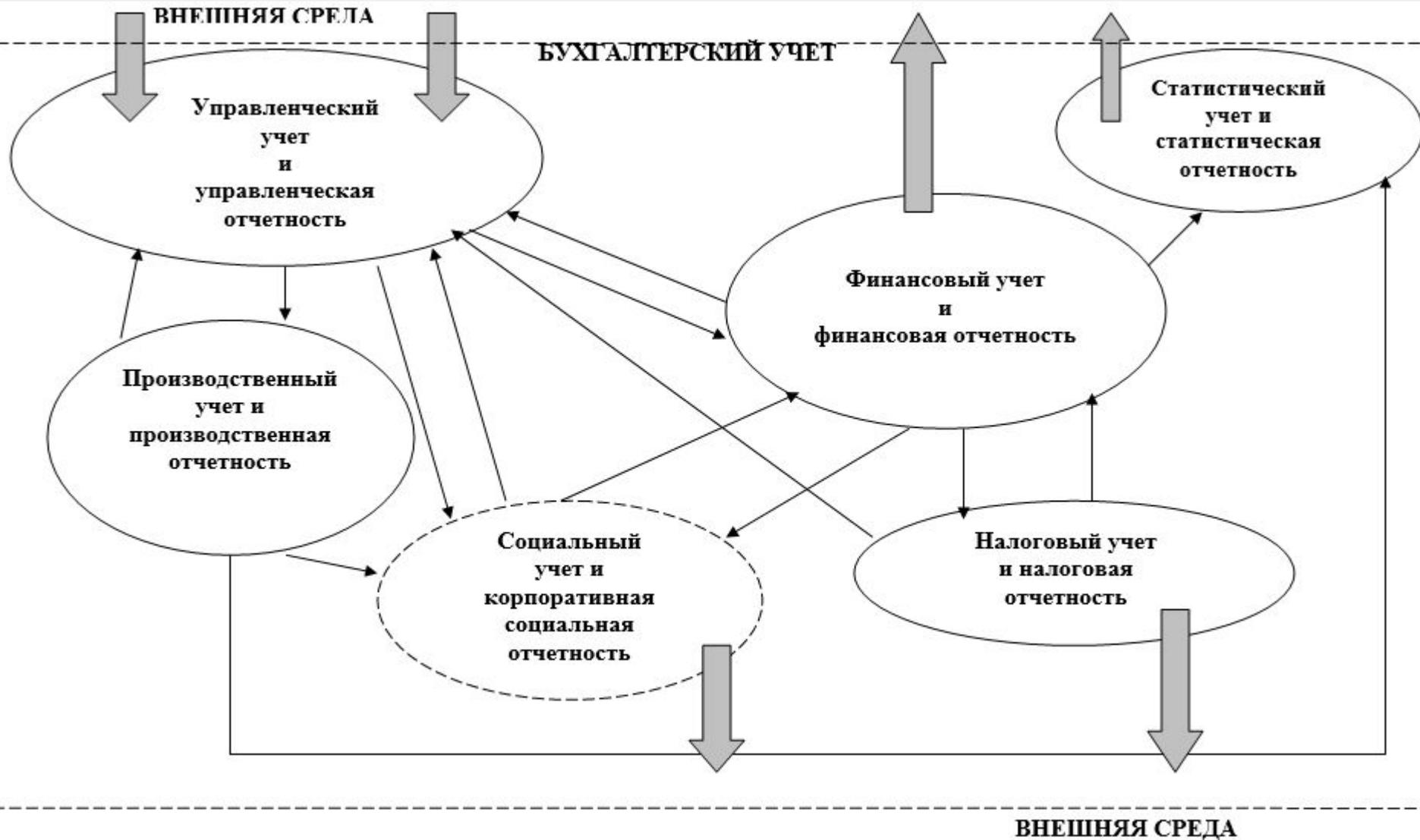
Карта соответствия

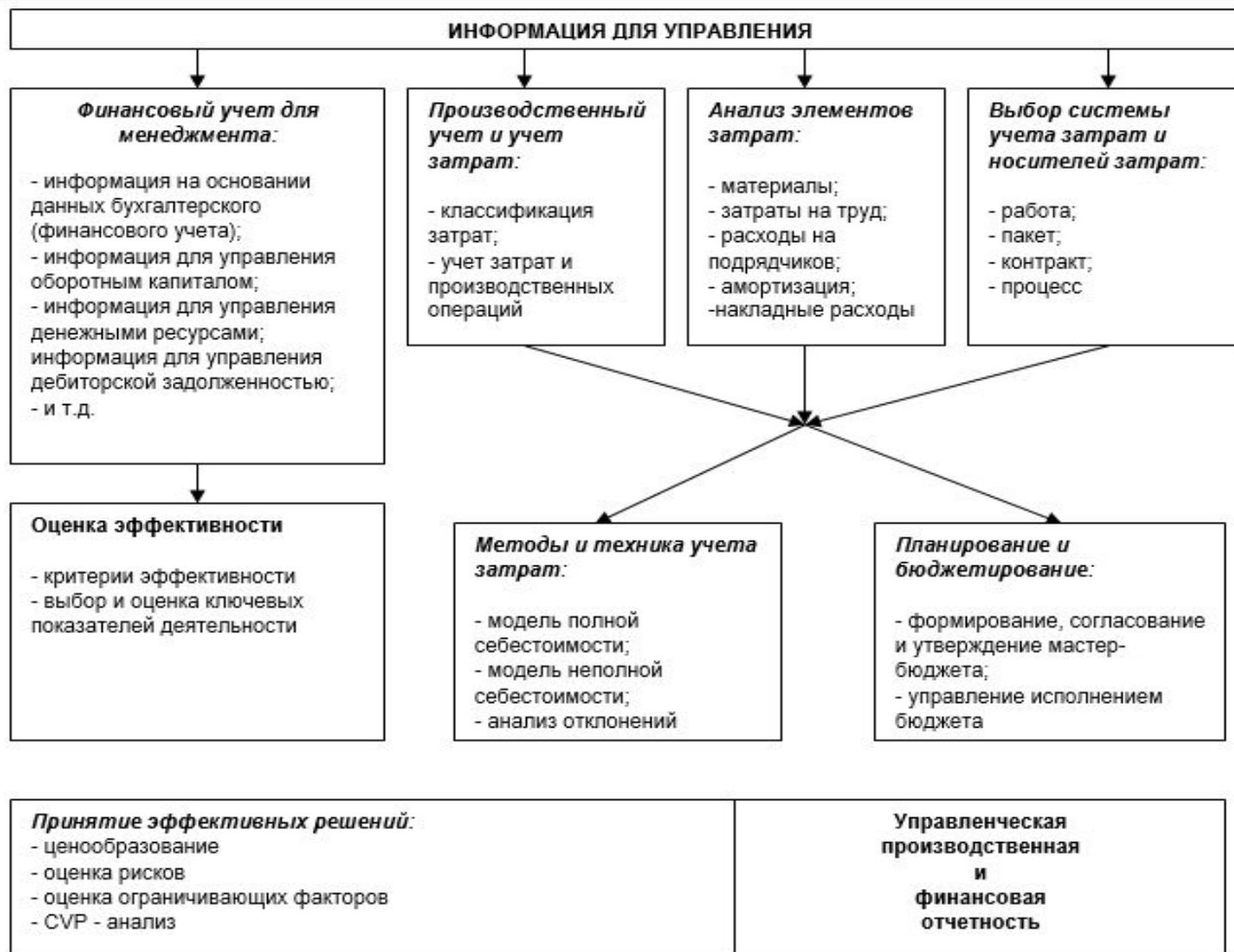
<i>Цели</i>	<i>Степень разработанности проблемы</i>	<i>Научная новизна</i>
Общая цель	-	Общая формулировка научной новизны
Подцели: - первая - вторая - третья - ...	- первая - вторая - третья - ...	- первая - вторая - третья - ...
Частные задачи - - - ...	- - - ...	- - - ...

Материалы, собираемые и обобщенные автором по объектам исследования конкретных организаций:

- учетная информация;
- данные наблюдений;
- данные социологических обследований;
- Данные анкетирования и интервьюирования.

Подсистемы бухгалтерского учета

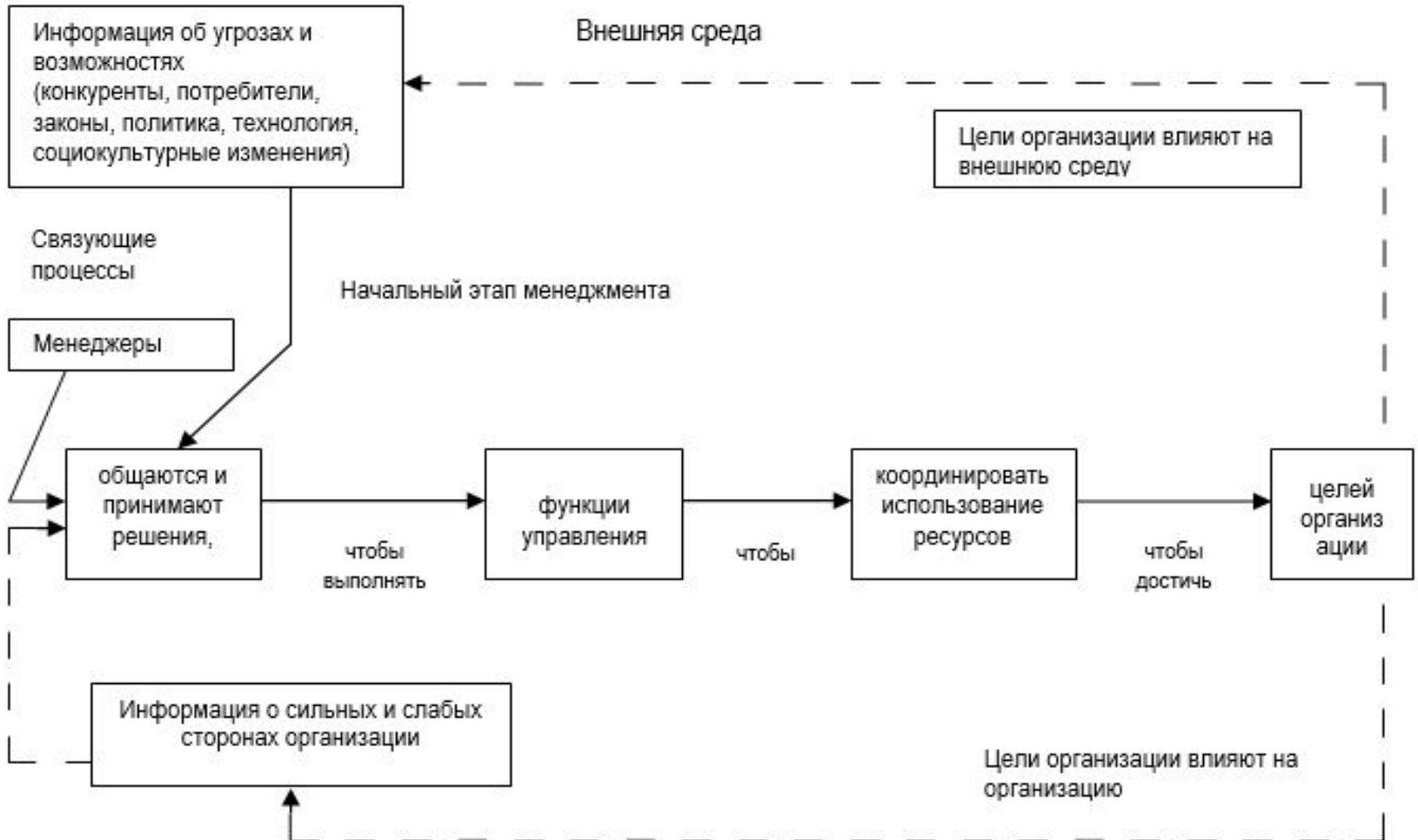




Управление деятельностью: планирование, совершенствование и

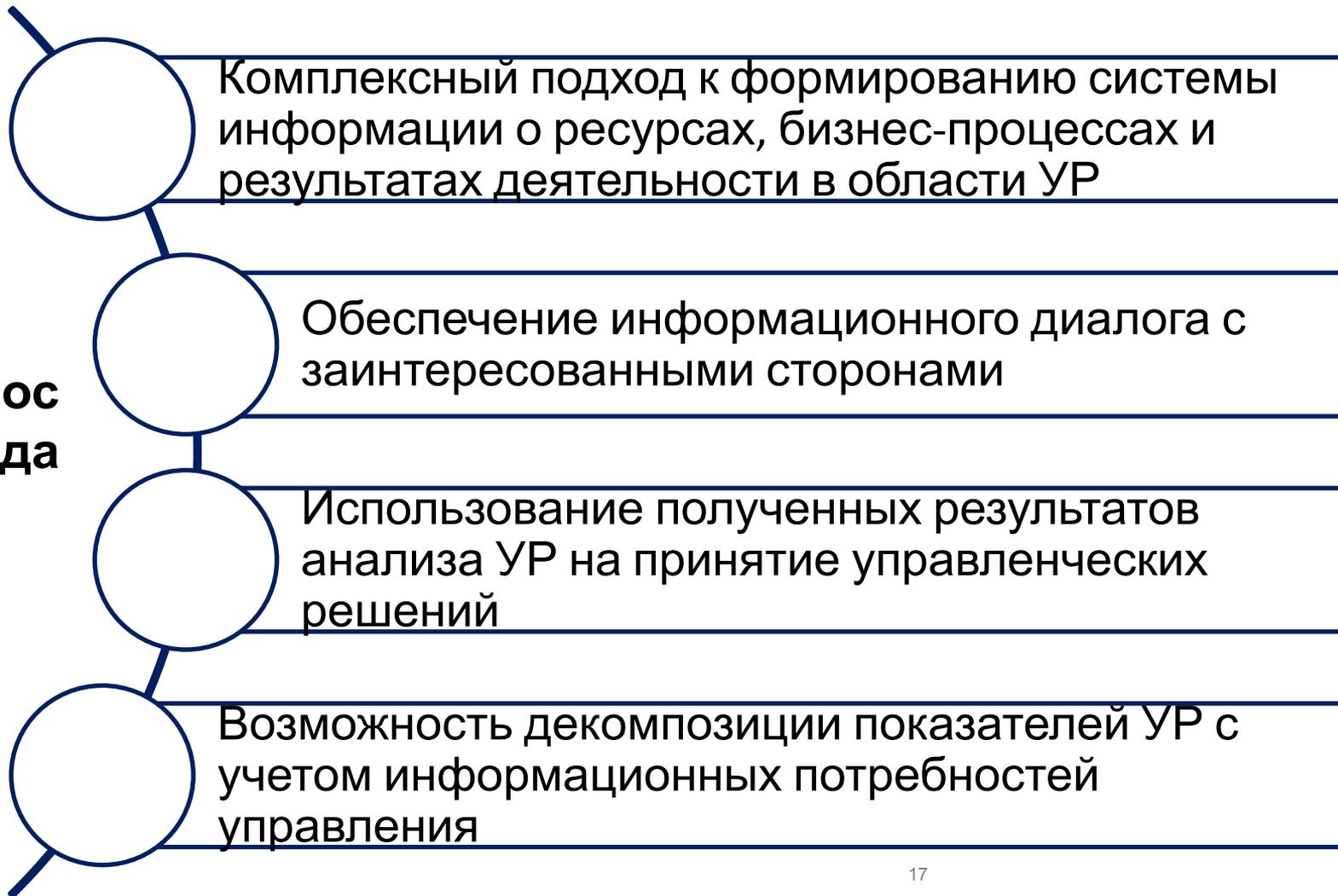


Сочетание процессного, системного и ситуационного подходов к управлению организацией



Принципиальная схема процедур формирования информационно-аналитического обеспечения стратегии устойчивого развития

Особенности подхода





Бухгалтерская (финансовая) отчетность (этапы развития)

Отчетность экономических субъектов



Современные концепции формирования комплексного публичного отчета организации

Концепция отчетности об устойчивом развитии организации

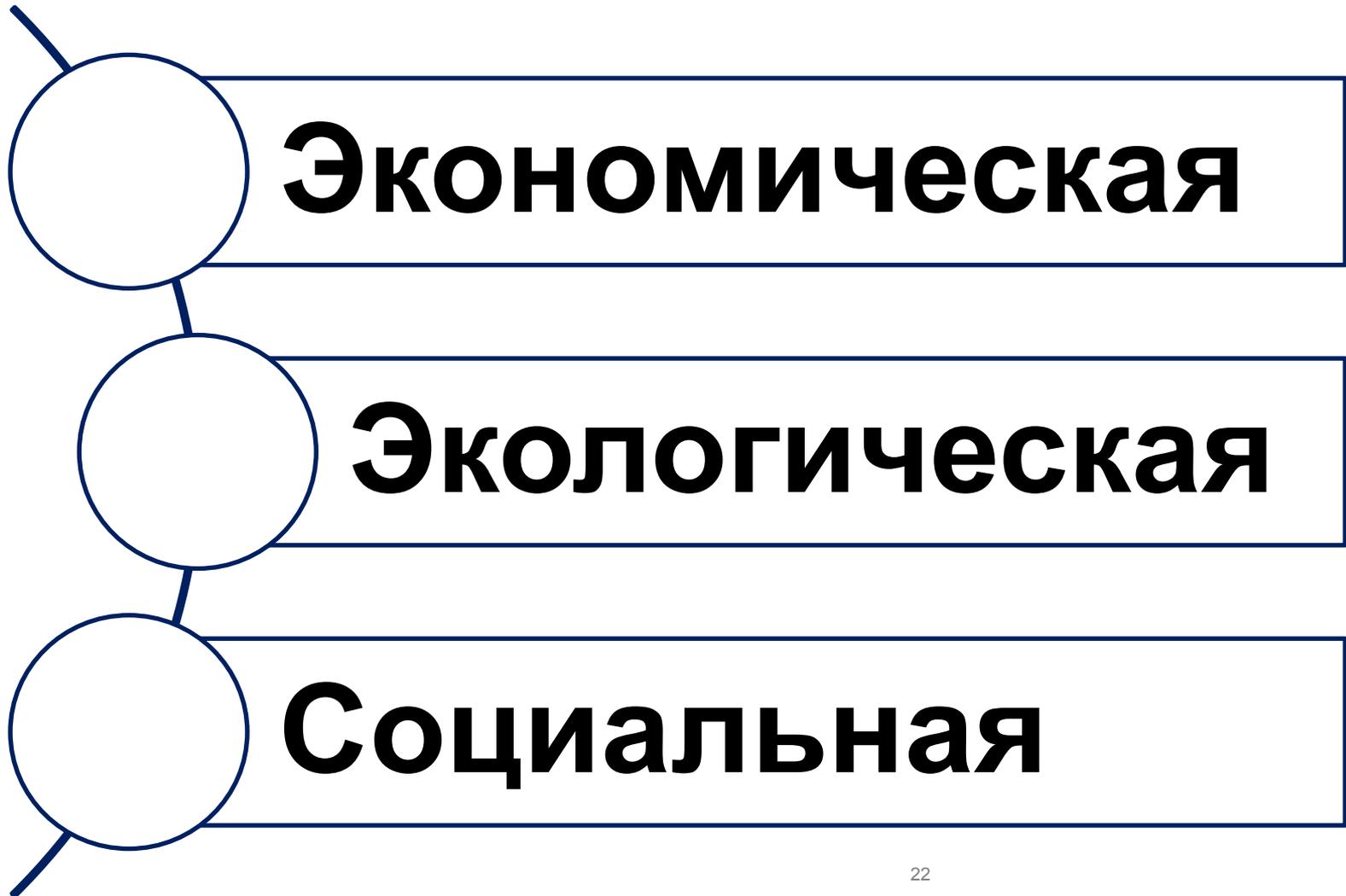
Концепция интегрированной отчетности организации

Концепция отчетности об интеллектуальном капитале

Международные регламенты в области отчетности по устойчивому развитию

1. **«Руководство по отчетности в области устойчивого развития (G4)»** – четвертая версия стандарта GRI – Global Reporting Initiative, принятая в мае 2013 г.
2. **Стандарт «Ответственность» (Account ability 1000. далее – АА 1000)**, разработанный британским институтом по социальной и этической отчетности
3. **«Руководство по социальной ответственности»** – международный стандарт ИСО 26000, опубликованный в конце 2010 г.
4. **«Эволюция подотчетности – отчетность в области устойчивости для бухгалтеров»** – стандарт по управленческому учету института управленческих бухгалтеров США

Три сферы отчетности об устойчивом развитии



Понятие интегрированной отчетности

Интегрированная отчетность



**Финансовая информация,
составленная в соответствии с МСФО**



**Нефинансовая информация в
области устойчивого развития,
подготовленная в соответствии с GRI**

Деятельность как триада капитала, транзакций и результатов

Капитал организации

Промышленный
(вещественный) капитал

Финансовый капитал

Интеллектуальный
(неосязаемый) капитал

Транзакции деятельности (бизнес-процессы)

Прошлые бизнес-
процессы (деятельность)

Текущие бизнес-
процессы (деятельность)

Будущие бизнес-
процессы (деятельность)

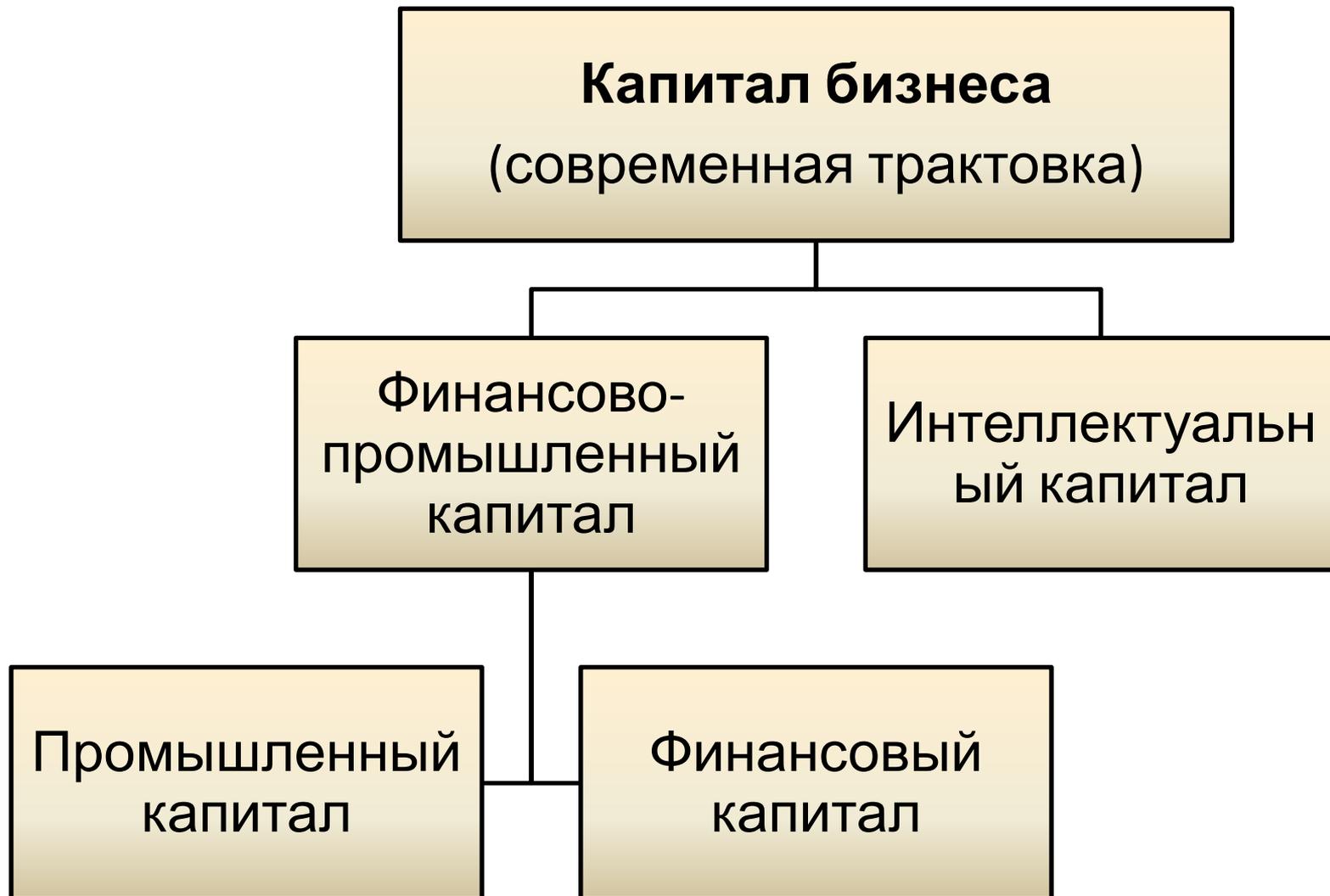
Прошлый (накопленный)
финансовый результат

Финансовый результат
отчетного периода

Будущий результат

Результат деятельности

Исторический аспект развития категории капитал



Предпосылки составления финансовой отчетности

Группа, предпосылка
<i>а) Предпосылки составления бухгалтерской отчетности в отношении групп однотипных хозяйственных операций, событий и иных фактов хозяйственной жизни:</i>
- возникновение - отраженные в учете хозяйственные операции, события и иные факты хозяйственной жизни фактически имели место и относятся к деятельности аудируемого лица;
- полнота - все хозяйственные операции, события и иные факты хозяйственной жизни, которые подлежат отражению в учете, отражены в нем;
- точность - суммы и прочие данные, относящиеся к отраженным в учете хозяйственным операциям, событиям и иным фактам хозяйственной деятельности, отражены надлежащим образом;
- отнесение к соответствующему периоду - хозяйственные операции, события и иные факты хозяйственной жизни отражены в соответствующем отчетном периоде;
- классификация - хозяйственные операции, события и иные факты хозяйственной жизни отражены на соответствующих счетах бухгалтерского учета;
<i>б) предпосылки составления бухгалтерской отчетности в отношении остатков по счетам бухгалтерского учета на конец отчетного периода:</i>
- существование — отраженные в учете активы, обязательства и капитал фактически существуют;
- права и обязательства – аудируемое лицо обладает правами или контролирует права на отраженные активы, а отраженные обязательства представляют собой именно обязательства аудируемого лица;
- полнота - все активы, обязательства и капитал, которые подлежат отражению в учете, отражены в нем;
- оценка и распределение - активы, обязательства и капитал включены в бухгалтерскую отчетность в соответствующих суммах, любые результирующие оценки и корректировки по распределению стоимости отражены правильно;
<i>в) предпосылки составления бухгалтерской отчетности в отношении представления и раскрытия информации:</i>
- возникновение, права и обязательства - отраженные в бухгалтерской отчетности хозяйственные операции, события и иные факты хозяйственной жизни фактически имели место и относятся к деятельности аудируемого лица;
- полнота - все хозяйственные операции, события и иные факты хозяйственной жизни, которые подлежат включению в бухгалтерскую отчетность, включены в нее;
- классификация и понятность - финансовая информация представлена и описана правильно, а раскрываемые в ней хозяйственные операции, события и иные факты хозяйственной жизни отражены в понятной форме;

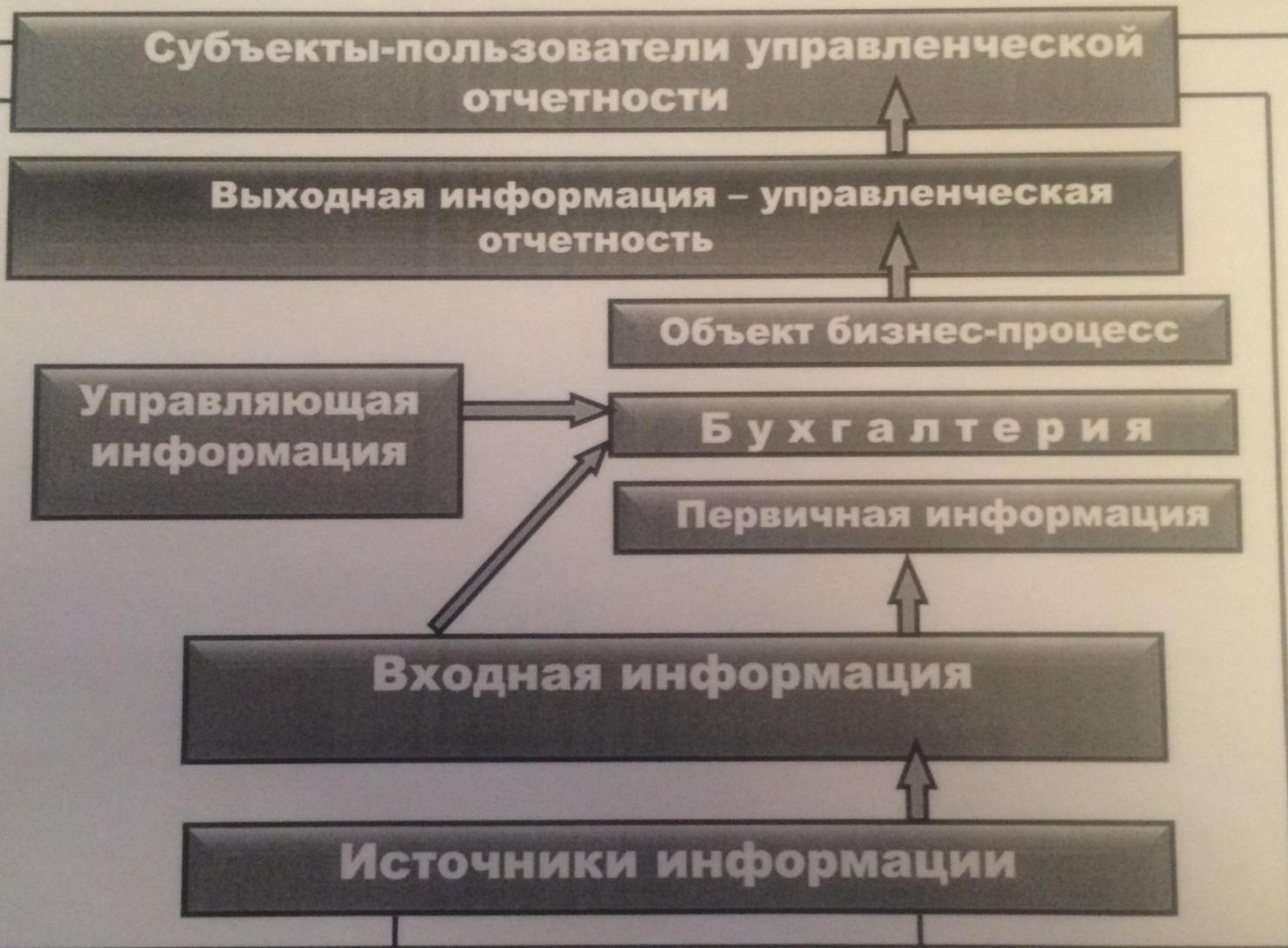
Результаты анализа полноты и качества раскрытия информации об УР в нефинансовых отчетах российских компаний

Элементы анализа отчетности	Удельный вес проанализированных отчетов		
	Высокое качество раскрытия	Среднее качество раскрытия	Низкое качество раскрытия
Обзор организационной структуры и бизнес- модель	23% - Представлено описание бизнес - модели: основные партнеры, ресурсы, процессы, маркетинг, позиционирование продукта, потребители, каналы продаж, затраты, выручка, результаты деятельности.	45% - Описание структуры группы, выделение операционных и географических сегментов	32% Отсутствие либо формальный подход к раскрытию информации
Среда, в которой компания осуществляет свою деятельность	21% - Детальный анализ макроэкономической ситуации, анализ рынка, влияние на стратегию компании	40% - Описание макроэкономических тенденций	38% Отсутствие либо формальный подход к раскрытию информации
Риски и возможности	26% - Детальное описание релевантных для компании рисков, описание системы управлениями рисками, количественный анализ влияния рисков на фин. рез. и фин. положение)	34% - Общее описание релевантных для компании рисков, без количественного анализа	40% Отсутствие либо формальный подход к раскрытию информации

Результаты анализа полноты и качества раскрытия информации об УР в нефинансовых отчетах российских компаний

Стратегические цели и стратегия для достижения таких целей	40% - Взаимосвязь стратегии компании с целями устойчивого развития, механизмы реализации стратегических целей, подробно описана стратегия развития, выделены ключевые направления. Представлен отчет о достигнутых результатах.	32% - Общее описание стратегии развития, не подкрепленное количественной информацией, не описаны конкретные шаги по достижению поставленных целей.	28%- Отсутствие либо формальный подход к раскрытию информации
Корпоративное управление и вознаграждения	32% - Подробное описание системы корпоративного управления, системы вознаграждения, раскрыта информация о сумме вознаграждения руководству компании, средней заработной плате и ФОТ.	34% - Детальное описание системы корпоративного управления, системы вознаграждения персонала, отсутствует информация о сумме вознаграждения руководству	34% - Отсутствие либо формальный подход к раскрытию информации
Показатели деятельности	40%- Детальная карта ключевых показателей в динамике развития	28%- Общее описание системы ключевых показателей без количественных данных	32% - Отсутствие либо формальный подход к раскрытию информации
Перспективы на будущее	26% - Детальное описание планов на будущее, подкрепленное числовыми данными	45% - Описание планов на будущее, не подкрепленное количественной информацией	30% - Отсутствие либо формальный подход к раскрытию информации

Информационная система управленческой отчетности



Корректировка системы финансового учета

Ключевая информация финансового учета и отчетности в новой системе учета и отчетности может быть использована только при условии полного понимания тех правил, на основе которых она была сформулирована, а также условностей и допущений, которыми сопровождается измерение ресурсов, источников их образования, доходов и расходов предприятия

Оценка существенных фактов о текущем и будущем финансовом состоянии организации

Решение проблемы стоимостной
оценки фактов, не поддающихся
прямому количественному
измерению, для оценки текущего и
будущего финансового состояния
им отражения в учете и отчетности

Применение профессионального суждения при отражении в учете и отчетности

- Величины остаточной стоимости основных средств и нематериальных активов;
- Размеров производственных запасов;
- Величины незавершенного производства, а также стоимости готовой продукции;
- Дебиторской задолженности;
- Размеров резервов предстоящих расходов;
- Оценочных резервов;
- Полной суммы финансовых обязательств;
- Величины собственного капитала;
- Полученных доходов и понесенных расходов.

Учет в исторических и рыночных ценах

Действующий принцип формирования информации финансового учета на базе исторических цен (оценка ценностей исходя из цен приобретения), также должен быть принят во внимание и при необходимости откорректирован в процессе составления отчетности об устойчивом развитии за счет параллельного использования текущих рыночных цен (например, для проверки активов на обесценение)

Учет влияния инфляции

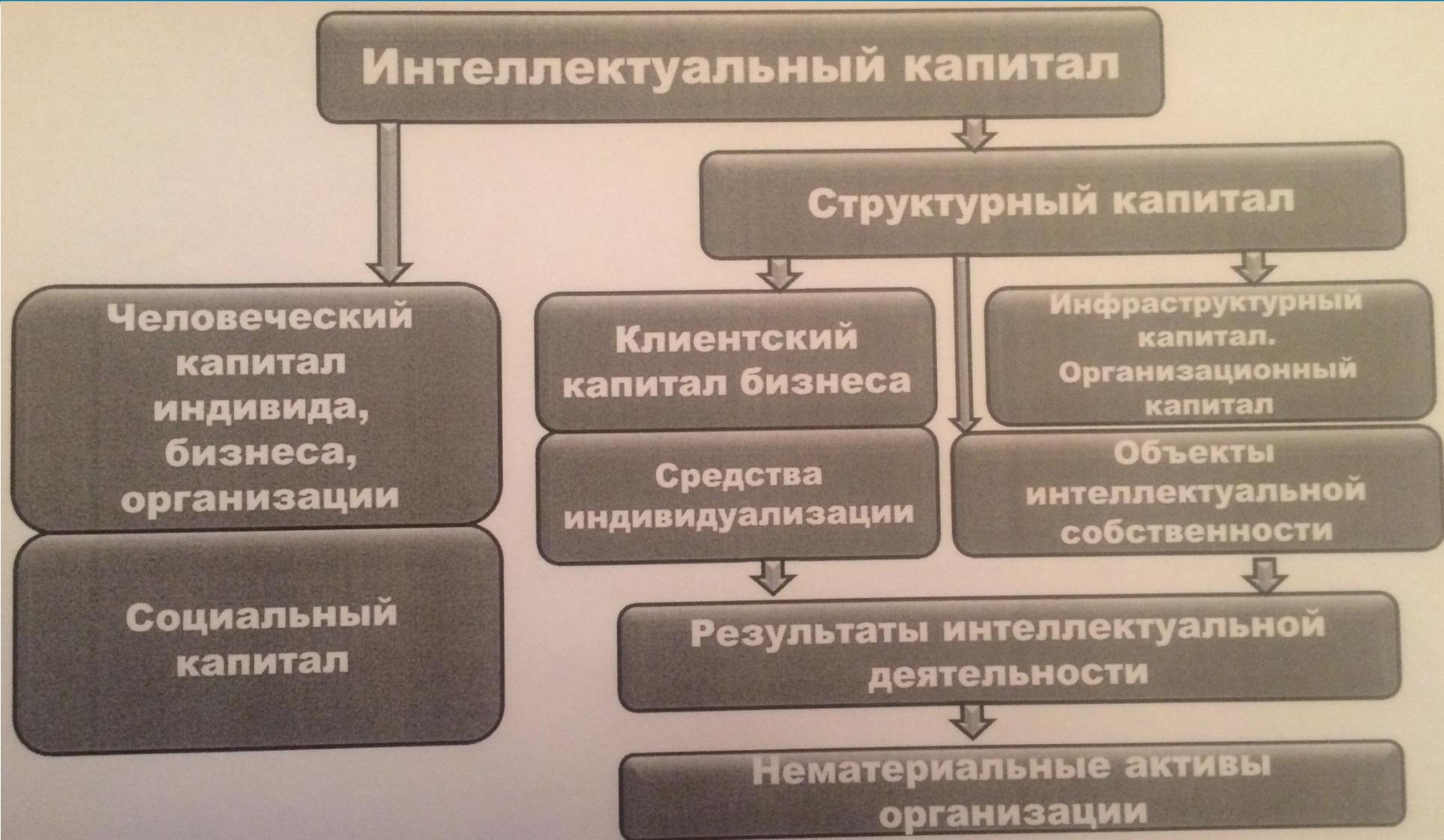
Еще один аспект, который свидетельствует об условности информации финансового учета, связан с искажающим влиянием на нее инфляционных процессов.

Без специальных корректировочных процедур, позволяющих учесть влияние инфляции на показатели финансового учета и отчетности, невозможно представление достоверной отчетности

Переход на МСФО

Отдельная проблема, касающаяся возможности использования данных бухгалтерского учета в качестве информационной базы отчетности об устойчивом развитии, возникает в связи с производящими в последние годы процессами реформирования бухгалтерского учета в России и сближения его с международными стандартами

Структура интеллектуального капитала предприятия



Характеристика бизнес-процессов

Бизнес-процесс – поток работы (элементарных операций», переходящих от одного человека к другому, а для укрупненных процессов – от одного отдела к другому.

Любой отдельно взятый бизнес – процесс начинается с **входа**, открываемого первичными поставщиками процесса, и заканчивается **выходом**, который выдает результат первичным клиентам процесса (**границы бизнес-процесса**).

В любой организации существуют как основные, так и вспомогательные процессы. **Основные процессы** – это процессы текущей деятельности компании, результатом которых является производство выходов, требуемых внешним клиентом.

Вспомогательные процессы обеспечивают существование первичных процессов

Обеспечение технологической устойчивости экономического субъекта

- Стандартизация
- Унификация
- Нормализация
- Типизация
- Взаимоувязка нормативного регулирования процессов
- Постоянное совершенствование основных элементов бизнес-процессов (технология, режим эксплуатации оборудования, организация процесса и труда)

Современные концепции формирования комплексного публичного отчета организации

Бизнес-процесс управления (корпоративное управление)

Бизнес-процессы рыночной деятельности

Бизнес-процессы операционной деятельности,
непосредственно обеспечивающие создание добавленной
СТОИМОСТИ

Бизнес-процесс инновационной и инвестиционной
деятельности

Бизнес-процессы финансовой деятельности

Инвестиционная оценка, стратегическое управление и развитие корпоративной отчетности

Инвестиционная оценка

- Оценка инвестиционной привлекательности компании

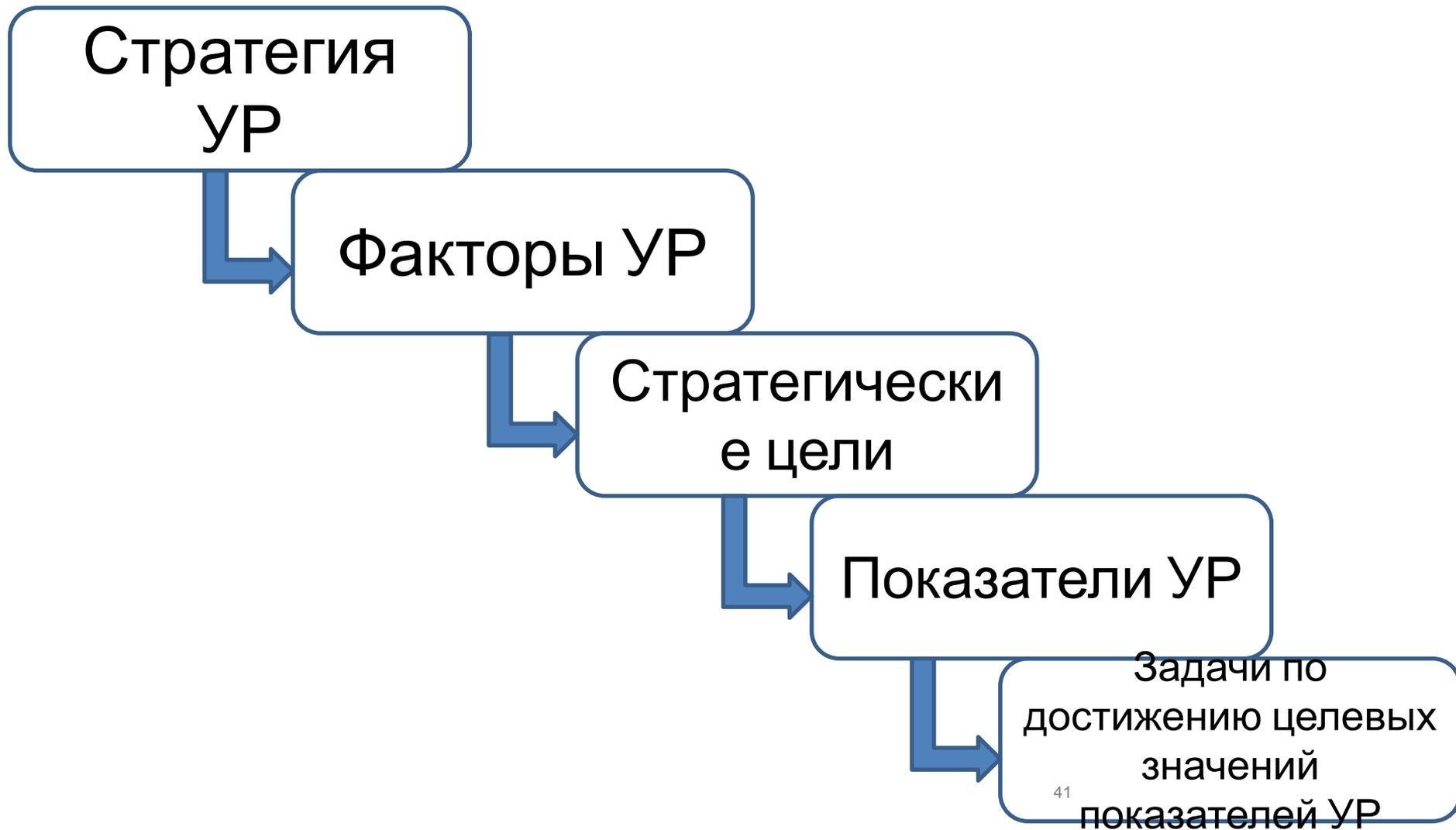
Стратегическое управление

- Обоснование стратегических целей в разрезе факторов УР
- Использование предложенной системы показателей УР для разработки стратегических карт, мониторинга и оценки эффективности деятельности в области УР

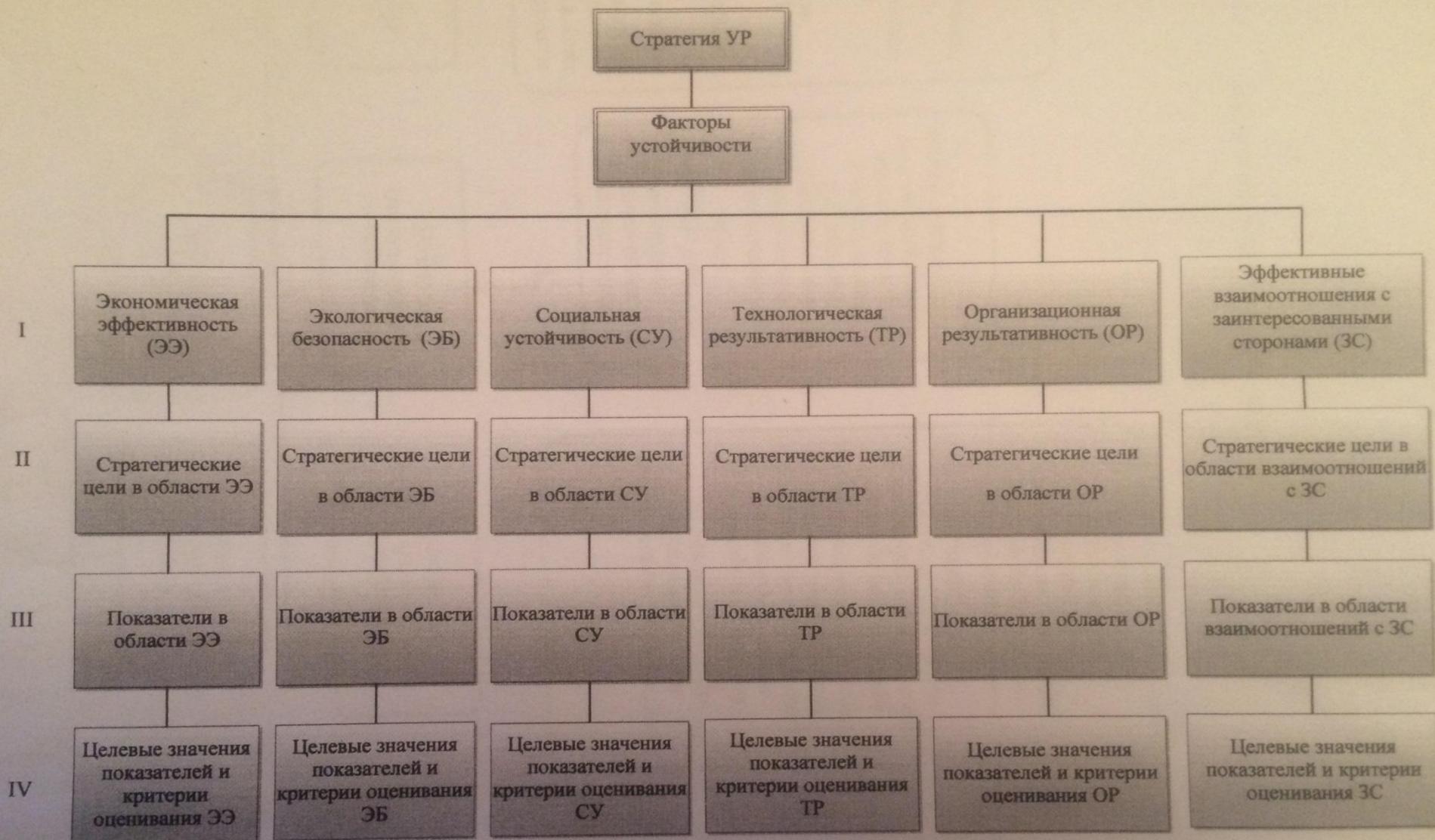
Развитие корпоративной отчетности

- Формирование отчетности об УР с учетом требований заинтересованных сторон
- Совершенствование системы регулирования в области отчетности об УР

Принципиальная схема формирования системы показателей УР хозяйствующего субъекта



Принципиальная схема формирования системы показателей устойчивого развития



Факторы УР хозяйствующего субъекта

Экономическая
эффективность

Экологическая
безопасность

Социальная
устойчивость

Организационная
результативность

Технологическая
результативность

Эффективные
взаимоотношения с
заинтересованными
сторонами

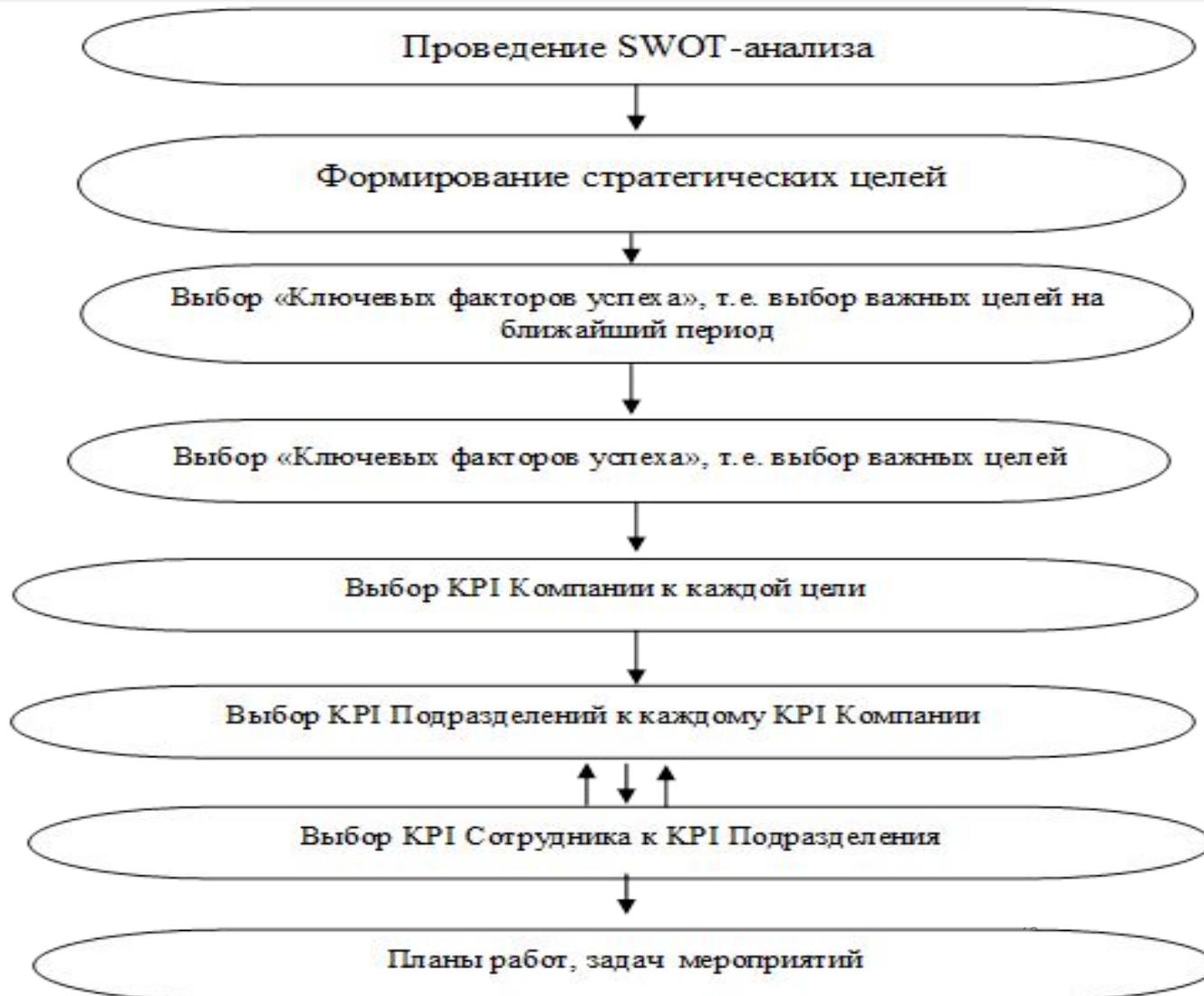
Значимость финансовых показателей для различных пользователей

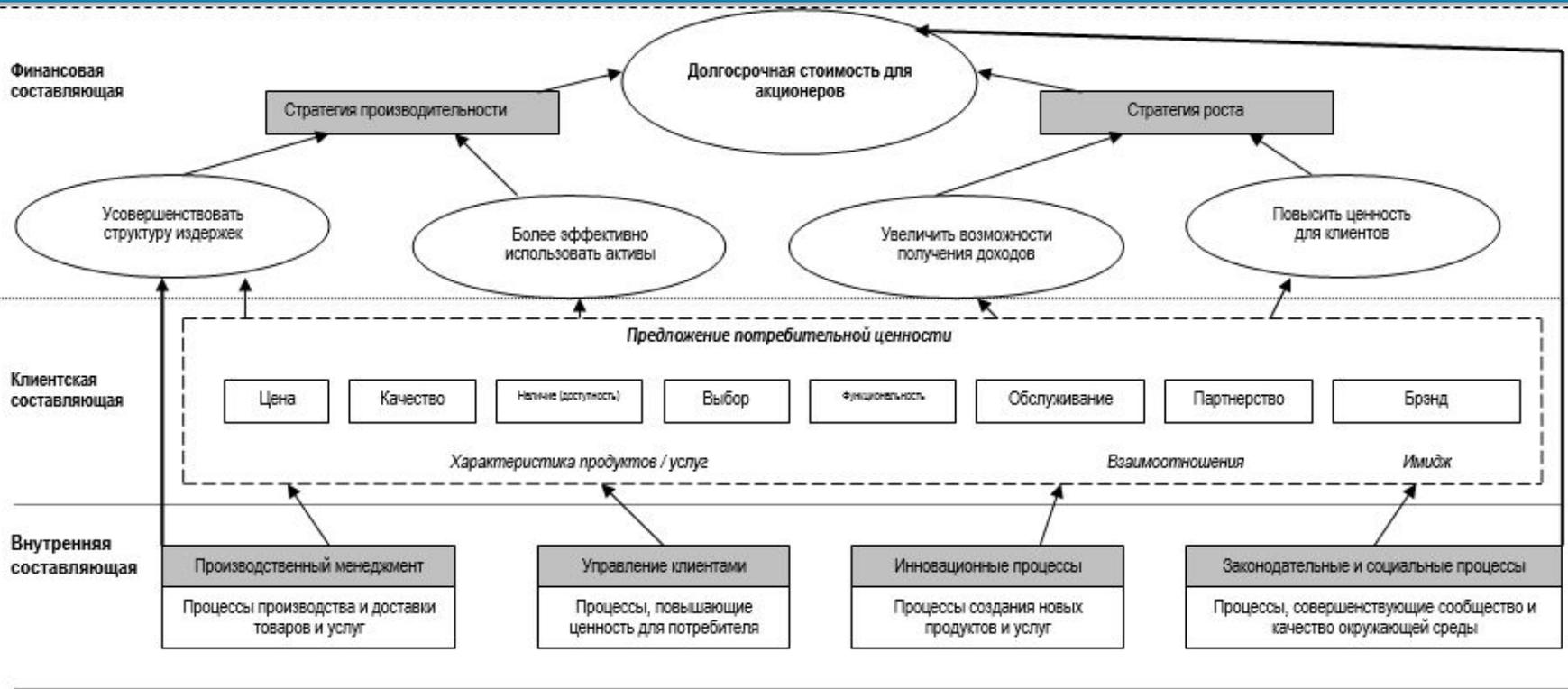
Менеджмент	Собственники	Кредиторы
<i>Анализ операционной деятельности (исследование динамики)</i>	<i>Показатели рентабельности инвестиций</i>	<i>Коэффициенты ликвидности</i>
Валовая прибыль Показатели EBIT, EBITDA, NOPAT Себестоимость продукции Анализ вклада различных видов деятельности Величина операционного рычага Сравнение с конкурентами	Рентабельность долгосрочных источников Рентабельность собственного капитала Прибыль на акцию Денежный поток на акцию Прирост стоимости акций Доходность на акцию	Коэффициент текущей ликвидности Коэффициент быстрой ликвидности Величина запасов и других ликвидных активов
<i>Управление ресурсами</i>	<i>Распределение прибыли</i>	<i>Показатели финансового рычага</i>
Оборачиваемость активов Управление оборотным капиталом - оборачиваемость запасов - структура дебиторской и кредиторской задолженности Эффективность использования человеческого капитала	Дивидендная доходность акций Доли прибыли, направляемые на дивиденды и реинвестирование Покрытие дивидендов Отношение дивидендов к величине активов	Отношение: суммы заемных средств к активам; суммы заемных средств к величине капитализации; суммы заемных средств к собственному капиталу
<i>Показатели рентабельности бизнеса</i>	<i>Показатели компании с точки зрения фондового рынка</i>	<i>Обслуживание долга</i>
Рентабельность активов Рентабельность в ценах, приведенных к настоящему моменту времени EVA(Economic Value Added) – мера экономической стоимости, созданной за отчетный период Рентабельность инвестиций Свободный денежный поток	Соотношение цена/ доходность акции Мультипликатор денежных потоков Отношение рыночной и бухгалтерской стоимости компании Рыночная стоимость компании	Покрытие процентных платежей Покрытие основной суммы долга Покрытие общей величины долгового бремени

Примерная последовательность составления плана действий для внедрения BSC

Мероприятия	Пояснения и комментарии
<p>1. Четко сформулировать стратегию и перевести ее в плоскость конкретных стратегических задач</p>	<p>Обсуждение топ - менеджерами проблемы определения конкретных стратегических задач на основе принятой стратегии. Результат обсуждения – достижение полного согласия между топ – менеджерами по содержанию стратегических задач</p> <p>Первоначально обсуждаются финансовые и клиентские цели:</p> <ul style="list-style-type: none"> - финансовые задачи - выбор связан с определением приоритетов: увеличение доходности и завоевание рынков или генерирование потока наличности; - клиентские задачи – выбор сегмента рынка, на котором предполагается вести конкурентную борьбу. <p>После этого разрабатываются задачи и показатели для внутренних бизнес – процессов; определяются объемы инвестиций в переподготовку персонала, информационные технологии и системы, в усовершенствование организационных процедур.</p> <p>Разработанная группой топ – менеджеров BSC представляет общую модель бизнеса, в создание которой каждый участник внес свой вклад. Ответственность за поставленные цели разделяют все участники разработки BSC.</p>
<p>2. Установить соответствие между стратегическими целями и показателями их достижения, проинформировать об этом все подразделения компании</p>	<p>Стратегические задачи компании и показатели их выполнения доводятся до сведения</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) сотрудников компании с помощью информационных писем, объявлений, видео и электронной почты. <p>Понимание всеми сотрудниками целей и конкретных задач необходимо для того, что исполнители могли на своем уровне формулировать частные задачи по выполнению общих задач организации (делегирование исполнителям определенных полномочий в рамках должностных обязанностей);</p> <ol style="list-style-type: none"> 2) руководителей корпоративного уровня и Совета директоров.
<p>3. Планировать, определять цели и стратегические инициативы</p>	<p>Планирование целей осуществляется таким, чтобы компания через 3-5 лет изменилась при условии достижения этих целей (преемственность не сохраняется). Все параметры BSC приводят к улучшению финансовых показателей. Объединяется стратегическое планирование и разработка годовых бюджетов.</p> <p>При отсутствии системы бюджетирования ее постановка сочетается с разработкой BSC. Разработка прогнозов для каждого финансового параметра на год.</p> <p>В процессе этой работы необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> получить количественное выражение результатов, к которым стремится компания; определить механизм обеспечения ресурсами для достижения поставленных целей; установить краткосрочные вехи – прогнозы по финансовым и нефинансовым показателям.
<p>4. Расширять стратегическую обратную связь и информированность</p>	<p>Наиболее важный аспект организации менеджмента. Предполагает создание механизма получения информации о реализации. Необходимо:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) периодически и систематически проводить обзоры достигнутых результатов (ежемесячные и ежеквартальные производственные совещания топ – менеджмента организации), акцент – на причинно-следственные связи. Сравнение уровня фактических показателей с плановыми. Поставленные цели постоянно анализируются, пересматриваются и при необходимости заменяются в соответствии с изменившимися обстоятельствами. 2) формирование управленческой отчетности по сегментам бизнеса на основе BSC и объединение этой информации в целом по компании.

Алгоритм формирования «Экспертных» КРІ





СОЗДАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО СООТВЕТСТВИЯ



Составляющая обучения и развития

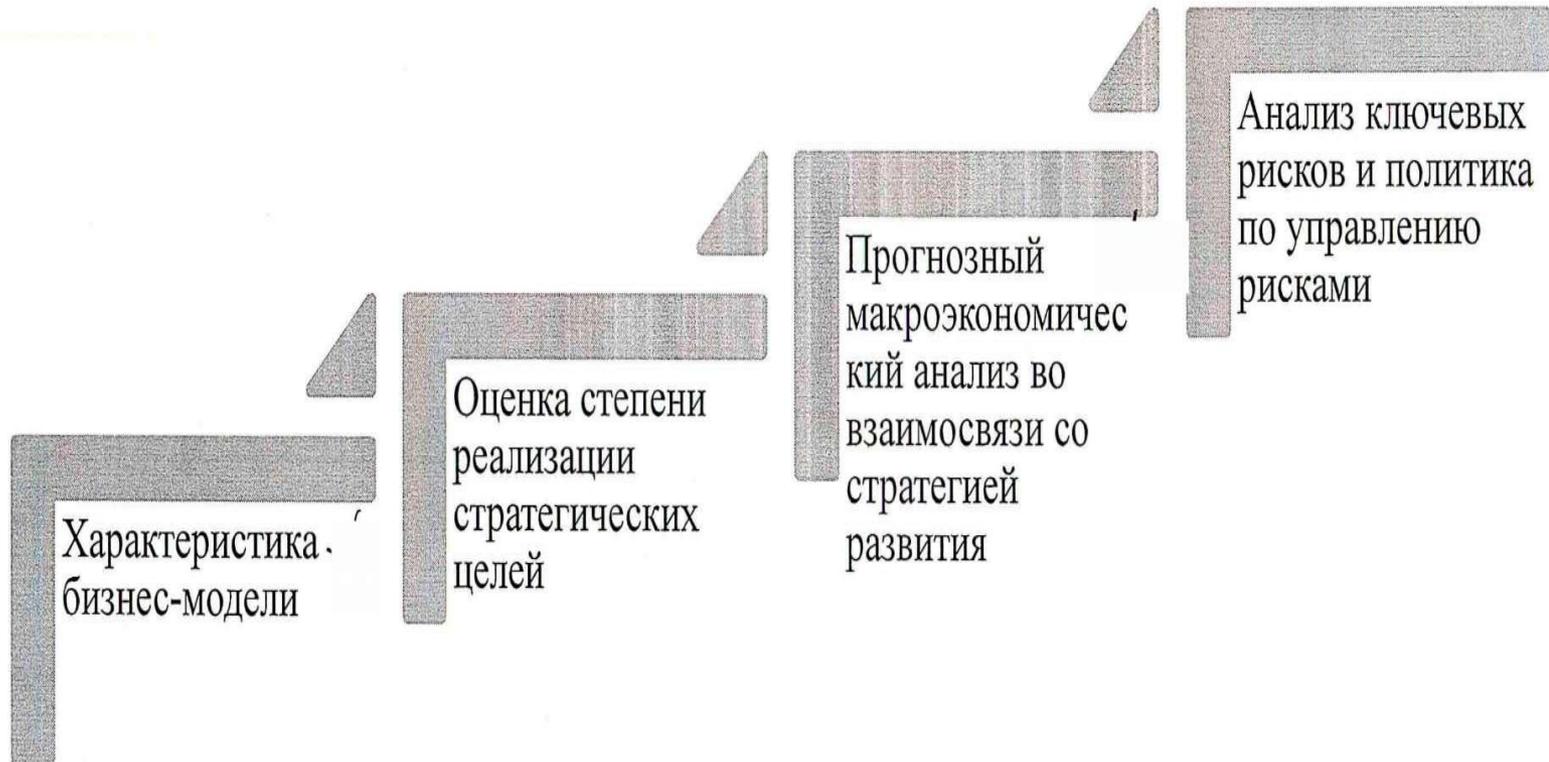
Характеристика конкурентных стратегий организаций

Вид стратегии	Содержание стратегии в отношении издержек производства
Стратегия лидерства по издержкам	Снижение полных издержек производства, что привлекает значительно большее количество покупателей
Стратегия товарной дифференциации	Создание более привлекательной продукции, чем выпускают конкуренты, и на этой основе привлечение дополнительных покупателей
Сфокусированная стратегия низких издержек	Опережение конкурентов за счет более низких издержек производства
Стратегия оптимальных издержек	Сочетание низких издержек и широкой дифференциации продукции, что дает возможность покупателям получить за свои деньги большую ценность
Сфокусированная стратегия дифференциации по сегментам	Обеспечение потребителей выбранного сегмента продукцией, наиболее полно отвечающей их вкусам и требованиям

Отличительные черты основных конкурентных стратегий, ориентированных на достижение преимуществ по издержкам

Характеристика	Лидерство по издержкам	Оптимальные издержки	Сфокусированные низкие издержки
Стратегическая цель	Ориентация на весь рынок	Наилучшее соотношение "цена-качество при низких издержках и широкой дифференциации продукции, т.е. достижение самых низких затрат и цен в сравнении с производителями аналогичной по функциональным параметрам и качеству продукции.	Узкая сегментация покупателей со специфическими потребностями
Основа конкурентного преимущества	Издержки и цены ниже, чем у конкурентов	Более высокий уровень потребительской ценности на единицу цены	Лучшее удовлетворение специфических потребностей покупателей с одновременно низкими ценами
Ассортиментный набор	Качественный базовый продукт (качество и ограниченный выбор)	Широкая гамма характеристик товара - от наивысших до особых	В соответствии со специфическими потребностями целевого сегмента
Производство	Постоянный анализ возможностей снижения затрат	Создание новых модификаций при низких издержках	Производство модификаций со специфическими характеристиками целевого сегмента
Маркетинг	Выделение характеристик, по которым возможно снижение затрат	Предложение аналогичных товаров по более низким ценам	Увязка сфокусированных уникальных возможностей с удовлетворением специфических потребностей покупателей
Поддержка стратегии	Разумные цены при достижении хорошего качества	Индивидуальное управление снижением затрат и повышением качества товаров	Поддержка уровня обслуживания ниши выше, чем у конкурентов (не распыляя усилий)

Рекомендации по раскрытию информации о ключевых факторах устойчивости и системе показателей. Области совершенствования

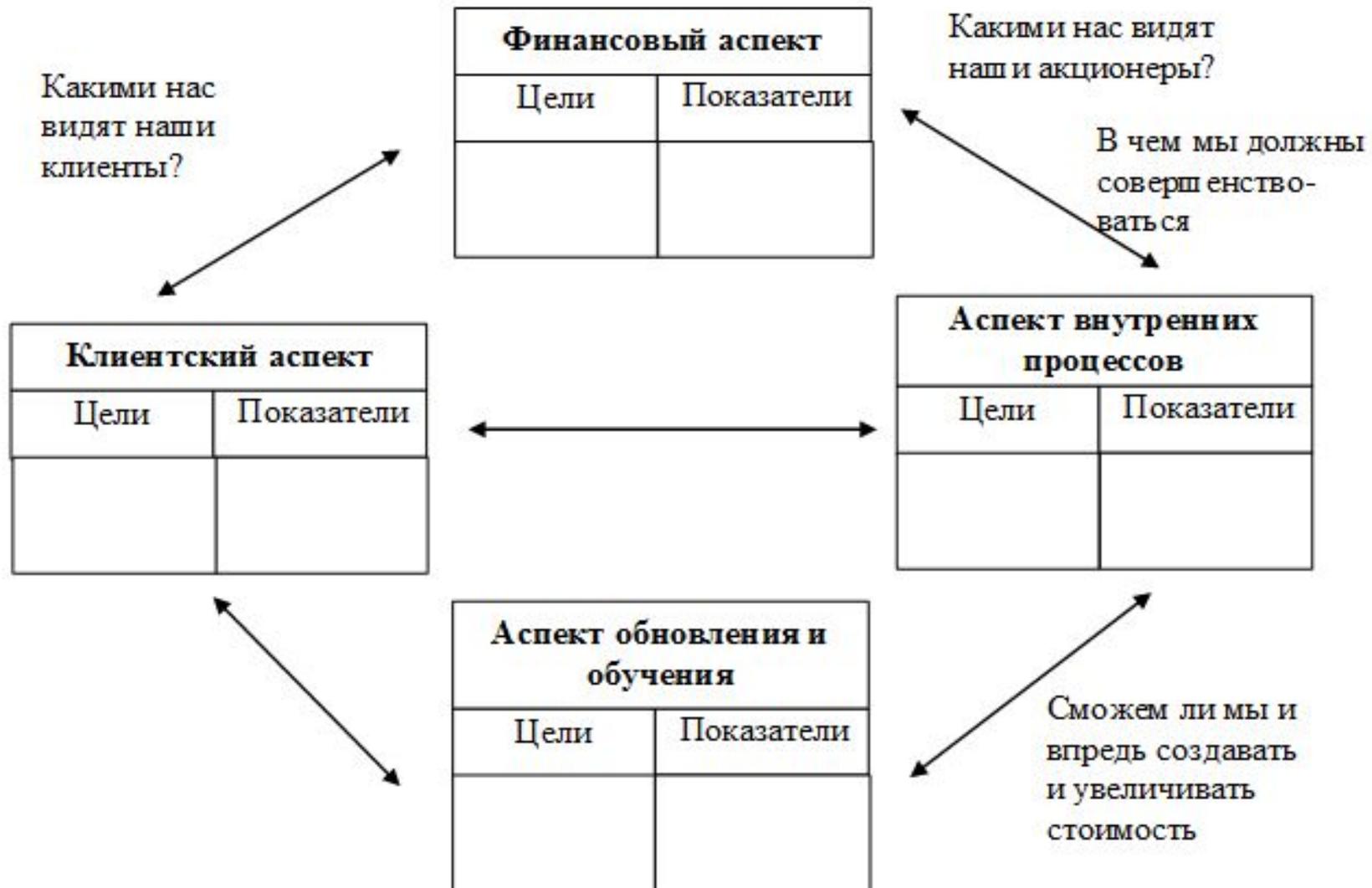


Технология постановки целей

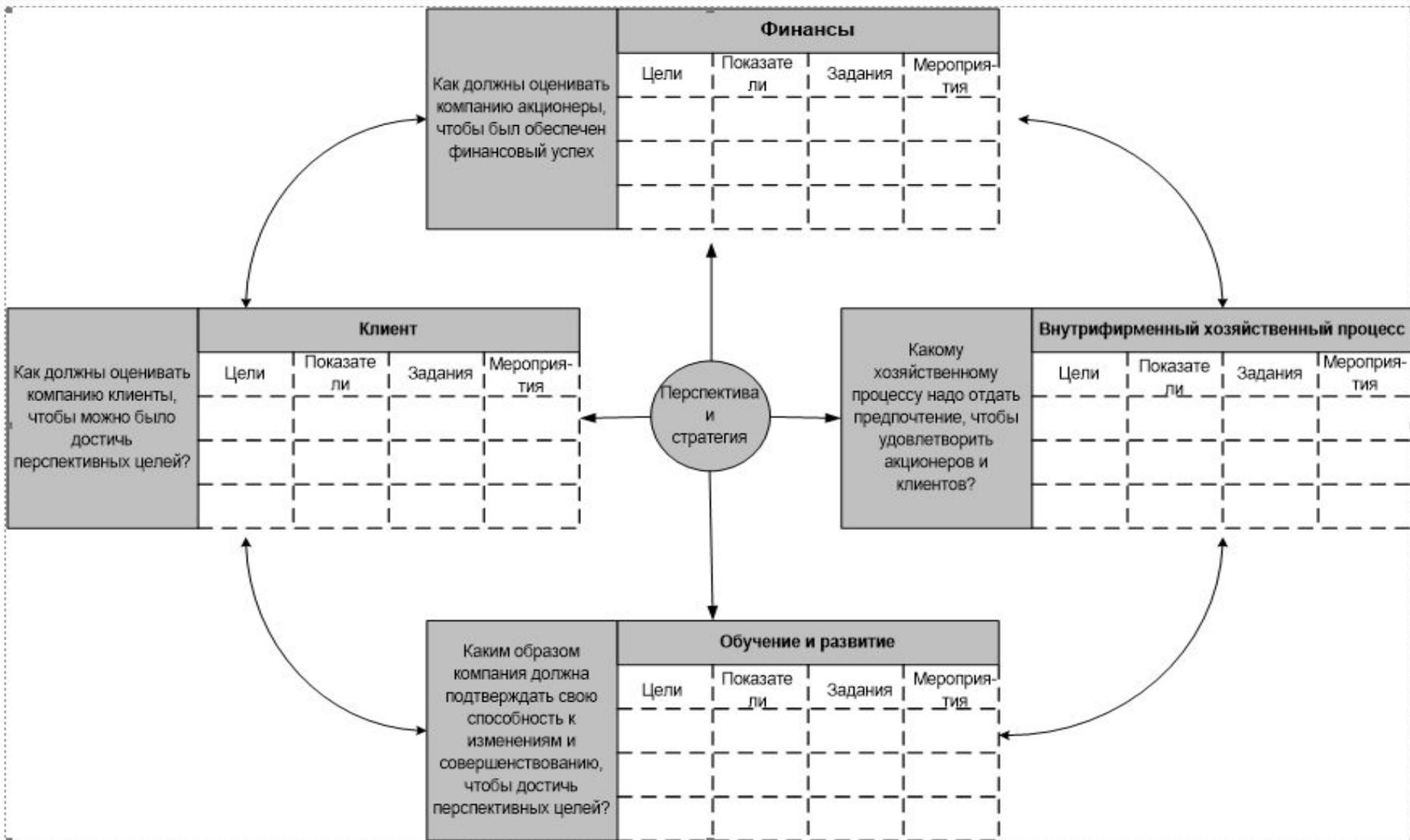
SMART-критерии

S	Specific	Конкретность. Что сделать?
M	Measurable	Количественная (качественная) измеримость
A	Agreed	Качество (связь с целями и задачами Компании)
R	Realistic	Реалистичные (Напряженные, но Достижимые)
T	Time Bound	Ограничение по времени

Сбалансированная система объединяет показатели эффективности



Принципиальная структура сбалансированной системы показателей



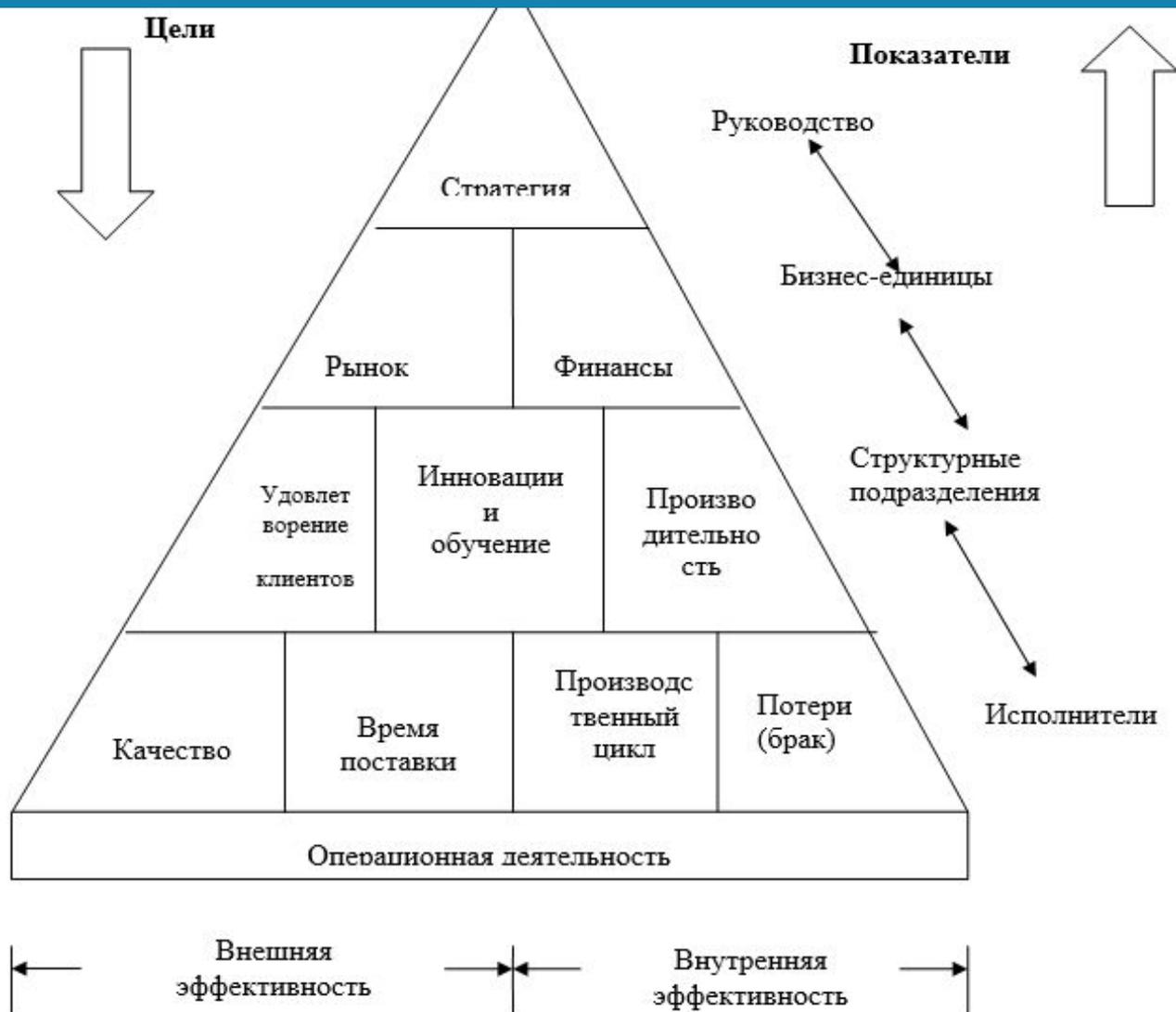
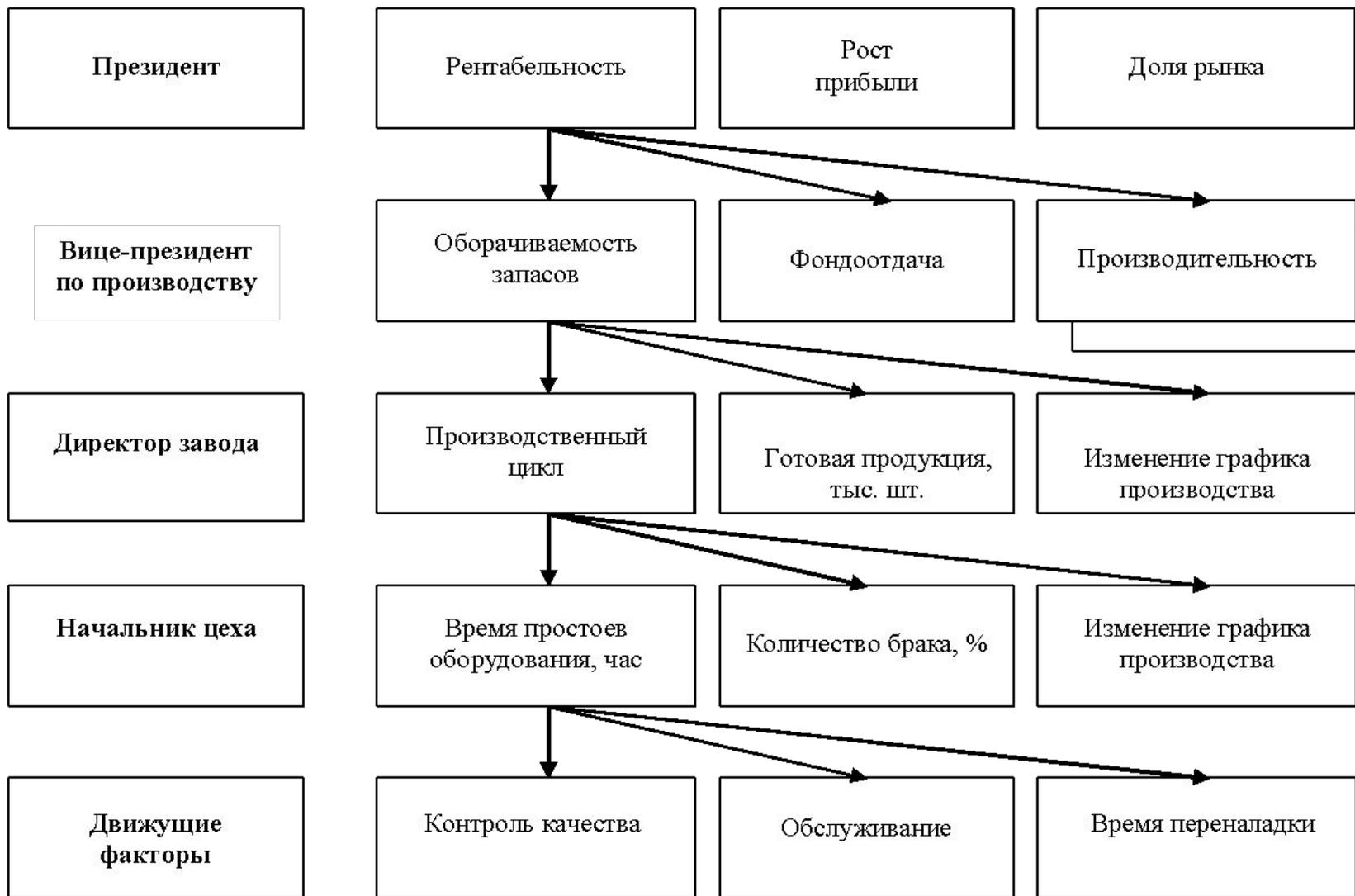
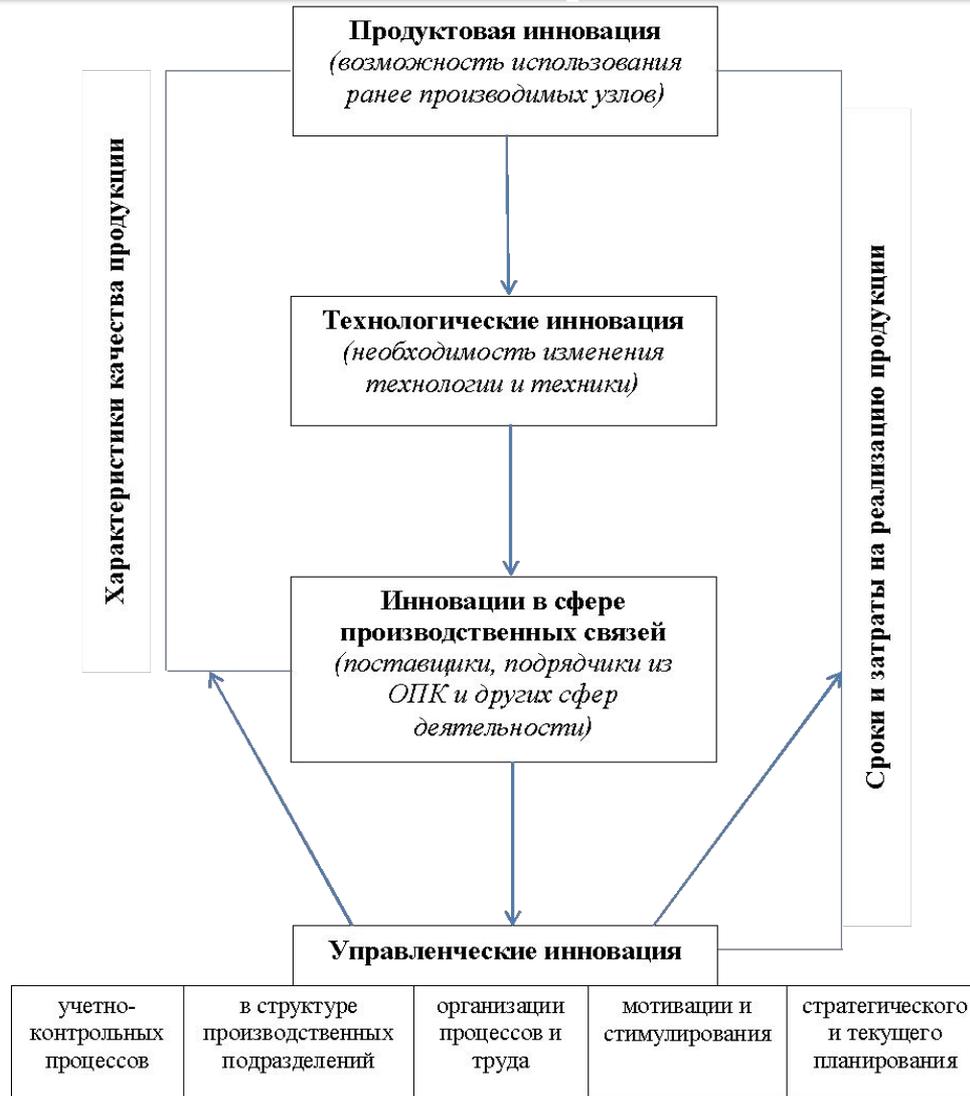


Схема развертывания целей на разных уровнях в модели "Tableau de board"



Взаимосвязь инноваций и их влияние на эффективность производства



Основные группы системы сбалансированных показателей

<p>I. Показатели окружающей среды</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Часы коммунального обслуживания ▪ Часы производственной деятельности ▪ Процент повторно использованных материалов ▪ Объем выбросов загрязняющих веществ ▪ Аварии и повреждения, связанные с продукцией и услугами ▪ Штрафы / нарушения государственных постановлений 	<p>II. Показатели рынка и заказчиков</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Доля рынка ▪ Новые и упущенные заказчики ▪ Индексы удовлетворенности или неудовлетворенности заказчиков ▪ Показатель качества ▪ Показатель доставки ▪ Время отклика ▪ Прибыльность по рынку/каналу/клиенту ▪ Гарантийные рекламации и возвраты
<p>III. Показатели конкурентов</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Доля рынка (рынков) ▪ Индексы удовлетворенности или неудовлетворенности заказчиков ▪ Показатель качества ▪ Показатель доставки ▪ Показатель цен ▪ Время цикла разработки новой продукции ▪ Ассортимент новой продукции ▪ Финансовые показатели 	<p>IV. Показатели внутренних бизнес-процессов</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Время цикла разработки продукции ▪ Количество новых видов продукции ▪ Время цикла производства ▪ Оборачиваемость товарных запасов ▪ Время исполнения заказа ▪ Реализация (производство) на работника ▪ Метрики плохого качества ▪ Показатели реинвестиций ▪ Показатель устойчивости
<p>V. Учет людских ресурсов</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Дисциплина работников ▪ Соотношение претендентов/принятых ▪ Часы разработки на работника ▪ Метрики компетентности сотрудников ▪ Метрики гибкости сотрудников ▪ Предложения от сотрудников ▪ Показатели текучести 	<p>VI Финансовые показатели</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Рост доходов ▪ Прибыльность рынков/клиентов ▪ Прибыльность по продукту ▪ Рентабельность продаж ▪ Оборачиваемость капитала ▪ Добавочная экономическая стоимость ▪ Прибыль на акцию ▪ Рентабельность капитала ▪ Движение денежных средств

Показатели клиентской базы

Ключевые показатели эффективности:	Возможные показатели:
доля рынка	завоеванная доля рынка (%); объем расходов покупателя на приобретение товаров компании (в % к его бюджету);
сохранение клиентской базы	количество потребителей, которые продолжили свои дела с другим партнером; увеличение количества и объема продаж у постоянных покупателей (увеличение количества заказов); частота заказов постоянных покупателей
расширение клиентской базы	количество новых потребителей или общий объем продаж, относящийся к ним; средние затраты на привлечение одного покупателя; средний размер заказа или средняя выручка в расчете на одно взаимодействие с потребителем
удовлетворение потребностей клиента	количество жалоб; количество писем с благодарностью; количество клиентов, высказавших чрезвычайную удовлетворенность оказанными услугами или купленными продуктами при специальном тестировании;
прибыльность клиента	общая прибыль в расчете на одного потребителя; суммарные затраты в расчете на одного потребителя или на одну хозяйственную операцию

Анализ
привлекательности
клиента

Оценка
деятельности
клиента

Анализ
транзакций

Исполнение
контрактных
обязательств

Соблюдение
дополнительных
процедур

Перспективы
сотрудничества

- подтверждение размещения заказа в указанные поставщиком сроки;
- соблюдение сроков и правил проведения расчетов (своевременное открытие аккредитива, своевременный платеж);
- соответствие практики предъявления претензий и рекламаций условиям контракта;
- соответствие условий перевозки, приемки и хранения, эксплуатации товара заданным поставщиком рекомендациям;

- гибкость при заключении контракта
- система обратной связи
- своевременность выдвигания дополнительных требований, возникающих в процессе закупки, транспортировки и эксплуатации товара

- возможность изменять цену в зависимости от конъюнктурных изменений на рынке;
- эксклюзивность права поставок;
- увелечение объема поставок;
- расширение ассортимента поставок;
- реализация совместных проектов;
- возможность авансовых платежей;

Влияние фазы жизненного цикла продукта на финансовые показатели

Показатели	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
<i>Чистая прибыль</i>	низкая (или убытки)	увеличение	высокая	снижение
<i>Основной капитал</i>	слабый рост	сильный рост	максимальный	снижение
<i>Амортизация</i>	минимальная	увеличение	максимальная	снижение
<i>Оборотный капитал</i>	рост	максимальный	стабилен	резкое снижение
<i>Денежный поток</i>	отрицательный	быстрый рост	максимальный	падение
<i>Рентабельность инвестированного капитала</i>	колеблется	высокая	очень высокая	снижение

Внедрение продукта на рынок (период с момента поступления товара в продажу до его признания)

Стратегические задачи

- Формирование ожиданий потребителей*
- Создание рынка нового товара и обеспечение доступа к ресурсам*
- Установление контактов с надежными поставщиками*
- Создание конкурентных преимуществ*
- Поиск новых рыночных сегментов*
- Подготовка к борьбе с новыми сильными конкурентами*
- Формирование и совершенствование сети распределения продукта*

Направления анализа

- Анализ возможностей совершенствования свойств нового товара и технологии его производства*
- Анализ возможностей снижения затрат на производство продукта*
- Оптимизация соотношения цена/качество*
- Маркетинговые исследования и мероприятия*
- Разработка способов стимулирования продаж*
- Прогнозирование появления новых конкурентов*

Рост (период с момента признания товара на рынке до насыщения им потребителей)

Стратегические задачи

- Борьба за повышение доли компании на существующем рынке*
- Проникновение на новые рынки и сегменты*
- Интенсификация рекламы*
- Выпуск новых моделей продукта*
- Поиск новых каналов товародвижения*
- Формирование и совершенствование сети распределения продукта*

Направления анализа

- Мониторинг и оценка динамики продаж на различных рынках*
- Анализ применяемых технологий в целях их совершенствования*
- Анализ возможностей расширения ассортимента и повышения качества продукции, в т.ч. за счет придания ей дополнительных свойств*
- Анализ вариантов изменения ценовой политики в сторону снижения цен*
- Маркетинговые исследования*

Зрелость (период наибольшей продолжительности с момента насыщения рынка продуктом до спада спроса на продукт)

Стратегические задачи

- Поиск новых потребителей продукта
- Укрепление связей с существующими покупателями
- Привлечение покупателей конкурентов
- Формирование и совершенствование сети распределения продукта

Направления анализа

- Анализ возможностей характеристик продукта – качества, дизайна, упаковки
- Оптимизация ассортимента
- Анализ целесообразности модернизации производства и форм ее проведения
- Маркетинговые исследования (снижение цен, реклама, стимулирование покупателей скидками, льготами; стимулирование приверженности товару)

Спад (период, необходимый для прекращения производства продукта)

Стратегические задачи

- Укрепление связей с существующими покупателями*
- Формирование и совершенствование сети распределения продукта*
- Поддержка производства и продаж при сокращении затрат на НИОКР*
- Сохранение технического обслуживания продукта и поставок запчастей*
- Постепенное свертывание рекламы*

Направления анализа

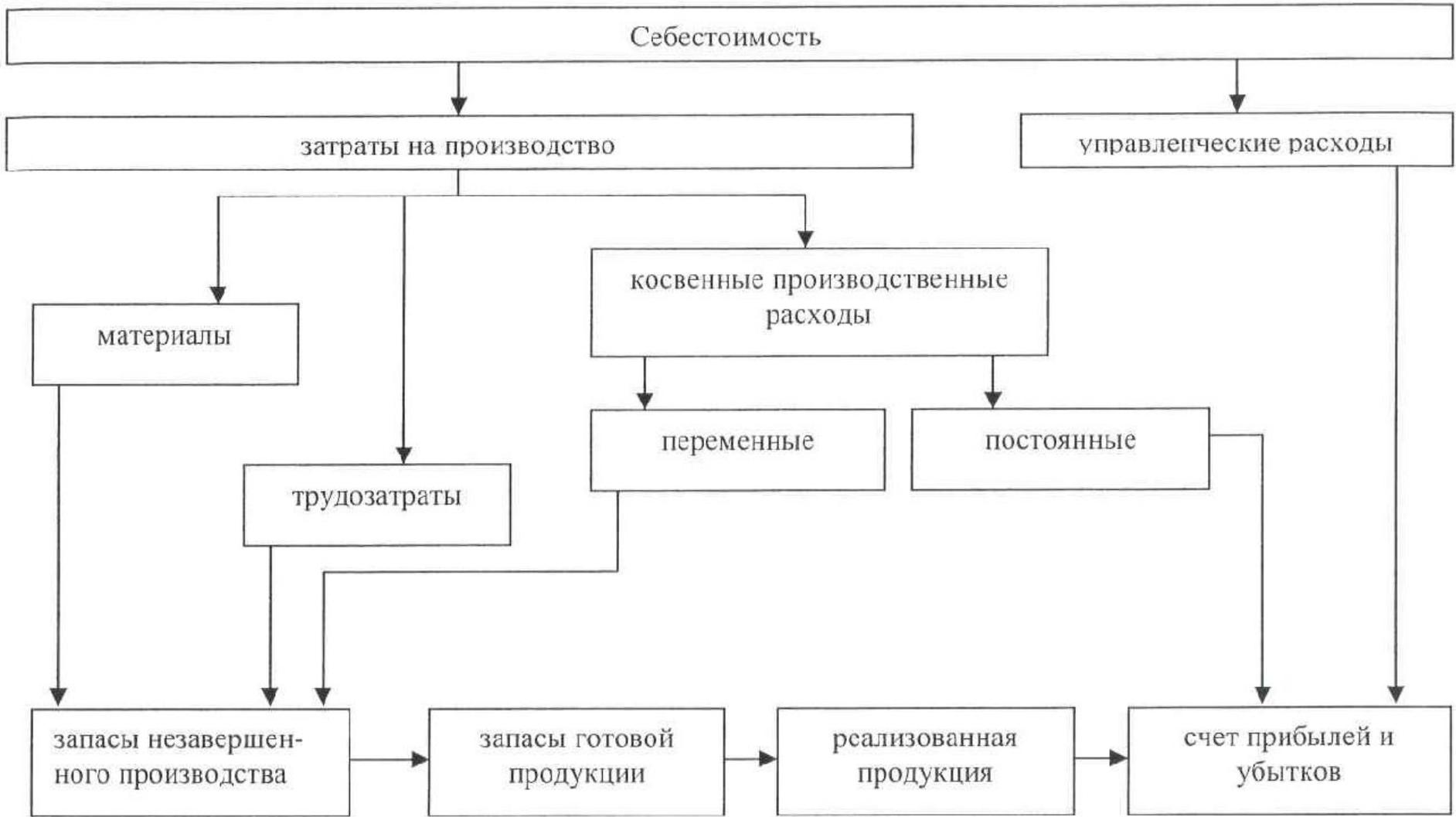
- Выявление нерентабельных модификаций продукта; продуктов, спрос на которые минимален; продуктов, продажи которых снизились наименьшим образом*
- Анализ возможных вариантов: сокращение производства, оживление товара; полное прекращение нерентабельной продукции*
- Маркетинговые исследования (снижение цен, стимулирование покупателей скидками, льготами; стимулирование приверженности товару)*

Общая модель процесса: инновации, операционный процесс и послепродажное обслуживание

Определение потребностей клиента		
инновации	изучение компанией возникающих или скрытых потребностей клиентов с последующей разработкой продуктов и услуг, удовлетворяющих эти потребности; расходы на НИОКР, контроль и эффективность этих расходов	определение рынка и его размеров, типа потребительских предпочтений, анализ предполагаемых рынков
		создание предложения товара (услуги), определение предварительных цен
операционный процесс	производство и поставка товаров и услуг заказчиков; показатели продолжительности производственного цикла, себестоимости продукции	производство товара /услуги
		доставка товара /услуги
послепродажное обслуживание	обслуживание клиента после продажи	<p>гарантийное и ремонтное обслуживание, возврат товаров; периодическое проведение профилактических ремонтных работ и т.п.</p> <p>выставление счетов и формы расчетов, контроль получения денег.</p> <p>При продажах в кредит: контроль дебиторской задолженности, скорость выставления счетов и погашения задолженности</p>
Удовлетворение потребностей клиента		

Кадровая ситуация и выявление возможностей работников

Показатели	Характеристика показателей
Удовлетворенность работника	<p>Оценивается на основе ежегодных опросов всех работников и ежемесячных опросов работников выбранных наугад. Варианты вопросов, которые оцениваются работниками по трех- или пяти-балльной системе:</p> <ul style="list-style-type: none">участие в принятии решений;признание компанией хорошо выполненной работы;доступ к информации, необходимой для выполнения работы на высоком профессиональном уровне;активное поощрение инициативы и творческого подхода к выполняемой работе;уровень помощи и поддержки со стороны коллег;отношение к компании в целом.
Сохранение кадровой базы	Показатель текучести кадров
Эффективность работника	Показатели дохода и прибыли на 1 работника с учетом структуры персонала
Обучение и развитие	Требуемый уровень переобучения и процент работников, нуждающихся в нем. Перечень и количество сотрудников, которые могут занять ключевые позиции по ожидаемой в них потребности.



Влияние стратегий на выбор методов управления затратами

Влияние стратегий на управление затратами	Основные стратегические акценты	
	дифференциация продукции	лидерство на основе затрат
Роль запланированных затрат при оценке деятельности	средняя важность	очень важна
Значение гибкого бюджетирования для управления затратами	от умеренного до низкого	от высокого до очень высокого
Важность выполнения бюджета	от умеренной до низкой	от высокой до очень высокой
Значение анализа издержек сбыта	критично для успеха	часто формально/ не выполняется
Значение себестоимости продукции в качестве основы для принятия решений по ценам	низкое	высокое
Значение анализа цен конкурентов	низкое	высокое

Схема установления ключевых параметров управления финансовыми ресурсами



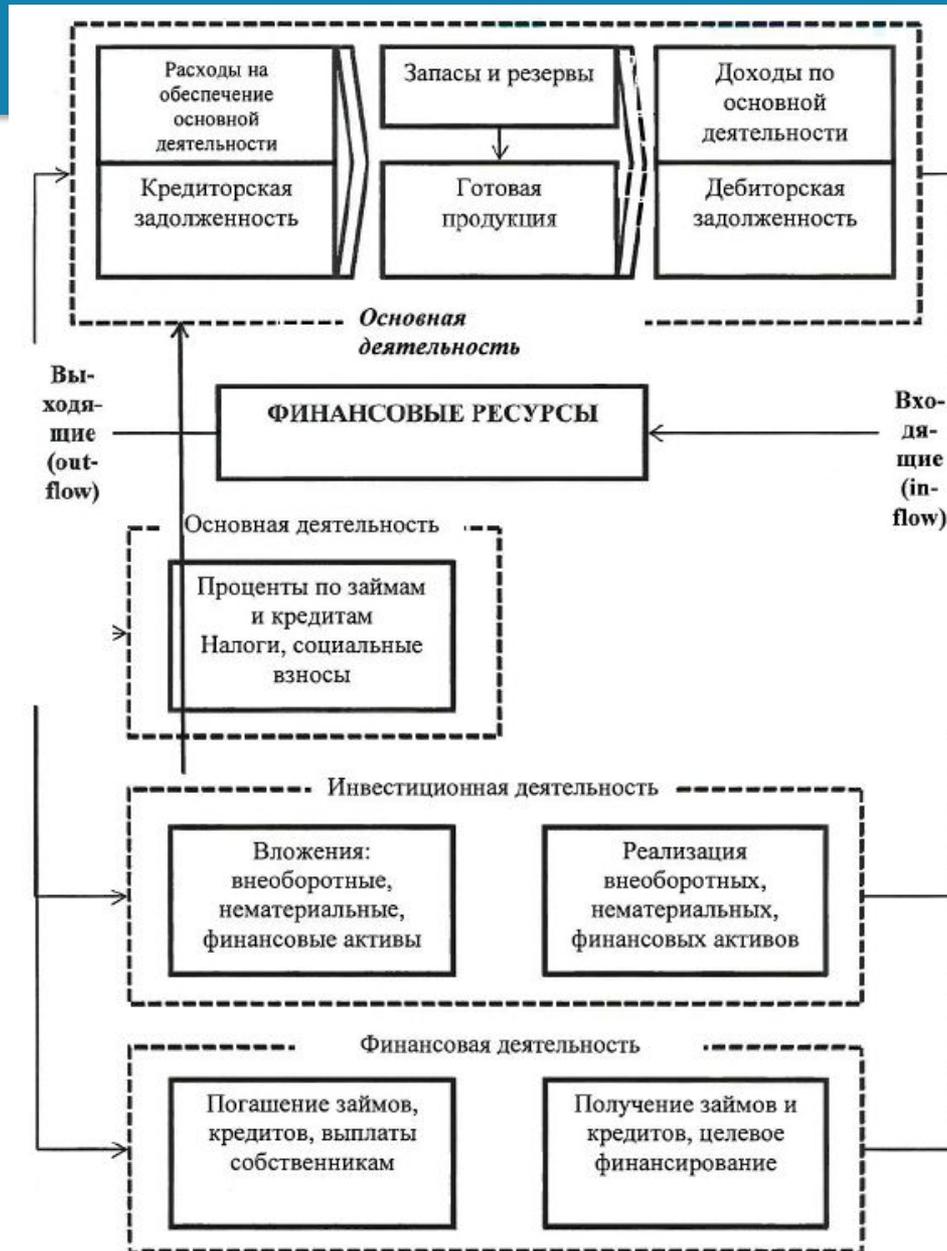
Структурно-логическая схема управления финансовыми ресурсами



Алгоритм управления финансовыми ресурсами предприятия



Методика расчета входящих и выходящих финансовых результатов



Агрегированная схема управления финансовыми ресурсами предприятия

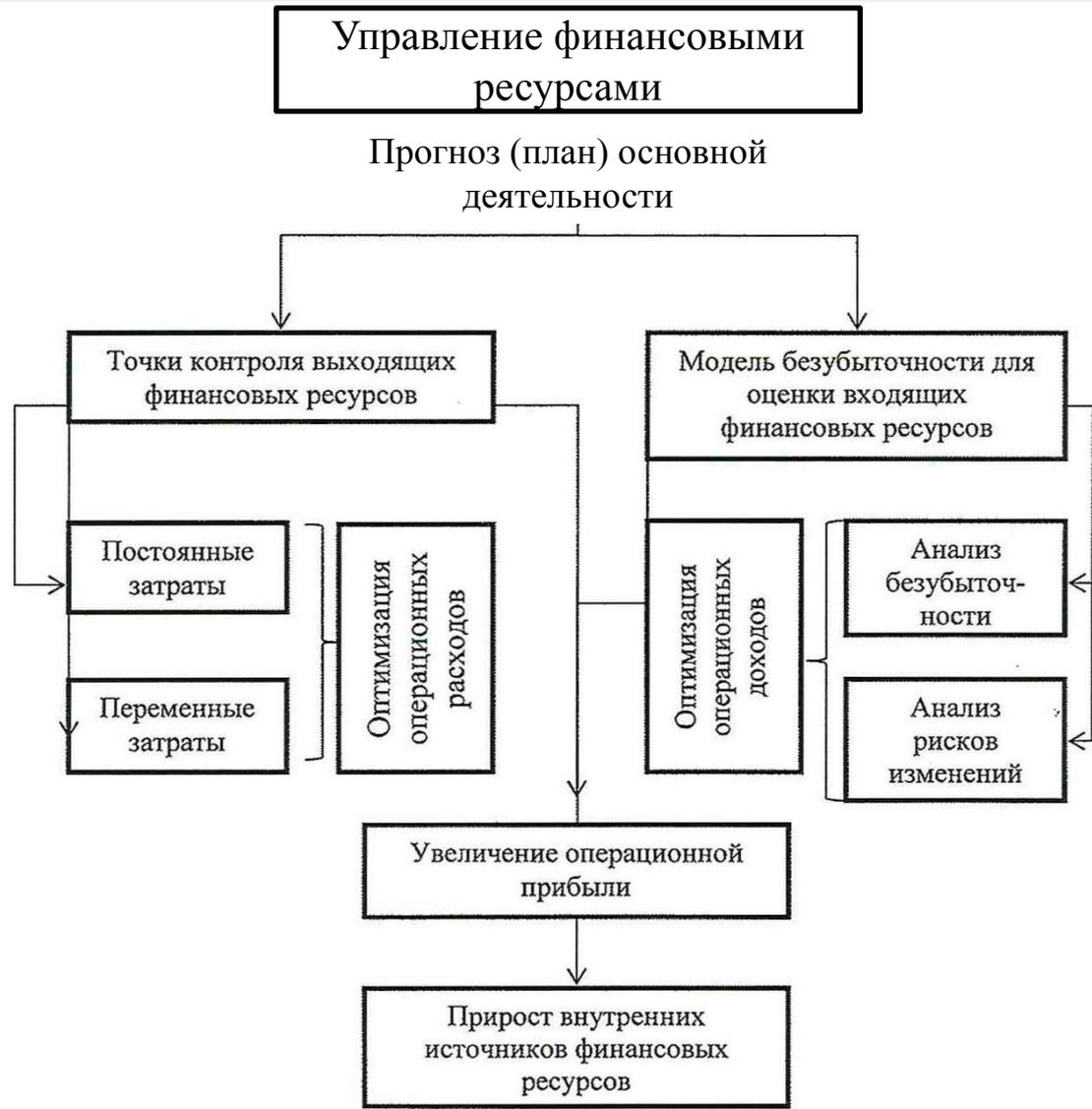
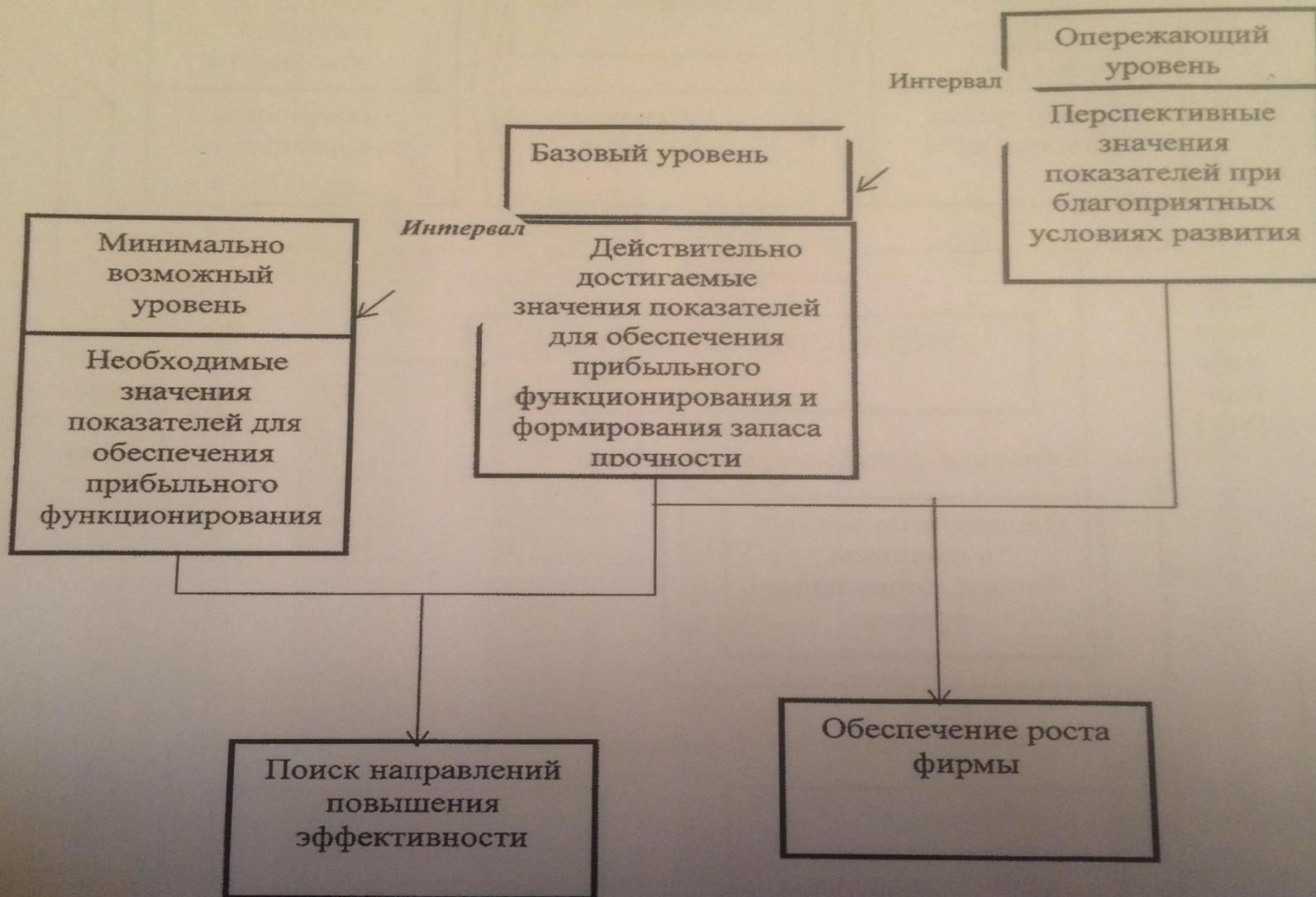


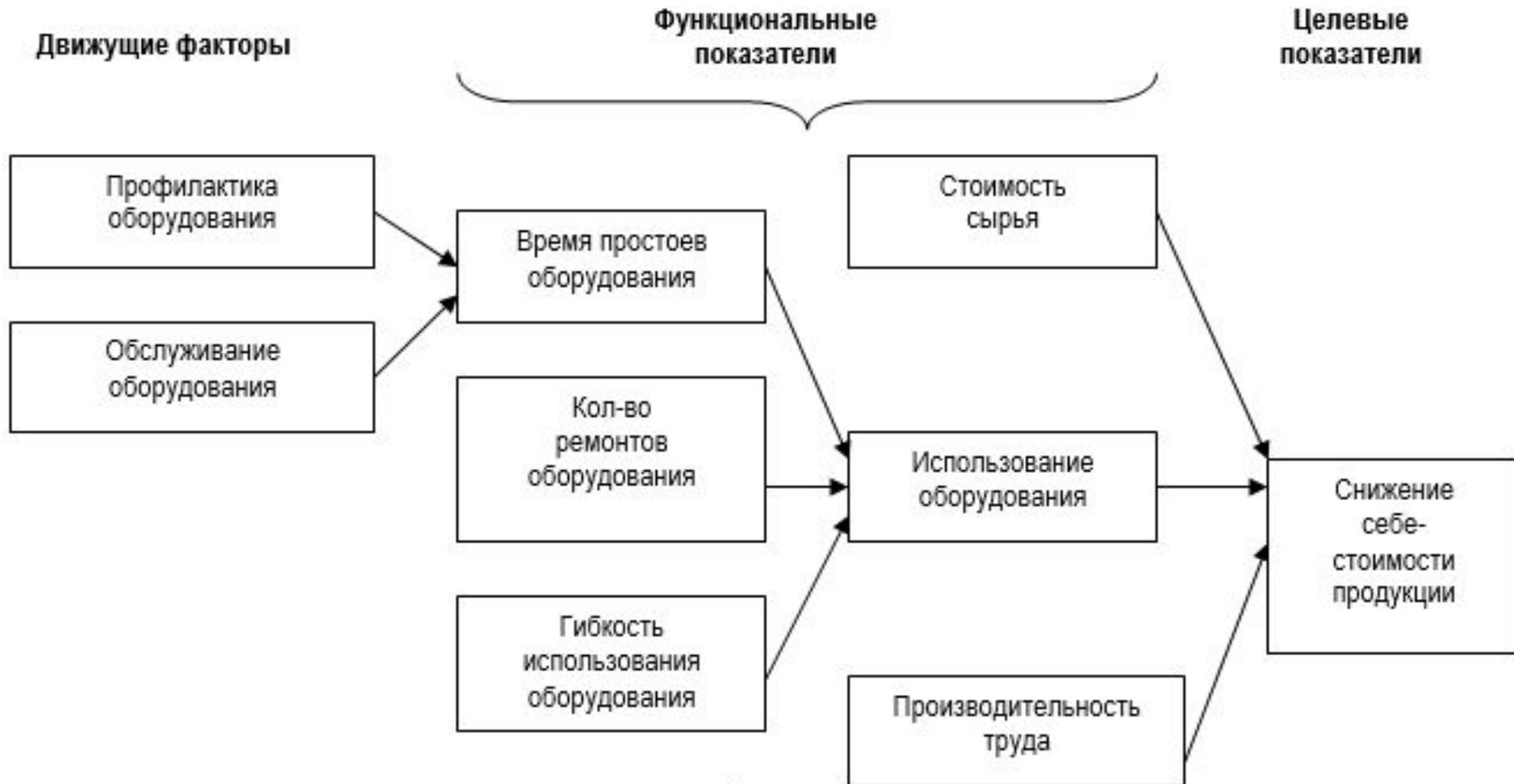
Схема установления ключевых параметров управления финансовыми ресурсами



Варианты управленческого отчета о финансовых результатах

Вариант 1	руб.	Вариант 2	руб.	Вариант 3	руб.
Объем продаж		Объем продаж		Объем продаж	
Себестоимость продаж		Себестоимость продаж		Материальные затраты	
		Маржинальный доход от производственной деятельности			
		Переменные коммерческие расходы			
Валовая прибыль		Маржинальный доход после покрытия всех переменных затрат		T (пропускная способность)	
				Операционные расходы:	
Переменные коммерческие расходы		Постоянные общепроизводственные расходы		трудовые затраты	
				переменные общепроизводственные расходы	
Постоянные коммерческие расходы		Постоянные коммерческие расходы			
Постоянные управленческие расходы		Постоянные управленческие расходы		постоянные общепроизводственные расходы	
				переменные коммерческие расходы	
				постоянные коммерческие расходы	
				постоянные управленческие расходы	
Прибыль		Прибыль		Прибыль	

Пример взаимосвязи между функциональными и целевыми показателями в "Tableau de bord"



Результат прикладного научного исследования по аудиту и контролю



Широкой использование данных управленческого учета

Данные оперативного производственного учета должны стать преобладающими в условиях реализации концепции бережливого производства для оперативного реагирования на изменяющуюся ситуацию в производственном цикле.

**Они могут быть сформированы в разрезе
следующих основных блоков:**

- по сферам деятельности и географическим сегментам рынков сбыта;
- по видам продукции;
- по видам ресурсов (материальные, трудовые, финансовые);
- по центрам ответственности.

Концепция бережливого производства

Концепция управления предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь, оценки ценности продукта для конечного потребителя на каждом этапе его создания (по бизнес-процессам).

Возникла как интерпретация идеи производственной системы компании Toyota американскими исследователями

Предложения по внедрению на предприятиях ОПК новой системы учетно-аналитического и контрольного обеспечения

Развитие концепции
бережливого производства

```
graph TD; A[Развитие концепции бережливого производства] --> B[Разработка нормативных, правовых и отраслевых методических рекомендаций, позволяющих создать учетно-аналитическую и контрольную систему управления нового информационного уровня]; B --> C[Составление дорожной карты внедрения бережливого производства]; C --> D[Организация управленческого учета, поддерживающего концепцию бережливого производства];
```

Разработка нормативных, правовых и отраслевых методических рекомендаций, позволяющих создать учетно-аналитическую и контрольную систему управления нового информационного уровня

Составление дорожной карты внедрения бережливого производства

Организация управленческого учета, поддерживающего концепцию бережливого производства

Показатели, применяемые в операционном анализе

№ п/п	Показатель	Алгоритм расчета	Значение
1	Количество изделий за период, шт. (q)		1000
2	Цена изделия, руб (p)		12
3	Переменные затраты на изделие, руб. (v)		9
4	Общие постоянные затраты, руб. (C)		2400
5	Маржинальный доход на изделие, руб. (m)	$m = p - v$	
6	Общий маржинальный доход, руб. (M)	$M = q * (p - v)$	
7	Прибыль, руб (PR)	$PR = M - C$	
8	Общий маржинальный доход, руб. (M)	$M = PR + C$	
9	Коэффициент соотношения переменных затрат и цены для единицы продукции, руб. ($K^{v/p}$)	$K^{v/p} = v/p$	
10	Коэффициент маржинального дохода для единицы продукции, руб. (k^m)	$k^m = m/p = 1 - v/p$	
11	Коэффициент маржинального дохода на весь объем продукции (K^M)	$K^M = M/pq = 1 - vq/pq$	
12	Общий маржинальный доход, руб. (M)	$M = pq * K^M$	
13	Прибыль, руб (PR)	$PR = pq * K^M - C$	
14	Критический объем, шт (q крит)	$q \text{ крит} = C/(p - v)$	
15	Критический объем, руб (pq крит)	$pq \text{ крит} = C/(1 - v/p)$	
16	Критический объем, руб (pq крит)	$pq \text{ крит} = C/Km$	
17	Операционный рычаг (OL), коэф-т	$OL = M/PR$	
18	Запас прочности (S), шт	$S = q \text{ общ} - q \text{ крит}$	

Показатели, применяемые в операционном анализе (продолжение)

19	Запас прочности (S), руб	$S=(q \text{ общ} - q \text{ крит}) * p$	
20	Запас прочности (S), %	$S=[(q \text{ общ} - q \text{ крит}) * p] / p q \text{ общ}$	
21	Запас прочности (S), % - обратная величина OL	$S=PR / M$	
22	Запас прочности (S), % - по доле пост затрат	$S = 1 - (\text{доля } C \text{ в выручке} / K_m)$	
Чувствительность прибыли к изменению факторов			
23	Прибыль равна 0 при:		
23.1	достижении критического объема, шт.		
	т.е. при относительном изменении объема продаж на(в %)		
23.2	при равенстве маржинального дохода и постоянных затрат		
	т.е. при относительном изменении величины постоянных затрат на(%)		
23.3	цене, равной		
	т.е. при относительном изменении цены на (%)		
23.4	переменных затратах на единицу продукции, равным		
	т.е. при относительном изменении переменных затрат на(%)		

SWOT-анализ программных продуктов

Аудит XP



ЭкспрессАудит:ПРОФ



IT Аудит



Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> Ограничение работы аудитора в соответствии с нормативными правовыми актами Программные продукты выступают как база знаний об аудируемом лице Автоматизация на подготовительных к аудиту шагах 	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствие автоматизации процедур по существу, только помощь в подготовке к ним Выбор процедур для аудита исключительно в ручном режиме
Возможности	Ограничения
<ul style="list-style-type: none"> Уменьшение себестоимости проведения аудита и риска непроведения аудита в соответствии с законодательством 	<ul style="list-style-type: none"> ПП выступает преимущественно как база данных об аудируемом лице и процедурах, проведенных и проводимых Существенное ограничение автоматизации процедур по существу.

Применение информационных систем в аудиторских проверках

Основные шаги аудиторского цикла	Офисные программы	Справочно-правовые системы	Информационные системы учета	Программы финансового анализа	Программные продукты аудита	Стандарт
Экспресс-обследование	+	+	-	+	+	ФПСАД 8
Составление общего плана аудита	+	+	+	-	+	ФПСАД 3
Установление приемлемого уровня существенности	+	+	+	-	+	ФПСАД 4
Оценка аудиторских рисков	+	+	+	-	+	ФПСАД 8
Составление общей программы аудита	+	+	+	-	+	ФПСАД 3
Тестирование системы внутреннего контроля	+	+	+	-	+	ФПСАД 8, 29
Проведение процедур по существу	+	+	+	+	+	ФСАД 7/2010
Оценка допущения непрерывности деятельности предприятия	+	+	+	+	+	ФПСАД 11
Составление аудиторского заключения	+	+	-	-	+	ФСАД 1/2010

Соответствие функциональной части информационной системы аудита и программных продуктов на основных этапах

Этап	Процедура в ИСА	Реализация в ПП*	Реализация человеком
Подготовительный этап	<ul style="list-style-type: none"> Формирование стандартных запросов о деятельности аудируемого лица и последующая загрузка ответов в систему Выполнение финансового анализа аудируемого лица Подготовка шаблона письма о проведении аудита и договора оказания аудиторских услуг 	<ul style="list-style-type: none"> - 1,2,3 1,2 	<ul style="list-style-type: none"> Редактирование, физическая отправка запросов, получение, загрузка в систему и их анализ Оценка результатов финансового анализа Редактирование и отправка
Этап планирования	<ul style="list-style-type: none"> Формирование стандартных запросов о системе бухгалтерского учета, системе внутреннего контроля аудируемого лица и последующая загрузка ответов в систему Конструктор оценки аудиторских рисков Установление уровня существенности по средствам конструктора Расчет величины аудиторской выборки посредством конструктора Разработка программы аудита по средствам конструктора Распределение заданий между членами аудиторской проверки по средствам конструктора 	<ul style="list-style-type: none"> 1,2,3 1,2,3 1,2,3 1,3 1,2,3 1,2,3 	<ul style="list-style-type: none"> Редактирование запросов, их отправка, получение, анализ и загрузка в систему Расчет аудиторского риска на основании введенного риска необнаружения и оцененных в предыдущем шаге неотъемлемого риска и риска средств контроля Выбор статей для оценки уровня существенности Выбор метода, редактирование параметров, отправка запросов и оценка результатов Выбор из шаблона процедур необходимые для выполнения Выбор и распределение обязанностей между членами команды

* 1 - Аудит ХР

2 - ЭкспрессАудит:ПРОФ

3 - IT Аудит

Соответствие функциональной части информационной системы аудита и программных продуктов на основных этапах аудиторского цикла (продолжение)

Этап	Процедура в ИСА	Реализация в ПП*	Реализация человеком
Сбор аудиторских доказательств	<ul style="list-style-type: none"> • Автоматизация определенных процедур по существу • Подтверждение • Пересчет • Запрос • Повторное проведение • Аналитические процедуры • Инспектирование • Наблюдение 	<ul style="list-style-type: none"> • - 	<ul style="list-style-type: none"> • Отправка запросов, анализ, оценка
Завершающий этап	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка допущения непрерывности деятельности предприятия • Хранение выявленных нарушений • Подготовка шаблона отчета и аудиторского заключения 	<ul style="list-style-type: none"> • 1,2,3 • 1,2,3 • 1,2,3 	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка результатов анализа на предмет непрерывности деятельности • Анализ выявленных замечаний • Редактирование, подписание

* 1 - Аудит ХР

2 - ЭкспрессАудит:ПРОФ

3 - ИТ Аудит

Распространение стандарта Cobit на процедуры по существу

Объект аудита

Шаги Cobit

Выбор учетной политики:

- метод амортизации объектов основных средств и нематериальных активов
- срок полезного использования нематериальных активов
- счета, применяемые для учета приобретенных материалов
- метод учета товарно-материальных запасов
- создание резервов

Учет специфики бизнеса:

- формирование выручки
- формирование затрат

- Определение бизнес-целей
- Определение ИТ-процессов и компонентов
- Оценка эффективности системы внутреннего контроля
- Альтернативные и дополнительные способы оценки системы мест контроля и влияние на внутренний контроль
- Документирование уязвимых мест в корпоративной архитектуре ИТ
- Сбор и формирование выводов и рекомендаций аудитора в отношении проведенной