

Макаров Дмитрий Владимирович  
**ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО БЮДЖЕТИРОВА-**  
**НИЯ**

**(НА ПРИМЕРЕ МЕБЕЛЬНОЙ ПОДОТРАСЛИ**  
**КАЛИНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Специальность 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ - 2009

Работа выполнена в Негосударственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Балтийский институт экономики и финансов» (г. Калининград).

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов».

**I. Общая характеристика работы**

**Актуальность темы исследования.** Проводимые в нашей стране экономические реформы позволили повысить активность всех субъектов рыночных отношений. За последние десять лет российский бизнес показал способность динамично развиваться. Если в годы начала рыночных преобразований предпринимательская деятельность носила спонтанный и хаотичный характер, то в настоящее время ввиду ужесточения конкуренции, усиления борьбы за привлекательные рыночные сегменты на первый план выходят такие задачи как удержание завоеванных рыночных позиций, максимизация рыночной стоимости бизнеса и повышение гибкости развития фирмы. Данная ситуация характерна в том числе и для организаций мебельной подотрасли. В связи с этим является актуальным совершенствование методов и процедур управления организацией. Наличие эффективных технологий управления, прежде всего финансами, становится определяющим фактором жизнеспособности фирмы. Одним из механизмов достижения цели рационального управления финансовыми ресурсами как наиболее значимого элемента ресурсного потенциала организации является технология бюджетного управления.

Возникшее в двадцатых годах прошлого столетия бюджетирование превратилось из средства простого управления доходами и поступлениями ресурсов в инструмент достижения целей компании путем усиления координации действий ее различных функциональных подразделений. Меняется подход к системе бюджетирования. Она позволяет реализовывать стратегические цели организации, моделировать возможные состояния фирмы в будущем и планировать действия по достижению поставленных целей, контролировать соответствие производимых текущих хозяйственных операций задачам компании. Существующее на данный момент в российских мебельных компаниях бюджетирование в большинстве случаев направлено на контроль отдельных финансово-экономических показателей, т.е. роль бюджетирования в управлении финансами организаций неоправданно сужена. Это обуславливает необходимость глубокого совершенствования подходов, методик и инструментария системы управления финансами посредством бюджетирования с целью разработки практических рекомендаций по постановке полноценного внутрифирменного бюджетирования, позволяющего управлять финансами фирмы, добиваться роста капи-

тализации и инвестиционной привлекательности мебельных компаний.

**Степень разработанности проблемы.** Теоретические основы бюджетирования как управленческой технологии изложены в публикациях западных и российских экономистов.

В становление и развитие бюджетирования весомый вклад внесли работы таких зарубежных авторов как А. Апчерч, Э.А. Аткинсон, Р.Д. Банкер, Ш. Датар, К. Друри, С.Р. Каплан, Дж. Сигел, Дж. Фостер, Ч. Хорнгрен, Дж. Шим, М.С. Янг и др.

Появлению интереса к бюджетированию у российских экономистов способствовали переводные издания вышеназванных авторов. Позднее суть бюджетирования была изложена в пособиях по корпоративным финансам и управленческому учету известных российских авторов – И.Т. Балабанова, И.А. Бланка, В.В. Бочарова, М.А. Вахрушиной, Н.Г. Данилочкиной, В.Е. Леонтьева, Т.П. Карповой, В.В. Ковалева, М.В. Романовского, А.Д. Шеремета и др. За последние несколько лет вышли в печать отдельные издания, посвященные вопросам бюджетного управления. Здесь наиболее заметны работы П. Боровкова, Е. Бреслава, В.В. Гамаюнова, Е. Глухова, Е. Добровольского, А.П. Дугельного, Б. Карабанова, В.Ф. Комарова, Е.А. Приходько, В.Е. Хруцкого, В.А. Щербачева и др.

Несмотря на это, в экономической литературе ощущается дефицит комплексных исследований, посвященных вопросам постановки системы бюджетирования применительно к реальным условиям хозяйствования с учетом отраслевой и региональной специфики (особой экономической зоны) деятельности мебельных организаций.

Недостаточная теоретическая разработанность процессов управления финансами мебельной организации посредством бюджетирования и практическая значимость данного вопроса определили выбор темы диссертационного исследования, его цель и задачи.

**Цель диссертационного исследования** состоит в разработке теоретических, а также практических положений и рекомендаций по совершенствованию системы управления финансовыми ресурсами мебельных предприятий эксклавной Калининградской области посредством применения технологии бюджетного управления.

Поставленная цель определила необходимость решения ряда **исследовательских задач**:

- анализ развития и современного финансово-экономического состояния мебельной подотрасли России в целом и эксклавной Калининградской области, в частности;
- выявление сущности и содержания бюджетирования как управленческой технологии с учетом обобщения накопившегося опыта управления финансами с использованием системы бюджетирования на мебельных предприятиях;
- обоснование и дополнительное аргументирование системы научно обоснованных принципов бюджетирования мебельных предприятий;
- структурирование информационных ресурсов процесса бюджетирования;
- теоретическое обоснование и разработка системы бюджетирования мебельных предприятий;
- определение подходов к оценке эффективности системы бюджетирования мебельных организаций;
- обоснование методических рекомендаций по созданию финансовой структуры мебельных предприятий Калининградской области как основы функционирования

эффективной системы бюджетирования;

- разработка понятийного и математического аппарата системы бюджетирования с учетом специфики деятельности мебельных организаций;

- создание механизма взаимосвязки системы бюджетирования как технологии оперативного управления со стратегическими целями компании путем построения системы ключевых показателей эффективности деятельности предприятий мебельной подотрасли.

В качестве **объекта диссертационного исследования** выступают хозяйствующие субъекты экономики Калининградской области, относящиеся к мебельной подотрасли.

**Предметом исследования** являются методологические основы и механизмы управления финансами мебельных организаций с использованием системы бюджетирования.

**Область исследования** соответствует специальности 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» (п. 3.12 «Финансовая стратегия корпораций» и п. 3.14 «Финансовый менеджмент в управлении финансовыми потоками и финансовыми оборотами»).

**Теоретическую основу диссертационного исследования** составили фундаментальные научные труды российских и зарубежных экономистов, посвященные вопросам финансового менеджмента, бюджетного управления, внутрифирменного планирования, комплексного экономического анализа, финансового и управленческого учета.

**Методологическая база исследования.** В ходе исследований применялись статистические методы обработки информации, методы логического, сравнительного и системного анализа, экспертных оценок, моделирования. В работе использованы как стандартное программное обеспечение (MS Office), так и специализированные программные продукты («1С:Бухгалтерия»).

**Научная новизна диссертационной работы** заключается в следующих основных положениях:

1. Сформулированы, обоснованы, раскрыты и дополнительно аргументированы принципы постановки и функционирования системы бюджетирования, а также принципы формирования показателей бюджетов применительно к мебельным организациям.

2. Разработана расширенная классификация бюджетов, служащая для постановки эффективного бюджетирования в организации, в основу которой положено уточненное и дополнительно аргументированное авторское определение понятия «бюджет».

3. На основе классификации данных, используемых в хозяйственной деятельности организаций, выявлены и структурированы по различным признакам составляющие информационного обеспечения системы бюджетирования, определено их первостепенное значение в процессе принятия управленческих финансовых решений на предприятиях мебельной подотрасли в условиях действия ОЭЗ.

4. Предложены и обоснованы методические подходы к оценке эффективности постановки и функционирования системы бюджетирования. Оценка результативности внедряемой системы бюджетирования основана на системе оценочных показателей эффективности инноваций. Расчет уровня эффективности действующей системы

бюджетирования производится путем анализа ряда финансовых индикаторов, позволяющих судить о повышении качества управления финансовыми ресурсами организации.

5. Разработана методика формирования финансовой структуры для организации системы бюджетирования мебельного предприятия с выделением центров финансовой ответственности и центров финансового учета, позволяющая определить объекты и субъекты бюджетирования, а также выстроить систему бюджетов компании.

6. Предложена система ключевых показателей эффективности, характеризующая степень соответствия результатов деятельности центров финансовой ответственности бюджетным параметрам, и разработаны экономико-математические модели их расчета.

**Практическая значимость исследования** заключается в разработке методических рекомендаций по построению и оценке эффективности системы бюджетирования с учетом специфики мебельного бизнеса. Данные рекомендации способствуют повышению финансовой устойчивости, а также стабильности деятельности мебельных компаний и упрочению их рыночных позиций. Разработанные автором методические положения и рекомендации по постановке и функционированию системы бюджетирования могут быть использованы мебельными компаниями Калининградской области, а также за пределами региона.

**Апробация работы.** Разработанные в диссертации теоретические и практические положения докладывались и обсуждались на научно-практических конференциях и семинарах профессорско-преподавательского состава Балтийского института экономики и финансов. Рекомендации автора по использованию бюджетирования в системе управления финансами докладывались руководству и собственникам мебельных фабрик Калининградской области и получили одобрение. Результаты проведенного исследования прошли апробацию на ряде мебельных предприятий Калининградской области. Результаты работы использованы при преподавании дисциплин «Финансовый менеджмент» и «Финансовая политика предприятия» в БИЭФ.

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 6 работ общим объемом 7,6 п. л.

**Структура диссертационного исследования.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Во *введении* обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определены цели и задачи работы, сформулированы объект и предмет исследования, аргументирована теоретическая и практическая значимость работы, изложены основные элементы научной новизны исследования.

*Первая глава* диссертационного исследования посвящена ретроспективному анализу и оценкам перспектив состояния мебельной подотрасли как в целом по стране, так и в рамках ОЭЗ Калининградской области. Дана характеристика действующего механизма управления финансами мебельных компаний Калининградской области с учетом их геополитического положения, а также определена роль бюджетирования как специфической технологии в системе управления финансами объекта исследования.

В рамках *второй главы* на основе исследования природы, сущности и этапов развития бюджетирования сформулированы основные принципы организации системы бюджетирования мебельной организации. Определена совокупность информации, требования, предъявляемые к ней, произведено структурирование информации, ис-

пользуемой в процессе бюджетирования. Отдельное внимание уделено рассмотрению подходов к оценке эффективности системы бюджетирования на различных стадиях ее функционирования.

*Третья глава* диссертационного исследования посвящена разработке практических рекомендаций по постановке системы управления финансами мебельных организаций посредством бюджетирования. С этой целью определен механизм построения финансовой структуры мебельной организации, являющейся своеобразным каркасом системы бюджетирования, разработана совокупность расчетных бюджетных форм, предложен механизм взаимоувязки бюджетирования со стратегическими целями развития фирмы. При этом учтены особенности функционирования мебельных организаций в условиях ОЭЗ Калининградской области.

В *заключении* изложены основные результаты диссертационного исследования, сформулированы выводы и предложения в соответствии с поставленными целями и задачами исследования.

## **II. Основные результаты исследования**

В системе управления различными сферами деятельности организаций в настоящее время наибольшую актуальность приобретает управление финансами, учитывающее отраслевую специфику деятельности фирмы. Для мебельной подотрасли в общероссийском масштабе за последние семь лет характерно динамичное развитие. Темп роста производства мебели за период с 2001 по 2007 г. достиг 318,3%, т.е. более чем в три раза за семь лет увеличился выпуск мебельной продукции. Этому способствовало как становление рыночных отношений в стране и рост деловой активности организаций частных форм собственности, так и внедрение мебельными организациями передовых технологий наряду с использованием современных качественных материалов.

На долю Калининградской области приходится почти 13% производства и 6% продаж мебели в России. По данным официальной статистики объем производства мебели в Калининградской области за период с 2002 по 2007 г. увеличился более чем в пять раз.

Данному росту благоприятствует Закон «Об особой экономической зоне в Калининградской области», предоставляющий возможность не платить таможенные пошлины при ввозе сырья и комплектующих, что существенно удешевляет конечную стоимость мебельной продукции. Данная норма будет действовать на территории области лишь до 2016 г. для хозяйствующих субъектов, созданных в регионе до 2006 г. Следовательно, калининградским производителям мебели за восемь последующих лет необходимо прочно завоевать российский и иностранный рынок мебели, сформировать устойчивый спрос на свою продукцию, с тем чтобы при ликвидации конкурентного преимущества в виде удешевления стоимости продукции покупатели «не ушли» к другим производителям. С целью расширения рынков сбыта мебельной продукции у производителей Калининградской области возникла объективная необходимость в создании региональных подразделений в субъектах Российской Федерации. Изменение масштабов деятельности послужило причиной пересмотра системы организации мебельного производства, что в конечном итоге привело к несостоятельности существовавших ранее инструментов и методов управления финансами.

Грамотно налаженная система бюджетирования позволяет руководству организа-

ции получить своевременную, полную и точную информацию как о будущем, так и о настоящем финансовом положении организации, наглядно отобразить состояние системы финансовых ресурсов предприятия, спланировать их поступление и расходование, оценить эффективность использования, что в конечном итоге дает возможность руководству оптимально организовать движение финансовых ресурсов для достижения поставленных целей.

Центральным звеном бюджетирования является бюджет предприятия. Автором под понятием «бюджет» понимается форма аккумуляции итоговой детализированной финансово-экономической информации о плановых показателях деятельности организации в целом и (или) ее отдельных подразделений на определенный период времени, ориентированных на достижение стоящих перед ней целей.

Бюджет может иметь большое количество видов и форм. Обобщив приводимые в научной литературе подходы к классификации бюджетов, в работе предложена авторская схема классификации бюджетов. В частности, вся совокупность бюджетов поделена на фиксированные и гибкие, генеральные и частные, текущие и капитальные, периодические и скользящие, функциональные и комплексные, постатейные, программные и комбинированные бюджеты. Отдельно выделены бюджеты по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности; бюджеты, построенные по принципу «снизу вверх», и бюджеты, построенные по принципу «сверху вниз»; постатейные и бюджеты с временным периодом; краткосрочные бюджеты, бюджеты развития и индикативные бюджеты.

Под бюджетированием автор понимает управленческую технологию, позволяющую посредством составления бюджетов, их практического исполнения и анализа отклонений между фактическими результатами и заложенными в бюджет трансформировать поставленные перед организацией в целом и ее отдельными структурными единицами стратегические цели в оперативные мероприятия.

В диссертации сформулированы и обоснованы принципы организации процесса бюджетирования, условно объединенные в три группы:

- принципы, связанные с процессом постановки системы бюджетного управления в организации (принципы оптимальности, комплексности, системности, целеопределенности и иерархичности);
- принципы, связанные с процессом функционирования системы бюджетирования в организации (принципы непрерывности, стабильности, унификации, участия, непрерывного развития, гибкости, экономичности);
- принципы формирования показателей бюджетов (принципы напряженности, детализации, достоверности, ясности, сбалансированности, декомпозиции).

Для соблюдения указанных принципов бюджетирования управленческому персоналу в процессе формирования бюджетов необходимо обладать совокупностью информации, отвечающей ряду предъявляемых к ней требований. Автором вся информация, используемая в процессе бюджетирования, сгруппирована в пять крупных блоков: сведения регулятивно-правового характера, сведения нормативно-справочного характера, данные системы бухгалтерского и управленческого учета, статистические данные и несистемные данные (рис. 1).

К числу требований, которым должна соответствовать информация, используемая в процессе бюджетирования, на наш взгляд, можно отнести требования достоверности, своевременности, достаточности, достаточной точности, полноты, полезности,

понятности, существенности (материальности), экономичности, гибкости и инициативности, оперативности и аналитичности.

Внедрение системы бюджетирования предполагает наведение внутреннего порядка в организации. Прежде всего, бюджетирование требует построения финансовой структуры организации, позволяющей распределить ответственность и полномочия между менеджерами по управлению доходами и расходами, активами, обязательствами и капиталом предприятия.

Базой для формирования финансовой структуры, основными составляющими которой являются центры финансовой ответственности и центры финансового учета, служит организационная структура фирмы. Для ее построения, по убеждению автора, необходимо структурные подразделения организации классифицировать по видам доходов и (или) расходов, которые они несут в процессе своей деятельности. На основе такой классификации каждому подразделению будет присвоен статус соответствующего центра финансовой ответственности или центра финансового учета. Схематично финансовая структура мебельной организации представлена на рис. 2.

Разработанная финансовая структура организации позволяет:

1. Выявить объекты бюджетирования – подразделения, которым составляется бюджет и которые ответственны за его выполнение.

2. Определить субъект процесса бюджетирования, каковым является аппарат управления организацией, который рассматривает, корректирует и представляет на утверждение бюджетные показатели.

3. Выстроить систему бюджетов компании. Центры финансовой ответственности самого низкого уровня формируют операционные бюджеты, которые затем консолидируются на более высоком уровне управления (рис. 3 и 4).

При построении системы бюджетирования мебельной организации необходимо определить ключевые термины, учитывающие особенности функционирования данных хозяйствующих субъектов. В диссертации выделены пять групп терминов, связанных с определением таких понятий как цена, доходы, расходы, прибыль, заказ, позволяющие учесть специфику деятельности мебельных организаций при формировании бюджетных показателей.

Управление финансами, с нашей точки зрения, будет способствовать совершенствованию управления в организации лишь в том случае, если бюджетирование будет эффективным. Оценка эффективности системы бюджетирования осуществляется на стадиях проектирования, постановки и функционирования этой системы.

На стадии проектирования, разработки системы бюджетирования для конкретной организации речь идет об анализе альтернативных проектов создания системы с целью выбора оптимального проекта. Для оценки результативности внедряемой системы бюджетирования может быть использована система оценочных показателей эффективности инноваций, предложенная Э.И. Крыловым, В.М. Власовой и И.В. Журавковой<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Крылов Э.И., Власова В.М., Журавкова И.В. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003. – С. 505-531

Эффективность внедренной системы бюджетирования на ряде мебельных организаций Калининградской области оценена автором путем анализа ряда финансовых индикаторов, позволяющих судить о повышении качества управления финансовыми ресурсами организации.

В частности, построение бюджетов движения денежных средств дает возможность заранее определить объем кредитных ресурсов, привлекаемых в различные периоды времени. В этой связи объем «экстренных» кредитов, привлекаемых под высокие проценты, минимизируется, а в подавляющем большинстве организаций даже ликвидируется. Наличие у менеджеров времени на поиск заемных источников финансирования имущества дает возможность привлекать кредитные ресурсы на более выгодных для организации условиях. В конечном итоге, расходы по обслуживанию кредитов становятся минимальными.

Бюджет денежных средств содержит информацию о предстоящих поступлениях от дебиторов и платежах кредиторам, позволяющую менеджерам построить рациональную политику управления дебиторской и кредиторской задолженностью. Это устраняет проблему управления расчетами с дебиторами и кредиторами «от случая к случаю» - в зависимости от наличия денег на расчетном счете организации. Благодаря планированию мероприятий по управлению кредиторской задолженностью сводятся к минимуму срочные внезапные платежи, кредитные ресурсы привлекаются и используются более организованно.

Построение бюджетов доходов и расходов дает возможность оптимизировать политику управления материальными запасами и готовой продукцией. Наличие четкого плана продаж и, как следствие, плана производства продукции позволяет ликвидировать излишние запасы материалов и готовой продукции, ускорить их оборачиваемость, высвободив тем самым дополнительные финансовые ресурсы. Кроме того, заблаговременно зная потребность в материальных и трудовых ресурсах, производственном оборудовании, организация имеет возможность привлечь данные ресурсы на более выгодных для себя условиях, минимизируя тем самым затратимость произведенной продукции, приводящей в результате к росту доходности фирмы за счет реализации мероприятий, разрабатываемых для достижения запланированного уровня выручки от продаж.

Таким образом, внедрение системы бюджетирования в мебельной организации позволяет повысить эффективность управления финансовыми ресурсами на всех этапах финансового цикла – от размещения заказа на закупку сырья до поступления денежных средств от покупателей за проданную продукцию.

Эффективной технологией сопряжения стратегических и тактических целей деятельности предприятия, использующего систему бюджетирования, является сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard – BSC). Сбалансированная система показателей в классическом варианте содержит четыре проекции, представляющие собой стратегически важные аспекты деятельности организации: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие.

По мнению автора, при разработке сбалансированной системы показателей конкретного предприятия необходимо учитывать финансовую структуру компании. То есть, для каждого центра финансовой ответственности следует определить индивидуальные составляющие сбалансированной системы показателей (совокупность коэффициентов) исходя из параметров, которые должно обеспечить соответствующее

подразделение для выполнения стратегических задач компании в целом. Применительно к мебельным предприятиям Калининградской области доказана целесообразность использования системы ключевых показателей эффективности (таблица), разработанная на основании финансовой структуры компании.

Для разработанных автором ключевых показателей эффективности в диссертации предложена система кодировки и экономико-математические модели.

Произведя расчет ключевых показателей эффективности по фактическим и заложенным в бюджет данным, можно выявить соответствие деятельности центров финансовой ответственности целевым бюджетным параметрам. Автором предлагается методика определения уровня достижения стратегических целей компании с использованием системы ключевых показателей эффективности на основе формирования интегральных показателей. Результаты апробации данной методики на ряде мебельных предприятий Калининградской области позволяют говорить о высокой степени выполнения мероприятий, разработанных с целью реализации бюджетных заданий, а также об эффективности предлагаемой для данных организаций системы бюджетирования. Использование такой эффективной технологии бюджетного управления позволит мебельным организациям Калининградской области повысить их финансовую устойчивость и деловую активность, укрепить рыночные позиции, что, в свою очередь, даст возможность Калининградским мебельщикам адаптироваться к меняющимся законодательным условиям функционирования области как особой экономической зоны.

### **III. Перечень опубликованных работ по теме диссертации**

Статьи, опубликованные в изданиях, рекомендованных ВАК:

1. Макаров Д.В. Информационное обеспечение системы бюджетирования// Сибирская финансовая школа. - №4. - 2006. - 0,4 п.л.

Монография:

2. Макаров Д.В. Внутрифирменное бюджетирование в системе управления финансами мебельных предприятий: Монография. – Калининград: Издательство Балтийского института экономики и финансов, 2008. – 5,8 п.л.

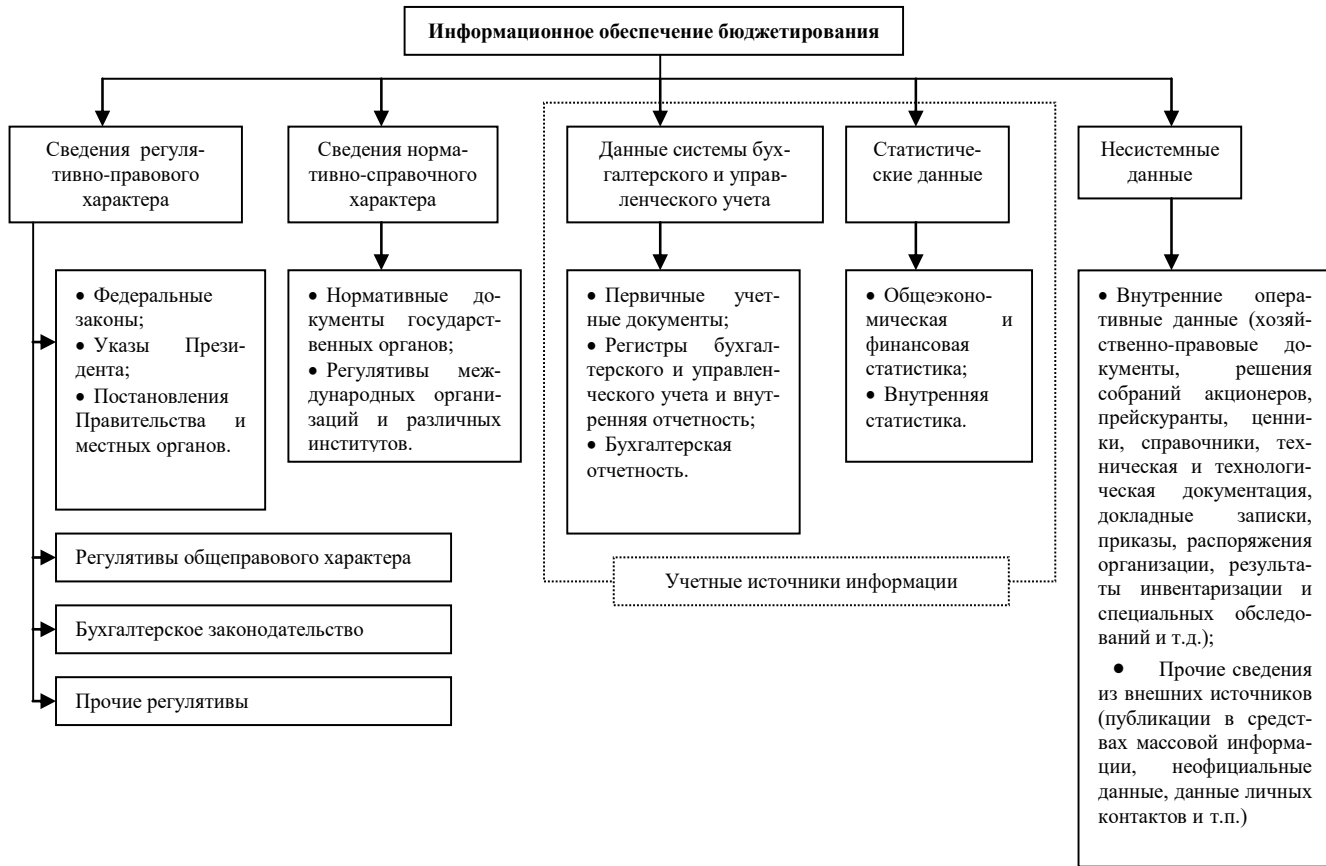
Работы, опубликованные в других изданиях:

3. Макаров Д.В. Принципы построения системы бюджетирования// Российский экономический Интернет-журнал [Электронный ресурс]: Интернет-журнал АТиСО/ «Академия труда и социальных отношений». – Электрон. журн. – М.: АТиСО, 2007, № гос. регистрации 0420800008.–Режим доступа:<http://www.e-rej.ru/Articles/2007/Makarov.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. — 0,4 п.л.

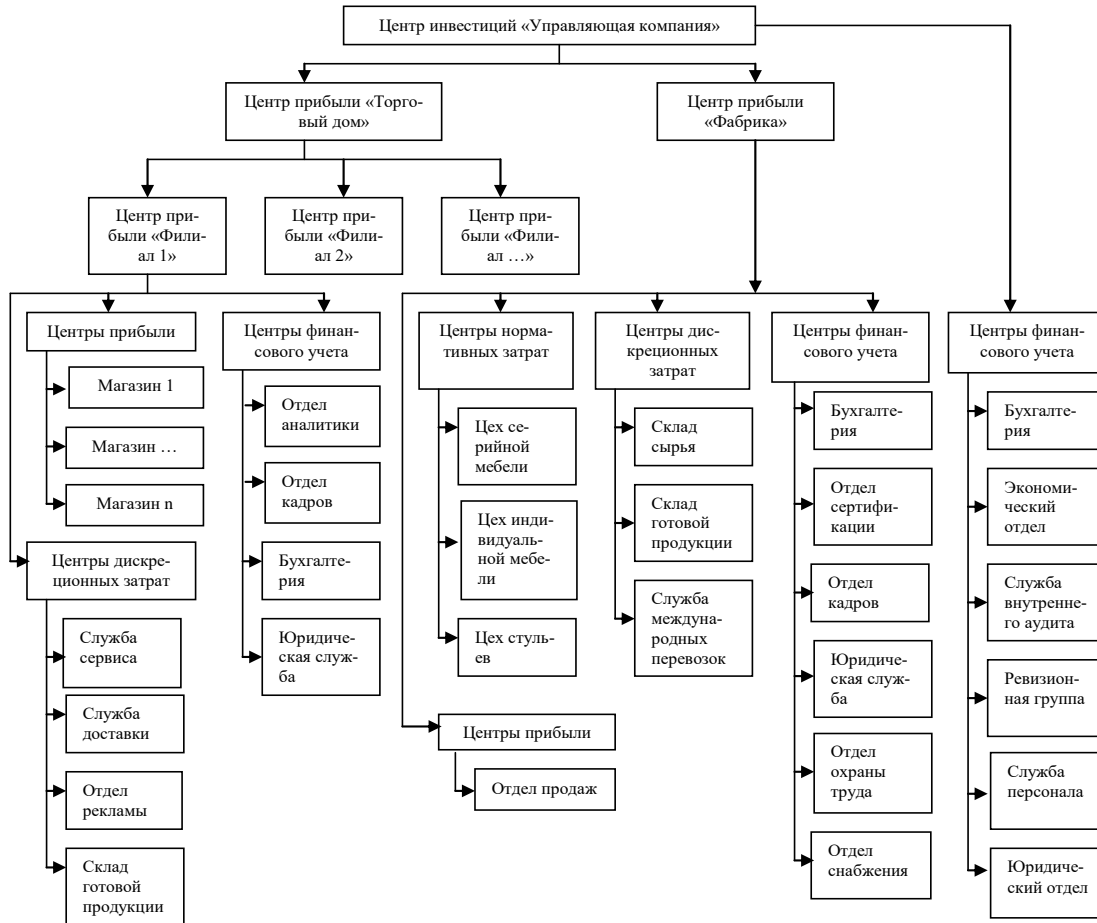
4. Макаров Д.В., Мнацаканян А.Г. Взаимосвязь бюджетирования и стратегического управления фирмой// Развитие и проблемы финансово-кредитных отношений: Сб. науч. тр. БИЭФ, Вып. 38 - Калининград: Издательство БИЭФ, 2007. – 0,3 п.л. (вкл. авт.- 0,2 п.л.)

5. Макаров Д.В. Методические основы организации процесса бюджетирования// Вестник БИЭФ: Сб. науч. тр. БИЭФ, Вып. 33 – Калининград: Издательство БИЭФ, 2005. – 0,3 п.л.

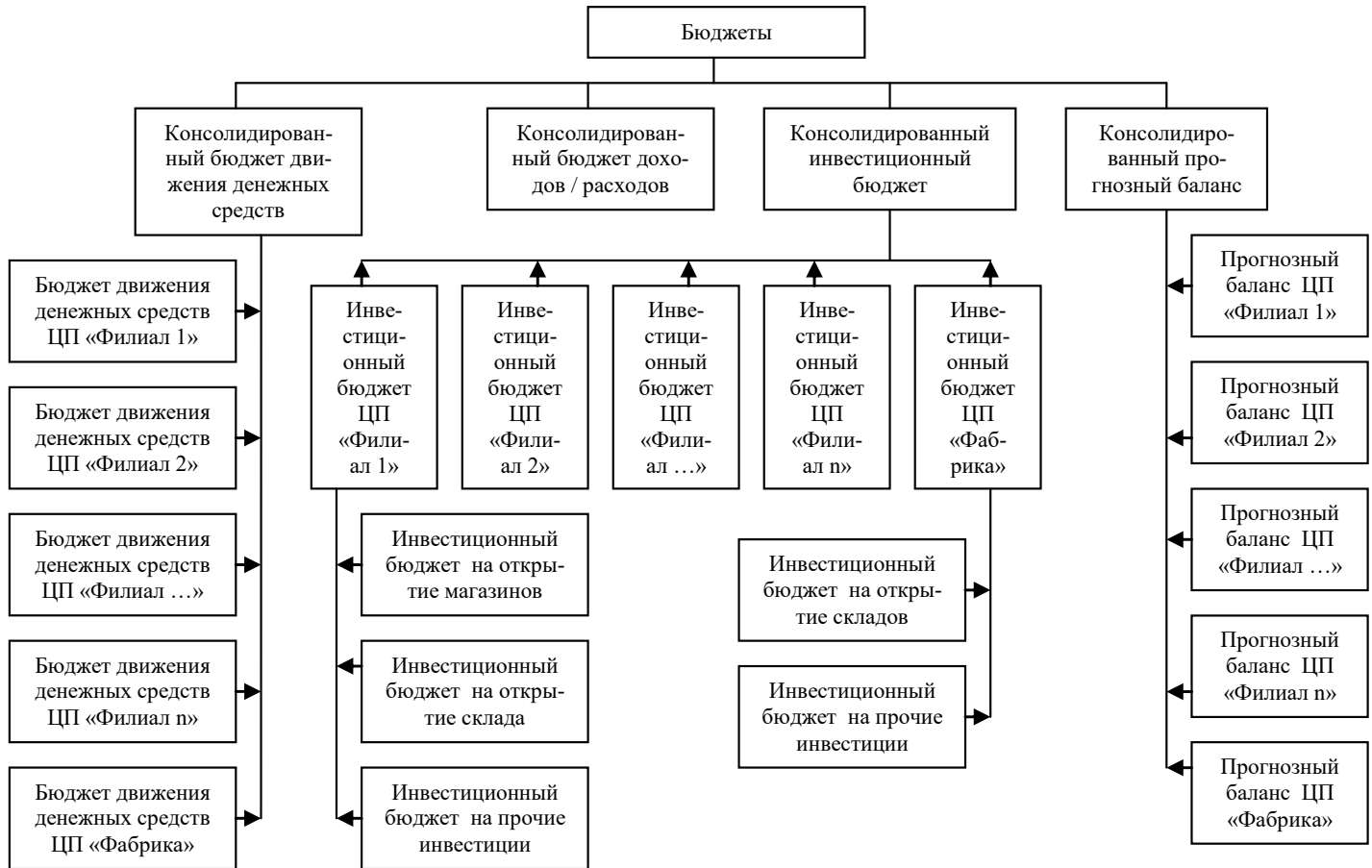
6. Макаров Д.В. Оценка экономической эффективности системы бюджетирования// Развитие и проблемы финансово-кредитных отношений: Сб. науч. тр. БИЭФ, Вып. 36 - Калининград: Издательство БИЭФ, 2006. – 0,5 п.л.



**Рис. 1. Структура информационного обеспечения процесса бюджетирования**



**Рис. 2. Финансовая структура мебельного предприятия**



**Рис. 3. Совокупность бюджетов мебельной организации**

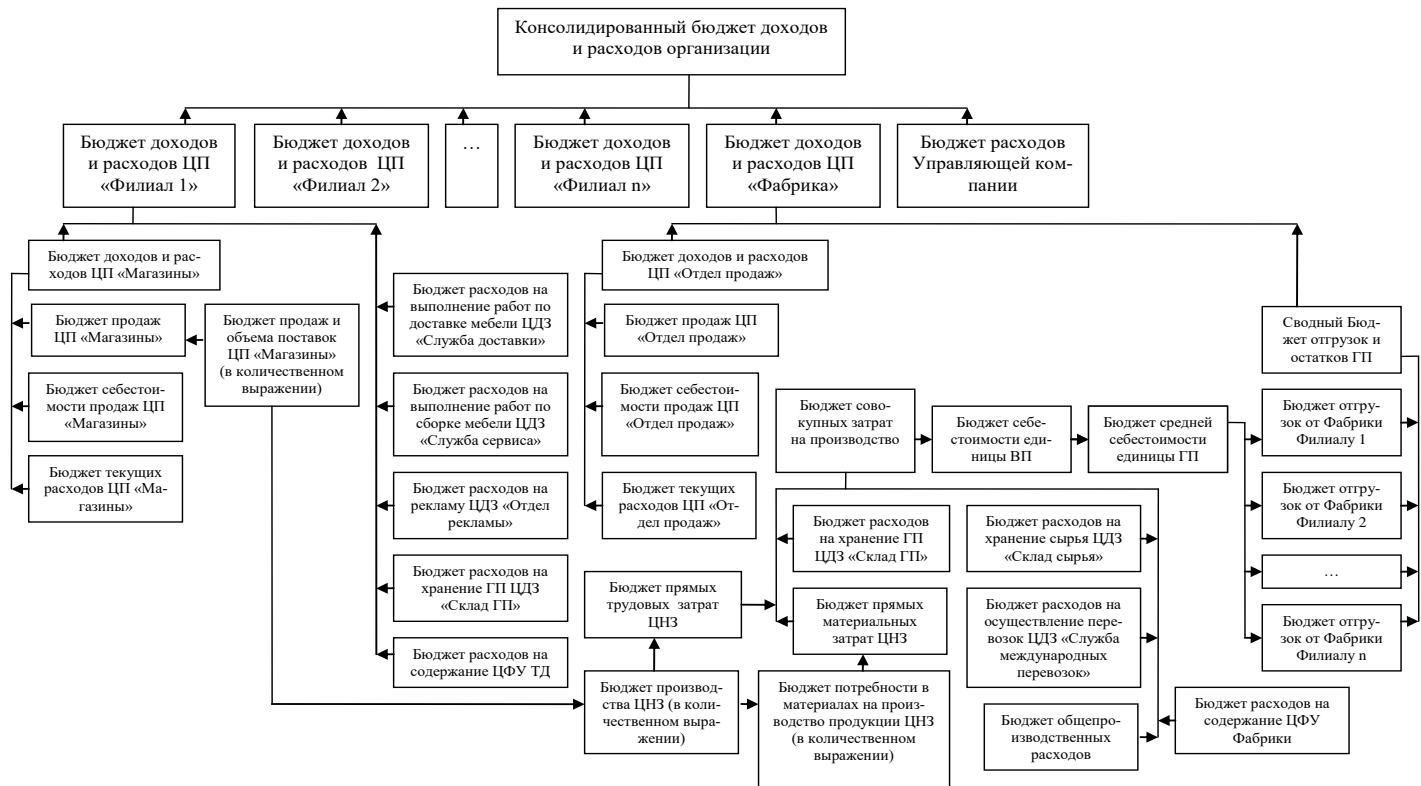


Рис. 4. Схема формирования консолидированного бюджета доходов и расходов мебельной организации

**Система ключевых показателей эффективности мебельной организации**

Центр финансовой ответственности	Финансовые показатели	Показатели эффективности работы с клиентами	Вид бизнес-процесса	Показатели состояния бизнес-процессов	Показатели эффективности работы, обучения и развития персонала
Центр инвестиций	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Чистая прибыль;</li> <li>- Рентабельность инвестиций;</li> <li>- Рентабельность капитала.</li> </ul>	x	x	x	x
ЦП «Фабрика»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Прибыль без учета списания инвестиционных расходов;</li> <li>- Рентабельность продаж.</li> </ul>	x	x	x	x
ЦП «Филиал»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выручка от продажи на 1 м<sup>2</sup> торговой площади;</li> <li>- Рентабельность продаж;</li> <li>- Коэффициент финансовой зависимости;</li> <li>- Оборачиваемость активов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обеспеченность торговыми площадями;</li> <li>- Выручка на 1 жителя в зоне присутствия.</li> </ul>	x	x	x
ЦП «Магазины»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выручка от продажи на 1 м<sup>2</sup> торговой площади;</li> <li>- Текущие затраты на 1 м<sup>2</sup> торговой площади;</li> <li>- Прибыль на 1 м<sup>2</sup> торговой площади.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Уровень привлечения клиентов;</li> <li>- Процент отказов после размещения заказа.</li> </ul>	Продажа	- Доля собственной готовой продукции в общей величине выручки.	- Выручка от продажи на 1 продавца.

ЦП «Отдел продаж»	- Выручка от продажи; - Прибыль без учета списания инвестиционных расходов; - Рентабельность продаж.	- Оборачиваемость дебиторской задолженности; - Сумма штрафов за нарушение условий договоров с покупателями.	Продажа	- Средняя величина товарного кредита по оптовым покупателям; - Средняя продолжительность отсрочки платежа; - Доля собственной готовой продукции в общей величине выручки.	- Количество оптовых клиентов на 1 менеджера.
ЦНЗ «Производственные цеха»	- Себестоимость единицы произведенной продукции по прямым статьям расходов.	x	Производство	- Объем произведенной продукции; - Коэффициент брака.	- Производительность труда 1 рабочего.
ЦДЗ «Служба сервиса»	- Расходы на сборку и монтаж продукции на рубль выручки от продажи.	x	Монтаж ГП	- Средняя продолжительность сборки и монтажа продукции.	x
ЦДЗ «Служба доставки»	- Расходы на доставку продукции на рубль выручки от продажи.	x	Доставка ГП	- Средний срок доставки продукции до покупателя	x
ЦДЗ «Отдел рекламы»	- Расходы на рекламу на рубль выручки от продажи.	- Количество вновь открываемых магазинов; - Количество новых клиентов.	Продвижение ГП	- Прирост выручки от продажи по результатам рекламных кампаний.	x
ЦФУ «Отдел снабжения»	- Оборачиваемость кредиторской задолженности; - Сумма штрафов за нарушение условий договоров с	x	Закупка сырья	- Стоимость неликвидных запасов сырья на конец периода.	x

	поставщиками.				
ЦДЗ «Склад сырья»	- Расходы на хранение сырья на 1 м <sup>2</sup> складской площади.	x	Хранение сырья	- Доля недостат в общей стоимости запасов сырья на момент ревизии.	x
ЦДЗ «Склад готовой продукции»	- Расходы на хранение готовой продукции на 1 м <sup>2</sup> складской площади.	x	Хранение ГП	- Доля недостат в общей стоимости запасов ГП на момент ревизии.	x
ЦДЗ «Служба международных перевозок»	- Себестоимость одного тонно-километра	x	Доставка сырья	- Средняя выработка автомашины; - Коэффициент использования пробега	x
ЦФУ «Отдел кадров»	x	x	x	x	-Коэффициент текучести кадров; - Средняя заработная плата; - Процент работников, повышающих квалификацию; - Средние расходы на повышение квалификации 1 работника.