Мудрова Екатерина Юрьевна. Управление оборотным капиталом компании в системе сбалансированных показателей: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.10 / Мудрова Екатерина Юрьевна;[Место защиты: Санкт-Петербургский государственный экономический университет].- Санкт-Петербург, 2014.- 185 с.

МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего

образования

«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

УНИВЕРСИТЕТ»

(СПбГЭУ)

\1 5 0702 5 003 9 На пРавах Рукописи

МУДРОВА ЕКАТЕРИНА ЮРЬЕВНА

УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ КОМПАНИИ В СИСТЕМЕ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Специальность 08.00.10 - Финансы, денежное обращение и кредит

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель: к.э.н., доц., проф. Самонова Ирина Николаевна

Санкт-Петербург - 2014

**Оглавление**

[Введение 4](#bookmark1)

[Глава 1. Теоретико-методологические основы управления оборотным капиталом компании 11](#bookmark3)

1. [Содержание и роль оборотного капитала в кругообороте средств компании в современных условиях 1 1](#bookmark4)
2. [Влияние системы учета и финансовой отчетности на показатели динамики оборотного капитала 23](#bookmark5)
3. [Система факторов, определяющих потребность в оборотном капитале для компаний, производящих безалкогольные напитки 28](#bookmark6)

[Глава 2. Современные методические подходы к управлению оборотным капиталом компании 42](#bookmark8)

1. Применение методов и моделей оперативного управления оборотным капиталом компании 43
2. Моделирование оборотного капитала при бюджетировании 43
3. Использование ABC и XYZ-анализа 53
   1. Агент-ориентированное моделирование финансового цикла предприятия .56
   2. Стратегические аспекты управления оборотным капиталом в системе сбалансированных показателей 67

[Глава 3. Построение стратегически-ориентированной системы управления оборотным капиталом компании 75](#bookmark12)

,91

1. Постановка стратегических целей в области управления оборотным капиталом 75
2. Выявление критических факторов
3. Разработка показателей и оценка их эффективности
4. Разработка системы сбалансированных показателей для управления оборотным капиталом ЗАО «Мултон» 118

[Заключение 141](#bookmark19)

[Список литературы: 151](#bookmark20)

Приложения 165

**Введение**

**Актуальность темы диссертационного исследования**

Неотъемлемой частью непрерывного цикличного производственного процесса любого предприятия является оборотный капитал, и его дефицит приводит к нарушению полного производственно-финансового цикла и срыву эффективной работы компании-производителя. Существенный объем инвестируемых в оборотные активы финансовых ресурсов, разнообразие материально-вещественных форм, высокая скорость трансформации, требующая индивидуального управления, определяющая роль в ускорении оборачиваемости капитала и обеспечении постоянной платежеспособности, рентабельности и других результатов финансовой деятельности предприятия определяют сложность и важность управления мобильными средствами компаний. Комплекс этих задач и механизмы их реализации должны получать отражение в разрабатываемой на предприятии политике управления оборотным капиталом, которая представляет собой часть общей финансовой стратегии.

В современных условиях замедление темпов экономического роста, проблемы в банковской системе, инфляция, колебания валютных курсов приводят к тому, что большинство предприятий, особенно производственных, испытывает трудности с привлечением оборотного капитала и управления им. Существующие известные методы управления оборотным капиталом уже не вполне отвечают современным требованиям повышения эффективности деятельности компаний, так как зачастую они представляют собой разрозненные мероприятия, не связанные в единую систему. Эти методы являются инструментами оперативного управления.

В настоящее время в научных исследованиях и практической деятельности широкое распространение получило использование систем сбалансированных показателей (как BSC, так и KPI). Однако главным образом они применяются для стратегического управления и не акцентируют внимание на оборотном капитале. Такой подход можно считать не совсем оправданным. Любое предприятие, ориентированное на достижение стратегической цели, должно осуществлять декомпозицию и каскадирование целей через показатели на уровни оперативного управления. Именно на нижних уровнях возникает необходимость в использовании показателей, связанных с оборотным капиталом. Только взаимосвязь оперативного и стратегического уровней управления через систему показателей позволяют организовать эффективное финансовое управление компанией.

На данный момент в литературе не представлена единая система управления оборотным капиталом в рамках системы сбалансированных показателей.

**Степень разработанности научной проблемы**

Проблемы управления оборотным капиталом достаточно глубоко разработаны в рамках корпоративных финансов как в России, так и за рубежом. Среди иностранных авторов особого внимания в этой области заслуживают работы Ю. Бригхема, Р. Брейли, Д.К. Ван Хорна, Д.М. Ваховича, JI. Гапенски, Р. Манна, Р. Пайка, Д. Хана и других. В отечественной литературе следует отметить труды С.Б. Барнгольц, Л.М. Бирмана, И.А. Бланка, В.В. Бочарова, А.Л. Винника, Д.Л. Волкова, В.В. Ковалева, Г.М. Колпаковой, МЛІ. Крейниной, II. В. Мирошника, М.В. Романовского и других.

При этом существенная часть исследований специфики управления оборотным капиталом посвящена методам оперативного управления, в то время как тема стратегического управления остается недостаточно разработанной. Для компаний это становится препятствием при проведении сбалансированной политики управления оборотным капиталом. Вопросам создания системы сбалансированных показателей (ССП) посвящены многие зарубежные научные работы. В последние годы данная тема набирает популярность и в отечественных исследованиях. Основополагающими являются работы авторов системы Balanced Scorecard - Р. Каплана и Д. Нортона, а также исследования их последователей (Хорвата П., Гершуна А., Горского М.). Опыт использования сбалансированной

системы показателей на производственных предприятиях постоянно расширяется. **Цели и задачи диссертационного исследования**

Целыо исследования является совершенствование методических подходов к управлению оборотным капиталом компании в рамках системы

сбалансированных показателей и разработка инструментария для их эффективного практического применения.

В соответствии с этой целыо в диссертационном исследовании необходимо последовательно решить следующие задачи:

1. Обосновать значимость оборотного капитала предприятия в условиях экономической нестабильности;
2. Выявить и систематизировать факторы, влияющие на оборотный капитал;
3. Определить влияние нормативного регулирования на особенности учета и анализа оборотного капитала;
4. Рассмотреть современные методические подходы к управлению оборотным капиталом;
5. Определить роль управления оборотным капиталом в стратегии предприятия;
6. Разработать систему сбалансированных показателей, сфокусированную на управлении оборотным капиталом;
7. Оценить качество управления оборотным капиталом в рамках системы сбалансированных показателей для производственной компании в состоянии устойчивого роста и предложить рекомендации по его оптимизации.

**Объект и предмет исследования**

Объектом исследования является совокупность финансовых отношений, складывающихся в процессе управления оборотным капиталом компании.

Предметом исследования является процесс формирования методического инструментария для эффективного управления оборотным капиталом компании в рамках системы сбалансированных показателей.

**Научная новизна**

Научная новизна диссертационного исследования состоит в том, что в работе предложены методические подходы к созданию современной системы управления оборотным капиталом предприятия, а также механизм их реализации на практике в рамках системы сбалансированных показателей. В частности:

1. Разработан подход к управлению оборотным капиталом с позиции стратегии предприятия. В современном стратегическом управлении раздел, связанный с оборотным капиталом, недостаточно разработан.
2. Предложена классификация факторов, влияющих на оборотный капитал компании, и указаны критерии, при которых влияние каждого из перечисленных факторов определяет высокую или низкую потребность в оборотном капитале.
3. Обоснована связь управления оборотным капиталом с бюджетированием. Отображена схема взаимодействия бюджетов, участвующих в формировании оборотного капитала.
4. Разработана агент-ориентированная модель финансового цикла предприятия на базе системы разностных уравнений с переменной структурой, целью которой является поддержка принятия управленческих решений.
5. Определены и классифицированы основные показатели, используемые для разработки системы сбалансированных показателей.
6. Предложены критерии оценки качественных и количественных показателей. На их базе разработана лепестковая диаграмма с градиентом, позволяющая руководству оценить состояние оборотного капитала и служащая базой для принятия управленческих решений.

**Теоретическая и практическая значимость работы**

*Теоретическая значимость* диссертационного исследования заключается в разработке концептуальных положений по управлению оборотным капиталом компании с позиции стратегии и путей их реализации.

*Практическая значимость* исследования заключается в том, что применение

основных положений и научных выводов работы в управленческой и производственной деятельности позволяет создать систему сбалансированных показателей, позволяющую решать задачи эффективного для повышения качества управления оборотным капиталом.

Отдельные теоретические и практические разработки диссертации целесообразно использовать в преподавании на экономических факультетах вузов (дисциплины «Корпоративные финансы», «Финансовый менеджмент», «Управление денежными потоками организации»), а также при подготовке и повышении квалификации главных специалистов предприятии, внедряющих систему сбалансированных показателей или нацеленных на оптимизацию оборотного капитала в рамках уже созданной ССГТ.

**Методология и методы исследования**

Теоретическую основу исследования составили работы зарубежных и отечественных авторов в области теории финансов, финансового менеджмента, корпоративных финансов, системы сбалансированных показателей, логистики, моделирования.

Методологической основой диссертационного исследования послужили общенаучные подходы (диалектический, системный и комплексный) и методы познания (методы структурного, функционального и сравнительного анализа экономической информации и практического опыта, классификация и группировка, экономико-статистические методы анализа, принципы формальной логики).

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые акты Российской Федерации, статистические данные Федеральной службы государственной статистики, отчеты о социально-экономическом развитии Министерства промышленности и торговли РФ, материалы научных и научно- практических конференций и семинаров, внутренние положения, регламенты и отчетные данные предприятии по производству соковой продукции.

**Область исследования** определяется в рамках специальности 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» направлениями пп. 3.2 «Организационно-экономические аспекты финансов предприятий и организаций»; пп. 3.5 «Управление финансами хозяйствующих субъектов: методология, теория; трансформация корпоративного контроля»; пп. 3.9 «Направления регулирования корпоративных финансов, оптимизация структуры финансовых ресурсов предприятий реального сектора экономики»; пп. 3.11 «Исследование внутренних и внешних факторов, влияющих на финансовую устойчивость предприятий и корпораций»; пп. 3.28 «Финансовый менеджмент» паспорта специальностей ВАК Министерства образования и Науки РФ (экономические науки).

**Степень достоверности н апробация результатов**

Основные результаты и выводы по теме диссертационного исследования отражены автором в девяти научных публикациях. Методические и практические результаты исследования нашли применение в работе Закрытого акционерного общества «Мултон».

**Структура диссертации**

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, изложенных на 185 страницах печатного текста и приложений.

Во введении обосновывается актуальность диссертационного исследования, определяются цели и задачи работы, степень ее разработанности, раскрывается научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования.

В первой главе «Теоретико-методологические основы управления оборотным капиталом компании» исследуется значимость оборотного капитала в кругообороте средств компании в современных условиях. Особое внимание уделяется выявлению и систематизации основных внутренних и внешних факторов, определяющих потребность в оборотном капитале; указаны критерии, при которых влияние каждого из перечисленных факторов определяет высокую или низкую потребность в оборотном капитале. Выявлено влияние правительственной программы реформирования бухгалтерского учета в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности на учет оборотного капитала предприятия. Проанализировано состояние компаний, производящих безалкогольные напитки, с целью выявления необходимости применения современных методов управления оборотным капиталом.

Во второй главе «Современные методические подходы к управлению оборотным капиталом» рассмотрены методы оперативного и аспекты стратегического управления оборотным капиталом. Систематизируется инструментарий управления оборотным капиталом. Детально рассмотрены особенности применения методов и моделей оперативного управления, особое внимание уделяется достаточно новой для российских исследований финансовой логистике. Предложена агент-ориентированная модель финансового цикла, позволяющая оценить возможные последствия управленческого решения на финансовый цикл предприятия (с учетом многовариантности сценариев сотрудничества).

В третьей главе «Разработка системы управления оборотным капиталом для компании, производящей безалкогольные напитки» предложен алгоритм управления оборотным капиталом в точки зрения стратегии и оценки его эффективности в рамках системы стратегических показателей. Рассмотрена возможность применения разработанной ССП для управления оборотным капиталом конкретного производственного предприятия отрасли безалкогольных напитков.

В заключении сформулированы основные выводы, сделанные в результате проведенного исследования.

Заключение

По итогам диссертационного исследования сделаны следующие основные выводы в части теоретических и методологических подходов, а также разработки и применения системы сбалансированных показателей при управлении оборотным капиталом:

1. Анализ состояния оборотного капитала на макроэкономическом уровне позволил определить значимость оборотного капитала для бесперебойной деятельности предприятия. Его нехватка в условиях экономической нестабильности приводит к нарушению полного производственного и финансового циклов предприятия.

Выявлены вызванные мировым экономическим кризисом проблемы, связанные с оборотным капиталом, а также некоторые возможные пути их решения.

К ключевым проблемам относятся нехватка собственного капитала в обороте, невозможность расширения деятельности, недоступность кредитования, колебания валютного курса, рост объема взаимных неплатежей, снижение текущей ликвидности в различных отраслях промышленности. Залогом успешного решения описанных выше проблем служит:

* выявление внешних и внутренних факторов, влияющих на оборотный капитал;
* разработка политики оперативного управления оборотным капиталом на основе сочетания различных методов, таких как ABC и XYZ-анализ, бюджетирование, финансовая логистика и моделирование;
* определение взаимосвязи между стратегическими и оперативными целями предприятия;
* разработка сбалансированной системы управлення, позволяющей трансформировать стратегию на операционный уровень и осуществлять управление оборотным капиталом в рамках всех составляющих: финансовой, клиентской, бизнес-процессов, обучения и роста.

1. Определено влияние на показатели динамики оборотного капитала системы учета и финансовой отчетности при реализации Программы реформирования бухгалтерского учета в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности, в частности, на финансовый цикл предприятия:

* за счет изменения периода оборачиваемости запасов (через увеличение лимита стоимости основных средств и зачисление стоимости материалов, отпущенных на производство, но относящихся к будущим отчетным периодам, в категорию прочих активов),
* кредиторской н дебиторской задолженности (через изменение порядка признания доходов будущих периодов и списания недостач с виновного лица, обязательное создание резерва по сомнительным долгам). Данные изменения отражаются на учетном, а не реальном объеме оборотного капитала.

Рассмотрено влияние нормативного регулирования на сближение бухгалтерского и налогового учета, а также учета по РСБУ и МСФО, способствующее созданию единого всестороннего подхода к управлению оборотным капиталом.

1. Выявлены основные факторы, определяющие потребность в оборотном капитале, и предложена их авторская систематизация (табл. 3). Раскрыт механизм воздействия каждого из указанных факторов, приведены примеры предприятий. Оценка влияющих на оборотный капитал факторов является важным предварительным этапом разработки программы по его оптимизации, а также частью системы последующей оценки эффективности его использования.
2. Определены границы, в которых предприятие может воздействовать на структуру и объем оборотного капитала, а также инструменты воздействия, что позволяет задать вектор оптимизации деятельности компании. Границами являются те факторы, на которые предприятие не может воздействовать. К ним относятся сфера деятельности, отраслевая принадлежность, размер предприятия, стадия развития компании, экономическая ситуация в стране, рыночная конъюнктура и конкуренция, законодательство, условия работы с контрагентами, сезонные колебания. После выявления ключевых внутренних факторов, влияющих на оборотный капитал, предприятие может определить инструменты воздействия, среди которых наиболее эффективными можно считать следующие:

* Оптимизация ценовой политики; увеличение выручки от продаж за счет повышения качества продукции и ее внешней привлекательности, обеспечения доступности продукции и сохранения представленности во всех ценовых категориях (брендах), а также разработки новых продуктов; сохранение и наращение клиентской базы;
* Выбор методики оценки товарно-материальных запасов и ее регулярный пересмотр в целях наиболее выгодного для компании отражения оборотного капитала;
* Построение системы безналичных расчетов;
* Обеспечение платежной дисциплины; контроль за соотношением между дебиторской и кредиторской задолженностью; совершенствование условий кредитования и взимания платежей;
* Повышение качества планирования бизнес-процессов снабжения и сбыта и мониторинга контрагентов;
* Увеличение скорости оформления документации;
* Внедрение новых технологий производства; сокращение объема средств, необходимых для обеспечения полного оборота, за счет ускорения выполнения производственных и сопутствующих процессов в результате внедрения новых технологических решений; сокращение средств, необходимых для обеспечения послепродажного обслуживания;
* Продажа избыточных или непрофильных активов для обеспечения ликвидности;
* Согласование целей сотрудников со стратегией компании; повышение уровня их информированности; обеспечение средствами измерения эффективности деятельности сотрудников.

Наиболее эффективным является комплексное применение данных инструментов.

1. Проанализировано влияние отраслевой принадлежности и сферы деятельности предприятия на политику управления оборотным капиталом. В силу своей отраслевой специфики предприятия, производящие безалкогольные напитки, должны уделять особое влияние управлению оборотным капиталом. Анализ показал, что рынок безалкогольных напитков характеризуется следующими особенностями:

* ярко выраженная сезонность и, следовательно, неравномерное распределение потребности в оборотном капитале, вызывающие необходимость фокусироваться на управлении запасами и нормировании;
* необходимость формировать свою ценовую политику в зависимости от покупательной способности населения (в связи с тем, что напитки не относятся к товарам первой необходимости);
* высокий уровень иностранных инвестиций, но при этом сохраняющаяся у отечественных производителей возможность осуществлять контроль над процессом и формировать политику управления оборотным капиталом, обусловленная тем, что многие зарубежные производители размещают производственные площадки на территории России;
* большое количество слияний и поглощений на международных рынках капитала (многие предприятия принадлежат двум ключевым транснациональным участникам рынка - Coca-Cola и Pepsi-Cola).

К основным тенденциям рынка безалкогольных напитков относятся

сокращение сезонных колебании в связи с переориентацией населения, изменение структуры продаж в разрезе по видам напитков (смещение в сторону питьевой воды); стремление компаний повысить ликвидность до докризисного уровня.

1. В целях развития методических подходов разработаны концептуальные положения по управлению оборотным капиталом компании с позиции корпоративной стратегии и пути их реализации. На основе изучения существующих наиболее теоретически разработанных и признанных в мировой практике методов оперативного управления оборотным капиталом, определены особенности их применения (таких как ABC, XYZ-анализ, бюджетирование), отмечены их достоинства и недостатки. Среди современных и только приобретающих признание и внедряемых в российских компаниях моделей рассмотрена возможность применения агент-ориентированного моделирования. Выявлена связь между оперативными и стратегическими методическими подходами управления оборотным капиталом и обоснована необходимость их совместного применения для осуществления комплексного, всестороннего управления, направленного на достижение стратегических целей.
2. Обоснована связь управления оборотным капиталом с бюджетированием. Определены этапы создания финансовой модели при бюджетировании.

Сформирована схема взаимосвязи бюджетов, участвующих в формировании оборотного капитала. Некоторые бюджеты оказывают на оборотный капитал лишь опосредованное влияние, поэтому традиционная структура взаимодействия бюджетов может не включать часть составляющих и при этом оставаться целостной для целей моделирования (рис. 9).

Выявлено влияние внутренних факторов на бюджеты, участвующие в формировании оборотного капитала (рис. 8) и определены базовые индикаторы качества выбранной политики управления оборотным капиталом. На основе данных показателей может быть оценено состояние оборотного капитала (наличие, состав, структура, причины и последствия их изменения, эффективность использования) в рамках каждого из участвующих бюджетов.

Составлена классификация данных показателей и приведена методика их расчета в привязке к системе бюджетов, служащих источником информации для оценки (табл. 4). Сформирована схема взаимосвязи показателей эффективности управления оборотным капиталом в системе бюджетирования.

1. Рассмотрена важность применения элементов финансовой логистики, являющейся современным направлением для российских исследований, для целей управления оборотным капиталом и оптимизации его реального, а не учетного объема. Особое внимание в разработке схем взаимодействия трех видов потоков уделяется тому, что они не совпадают (или частично не совпадают) во времени. Учитывается не только время и динамика, но и качество взаимодействия потоков (внутрикорпоративные коммуникации). Среди логистических методов оперативного управления оборотным капиталом приоритетными считаются ABC и XYZ-анализ. Данные методы особенно важны для производственных предприятий массового производства, имеющих большой объем заказов, в частности, производящих безалкогольные напитки. Это обусловлено необходимостью правильного определения структуры запасов и объема заказов, организации работы складов и выбора рациональных способов хранения готовой продукции.
2. В целях оптимизации системы оперативного управления оборотным капиталом разработана агент-ориентированная имитационная модель финансового цикла на базе системы разностных уравнений с переменной структурой (рис. 10). Формализован механизм перехода оборотного капитала из одной формы в другую. Агент-ориентированная модель предполагает наличие агентов трех типов: поставщик, производитель и потребитель. При моделировании они рассматриваются как отдельно взятые агенты, потому что внутренние операции с остальными связанными с ними компаниями не подлежат нашему контролю. Поставщики поставляют сырье одного типа производителям, которые производят из полученного сырья продукцию одного типа и поставляют ее потребителям. В обратном направлении идут денежные средства, оплата может происходить не сразу.

Данная имитационная модель позволяет повысить уровень предсказуемости и контролируемости деятельности предприятия и его контрагентов и оптимизировать объем и структуру оборотного капитала, являющегося залогом мобильности, ликвидности и платежеспособности предприятия. Модель может быть реализована в любой среде программирования и позволяет определить оптимальный объем запасов, дебиторской и кредиторской задолженности.

1. Раскрыта роль системы сбалансированных показателей в формировании стратегии предприятия. Доказана необходимость управления оборотным капиталом в рамках стратегии и недостаточность применения только оперативных методов.

Для достижения стратегической цели предприятию необходимо каскадировать целевые показатели на уровень оперативного управления, на котором происходит оценка их достижения с помощью показателей, связанных с управлением оборотным капиталом. Таким образом, формируется взаимосвязь между стратегическим и оперативным уровнями управления, служащая залог успешного финансового управления предприятием. Это обуславливает необходимость разработки инструментария, который позволить построить комплексную систему управления оборотным капиталом на основе системы сбалансированных показателей.

1. Разработан механизм постановки стратегических целей в области управления оборотным капиталом и их трансформации на операционный уровень.

Определена взаимосвязь между стадией развития компании и выбором стратегического направления (табл. 5, 6). Сделана взаимоувязка стратегических целей всех составляющих ССГТ для производственной компании в состоянии устойчивого роста (рис. 12).

Определены, детально обоснованы и графически представлены цели и задачи в рамках каждой составляющей ССП (финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста) (рис. 13, 14, 15, 16).

1. Критические факторы, влияющие на достижение стратегических целей при управлении оборотным капиталом, выявлены, структурированы и сопоставлены с целями и составляющими ССГТ (табл. 7). На базе факторов с учетом взаимосвязи целей, на достижение которых они влияют, разработана стратегическая карта управления оборотным капиталом в рамках системы сбалансированных показателей (рис. 17).

Разработана система показателей, с помощью которых оценивается эффективность деятельности предприятия в вопросах управления оборотным капиталом; предложена их авторская классификация (табл. 8). Выявлены недостатки в процессе выбора показателей оценки оборотного капитала руководством многих предприятий.

На основании анализа состояния оборотного капитала выполнена его оценка с точки зрения финансовых и нефинансовых, качественных и количественных, ведущих и запаздывающих, внутренних и внешних, кратко- и долгосрочных показателей.

Предложена схема взаимосвязи между факторами и показателями каждой составляющей ССП (финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста), описана природа этой взаимосвязи.

1. Определены критерии оценки показателей, оценивающих состояние и эффективность использования оборотного капитала. Предложена балльная система оценки и определены критериальные значения показателей, а именно:

* Систематизированы критерии оценки количественных нормируемых показателей (нормативы оценки установлены законодательно);
* Предложены критерии оценки количественных ненормируемых показателей (основой служит анализ тенденций изменения, положительная или отрицательная динамика; сравнение с предприятиями аналогичной отрасли на схожей стадии развития)
* Предложены критерии оценки качественных показателей (основой служит анализ тенденций изменения, положительная или отрицательная динамика; сравнение с предприятиями аналогичной отрасли на схожей стадии развития).

Обоснован принцип присвоения определенного количества баллов каждому качественному показателю ввиду неоднозначности его оценки.

1. Разработана лепестковая диаграмма с градиентом, позволяющая руководству оценить состояние оборотного капитала и служащая базой для принятия управленческих решений (рис. 22). Построение диаграммы осуществляется на базе 5-балльной оценки всех участвующих в системе показателей.
2. Оценено качество управления оборотным капиталом в рамках системы сбалансированных показателей для производственной компании в состоянии устойчивого роста.

Рассчитаны все количественные показатели (за 3-летний период) для оценки оборотного капитала компании.

Детально проанализировано состояние и динамика процессов (за 3-летний период), на которых основана оценка качественных показателей.

Разработаны методологические аспекты внедрения системы сбалансированных показателен: проведение собраний на регулярной основе,

определение структурных подразделений, ответственных за показатели оценки оборотного капитала, разработка положений и регламентов компании, а также сводного отчета по оборотному капиталу.

Рассчитан фактический и оптимальный размер оборотного капитала.

Список литературы:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 05.05.2014) (с изм. и доп., вступ, в силу с 01.09.2014) // Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс» (дата обращения 03.09.2014)
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред, от 04.10.2014) // Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс» (дата обращения 06.10.2014)
3. О бухгалтерском учете : федер. закон Рос. Федерации от 21.11.1996 N 129- ФЗ (ред. от 28.11.2011) : принят Гос. Думой Федер. Собр. Рос. Федерации 22 ноября 2011 г : одобр. Советом Федерации Федер. Собр. Рос. Федерации 29 ноября 2011 г. Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс» (дата обращения 11.01.2014)
4. О несостоятельности (банкротстве) (с изм. и доп., вступ, в силу с
5. : федер. закон Рос. Федерации от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от
6. : принят Гос. Думой Федер. Собр. Рос. Федерации 18 сентября 1998 г. : одобр. Советом Федерации Федер. Собр. Рос. Федерации 14 октября 1998 г. Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс» (дата обращения

11.01.2014)

1. О внесении изменений в нормативные правовые акты по бухгалтерскому учету и признании утратившим силу Приказа Министерства финансов Российской Федерации от 15 января 1997 г. N 3 : приказ Минфина РФ от 24.12.2010 N 186н. Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс» (дата обращения 01.02.2014)
2. Об утверждении положений по бухгалтерскому учету (вместе с "Положением по бухгалтерскому учету "Учетная политика организации" (ПБУ 1/2008)", "Положением по бухгалтерскому учету "Изменения оценочных значений" (ПБУ 21/2008)") : приказ Минфина РФ от 06.10.2008 N 106н (ред. от 18.12.2012). Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс» (дата обращения 11.01.2014)
3. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99) : приказ Минфина РФ от 06.07.1999 N 43н (ред. от 08.11.2010). Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс» (дата обращения 11.01.2014)