

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов

Кафедра бухгалтерского учета и статистики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ О. Н. Харченко

«___» _____ 2023г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА
ОРГАНИЗАЦИИ, НАХОДЯЩЕЙСЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА
(НА ПРИМЕРЕ ООО «НОРДГРОН»)**

38.04.01 Экономика

38.04.01.07 Корпоративный учет и финансово-инвестиционный анализ

Руководитель _____ доцент, канд. экон. наук С.А. Самусенко
подпись, дата

Выпускник _____ Надежда Андреевна
подпись, дата Сантьева

Рецензент _____ Гл. бухгалтер М.И. Петренко
подпись, дата ООО «НОРДГРОН»

Красноярск 2023

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Влияние кризисов на экономические циклы организации	8
1.1 Кризис как социально-экономическое явление	8
1.2 Организационные кризисы и их связь с жизненным циклом организации ..	17
1.3 Способы диагностики организационных кризисов	34
2 Управленческий учет как информационная основа диагностики и преодоления организационных кризисов	47
2.1 Существующие методы организации управленческого учета для диагностики и преодоления кризисов	47
2.2 Управленческий учет в проектной организации: формирование комплексной модели	52
2.3 Управленческий учет по этапам жизненного цикла организации	60
3 Апробация методики управленческого учета и анализа хозяйственной деятельности на примере ООО «НОРДГРОН»	71
3.1 Анализ финансовых показателей ООО «НОРДГРОН»	71
3.2 Совершенствование системы управленческого учета с учетом специфики организации ООО «НОРДГРОН».....	81
Заключение	96
Список используемых источников.....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ А Определения понятия «Кризис» в организации.....	107
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Определения понятия «Управленческий учет»	109
ПРИЛОЖЕНИЕ В Преимущества и недостатки систем управленческого учета ..	111
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Бланк определения жизненной стадии организации.....	116
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Блок-схема выявления этапа жизненного цикла организации ..	117
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Отчет о финансовых результатах.....	125
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Организационная структура ООО «НОРДГРОН»	127
ПРИЛОЖЕНИЕ И Пример Инструкции по внесению договоров в 1С.....	128

ВВЕДЕНИЕ

Текущая геополитическая ситуация, связанная с усилением санкционного давления, разрывом кооперационных связей делает особо уязвимым сектор малых и средних предприятий (МСП). Организациям приходится учитывать нестабильность внешней среды, инфляцию и многие другие факторы, с которыми столкнулись организации в период обострения глобальных проблем современной экономики.

Внешняя среда значительно влияет на экономическую модель поведения организации, но зачастую организации не имеют влияния на внешние кризисы, они могут только их предвидеть, анализировать и противостоять, считаться с ними в своей деятельности. С другой стороны, каждая организация имеет свой жизненный цикл, сталкивается со своими внутренними трудностям, внутренними кризисами.

На каком бы из уровней не возникла бы кризисная ситуация ее необходимо предупредить, распознать, желательно на этапе зарождения, и эффективно ими управлять.

Управление компанией в таких ситуациях требует получения своевременной информации для принятия управленческих решений. Эффективность управленческих решений, а, следовательно, и жизнедеятельность организации зависит от того насколько полно будет представлена данная информация. Деятельность по сбору и обработке информации о самой организации и об окружающей ее среде, то есть внешняя и внутренняя информация, и составляет систему управленческого учета. Поэтому для эффективного управления и принятия обоснованных экономических решений компаниям необходимо развивать системы управленческого учета, что является одним из решающих факторов успеха в условиях кризиса.

Так же необходимо учитывать специфику деятельности организации. Предприятия, специализирующиеся на проектной деятельности, имеют свою внутреннюю структуру, специфику деятельности, методы учета затрат и

калькулирования себестоимости, контроля, принятия управленческих решений. По этой причине эффективное построение системы управленческого учета не может быть основано на копировании «лучших практик».

Основной гипотезой работы является предположение о том, что выявление ключевых характеристик внешней среды и внутренних бизнес-процессов такого предприятия позволит сформировать набор эффективных инструментов для организации системы управленческого учета и предупреждения наступления кризисных явлений в организации. Отметим, что потребностям и особенностям деятельности организации могут соответствовать инструменты, используемые в различных современных системах (практиках) управленческого учета. Оптимальным решением станет объединение этого инструментария в комплексную систему.

Целью исследования является формирование предложений и рекомендаций по совершенствованию методики управленческого учета организации для предупреждения наступления кризисных явлений в организации, с целью создания более эффективной и своевременной информационной системы, обеспечивающей принятие управленческих решений.

Для достижения указанной цели в работе были поставлены и решены следующие задачи:

- проанализировано возникновение организационных кризисов и их связь с жизненным циклом организации;
- исследованы существующие методы диагностики кризисов;
- произведена оценка методов управленческого учета для диагностики и преодоления кризисов, в наибольшей степени отвечающих специфике организации;
- сформулированы предложения и рекомендации по усовершенствованию управленческого учета согласно этапов жизненного цикла организации;
- проведена апробация предложений по усовершенствованию системы управленческого учета с учетом специфики конкретной организации.

Объектом исследования является система экономических показателей проектной организации (на примере ООО «НОРДГРОН»), функционирующей в условиях кризисных процессов.

Предметом исследования выступает управленческий учет проектной организации.

Теоретической основой работы стали концепции антикризисного управления и диагностики кризисных ситуаций, теории циклического развития экономики, бухгалтерского управленческого учета.

Методологическую основу составили общенаучные методы познания - анализ и синтез, сравнение, обобщение, индукция и дедукция, эмпирические методы: изучение и анализ научной литературы, документов и результатов деятельности, наблюдение и другие. В диссертации применены специальные методы: бухгалтерского учета, методы качественного и количественного анализа эффективности деятельности организации.

Информационной базой исследования являются нормативно-правовые акты Российской Федерации в области учета, официальные данные Федеральной службы государственной статистики, публикации и труды экономистов: монографии, материалы специализированных периодических изданий, научных конференций, семинаров, сети Интернет.

В основу исследований по теме магистерской диссертации положены труды российских и зарубежных ученых, ведущих научно-исследовательских и проектных институтов.

Изучение влияния кризисов на экономические циклы организации посвящены труды таких ученых, как В. И. Бархатов, Е. Ю. Виноградова, Г. Д. Гловели, О. Ю. Голуб, Л. Е. Грейнер, М. М. Панов, Е. А. Сулимова, Е. В. Широкова, Й. А. Шумпетер.

Способы диагностики организационных кризисов раскрываются в трудах следующих авторов: К. В. Галицкова, Н. В. Гамулинская, Е. В. Горюнов, Н. В. Гусева, О. Ю. Дягель, Е. А. Каширина, А. О. Кусая, А. А. Мочалина,

К. Т. Пайтаева, Е. А. Решетникова, Н. М. Розанова, М. М. Хирачигаджиева, Я. Ю. Шароварова.

Проблематика теории и методологии управленческого учета в условиях кризисных процессов экономики нашла свое отражение в трудах И. Адизеса, А. Н. Асаула, А. С. Бажутина, Е. В. Бутаковой, Г. В. Гагиной, С. Е. Егоровой, С. Н. Земляковой, Г. П. Иванова, Н. А. Ильиной, Л. И. Ким, Ю. Ю. Королева, Э. М. Короткова, Н. В. Кузнецовой, Н. П. Любушина, Е. В. Мамонтовой, С. Г. Нафиковой, В. Ф. Палий, М. А. Пруненко, С. А. Самусенко, А. Д. Словесновой.

Научная новизна исследования. Наиболее значимые научные результаты проведенного исследования, имеющие научную новизну:

- приведены авторские предложения по организации управления проектной деятельностью по стадиям проекта и использованию инструментов управленческого учета, соответствующих задачам данных стадий;

- предложен алгоритм выявления соответствия состояния организации характеристикам того или иного этапа жизненного цикла с целью распознавания тенденций развития кризисных ситуаций в организации;

- систематизированы авторские предложения по возможности использования управленческих механизмов, соответствующих стадиям жизненного цикла организации, для предотвращения негативных тенденций развития и поддержания эффективного функционирования предприятия в долгосрочной перспективе.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы проектной организацией для анализа стадии жизненного цикла организации с целью выявления признаков наступления кризисной ситуации и, с учетом специфики выявленной стадии жизненного цикла, совершенствования методики управленческого учета организации для создания более эффективной и своевременной системы принятия управленческих решений. Алгоритм выявления соответствия состояния организации характеристикам того или иного этапа жизненного цикла

может быть использован любой организацией, что в свою очередь позволит наиболее эффективно применить методы управленческого учета с учетом специфики выявленной стадии жизненного цикла.

Апробация и внедрение результатов работы. Основные положения и результаты исследования представлены на российской конференции - XIX Международная научная конференция студентов, аспирантов и молодых ученых «Перспективны Свободны - 2023» с публикацией материала конференции:

1) Сантьева, Н. А. Существующие методы организации управленческого учета для диагностики и преодоления кризисов / Н. А. Сантьева, С. А. Самусенко // Перспективны Свободны – 2023 : материалы XIX Международная научная конференция студентов, аспирантов и молодых ученых / Сибирский федеральный университет. – Красноярск, 2023. – (в печати).

По теме магистерской диссертации опубликованы и планируются к публикации в журналах, включенных в перечень рецензируемых научных журналов ВАК РФ, следующие научные статьи:

1) Сантьева, Н. А. Воздействие «пандемического» кризиса на сектор малого и среднего бизнеса и роль государственной поддержки / Н. А. Сантьева, С. А. Самусенко // Конкуренентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2022. - № 7. – С. 95-99. - ISSN: 2412-883X. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49286485>.

2) Сантьева, Н. А. Управленческий учет в проектной организации: формирование комплексной модели. / Н. А. Сантьева, С. А. Самусенко // Аудит и финансовый анализ - (в печати).

Структура работы. Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и 8 приложений. В работе содержится 22 таблицы, 21 пояснительный рисунок. Список литературы включает 59 источников.

1 ВЛИЯНИЕ КРИЗИСОВ НА ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЦИКЛЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Кризис как социально-экономическое явление

Слово «кризис», по данным «Этимологического словаря русского языка» М. Фасмера¹, пришло в русскую речь в первой трети XVI в. и происходит от немецкого слова «*krísis*». В свою очередь заимствованное из латинского языка: «*crisis*» - «переломный момент», происходящего от греческого слова — «решение, поворотный пункт, исход».

И чаще всего услышав слово «кризис» мы воспринимаем его как тяжелую проблему, которая ведет к изменению состояния системы, ситуация, приносящая много переживаний.

В общепринятом понимании «Кризис - переворот, пора переходного состояния, перелом, состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации»².

Уже в античные времена понятие «кризис» применялось в судебной практике и обозначало все действия судебного процесса: обвинение, ведение судебного процесса, состязание сторон, а также вынесение приговора².

В этот же период времени понятие «кризис» встречается в разных областях, например, можно встретить применение слова «кризис» в медицине — «переломный момент в ходе болезни, ведущий к улучшению или ухудшению состояния больного»; в театральном искусстве - как кульминация театрального представления, после которой герои погибали [43]. В психологии «кризис» определяется как тяжелое состояние, вызванное какой-либо причиной или как резкое изменение статусов персональной жизни.

¹ Фасмер М. Этимологический словарь русского языка [Электронный ресурс]: в 4 т. Т. 2 / М. Фасмер. – М., 1986 - Режим доступа: <https://lexicography.online/etymology/vasmer/>.

² Википедия [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/>

Наиболее остро понятие «кризис» проявляет себя в период, когда Англию поражают два промышленных кризиса перепроизводства, в 1825 и 1836 годах, этот период называют «кризис сбыта», приведший к массовой нищете городских рабочих [16, с.184].

В это время понятие «кризис» обретает новое значение – «экономический кризис».

С одной стороны, внедрение станков, замена ручного труда машинным, развитие транспортных отраслей дали сильный толчок развитию промышленности, но с другой стороны, обострили проблемы рынка.

Это сильно отразилось на рабочем классе, который заменили станки. Большая часть рабочих остается безработными, а то меньшинство, которое остается работать на фабриках ощущает на себе занижение зарплаты в связи с тем, что на рынке труда переизбыток.

Крупные промышленники вытесняют мелких торговцев. Например, извозчиков стали заменять другие способы перевозки – железная дорога, пароходы.

Покупательный спрос в обществе, где исчезают промежуточные слои, такие как мастера и лавочники, а рабочий класс ощущает на себе последствия промышленного прогресса, неизбежно снижается, «и это приводит к его хроническому отставанию от предложения товаров, к их перепроизводству и кризисам сбыта» [16, с.183].

Одной из причин, ведущих к катастрофическим кризисам, Сен-Сион назвал: «Самодовление частного интереса в промышленности, эгоизм, принцип *«laissez faire»*³ обусловили анархию производства, которая ведет к нарушению равновесия между производством и потреблением, катастрофическим кризисам, срыву лучших проектов» [16, с.224].

³ Laissez-faire [lɛsɛ fɛʁ] (с фр. — «позвольте-делать»), или принцип невмешательства, — экономическая доктрина, согласно которой государственное вмешательство в экономику должно быть минимальным. [2]

Кризисы перепроизводства, начавшиеся в Англии, и затем прокатившиеся по другим странам, оказали сильное влияние на классическую школу и привели к ее расколу. Рикардо и Сэй отрицали возможность общего перепроизводства товаров и считали, что причиной нарушения равновесия между спросом и предложением являются внезапные замешательства, носящие *экзогенный (внешний)* характер, например, вызванные войнами. В отличие от них, Сисмонди, который ввел понятие «торговый кризис», и Мальтус указали на *«эндогенную (внутреннюю)»* причину: несоответствие между неограниченным расширением производства, диктуемым капиталистическим накоплением и узостью платежеспособного спроса масс; как следствие - недопотребление» [16]. Эти заявления свидетельствуют о том, что причины возникновения кризисов могут иметь как экзогенный (внешний) характер, так и эндогенную (внутреннюю) причину.

Волна прокатившихся кризисов: 1815 г., 1825 г., 1836-1839 гг., 1848-1849 гг., 1857 г. и 1866 г., наталкивает экономистов на изучение такого феномена как периодичность кризисов, к открытию и первичному анализу экономических циклов [57, с. 972].

В XIX веке появляются различные и весьма экзотические взгляды на причины возникновения экономического кризиса. Например, английский экономист Уильям Стенли Джевонс связывал торговые кризисы с периодическим изменением погоды из-за появления пятен на Солнце, носящим *экзогенный (внешний)* характер. Действительно, средняя продолжительность промежутков между кризисами в Англии – 10,466, а периодичность появления пятен на Солнце – 10,45 [16, с.382]. Несмотря на то, что эта теория и в XX в. имела последователей, но у экономистов и при жизни Джевонса, и позднее вызывала скорее ироническое отношение.

Экономист Сэмюэл Джонс –Лойд (Лорд Оверстон), опираясь на факты, связанные с его опытом банкира, выдвинул идею о том, что «вращение торговли» развивается в рамках цикла, который он разбивает на *состояния покоя, улучшения, роста доверия, процветания, возбуждения, перегрева,*

конвульсий, давления, стагнации и спада, «после чего все опять заканчивается состоянием покоя» [57, с. 973].

Дж. Ст. Милль, оставаясь в целом на позициях закона Сэя, отметил «почти периодическое повторение» торговых кризисов и в «Основаниях политической экономии» (1848) противопоставил два состояния рынка — «*спокойное*» и «*спекулятивное*» [16, с.381].

Французский статистик Клемент Жюгляр в своей книге «О торговых кризисах и об их периодическом повторении во Франции, в Англии и в Соединенных Штатах» (1862) описал периодичность кризисов как проявление эндогенных фазовых колебаний капиталистической экономики и выделил в кризисе три цикла: *процветание - кризис – ликвидация* [16, с.381]. Основой смены периодов цикла К. Жюгляр считал периодическое колебание товарных цен, которое усиливается, по его мнению, благодаря банковскому кредиту. В своей работе, он пришел к выводу, что существует интервал в 5-9 лет в изменении этих показателей.

К. Маркс и Ф. Энгельс искали не экзогенное, а эндогенное объяснение периодичности кризисов, и искали его не в сфере обращения, как К. Жюгляр, а в сфере крупной промышленности [16, с.381]. К. Маркс считал, что десятилетний цикл протекает в виде последовательности фаз (периодов): *средней активности, процветания, перепроизводства, кризиса и депрессии*. К. Маркс рассматривал кризисы как катастрофы, которые периодически восстанавливают равновесие и, радикально разрушая капитальные ценности, вновь создают условия для прибыльности бизнеса [57, с.986].

Николай Дмитриевич Кондратьев в своем докладе «Длинные волны конъюнктуры» вынес гипотезу больших циклов конъюнктуры. Проанализировав статистические данные за 120 лет, он выявил существование длинных волн конъюнктуры протяженностью примерно 45 - 60 лет, охватывающих по несколько семилетних экономических циклов, фиксируемых периодическими промышленными кризисами [16, с.392].

На основе статистических данных была разработана приблизительная хронология основных циклов. Кондратьев выделил четыре «эмпирические правильности», в которых проявляются как колебания мировой капиталистической экономики, так и общая тенденция прогрессивного развития:

1) «перед началом повышательной фазы каждого большого цикла, а иногда и в самом начале ее наблюдаются значительные изменения в общемировых условиях хозяйственной жизни;

2) периоды повышательных фаз, как правило, гораздо обильнее политическими и социальными потрясениями - войнами, революциями, государственными переворотами;

3) понижательные фазы сопровождаются длительной депрессией сельского хозяйства;

4) обычные циклы на понижательных фазах отличаются большей остротой кризисов и глубиной депрессий» [16, с.393].

Можно сделать вывод, что на сегодняшний день выделяют краткосрочные циклы Джозефа Китчина в 2–3 года, среднесрочные Клемана Жюгляра (6– 9 лет) и волны Николая Кондратьева, чья длина колеблется от 45 до 60 лет (рисунок 1.1.1). Однако все эти цифры считаются условными, потому что сами циклы нерегулярны, их фазы делятся разное время, а крупные кризисы, как правило, не похожи друг на друга.

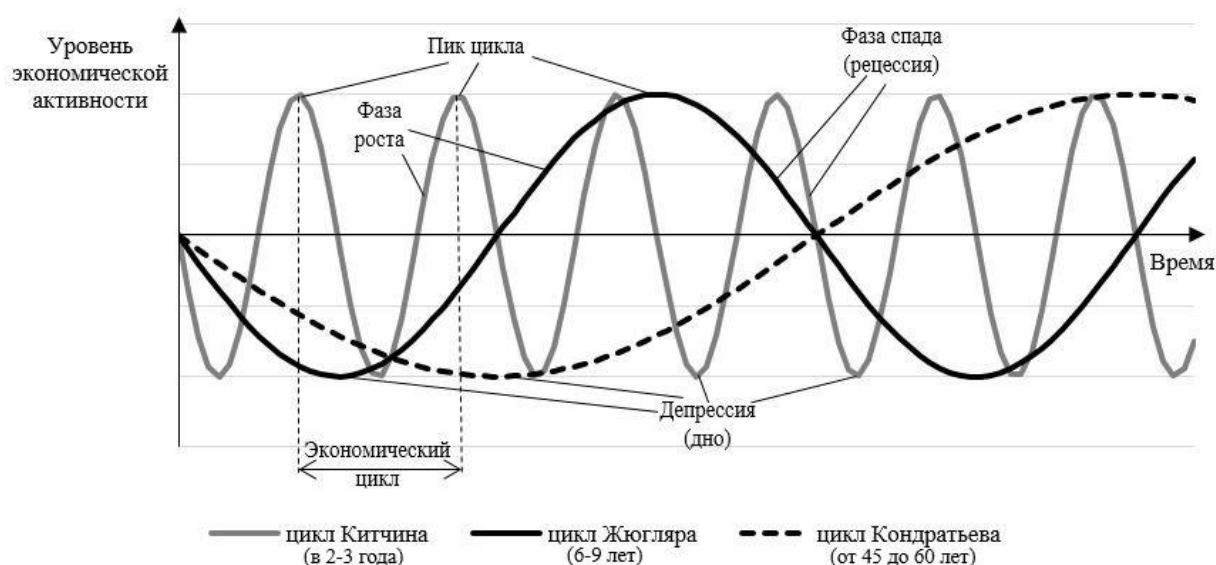


Рисунок 1.1.1 – Экономические циклы

Текущая экономическая ситуация показывает, что экономика России переживает ряд кратковременных кризисов: 2014-2015 г., 2018 г. и 2020 г.

Мы стали свидетелями пандемического кризиса 2020 года, события которого оказали негативное влияние на российскую экономику. Пандемический кризис привел к значительному падению российского ВВП, сокращению реальных располагаемых доходов населения, росту безработицы, торможению потребления и инвестиций и, наконец, по оценке самих российских властей, «гигантскому» дефициту бюджета⁴.

Анализируя статистические данные, полученные с сайта Управления Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва (Красноярскстата)⁵, можно сделать вывод, что экономические кризисы влияют на все аспекты социальной жизни.

Если посмотреть динамику рождаемости и ликвидации организаций, представленную на рисунке 1.1.2, по данным Красноярскстата, с 2015 года наблюдается спад постановки на учет организаций и резкое увеличение ликвидации фирм. Как видно из графика пандемический кризис, начавшийся в 2020 году, привел к резкому спаду данных показателей, которые вышли на уровень кризиса 2014 года.

Если рассмотреть влияние апрельских ограничений 2020 г. – локдауна, то на графике (рисунок 1.1.3) видно, что на момент введения ограничений (апрель-май) в деловой активности наблюдается затишье, но при ослаблении ограничений, при возвращении организаций в стандартный график работ, в августе наблюдается первая волна ликвидации организаций, а наибольший пик в Красноярском крае зафиксирован в сентябре 2020 года.

⁴ Как завершится кризис из-за коронавируса. Главные прогнозы // Сетевое издание «РБК»: официальный сайт. – 2020 г. – URL: <https://www.rbc.ru/economics/17/11/2020/5fab9289a79476ec20f16cc> (дата обращения 30.04.2022г).

⁵ СТАТИСТИКА \ РЕГИОНАЛЬНАЯ СТАТИСТИКА \ КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ: официальный сайт / Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва – URL: <https://krasstat.gks.ru/folder/27085>

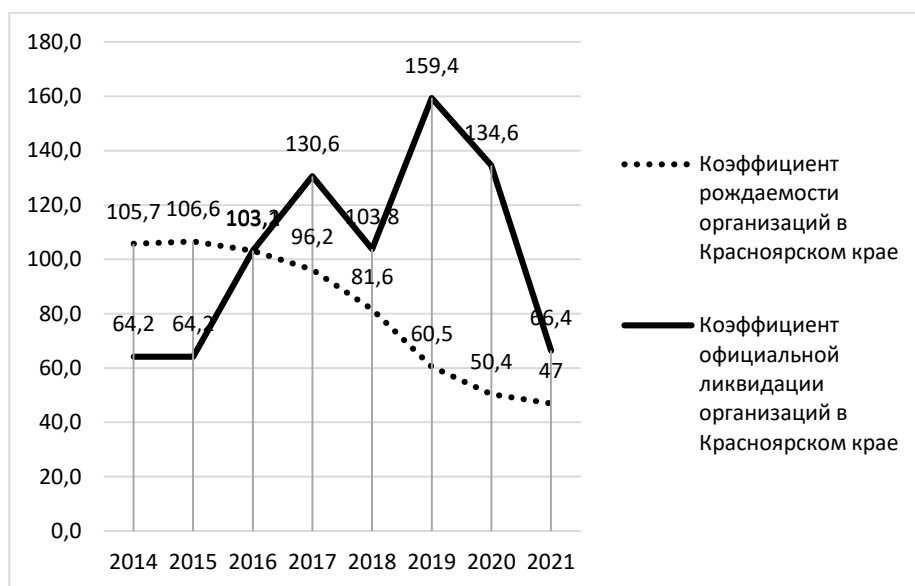


Рисунок 1.1.2 – Соотношение рождаемости и ликвидации организаций в Красноярском крае в период с 2014 -2021 гг.

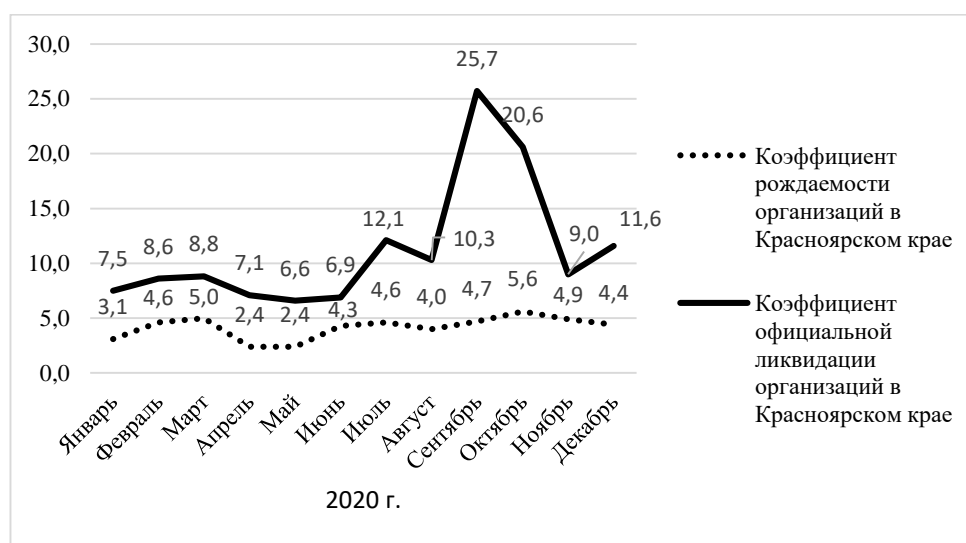


Рисунок 1.1.3 – Соотношение рождаемости и ликвидации организаций в Красноярском крае за 2020 г. ежемесячно

Кризис 2020 г. в связи с ликвидацией фирм сказался и на численности занятых по Красноярскому краю, который, как видно из рисунка 1.1.4, снизился на 3%, что в свою очередь привело к росту безработицы (рисунок 1.1.5) на 31,9% по сравнению с предыдущим 2019 годом.

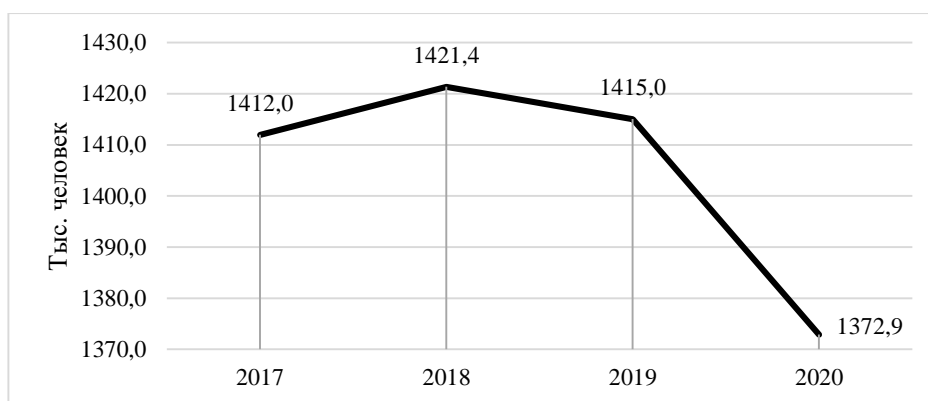


Рисунок 1.1.4 – Численность занятых по Красноярскому краю

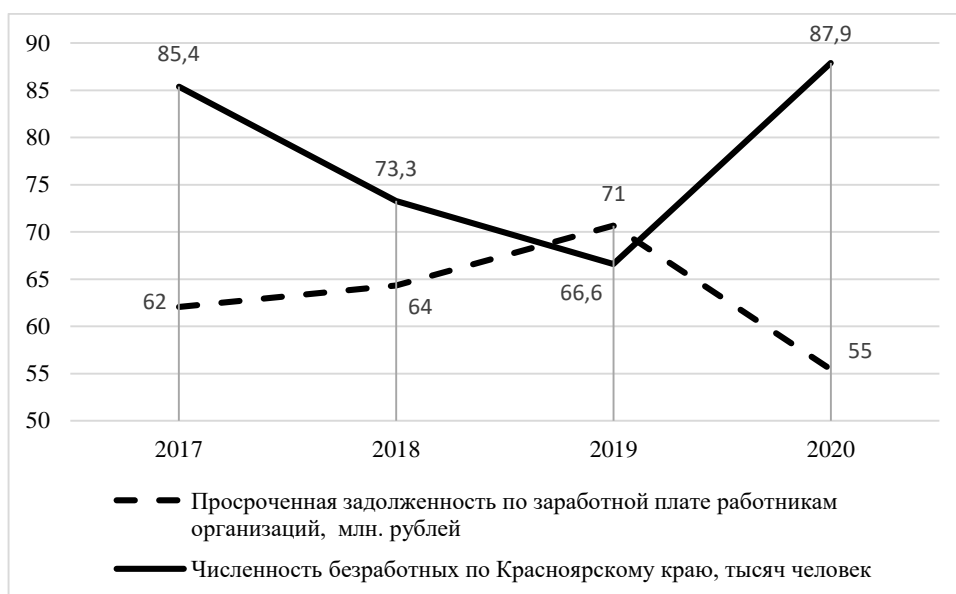


Рисунок 1.1.5 – Численность безработных и просроченная задолженность по заработной плате работникам организаций по Красноярскому краю

Также на рисунке 1.1.5 представлены данные по просроченной задолженности по заработной плате работникам организаций по Красноярскому краю. Увеличение показателей просроченной задолженности по заработной плате работникам организаций по Красноярскому краю в 2020 году, говорит о том, что организации становятся неплатежеспособными, что ведет к обнищанию населения.

О снижении платежеспособности организаций говорят и показатели резко возросшей в 2020 году просроченной кредиторской и дебиторской задолженностей организаций (рисунок 1.1.6).

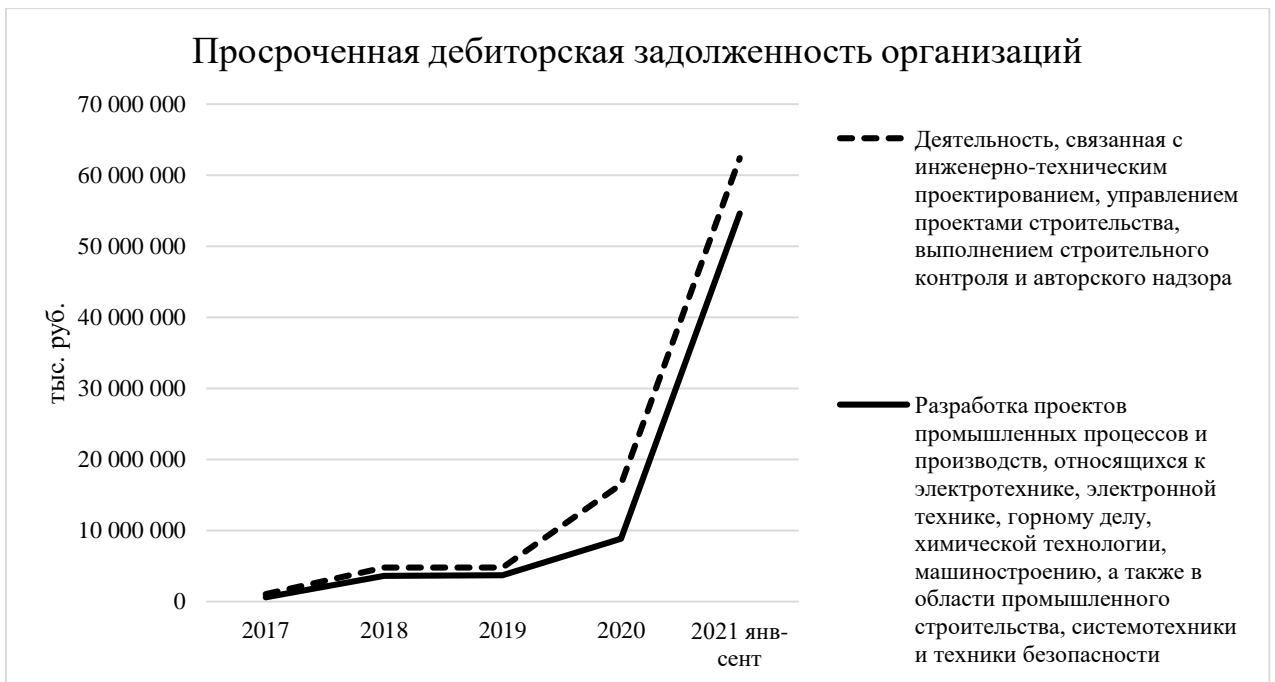
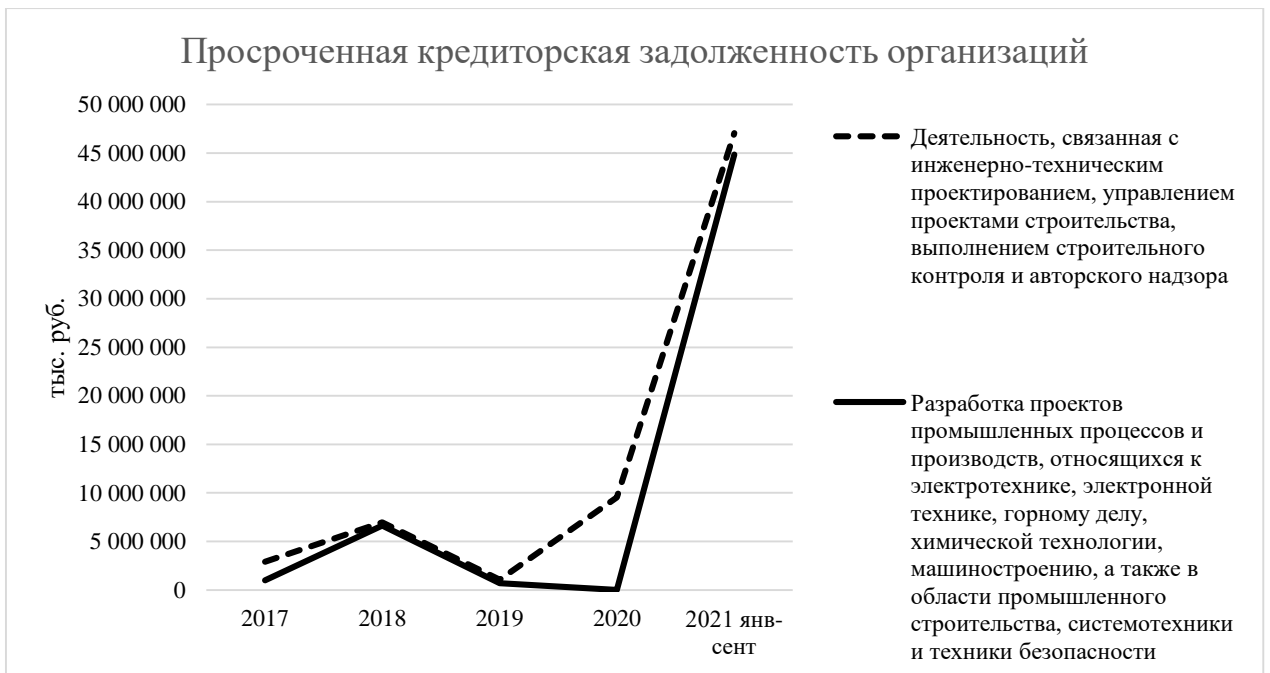


Рисунок 1.1.6 – Просроченная кредиторская и дебиторская задолженности организаций

Экономические кризисы, являющиеся переломными моментами для всей экономики страны, воздействуют на все аспекты социальной жизни и оказывают непосредственное влияние на деятельность организаций. Данные кризисы для организаций являются внешними и зачастую организации не могут влиять на них. Но с позиции цикличности развития кризисных явлений и состояний: принято выделять краткосрочные (2 - 3 года), среднесрочные (6 - 9 лет) и

долгосрочные (45-60 лет) циклы, внешние причины (факторы) служат в качестве первых предпосылок к ухудшению состояния организации.

Анализ кризисной ситуации 2020 г. показывает, что внешние экономические кризисы угрожают не только текущей деятельности организации, но и ее будущему функционированию. Организации зачастую не могут справиться с проявлениями таких кризисов самостоятельно. В этот период наблюдается рост ликвидации организаций, рост безработицы, снижение платежеспособности организаций. Следовательно, чтобы организации смогли выжить в условиях экономического кризиса, вызванного внешними факторами, необходима дополнительная целенаправленная государственная поддержка.

1.2 Организационные кризисы и их связь с жизненным циклом организации

Само слово организация имеет несколько значений:

– «организация, как деятельность — по созданию, объединению, поддержанию и контролю процессов необходимых для подготовки и создания объекта»⁶;

– «организация, как процесс — деятельность по созданию и совершенствованию структуры и правил функционирования её элементов»⁶;

– «организация, как субъект (юридическое лицо), предприятие, государственный орган, намеренно созданная по воле руководства, которая имеет четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи — формальная организация» [35];

– «организация как спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. При этом они не связаны должностной иерархией и объединены на основе дружеских симпатий, общих интересов. Организация, как фактически существующая в

⁶ Википедия [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/>

обществе, но официально не зарегистрированная структура - неформальная организация» [35].

В данной работе термин «организация» означает субъект - группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. И отождествляется со словами: компания, фирма, проект, предприятие, учреждение, завод, фабрика, объединение, орган власти, общественный институт или ассоциация и т.п., которые имеют собственные функции и управление.

Сам термин «организация», согласно ГОСТ Р ИСО 9000 [2] означает «лицо или группа людей, связанные определенными отношениями, имеющие ответственность, полномочия и выполняющие свои функции для достижения их целей».

В учебниках по менеджменту организацией называют обособленное структурное подразделение, которое работает, взаимодействует для достижения общей цели [46].

Основными составляющими организации являются:

- люди, входящие в данную организацию,
- задачи, для решения которых данная организация создана и существует,
- управление, которое формирует и приводит в движение потенциал организации для решения стоящих перед ней задач.

Организации характеризуются рядом признаков:

1 признак: миссия и цель - для чего организация создается и выходит на рынок;

2 признак: наличие организационной культуры – совокупности ценностей и норм поведения, принятых в данной организации;

3 признак: организационная структура – система взаимодействия внутри организации, совокупность подразделений организации и их взаимосвязей, в рамках которой между подразделениями распределяются управленческие задачи, определяются полномочия и ответственность руководителей и должностных лиц.

Любая организация как живой развивающийся организм подчиняется законам последовательного изменения состояния и сталкивается с рядом проблем и кризисов.

Принято считать, что кризис - это понятие государственного масштаба, относящееся к процессам макроэкономического развития и напрямую влияющее на организации. С одной стороны, это действительно так, но в самой организации так же может наблюдаться кризис – внутренний кризис, даже при благоприятной внешней обстановке. Зачастую в масштабах организации понятие «кризис» не применяют и подменяют терминологией «проблемы» (сложный вопрос, требующий изучения, разрешения). Такая подмена может иметь негативные последствия: ориентируясь только на внешние кризисы и считая, что только они влияют на фирму, можно пропустить внутренний кризис.

Так что же такое внутренний кризис организации?

Наиболее часто употребляемые определения слова «кризис» в организации приведены в Приложении А.

В общем понятие кризис организации – это явление, угрожающее целостности системы. С. Финк рассматривает организационный кризис «как нестабильное время или состояние, при котором неминуемы кардинальные изменения» [17]. По мнению Р. Литлджона, это понятие субъективно и каждая организация формулирует свое собственное понимание кризисного явления, основанное на изучении окружающих потенциальных рисков и оценке возможности достижения корпоративных целей в данном контексте [17]. Э. М. Коротков дает следующее определение: «Кризис – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.» [29].

К. Пирсон и И. Митрофф определяют организационный кризис «как инцидент или случай, который ставит под угрозу репутацию организации и обладает следующими характеристиками: они весьма заметны, требуют пристального внимания, содержат элемент неожиданности, требуют принятия срочных мер и находятся вне полного контроля со стороны организации» [50].

Г. Стаффорд говорит о том, что отличительной чертой кризиса являются: «внезапность, неопределенность и дефицит времени для принятия решений» [50].

Дж. Адамс и Д. Робак в своей работе выделяют три элемента кризиса, схожих с характеристиками Г. Стаффорда:

- 1) «Первый элемент - неожиданность события.
- 2) Второй – наличие спускового механизма (триггера): неожиданный случай, действие или инцидент, который изменяет взгляд общественности на организацию.
- 3) Третий элемент составляют угрозы жизни, имуществу, окружающей среде» [13].

Кризис также включает в себя события, ведущие к потере контроля, параличу в принятии решений. Он заключается: «Если первые три элемента – неожиданность, триггер и угроза – наличествуют, организация должна немедленно реагировать, чтобы защитить себя и других, а также восстановить управление» [13].

Таким образом, кризисы угрожают не только текущей деятельности организации, но и ее будущему функционированию.

Однако есть и другие мнения, которые говорят о том, что кризис несмотря на то, что он приносит негативные, глубокие и часто непредвиденные изменения в организацию, в то же время, это возможность для дальнейшего развития системы. Перемены являются формой изменений, которые направлены на более совершенную организацию. Дж. Эйкен утверждает, что «Любой кризис – это, прежде всего, возможность», также отмечая, что условие реализации такой возможности – принятие верных антикризисных решений руководителями [46].

Кризисы разнообразны, чтобы их избежать, предупредить появление или, если это невозможно, то ограничить его развитие и смягчить последствия, необходимо изучить причины возникновения и их последствия для возможности наиболее эффективно управлять ими.

На деятельность организации могут влиять разные события. События (явления, процессы, тенденции), создающие возможность появления кризиса – называются факторами кризиса. Коротков Э.М. называет факторы кризиса настораживающими событиями [29].

Факторы возникновения кризисных ситуаций в организации бывают внешние и внутренние.

Внешние факторы – это факторы, возникающие в результате изменений во внешней среде, которые не связаны с деятельностью предприятия.

Внутренние факторы - факторы, которые возникают внутри организации в результате ее деятельности.

Основные факторы представлены в таблице 1.2.1.

Таблица 1.2.1 - Внешние и внутренние факторы

Внешние факторы	Внутренние факторы
<p>Факторы социально-экономического развития:</p> <ul style="list-style-type: none"> – рост инфляции; – нестабильность налоговой системы; – нестабильность регулирующего законодательства; – снижение уровня реальных доходов населения; – рост безработицы; – и др. 	<p>Управленческие факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – неэффективный финансовый менеджмент; – некачественная система бухучета и управленческого учета; – низкий уровень стратегического управления; – высокий уровень коммерческого риска; – внутренние конфликты; – отсутствие гибкости в управлении; – и др.
<p>Политические:</p> <ul style="list-style-type: none"> – политическая нестабильность; – и др. 	<p>Производственные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – устаревшая технология производства; – низкая производительность труда; – устаревание и износ основных фондов; – низкое качество продукции по сравнению с конкурентами; – высокая себестоимость; – и др.
<p>Рыночные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – снижение емкости внутреннего рынка; – усиление монополизации на рынке; – нестабильность рынка валюты; 	<p>Финансовые:</p> <ul style="list-style-type: none"> – нехватка собственного оборотного капитала; – невыгодные условия привлечения заемных средств; – неэффективная дебиторская политика организации; и др.

Окончание таблицы 1.2.1

Внешние факторы	Внутренние факторы
<ul style="list-style-type: none"> – рост предложения товаров-субститутов (т.е. товаров которые отличаются применяемой технологией, невысокой ценой, но имеют тоже назначение); – и др. 	
Экологические: <ul style="list-style-type: none"> – стихийные бедствия – и др. 	Рыночные факторы: <ul style="list-style-type: none"> – плохой маркетинг и продвижение продуктов; – низкая конкурентноспособность; – проблемы с ростом объемов продаж; – нечеткий выбор рыночной ниши; – зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей; – др.

На внешние факторы организации не могут влиять, они только зависят от них, но могут их прогнозировать и преодолевать. В зависимости от внутреннего состояния организации (экономического потенциала, профессионального управления, персонала и др.) организации могут успешно противодействовать внешним кризисам или наоборот неадекватная реакция может стать причиной появления кризиса в организации.

В. Эгельхоф и Ф. Сен приходят к выводу, что «преодоление кризисов значительно облегчится и ускорится, если угрозам можно успешно противопоставить сильные стороны организации» [13].

Внутренние факторы могут привезти организацию в кризисное состояние даже при благоприятной внешней экономической обстановке.

Поэтому очень важно распознавать симптомы кризиса.

Симптомы кризиса – это признаки его проявления, т.е. сигналы о возникновении кризисной ситуации. Симптомы кризиса можно выявить по состояниям показателей или тенденциям их изменений. Симптомы не всегда

выражают истинные причины кризиса, но они свидетельствуют о необходимости принятия адекватных мер⁷.

Причины кризиса – это события или явления, вследствие которых возникают кризисы.

Причины кризиса могут быть: объективными — связанными с цикличностью развития системы, необходимостью модернизации и влиянием внешних факторов, и субъективными отражающими управленческие ошибки руководства, недостатки в организации производства, несовершенство инновационной и инвестиционной политики.

Пример взаимосвязи факторов, симптомов и причин возникновения кризиса на предприятии представлен на рисунке 1.2.1.

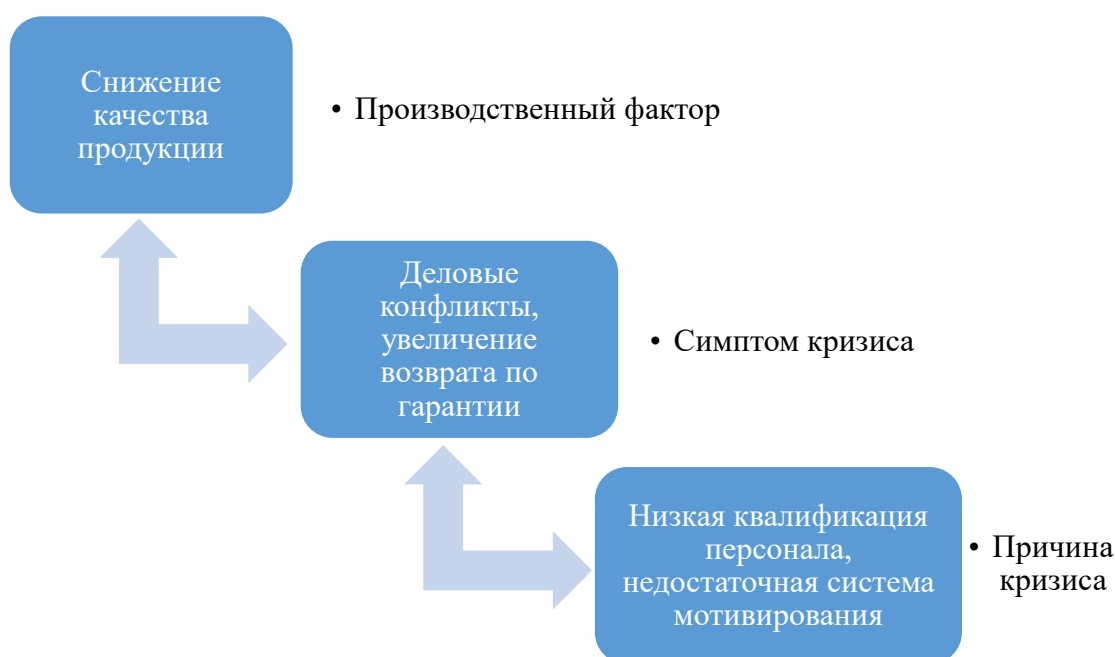


Рисунок 1.2.1 – Пример фактора, симптома и причины кризиса

Умение диагностировать кризис на этапе зарождения позволит минимизировать его влияние на организацию.

⁷ Нежелченко, Е.В. Антикризисное управление: учебное пособие для студентов экономического факультета / Е.В. Нежелченко. – Белгород : БелГАУ им. В.Я. Горина, 2017. – 128 с.

Кризисы могут принимать различные формы и иметь множество возможных причин. В таблице 1.2.2 приведена возможная классификация кризисов.

Таблица 1.2.2 – Классификация кризисов в организации

Категория	Вид кризиса	Характеристика кризиса
Временные рамки	Внезапный	Часто наступает неожиданно
	Развертывающийся	Растет в течение времени
Источник	Внутренний	Источник такого кризиса находится внутри компании
	Внешний	Источник такого кризиса находится за пределами организации
Сотрудники компании	Руководства, лидерства	Кризисы лидерства возникают в верхушке компании (это означает, что компания практически не может продолжать свою деятельность)
	Операционный	Влияет на производственные процессы компании и влечет за собой такие последствия, как отсутствие доходов или невыполнение платежных обязательств
Связанные стороны	Акционерный	При кризисе акционеров из компании уходят инвесторы (что создает трудности с новыми и необходимыми инвестициями)
	Заинтересованные стороны	В такой кризис вовлечены все общество, работники или группы людей, объединенные общим интересом
Личностные	Психологический	Некоторые кризисы полностью обусловлены психологическими факторами и не имеют оснований для возникновения в реальной ситуации компании
	Фактический	Возникают вследствие допущения ошибок в фактических операциях или управлении компанией
Движущие силы	Политический/регуляторный	При таких кризисах компания утратила доверие регулятора или правительства (и может лишиться лицензии на деятельность)
	Рыночный	Возникает в связи с конкуренцией и спросом клиентов
Воздействие	Финансовый	У компании возникают трудности с получением достаточных денежных средств для оплаты счетов
	Материальный	Влияет на процесс создания стоимости компании

Последствия кризиса для организации могут привести к быстрым и глубоким изменениям в экономической системе или могут привести к постепенному и продолжительному выходу.

Возможные последствия кризиса для организации:

- обновление организации или ее разрушение;
- оздоровление организации или возникновение нового кризиса;
- резкие изменения или последовательная трансформация.

Последствия кризиса определяются его характером, типом, уровнем проявления негативных циклических факторов, выбором методик антикризисного управления, которое может сгладить негативные тенденции, способствовать преодолению неблагоприятных факторов, а может, напротив, спровоцировать новый кризис.

Любая система имеет определенный жизненный цикл.

На сегодняшний день существует около десяти признанных концепций организационного развития, в основе которых используется понятие - «жизненный цикл» [41, с. 10].

В таблице 1.2.3 приведены некоторые из данных концепций.

Таблица 1.2.3 – Некоторые концепции развития организационных систем в историческом контексте

Год	Основатели	Основное содержание
1962	Роланд Кристенсен и Брюс Скотт	1) Основание: Творчество и лидерство + ресурсы + заносчивость, которая проявляется в действиях основателей по отношению к потребителям и персоналу и выражается в виде «мне все по плечу». 2) Формализация системы управления – компания работает как слаженный механизм. 3) Бюрократия с формализацией, но уже без предпринимательства. 4) Банкротство или поглощение.
1967	Энтони Даунс	Описал модель на основе бюрократической системы правительства США. 1 стадия - выживание, характеризуется наличием необходимых идей и обоснованности существования, поиском экономических ресурсов для достижения «порога выживания» и юридическим оформлением, чем определяется ее обособленность от внешней среды. 2 стадия - рост, об этом свидетельствуют быстрые темпы увеличения объемов продаж за счет предоставления новой, интеллектуальной и качественной продукции, расширение штата организации, формализация системы управления.

Продолжение таблицы 1.2.3

Год	Основатели	Основное содержание
		3 стадия - замедление, характеризуется уточнением и детализацией правил и процедур до абсурдного уровня, где за формой отсутствует содержание.
1967	Гордон Липпитт и Уоррен Шмидт	<p>Развивались параллельно с моделью Энтони Даунса, но ориентировались на описание жизнедеятельности частного сектора экономики.</p> <p>Модель явилась первой эволюционной моделью организационного развития, рассматривая процесс жизнедеятельности организации как процесс развития живого организма.</p> <p>1 стадия - рождение, создание системы управления, обеспечение самостоятельной жизнедеятельности;</p> <p>2 стадия — юность, обеспечение ускоряющегося роста и увеличение репутации в среде;</p> <p>3 стадия — зрелость, обеспечение уникальности производимой продукции и оказываемых услуг, выработка механизма адаптации при изменчивости внешней среды.</p>
1972	Ларри Грейнер	<p>Грейнер последовательно выделил пять стадий роста:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) творчество, 2) директивное управление, 3) делегирование полномочий, 4) координация, 5) сотрудничество. <p>Он выделил пять ключевых параметров, характеризующих стадию, на которой находится организация: возраст организации, размер организации, этап эволюции, этап революции, темп роста отрасли.</p> <p>И определил, что маршрут организации от одной стадии до другой обеспечивается революцией, которая сопровождается пересмотром стиля и методов управления. Революция порождается кризисом этапа, после окончания революции вновь следует поступательное движение (эволюция организации).</p>
1975	Фримонт Джеймс Лиден	<p>Выделяет стадии на основании функционального анализа и определении проблем, которые присущи компании на текущей стадии.</p> <p>Первая стадия связана с проблемами приспособления к рынку потребителей и поставщиков, поиском ресурсов, достижением целей и формированием регулярной деятельности.</p> <p>Вторая стадия — это формализация системы управления, приобретение навыков управления ресурсами и развитие процессов основной, вспомогательной и управленческой деятельности.</p> <p>Третья стадия — это постановка реализуемых целей, в том числе в части прибыли.</p> <p>Четвертая стадия ориентирована на продолжение развития в рамках продуктов, ориентации на потребителей.</p>
1978	Дениел Кац и Роберт Кап	<p>Первая стадия — простая система, начало деятельности организации, разработка первичной организационной структуры, где полномочия и ответственность еще не приведены в соответствие друг с другом, где полномочий много и нет практически никакой ответственности.</p> <p>Вторая стадия — формализация системы, этап жизни организации, когда происходит переосмысление функций, выполняемых в</p>

Окончание таблицы 1.2.3

Год	Основатели	Основное содержание
		подразделениях, организационная структура приводится в соответствии с логикой бизнеса. Третья стадия — сложная открытая система, формализация произведена, полномочия и ответственность сбалансированы, все процессы и процедуры описаны. Подразделения работают в соответствии с утвержденными правилами.
1979	Ицхак Калдерон Адизес	Он был первым, кто представил деятельность компании в виде набора обязательных управленческих функций (производство, предпринимательство, администрирование и интеграция), и связал наличие этих функций со стадиями жизненного цикла. Он выделил 10 стадий и указал, что на каждой стадии компанию подстерегают проблемы, связанные с трудностями роста, уровнем менеджмента и ошибками в управлении. Ицхак Адизес обозначил, что помимо преодоления проблем для перехода на следующую стадию жизненного цикла компания должна развивать у себя управленческие функции.
1979	Джон Кимберли	Выделил 4 стадии: 1) Идея, на этой стадии определяются будущее, продукты, ресурсы и идеология. 2) Организационное становление, производится подбор персонала, определяются функции подразделений. 3) Формализация системы управления. 4) Организация становится более устойчивой за счет документарного описания процессов и четкого выполнения правил, единства целей персонала и компании, формализованная организация предсказуема, стабильна и консервативна.

Источник: составлено автором на основе [41, с. 10, 55].

Наиболее подробней рассмотрим популяционно-экологическую модель зарождения и развития организации, основанную на принципах теории биологической эволюции (дарвинизма).

Модель выделяет пять состояний, представленных на рисунке 1.2.2, которые последовательно сменяют друг друга: эксплерентный, пациентный, виолентный, коммутантный, леталентный [13, с.105].

Как уже было сказано выше, что возникновение кризисных ситуаций связано с переходом от одной стадии жизненного цикла к другой.

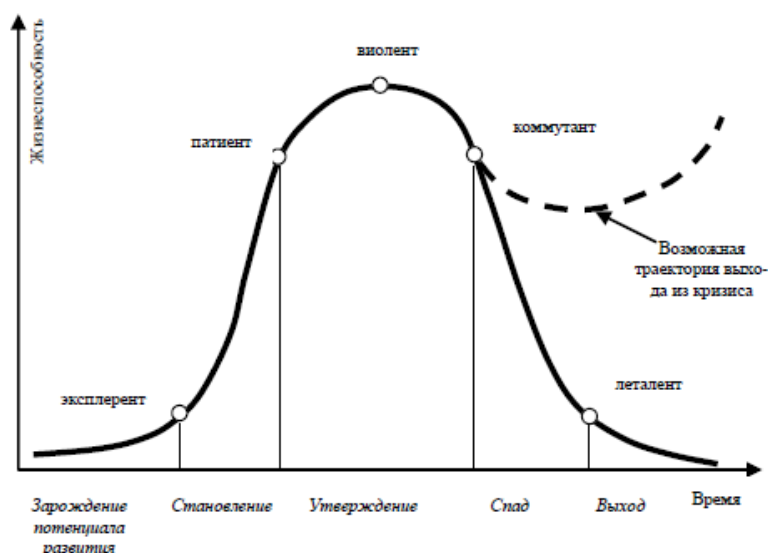


Рисунок 1.2.2 - Популяционно-экологическая модель

Первый этап – эксплерентный (зарождение) обусловлен зарождением организации, формированием ее первоначальной структуры. Организация на данном этапе еще не сформировалась полностью, но активно пытается реализовать себя на рынке. Зачастую на данном этапе вся деятельность фирмы держится за счет ее основателя – инноватора, энтузиаста, человека, способного увлечь своей идеей.

На этом этапе главное для фирмы – пройти точку безубыточности и начать получать прибыль. На первом этапе фирма чаще всего находится в очень нестабильном положении, у них нет еще свободных средств для развития, механизмы внутри организации еще не отлажены. Зачастую источником денежных средств являются вложения владельца, кредитные средства, оплаты от клиентов или госпрограммы поддержки бизнеса.

Прибыль на данном этапе обычно не велика, а компания имеет достаточно высокие затраты, следовательно, чаще всего наблюдается отрицательный денежный поток.

Основная задача – это разработка бизнес- плана, анализ рынка, создание конкурентного продукта или услуги, налаживание связей с поставщиками и кредиторами. Очень важно выстроить гибкое и бережливое управление активами и ресурсами для бесперебойного функционирования компании.

Е. В. Гагина выделяет [13, с. 106] следующие факторы развития и причины кризиса фирм – эксплерентов, представленных в таблице 1.2.4.

Таблица 1.2.4 - Факторы развития и причины кризиса фирм – эксплерентов

Факторы роста фирмы	Причины кризиса
1. Энтузиазм, харизма лидера, возглавляющего фирму. 2. Единомыслие, сплоченность вокруг лидера. 3. Гибкость, скорость принятия решений, в том числе и «судьбоносных» для организации. 4. Минимальный аппарат управления. 5. Простые организационные связи, отсутствие формального распределения функций. 6. Высокая мобильность людей в освоении новых функций. 7. Высокая взаимозаменяемость специалистов. 8. Интеллектуальный продукт, организационные знания имеют большую ценность. 9. Короткое время от идеи до воплощения.	1. Преобладание лидерских качеств в ущерб профессиональным навыкам в области управления. 2. Появление еще одного неформального лидера; раскол группы. 3. Риск низкого качества принимаемых решений, субъективизм в оценке альтернатив. 4. Размытость зон ответственности менеджеров, конфликты. 5. Сбои в выполнении заданий, конфликты. 6. Перегрузки, условия труда и социальной защиты хуже, чем на крупных предприятиях. 7. Низкое качество выполнения работ специалистами. 8. Трудность в превращении интеллектуального продукта в интеллектуальную собственность. 9. Большая зависимость от рыночной конъюнктуры, ограниченность ресурсов.

С ростом компании, усложнением внутренних процессов, расширением отделов, с успешностью продукта или услуги на рынке компания переходит на следующий этап.

Второй этап – пациентный (становление/рост). На данном этапе организация растет, перестраивается ее структура, увеличивается выпуск продукции, повышается ее эффективность, увеличивается ассортимент, происходит захват новых сегментов рынка, при этом компания старается закрепить лидирующие позиции на текущих сегментах рынка. На данном этапе наблюдается рост продаж, компания стремится выйти на положительный денежный поток и отказаться от заемных средств.

На этом этапе фирма может столкнуться как с внутренними, так и внешними трудностями.

К одной из внутренних проблем можно выделить необходимость дифференциации управления. На эксплерентном этапе управление было

сосредоточено в руках одного лидера, была полная централизация процедур принятия решений и контроля, то при переходе фирмы на стадию пациент, такой стиль управления может препятствовать развитию фирмы.

Но чаще кризис на данном этапе связан с внешними факторами. В том числе, чтобы занять нишу на рынке зачастую приходится рисковать.

Зачастую на этом этапе кризисы почти не диагностируются вовремя, так как фирма переживает активный рост, настроена позитивно, а причин для кризиса существует на данном этапе не мало, что видно из таблицы 1.2.5.

Таблица 1.2.5 - Факторы развития и причины кризиса фирм – пациентов

Факторы роста фирмы	Причины кризиса
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие группы менеджеров-лидеров, готовых нести ответственность за принятие решений. 2. Сплоченность коллектива на основе достигнутых успехов и позитивных ожиданий. 3. Мобильность и инновационность. 4. Дифференциация функций и рост аппарата управления. 5. Более сложные организационные связи и коммуникации. 6. Рост специализации персонала. 7. Творческая атмосфера в коллективе. 8. Интеллектуальный продукт значителен. 9. Умение формировать потребности рынка. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление значительных разногласий среди топ-менеджеров относительно перспектив роста. 2. Организация оппозиции существующей стратегии, поддерживаемая частью собственников. 3. Ограниченность ресурсов для реализации всех инициатив. 4. Усложнение и формализация процесса принятия важных решений. 5. Больше время для принятия решений. 6. Имеющиеся перегрузки в работе. 7. Снижение мотивации, конфликт ожиданий и реальности. 8. Трудность в превращении интеллектуального продукта в интеллектуальную собственность. 9. Большая зависимость от рыночной конъюнктуры, ограниченность ресурсов.

Третий этап – виолентный (утверждение / зрелости), как видно из рисунка 1.2.2, организация переходит из молодой в зрелую. Она занимает устойчивое положение на рынке, является конкурентоспособной, характеризуется высоким уровнем освоенной технологии, массовым выпуском продукции.

На данном этапе уровень продаж стабилизируется, рост замедляется, это может быть связано с тем, что компания заняла свою нишу на рынке и чаще всего не может конкурировать с гигантами бизнеса, насыщением рынка.

Этап зрелости характерен тем, что организация имеет хороший уровень прибыли, налаженные бизнес-процессы, сбалансированный портфель продуктов или услуг. Основной задачей становится максимизация прибыли, что может быть достигнуто повышением стабильности работы и эффективности управления.

Управление компанией должно акцентироваться на внутреннюю эффективность. Каждое решение анализируется, взвешиваются. Руководители не хотят рисковать и пытаются удержать достижения компании. В организации появляются признаки бюрократизации, что в свою очередь приводит к увеличению сроков принятия решений и меньшей мобильности и гибкости в принятии решений.

Пока компания стабильна, стабильны ее продажи и прибыль, руководство неохотно принимает радикальные решения, поэтому инновационные проекты и решения редко получают необходимую поддержку и значимое финансирование.

На данном этапе возможность кризисов определяется изменчивостью внешних и внутренних факторов. В таблице 1.2.6 приведены возможные кризисные угрозы на данном этапе.

Таблица 1.2.6 - Факторы развития и причины кризиса фирм – виолентов

Факторы роста фирмы	Причины кризиса
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие большого сплоченного коллектива, заинтересованного в усилении рыночных позиций фирмы и работающего для поддержания ее имиджа. 2. Высокая квалификация персонала. 3. Высокий уровень финансовой устойчивости. 4. Значительные резервы производственных мощностей. 5. Выраженный эффект экономии от масштаба производства. 6. Наличие передовых технологий. 7. Стабильная номенклатура производства и сбыта. 8. Эффективная система НИОКР. 9. Получение значительных прибылей. 10. Высокая конкурентоспособность продукции. 11. Высокий уровень социального обеспечения персонала. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление значительных разногласий в коллективе, конкуренция между департаментами за ресурсы. 2. Усиление неформального, оппозиционного лидерства. 3. Ограниченность ресурсов для роста. 4. Нежелание рисковать при принятии стратегических решений. 5. Сложность смены номенклатуры выпуска. 6. Организационная структура не позволяет полностью использовать технологические преимущества. 7. Инерция и консерватизм. 8. Сложные коммуникационные связи, препятствующие оперативному принятию решений. 9. Препятствия для капитализации прибыли со стороны собственников. 10. Консервативная организационная культура. 11. Препятствия к обновлению персонала.

Четвертый этап – коммутантный (спад). В этот период фирма переживает упадок, происходит снижение всех экономических показателей фирмы.

На этой стадии организация теряет конкурентоспособность, продажи и прибыль ее снижаются. Отсутствие инноваций снижает рентабельность компании. Все решения становятся очень консервативными. Компания отказывается от любых инноваций и даже не идет на минимальный риск. Компания переходит в режим жесткой экономии и сокращения затрат, может начать выходить из отрасли или переходить к стадии возрождения.

На этом этапе важно понять причины, лежащие в основе такой тенденции и предпринять меры для их преодоления (см. таблицу 1.2.7).

Таблица 1.2.7 – Меры преодоления и причины кризиса фирмы – коммутанта

Меры преодоления	Причины кризиса
1. Наличие руководителя, способного принимать нетривиальные решения и обладающего лидерскими качествами. 2. Умение сохранить лояльного фирме покупателя. 3. Решения, способствующие возрастанию конкурентоспособности продукции. 4. Снижение текучести кадров, стабилизация коллектива. 5. Большие свободные производственные мощности.	1. Устаревшие методы принятия решений и руководства. 2. Изменение потребительских предпочтений. 3. Товар по каким-то параметрам уступает конкурентам. 4. Отсутствие мотивации, способствующей закреплению кадров. 5. Отсутствие новых, перспективных видов продукции.

Заключительный этап - леталентный (выход) – прекращение существования фирмы в прежнем виде в связи с невозможностью их эффективного функционирования.

На данном этапе организация может перестать существовать или полностью распадается, или поглощается другой компанией.

Альтернативный этап – этап «возрождения». Когда организация понимает, что теряет свою конкурентоспособность, но еще имеет силы и возможности, то она начинает бороться за свое существование и переходит к стратегии диверсификации бизнеса, развитию инноваций и новым приобретениям.

Зачастую на данной стадии происходит обновление руководящего звена и создаются проектные группы для быстрой модернизации внутренних процессов.

Принятие решений ускоряется, бюрократизация снижается. Компания фокусируется на разработке новых продуктов и повышение конкурентоспособности бизнеса.

Стадия возрождения может быть, как успешной, так и не привести к росту продаж.

В Таблице 1.2.8 представлены основные характерные особенности этапов жизненного цикла организации.

Таблица 1.2.8 – Характерные особенности этапов жизненного цикла организации

Этап жизненного цикла	Основная цель	Экономические особенности			Организационные особенности
		Прибыль	Денежный поток	Инвестиции	
Экспериментальный (зарождение)	Создание компании, проникновение на рынок	Неустойчивая	«-»	Владелец, кредитные средства, клиенты, госпрограммы поддержки бизнеса. Высокий финансовый риск	Разработка бизнес-плана, анализ рынка, создание конкурентного продукта или услуги, налаживание связей с поставщиками и кредиторами
Пациентный (становление / рост)	Получение желаемой доли рынка, рост продаж	Положительная динамика, рост	«-/+»	С целью увеличения темпов роста. Оптимальный финансовый риск.	Внедрение на рынок, рост качества продукции
Виолентный (утверждение / зрелость)	Оптимизация эффективности производства	Положительная динамика	«+»	По мере необходимости и обновления активов.	Удержание конкурентного положения, доли рынка
Коммутантный (спад)	Подавление возможного потенциала, желание стабильности, поиск Субсидирования	Отрицательная динамика	«-/+»	По мере необходимости поддержания конкурентоспособности	Потеря доверия поставщиков и кредиторов

Источник: составлено автором на основе [12, 18, 32].

С момента создания и на каждом этапе жизненного цикла организация сталкивается с проблемами, которые могут спровоцировать возникновение кризиса. Экономические кризисы в организации сопровождаются сложным финансовым состоянием, характеризующимся неудовлетворительными значениями большинства показателей. Распознавание симптомов кризиса может способствовать принятию адекватных мер и вывести организацию из кризиса. Симптомы кризиса можно выявить по состоянию показателей или тенденциям их изменения. Своевременная и достоверная диагностика финансовых показателей организации может предотвратить возникновение кризисных ситуаций.

1.3 Способы диагностики организационных кризисов

Начиная с момента своего создания, любое предприятие сталкивается с проблемами, которые могут спровоцировать возникновение кризиса на предприятии, сопровождающееся снижением показателей проводимой предприятием деятельности. Эффективная работа организации во многом зависит от предотвращения кризисных процессов. Для этих целей может служить своевременная и достоверная диагностика результатов деятельности организации.

Понятие «диагностика» в литературе характеризуется как «определение состояния объекта в целом или отдельных его элементов с помощью комплекса исследовательских процедур, целью которых служит выявление слабых звеньев и «узких» мест» [21].

Диагностика - это «своевременное распознавание симптомов, факторов и причин приближающегося кризиса, определение его вида и выработка мер, которые необходимо принять» [45].

По мнению Е. А. Решетниковой «диагностика предприятия является процессом постановки диагноза анализируемому объекту в целях повышения эффективности его функционирования, повышения его жизнеспособности в условиях свободной конкуренции, свободного нерегулируемого рынка» [45].

Выделяют следующие отличительные черты диагностики:

- выявляет отклонения от нормы и диагностирует организационную деятельность;
- ориентирована на разработку мер по устранению отклонений;
- носит комплексный характер;
- является специфическим этапом антикризисного управления со своим набором связей, структурой и функциями.

Анализ финансового состояния позволяет оценить способность компании выполнять свои обязательства, выявить резервы повышения его рыночной стоимости и обеспечить дальнейшее эффективное развитие компании в целом.

В таблице 1.3.1 приведены виды финансового состояния компании [15, 31].

Таблица 1.3.1 - Виды финансового состояния компании

Вид финансового состояния компании	Характеристика
Абсолютная финансовая устойчивость	запасы и затраты полностью покрываются собственными оборотными средствами, и предприятие не зависит от внешних источников
Нормальная финансовая устойчивость	для покрытия запасов и затрат используются собственные и привлеченные средства долгосрочного характера
Неустойчивое финансовое состояние	характеризуется нарушением платежеспособности: для покрытия запасов и затрат используются собственные и привлеченные средства долгосрочного и краткосрочного характера; вынуждено снижать выход готовой продукции, работ, услуг
Кризисное финансовое состояние	сумма запасов и затрат превышает общую сумму нормальных (обоснованных) источников финансирования, компания не может вовремя расплатиться со своими кредиторами и может быть объявлена банкротом

Основная цель финансового анализа – объективно оценить финансовое положение компании и помочь в принятии управленческих решений.

Для оценки текущего состояния компании чаще всего используют следующие виды диагностики:

- а) экспресс-диагностика;

б) комплексная (фундаментальная) диагностика экономического состояния;

в) диагностика банкротства.

Основными источниками информации для диагностики финансового состояния организации являются бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах и пояснения к ним.

Для анализа текущего положения предприятия наиболее эффективным способом является **экспресс-диагностика**, которая отражает мгновенный взгляд на хозяйственную ситуацию на предприятии. Данный способ является наглядным и простым способом оценки финансового благополучия и динамики развития хозяйствующего субъекта и предполагает небольшие затраты времени на получение предварительной оценки. Цель экспресс-диагностики – найти и выделить наиболее сложные проблемы управления организацией в целом и его финансовыми ресурсами в частности. Данный вид диагностики предназначен для сужения области поиска причин существующих проблем, влияния негативных явлений, и структурных элементов, оказавшихся под негативным воздействием и влияющих на финансовые результаты компании, и путей их возможного решения. Данная диагностика проводится для получения небольшого числа ключевых, наиболее информативных показателей, дающих точную и объективную картину текущего положения предприятия.

Экспресс-диагностика заключается в исследовании текущих аспектов деятельности предприятия и в процессе анализа используются следующие стандартные методы:

- горизонтальный финансовый анализ;
- вертикальный (структурный) финансовый анализ;
- сравнительный финансовый анализ;
- анализ финансовых коэффициентов;
- интегральный финансовый анализ.

Одним из приемов предварительного анализа является горизонтальный анализ бухгалтерского баланса предприятия. Цель горизонтального анализа

состоит в том, чтобы выявить изменения балансовых показателей за период (чаще всего за два года) по разделам баланса путем сопоставления данных в абсолютном (в рублях) и относительном (в процентах) изменении и определить динамику.

Абсолютное изменение определяется как разность показателей текущего и прошлого (базового) года. Относительное изменение определяется в процентах как соотношение абсолютного изменения к базовому году. Существует несколько формул отклонений для горизонтального анализа (таблица 1.3.2) [53].

Таблица 1.3.2 – Формулы отклонений для горизонтального анализа

Показатель		Формула
Абсолютное отклонение		$N_1 - N_0$
Относительные отклонения	Темп роста	$(N_1 + N_0) * 100\%$
	Темп прироста	$(N_1 - N_0) + N_0 * 100\%$
Примечание: N_0 – значение анализируемого показателя в базовом периоде; N_1 – значение анализируемого показателя в текущем периоде		

Вертикальный анализ – это представление финансовых показателей в виде относительных величин (удельных весов), характеризующих структуру обобщающих итоговых финансовых показателей. Целью вертикального анализа является расчет удельного веса отдельных статей в общем итоге баланса. После этого проводится сравнительный анализ с аналогичными показателями предыдущих периодов. Вертикальный анализ можно проводить как по исходной, так и по агрегированной отчетности. Он позволяет определить соотношения между собственным и заемным капиталом, активами, а также определить структуру капитала по отдельным элементам [26].

Сравнительный анализ – это процесс выявления соотношений между явлениями с определением в них общего (объединяющего) и того, что их различает. Данный метод анализа применяется наиболее часто. Сравнительный анализ используется при необходимости сопоставления показателей деятельности предприятия с аналогичными значениями показателей

конкурентов либо средними результатами в отрасли. Кроме этого, сравнительный анализ можно использовать внутри предприятия для сопоставления конкретных показателей выполнения работы по цехам, отделам, подразделениям или работникам. При использовании метода необходимо соблюдать принцип сопоставимости по времени, содержанию и структуре показателей [26].

Интегральный (факторный) анализ – это процесс изучения влияния отдельных финансовых показателей (факторных, экзогенных) на анализируемый (результатирующий, эндогенный) показатель. При его проведении применяют детерминированные и статистические приемы исследования [26].

Анализ финансовых коэффициентов или метод коэффициентов – это расчет отношений показателей отчетности (финансовых коэффициентов) и определение их взаимосвязей [26].

Анализ финансовых коэффициентов включает в себя расчет и оценку соотношений различных видов активов и источников производительности ресурсов организации. Значение коэффициентов зависит от характеристик отрасли и размера предприятия. Оценка финансового состояния предприятия может быть осуществлена с помощью скудеющих показателей: платежеспособности, рентабельности, финансовой устойчивости, деловой активности и ликвидности [15].

Платежеспособность предприятия определяется наличием его потенциала и способности своевременно и полностью выполнять платежные обязательства, вытекающие из торговых, кредитных и других операций. Платежеспособность влияет на условия и формы сделок, а также наличие возможности получения кредитов [15]. Нормативным значением для данного показателя является значение больше единицы.

По мнению профессора Бариленко В.И. ликвидность «способность разнообразных видов активов превращаться в наличные деньги в ходе нормального хозяйственного цикла» [39]. Ликвидность предприятия определяется на основании имеющихся ликвидных активов, которые включают

в себя наличные деньги, денежные средства на банковских счетах и легко реализуемые оборотные ресурсы. Ликвидность отражает способность компании в любое время совершать необходимые расходы [15].

Ликвидность компании – способность выполнять краткосрочные финансовые обязательства. Анализ ликвидности проводится путем сравнения наиболее ликвидных активов компании, которые могут быть легко конвертированы в деньги, с ее краткосрочными обязательствами.

В целом, чем выше уровень покрытия ликвидными активами краткосрочных обязательств, тем лучше. Если компания имеет низкий уровень покрытия, то это может быть признаком того, что ей будет сложно выполнить свои краткосрочные финансовые обязательства, а значит вести текущие операции.

В кризисные времена для экономики организация с недостаточной ликвидностью может быть вынуждена принять жесткие меры для выполнения своих обязательств. Эти меры могут включать ликвидацию производственных активов, продажу запасов или даже продажу бизнес-единицы, что в свою очередь может нанести ущерб, как краткосрочной жизнеспособности компании, так и долгосрочному финансовому здоровью.

Существуют 3 основных вида показателей ликвидности:

Коэффициент текущей ликвидности (или *общей*) - одна из основных расчетных характеристик, оценивающих платежеспособность компании. Показывает, в какой части имеющиеся в наличии у компании оборотные активы при их продаже по рыночной цене покроют краткосрочные обязательства предприятия, т.е. Текущая ликвидность = Оборотные активы / Краткосрочные обязательства. Согласно Методологическим рекомендациям по проведению анализа финансово-хозяйственной деятельности организаций [4] коэффициент текущей ликвидности характеризует, в какой степени оборотные активы покрывают краткосрочные обязательства. Рекомендуемое значение 200%.

- *Коэффициент быстрой ликвидности* (средней или промежуточной) — для имущества, имеющего быструю скорость реализации. заключается в расчете

доли текущей (краткосрочной) задолженности, которую компания может погасить за счет собственного имущества за непродолжительный период времени, обратив это имущество в денежные средства.

Согласно Методологическим рекомендациям по проведению анализа финансово-хозяйственной деятельности организаций [4] данный коэффициент характеризует, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена за счет денежных средств и ожидаемых поступлений. Рекомендуемое значение 80% - 100%, что означает, что денежные средства и будущий доход от текущей деятельности должны покрывать текущие долги организации.

Коэффициент абсолютной ликвидности (коэффициент денежных средств) — для имущества с высокой скоростью продажи. Показывает, какую долю существующих краткосрочных долгов можно погасить за счет средств предприятия в кратчайшие сроки, используя для этого наиболее легко реализуемое имущество [34].

Данный коэффициент характеризует, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена на конкретную дату. Рекомендуемое значение 20% [4]. Чем выше показатель, тем лучше платежеспособность организации. С другой стороны, высокий показатель может указывать на нерациональную структуру капитала, слишком высокую долю неработающих активов в виде денежных средств и средств на счетах.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания этих сроков. Платежеспособность и ликвидность фирмы анализируются во взаимосвязи. Логика взаимосвязи между этими категориями такова, что организация может быть ликвидной, но не платежеспособной и наоборот [14].

Рентабельность – это относительное значение показателя, показывающего насколько эффективна деятельность компании. Расчет производится по нескольким формулам (таблица 1.3.3) [53].

Таблица 1.3.3 - Относительные показатели для оценки финансовых результатов

Показатель	Формула по чистой прибыли
Рентабельность активов	$ЧП + A_{cp} * 100\%$
Рентабельность собственного капитала	$ЧП + СК_{cp} * 100\%$
Рентабельность заемного капитала	$ЧП + ЗК_{cp} * 100\%$
Рентабельность продаж	$ЧП + В * 100\%$
Примечание: ЧП - чистая прибыль; A _{cp} - среднегодовая стоимость активов; СК _{cp} - среднегодовая величина собственного капитала; ЗК _{cp} - среднегодовое значение заемного капитала; В – выручка	

Рентабельность показывает, какая сумма прибыли организации приходится на каждый рубль капитала, активов, доходов, расходов и т.д. [53].

Показатели рентабельности формируют систему базовых аналитических показателей, используемых при проведении научных исследований и оценке деятельности организаций на различных уровнях анализа в зарубежной практике. Они характеризуют эффективность организации в целом, доходность различных направлений деятельности, окупаемость затрат, прибыльность вложения ресурсов. Коэффициенты рентабельности применяются для выработки инвестиционной и финансовой политики и определения стратегических целей при бизнес - планировании [14].

Расчет финансовых коэффициентов – один из наиболее известных и часто используемых приемов анализа, позволяющий увидеть взаимосвязи между показателями и оценить тенденции их изменения [51].

Данные экспресс-диагностики являются предварительными, а выводы носят вероятностный характер. Она позволяет выявить назревающие проблемы и предложить возможные выходы. Экспресс-диагностика может завершаться выводом о целесообразности или необходимости более углубленного и детального анализа финансовых результатов и финансового положения организации по выделенным направлениям.

Комплексная, или фундаментальная, диагностика состояния предприятия позволяет определить текущее состояние дел предприятия, оценить его инновационный потенциал, детально изучить проблемы, очерченные на этапе экспресс-диагностики, и выявить причины их возникновения.

Комплексная диагностика состояния предприятия позволяет оценить все (или многие) аспекты хозяйственных процессов, но представляет собой достаточно трудоемкий процесс и проводится, как правило, сторонними консультантами. В связи с этим потенциальная периодичность проведения комплексной диагностики очень низка – менее одного раза в год. Практика показывает, что ее выполняет ограниченное число предприятий, в основном те из них, которые находятся в кризисном состоянии или перед осуществлением каких-либо крупных проектов (например, внедрение информационных систем управления). Применение комплексной диагностики для оценки надежности, очевидно, будет противоречить важному экономическому принципу – принципу рентабельности, который означает, что затраты на управление надежностью не должны превышать полученный от этого финансовый результат.

Третья группа диагностических исследований – **диагностика банкротства** – очень хорошо описана в литературе, что объясняется сложностью переходного периода России в рыночную экономику, огромным количеством предприятий, оказавшихся на грани банкротства, а также появившимся законодательством о банкротстве, которое потребовало создания методической базы для определения потенциальных и реальных банкротов. Необходимо заметить, что целью диагностики, наряду с констатацией факта банкротства, является прогнозирование кризисных ситуаций. Прогнозирование банкротства, как показывает зарубежный опыт, возможно за 1,5-2 года до появления его очевидных признаков.

О. Ю. Дягель выделяет антикризисную и кризисную диагностику [21].

Кризисная диагностика проводится на стадии судебного разбирательства дела о банкротстве. Методы диагностики регламентированы и их содержание раскрывается в соответствующих нормативно-законодательных актах.

Проводится с целью выявления возможности выведения организации из кризиса для этого проводится исследование уже сформировавшегося кризисного состояния организации.

Кризисная диагностика решает следующие задачи [21], содержание которых отражает ее принадлежность к реактивному управлению:

- оценка масштабности кризиса;
- изучение причин его образования по бизнес-процессам для выделения точек разрыва жизненного цикла организации;
- выбор варианта применения наиболее эффективных процедур банкротства с точки зрения законодательства (внешнее управление, финансовое оздоровление, конкурсное производство, мировое соглашение).

Так как целью данной работы является предупредить наступление кризиса, то данная диагностика, изучающая свершившийся факт, не отвечает требованиям диссертации.

Антикризисная диагностика проводится с целью своевременного выявления и предотвращения формирования кризиса на ранних стадиях и призвана не довести организацию до стадии судебного разбирательства дела о банкротстве.

Задачи, которые решает антикризисная диагностика:

- своевременное распознавание симптомов кризисной ситуации и их количественное измерение;
- оценка деятельности предприятия как целостной системы для определения ориентиров;
- выявление причин образования сложившегося положения и выработка наиболее целесообразных мер по нивелированию их негативного воздействия на результаты деятельности организации [21].

Результатом антикризисной диагностики является формирование вывода о наличии угрозы вероятности банкротства и целесообразности или необходимости проведения более углубленного и детального анализа по определенным направлениям. Результат этой диагностики позволит

своевременно распознать и тем самым обеспечить принятие таких управленческих решений, которые будут способствовать снижению влияния негативных процессов на состояние объекта пусть не для полного предотвращения кризиса, а частичной локализации наиболее существенных его проявлений.

Выделяют несколько групп методов антикризисной диагностики:

1. Модели, построенные на основе стохастического факторного анализа, к которым принадлежат общеизвестные Z-модели зарубежных и отечественных авторов. Достоинства и недостатки некоторых из них приведены в таблице 1.3.4 [36].

Таблица 1.3.4 – Характеристики моделей, построенных на основе стохастического факторного анализа

Модель	Кол-во факторов / Дата публикации	Достоинства и недостатки
Альтмана Э.И.	5 / 1968 г.	Достоинства: высокая точность прогноза, простота, возможность применения при недостаточной или ограниченной информации. Недостатки: несопоставимость факторов, генерирующих угрозу банкротства; различия в учете отдельных показателей; влияние инфляции на показатели; несоответствие балансовой и рыночной стоимости отдельных активов.
Таффлера-Тишоу	4 / 1977 г.	Достоинства: высокая точность прогноза. Недостатки: используется только лишь для акционерных организаций; обладает сложностью при выявлении результатов; применяет устаревшие данные и др.
Федотовой М.А.	2 / 1989г.	Достоинство: простота расчета. Недостатки: основана на текущей ликвидности, которая может быстро измениться; не включает важные финансовые показатели, что делает модель не эффективной и ненадежной.
Сайфуллина Р.С. и Кадыкова Г.Г.	5 / 1996 г.	Достоинства: позволяет провести анализ, как по итоговому показателю, так и в разрезе каждого из пяти коэффициентов. Недостатки: не позволяет оценить причины попадания организации в «зону неплатежеспособности»; нормативное значение коэффициентов не учитывает отраслевые особенности.

К сожалению данные модели в России не прижились в виду отсутствия какой-либо значимой статистики по организациям-банкротам и факторы, применяемые в данных моделях, не могут быть корректно определены.

2. Модели, основанные на детерминированном анализе:

2.1 Однокритериальные модели позволяют осуществить диагностику вероятности наступления банкротства организации на основе локального параметрического анализа, т. е. построения детерминированной модели в виде одного относительного частного показателя, позволяющего количественно оценить вероятность банкротства организации.

2.2 Многокритериальные модели в основе которых лежит тот факт, что деятельность предприятия представляет собой комплекс взаимосвязанных хозяйственных процессов, зависящих от многочисленных и разнообразных факторов.

2.3 Методы скоррингового (сравнительного) анализа. Методики скоррингового анализа заключается в классификации предприятий по степени риска, исходя из фактического значения показателей, которые отражают финансовое состояние организации и могут сравниваться с нормативными, со среднеотраслевыми или с экспертно установленными [21].

Приведенные методы диагностики - это методы финансового анализа, которые базируются на данных финансового учета. В свою очередь финансовый учет - это результат деятельности организации, то есть «прошлая» информация, имеющая низкую аналитичность, отсутствие детализации и вариантов развития, слабые прогностические возможности.

Данные методы диагностики как правило констатируют свершившийся факт на финальной стадии и почти не используются для превентивной диагностики возможного кризиса, особенно для внутренних кризисов, которые чаще всего происходят при смене фаз жизненного цикла организации. Большая часть внутренних кризисов связана с вопросами управления организацией. Поэтому для оценки текущего состояния организации необходима другая методика и диагностика, которая позволит предупредить развитие кризисных

процессов внутри развивающейся организации. Система управленческого учета призвана обеспечить управленческий персонал организации оперативной информацией, что позволит принимать эффективные управленческие решения и вывести организацию из кризисной ситуации.

2 УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК ИНФОРМАЦИОННАЯ ОСНОВА ДИАГНОСТИКИ И ПРЕОДОЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КРИЗИСОВ

2.1 Существующие методы организации управленческого учета для диагностики и преодоления кризисов

Диагностики кризисов, описанные в параграфе 1.3 главы 1, анализируют и указывают на свершившийся факт хозяйственной деятельности организации, то, что уже произошло. Все приведенные выше способы диагностики основываются на показателях бухгалтерского учета, который фиксирует факт хозяйственной деятельности организации.

Бухгалтерский учет необходим для предоставления финансовой отчетности внешним пользователям (налоговая служба, банки, акционеры и т.д) и не позволяет оперативно реагировать на происходящее:

- финансовый учет стандартизован на законодательном уровне, что не позволяет агрегировать данные в нестандартные отчеты, необходимые менеджменту;
- периодическая подготовка бухгалтерской отчетности (поквартальная, годовая), что не позволяет получать оперативную информацию;
- существенная часть нефинансовых показателей не наблюдается в финансовом учете.

Для управления предприятием важно понимать текущее состояние дел в динамике, поэтому необходимо вести адекватный нуждам предприятия учет, по данным которого руководители и ключевые сотрудники предприятия будут контролировать это состояние. В условиях нестабильности и проявления депрессивных явлений в экономике, особенно в условиях экономического кризиса, от быстрого реагирования на меняющуюся экономическую ситуацию и возможности принятия управленческих решений зависит успех выживания организации в конкурентной среде. Поэтому руководству необходимо располагать оперативной информацией.

Оперативное управление и контроль движения материальных и финансовых ресурсов при развитии кризисных явлений в экономике организации должны основываться на более подробной информации, как внешней, так и внутренней. Деятельность по сбору и обработке внешней и внутренней информации, то есть о самой организации и об окружающей ее среде, и представляет собой систему управленческого учета.

Термин «управленческий учет» чаще всего интерпретируется специалистами организации примерно одинаково и обозначает процесс управления коммерческой организацией. В. Ф. Палий считает, что управленческий учет позволяет «комплексно использовать планирование, нормирование, учет и анализ во внутреннем управлении производственными затратами, а также обоснованно стимулировать их экономию» [40].

По мнению В. Керимова, «управленческий учет можно определить, как систему планирования, учета, контроля, анализа и оценки информации о затратах и результатах деятельности как всего предприятия, так и его отдельных подразделений с целью принятия оперативных (тактических) и прогнозных (стратегических) управленческих решений» [37].

К.Т. Тайгашинова считает, что «основные функции управленческого учета сводят к предоставлению необходимой информации администрации, менеджерам для управления процессами производства и принятия управленческих решений. На основе представленной информации проводится управленческий анализ, выявляются отклонения и их причины в настоящем, и будущем в сопоставлении с планом-бюджетом на перспективу принимаются управленческие решения» [37].

Понятия управленческого учета приведены в Приложении Б.

Исходя из выше приведенных определений можно сделать вывод, что управленческий учет – это процесс подготовки и предоставления оперативной информации, на основании которой менеджеры могут своевременно планировать, контролировать деятельность, оценивать результаты, то есть принимать своевременные и эффективные управленческие решения.

Управленческий учет является важной составляющей для планирования, анализа деятельности организации.

Управленческий учет выполняет ряд задач:

– «взаимодействие с финансовым учетом по учету ресурсов организации (материальные, финансовые, человеческие ресурсы)» [23], которое позволяет менеджменту владеть оперативной и достоверной информацией о наличии и движении ресурсов;

– мониторинг финансово-хозяйственной деятельности посредством «анализа финансово-хозяйственной деятельности, для принятия своевременных корректирующих мер в случае выявления отклонений по ключевым показателям деятельности» [23];

– «планирование деятельности, с учетом опыта прошлого, реалий настоящего и прогнозирования будущего исследуемого объекта, с учетом возможных темпов роста ключевых показателей деятельности организации. От решения этих задач в большей степени зависит развитие организации и его способность преодолевать кризисные ситуации и укреплять позиции в системе управления предприятием» [23].

Условия нестабильности, кризисные процессы в экономике оказывают влияние на организацию системы управленческого учета:

- масштаб и характер кризиса неоднородно влияет на бизнес-процессы субъекта, что сказывается на эффективности функционирования того или иного субъекта;

- «в зависимости от интенсивности применения инструментария управленческого учета выработка более важных решений определяется динамичностью изменения экономических параметров [11];

- внешние кризисы – деструктивны, организации не могут на них повлиять и, следовательно, основной фокус необходимо сделать на эффективной системе сбора и обобщения внутренней и внешней информации в системе управленческого учета для принятия эффективных решений.

Таким образом эффективная система управленческого учета позволяет не просто вовремя предоставлять корректную и полную информацию, но также дает возможность адаптироваться к кризисным явлениям.

На сегодняшний день существует множество вариантов методик управленческого учета. Каждая из них имеет свои плюсы и минусы и подходит к определенному виду деятельности в большей или меньшей степени. Таблице В1 (Приложение В) приведены основные преимущества и недостатки наиболее распространенных систем управления, известных на сегодняшний день.

Система Стандарт-кост, основанная на учете и контроле затрат и доходов по установленным нормативным значениям, и отклонениям от них, позволяет отслеживать выполнение или невыполнение бюджетов, анализировать отклонения от заданных значений и тем самым определять понесенные убытки. Если организация видит, что отклонения растут, то это может привести к неблагоприятным последствиям, например, организация получит убыточный контракт и будет вынуждена залезть в долги, в свою очередь это может стать сигналом наступления кризисных явлений в организации. Но анализируя эти отклонения, предоставляя оперативные и точные данные руководителю о производственных затратах, организация может минимизировать риски наступления кризисной ситуации.

Следующая система позволяет оценить все операции, связанные с продуктом, что делает процесс разнесения затрат наиболее достоверным. Еще греческие специалисты Павлатос и Костакис, исследуя влияние греческого экономического кризиса на управленческий учет в промышленности, писали в своих работах, что экономический кризис влияет на методы управленческого учета внутри организаций и, что в период экономического кризиса компании все чаще используют калькуляцию затрат по видам деятельности (ABC) [44]. Пооперационный учет затрат (Activity-Based Costing, ABC) позволяет отслеживать влияние каждой операции на стоимость продукта. В условиях кризиса этот подход дает возможность контроля расходов на стадии их возникновения, выявления путей снижения себестоимости, что позволяет

принимать более эффективные решения и остаться «на плаву» в период кризисной ситуации [30].

Постоянное совершенствование качества продукции, лежащее в основе концепции TQM (Total Quality Management – Всеобщее управление качеством), в кризисную ситуацию станет рыночным преимуществом фирмы. Ведь при высоком качестве и минимальных затратах на брак организация сможет остаться конкурентоспособной даже в кризисную ситуацию.

В условиях кризиса необходимо быстро найти причину и для этих целей наиболее подходящей является система управления - Теория Ограничений Систем (ТОС). Она позволяет сузить круг поиска причины и не меняя все предприятие, найти и улучшить «узкое» место, ограничивающее поток. Это позволяет задействовать меньше ресурсов и дать быстрый результат.

Учет по этапам жизненного цикла (Life-cycle costing, LCC) позволяет организации анализировать затраты по всему жизненному циклу продукта – от начала разработки до его завершения. А это значит, что при наступлении кризисной ситуации анализ данных о стоимости жизненного цикла продукта позволит:

- выявить еще на этапе планирования продукта, возникнут ли значительные непроизводительные затраты при данном дизайне продукта, и в случае высокой вероятности их появления внести изменения в дизайн продукта;
- провести на этапе планирования продукта сравнительный анализ будущих затрат для разных вариантов конструкции продукта и выявить тот, который принесет наименьшие общие затраты;
- определить период, в течение которого продукт окупится, и его можно будет выводить с рынка. Кроме того, расчет стоимости жизненного цикла позволяет выявить периоды, в которые предприятие будет вынуждено нести большие затраты, связанные с продуктом.

Если на предприятии реализована система учета по центрам ответственности, то информация по центрам ответственности позволит оперативно выявить отклонения и места их возникновения, что повышает

скорость принятия решения, а это является одним из ключевых факторов для минимизации кризисных явлений.

Таким образом, для того чтобы организации могли эффективно работать и принимать обоснованные экономические решения, им необходимо создать систему управленческого учета, которая является одним из решающих факторов успеха в условиях кризиса.

При внедрении системы управленческого учета появляется возможность более эффективно использовать материальные, финансовые и человеческие ресурсы, а также комплексно решать вопросы планирования, учета отдельных видов деятельности и контроля. Такие системы имеют ряд преимуществ:

- «система гибка и легко адаптируется к изменениям в процессах, связанных с основной деятельностью;
- система включает как финансовые, так и натуральные показатели;
- система позволяет составлять промежуточную отчетность, используемую для более эффективного решения повседневных задач» [25].

2.2 Управленческий учет в проектной организации: формирование комплексной модели

Разработка системы управленческого учета предприятия должна опираться на теорию непредвиденных обстоятельств (Contingency Theory), основы которой были сформулированы в 1990 г. Дж. Иннесом и Ф. Митчеллом для объяснения зависимости между практиками управленческого учета, масштабами и условиями деятельности компаний [58]. Система управленческого учета предприятия способна стать ее конкурентным преимуществом только в том случае, если она учитывает переменные внешней среды, такие как неопределенность, турбулентность, враждебность, разнообразие и сложность, наряду с ключевыми особенностями внутренних процессов (технология, стиль управления, организационная культура). В частности, параметры внешней и внутренней среды определяют организационную структуру компании, влияют на методы учета затрат и калькулирования себестоимости, контроля, принятия

управленческих решений [59]. По этой причине эффективное построение системы управленческого учета не может быть основано на копировании «лучших практик», распространенных в отрасли или на рынке.

Объектом данного исследования являются предприятия, специализирующиеся на проектной деятельности. Основной гипотезой работы является предположение о том, что выявление ключевых характеристик внешней среды и внутренних бизнес-процессов такого предприятия позволит сформировать набор эффективных инструментов для организации системы управленческого учета. Отметим, что потребностям и особенностям деятельности организации могут соответствовать инструменты, используемые в различных современных системах (практиках) управленческого учета. Оптимальным решением станет объединение этого инструментария в комплексную систему.

Проектные организации – это те, которые специализируются на проектной деятельности. Согласно ГОСТ Р 54869–2011, проект – это «комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений» [3]. Таким образом, проектная организация нацелена на создание интеллектуального продукта или услуги через ведение проектной деятельности. Примерами проектных организаций могут быть архитектурные бюро (LEFTdesign, Sweco), конструкторские бюро (АО «Красноярское конструкторское бюро «Искра», ПАО «Туполев»), научно-исследовательские институты (НИИ) (Институт биофизики СО РАН, Всероссийский научно-исследовательский институт метеорологии им Менделеева), проектные институты (АО "Красноярский ПромстройНИИпроект", АО «АТОМПРОЕК»), разработчики программного обеспечения (KozhinDev, KOTELOV) и другие. Критически важными ресурсами проектной организации являются квалифицированные сотрудники (человеческий капитал) и время, которое им необходимо для создания продукта. Цель любой проектной организации - выполнить проект качественно, в срок, и с получением максимальной прибыли.

Соответственно, специфика управленческого учета в проектной организации обусловлена характером проектной деятельности с акцентом на мотивацию сотрудников и учет рабочего времени в качестве основных ресурсов. Мы считаем, что можно выделить следующие объекты управленческого учета в проектной организации:

- человеческий капитал;
- время;
- проекты и их характеристики.

В таблице 2.2.1 приведена систематизация ключевых характеристик наиболее распространенных в практике коммерческих предприятий современных систем управленческого учета с точки зрения их применимости к цели и раскрытию объектов управленческого учета проектной организации.

Таблица 2.2.1 – Основные характеристики современных систем управленческого учета и возможность их применения проектными организациями

Система управленческого учет	Назначение	Общий алгоритм внедрения	Применение для управленческого учета проектной организации
Стандарт-кост	Процесс стандартизации хозяйственных процессов до начала производства и учет фактических затрат с выделением отклонений от этих стандартов	Разработать на основе технологических норм расхода материалов и живого труда стоимостные нормативы производства продукции и расчет нормативной себестоимости изделий. Сравнить фактические затраты отчетного периода с нормативными. Выявить отклонения. Провести анализ отклонений	В части составления бюджета проекта и отслеживания процесса его выполнения
Пооперационный учет (Activity-Based Costing, ABC)	Позволяет оценить все операции, связанные с продуктом (от планирования до затрат на послепродажный сервис) для более точного определения прибыльности продукции и принятия	Декомпозиция процессов на операции. Формирование иерархии операций и объектов учета. Группировка затрат по центрам затрат. Распределение затрат на операции. Выбор фактора затрат. Цель - определение себестоимости каждой операции и	Каждый проект можно разбить на определенные операции, например, согласно Постановлению № 87 [1] можно разбить на разделы проектной документации: раздел 1 "Пояснительная записка";

Продолжение таблицы 2.2.1

Система управленческого учет	Назначение	Общий алгоритм внедрения	Применение для управленческого учета проектной организации
	управленческих решений	распределение соответствующих затрат по объектам калькулирования (видам продукции, работ, услуг, рынкам, покупателям, центрам ответственности)	раздел 2 "Схема планировочной организации земельного участка"; и др., определив для каждого раздела требуемые нормо-часы на разработку. Можно детализировать и рассчитать нормо-часы по маркам чертежей
Система всеобщего управления качеством (TQM)	Обеспечение продаж продуктов и услуг самого высокого качества в предельно сжатые сроки	Оценка текущего положения компании на рынке (внешние опросы, внутреннее анкетирование). Определение потребностей и ожиданий потребителей в области качества. Формирование унифицированной системы измерений показателей в области качества. Мониторинг прогрессивного развития компании	В рамках проектной деятельности следить за качеством принимаемых технических решений и выполнения проекта, отвечающего действующим стандартам и ГОСТам. Обычно организации назначают нормоконтролера
Теория ограничений	Сбалансировать производственные ресурсы, подчинить технологию задаче эффективной эксплуатации ограничивающего ресурса	Идентификация основных ограничений системы. Оценка возможных способов эксплуатации ограничения. Приоритетное обслуживание ограничения (качество). Анализ и изменение существующих ограничений. Анализ эффективности предыдущих этапов	Выявление ограничивающего ресурса, например, в отделе может не хватать сотрудников и поэтому наблюдается отклонение от плановых сроков и/или снижение качества работ
Учет по этапам жизненного цикла (Life-cycle costing, LCC)	Учет затрат и доходов по каждому из продуктов нарастающим итогом, в течение всего жизненного цикла	$SЖЦА = КЗ + ЭР + ОЗ + КапР + УР - ОС$, Где СЖЦА – стоимость жизненного цикла актива, КЗ – капитальные затраты на строительство (приобретение) актива (капитальные вложения); ЭР – прогнозируемые эксплуатационные расходы в течение всего срока службы; ОЗ – прогнозируемые затраты на обслуживание в течение всего срока службы;	Позволяет обобщать все затраты по проекту с момента его инициации до закрытия

Продолжение таблицы 2.2.1

Система управленческого учета	Назначение	Общий алгоритм внедрения	Применение для управленческого учета проектной организации
		<p>КапР - прогнозируемые затраты на капитальный ремонт; УР - затраты на утилизацию; ОС - прогнозируемая остаточная стоимость объекта при выводе из эксплуатации (ликвидационная стоимость)</p>	
<p>Ключевые показатели эффективности (КРІ)</p>	<p>Перечень измерителей эффективности деятельности компании, команд или отдельных сотрудников, связанных с мотивацией работников и их материальным стимулированием, который позволяет соотнести деятельность отдельных работников с общими целями организации</p>	<p>Формирование стратегии организации и тактических инструментов по ее реализации. Определение факторов успеха, которые бы четко и недвусмысленно идентифицировали достижение каждой из поставленных целей и задач. Определение ключевых показателей эффективности – единичного измерителя или группы измерителей для каждого из факторов успеха. Декомпозиция показателей на разных уровнях – уровне предприятия в целом, департаментов, групп сотрудников и отдельных сотрудников. Установление контрольных значений для каждого измерителя – на уровне абсолютных или относительных значений, пороговых значений, уровней сравнения. Оценка фактически достигнутых результатов в разрезе установленных КРІ. Анализ отклонений фактических значений индикаторов от целевых, корректирующие воздействия и принятие решений</p>	<p>Позволяет отслеживать эффективность деятельности подразделений и каждого сотрудника в организации. Мотивация сотрудников. Например, эффективность сотрудников, разрабатывающих проектную и рабочую документацию, можно оценивать через выполнение задач в системе постановки задач – Битрикс 24</p>

Окончание таблицы 2.2.1

Система управленческого учета	Назначение	Общий алгоритм внедрения	Применение для управленческого учета проектной организации
Система учета по центрам ответственности (ЦО)	Управленческая система, позволяющая контролировать эффективность реализации целей предприятия посредством наблюдения комплексных показателей деятельности структурных подразделений, сопоставления фактических показателей с их плановыми значениями и оценки качественного и количественного вклада каждого из подразделений в общий результат организации	Выделение центров ответственности (ЦО). Определение «контрольных» показателей для каждого из ЦО. Составление бюджетов для каждого ЦО. Составление общего бюджета предприятия. Организация учета фактических данных по ЦО и предприятию в целом. Организация контроля за исполнением бюджета по ЦО и предприятию в целом. «Управление по отклонениям» и принятие решений	Позволяет рассматривать эффективность по ЦО, которыми могут выступать: отдел, проект, руководитель проекта, что позволяет оперативно выявлять отклонения и места их возникновения

Источник: составлено автором на основе [22, 27, 28, 49, 52, 54].

Первый объект, на который стоит обратить внимание при разработке управленческого учета в проектной организации – это человеческий капитал, сотрудники, от квалификации которых полностью зависит качество выполненного проекта, и, как следствие, конкурентоспособность организации. По мнению Ю.С. Ариф, это основная причина, по которой руководство компании «...должно уделять внимание оценке и мотивации персонала, чтобы увеличить производительность труда и результативности работ» [7]. Следовательно, эффективными для проектной организации будут системы управленческого учета, позволяющие оценить эффективность работы отдельных сотрудников и всей проектной группы. Как показывает анализ, проведенный в таблице 2.2.1, в наибольшей степени этому требованию отвечают: КРІ, система

учета по центрам ответственности (ЦО), система всеобщего управления качеством (TQM) и теория ограничений.

Второй определенный нами объект управленческого учета проектной организации – это время и временные ограничения. Этот фактор имеет решающее значение для заказчика проекта. Срок проекта – это ключевое ограничение проектной деятельности. Проектная деятельность с точки зрения планирования проекта, соблюдения его сроков проходит следующие стадии: инициацию, планирование, организацию исполнения и контроля, завершение проекта [3]. Выход за ограниченные временные рамки на одной из стадий приведет либо к снижению качества проекта при соблюдении сроков, либо к невыполнению проекта в срок. В наибольшей степени задаче отслеживания временных границ по стадиям проекта соответствуют учет по этапам жизненного цикла и теория ограничений.

Третий ключевой объект управленческого учета проектной организации – это непосредственно сам выполняемый проект. Поскольку целью коммерческой организации является получение прибыли, контроль затрат и оценка эффективности каждого проекта являются способами ее достижения. Эти мероприятия должны опираться на оценку исполнения бюджета проекта и контроль отклонений фактических затрат и доходов от плановых. В наибольшей степени этому требованию отвечают учет по этапам жизненного цикла, пооперационный учет, стандарт-кост.

Авторские предложения по организации управления проектной деятельностью по стадиям проекта и использованию инструментов управленческого учета, соответствующих задачам данных стадий, систематизированы в таблице 2.2.2.

Таблица 2.2.2 – Инструменты систем управленческого учета в управлении проектной деятельностью

Стадии проекта	Инструменты управленческого учета	Задействованные системы
Инициация	1) Создание карточки проекта, на который будут списываться все затраты. 2) Составление бюджета проекта с выделением следующих статей: 2.1. ФОТ ⁸ , который составляется по группам, отделам; 2.2. накладные расходы, в проект закладываются в виде процента от общей стоимости проекта. Переводятся на общий счет организации и идут на погашение накладных расходов, которые сложно отнести под проект (аренда, оплата административно-управленческого персонала и др). 2.3. Сопутствующие расходы: - командировочные; - резерв	- учет по этапам жизненного цикла; - стандарт-кост; - теория ограничений
Планирование	1) Составление графика проекта - в какой срок, в какой последовательности должен выполняться проект. 2) Составление платежного календаря, чтобы понимать необходимость привлечения заемных средств	- пооперационный учет; - стандарт-кост; - теория ограничений
Организация исполнения и контроль	1) Подготовка и выдача заданий в группы, отделы, участвующие в проекте, например, с помощью системы постановки задач – Битрикс 24. 2) Отслеживание сроков выполнения задач (в системе Битрикс 24). 3) Отслеживание фактически затраченного времени на проект согласно табеля учета рабочего времени, в котором руководитель группы отмечает на какой проект и сколько времени было потрачено. 4) Анализ текущего состояния проекта, выявление и анализ отклонений. 5) Осуществление нормоконтроля проекта	- пооперационный учет; - КРІ; - система учета по центрам ответственности (ЦО); - система всеобщего управления качеством (TQM)
Завершение проекта	1) Консолидация затрат каждой стадии выполнения проекта. 2) Сопоставление полученных результатов с бюджетов. 3) Анализ отклонений с выяснением причин, если выявлены отрицательные отклонения, приведшие к снижению доходности проекта. 4) Закрытие проекта и распределение валовой выручки по проекту	- система учета по центрам ответственности (ЦО); - учет по этапам жизненного цикла; - стандарт-кост

⁸ ФОТ - фонд оплаты труда

Таким образом, анализ ключевых особенностей проектных организаций, требований к проектам и стадий проектной деятельности позволил сформулировать ряд предложений по формированию комплексной системы управленческого учета. Установлено, что основными объектами управленческого учета в проектной организации являются: человеческий капитал, временные ограничения, проекты и их характеристики. Объекты определяют выбор и условия применения инструментов, заимствованных из разных систем управленческого учета. Используя элементы из разных систем управленческого учета, отвечающих специфике проектной организации, можно получить комплексную систему, позволяющую грамотно управлять и принимать эффективные решения, нацеленные на сохранение и рост конкурентоспособности организации.

2.3 Управленческий учет по этапам жизненного цикла организации

Внутреннее состояние организации зачастую зависит от того, на какой стадии жизненного цикла сейчас находится предприятие. Организации, как и любой живой организм, преодолевает стадии развития: от младенчества до ликвидации. Чтобы оставаться конкурентным в мире бизнеса необходимо настроить эффективную работу организации, способствующую ее развитию и наиболее рациональному использованию человеческого потенциала и других ресурсов. Причем организационное развитие должно учитывать специфику и меняющиеся характеристики организации на разных стадиях жизненного цикла, что требует различных подходов к управлению.

Следовательно, возникает необходимость определения соответствия состояния организации характеристикам того или иного этапа жизненного цикла с целью выявления тенденций развития предприятия и возможности использования управленческих механизмов, соответствующих данной стадии, для предотвращения негативных тенденций развития и поддержания эффективного функционирования предприятия в долгосрочной перспективе [20].

При анализе концепций развития организационных систем в историческом контексте, представленных в таблице 1.2.3 можно выявить некоторую закономерность. Все авторы выделяют стадии или этапы, через которые последовательно проходит каждая фирма. Несмотря на различие представленных этапов, они все включают общие факторы и факторы, связанные со структурой организации. [32]. К общим факторам можно отнести: возраст, размер, темп роста, центральные задачи или проблемы, с которыми сталкивается организация на разных этапах развития [32]. Таким образом, можно выявить, что для каждого этапа жизненного цикла организации характерны определенные признаки, которые могут быть как количественными, так и качественными.

Л. Е. Грейнер определил в своей работе основные показатели, позволяющие судить о наличии в организации той или иной стадии. К числу таких показателей он отнес: возраст и темп роста корпорации, стиль высшего руководства, организационную структуру корпорации, систему контроля в корпорации, модель вознаграждения управляющих и работников [10].

И. Адизес выделяет зависимость этапа жизненного цикла организации и доминирующего типа управляющего. Всего он выделяет в своей работе четыре управленческие роли, которые организация осваивает «последовательно, одну за одной, продвигаясь по типичной кривой жизненного цикла» [6, стр.213]:

1) «Производителя» - управляющий, ориентированный на результат. И. Адизес обозначает ее буквой Р (от англ. Produce);

2) «Администратора» - управляющий, ориентированный на построение организационной структуры. Обозначается буквой А;

3) «Предпринимателя» - управляющий, ориентированный на инновации - буква Е;

4) «Интегратор» - управляющий, ориентированный на человеческие отношения – буква I.

Если роль не соответствует этапу жизненного цикла, то организация сталкивается с аномальными проблемами, затягивание решений которых может «серьезно ослабить способность организации к выживанию» [6, стр. 213].

В то же время Л. Е. Грейнер приводит свою структуру управления для каждого этапа жизненного цикла. На первой стадии жизненного цикла организации система управления характеризуется как творческая (предпринимательская), а переход к новой структуре, где усиливается директивный стиль управления, осуществляется путем завоевания позиций лидера одним из учредителей молодой организации. Дальнейшая смена структуры управления, приводящая к делегированию ряда функций, требует сначала укрепления автономного стиля управления, а потом усиления контроля. [19].

И. Адизис, так же, как и Л. Е. Грейнер, выделяет определяющие цели на каждом этапе жизненного цикла, приведенными в таблице 2.3.1 [6, стр.168].

Все эти факторы, показатели, которые авторы выделяют для каждого этапа жизненного цикла, можно систематизировать и использовать для выявления этапа жизненного цикла организации.

В параграфе 1.2 данной работы наиболее подробно рассмотрена пятиэтапная модель жизненного цикла организации, которая включает следующие этапы: Зарождение (эксплерентный), Становление (пациентный), Утверждение (виолентный), Спад (коммутантный), Выход (леталентный).

Составим для данных этапов перечень показателей, которые характерны на каждом этапе жизненного цикла организации (таблица 2.3.1).

Воспользовавшись Бланком определения жизненной стадии организации, приведенным в Приложении Г, в котором необходимо отметить варианты ответов наиболее отвечающие данным компании, и используя Алгоритм выявления этапа жизненного цикла организации согласно блок-схеме, приведенной в Приложении Д, любая организация может определить этап жизненного цикла, соответствующий текущему положению организации.

Данный метод также позволяет выделить не только конкретную фазу жизненного цикла корпорации, но и определить возможные несоответствия в этой системе. Наличие отклонений может свидетельствовать о переходных тенденциях от одного этапа к другому. [10, 20].

Таблица 2.3.1 – Перечень показателей этапов жизненного цикла организации

Показатель	Этап жизненного цикла			
	Эксплерентный (зарождение)	Патентный (становление / рост)	Виолентный (утверждение / зрелость)	Коммутантный (спад)
Основная цель	Создание компании, проникновение на рынок	Получение желаемой доли рынка, рост продаж	Оптимизация эффективности производства	Подавление возможного потенциала, желание стабильности, поиск субсидирования
Чистая прибыль	Неустойчивая, чаще отсутствует	Положительная динамика, рост	Положительная динамика, рост	Отрицательная динамика
Организационная структура	Неформальная	Централизованная и функциональная	Децентрализованная	Централизованная
Темп роста компании	Очень высокий	Высокий	Средний	Низкий
Стиль высшего руководства	Предпринимательский	Директивный	Делегирующий	Директивный
Среднесписочная численность персонала	Небольшая, но постепенно увеличивается	Значительный рост	Стабильный уровень	Сокращение
Структура финансирования	В основном за счет средств владельца	В основном за счет долгового финансирования	В основном акционерный капитал	В основном за счет средств владельца

Источник: составлено автором на основе [20, 10, 19, 32, 42, 47, 56].

Для каждой стадии, как было сказано выше, в параграфе 1.2, можно выделить ряд характерных для конкретной стадии проблем и причин, которые ведут к кризису.

На стадии Зарождения (эксплерентный) наиболее доминируют проблемы, связанные с финансовой устойчивостью (высокая доля заемных средств), перегрузкой сотрудников, размытость зон ответственности сотрудников (обычно все отвечают за всё), нехваткой квалифицированных кадров, большая зависимость от лидера, проблемы, связанные с выпуском на рынок нового продукта (торопятся выпустить продукт на рынок, но не всегда высокого качества, низкий уровень спроса, продвижения продукта и др.)

На стадии Роста / Становления (патентный) наиболее значимыми являются проблемы неадекватного планирования работ и финансового планирования, вопросы по снижению себестоимости производимой продукции, формирование функциональной структуры предприятия (распределение ролей, подчиненность, зоны ответственности и др.), неадекватная система контроля и учета затрат и др.

На стадии Зрелости / Утверждения (виолентный) преобладают проблемы следующего характера: организационного характера (конкуренция между департаментами за ресурсы, сложные коммуникационные связи, препятствующие оперативному принятию решений, снижение мотивации сотрудников и др.), появление консерватизма и инерции в принятии решений, попытки лидера централизовать власть, хотя на данном этапе, с развитием организационной структуры необходимо делегирование полномочий, следовательно, кризис контроля и пр.

На этапе Спада (коммутантный) наблюдается снижение спроса зачастую из-за устаревания технологий, не возможностью оставаться конкурентными и успевать за потребительскими предпочтениями, прибыль значительно снижается, наблюдается текучка кадров, не хватка квалифицированных специалистов.

После определения, на какой стадии находится на сегодняшний день организация, и понимая проблемы, с которыми она может столкнуться на данной стадии, можно предложить какая из существующих методик управленческого учета, описанных в параграфах 2.1 и 2.2 данной работы, наиболее отвечает требованиям конкретной стадии.

Составление бюджетов и отслеживание их выполнения важно для каждого этапа жизненного цикла организации, но на этапе Зарождения система Стандарт-кост наиболее актуальна, ведь с ее помощью можно отслеживать общую картину рентабельности того или иного проекта. Анализировать насколько данный вид работ приносит прибыль. Принять решение о возможности увеличения

стоимости работ или, наоборот, о необходимости снижения стоимости, чтобы стать наиболее конкурентными, отказаться от наименее прибыльных проектов.

Так как компаниям на этапе Зарождения постоянно не хватает денежных средств, то необходимо начать работу по финансовому планированию – готовить квартальные планы движения финансовых потоков и осуществлять еженедельный контроль их исполнения, а также осуществлять контроль погашения дебиторской задолженности.

Роль отчета о движении денежных средств значительно возрастает в период кризиса, так как он даёт общую картину краткосрочной ликвидности, долгосрочной кредитоспособности и позволяет с большей лёгкостью провести финансовый анализ компании. Часто в таких случаях определенные ошибки в отчетах допускаются официально, поскольку приблизительной информации достаточно для принятия срочных управленческих решений.

Отслеживание бюджетов и финансовое планирование позволят на данном этапе выровнять финансовое положение компании, и, как следствие, даст возможность для дальнейшего роста, привлечения сотрудников и стимулирования уже нанятый сотрудников (например, увеличением заработной платы или премирования по итогам выполнения работ).

На стадии Роста для наиболее детального понимания из чего складывается себестоимость продукции / услуги необходимо вести производственное планирование, основанное как на отслеживании текущих продаж, так и на более адекватных попытках прогнозирования продаж. Таким образом, для повышения рентабельности продаж на стадии роста необходимы формализация и налаживание системы учета затрат [56, стр. 72]. Для этих целей наиболее подходящей является система пооперационного учета (Activity-Based Costing), которая позволяет оценить все операции, связанные с продуктом.

С ростом организация будет чувствовать нехватку того или иного ресурса. Идентифицировать основные ограничения системы может помочь метод управленческого учета – Теория ограничений. Данный метод позволит оценить

возможные способы эксплуатации ограничения, проанализировать и изменить существующее ограничение.

По мнению И. Адизеса компании на данном этапе жизненного цикла «чувствуют себя способными взяться за любое дело в любой момент времени», но руководству компании необходимо осознавать, что при таком подходе они «размазывают свои ресурсы очень тонким слоем» и «при этом издержки делания чего-то одного равняются цене неделания чего-то другого» [6]. Поэтому руководящему составу необходимо:

- составить список всех имеющихся проектов;
- оценить материальные и временные ресурсы, необходимые для завершения каждого проекта;
- определить свои приоритеты [6, с.393].

На этапе роста для повышения своей конкурентоспособности организация может начать применять элементы системы всеобщего управления качеством (TQM). Для этого организация может начать разрабатывать инструкции, бизнес-процессы, способствующие формированию адекватной системы контроля, налаживание системы оценки деятельности, распределение ответственности путем формулирования должностных инструкций.

На этапе Зрелости система всеобщего управления качеством (TQM) должна стать основным из ключевых преимуществ организации, что позволит обеспечить продажи продуктов и услуг самого высокого качества в предельно сжатые сроки.

На данном этапе предлагаем перейти организации на учет затрат и доходов по каждому из продуктов нарастающим итогом, в течение всего жизненного цикла. Для этих целей служит система управленческого учета - Учет по этапам жизненного цикла (Life-cycle costing, LCC).

Как было сказано выше на данной стадии падает мотивация сотрудников. Системы - Ключевые показатели эффективности (KPI) и Система учета по центрам ответственности, позволяют контролировать эффективность как отдельного сотрудника, так отдела или команды проекта. Достижение

поставленных целей должно мотивировать сотрудников, например, через систему премирования, ну, а если цели не были достигнуты, то применением систем штрафов. Но применение данных систем должно быть осознанным, показатели КРІ должны быть достижимыми и действительно мотивировать сотрудников.

На стадии Спада в первую очередь необходимо владельцу фирмы взять управление в свои руки, принять ответственность на себя. На данном этапе организация должна следовать тем же рекомендациям, что и на этапе Зарождения: составлять поквартальные планы движения потоков денежных средств, проводить учет издержек для выявления реальных причин утечек прибыли. Но главное в этой ситуации перенаправить все силы на направления маркетинг и сбыт, ведь проанализировав интересы рынка, можно переопределить производство и тем самым остаться «на плаву». Этим целям могут помочь реализоваться элементы следующих методик управленческого учета: Таргет-костинг (в части концепции продукта, планировании маркетингового анализа и в решении вопроса желаемой себестоимости), Теория ограничений (в части выявления узких мест производства, распределения ресурсов, подчинения технологической задаче). Таким образом, создавая новую линию производства, правильно перераспределив сотрудников, можно вернуться на этап Зрелости.

В таблице 2.3.2 систематизировано авторское предложение по применению методов управленческого учета по стадиям жизненного цикла организации.

Применяя предложенные методы управленческого учета для конкретного этапа жизненного цикла организации необходимо проверить были ли реализованы методы, указанные для более ранней стадии жизненного цикла. Если не реализованы, то методы более раннего этапа так же необходимо реализовать для выявленной стадии жизненного цикла.

Таблица 2.3.2 – Применение методов управленческого учета по стадиям жизненного цикла организации

Этапы жизненного цикла	Одна из основных проблем, характерных для этапа жизненного цикла	Рекомендуемые методы управленческого учета по стадиям жизненного цикла организации	Возможное применение методов управленческого учета
Зарождение	Финансовая неустойчивость	Бюджетное планирование	Составление бюджетов поможет выявить необходимость привлечения заемных средств еще на этапе подписания контрактов; Готовить квартальные планы движения финансовых потоков и осуществлять еженедельный контроль их исполнения, а также осуществлять контроль погашения дебиторской задолженности
		Стандарт – кост	В части составления бюджетов проектов и отслеживание их выполнения по фактическим данным, тем самым оперативно выявляя отклонения от установленных в бюджете норм
Рост	Финансовое планирование; Снижение себестоимости производства; Формирование функциональной структуры	Учет по этапам жизненного цикла (Life-cycle costing, LCC)	Учет затрат и доходов в разрезе одного контракта с момента его инициации до закрытия
		Система учета по центрам ответственности	В части корректного учета, например, заработной платы и разнесение ее по контрактам. Что в свою очередь позволит выявить и оценить отклонения от установленных в бюджете норм
		Система пооперационного учета (Activity-Based Costing)	Позволяет детализировать процессы до операций и отслеживать влияние каждой операции на себестоимость. Например, проект разбить на стадии или комплекты чертежей и оценить трудозатраты по ним, а далее использовать информацию при плановых расчетах или отслеживании отклонения факта от плановых значений
		Теория ограничений	Выявление ограничивающего ресурса, например, в отделе может не хватать сотрудников и поэтому наблюдается отклонение от плановых сроков и/или снижение качества работ

Окончание таблицы 2.3.2

Этапы жизненного цикла	Одна из основных проблем, характерных для этапа жизненного цикла	Рекомендуемые методы управленческого учета по стадиям жизненного цикла организации	Возможное применение методов управленческого учета
		Система всеобщего управления качеством (TQM) (начальная стадия)	Разработка инструкций, установление бизнес-процессов, распределение ответственности. В проектной деятельности назначение ответственного – нормоконтролера, который проверяет проект на соответствие действующим стандартам и нормам.
Зрелость	Повышение качества; Захват рынка; Снижение мотивации сотрудников	Система всеобщего управления качеством (TQM)	Разработка инструкций, установление бизнес-процессов, распределение ответственности. В проектной деятельности назначение ответственного – нормоконтролера, который проверяет проект на соответствие действующим стандартам и нормам.
		Ключевые показатели эффективности (KPI)	Например, в качестве повышения эффективности сотрудников, их мотивирования на достижение поставленных целей.
Спад	Снижение спроса; Устаревание технологий; Текучка кадров	Бюджетное планирование	Составление бюджетов поможет выявить необходимость привлечения заемных средств еще на этапе подписания контрактов; Готовить квартальные планы движения финансовых потоков и осуществлять еженедельный контроль их исполнения, а также осуществлять контроль погашения дебиторской задолженности
		Стандарт – кост	В части составления бюджетов проектов и отслеживание их выполнения по фактическим данным, тем самым оперативно выявляя отклонения от установленных в бюджете норм
		Таргет-костинг (элементы)	В части концепции продукта, планировании маркетингового анализа и в решении вопроса желаемой себестоимости
		Теория ограничений	В части выявления узких мест производства, распределения ресурсов, подчинения технологической задаче

Источник: составлено автором на основе [6, 22, 27, 28, 32, 42, 49, 52, 54, 56]

Анализ деятельности организации поможет определить на какой стадии жизненного цикла находится в данный момент организация. Понимание концепции жизненного цикла позволяет прогнозировать и идентифицировать подавляющую часть проблем, характерных для данной стадии. А применение методов управленческого учета, отвечающих требованиям именно данной стадии, позволит найти способ решения проблем, наиболее адекватных текущей стадии жизненного цикла организации.

3 АПРОБАЦИЯ МЕТОДИКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА И АНАЛИЗА ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРИМЕРЕ ООО «НОРДГРОН»

3.1 Анализ финансовых показателей ООО «НОРДГРОН»

Организация ООО «НОРДГРОН» (ИНН 2466250680) (далее Организация) была зарегистрирована 23 апреля 2012 г. И начала свою деятельность с выполнения проектных работ по разделам электроснабжение и автоматизация технологических процессов.

С развитием фирмы развивались направления деятельности и на сегодняшний день компания осуществляет комплексный подход – от проекта до запуска, имея свою базу производства низковольтного щитового оборудования. (рисунок 3.1.1).



Рисунок 3.1.1 – Комплексный подход ООО «НОРДГРОН»

В рамках проводимого исследования наибольший интерес представляет организация проектной деятельности данной Организации. Тем более, что основным видом деятельности по ОКВЭД2 является: 71.12.12 Разработка проектов промышленных процессов и производств, относящихся к электротехнике, электронной технике, горному делу, химической технологии, машиностроению, а также в области промышленного строительства, системотехники и техники безопасности.

До июля 2022 года Организация выполняла только определенные разделы проектной документации, согласно Постановления № 87 [1], а именно подразделы раздела 5 «Сведения об инженерном оборудовании, о сетях инженерно-технического обеспечения, перечень инженерно-технических мероприятий, содержание технологических решений»:

- 1.1) Подраздел 1. Система электроснабжения;
- 1.2) Подраздел 5. Сети связи;
- 1.3) Подраздел 7. Технологические решения. автоматизация технологических процессов.

В июле 2022 года компания стала расширять штат сотрудников и на сегодняшний день в Организации имеются полный штат проектировщиков для разработки всех разделов проектной документации согласно Постановления №87 [1].

Основными заказчиками проектной документации выступают: Разрезы компании «СУЭК» (например, Разрез «Назаровский», Разрез «Бородинский»), Заполярный филиал ПАО «ГМК «Норильский никель», ООО «Топкинский цементный завод», компания «СГК» и др.

Пример проектов, находящихся на сегодняшний день в проработке:

- разработка проектной и рабочей документации на модернизацию электрической части экскаватора (ЭШ-20/90 №19, SRs(K)-4000.36/3,5);
- разработка проектной и рабочей документации по объекту: "Реконструкция холодных складов №1, 2";

- разработка проектной и рабочей документации по объекту: "Реконструкция складского комплекса Блок № 5 теплый склад БИО ТПУ-2 ТПЦ-3" ЗФ ПАО "ГМК "Норильский никель";

- разработка проектно-сметной документации по объекту: «Техническое перевооружение реагентного отделения измельчительно-флотационного цеха Норильской обогатительной фабрики»;

- разработка раздела проектной документации «Мероприятия по обеспечению пожарной безопасности» на объекте капитального строительства производственного назначения: «АО «Олкон». Реконструкция фабрики обогащения рудного сырья черных металлов и хвостохранилища»;

- разработка рабочей документации по устройству ВЛ-10 кВ электроснабжения по следующим объектам Зумпф 2, площадка Ремонтного участка, установка FGXH 48A №1, АБК участка Аршановский-2;

- и др.

Каждая организация, осуществляющая коммерческую деятельность, сталкивается в своей текущей деятельности с внешним миром. В рамках проводимого исследования было изучено, как кризис, вызванный пандемией COVID-19, сказался на данной организации.

Для оценки текущего состояния организации были использованы методы экспресс-диагностики (описанные в параграфе 1.3 данной диссертации), которые отражают мгновенный взгляд на хозяйственную ситуацию в организации. Экспресс-диагностика предполагает небольшие затраты времени на получение предварительной оценки и заключается в исследовании текущих аспектов деятельности предприятия [45].

При анализе деятельности организации были использованы следующие методы экспресс-диагностики:

- горизонтальный анализ финансовых показателей;
- коэффициентный анализ (коэффициенты ликвидности, коэффициенты рентабельности).

Горизонтальный анализ финансовых показателей

При изучении Бухгалтерской (финансовой) отчетности (далее БФО) за 2019, 2020 и 2021 года был проведен горизонтальный анализ финансовых показателей организации (Таблица 3.1.1), который сравнивает финансовые показатели за три года, как в абсолютном выражении, так и в процентах.

Таблица 3.1.1 – Сравнение финансовых показателей Организации за 2019, 2020 и 2021 года

Показатель, тыс. руб.	2019 г.	2020 г.	Изменение показателя к 2019 г.		2021 г.	Изменение показателя к 2020 г.	
			Абс. откл.	%		Абс. откл.	%
Выручка	315 552	270 881	(44 671)	(14)	403 685	132 804	49
Себестоимость продаж	(153 065)	(110 564)	42 501	(28)	(138 327)	(27 763)	25
Валовая прибыль (убыток)	162 487	160 317	(2 170)	(1)	265 358	105 041	66
Коммерческие расходы	(524)	(1 300)	(776)	148	(1 587)	(287)	22
Управленческие расходы	(123 609)	(151 686)	(28 077)	23	(238 552)	(86 866)	57
Прибыль (убыток) от продаж	38 354	7 331	(31 023)	(81)	25 219	17 888	244
Проценты к получению	0	340	340	-	522	182	54
Проценты к уплате	(209)	(105)	104	(50)	(1 428)	(1 323)	1 260
Прочие доходы	4 782	10 652	5 870	123	7 886	(2 766)	(26)
Прочие расходы	(10 440)	(13 024)	(2 584)	25	(16 438)	(3 414)	26
Прибыль (убыток) до налогообложения	32 487	5 194	(27 293)	(84)	15 761	10 567	203
Чистая прибыль (убыток)	27 611	4 117	(23 494)	(85)	12 584	8 467	206

Из таблицы 3.1.1 видно, что выручка за 2020 год снизилась на 14% по сравнению с 2019 г. Но так как себестоимость продаж снизилась на 28% по сравнению с 2019 г. и это снижение оказалось больше, чем снижение выручки, то в итоге валовая прибыль снизилась всего на 1%. Чистая прибыль по

сравнению с 2019 годом снизилась на 85%. Но по итогам года Организация смогла получить положительную чистую прибыль и не уйти в убыток.

Если рассмотреть коммерческие и управленческие расходы, динамика их изменений приведена на диаграмме рисунок 3.1.2, то можно увидеть, что коммерческие расходы 2020 года по сравнению с 2019 г увеличились на 148%, а управленческие расходы на 23%. Следовательно, такое резкое увеличение данных расходов приводит к резкому уменьшению чистой прибыли.

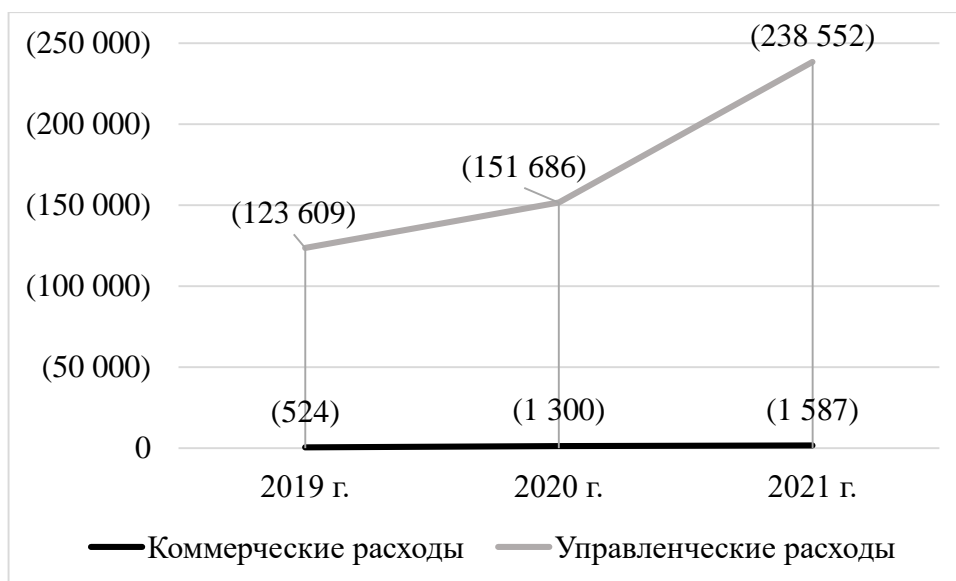


Рисунок 3.1.2 – Динамика изменения управленческих и коммерческих расходов

Резкое увеличение в 2020 году управленческих и коммерческих расходов вызвано тем, что в 2020 году Организация приобретает три автомобиля: Рено Дастер, Лада Ларгус и ГАЗ Соболь, для доставки людей на объекты и выполнения там работ, расположенные по Красноярскому краю, Хакасии и Иркутской области. В бухгалтерском отчете мы видим, что показатель – основные средства организации за 2020 год увеличился в 30 раз по сравнению с 2019 г. (см. Таблицу 3.1.2).

В 2020 году в связи с пандемическим кризисом Заказчики стали подписывать договоры с постоплатой, т.е. по факту выполнения работ, следовательно, по данным контрактам денежные средства не поступили в 2020 году, а поступили позже, о чем свидетельствует увеличившаяся в 2 раза выручка за 2021 год. Согласно данным таблицы 3.1.2 видно, что это ведет к увеличению дебиторской задолженности, следовательно, организации приходится брать

заемные средства, как долгосрочные (на 47% в 2020 году увеличились по сравнению с 2019 г.), так и краткосрочные – увеличение в 2020 г. составило 21%. В связи с этим растет и кредиторская задолженность – увеличение в 2020 году составило 22%.

Таблица 3.1.2 - Состав и структура бухгалтерского баланса

Показатель, тыс. руб.	2019 г.	2020 г.	Изменение показателя к 2019 г.		2021 г.	Изменение показателя к 2020 г.	
			Абс. откл.	%		Абс. откл.	%
Актив							
I. Внеоборотные активы	106	3 280	3 174	2 994	4 371	1 091	33
в том числе Основные средства	104	3 278	3 174	3 052	4 367	1 089	33
II. Оборотные активы	480 916	576 629	95 713	20	719 766	143 137	25
в том числе: Запасы	55 020	41 493	(13 527)	(25)	67 432	25 939	63
Дебиторская задолженность	402 253	473 977	71 724	18	602 220	128 243	27
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	12 524	44 524	32 000	256	22 550	(21 974)	(49)
Денежные средства и денежные эквиваленты	10 761	15 561	4 800	45	24 646	9 085	158
Пассив							
III. Капиталы и резервы	61 506	66 073	4 567	7	78 657	12 584	19
в том числе Нараспределенная прибыль (непокрытый убыток)	61 456	65 573	4 117	7	78 157	12 584	19
IV. Долгосрочные обязательства	10 239	16 843	6 604	64	34 247	17 404	103
в том числе: Заемные средства	10 214	15 025	4 811	47	33 189	18 164	121
V. Краткосрочные обязательства	409 277	496 993	87 716	21	611 233	1 108 226	223
в том числе: Заемные средства	621	(1 231)	(1 852)	(298)	495	(736)	60
Кредиторская задолженность	408 656	498 224	89 568	22	611 728	113 504	23
Баланс	481 022	579 909	98 887	21	724 137	144 228	25

В 2021 году фирма продолжает активно развиваться и открывает обособленное предприятие в г. Санкт-Петербург, арендует в этом городе офис и арендует еще один офис в г. Красноярск. В обоих офисах производится ремонт помещений. Об этом свидетельствуют в 1,5 раза возросшие управленческие расходы (см. рисунок 3.1.2). Подписываются новые контракты, но тенденция по подписанию контрактов без авансирования остается, следовательно, продолжает расти дебиторская, кредиторская задолженность, а также заемные средства.

И так, с первого взгляда, увидев такое резкое снижение чистой прибыли в 2020 году хочется сказать, что пандемический кризис не обошел данную организацию стороной, но при более детальном анализе было выявлено, что данный кризис не сильно сказался на организации. Организация в этот год расширяется, активно приобретает основные средства (например, в виде автомобилей). Т.е. можно сделать вывод, что только по одному показателю из данный БФО нельзя судить о состоянии организации, например, находится ли она в кризисе, только при комплексном рассмотрении появляется общая картина.

Коэффициентный анализ

На основе Бухгалтерской (финансовой) отчетности можно провести коэффициентный анализ. Существуют десятки различных коэффициентов, с помощью которых можно анализировать финансовую отчетность. В ходе данной работы были рассмотрены следующие коэффициенты:

- коэффициенты ликвидности организации;
- коэффициенты рентабельности.

1) Коэффициенты ликвидности

Рассчитанные показатели ликвидности организации ООО «НОРДГРОН» за 2019-2021 года приведены в таблице 3.1.3.

По рассчитанным показателям видно, что организация в состоянии быстро погасить кредиторскую задолженность, единственное, т. к. отношение показателей денежных средств и финансовых вложений по сравнению с задолженностью очень мало – коэффициент абсолютной ликвидности меньше 0,2, то организация не сможет в кратчайшие сроки по первому требованию

кредиторов погасить ее, ей понадобится время для реализации собственных средств.

Таблица 3.1.3 – Показатели ликвидности

Показатели ликвидности	Расчет	Норма	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Коэффициент текущей ликвидности	стр. 1200 / стр. 1500	≥ 1	1,18	1,16	1,18
Коэффициент быстрой ликвидности	(стр. 1230+ стр. 1240 +стр. 1250) / (стр. 1510+ стр. 1520+ стр. 1550)	≥ 1 , допустимо от 0,7 до 1	1,04	1,07	1,06
Коэффициент абсолютной ликвидности	(стр. 1250 + стр. 1240) / (стр. 1510 + стр. 1520 + стр. 1550)	от 0,2 до 0,5	0,06	0,12	0,08

2) Коэффициенты рентабельности

Коэффициенты рентабельности организации отражают степень прибыльности по различным видам активов и эффективности использования материальных, трудовых и денежных и др. ресурсов.

Они рассчитываются как отношение чистой прибыли к сумме активов или потокам, за счет которых она была получена. Чем выше значения, тем эффективнее задействованы анализируемые ресурсы предприятия.

В ходе анализа были рассмотрены следующие виды коэффициентов рентабельности:

- Рентабельность оборотных средств - отражает эффективность их применения в процессе изготовления продукции. Рентабельность оборотных средств будет тем больше, чем меньше ресурсов потратит компания для увеличения прибыли.

- Рентабельность продаж показывает, прибыльная или убыточная деятельность предприятия. Коэффициент рентабельности продаж определяет долю прибыли в каждом заработанном рубле и рассчитывается как отношение чистой прибыли (прибыли после налогообложения) за определённый период к выраженному в денежных средствах объёму продаж за тот же период.

- Рентабельность активов показывает способность активов компании приносить прибыль и является индикатором эффективности и доходности деятельности компании.

- Рентабельность собственного капитала показывает, насколько эффективно были использованы инвестиции собственника бизнеса, инвестора в данное предприятие.

В таблице 3.1.4 приведены показатели коэффициентов рентабельности рассчитанных на основании БФО ООО «НОРДГРОН» за 2019 – 2021 годы.

Таблица 3.1.4 – Коэффициенты рентабельности

Показатель	Расчет	Норма	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Рентабельность оборотных средств	Чистая прибыль/оборотные средства (стр. 2400/стр. 1200)	>1	0,06	0,01	0,02
Рентабельность продаж	Чистая прибыль /Выручка x 100% (строка 2400 / строка 2110 x 100)	1-5% -низкорентабельно; 5-20% - среднерентабельно, 20-30% - высокорентабельно.	8,75	1,52	3,12
Рентабельность активов	Чистая прибыль /Сумму активов (пассивов) *100 (стр. 2400/ стр.1700*100)	для производственной компании - 15-20%	5,74	0,71	1,74
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль/ Собственный капитал x 100% (стр. 2400/ стр. 1300 x 100)	10-20%	44,89	6,23	16,00

Из таблицы видно, что организация на первый взгляд является низкорентабельной, все показатели ниже нормы, что свидетельствует о неэффективном использовании активов. Но в ходе анализа БФО организации мы выяснили, что в 2020 и 2021 года были сделаны большие управленческие и коммерческие расходы, которые уменьшили чистую прибыль организации, но благодаря данным вложениям фирма сможет выполнять больше контрактов, что в дальнейшем должно положительно сказаться на деятельности организации.

По результатам анализа бухгалтерской (финансовой) отчетности установлено, что кризис, вызванный пандемией COVID-19, не оказал на данную организацию сильного влияния. Организация быстро подстроилась под действующие на тот момент реалии. Характер проектной деятельности позволил оперативно перевести сотрудников на удаленную работу, что не отразилось на выполнении основной деятельности – разработке проектной документации.

Но все эти анализы строятся на данных прошлых периодов то, что уже произошло, и не отражают реальную картину происходящего «здесь и сейчас». С точки зрения исследования: какой был год для организации, как она его пережила, данные способы диагностики могут предоставить руководству необходимую информацию для дальнейшей перспективы развития, увидеть слабые стороны и скорректировать их. Но организация сталкивается с трудностями ежедневно. Например, из данной диагностики косвенно удалось увидеть, что во время кризиса заказчики перешли на подписание договор с постоплатой. А что это значит для текущей ситуации? Это значит кассовый разрыв, нехватку оборотных средств, необходимость привлечения заемных средств и именно эту информацию о текущем состоянии дел должен оперативно получать руководящий состав организации. И именно от оперативного решения этих вопросов зависит успех выживания организации.

Для целей оперативного управления предприятием, подготовки и предоставления оперативной информации, на основании которой менеджеры могут своевременно планировать, контролировать деятельность, оценивать результаты, принимать своевременные и эффективные управленческие решения в организации служит система управленческого учета, которая должна быть разработана в растущей организации.

3.2 Совершенствование системы управленческого учета с учетом специфики организации ООО «НОРДГРОН»

Для того, чтобы настроить наиболее эффективную работу организации, наиболее рационально использовать ресурсы организации, стать наиболее конкурентным и наиболее эффективно применять систему управленческого учета, необходимо понимать на каком этапе развития находится организация на данный момент.

С помощью методики, приведенной в параграфе 2.3, таблица 2.3.1, проанализируем на какой стадии жизненного цикла находится на сегодняшний день организация ООО «НОРДГРОН». Главному бухгалтеру организации было предложено заполнить бланк, в котором отметить варианты ответов наиболее отвечающие данным компании. Пример бланка приведен в Приложении Г. Алгоритм выявления этапа жизненного цикла организации осуществляется согласно блок-схеме, приведенной в Приложении Д.

На сегодняшний день основная цель компании – это рост продаж. Организация старается наладить связи с крупными компаниями, такими как СУЭК, НОРНИКЕЛЬ и др.

Согласно анализа бухгалтерской (финансовой) отчетности, а именно Отчета о финансовых результатах (Приложение Е) чистая прибыль организации имеет положительную динамику и рост: 2020 г. – 4117 тыс. руб., 2021 г. – 12584 тыс. руб., 2022 г. – 26345 тыс. руб.

Организационная структура ООО «НОРДГРОН» (Приложение Ж) - Централизованная и функциональная, в которой есть отделы с руководителями отделов и подчиненные. Отделы разделены по функциональному признаку, каждый отдел отвечает за свое направление. Во главе всей организации стоит генеральный директор, он же учредитель. В организации осуществляется директивный стиль управления: генеральный директор принимает все решения, требует полной информации о всех производственных вопросах, зачастую решения принимает единолично, к мнению коллектива прислушивается слабо.

На сегодняшний день наблюдается высокий темп роста компании. Например, количество заключенных договоров в 2022 г., по сравнению с 2021 г. выросло на 34% (128 договоров в 2022 г. к 95 договорам 2021 г.), так же выросла и стоимость заключенных договоров в 3,5 раза в 2022 г. по сравнению с 2021 г.

Среднесписочная численность персонала так же растет. По данным Расчета по страховым взносам в 2020 г. в организации насчитывалось в среднем - 55 человек, в 2021 г. – 84 сотрудника, а в 2022 г среднесписочное значение сотрудников выросло до 116 человек.

На сегодняшний день организация не обладает достаточным резервом собственных денежных средств и вынуждена привлекать заемные средства, на конец 2022г. заемные средства по данным Бухгалтерского баланса составили 25,2 млн. рублей, это связано с тем, что заказчики подписывают договоры только с постфинансированием по результатам выполненных работ.

Занесем в таблицу 3.2.1 показатели, характерные на сегодняшний день для ООО «НОРДГРОН».

Таблица 3.2.1 – Перечень показателей этапов жизненного цикла организации ООО «НОРДГРОН»

Показатель	Этап жизненного цикла			
	Эксплерентный (зарождение)	Пациентный (становление / рост)	Виолентный (утверждение / зрелость)	Коммутантный (спад)
Основная цель		Получение желаемой доли рынка, продаж		
Чистая прибыль		Положительная динамика, рост		
Организационная структура		Централизованная и функциональная		Централизованная
Темп роста компании		Высокий		
Стиль высшего руководства		Директивный		Директивный
Среднесписочная численность персонала		Значительный рост		
Структура финансирования		В основном за счет долгового финансирования		

Проанализировав данные таблицы, видно, что организация ООО «НОРДГРОН» находится на стадии жизненного цикла – Рост / Становление (пациентный).

Согласно данным параграфа 2.3 на данной стадии наиболее острыми являются вопросы:

- планирования работ;
- бюджетного планирования: готовить квартальные планы движения финансовых потоков и осуществлять еженедельный контроль их исполнения, а также осуществлять контроль погашения дебиторской задолженности;
- вопросы по снижению себестоимости производимой продукции;
- формирование функциональной структуры предприятия;
- система контроля и учета затрат.

Были предложены следующие методы управленческого учета, характерные для данного периода развития организации:

- составление и отслеживание бюджетов проекта (система Стандарт-кост);
- производственное планирование, формализация и налаживание системы учета затрат (система пооперационного учета (Activity-Based Costing));
- идентифицировать основные ограничения системы (Теория ограничений);
- составить список всех имеющихся проектов и оценить материальные и временные ресурсы, необходимые для завершения каждого проекта;
- начать применять элементы системы всеобщего управления качеством (TQM): начать разрабатывать инструкции, бизнес-процессы, способствующие формированию адекватной системы контроля, налаживание системы оценки деятельности, распределение ответственности путем формулирования должностных инструкций.

Руководящему составу компании также необходимо учесть, что согласно теории И. Адизеса, на данной стадии руководитель должен вести себя как pAEi, т.е. преобладающими стилями руководства, требуемыми на данной стадии

должны быть: Администратор (А)- управляющий, ориентированный на построение организационной структуры, и Предприниматель (Е) - управляющий, ориентированный на инновации.

Чтобы корректно применить методы управленческого учета, рекомендованные для стадии Рост, которая соответствует текущей стадии жизненного цикла организации ООО «НОРДГРОН», необходимо рассмотреть, как ведется управленческий учет на сегодняшний день в данной компании.

Регламента по ведению управленческого учета в организации нет. Поэтому управление ведется по сложившимся в Организации традициям. Решение почти всех вопросов зависит от генерального директора, он же - учредитель фирмы.

Система согласования договоров в организации отсутствует. Зачастую руководитель проектов сам подписывает договор у Исполнительного директора.

В организации был создан планово-экономического отдел (далее ПЭО), в составе начальника отдела, специалиста в сфере закупок и экономиста, которые подчиняются финансовому директору.

Основные задачи ПЭО:

- Подготовка договоров, согласование договоров от контрагентов и их подписание.
- Ведение реестра договоров.
- Отслеживание выполнения бюджетов договоров.
- Постановка задач смежным структурным подразделениям в системе Битрикс24 и отслеживание их выполнения в рамках заключенных контрактов.
- Составление отчетности по требованию от руководства.
- Ведение платежного календаря.
- Подготовка расчетов работ.
- Закрытие контрактов.

С созданием в организации ПЭО ситуация по согласованию договоров стала меняться, т.к. большая часть договоров начала проходить через сотрудников данного отдела, а сотрудники ПЭО со своей стороны стали согласовывать договоры с юристом, главным бухгалтером. Согласование

договоров должно снизить риски подписания договоров с не выгодными условиями для организации. На сегодняшний день выдано задание программисту для внедрения системы согласования договоров в единой системе Битрикс24 с участием заинтересованных сторон: технического директора, куратора договора, юриста, главного бухгалтера, начальника ПЭО.

Реестр договоров ведется сотрудником ПЭО с помощью программы Excel (рисунок 3.2.1).

#	Реестровый код	Статус	Номер договора	Контрагент	Куратор	Предмет договора	Дата подписания	Дата закрытия	Сумма, руб. без НДС
1	NRG-21-1	Закрыт	СД104712 к договору 133/17	ООО "Торговый дом "Сибирский цемент"	Козлов	Поставка Преобразователя частоты	29.04.2021	31.01.2022	2 790 076,67 Р
2	NRG-21-2	Активен	32 к договору 01984-600/2019-07-0197	АО "Красноярскрайуголь"		Разработка проектной документации, программного обеспечения, изготовление и монтаж поста управления барабаном, монтаж оборудования связи нижней консоли	12.05.2021	08.10.2021	399 580,01 Р

Рисунок 3.2.1 - Пример таблицы реестра договоров в Excel

Это осложняет и задваивает работу, т.к. сотрудник ПЭО сначала заносит договор в карточку договора в 1С (рисунок 3.2.2), далее ему необходимо занести данные в таблицу Реестра договоров в Excel (рисунок 3.2.1).

Для структурирования информации о договоре принято решение перенести всю информацию о договоре в единую систему – 1С. С этой целью расширена карточка договора 1С. Формирование Реестра договоров так же осуществлено в системе 1С. Для этого было разработано и выдано задание программистам 1С. В карточке договора 1С были добавлены следующие поля (рисунок 3.2.3):

- Поле «Предмет договора»; (текстовый).
- Сумма договора (общая). руб. без НДС + НДС= сумма с НДС
- Тип договора (выбрать из списка):
 - 1 - Поставка
 - 2 - Услуги (СМР, ПНР)
 - 3 - Проектирование
 - 4 - Комплексный
 - 5 - Сервис
 - 6 – Аренда
 - 7 -Прочие

- Куратор (поле, в которое сами вписываем ФИО).
- Статус (выбрать из списка): Активен, Закрыт, Расторгнут, Остановлен, Ждет закрытия.

Данные изменения Карточки договора позволили формировать Реестр договоров в системе 1С (рисунок 3.2.4) по следующим критериям (рисунок 3.2.5): Статус, Контрагент, Вид договора, если критерий не задан, то система выгружает все договоры. При этом в любой момент из Реестра договоров можно перейти в Карточку договора. И при необходимости выгрузить данный реестр в формат Excel.

В обязательном порядке стали подгружать сканированные версии договоров в карточку договора, что позволяет в любой момент прочитать условия договора без дополнительного поиска договора в папке на сервере.

← → ☆ СУЭК-КРА-Н-23/120У от 15.02.23г. (Договор) 🔗 ⓘ ✕

Основное | **Документы** | Отчеты | Файлы

Записать и закрыть | Записать | 📄 | 📧 | 🖨️ | Создать на основании ▾ | Еще ▾ | ?

Основные

Действует от: 15.02.2023 📅 до: 30.12.2023 📅

Валюта расчетов: руб.

Контрагент: СУЭК-КРАСНОЯРСК АО ... ⓘ

Вид договора: С покупателем ▾

Рамочный договор: ▾ ⓘ

Категория: ▾ ⓘ ?

Статья: ▾ ⓘ

Представление

№ договора: СУЭК-КРА-Н-23/120У ?

Наименование: СУЭК-КРА-Н-23/120У от 15.02.23г. ▾

Дата отгрузки в заказе покупателя
Заполнение даты отгрузки в новых документах: <Настройка не выполнена>

Договор подписан:

Комментарий

ЭШ19

Рисунок 3.2.2 – Пример Карточки договора в 1С до модернизации

← → ☆ СУЭК-КРА-Н-23/120У от 15.02.23г. (Договор) 🔗 ⋮ ✕

Основное | **Документы** | Отчеты | Файлы

Записать и закрыть | Записать | 📄 | 📧 | 🖨️ | Создать на основании ▾ | Еще ▾ | ?

Основные

Действует от: 15.02.2023 🗑️ до: 30.12.2023 🗑️

Валюта расчетов: руб.

Контрагент: СУЭК-КРАСНОЯРСК АО ... 🗑️

Вид договора: С покупателем ▾

Рамочный договор: ▾ 🗑️

Категория: ▾ 🗑️ ?

Статья: ▾ 🗑️

Предмет договора:
 Модернизация электрической части экскаватора ЭШ-20.90 № 19;
 Этап № 1 разработка проектной и рабочей документации на модернизацию электрической части экскаватора ЭШ-20.90 № 19, Проведение экспертизы ПБ проекта и заключения на сметную документацию от ООО "Тринфин";

Тип договора: Комплексный ▾

Сумма без НДС: 35 000 000,00 🗑️ % НДС: 20% ▾ 🗑️

Сумма с НДС: 42 000 000,00 🗑️

ФИО Куратора: Коледаев Ю.В.

Статус: Активен ▾

Представление

№ договора: СУЭК-КРА-Н-23/120У ?

Наименование: СУЭК-КРА-Н-23/120У от 15.02.23г. ▾

Дата отгрузки в заказе покупателя
 Заполнение даты отгрузки в новых документах: <Настройка не выполнена>

Договор подписан:

Комментарий

ЭШ19

Рисунок 3.2.3 – Пример Карточки договора в 1С после модернизации

При анализе Реестра договоров выявлено, что не ведется централизованного отслеживания выполнения договоров, т.е. нет информации, когда должны быть подписаны акты по данным договорам, а, следовательно, не отслеживается срок оплаты дебиторской задолженности. Данная функция возложена на руководителя проекта, но руководители проектов зачастую не готовы отвечать за бухгалтерскую часть договора, а отвечают только за техническую составляющую. Следовательно, с созданием отдела ПЭО, отслеживание сроков подписания актов и оплаты дебиторской задолженности возложено на начальника ПЭО.

Для формирования единого реестра, выдано задание программистам 1С дополнить карточку договора Календарем актов (рисунок 3.2.6) и на основании этих данных сформировать Реестр актов в системе 1С (рисунок 3.2.7). На сегодняшний день, информация об актах в карточку договора добавлена, Реестр актов реализован.

Статус	Договор	Дата	Срок действия	Юридическое наименование	Куратор	Предмет договора
Активен	СУЭК-КРА-Н-23/120У от 15.02.23г.	15.02.2023	30.12.2023	АО "СУЭК-КРАСНОЯРСК"	Коледаяв Ю.В.	Модернизация электрической части экскаватора ЭШ-20.90 № 19; Этап № 1 разработка проектной и рабочей документации на модернизацию электрической части экскаватора ЭШ-20/90 № 19, Проведение экспертизы ПБ проекта и заключения на сметную документацию от ООО "Гринфин"; Этап № 2 поставка низковольтного комплектного устройства (НКУ); Этап № 3 проведение демонтажных, монтажных работ; Этап № 4 выполнение пусконаладочных работ, предоставление эксплуатационной и конструкторской документации; Этап № 5. Опытная эксплуатация Место размещения: филиал АО "СУЭК-Красноярск" "Разрез Назаровский", г. Назарово Красноярского края, Промплощадка
Активен	СУЭК-КРА-Н-23/237У от 15.02.23г.	15.02.2023	31.03.2024	АО "СУЭК-КРАСНОЯРСК"	Коледаяв Ю.В.	Модернизация электрической части вскрышного комплекса SRx(Q)-4000.36/3.5; Этап №1. Корректировка проектной и конструкторской документации, на основании технического задания; Этап №2. Изготовление и поставка комплекта оборудования и материалов; Этап №3. Выполнение СМР; Этап №4. Выполнение ПНР. Место размещения: филиал АО "СУЭК-Красноярск" "Разрез Назаровский", г. Назарово Красноярского края, участок "Ачинский"
Активен	СУЭК-КРА-22/75М Спецификация 8900676828 от 05.05.2023	05.05.2023	25.07.2023	АО "СУЭК-КРАСНОЯРСК"	Синицкий Д.В.	Карта памяти ZMU-02 ACS880-MU-ZCU-12/14/ Карта памяти ZMU-03 ACS880-MU-ZCU-12/14

Продолжение рисунка 3.2.4:

Тип договора	Сумма договора	% НДС	Сумма с НДС	Валюта	Оригинал договора	Примечание
Комплексный	35 000 000,00	20%	42 000 000,00	руб.	Да	ЗШ19
Комплексный	43 000 000,00	20%	51 600 000,00	руб.	Да	SRSK
Поставка	44 166,67	20%	53 000,00	руб.	Нет	скан

Рисунок 3.2.4 - Пример таблицы Реестра договоров в 1С

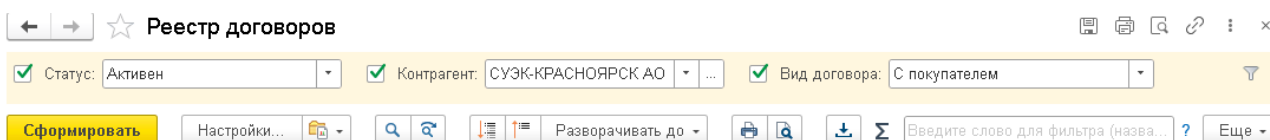


Рисунок 3.2.5 – Критерии отбора при формировании Реестра договоров

✓ Календарь актов

Добавить

N	Дата акта	Сумма акта	НДС оплаты	Примечание
1	31.05.2023	6 000 000,00	1 000 000,00	
2	11.08.2023	25 200 000,00	4 200 000,00	
3	31.08.2023	5 400 000,00	900 000,00	
4	30.09.2023	5 400 000,00	900 000,00	

Рисунок 3.2.6 - Пример таблицы Календарь актов в Карточке договоров в 1С

← → По неделям

01.06.2023 - 31.08.2023

Сформировать Настройки... Разворачивать до

Введите слово для фильтра (назва...

Параметры: Период: 01.06.2023 - 31.08.2023

Договор	Контрагент	Куратор	03.07.23 - 09.07.23	10.07.23 - 16.07.23
			Сумма актов	Сумма актов
12/05-2023 от 12.05.2023	АО "Сусуманзолото"	Коледаев Ю.В.		
2305/5-27 от 12.05.2023	МУП Водоканал	Синицкий Д.В.		
2305/5-28 от 22.05.2023	ЦРКК	Синицкий Д.В.		
2305/5-29 от 31.05.2023	ВОДОКАНАЛ-СЕРВИС ООО	Синицкий Д.В.		
№ УМ-23-125 Заказ на работы 2 от 10.05.2023	УДОКАНСКАЯ МЕДЬ ООО	Степанов Денис		10 276 800,00
№ УМ-23-125 Заказ на работы 3 от 27.04.2023	УДОКАНСКАЯ МЕДЬ ООО	Степанов Денис	2 373 600,00	
№ УМ-23-125 Заявка 1 от 17.03.2023	УДОКАНСКАЯ МЕДЬ ООО	Степанов Денис	8 548 800,00	
№01/04/2023 от 06.04.23	ТИТАН ООО	Кооль Н.В.		
БРМ3-22/619М Спецификация 8900676839 от 29.05.2023	ЕСК СУЭК	Лаликов М.В.		126 480,00
СУЭК-КРА-Н-23/120У от 15.02.23г.	СУЭК-КРАСНОЯРСК АО	Коледаев Ю.В.		

Рисунок 3.2.7 - Форма Реестра актов в 1С

Для корректного занесения данных по договору в Организации разработана Инструкция по внесению договоров в 1С. Пример Инструкции приведен в Приложении И.

В организации ООО «НОРДГРОН» разработан в программе 1С собственный отчет – Отчет по проектам, который отображает все движения денежных средств по проекту (рисунок 3.2.8). Ранее этот отчет вели в Excel. По данному отчету видно сколько денег поступило, привлекались ли заемные средства, каким поставщикам и за что были произведены платежи, сразу отображается остаток денежных средств по данному контракту.

Для корректного формирования Отчета по проектам необходимо Заказы поставщику в системе 1С в обязательном порядке списываются на конкретный договор и заполняется платежный календарь, что позволяет корректно разносить затраты по договорам.

← → **Отчет по проектам**

01.01.2022 – 31.03.2023 Счет:

Проект:

Сформировать Настройки... Разворачивать до

Счет			
Проект			
Статья			
№	Документ, Комментарий	Контрагент	Назначение платежа
1752 счет контрактов NRG-01 (01)			
Полюс 2022 ПК854-21 от 25 октября 2021г			
	Оплата от покупателей		
	Оплата поставщикам		
	Прочее		
6956 КЦО (отдел продаж фин счет Козлов О.Н.)			
Полюс 2022 ПК854-21 от 25 октября 2021г			
	Оплата поставщикам		
	Прочее		
Итого			

Рисунок 3.2.8 – Пример Карточки Отчета по проектам (колонки с информацией по денежным средствам скрыты)

К сожалению, пока система позволяет производить оплаты даже если на контракте нет денежных средств, т.е. если на основном физическом счете есть денежные средства, а на контракте нет, то система позволяет сделать платеж, и в отчете мы увидим минус по данному контракту.

Также пока не до конца решен вопрос с корректным разнесением ежемесячно заработной платы сотрудников.

С января 2023г. предложена форма Журнала работ (рисунок 3.2.9), которую заполняют сотрудники ежедневно с указанием затраченных часов на конкретный проект в день. На основании данных Журнала работ сотрудник ПЭО готовит итоговую таблицу с указанием затрат по каждому проекту, эти суммы попадают в расход контракта. И в дальнейшем, после доработки Платежного календаря, появится возможность сравнивать планируемый фонд оплаты труда (ФОТ) с фактическим из Журнала работ.

	A	C	D
1	Дата		АК
2		Назаркин Никита	Шуппе Регина
275	30.04.2023	Выходной	Выходной
276	01.05.2023	Выходной	Выходной
277	02.05.2023	НОФ-ПРО	ПЕСХ/РХС/АОВ
278	03.05.2023	НОФ-ПРО	НОФ-ПРО/П
279	04.05.2023	НОФ-ПРО	ПЕСХ/РХС/АОВ
280	05.05.2023	НОФ-ПРО	ПЕСХ/РХС/АОВ
281	06.05.2023	Выходной	Выходной
282	07.05.2023	Выходной	Выходной
283	08.05.2023	Выходной	Выходной
284	09.05.2023	Выходной	Выходной
285	10.05.2023	НОФ-ПРО	НОФ-ПРО/П
286	11.05.2023	Командировка СРСК	НОФ-ПРО/П
287	12.05.2023	НОФ-ПРО	НОФ-ПРО/П
288	13.05.2023	Выходной	Выходной

Рисунок 3.2.9 – Пример Журнала работ

Следовательно, в организации ООО «НОРДГРОН» управленческий учет ведется в рамках проекта, что соответствует системе управленческого учета – Учет по этапам жизненного цикла (Life-cycle costing, LCC).

На сегодняшний день для корректного планирования потока денежных средств необходимо реализовать в системе 1С работу с платежным календарем и отслеживания плановых затрат бюджета проекта с фактическими затратами.

Разработана форма Бюджета с указанием плановых расходов ежемесячно (рисунок 3.2.10). Бюджет заполняет руководитель проекта с указанием плановых расходов по следующим статьям: фонд оплаты труда (ФОТ) непосредственно задействованных в реализации проекта сотрудников, накладные расходы (с которых идет оплата труда административного персонала), если в договоре предусмотрена поставка оборудования, то указываются в бюджете плановые расходы на закуп этого оборудования, и прочие расходы такие как командировочные, % по кредиту (если предполагается кредитование договора), стоимость субподрядных работ (если планируется их привлечение) и др.

		Утверждаю: Куратор договора
		/ _____ /
		подпись
		фио
Заказчик:		
Кратко проект:		
Договор №: _____ от __. __. 20__ г		
Сумма договора с НДС:		<input type="text"/>
Бюджет		
№ п/п	НАИМЕНОВАНИЕ СТАТЬИ ЗАТРАТ	ПЛАНОВЫЙ БЮДЖЕТ
РАСХОД		
1	ФОТ	0,00
2	Накладные расходы	0,00
3	ТМЦ и оборуд. (с доставкой)	0,00
4	Прочие расходы, в том числе: - % от кред средств - командировочные - субподряд - аренда	0,00
ПОСТУПЛЕНИЯ		
1	АВАНС	0,00
2	АКТ	0,00

Продолжение рисунка 3.2.10:

Период	Поступление	РАСХОД			
		ФОТ	Накл.	ТМЦ	Прочие расходы
Апрель 2023					
Май 2023					
Июнь 2023					
Июль 2023					
Август 2023					
Сентябрь 2023					
Октябрь 2023					
Ноябрь 2023					
Декабрь 2023					
Январь 2024					
Февраль 2024					
Март 2024					
Апрель 2024					
Май 2024					
Июнь 2024					
Июль 2024					

Рисунок 3.2.10 – Пример Бюджета с указанием плановых расходов ежемесячно

Программисту 1С выдано задание для модернизации Платежного календаря в 1С с возможностью сравнения плановых приходов и расходов с фактическими. Планируемая форма Платежного календаря приведена на рисунке 3.2.11. На сегодняшний день Платежный календарь ведется с помощью программы Excel.

							БАЛАНС		
	51 417,28		ДПА	Баланс				51 417,28	
#	Баланс	Статус	Контракт №	Наименование операции	Счет списания	Дата операции	ПЛАТЕЖИ	ПОСТУПЛЕНИЯ	Примечание
13	-248 582,72		ДПА	возврат грант смета СТЕПАНОВУ	НТЭК	05.06.2023	300 000,00		
15	-268 978,72		ДПА	билты норильск	НТЭК	05.06.2023	20 396,00		
16	-289 720,72		ДПА	авансовый отчет Левочкина № 144	НТЭК	05.06.2023	20 742,00		
17	-299 320,72		ДПА	с/з Левочкин сутонные	НТЭК	05.06.2023	9 600,00		
18	700 679,28		ДПА	НОФ-ПРО_ПИР_ОТР	НОФ	06.06.2023		1 000 000,00	
19	586 680,28		ДПА	днс ноутбук	НТЭК	06.06.2023	113 999,00		
20	12 586 680,28		ДПА	ОСН камеры монитеры АРМ	НТЭК	08.06.2023		12 000 000,00	
21	20 586 680,28		ДПА	НОФ-ПРО_ПИР_П	НТЭК	31.07.2023		8 000 000,00	
22	33 586 680,28		ДПА	НОФ-ПРО_ПИР_Р	НТЭК	15.08.2023		13 000 000,00	
23	59 586 680,28		ДПА	РСХ и Б5 НТЦ	ПЕСХ	июль 2023		26 000 000,00	

Рисунок 3.2.11 – Пример Платежного календаря

В таблице 3.2.2 приведена информация о выявленных проблемах, характерных для стадии Роста компании, сделаны предложения о модернизации системы управленческого учета и указан статус реализации данного предложения.

Таблица 3.2.2 – Предложения по усовершенствованию управленческого учета ООО «НОРДГРОН»

Выявленные проблемы	Предложения по улучшению	Статус	Рекомендуемые методы управленческого учета
Согласование договоров ведется не	1) Создание планово-экономического отдела, ответственно за ведение договорной работы;	Реализовано	Система всеобщего управления качеством (TQM) (начальная стадия)
	2) Согласование договоров организовать в единой системе Битрикс с участием заинтересованных сторон: технического директора, куратора договора, юриста, главного бухгалтера, начальника ПЭО.	В разработке, выдано задание программисту	Система всеобщего управления качеством (TQM) (начальная стадия)
Разрозненность информации по договору: -реестр договоров ведется в Excel; - сложность в получении оперативной информации по планированию закрытия этапов	Консолидация информации о договоре в одной программе 1С:		Учет по этапам жизненного цикла (Life-cycle costing, LCC)
	1) Карточка договора в 1С расширена, добавлена доп. Информация: – Поле «Предмет договора»; (текстовый).	Реализовано. В разработке инструкция по внесению данных о договоре в 1С.	

Продолжение таблицы 3.2.2

Выявленные проблемы	Предложения по улучшению	Статус	Рекомендуемые методы управленческого учета
<p>работ (подписания актов), необходимо смотреть в каждом договоре; - нет информации о кураторе, ответственном за договор; - затраты по договору ведутся в Excel</p>	<p>– Сумма договора (общая). руб. без НДС + НДС = сумма с НДС – Тип договора (выбрать из списка): 1 - Поставка 2 - Услуги (СМР, ПНР) 3 - Проектирование 4 - Комплексный 5 - Сервис 6 – Аренда 7 -Прочие – Куратор (поле, в которое сами вписываем ФИО). – Статус (выбрать из списка): Активен, Закрыт, Расторгнут, Остановлен, Ждет закрытия</p>		
	1) Формирование Реестра договоров в 1С	Реализовано	
	2) Формирование Реестра актов в 1С	Реализовано	
	3) Формирование Отчета по проектам в 1С	Реализовано	
<p>Бюджетное планирование по договору не ведется (или ведет сам куратор договора)</p>	<p>1) Разработана форма бюджета с указанием плановых расходов ежемесячно</p>	Разработано	Бюджетное планирование
	<p>2) При занесении заказа покупателя экономистом в 1С в обязательном порядке заполнение платежного календаря с планируемыми датами поступления денежных средств в рамках договора (ранее не заполняли).</p>	Реализовано, теперь информация попадает в платежный календарь, что позволяет отслеживать дебиторскую задолженность	Бюджетное планирование
	3) Формирование плановых расходов в рамках договора и отслеживание его выполнения	В разработке	Стандарт – кост

Окончание таблицы 3.2.2

Выявленные проблемы	Предложения по улучшению	Статус	Рекомендуемые методы управленческого учета
	4) Формирование платежного календаря в 1С	В разработке, т.к. форма по умолчанию в 1С не отвечает всем требованиям (например, нет возможности отследить план и факт по расходам)	Бюджетное планирование
	5) Заказы поставщику в обязательном порядке списываются на конкретный договор и заполняется платежный календарь	Реализовано, что позволяет корректно разносить затраты по договорам	Учет по этапам жизненного цикла (Life-cycle costing, LCC)
	6) Затраты по заработной плате сотрудников ежемесячно разносить в затраты договоров	В разработке	Система учета по центрам ответственности

Как видно из таблицы 3.2.2 в организации ООО «НОРДГРОН» намечена положительная тенденция по применению методов управленческого учета для этапа жизненного цикла организации – Рост. Заметно упростилась работа по получению информации о договоре – теперь она консолидирована в одной Программе 1С и сотрудник, имеющий доступ к программе 1С, в любой момент может зайти в карточку договора и узнать необходимую информацию.

В Организации ООО «НОРДГРОН» активно развивается управленческий учет в рамках контракта/проекта, что соответствует системе управленческого учета – Учет по этапам жизненного цикла (Life-cycle costing, LCC).

Но не все методы, указанные в таблице 2.3.2 раздела 2.3 диссертации, приняты к реализации. Следовательно, работа по совершенствованию методики управленческого учета организации ООО «НОРДГРОН» необходимо продолжить для настройки эффективной работы организации, способствующей ее развитию и наиболее рациональному использованию человеческого потенциала и других ресурсов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы живем в динамично развивающемся и меняющемся мире и от того насколько быстро организация может подстраиваться под текущие реалии зависит, как долго она сможет просуществовать на рынке.

Каждая организация в своей деятельности сталкивается с внешними и внутренними кризисами.

Экономические кризисы, являющиеся переломными моментами для всей экономики страны, оказывают непосредственное влияние на деятельность организаций. Данные кризисы для организаций являются внешними и зачастую организации не могут влиять на них. Но с позиции цикличности развития кризисных явлений и состояний: принято выделять краткосрочные (2 - 3 года), среднесрочные (6 - 9 лет) и долгосрочные (45-60 лет) циклы, внешние причины (факторы) служат в качестве первых предпосылок к возможному наступлению ухудшений состояния организации.

В зависимости от внутреннего состояния организации (экономического потенциала, профессионального управления, персонала и др.), на какой стадии жизненного цикла сейчас находится организация, организации могут успешно противодействовать внешним кризисам или наоборот неадекватная реакция может стать причиной появления кризиса в организации, даже, если ее не затронул внешний кризис.

Экономические кризисы в организации сопровождаются сложным финансовым состоянием, характеризующимся неудовлетворительными значениями большинства показателей. В ходе исследования были рассмотрены способы диагностики финансового состояния организации:

- а) экспресс-диагностика;
- б) комплексная (фундаментальная) диагностика экономического состояния;
- в) диагностика банкротства.

Также сделан вывод о том, что данные методы диагностики как правило констатируют свершившийся факт на финальной стадии и почти не используются для превентивной диагностики возможного кризиса, особенно для внутренних кризисов, которые чаще всего происходят при смене фаз жизненного цикла организации. Большая часть внутренних кризисов связана с вопросами управления организацией. Поэтому для оценки текущего состояния организации необходима система управленческого учета, призванная обеспечить управленческий персонал организации оперативной информацией, что позволит принимать эффективные управленческие решения и вывести организацию из кризисной ситуации.

Организация, выбранная для анализа, специализируется на проектной деятельности, и имеет свою внутреннюю структуру, специфику деятельности, методы учета затрат и калькулирования себестоимости, контроля, принятия управленческих решений. В ходе исследования был проведен анализ ключевых особенностей проектных организаций, требований к проектам и стадий проектной деятельности, что позволило, используя элементы из разных систем управленческого учета, отвечающих специфике проектной организации, получить комплексную систему, позволяющую грамотно управлять и принимать эффективные решения, нацеленные на сохранение и рост конкурентоспособности организации.

Следующий вывод сделанный в диссертации - это зависимость этапа жизненного цикла, на котором сейчас находится организация, и методов управленческого учета, отвечающих требованиям конкретной стадии.

В работе был предложен алгоритм выявления соответствия состояния организации характеристикам того или иного этапа жизненного цикла с целью распознавания тенденций развития кризисных ситуаций в организации. Анализ деятельности организации поможет определить на какой стадии жизненного цикла находится в данный момент организация. Понимание концепции жизненного цикла позволяет прогнозировать и идентифицировать подавляющую часть проблем, характерных для данной стадии.

А сделанные автором предложения по применению методов управленческого учета, отвечающих требованиям именно данной стадии, позволит найти способ решения проблем, наиболее адекватных текущей стадии жизненного цикла организации для предотвращения негативных тенденций развития и поддержания эффективного функционирования предприятия в долгосрочной перспективе.

Практическое применение, предложенных в диссертации методов, показало, что внедрение системы управленческого учета, отвечающей специфике организации, этапу жизненного цикла организации, дает возможность более эффективно использовать материальные, финансовые и человеческие ресурсы, а также комплексно решать вопросы планирования, учета отдельных видов деятельности и контроля.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Постановление Правительства РФ от 16 февраля 2008 года N 87 О составе разделов проектной документации и требованиях к их содержанию // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/902087949>

2. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 г. N 1390-ст : введен впервые: дата введения 2015-11-01 / подготовлен Открытым акционерным обществом "Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации" (ОАО "ВНИИС"). – Москва : Стандартиформ, 2015.

3. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22.12.2011 г. № 1582-ст : введен впервые : переиздание. Октябрь 2019 г.

4. Методологические рекомендации по проведению анализа финансово-хозяйственной деятельности организаций: утв. Госкомстатом России 28.11.2002 // Законы, кодексы и нормативно-правовые акты Российской Федерации : официальный сайт. – URL: <https://legalacts.ru/doc/metodologicheskie-rekomendatsii-po-provedeniiu-analiza-finansovo-khozjaistvennoi-dejatelnosti/>.

5. Аврова, И. А. Управленческий учет / И. А. Аврова. – Москва : Бераторпблишинг, 2007. – С. 313.

6. Адизес И. Управление жизненным циклом компании: Как организации растут, развиваются и умирают и что с этим делать / И. Адизес ; перевод с англ. под редакцией С. Турко. – Москва : Альпина Пабlishер, 2022. – 512 с.

7. Ариф Ю. С. Особенности оценки эффективности работы сотрудников в современных проектно-ориентированных компаниях [Электронный ресурс] /

Ю. С. Ариф // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2013. - №12 (60). – URL : https://www.elibrary.ru/download/elibrary_21438959_31370828.pdf (дата обращения: 21.11.2022)

8. Асаул, А. Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева. – СПб: АНО «ИПЭВ», 2007. – 224 с.

9. Бажутин, А. С. Антикризисное управление развитием промышленного предприятия : Специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность)» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Бажутин Антон Сергеевич ; Институт экономики Удмуртского филиала Уральского отделения РАН. – Ижевск, 2009. – 251 с.

10. Бархатов В. И. Интеграция теорий жизненных циклов в эволюционную теорию корпорации / В. И. Бархатов, Д. А. Плетнев // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2013. - № 3 (119). – С. 150-157.

11. Бутакова, Е. В. Учетное обеспечение системы управленческого учета в условиях кризиса / Е. В. Бутакова // Актуальные проблемы бухгалтерского учета, анализа и аудита : материалы XIII Всероссийской молодежной научно-практической конференции с международным участием. / Юго-Западный государственный университет. - Курск, 2021. – С. 78-80.

12. Виноградова, Е. Ю. Различие стадий жизненного цикла компании как основа создания корпоративной системы / Е. Ю. Виноградова, А. И. Галимова // Журнал «Human Progress». – 2021. – Том 7. – № 2. – С.1- 15.

13. Гагина, Е. В. Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами: [монография] / Е. В. Гагина, Е. Э. Головчанская, К. С. Григорьянц и др. ; под общ. ред. С. С. Чернова. - Книга 25. – Новосибирск : Изд-во ЦРНС, 2014. – 284 с. – ISBN 978-5-00068-112-1.

14. Галицкова, К. В. Оценка финансового состояния как элемент аналитического обеспечения управления организаций / К. В. Галицкова //

Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2017. - №7. – С.133-138.

15. Гамулинская, Н. В. Методы диагностирования кризисов в организации / Н. В. Гамулинская, Н. В. Никонова // Успехи современной науки. – 2016. – Том 4. - № 10. – С. 34-35.

16. Гловели, Г. Д. История экономических учений: учеб. пособие для бакалавров / Г. Д. Гловели — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИД Юрайт, 2013. — 777 с.

17. Голуб, О. Ю. Управление кризисными организационными коммуникациями: теоретические основания изучения / О. Ю. Голуб // Известия Саратовского университета. – 2011. - № 4. – С. 40-48.

18. Горюнов, Е. В. Влияние жизненного цикла бизнеса на оценку его стоимости / Е. В. Горюнов, Н. Э. Бабичева, Л. В. Козлова // Экономический анализ: теория и практика. - 2010. - № 30. – С.35-42.

19. Грейнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организации / Л. Е. Грейнер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Менеджмент. – 2002. – Вып. 4. – С. 76-94.

20. Гусева Н. В. Совершенствование методики диагностики этапов жизненного цикла предприятия / Н. В. Гусева // Вестник Челябинского государственного университета. Серия: Экономика. – Вып. 39. - № 24 (278). – С. 128-137.

21. Дягель, О. Ю. Диагностика вероятности банкротства организаций: сущность, задачи и сравнительная характеристика методов / О. Ю. Дягель, Е. О. Энгельгардт // ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА. – 2008. - № 13 (118). - С.49-57.

22. Егорова, С. Е. Сравнительный анализ новых методов и систем учета затрат и калькулирования себестоимости продукции [Текст] / С. Е. Егорова, Л. А. Юданова // Вестник Псковского государственного университета. Серия : Экономика. Право. Управление. - 2015. - №2. – С. 94–106.

23. Землякова, С. Н. Внедрение управленческого учета как способ преодоления кризиса и развития предприятия / С. Н. Землякова, Е. И. Калущкая // Молодой ученый. - 2015. - № 9 (89). - С. 619-622. - URL: <https://moluch.ru/archive/89/18019/> (дата обращения: 12.07.2022).

24. Иванов, Г. П. Антикризисное управление: от банкротства — к финансовому оздоровлению / под ред. Г. П. Иванова. – Москва : Закон и право; ЮНИТИ, 1995. - 130 с.

25. Ильина, Н. А. МСФО как основа управленческого учета / Н. А. Ильина // Актуальные вопросы экономических наук. - 2009. – № 8-2. - С.37-42.

26. Каширина, Е. А. Обзор методов финансового анализа / Е. А. Каширина // КОНТЕНТУС. – 2016. - № 3 (44). – С.61-65.

27. Ким, Л. И. Стратегический управленческий учёт: теория и тенденции внедрения [Текст] / Л. И. Ким // Вестник Российского университета кооперации. - 2012. - № 2 (8). - С. 35–44.

28. Королев, Ю. Ю. Особенности и преимущества использования метода Activity-Based Costing (ABC) [Текст] / Ю. Ю. Королев, Ю. А. Мышковец // Вестник Волжской государственной академии водного транспорта - 2018. - № 55. – С. 93–99.

29. Коротков, Э. М. Антикризисное управление: учебник / под ред. профессора Э. М. Короткова. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 620 с.

30. Кузнецова, Н. В. Преимущества применения новых систем управленческого учета в условиях экономического кризиса / Н. В. Кузнецова // Кластерные инициативы в формировании прогрессивной структуры национальной экономики: сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, в 2-х томах. Том 2 / Закрытое акционерное общество "Университетская книга". – Курск, 2015. – С. 196-200.

31. Кусая, А. О. Финансовый анализ как один из методов повышения финансовой устойчивости компании / А. О. Кусая // Научный вектор : Сборник научных трудов магистрантов / под научной редакцией А.У. Альбекова – Ростов-на-Дону, 2016. – Выпуск 2. – С.257-262.

32. Любушин, Н. П., Концепция жизненного цикла: от качественного описания -к количественной оценке / Н. П. Любушин, Н. Э. Бабичева // Экономический анализ: теория и практика. - 2010. - № 23. – С.2-9.
33. Мамонтова, Е. В. Управленческий учет на предприятии: организация и формирование социальных показателей управленческого учета / Е. В. Мамонтова, Е. И. Фахрисламова // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. – 2013. - № 2. – С.232-243.
34. Матвееenkova, О. С. Применение учетной политики в действующей практике учета в коммерческих организациях / О. С. Матвееenkova, Н. В. Лукашина. — 2016. — № 9.4 (113.4). — С. 42—45.
35. Митюкова, О. Н. Менеджмент : учебное пособие / О. Н. Митюкова. - – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2011. – URL: <https://studfile.net/preview/9991321/> (дата обращения 12.02.2023).
36. Мочалина, А. А. Выявление признаков банкротства предприятия на ранних этапах и методы, используемые при диагностике вероятности банкротства / А. А. Мочалина // Инновационная наука. – 2016. - №4-1. – С. 216-219.
37. Нафикова, С. Г. Понятие управленческого учета, история возникновения и развития управленческого учета / С. Г. Нафикова, Н. К. Рожкова // ЛЬВОВСКИЕ ЧТЕНИЯ – 2018: Сборник статей VI Всероссийской научной конференции. Под научной редакцией Г.Б. Клейнера / Государственный университет управления - Москва, 2018. – С.121-129.
38. Орлов, С. Н. Глобальный кризис — 2020: предпосылки и последствия / С. Н. Орлов // Журнал экономической теории. Т. 17 – 2020. - № 3. – С. 546-559.
39. Пайтаева, К. Т. Платежеспособность и ликвидность как показатели финансового состояния предприятия / К. Т. Пайтаева, Л. У. Делаева, А. С. Хасиева // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. - № 5. – С.749-754.

40. Палий, В. Ф. Управленческий учет - новое прочтение внутрихозяйственного расчета / В. Ф. Палий, В. В. Палий // Бухгалтерский учет. – 2000. - № 17. – С.58-62.

41. Панов, М. М. Жизненный путь и цикл развития организации / М. М. Панов. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 98 с.

42. Пищухин, А. М. Моделирование организационной структуры предприятия на различных этапах жизненного цикла / А. М. Пищухин, Е. А. Коршунова // Вестник ОГУ. – 2009. - № 4. – С. 88-93.

43. Протасеня, Ю. Е. Теоретические основы понятия «кризис» / Ю. Е. Протасеня // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2014. – № 1 (85). - С. 127- 130.

44. Пруненко, М. А. Управленческий учет в условиях пандемии / М. А. Пруненко // Вестник Удмуртского университета. Серия экономика и право. – 2021. – Том 31. - № 3. – С. 388-393.

45. Решетникова, Е. А. Теоретические основы диагностики кризисов в системе управления организацией / Е. А. Решетникова // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). – 2011. - № 3. – С.103-110.

46. Рожкова, А. В. Менеджмент: Учебное пособие / А. В. Рожкова, Э. В. Степанов. –ФГБЦУ ВО «Красноярский государственный аграрный университет». - Красноярск: 2019. – 376 с.

47. Розанова, Н. М. Использование концепции жизненного цикла в экономическом анализе фирмы / Н. М. Розанова, А. А. Катайкова // TERRA ECONOMICUS. – 2012. – Т. 10, № 3. – С. 8-21.

48. Самусенко, С. А. Управленческий учет в инновационной экономике : [монография] / С. А. Самусенко ; Сибирский федеральный университет. – Красноярск : СФУ, 2014. – 241 с. - ISBN 978-5-7638-3137-5.

49. Словеснова, А. Д. Преимущества и недостатки методов управления затратами [Текст] / А. Д. Словеснова // Наука, техника и образование. - 2017. - №1 (31). – С. 74–76.

50. Сулимова, Е. А. Особенности развития компаний по стадиям жизненного цикла / Е. А. Сулимова, М. А. Смирнова // Инновации и инвестиции. – 2020. - № 6. – С. 42-45.

51. Хирачигаджиева, М. М. Методики анализа финансового состояния предприятия для оценки целесообразности разработки антикризисного управления / М. М. Хирачигаджиева // Научный альманах. – 2022. - № 3-1 (89). – С.27-31.

52. Хромова, И. Н., Методические основы управленческого учета в условиях применения современных калькуляционных систем [Электронный ресурс] / И. Н. Хромова, С. А. Ахиджак, А. С. Мацко // Вестник евразийской науки. - 2017. – Том 9 – № 1 (38). – С. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/51EVN117.pdf> (дата обращения: 17.11.2022).

53. Шароварова, Я. Ю. Анализ финансовых результатов предприятий в России / Я. Ю. Шароварова // Теория права и межгосударственных отношений. – 2021. – Том 2. - № 5 (17). – С.197-204.

54. Шароватова, Е.А. Роль стандарта по управленческому учету в современной корпоративной политике управления бизнесом [Текст] / Е. А. Шароватова // Новые направления научной мысли : Материалы Международной научно-практической конференции / Ростовский государственный экономический университет «РИНХ». - Ростов-на-Дону, 2020. – С.128-132.

55. Широкова, Г. В. Концепция жизненного цикла в современных организационных и управленческих исследованиях / Г. В. Широкова, Т. Н. Клемина, Т. П. Козырева // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Общий и стратегический менеджмент. – 2007. - № 2. – С. 3-31.

56. Широкова, Г. В. Сравнительный анализ проблем на разных стадиях жизненного цикла организации / Г. В. Широкова, Т. П. Козырева // Вестник Санкт-петербургского университета. Менеджмент. – 2006. - № 4. – С. 54-82.

57. Шумпетер, Й. А. История экономического анализа. В 3 томах. Т. 2 / Й. А. Шумпетер ; перевод с англ. под редакцией В.С. Автономова. – Санкт-

Петербург : Экономическая школа. Санкт-петербургский государственный университет экономики и финансов. Высшая школа экономики, 2001. – 1664с.

58. Innes J., Mitchell F. The Process of Change in Management Accounting: Some Field Study Evidence. [Text] // Management Accounting Research.1990. Vol. 1. Pp. 3-19.

59. Lawrence P. R., Lorsch J. Organization and Environment. [Text] // Boston: Harvard Business School, Division of Research. 1967. – 279 p.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Определения понятия «Кризис» в организации

Таблица В.1 – Определения понятия «Кризис» в организации / предприятии.

Автор	Определение
1 Коротков Э.М.	Кризис – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде [29].
2 Пирсон К. и Митрофф И.	Организационный кризис это инцидент или случай, который ставит под угрозу репутацию организации и обладает следующими характеристиками: они весьма заметны, требуют пристального внимания, содержат элемент неожиданности, требуют принятия срочных мер и находятся вне полного контроля со стороны организации [13].
3 Иванов Г.П.	Процесс неравномерного развития экономики, и тем более отдельных ее частей, колебания объемов производства и сбыта, возникновение значительных спадов производства [24].
4 Алексеев Н.	Ситуация, в которой предприятие не успевает подготовиться к внешним изменениям и потеря рентабельности остается неизбежной [43].
5 Жировская Е. П., Бродский Б.Е.	Крайнее обострение внутрипроизводственных и социально-экономических от-ношений, а также отношений организации с внешнеэкономической средой. ⁹
6 Бабушкина Е. А., Бирюкова О. Ю., Верещагина Л. С.	Кризис — это максимальное обострение противоречий в организации, угрожающее ее стабильной жизнедеятельности. ¹⁰
7 Балдин К. В., Быстров О. Ф., Рукосуев А. В.	Кризис — это крайнее обострение внутрипроизводственных и социально-экономических отношений, а также отношений организации с внешнеэкономической средой. ¹¹
8 Беляев С. Г., Кошкин В. И.	Кризис — это чрезвычайная ситуация, в результате которой возникают значительные перебои в основных подсистемах предприятия. ¹²
9 Балашов А. П.	Экономические кризисы — это острые противоречия в экономическом состоянии организации (компании, фирмы и т. д.) 1) кризис — это рассогласование в деятельности отдельных систем организации (экономической, финансовой, социальной и др.);

⁹ Жарковская, Е. П. Антикризисное управление: учебник/ Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский. – Москва : Омега-Л, 2006. - 356 с. - ISBN: 5-98119-309-3.

¹⁰ Бабушкина, Е. А. Антикризисное управление: конспект лекций / Е. А. Бабушкина, О. Ю. Бирюкова, Л. С. Верещагина. – Москва: Эксмо, 2008. – 160 с.

¹¹ Балдин К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: учебное пособие / К. В. Балдин, О. Ф. Быстров, А. В. Рукосуев. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2005. – 316 с.

¹² Беляев С. Г. Теория и практика антикризисного управления: учебник для ВУЗов / под редакцией С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. – Москва : Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.

	2) кризис — это неплатежеспособность, это нарастающая опасность банкротства и ликвидации организации. ¹³
10 Лигоненко Л. А.	Кризис — это отображение противоречий функционирования и развития предприятия. ¹⁴
11 Асаул А. Н.	Кризис — «больное» состояние системы, когда система не может нормально функционировать, и требуются какие-либо функциональные или качественные изменения, организационные переходы, перестроения и превращения [8].
12 Белых Л. П.	Кризис — это крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность ликвидации; рассогласование в деятельности экономической, финансовой и др. систем; переломный момент в процессах изменений. ¹⁵
13 Паньшин И. В., Яресь О. Б.	Кризис - это незапланированный, нежелательный, ограниченный по времени процесс, который в состоянии существенно помешать или даже сделать невозможным функционирование предприятия. ¹⁶
14 Пучинин Н., Захаров А.	Экономический кризис — это глубокое нарушение нормальной экономической деятельности, которое сопровождается разрушением привычных экономических связей, снижением деловой активности, невозможностью погашения долгов и накоплением долговых обязательств. ¹⁷
15 Бажутин А. С.	Кризис — это процесс, возникающий в результате обострения противоречий в системе, выводящий ее из состояния равновесия и способный привести к невозможности функционирования [9].

¹³ Балашов, А. П. Антикризисное управление: учебное пособие / А. П. Балашов. – Новосибирск: ГУП РПО СО РАСХН, 2004. – 176 с.

¹⁴ Лигоненко, Л. О. Антикризисное управление предприятием: учебник / Л. О. Лигоненко. – Киев.: Вид-во Киев. нац. торг.-экон. ун-та, 2005. – 824 с.

¹⁵ Белых, Л. П. Реструктуризация предприятия: учебное пособие для ВУЗов / Л. П. Белых. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 399 с.

¹⁶ Паньшин, И. В. Антикризисное управление : учеб. пособие / И. В. Паньшин, О. Б. Яресь ; Владим. гос. ун-т. – Владимир : Изд-во Владим. гос. ун-та, 2008. – 92 с.

¹⁷ Пучинин, Н. Финансово-экономические кризисы последних десятилетий и их влияние на экономику России / Н. Пучинин, А. Захаров // Прайм. Агентство экономической информации. – 2019. – URL: <https://1prime.ru/science/20190402/829858467.html> (дата обращения: 16.04.2022).

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Определения понятия «Управленческий учет»

Таблица Б.1 – Определения понятия «Управленческий учет»

Автор	Определение
1 Аврова И. А.	Управленческий учет - одна из основных функций управления наряду с такими функциями, как планирование, регулирование, организация и стимулирование. Это означает, что совершенствование управления, создание рыночного механизма неразрывно связаны с развитием системы бухгалтерского учета. [5, с.11]
2 Бакаев А. С.	Управленческий учет - 1) в широком смысле система сбора информации в организации, предназначенной для удовлетворения потребностей внутренних и внешних пользователей: 2) в узком смысле производственный учет с более широким использованием методов планирования (бюджетирования), прогнозирования и управления затратами на производство ¹⁸
3 Кукукина И. Г.	Управленческий учет - процесс, происходящий внутри фирмы с использованием функции учета, планирования, контроля и оценки ее деятельности, организационной работы, стимулирования и информационных связей по координированию действий. Он реализует системный подход к идентификации, измерению, сбору, анализу, подготовке, интерпретации и передаче информации, необходимой руководителю для выполнения его функций ¹⁹
4 Палий В. Ф.	Управленческий учет -это учет, предназначенный для внутрихозяйственного управления, позволяющий «комплексно использовать планирование, нормирование, учет и анализ во внутреннем управлении производственными затратами, а также обоснованно стимулировать их экономию» [48, с.7]
5 Мамонтова Е.В.	Управленческий учет обеспечивает передачу, контроль и координацию организационных оперативных мер [33]
6 Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж.	Управленческий учет является идентификацией и измерением, сбором, систематизацией, анализом, разложением, интерпретацией и передачей информации, необходимой для управления какими-либо объектами [37]
7 Стажкова М. М.	Управленческий учет представляет собой систему учета, планирования, контроля, анализа доходов, расходов и результатов хозяйственной деятельности в необходимых аналитических разрезах, оперативного принятия различных управленческих решений в целях оптимизации финансовых результатов деятельности предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе ²⁰
8 Грот Т., Лукка К.	Управленческий учет - бизнес-функция, состоящая в получении информации, помогающей менеджерам в их планово-контрольной

¹⁸ Бакаев, А. С. Толковый бухгалтерский словарь / А. С. Бакаев. – Москва : Бухгалтерский учет, 2006. – С. 176.

¹⁹ Кукукина, И. Г. Управленческий учет : учебное пособие / И. Г. Кукукина. – Москва : Финансы и статистика, 2004. – С. 400.

²⁰ Стажкова, М. М. Управленческий учет: краткий курс : учебное пособие для высшей школы / М. М. Стажкова. - Москва : Академический Проект. 2003. – С. 176.

	деятельности. Мероприятия управленческого учета - это сбор информации, ее классификация, обработка, подготовка отчетности, анализ и интерпретация информации ²¹
9 Кочкин А. Д.	Управленческий учет - это сбор, регистрация и обобщения всей информации, необходимой руководству организации для принятия решений и эффективного управления ²²
10 Гущина И. Э.	Управленческий учет является аналитической системой формирования информации, требуемой для принятия управленческих решений. Управленческий учет, выполняя определенные функции, выступает в качестве информационного фундамента управления внутренней деятельностью организации, ее стратегией и тактикой ²³

²¹ Практика управленческого учета : опыт европейских компаний / Т. Арнс, У. Аск, А. Баретта и [др.] ; общ. ред.: Т. Грот и К. Лука ; пер. с англ.: К. Юрашкевич [и др.]. - Минск : Новое знание. 2004. – С.416.

²² Кочкин, А. Т. Практика менеджмента в современных условиях хозяйствования. Практическое пособие / А. Т. Кочкин. - Ижевск: Институт экономики и управления УдГУ, 2002. – С. 225.

²³ Гущина. И. Э. Управленческий учет: основы теории и практики : учебное пособие / И. Э. Гущина. Н. М. Балакирева. - Москва : КНОРУС, 2004. – С. 192.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Преимущества и недостатки систем управленческого учета

Таблица В.1 – Преимущества и недостатки систем управленческого учета

Система управленческого учета	Преимущества	Недостатки
Кайдзен-костинг / Бережливое производство	<ul style="list-style-type: none"> - Обеспечивает непрерывное снижение затрат и удержание их на заданном уровне. - Системная оптимизация всего потока создания ценности. - Акцент на сокращении всех видов потерь, существенное увеличение скорости процессов с параллельным снижением цен на товары и повышением их качества. 	<p>Необходима мотивация сотрудников и корпоративная культура, поддерживающая вовлеченность персонала в деятельность организации</p>
Стандарт-кост	<ul style="list-style-type: none"> - Формирование необходимой информационной базы для анализа и контроля затрат, наглядность в отражении отклонений от плана в процессе формирования затрат - Минимизация учетной работы, связанной с калькулированием себестоимости, своевременное обеспечение менеджеров информацией об ожидаемых затратах на производство 	<ul style="list-style-type: none"> - Для применения метода необходимо наличие системы стандартов (норм и нормативов) - Применение для периодически повторяемых затрат - Успешность применения зависит от состава и качества нормативной базы - Невозможность установить нормы по отдельным видам затрат - Наличие временного лага между обнаружением отрицательного результата (или ошибки) и принятием решения об их устранении.
Таргет-костинг	<ul style="list-style-type: none"> - Маркетинговая ориентация производства. - Определение целевых затрат для новых продуктов. - Контроль затрат еще на стадии разработки продукции. - Слияние учета внешних факторов (рыночных) и внутренних. 	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличение времени разработки из-за повторяющихся циклов проектирования, следовательно, опоздание с презентацией. - Технические возможности предприятия не всегда позволяют снизить себестоимость до заданного уровня. - Сильное давление и зависимость от проектировщиков.

Продолжение таблицы В.1

Система управленческого учета	Преимущества	Недостатки
Система своевременного производства (точно в срок) (Just In Time (JIT))	<ul style="list-style-type: none"> - Упрощает процесс учета производственных затрат и помогает менеджерам регулировать и контролировать расходы. - Уменьшение уровня запасов, что означает меньше вложений капитала в товарно-материальные запасы. 	<ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие буфера запасов создает угрозы простоев. - Некачественное выполнение операций приводит к срывам поставок и браку. - Ключевым фактором становится квалификация работников. - Обязательна система профилактического обслуживания оборудования. - Высокий уровень постоянных расходов приводит к удорожанию выпуска партий продукции.
Пооперационный учет (Activity-Based Costing, ABC)	<ul style="list-style-type: none"> - Более точное калькулирование себестоимости. - Позволяет отслеживать влияние каждой операции на величину и динамику накладных расходов компании. - Позволяет оценить все операции, связанные с продуктом (таких как затраты на планирование и контроль производственного процесса, IT-поддержку, затраты на разработку и дизайн продукции, расходы на постпродажный клиентский сервис, затраты по контролю качества продукции). 	<ul style="list-style-type: none"> - Затраты на внедрение и ведение управленческого учета методом ABC могут превысить преимущества от его использования. - Не вполне корректно позволяет распределять затраты по аренде, коммунальные расходы, расходы по амортизации зданий и сооружений и некоторые другие. Для упомянутых затрат более оправдано применение традиционных методов калькулирования.
Система всеобщего управления качеством (TQM)	<ul style="list-style-type: none"> - Высокая удовлетворенность потребителей. - Общее улучшение финансовых показателей. - Вовлечение всех сотрудников в процесс улучшений. 	<ul style="list-style-type: none"> - Сложность внедрения. - Требуется больших затрат ресурсов.
Теория ограничений	<ul style="list-style-type: none"> - Улучшение финансовых показателей компании. 	<ul style="list-style-type: none"> - Требуется комплексной перестройки логистических цепочек: графиков поступления материалов, работы оборудования, финансирования операционных расходов. - Подходит лишь для производств с потенциалом

Продолжение таблицы В.1

Система управленческого учета	Преимущества	Недостатки
Учет по этапам жизненного цикла (Life-cycle costing, LCC)	<ul style="list-style-type: none"> - Получение в долгосрочном периоде оценки понесенных затрат и их покрытия соответствующими изделию доходами. - Обеспечение точного прогноза всех затрат и соотнесение получаемого дохода и понесенных затрат применительно к производству изделия в целом. - Обеспечение стратегического видения структуры затрат и сопоставление ее со структурой доходов 	<p>роста, в отношении зрелых структур она несостоятельна.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие периодизации финансовых результатов - Неопределенность в учете накладных затрат: если их не учитывать, страдает комплексность используемой информации; если учитывать, то используемая информация приобретает вероятностный характер - Может потребовать затрат на получение обширной дополнительной информации
Стратегический управленческий учет (SMA)	<ul style="list-style-type: none"> - Контрольные показатели определяются стратегией предприятия. - Позволяет предприятию оставаться конкурентоспособным, т.к. учитывает внутренние и внешние факторы. 	<ul style="list-style-type: none"> - Достаточно сложное для практического внедрения направление, так как компании необходимо разбираться во множестве традиционных и новейших методов учета. - Сложность разработки форм и индикаторов взаимосвязи стратегического управленческого учета и оперативных решений менеджмента. - Низкий уровень автоматизации системы управленческого учета. - Значительная трудоемкость отбора информации, ориентированной на реализацию стратегических целей и задач предприятия.
«Бортовое табло»	<ul style="list-style-type: none"> - Позволяет объединить в одной структуре стратегические и операционные показатели, обеспечить вертикальную связь и распределение ответственности на каждом организационном уровне 	<ul style="list-style-type: none"> - Жесткая привязка к организационной структуре предприятия. - Отсутствие способности быстро менять цель, т.к. она привязана к одному строго выбранному стратегическому направлению. - Отсутствие связи с действующими системами учета.

Продолжение таблицы В.1

Система управленческого учета	Преимущества	Недостатки
<p>Ключевые показатели эффективности (КП)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Позволяет отслеживать эффективность деятельности подразделений и каждого сотрудника в организации. - Возможность поменять работу подразделений и сотрудников, если результаты их работы не дотягивают до запланированных уровней. - Каждый работник имеет четкое понимание, на какой объем вознаграждения он может рассчитывать и что ему нужно сделать, чтобы получить его. - Позволяет повысить уровень удовлетворенности сотрудников, так как рабочая нагрузка и поощрения за усердный труд распределяются справедливо. - Обеспечивает объективность оценки работы сотрудников. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ориентация на финансовую и производственную составляющие деятельности. - Внедрение КП — сложный и трудоемкий процесс, который требует много времени и ресурсов. - Сотрудники могут начать концентрироваться на ограниченном числе показателей своей работы, из-за чего может пострадать качество работы компании. - КП может негативно влиять на командную работу, потому что каждый сотрудник будет заинтересован в достижении только своих ключевых показателей. - Если неправильно рассчитать КП и установить завышенные или заниженные показатели эффективности, то это может сильно демотивировать работников. - Сложно обозначить КП сотрудникам, результат работы которых нельзя оценить количественными показателями. Например, творческие профессии.
<p>Система сбалансированный показателей) (BSC)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие нефинансовых показателей наряду с финансовыми. 2. ССП позволяет преобразовать стратегию в набор взаимосвязанных показателей. Таким образом, обеспечивается связь стратегии с операционной деятельностью. 3. Показатели сбалансированы по четырем перспективам: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие. 	<ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие связи с действующими системами учета. - Недостаточно проработан вопрос причинно-следственных связей и балансировки показателей в системе

Окончание таблицы В.1

Система управленческого учета	Преимущества	Недостатки
	<p>4. ССП оценивает эффективность деятельности организации как в прошлом, так и в будущем. С этой целью показатели в системе делятся на запаздывающие (lagging) и опережающие (leading).</p> <p>5. Между показателями в системе существует причинно-следственная связь, отражаемая в «стратегических картах» организации.</p> <p>6. ССП внедряется в организации методом «сверху-вниз» сквозь всю организацию. Каждому подразделению разрабатывается своя система показателей.</p> <p>7. ССП содержит ограниченный набор показателей – обычно не более 25 для одного подразделения</p>	
<p>Система учета по центрам ответственности (ЦО)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Отчетность по ЦО позволяет оперативно выявлять отклонения и места их возникновения. - Повышается скорость принятия решений. - Создаются условия повышения инициативы менеджмента. 	<ul style="list-style-type: none"> - Сложность в назначении ответственных лиц по каждому ЦО. - Сложность в установлении корректных «контрольных» показателей. - Обработка большого объема информации по каждому ЦО. - Влияние личных интересов ответственного по ЦО над интересами организации.

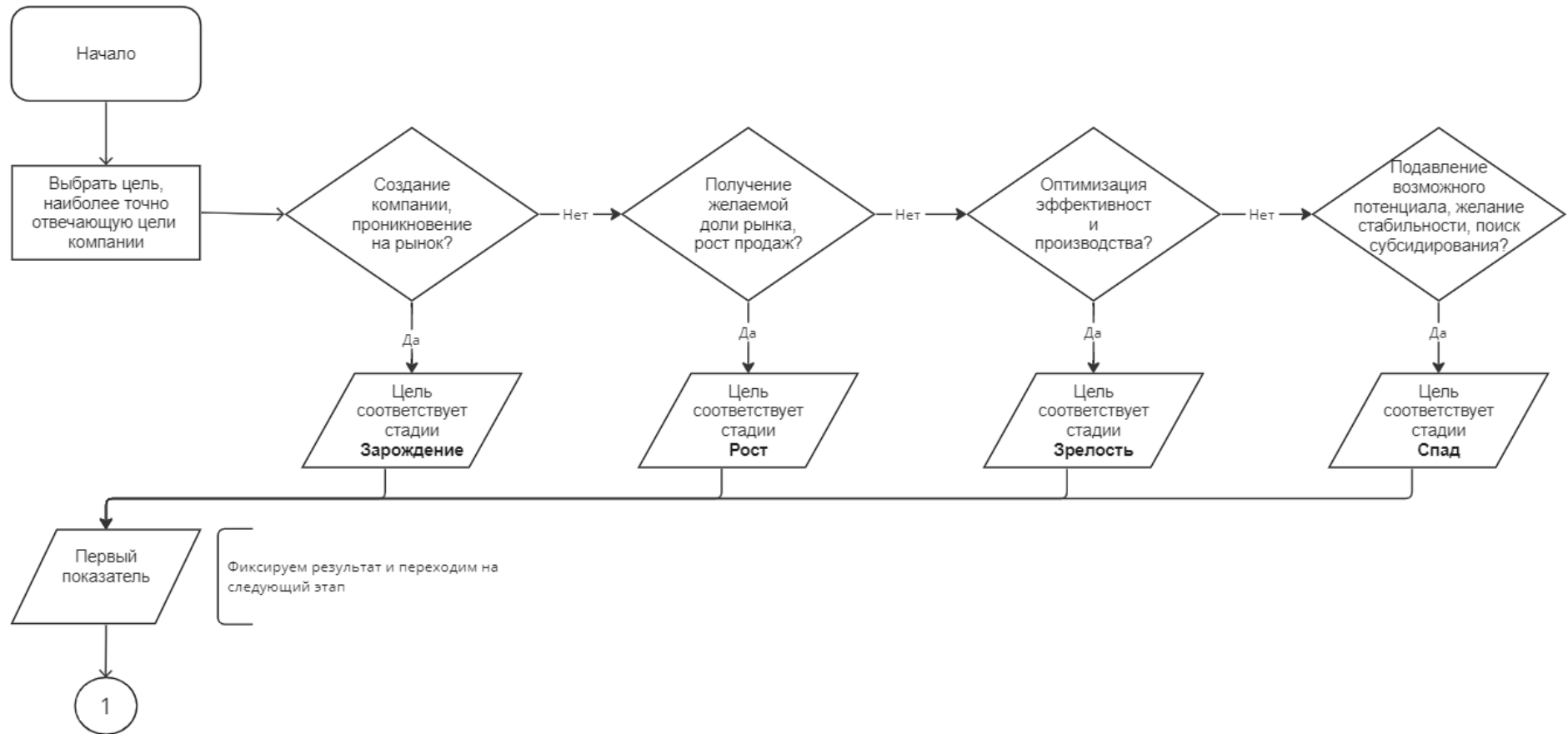
ПРИЛОЖЕНИЕ Г

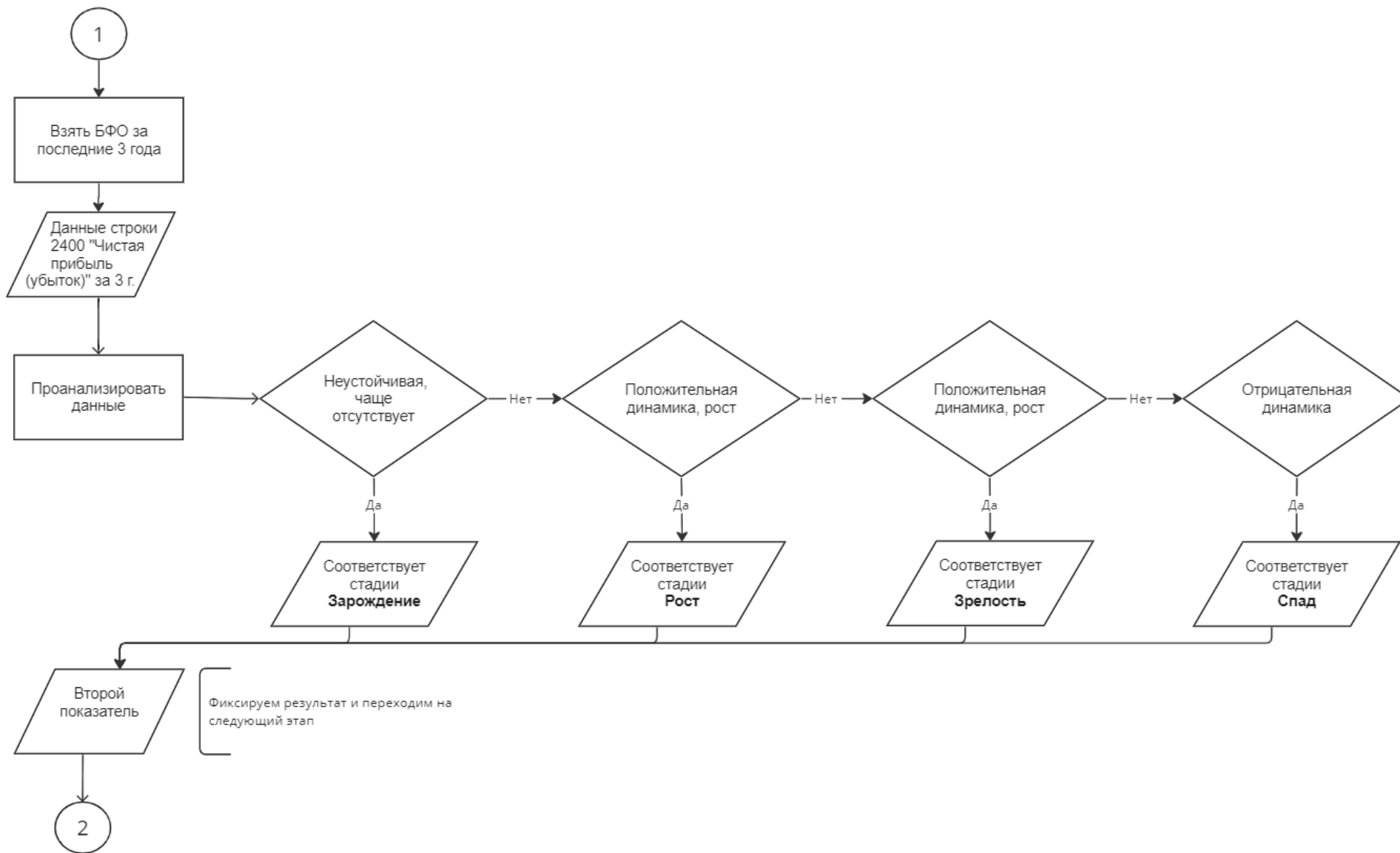
Бланк определения жизненной стадии организации

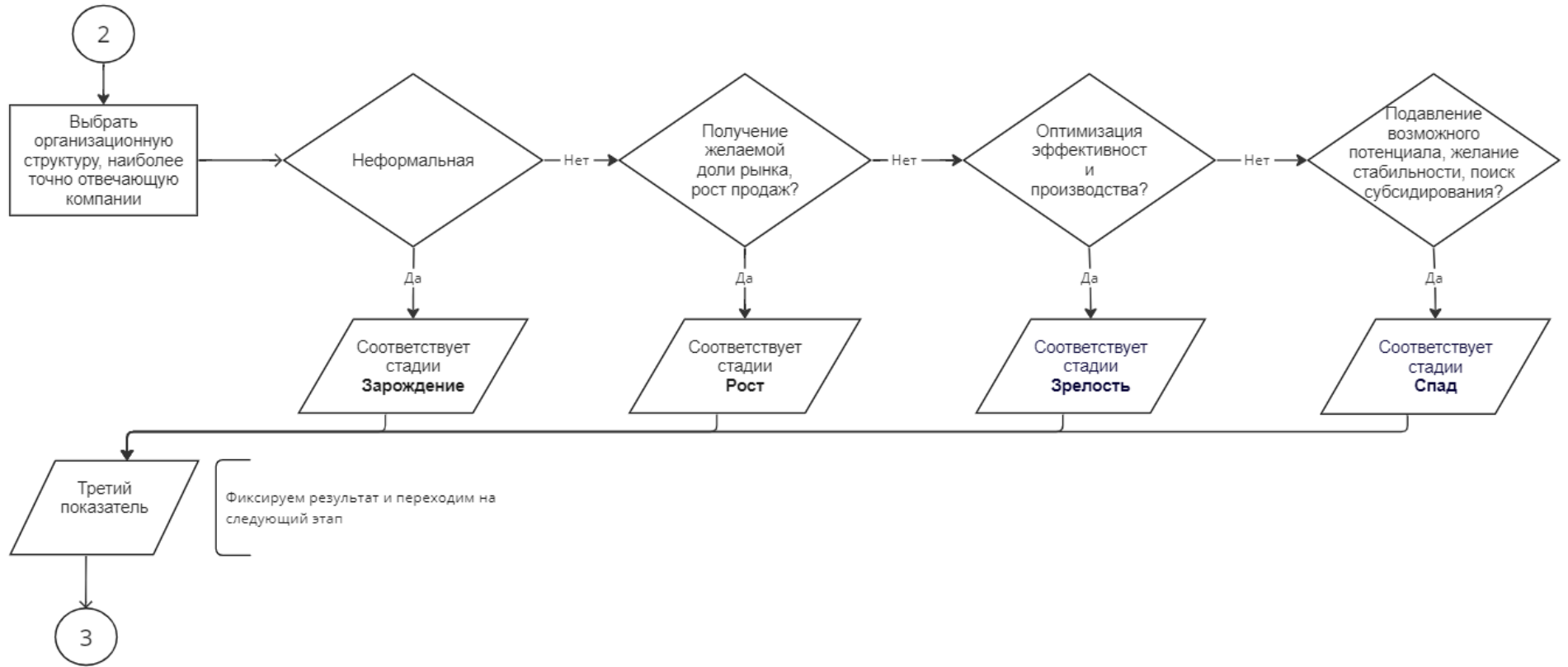
1. Отметить цель, наиболее точно отвечающую цели компании	<input type="checkbox"/> Создание компании, проникновение на рынок	<input type="checkbox"/> Получение желаемой доли рынка, рост продаж	<input type="checkbox"/> Оптимизация эффективности производства	<input type="checkbox"/> Подавление возможного потенциала, желание стабильности, поиск субсидирования
2. Согласно данных строки 2400 БФО за последние 3 года отметить динамику изменения Чистой прибыли компании	<input type="checkbox"/> Неустойчивая, чаще отсутствует	<input type="checkbox"/> Положительная динамика, рост	<input type="checkbox"/> Положительная динамика, рост	<input type="checkbox"/> Отрицательная динамика
3. Выбрать организационную структуру, наиболее точно отвечающую компании	<input type="checkbox"/> Неформальная	<input type="checkbox"/> Централизованная и функциональная	<input type="checkbox"/> Децентрализованная	<input type="checkbox"/> Централизованная
4. Согласно данных за 3 года об общей стоимости договоров, рассчитанной за каждый год, указать темп роста компании	<input type="checkbox"/> Очень высокий	<input type="checkbox"/> Высокий	<input type="checkbox"/> Средний	<input type="checkbox"/> Низкий
5. Выбрать стиль руководства, наиболее точно отвечающий компании	<input type="checkbox"/> Предпринимательский	<input type="checkbox"/> Директивный	<input type="checkbox"/> Делегирующий	<input type="checkbox"/> Директивный
6. Согласно расчета по страховым взносам за последние 3 года указать как изменялось кол-во Застрахованных лиц, всего (чел.) по каждому году	<input type="checkbox"/> Небольшое, но постепенно увеличивается	<input type="checkbox"/> Значительный рост	<input type="checkbox"/> Стабильный уровень	<input type="checkbox"/> Сокращение
7. Выбрать структуру финансирования, наиболее отвечающую компании	<input type="checkbox"/> В основном за счет средств владельца	<input type="checkbox"/> В основном за счет долгового финансирования	<input type="checkbox"/> В основном акционерный капитал	<input type="checkbox"/> В основном за счет средств владельца

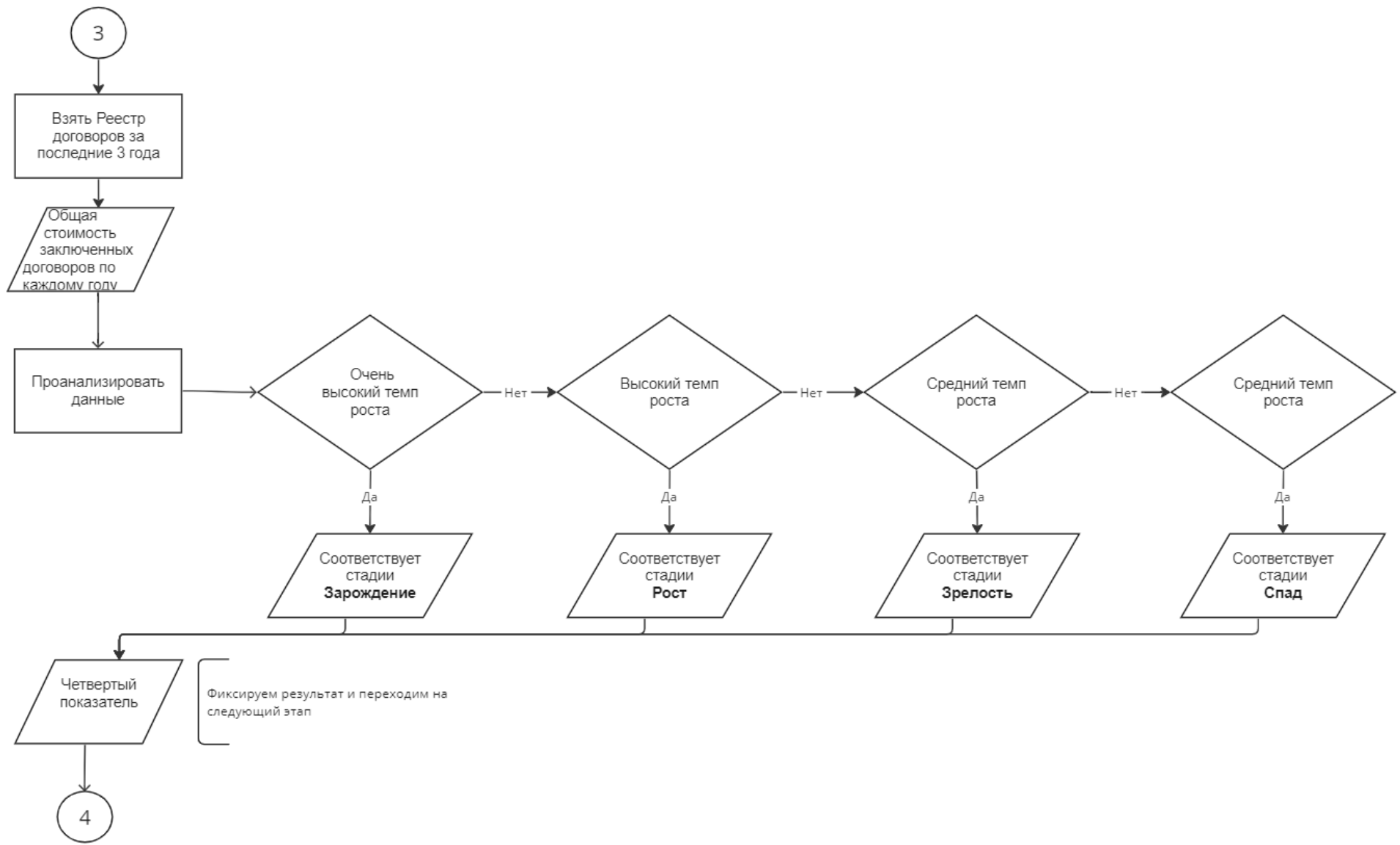
ПРИЛОЖЕНИЕ Д

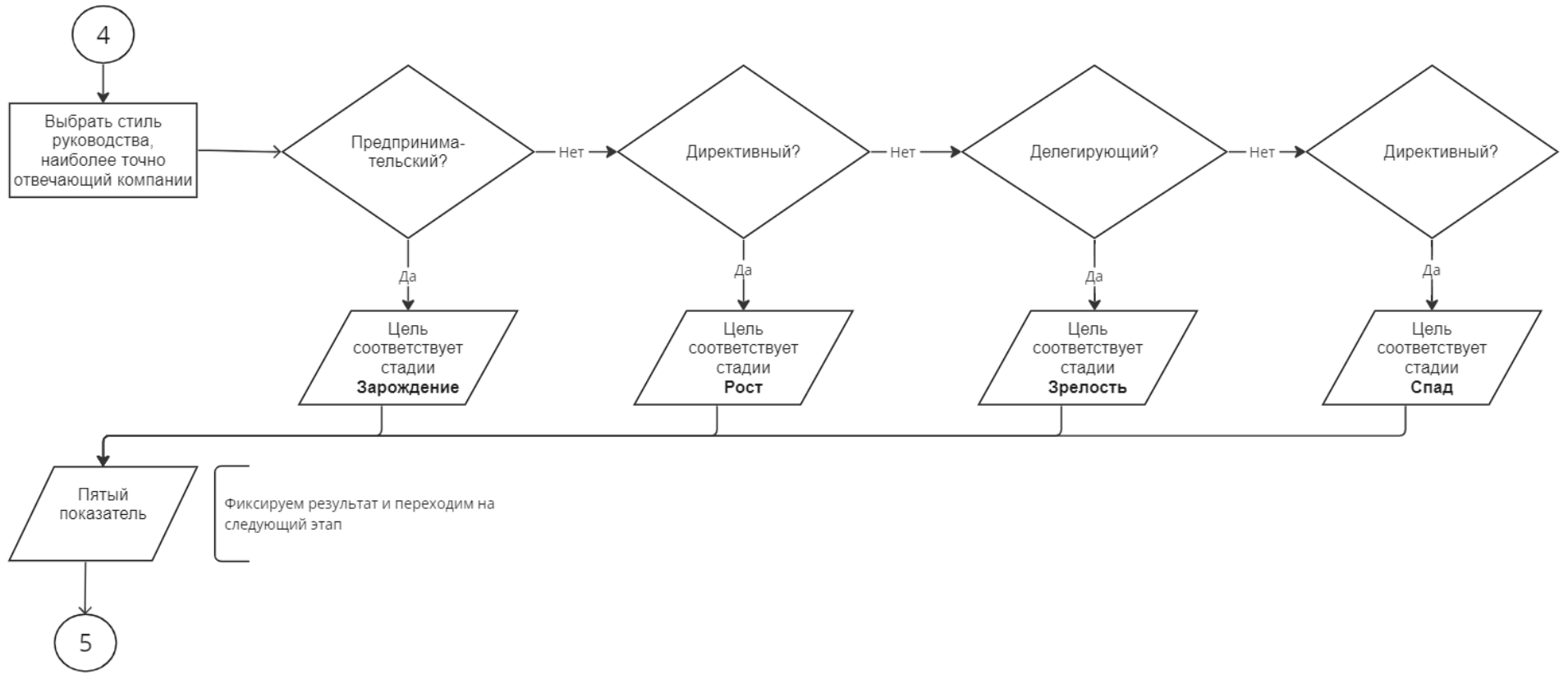
Блок-схема выявления этапа жизненного цикла организации

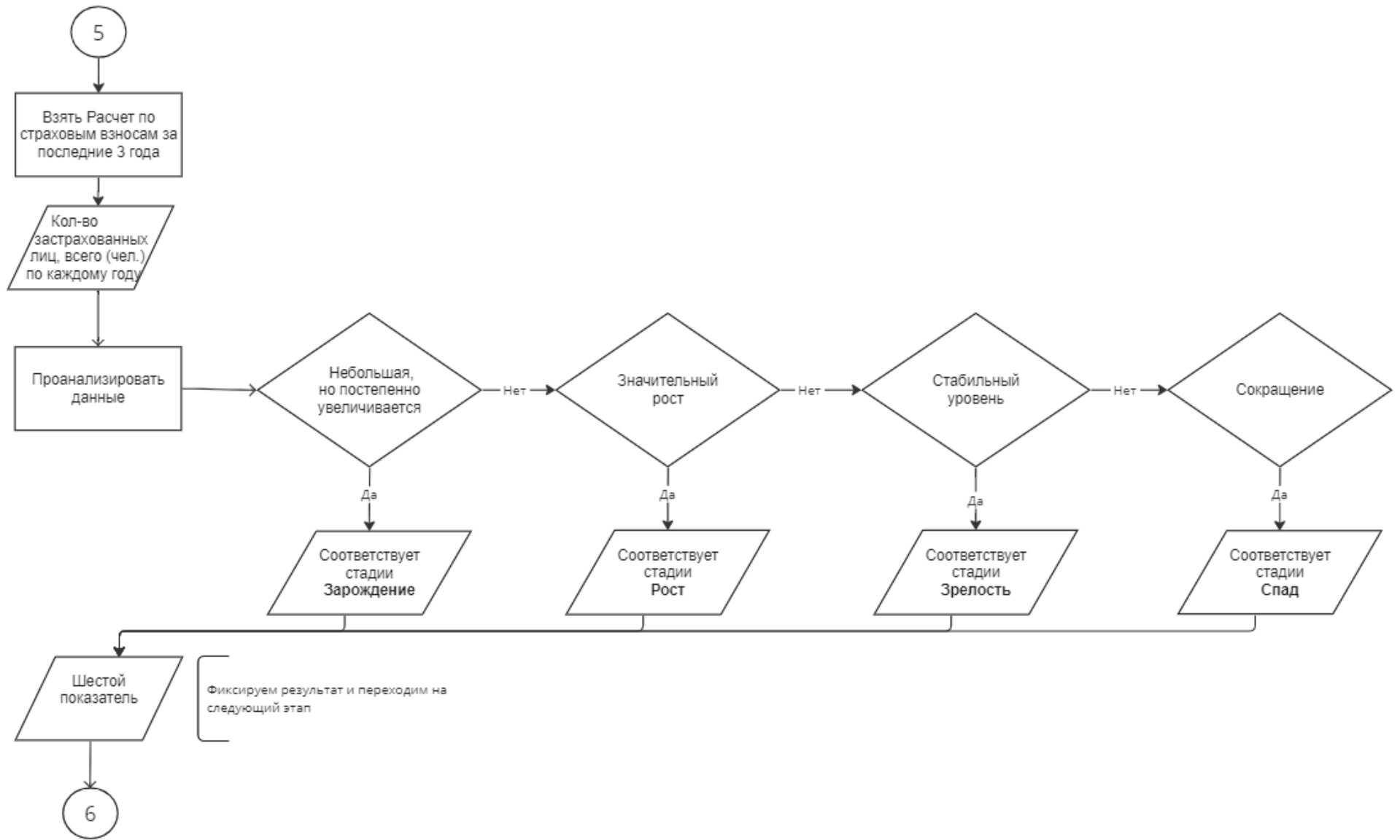


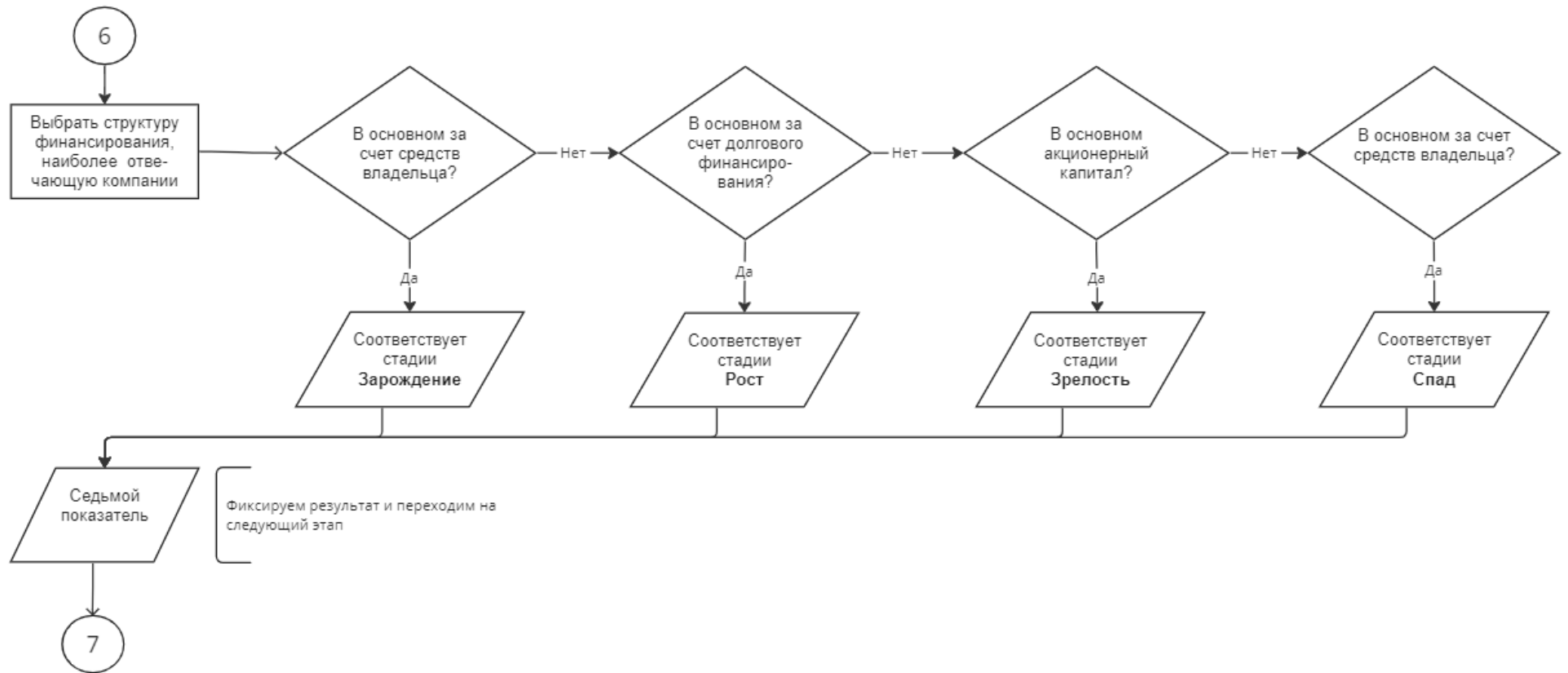














ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Отчет о финансовых результатах



ИНН 2466250680
КПП 246301001 Стр 005

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
-	Выручка ²	2110	355111	403685
-	Себестоимость продаж	2120	(133029)	(138327)
-	Валовая прибыль (убыток)	2100	222082	265358
-	Коммерческие расходы	2210	(67402)	(1587)
-	Управленческие расходы	2220	(102419)	(238552)
-	Прибыль (убыток) от продаж	2200	52261	25219
-	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
-	Проценты к получению	2320	1241	522
-	Проценты к уплате	2330	(5255)	(1428)
-	Прочие доходы	2340	41156	7886
-	Прочие расходы	2350	(63058)	(16438)
-	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	26345	15761
-	Налог на прибыль ³	2410	0	(3152)
-	в т.ч.			
-	текущий налог на прибыль	2411	(60)	(3180)
-	отложенный налог на прибыль ⁴	2412	5986	2
-	Прочее	2460	0	(25)
-	Чистая прибыль (убыток)	2400	26345	12584
-	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
-	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
-	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
-	Совокупный финансовый результат периода ⁵	2500	26345	12584
СПРАВОЧНО				
-	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
-	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения.

2 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

3 Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

4 Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

5 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода», «Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода».

Принято 13.04.2023 в 19:19

Имя файла «NO_VUHOTCH_2463_2463_2466250680246301001_20230413_2c272ded-2991-4c09-8a70-ea88a7467438»



ИНН 2 4 6 6 2 5 0 6 8 0

КПП 2 4 6 3 0 1 0 0 1 Стр. 0 0 5

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
-	Выручка ²	2110	403685	270881
-	Себестоимость продаж	2120	(138327)	(110564)
-	Валовая прибыль (убыток)	2100	265358	160317
-	Коммерческие расходы	2210	(1587)	(1300)
-	Управленческие расходы	2220	(238552)	(151686)
-	Прибыль (убыток) от продаж	2200	25219	7331
-	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
-	Проценты к получению	2320	522	340
-	Проценты к уплате	2330	(1428)	(105)
-	Прочие доходы	2340	7886	10652
-	Прочие расходы	2350	(16438)	(13024)
-	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	15761	5194
-	Налог на прибыль ³	2410	(3152)	(1039)
-	в т.ч.			
-	текущий налог на прибыль	2411	(3180)	(1071)
-	отложенный налог на прибыль ⁴	2412	2	(6)
-	Прочее	2460	(25)	(38)
-	Чистая прибыль (убыток)	2400	12584	4117
-	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
-	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
-	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
-	Совокупный финансовый результат периода ⁵	2500	12584	4117
СПРАВОЧНО				
-	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
-	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения.

2 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

3 Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

4 Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

5 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода», «Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода».

Принято 10.04.2022 в 17:35

Имя файла «NO_BUHOTCH_2463_2463_2466250680246301001_20220410_345f0ee2-2a3f-452d-8bd0-d09fdff41e6e4»

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Организационная структура ООО «НОРДГРОН»

Генеральный директор Бухгалтерия Заместитель генерального директора Офис-менеджер Директор по развитию Юрист Финансовый директор Технический директор	Главный бухгалтер Бухгалтер Заместитель генерального директора Офис-менеджер Директор по развитию Юрист Планово-экономический отдел 1. Начальник отдела 2. Экономист Проектный отдел 1. Начальник отдела 2. Инженер 1 кат. 3. Инженер 2 кат. 4. Инженер 3 кат. Сервисный отдел 1. Начальник отдела 2. Инженер 2 кат. Отдел систем безопасности 1. Начальник отдела 2. Инженер проектировщик Производственный отдел 1. Начальник отдела 2. Инженер 1 кат. 3. Инженер 2 кат. 4. Инженер по качеству
Специалисты по охране труда Отдел управления Монтажно-наладочный участок (МНУ) Отдел МТС и логистики	1. Начальник отдела 2. Руководитель проектов 1. Начальник участка 2. Заместитель начальника 3. Инженер 1 кат. 4. Инженер 2 кат. 5. Электромонтажник 6. Электрогазосварщик 1. Начальник отдела 2. Менеджер по продажам 3. Кладовщик 4. Логист 5. Экспедитор

Административно-управленческий персонал (АУП)

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Пример Инструкции по внесению договоров в 1С

ООО «НОРДГРОН»

УТВЕРЖДЕНО

Приказом генерального директора
ООО «НОРДГРОН»

от №

ИНСТРУКЦИЯ ПО ВНЕСЕНИЮ ДОГОВОРОВ В 1С

1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Инструкция устанавливает правила внесения договора в систему 1С:Предприятие 8.3, конфигурация Управление нашей фирмой (далее УНФ).

1.2 Любой, заключенный в Организации, договор необходимо заносить в УНФ согласно данной Инструкции.

1.3 Требования и правила Инструкции распространяются на структурные подразделения Организации, работающие в УНФ: бухгалтерия, ПЭО, отдел кадров, ОМТС и др. сотрудники, имеющие доступ в УНФ.

1.4 Сотрудники Организации, согласно п.1.3, обязаны знать и выполнять требования Инструкции.

1.5 Все вновь принятые на работу сотрудники в структурные подразделения Организации согласно п.1.3 должны быть ознакомлены руководителями структурных подразделений с данной Инструкцией.

1.6 Утверждение Инструкции, внесение в него изменений и отмена производится приказом генерального директора Организации.

1.7 Целями настоящей Инструкции являются:

- повышение эффективности управления договорной работой;
- контроль за ведением договоров.

2 РАБОТА С КАРТОЧКОЙ КОНТРАГЕНТА

2.1. Проверка контрагента: CRM / Покупатели

Ввести в поле поиска название или ИНН контрагента (Рисунок 1).

← → ☆ Контрагенты: Покупатели, Поставщики, Прочие отношения

Покупатели Поставщики Прочие

Поиск: 🔍

Создать 📄 🔄 🖨️ Продать ▾ Купить ▾ События ▾ Досье 📁 Еще ▾

Представление	Основной контакт	Долг (+ нам, - мы)	ЭДО	☰
ТИТАН ООО	Берсенов Алексей Ана...	2 068 040		ООО "ТИТАН"
ТИТАН ООО ЦОМ				

Рисунок 1 – Форма Контрагенты

Если контрагент занесен в систему, то договор можно создать с помощью двух вариантов:

1 вариант: создать новый договор через карточку контрагента. Для этого зайти в карточку контрагента, перейти на вкладку Договоры, нажать кнопку Создать (Рисунок 2).

The screenshot shows the 'Contracts' section for the counterparty 'ТИТАН ООО'. The interface includes navigation tabs: 'Основное', 'Документы', 'Договоры', 'Банковские счета', 'События', 'Файлы', 'Отчеты', and 'Виды цен поставщиков'. The 'Договоры' tab is active. Below the tabs, there are buttons for 'Создать', 'Создать на основании', and 'Использовать как основной'. A table lists contracts with columns for 'Наименование' and 'Использовать как основной'. The first entry is '№ 01/01/2023 от 16.01.2023' and the second is 'Основной договор'. Both have a green checkmark in the 'Использовать как основной' column.

Рисунок 2 – Форма карточки Контрагента «Договоры»

2 вариант: перейти в раздел 3 Инструкции.

Если контрагента нет в системе, то см. п.2.2.

2.2 Создание карточки Контрагента: CRM / Покупатели / Создать

Заполняем поля карточки Контрагента (Рисунок 3):

! Обязательно: указать тип контрагента: Покупатель, Поставщик, Прочие.

The screenshot shows the 'Main' form for creating a counterparty card for 'ТИТАН ООО'. The form includes a 'Наименование' field with the value 'ООО "ТИТАН"'. Below it, there is a 'Тип контрагента' section with radio buttons for 'Покупатель', 'Поставщик', and 'Прочие', all of which are checked. The 'Юр. данные' section includes fields for 'ИНН' (6670503498) and 'КПП' (667001001). The 'Адреса, телефоны' section includes fields for 'Телефон' (89655030929), 'E-mail' (sales@sv105.ru), 'Юр. адрес', 'Факт. адрес', and 'Почтовый ...'. The 'В программе' field is set to 'ТИТАН ООО'. The 'Должен нам' field is set to '2 068 040,00' and the 'Продажи на' field is set to '0,00'.

Рисунок 3 - Форма карточки Контрагента «Основное»

Перейти на вкладку «Банковские счета» - заполнить согласно данным Контрагента.

! В карточке Контрагента консолидируется вся информация по Контрагенту:

- Во Вкладке Документы – все документы, проведенные в 1С по данному Контрагенту, например, счет-фактуры, приходные накладные, платежные поручения и др.
- Во вкладке Договоры – все договоры, заключенные с данным контрагентом.

3 СОЗДАНИЕ КАРТОЧКИ ДОГОВОРА: CRM / ДОГОВОР / СОЗДАТЬ

Заполняем карточку договора (Рисунок 4):

- Дата подписания договора и до какого числа действует (если договор рамочный, то дата окончания действия договора не указывается);
- № договора и Наименование – совпадают;
- Валюта расчетов (*по умолчанию руб.*);
- Контрагент: *выбрать из списка*;
- Вид договора: *выбрать из списка*;
- Рамочный договор: *если есть*;
- Договор подписан – указываем, если есть оригинал договора (договор, подписанный в системе ЭДО считается оригиналом);
- Комментарий:
 - написать «скан», если договор есть только в скане;
 - написать «подписан в Диадок», если договор подписан с помощью ЭДО;
 - для поставщиков указать основной договор.
- Предмет договора: заполнить согласно условий договора;
- Тип договора: выбрать из списка;
- Сначала указать % НДС, далее ввести Сумму с НДС, тогда сумма без НДС посчитается автоматически;
- Заполнить Календарь актов – согласно условий договора.

← → ☆ №11/05-23 от 11.05.2023г., Спец. № 1 от 11.05.2023г (Договор) 🔗 ⓘ ✕

Основное [Документы](#) [Отчеты](#) [Файлы](#)

Записать и закрыть

Основные

Действует от: до:

Валюта расчетов: в у.е.

Контрагент:

Вид договора:

Рамочный договор:

Категория:

Статья:

НДС поставщика:

По умолчанию: не установлено

Предмет договора:

Поставка эл.двигателя:
 МЗЛР 80MLG 4
 3GJPOB2470-ASK
 0,75kW, 400V, 50Hz, 1445r/min, IP55, IMB3, -55 to +40 °C, EEx
 d
 ИВ Т4

Тип договора:

Сумма без НДС: % НДС:

Сумма с НДС:

Представление

№ договора:

Наименование:

Договор подписан:

Комментарий

подписан в Диадок
 для Договор-счет № 68 от 15 мая 2023 г. с ООО "Восток Марин Сервис"

1 Изменение: №11/05-23 от 11.05.2023г., Спец № ...

Календарь актов

N	Дата акта	Сумма акта
1	17.08.2023	2 000,00

Рисунок 4 – Форма карточки Договора

Нажать «Записать» и перейти на вкладку «Файлы». На данной вкладке загрузить документы (договор, спецификация, дополнительное соглашение и др).

Нажать «Записать и закрыть».

Так же в карточке договора вы всегда сможете посмотреть все документы, проведенные по данному договору, на вкладке «Документы» (Рисунок 5).

← → ☆ БРМЗ-21/376У от 13.01.2022 (Договор)

[Основное](#) [Документы](#) [Отчеты](#) [Файлы](#)

Документы по договору

Заказы и счета Накладные Оплаты Другие виды

Номер	Дата	Документ
NGHФ-000051	13.01.2022	Заказ покупателя
NGHФ-000027	13.07.2022	Акт выполненных работ
NGHФ-00059	13.07.2022	Счет-фактура
NGHФ-000120	04.08.2022	Поступление на счет
NGHФ-000005	31.08.2022	Сверка взаиморасчетов
NGHФ-000017	04.10.2022	Сверка взаиморасчетов
NGHФ-000072	15.11.2022	Акт выполненных работ
NGHФ-00152	15.11.2022	Счет-фактура
NGHФ-000092	27.12.2022	Акт выполненных работ
NGHФ-00218	27.12.2022	Счет-фактура
NGHФ-000818	29.12.2022	Поступление на счет
NGHФ-000080	26.01.2023	Поступление на счет

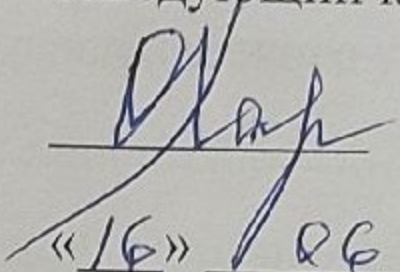
Рисунок 5 - Форма карточки Договора «Документы»

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов

Кафедра бухгалтерского учета и статистики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

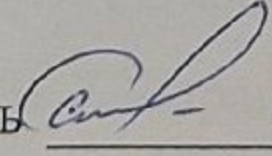

О. Н. Харченко
«16» 06 2023г.

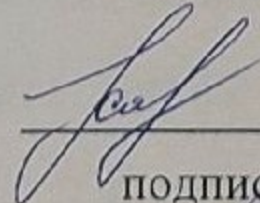
МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

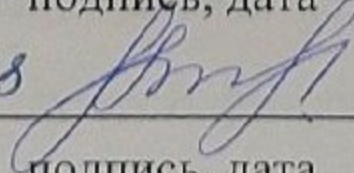
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА
ОРГАНИЗАЦИИ, НАХОДЯЩЕЙСЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА
(НА ПРИМЕРЕ ООО «НОРДГРОН»)

38.04.01 Экономика

38.04.01.07 Корпоративный учет и финансово-инвестиционный анализ

Руководитель  16.06.23 доцент, канд. экон. наук С.А. Самусенко
подпись, дата

Выпускник  13.06.2023 Надежда Андреевна
подпись, дата Сантьева

Рецензент 13.06.23  Гл. бухгалтер М.И. Петренко
подпись, дата ООО «НОРДГРОН»

Красноярск 2023