

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ З. А. Васильева

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02.02.11 «Управленческий и финансовый учет»

Формирование системы сбалансированных показателей предприятия  
(на примере ООО «ТехПолимер»)

Руководитель	_____	доцент, канд. экон. наук	Н. М. Бутакова
	подпись, дата		
Выпускник	_____		В. А. Боркова
	подпись, дата		
Нормоконтроллер	_____		Т.А. Бурменко
	подпись, дата		

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ З. А. Васильева

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме бакалаврской работы**

Красноярск 2018

Студенту Борковой Виктории Александровне

Группа № ЭА 14-31 Специальность 38.03.02.02.11 «Управленческий и финансовый учет»

Тема выпускной квалификационной работы: Формирование системы сбалансированных показателей предприятия (на примере ООО «ТехПолимер»)

Утверждена приказом по университету № 4713/с от 03.04.2018 г.

Руководитель ВКР: Н.М., Бутакова, доцент, канд. экон. наук

Исходные данные для ВКР: Бухгалтерская отчетность ООО «ТехПолимер» за 2014-2016 гг.; годовые отчеты ООО «ТехПолимер» за 2014-2016 гг.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Сущность и роль сбалансированной системы показателей в стратегическом управлении
- 2 Анализ финансового состояния ООО «ТехПолимер»
- 3 Формирование системы сбалансированных показателей предприятия ООО «ТехПолимер»

Перечень графического материала:

- Цель и задачи ВКР;
- Объект исследования;
- Анализ финансового состояния предприятия ООО «ТехПолимер»;
- Формирование сбалансированной системы показателей ООО «ТехПолимер»;
- Разработка мероприятий для повышения конкурентоспособности ООО «ТехПолимер»;
- Оценка предлагаемых мероприятий.

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_ Н. М. Бутакова

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ В.А. Боркова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Формирование системы сбалансированных показателей предприятия (на примере ООО «ТехПолимер») содержит 112 страниц, 22 рисунка, 74 использованных источника, 7 приложений.

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ, СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА, ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАПАСОВ, БЮДЖЕТНЫЙ КОМИТЕТ, ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА, СИСТЕМА МОТИВАЦИИ.

Объектом исследования является ООО «ТехПолимер».

Цель выпускной квалификационной работы: формирование сбалансированной системы показателей предприятия ООО «ТехПолимер».

Задачи работы:

- проанализировать рынок геосинтетических материалов;
- рассмотреть сущность сбалансированной системы показателей и её автоматизацию с помощью программных продуктов;
- провести анализ финансового состояния предприятия ООО «ТехПолимер»;
- сформировать систему сбалансированных показателей ООО «ТехПолимер»;
- разработать стратегические мероприятия и оценить результат от их применения.

Практическая значимость заключается в формировании системы сбалансированных показателей ООО «ТехПолимер» для финансового оздоровления организации.

Для достижения целевых значений были предложены мероприятия, направленные на повышение производительности персонала, оптимизацию запасов, совершенствование управленческой деятельности.

При осуществлении данных мероприятий планируется рост выручки на 12,5%, чистой прибыли – на 12%.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Сущность и роль сбалансированной системы показателей в стратегическом управлении .....	6
1.1 Промышленность геосинтетики: состояние, проблемы, пути решения .....	6
1.2 Сущность и содержание сбалансированной системы показателей .....	16
1.3 Автоматизация процесса принятия управленческих решений с целью внедрения сбалансированной системы показателей на предприятии .....	25
2 Анализ финансового состояния ООО «ТехПолимер» .....	33
2.1 Общая характеристика ООО «ТехПолимер» .....	33
2.2 Анализ ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости ..	42
2.3 Анализ результативности деятельности предприятия .....	47
3 Формирование системы сбалансированных показателей предприятия ООО «ТехПолимер» .....	57
3.1 Разработка сбалансированной системы показателей на основе миссии, стратегических целей и ключевых показателей ООО «ТехПолимер» .....	57
3.2 Формирование мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «ТехПолимер» .....	67
3.3 Оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий .....	81
Заключение .....	84
Список использованных источников .....	86
Приложение А – Ж.....	95-111

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях экономического кризиса, жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации возникают риски банкротства, утраты платежеспособности, снижения рентабельности деятельности предприятия. Организациям следует концентрировать внимание не только на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

В настоящее время одним из перспективных инструментов стратегического управления является сбалансированная система показателей, основанная на причинно-следственных связях между стратегическими целями, отражающими их параметрами и факторами получения планируемых результатов. Система сбалансированных показателей отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а так же внешними и внутренними факторами деятельности

Целью выпускной квалификационной работы является формирование сбалансированной системы показателей предприятия на примере ООО «ТехПолимер».

Для достижения поставленной цели необходима постановка и решение следующих задач:

- рассмотреть сущность и особенности сбалансированной системы показателей;
- проанализировать промышленность геосинтетики;
- провести анализ финансового состояния предприятия ООО «ТехПолимер»;
- сформировать систему сбалансированных показателей ООО «ТехПолимер»;
- разработать стратегические мероприятия для повышения

конкурентоспособности организации;

– оценить результат от применения мероприятий.

Объект исследования – общество с ограниченной ответственностью «ТехПолимер».

Предмет исследования – сбалансированная система показателей.

В качестве информационной базы использована бухгалтерская отчетность предприятия ООО «ТехПолимер», положения законодательных актов Российской Федерации, нормативно-справочные данные, монографии, учебные пособия для высшей школы, периодическая печать и другие литературные источники.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав. В первой главе исследованы теоретические аспекты системы сбалансированных показателей, а также геосинтетическая промышленность. Вторая глава представлена характеристикой предприятия и анализом финансового состояния ООО «ТехПолимер». В третьей главе на основе проанализированных данных разработаны система сбалансированных показателей и стратегические мероприятия для ООО «ТехПолимер».

Практическая значимость заключается в формировании системы сбалансированных показателей ООО «ТехПолимер» для финансового оздоровления организации.

# 1 Сущность и роль сбалансированной системы показателей в стратегическом управлении

## 1.1 Промышленность геосинтетических материалов: состояние, проблемы, пути решения

Российский рынок геосинтетических материалов – это развивающаяся отрасль, которая уже вносит существенный вклад в экономику России. Объемы применения геотекстильных материалов в России постоянно растут в связи с увеличением стоимости традиционно используемых строительных материалов, повышением транспортных расходов, а также с огромными масштабами строительства автомобильных и железных дорог, магистральных нефте- и газопроводов и искусственных сооружений. В настоящее время на российском рынке применяется более 100 типов, видов и структур геосинтетических материалов [47]. Классификация применяемой на российском рынке геосинтетических материалов представлена на рисунке 1.

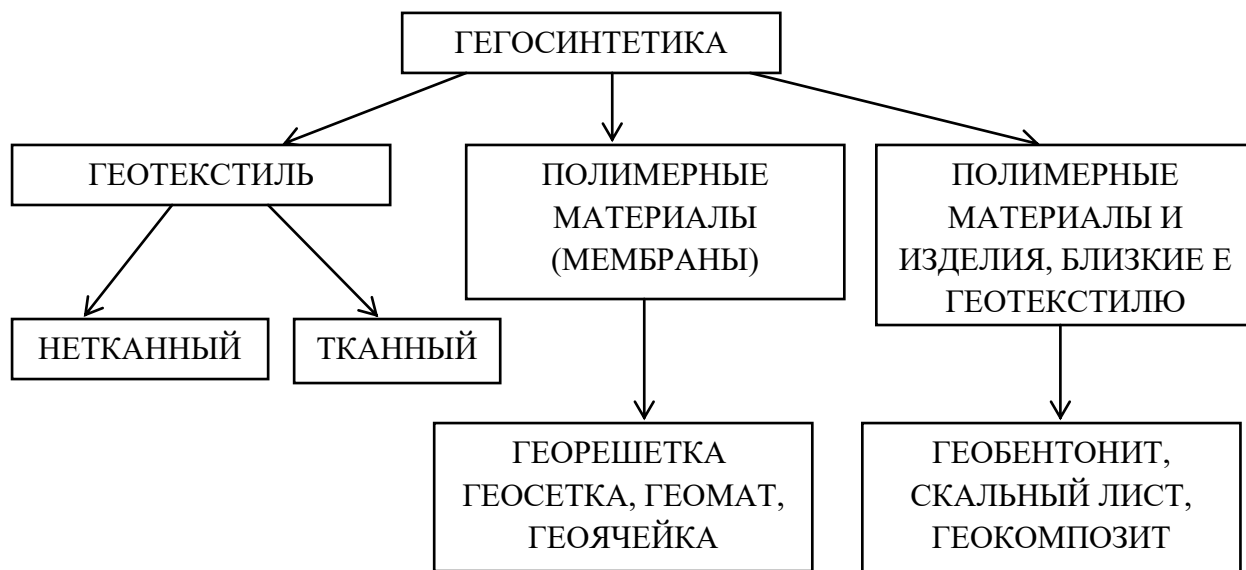


Рисунок 1 – Классификация геосинтетических материалов, применяемой на российском рынке

Особенностями функционирования предприятия геосинтетической отрасли являются:



– разнообразие климатических, почвенно-минералогических условий: диапазон колебания температур от — 60 до + 43 о С, переувлажненные участки, различия в химическом составе грунтов (от щелочной до кислой среды);

– постоянно возрастающие темпы дорожного, транспортного и гидротехнического строительства, магистральных нефте- и газопроводов в различных климатических зонах, таких как Восточная Сибирь и Дальний Восток;

– изменчивость, разнотипность геосинтетических материалов и характера конечной продукции;

– технологическая взаимосвязанность всех операций, входящих в состав производственного процесса;

– особое внимание к экологической составляющей процесса производства [47].

Российский рынок геотекстильных материалов является достаточно молодым, и находится в стадии формирования. Россия обладает потенциально очень емким рынком потребления геотекстильных материалов. Потенциально объем использования геотекстиля может возрасти в ближайшие пять лет многократно.

Важнейшими целевыми группами ООО «Техолимер» являются отечественные и зарубежные компании, такие как ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Газпром», ОАО «РЖД», Спецстрой РФ, Госкорпорация «Росатом», Госкорпорация «Ростехнологии» [31].

Ежегодное производство геотекстильных материалов (ГМ) в мире приблизительно оценивается в 1,2—1,5 млрд. кв м . Объем рынка геосинтетики в России в 2015 году составил 128,5 млн. тонн, что на 12,7% меньше показателя 2014 года. Преобладающую долю в объеме рынка составляют импортные поставки геосинтетики, но с каждым годом ситуация всё больше смещается в сторону отечественных производителей [67].

В последние годы объем потребляемой в России геосинтетической продукции возрос в несколько раз – согласно новым ГОСТам, с применением геоматериалов реализуется и масштабное дорожное строительство, и благоустройство городских улиц. Свое применение геосинтетика нашла и в жилом строительстве – на волне строительного бума прочные и легкие в монтаже геоматериалы стали применяться для укрепления фундаментов и создания объектов ландшафтного дизайна. Георешетки применяются в качестве армирующего материала на рыхлых неоднородных грунтах для автомобильных и железобетонных дорог, в местах стоянок, на посадочных площадках, а также для армирования устоев моста, склонов и земляных дамб. Только для строительства автотрасс, в прошлом году отечественные компании приобрели более 55 млн. кв м геополотна. По прогнозам, к 2020 году указанная цифра может возрасти до 90 млн. кв м [69].

В перспективе на ближайшие пять лет прогнозируется ежегодный рост спроса на ГМ на уровне не менее 10 %. При этом опережающими темпами будет развиваться производство ГСМ иглопробивным способом из штапельных волокон и фильерным способом из бесконечных волокон: в 2020 г. предполагаемый объем выпуска материалов этих групп должен составить соответственно 148 и 90 млн. кв м [69].

Отечественные производители не отстают от зарубежных также по составу используемого для изготовления ГМ сырья, ширине, толщине и длине полотна в рулоне. В то же время при одинаковом уровне качества цена 1 м<sup>2</sup> зарубежных НГМ выше по сравнению с отечественными за счет таможенных сборов и увеличенных транспортных расходов. Поэтому в условиях кризиса и необходимости экономии материалов при проектировании и строительстве различных объектов следует продвигать на российский рынок в первую очередь продукцию российских производителей [69].

Рассмотрим основные экономические показатели, характеризующие отрасль (Таблица 1).

Таблица 1 – Основные экономические показатели, характеризующие отрасль

Показатель	Характеристика по годам								
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Доля отрасли в объеме пром. производства	≈5%			≈6,5%			≈7%		
Доля отрасли в ВВП	≈ 2,0%			≈ 2,2%					
Объем рынка геосинтетики в России, млн. тонн	118,3	120,1	126,6	135,4	130,6	144,8	128,5	136,7	≈140
Емкость Российского рынка, млрд. руб.	Данные отсутствуют				9,0	9,9	10,6	12,2	13
Финансирование дорожной отрасли, млрд. руб.	601	645	714	990	1172	1100	1177	1271	1377
Динамика показателей рентабельности отрасли, %	20,2	17,2	22,5	22,1	17,8	7,7	14,0	18,0	15,0
Темпы роста рынка дорожных георешеток, % к пред. году	Данные отсутствуют				100,0	106,9	108,7	108	117,5
Структура отрасли - число конкурентов и их относительные размеры	В отрасли более 65 фирм конкурентов. Более 80 % объема промышленного производства геосинтетических материалов России приходится на 5 крупных компаний: ООО «АвгоЛ РОС», ООО «Баутекс», ООО «Регент нетканые материалы», ООО «Фройденберг Политекс», ОАО «ОСВ Стекловолокно». Масштабы конкуренции – мировые.								
Потребление геотекстиля в автодорожной отрасли, млн. кв. метров	51	55	58	60	63	67	72	77	83
Уровень экологических рисков от отрасли по выбросам в атмосферу загрязняющих веществ, отходящих от стационарных источников, млн. т.	2,4	2,3	2,2		2,2	2,2	2,0	2,0	1,9
Направление и темпы технологических изменений	Внедряемая технология-стабильная, экономически устойчивая, и не позволит внешним факторам существенно влиять на ценообразование.								

Анализируя данные таблицы 1, следует сказать:

- конкуренция в отрасли сильная. Компании ООО «ТехПолимер» необходимо развиваться дальше и искать связи с другими странами;
- темпы роста рынка растут с каждым годом, что является положительной динамикой для предприятия;
- барьеры входа и выхода отрасли находятся на среднем уровне;
- ёмкость рынка геосинтетике растёт с каждым годом и наблюдается поступательный рост основных рыночных показателей;
- финансирование дорожной отрасли растёт с каждым годом (за 9 лет увеличилось в 2 раза), это является важнейшим фактором развития отрасли. Соответственно и потребление геотекстиля в дорожной отрасли также увеличивается;
- уровень экологических рисков от отрасли снижается, что говорит о том, что введение новых мощностей делается с учетом данного фактора. В то же время темпы снижения незначительны. Это позволяет сделать вывод, что темпы замены устаревших производственных мощностей недостаточны;
- направление и темпы технологических изменений меняются стабильно вместе с НТП.

Рынок можно отнести к рынку монополистической конкуренции: в пределах рынка действует достаточно большое количество продавцов и покупателей. Каждый из продавцов близок к тому, чтобы полностью контролировать цену своего продукта. На данный момент в отрасли присутствуют более 70 представителей рынка, некоторые из них: ГК «МИАКОМ», ООО НПК «Славрос», ООО «СИБУР ГЕОСИНТ», ООО «НОВА ГЕОМАТЕРИАЛЫ», ООО «Авгол РОС», ООО «Баутекс», ООО «Регент нетканые материалы», ООО «Фройденберг Политекс», ОАО «ОСВ Стекловолокно», ООО «Технолайн», ОАО «Ортон» (г. Кемерово), АО «АРЕАН геосинтекс» (г. Новосибирск), ООО «Нипромтекс», ООО «СИБИРЬ ГЕОСИНТ» (г. Кемерово), и др. Более трети всех заводов, выпускающих ГСМ,

расположены в Центральном ФО (37,31%, 25 предприятий) [66]. Региональное распределение предприятий, производящих геосинтетические материалы моно увидеть на рисунке 2.

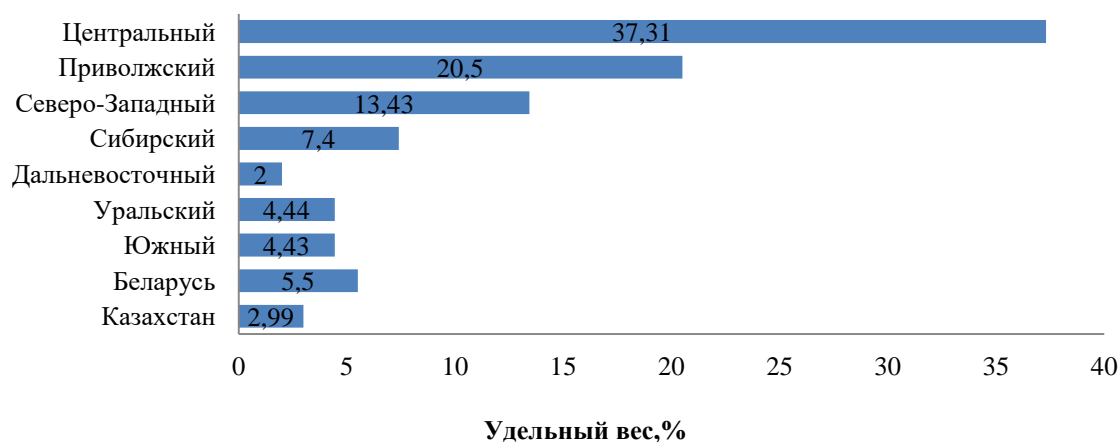


Рисунок 2 – Региональное распределение предприятий, производящих ГМ за 2015 гг.

Собранная и обработанная нами информация выявила следующих ключевых и крупнейших производителей геосинтетики: ООО «Авгол РОС», ООО «Регент нетканые материалы», ООО «Баутекс», ООО «Фройденберг Политекс», ООО «СИБУР ГЕОСИНТ». Рассмотрим карту стратегических групп отрасли геосинтетических материалов (Рисунок 3).

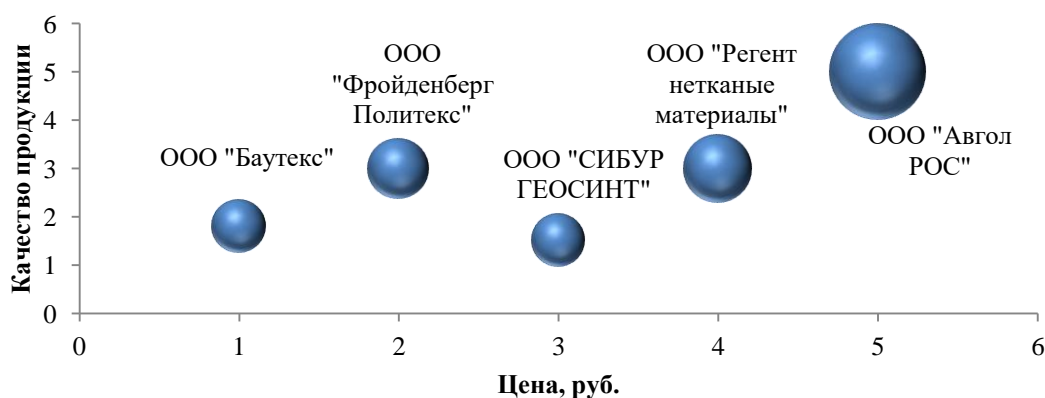


Рисунок 3 – Карта позиционирования конкуренции в отрасли геосинтетики

Для определения стратегического предназначения отрасли проведем СТЕР- анализ (Таблица 2).

Таблица 2 – STEP- анализ ООО «ТехПолимер»

Сфера	Факторы	Причины, характеристика фактора	Социально-экономическая тенденция, формируемая фактором	Сила влияния (по 10-ти бальной шкале)
Социальная	<i>Дефицит высококвалифицированных технических специалистов.</i>	Непопулярность у молодежи данной отрасли в связи с пониженным уровнем заработной платы, низкими перспективами карьерного роста	Увеличение дефицита инициативных, квалифицированных кадров	- 8
	<i>Повышение социальных стандартов</i>	Общество развивается, требуется решение новых социальных задач, строительство качественных дорог и других сооружений	Рост стандартов	+7
	<i>Недобросовестность некоторых игроков рынка.</i>	Использование контрафактных материалов, что приводит к спорам и тяжбам, а также к информационной войне.	Снижение контрафактного сырья (в связи с ужесточением контроля со стороны государства)	-7
Экономическая	<i>Улучшение предпринимательского климата</i>	Ориентирован на формирование комфортной среды для населения бизнеса, и таким образом приведет одновременно к модернизации существующей социально-экономической среды	Дальнейшее улучшение предпринимательского климата	+6
	<i>Уровень безработицы</i>	Влечет за собой снижение спроса на продукцию, сокращение производства, затраты на помощь безработным	Прогнозируется увеличение уровня безработицы	-4

Окончание таблицы 2

Сфера	Факторы	Причины, характеристика фактора	Социально-экономическая тенденция, формируемая фактором	Сила влияния (по 10-ти бальной шкале)
Технологическая	<i>НТП в области производства</i>	Способствует появлению новых материалов, оборудования, технологий, повышению производительности труда.	Прогнозируется увеличение и развитие	+7
	<i>Развитие материаловедения в связи с существующими специфическими российскими условиями</i>	Необходимость поиска новых решений, развития новых материалов для освоения Севера, и поддержания освоенных территорий	Развитие материаловедения, расширение территорий освоения	+5
Политическая	<i>Агрессивная международная обстановка</i>	Такая обстановка не позволяет эффективно сотрудничать с зарубежными компаниями для обмена опытом, для развития новых технологий	Ухудшение обстановки	-6
	<i>Активная политика государства в области протекционизма.</i>	Защита отечественных производителей от зарубежных, реализация программы по импортозамещению	Стабильный рост значимости политики импортозамещения	+6
	<i>Усовершенствование нормативно-технической базы.</i>	Отсутствие нормативных документов влияет на качество проектирования. Необходимость доработки классификации, терминологии, технических требований и методов испытаний, гармонизированных с международными и европейскими стандартами.	Разработка нормативных документов и расширение её по территории РФ	+9

Исходя из анализа, сделаем выводы, что в силу особенностей геополитического положения страны, компаниям приходится «выживать». Так как себестоимость работ высока, то необходимо сосредоточиться на максимальной интеллектуализации производственных процессов: полной автоматизации и роботизации рутинных процессов, создании систем искусственного интеллекта для повышения автоматизации роботизации сложных конструкторских задач. Для этого должны быть разработаны организационные решения, обеспечивающие возможность эффективной совместной инновационной деятельности специалистов компании и исследовательских институтов, лабораторий. Важна необходимость доработки классификации, терминологии, технических требований и методов испытаний, гармонизированных с международными и европейскими стандартами. Компания должна превратиться в компактную команду партнеров по бизнесу, каждый из которых стремится и способен внести уникальный интеллектуальный вклад в развитие продукта или технологии.

Анализ 5 конкурентных сил Портера показал, что наибольшее влияние на отрасль оказывают потребители и потенциальные конкуренты. Это связано с тем, что основными покупателями, с наибольшей долей покупок, являются крупные государственные компании или крупнейшие корпорации (например, ОАО «РЖД»), поэтому игрокам рынка приходится подстраиваться под условия покупателей. Однако крупные компании ориентируются на качество, поэтому они не ищут где дешевле, только если будет значимая разница в цене.

Несмотря на то, что данная отрасль является достаточно привлекательной и быстро развивающейся, существуют факторы, которые препятствуют вхождению в отрасль:

- высокий уровень капиталовложений;
- наличие на рынке значительных объемов низкокачественной и контрафактной продукции;
- при любой попытке использования новых технологий, все другие организации разрабатывают новейшие технологии;



- доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций;
- отсутствие нормативного обеспечения со стороны государства.

В связи с увеличением стоимости традиционно используемых строительных материалов (дорожный битум, песок, щебень, гравий и др.), повышением транспортных расходов стали применяться инновационные технологии, а именно использование геосинтетических материалов. Поэтому с уверенностью можно сказать, что для данной отрасли существует низкий уровень угрозы появления ТС, ведь можно сказать, что ГМ – это и есть новый, высокотехнологичный, инновационный ТС для песка, гравия и щебня.

Представим полученные результаты анализа в виде модели пяти конкурентных сил (Рисунок 4).

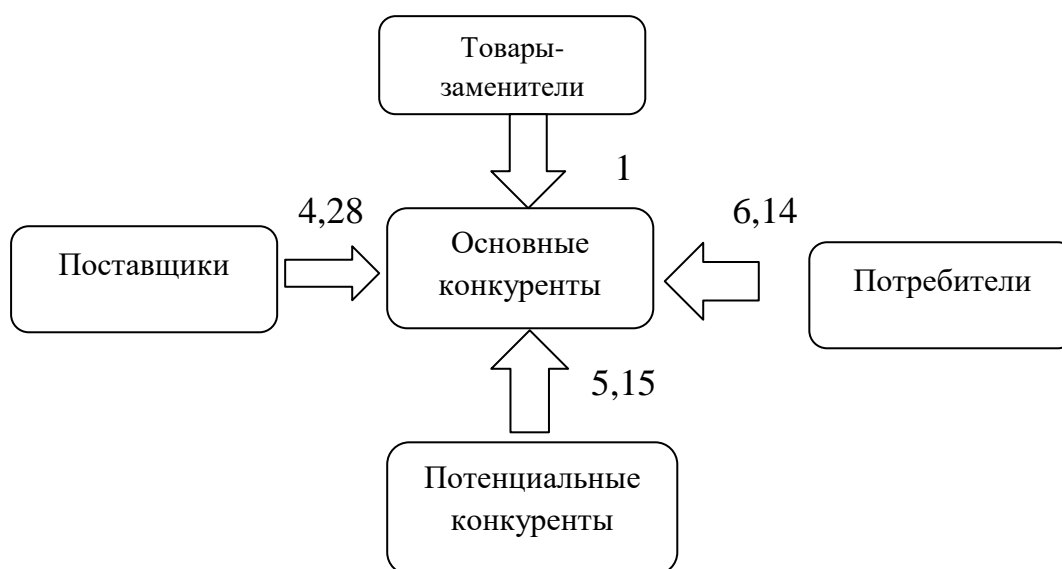


Рисунок 4 – Модель Портера для ООО «ТехПолимер»

В целом можно сказать о позитивном прогнозе развития данной отрасли, как наиболее быстро развивающегося и перспективного сегмента отечественного рынка технического текстиля в целом. Производство геосинтетических материалов продолжит оставаться стратегически значимой отраслью для государства и общества, так как она имеет широкую область применения, а также влияют постоянно возрастающие темпы дорожного, транспортного и гидротехнического строительства [47].

Исходя из стратегического анализа, можно сделать следующие рекомендации для отрасли в целом:

- необходимо усовершенствовать нормативно-техническую базу, которая должна предусматривать особенности условий эксплуатации и проектирования объектов строительства;
- разработать единую номенклатуру материалов;
- повысить контроль качества сырья и готовой продукции;
- создание системы информационного обеспечения проектировщиков и строителей на региональном уровне о преимуществах, свойствах и областях применения ГМ.

## **1.2 Сущность и содержание сбалансированной системы показателей**

Система сбалансированных показателей появилась в конце 80-х – начале 90-х гг. как инструмент для управления динамично развивающимися компаниями. В конце 80-х гг. профессора Роберт Каплан и Давид Нортон провели исследование компаний. С помощью исследования было определено, что в основном компании ориентируются на финансовые показатели, а для того, чтобы их достичь они прибегают к таким мерам как снижение расходов на образование сотрудников, снижение качества услуг и продукции, снижение расходов на исследование рынка. Ученые пришли к выводу, что сотрудники организаций зачастую не понимают значимости в сфере реализации стратегии и не имеют мотивации повышать эффективность реализации корпоративной стратегии. Для того чтобы решить проблему они разработали инструмент Сбалансированную систему показателей – Balanced Scorecard. Этот инструмент был применен относительно ряда организаций, а в конце декабря 1990 года были подведены результаты проделанной работы. В результате чего система

Balanced Scorecard была признана единственной системой, которая объединяет в себе финансовые и нефинансовые показатели.

Р. Каплан и Д. Нортон, указывают, что «наибольших успехов удалось добиться именно тем предприятиям, которые создали с помощью сбалансированной системы показателей новую систему управления, позволяющую создать предприятие, сфокусированное на стратегии. Чем более органично сбалансированная система показателей интегрирована в общую систему управления предприятием, тем больше вероятность успешного практического перенесения инновационной стратегии в повседневную деятельность его клиентов, сотрудников и партнеров» [41].

Основной упор в ССП делается на оценку достижения финансовых результатов, которая дополняется нефинансовыми показателями деятельности.

СПП позволяет анализировать не только финансовые результаты, но одновременно участвовать в создании новых возможностей и регулировать создание нематериальных активов для дальнейшего роста [41]. Упрощенная модель ССП изображена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Упрощенная модель сбалансированной системы показателей

Каждая из составляющих: финансы, процессы, клиенты, развитие – важна и играет определенную роль в создании стоимости организации.

Перспектива «Финансы» определяет, какие цели компания должна перед собой поставить, исходя из финансовых ожиданий своих учредителей. Перспектива содержит цели и показатели, которые отражают финансовый результат реализации стратегии компании и показывают, достигается ли конечная цель ведения бизнеса – получение прибыли в долгосрочной перспективе. В перспективе «Клиенты» отражены цели относительно структуры и требований клиентов, которые должны быть поставлены организацией для достижения финансовых целей. Блок «Процессы» определяет, какие улучшения в качестве эффективности можно произвести, чтобы обеспечить достижение целей, сформулированных в перспективах «Финансы» и «Клиенты». При этом речь идет не о рассмотрении всех процессов компании, а о фокусировании на тех из них, которые являются критически важными для успешной реализации стратегии. Цели перспективы «Развитие» касаются разработки стратегически необходимой инфраструктуры. Ресурсы этой перспективы – сотрудники, знания, инновации и креативность, технологии, информация и информационные системы [46].

Концепция баланса (равновесия) является центральной для всей системы. Прежде всего, система устанавливает баланс между финансовыми и нефинансовыми индикаторами успеха. Сбалансированная система показателей была задумана как средство преодоления недостатков зависимости от финансовых показателей деятельности путем уравнивания их факторами будущих результатов деятельности [41].

Основой системы сбалансированных показателей считается стратегическая карта, предполагающая стратегические цели согласно любого направления инновационной деятельности предприятия в формализованном виде во взаимозависимости на базе причинно-следственных взаимосвязей между ними [61].

В соответствии с требованиями сбалансированной системы показателей стратегические цели должны быть сформулированы кратко, а для их конкретизации определяются один или несколько показателей. Такие показатели называют корпоративными ключевыми показателями – КРІ(с) – и по ним планируются целевые значения на конец горизонта стратегического планирования, а также плановые значения на дату стратегического контроля, который обычно проводится один раз в год.

Подбор показателей образующих сбалансированную систему обязан соответствовать двум главным критериям:

1. Постановка целей является точной и определенной, характеризуется численными показателями, над которыми возможно осуществлять контроль.
2. Численные показатели обязаны базироваться на фактическом положении предприятия, а также на положении стратегических конкурентов.

Преимущества и недостатки ССП представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Преимущества и недостатки ССП

Преимущества ССП	Недостатки ССП
1. Представляет инновационную деятельность предприятия в целом, так как содержит ряд показателей, которые объединены с основными направлениями инновационной деятельности предприятий и стратегией	1. Пока еще не сложилась универсальная система нефинансовых показателей. Для некоторых перспектив менеджеры вынуждены сами изобретать показатели, которые не всегда могут отражать необходимые сведения
2. Инновационная деятельность для достижения целей инновационного развития по каждой составляющей позволяет добиться улучшений на корпоративном уровне	2. Пока еще не сложилась универсальная система нефинансовых показателей. Для некоторых перспектив менеджеры вынуждены сами изобретать показатели, которые не всегда могут отражать необходимые сведения;
3. В сбалансированную систему показателей входят лишь показатели инновационной деятельности, связанные со стратегией.	3. Предприятия, особенно малые, сталкиваются с тем, что в организации вообще не осуществляется стратегическое планирование или же его результаты никак не оформлены в письменной форме.
4. Любой из образующих сбалансированную систему показатель количественно определяется, для него устанавливается оптимальное значение, которое необходимо достигнуть.	

Обобщая изложенный материал, можно сказать, что BSC дает высшему руководству компании совершенно новый инструмент управления, представляющий собой набор взаимосвязанных сбалансированных показателей,

позволяющих оценивать критические факторы не только текущего, но и будущего ее развития [55]. Однако нельзя не отметить тот факт, что по своей сути она, как и ряд других западных методик, больше подходит компаниям сферы услуг, инновационным и так называемым постиндустриальным отраслям. Хотя промышленные гиганты (например, крупные металлургические компании России и мира) тоже используют BSC, именно им использовать богатый западный опыт наиболее сложно.

В обобщенном виде последовательность разработки сбалансированной системы показателей представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Последовательность разработки сбалансированной системы показателей

Стратегический анализ является обязательным этапом, предваряющим собственно разработку сбалансированной системы показателей. На этом этапе определяют миссию и видение компании.

Общая схема определения стратегических целей выглядит следующим образом:

- 1) Разработка вариантов стратегических целей;
- 2) Выбор стратегических целей из разработанных вариантов;
- 3) Документирование стратегических целей.

Определение причинно-следственных связей в стратегической карте требует активной коммуникации участников команды по разработке сбалансированной системы показателей.

Показатели КРІ необходимы для четкого и однозначного выражения стратегических целей, а также для определения степени достижения цели. Путем измерения стратегических целей обеспечивается развитие управляемого объекта в намеченном направлении. Базой для определения целевых значений могут являться также данные бенчмаркинга – сравнения с внутрифирменными, отраслевыми либо рыночными стандартами. Если нельзя рассчитать текущие значения и, нет данных бенчмаркинга, компания может воспользоваться методом экспертных оценок. В дальнейшем первые полученные данные значения показателя станут базой для сравнения.

Этап каскадирования необходим для повышения качества стратегического управления во всех вовлеченных организационных подразделениях, поскольку цели и стратегические мероприятия из вышестоящих подразделений могут быть последовательно переданы в ССП нижестоящих подразделений. Тем самым повышается вероятность, что стратегические цели всего предприятия или крупных подразделений будут достигнуты.

Стратегическое мероприятие – это любые масштабные практические действия компании, направленные на достижение стратегических целей,

определенных в формате сбалансированной системы показателей. Стратегическое мероприятие не касается ежедневной (рутинной) работы компании, подразделений и сотрудников, а является временным или разовым действием, понимаемым как проект. Рекомендуется следующая последовательность разработки стратегических мероприятий:

1) Анализ текущих проектов и ресурсов, задействованных в них. Сначала определяются те проекты, которые направлены на достижение конкретной цели и уже реализуются на предприятии. Указываются также бюджеты проектов и сроки их реализации - плановые и фактические (если наблюдается отклонение от плана).

2) Разработка идей, касающихся стратегических мероприятий. Если компания не реализует в текущий момент мероприятия по достижению указанной цели, следует предложить идеи необходимых действий. На этом этапе следует дать обоснование каждой из идей, а также прогноз, как новшество будет способствовать достижению цели.

3) Структуризация и согласование разработанных предложений. Предложенные мероприятия представляются собственнику или генеральному директору, которые принимают решения об их целесообразности.

4) Формирование бюджетов и расстановка приоритетов. Инициатор мероприятия (проекта) формирует план реализации и бюджет мероприятия. В рамках цикла годового финансового планирования (бюджетирования) принимается решение о финансировании мероприятия с учетом приоритетов, что определяет итоговый план реализации мероприятия (проекта).

Для создания информационного обеспечения необходимо:

1) Создать необходимые процедуры сбора, обработки и консолидации данных, что находит свое отражение в Регламенте сбора информации;

2) Разработать программное обеспечение для расчета значений KPI, а также визуализации их динамики (на первом этапе достаточно использования электронных таблиц Excel).



Одной из наиболее очевидных является связь BSC с системой премирования персонала – отсутствие зависимости результатов деятельности (по KPI) с оценкой и материальным стимулированием работников делает неактуальными и даже невозможными реальные изменения в компании, которые может принести использование BSC [68].

Рассмотрим интересную статистику о ССП. Данные взяты из исследований по компаниям, которые внедрили и используют ССП в рамках всего предприятия или отдельных подразделений. Источник – исследования «Novarth & Partners» и «MercuriInternational» [70]. Результаты в % представлены на рисунках 7,8,9,10.



Рисунок 7 – Удовлетворенность компаний результатами использования ССП



Рисунок 8 – Окупаемость денежных средств, потраченных на внедрение ССП

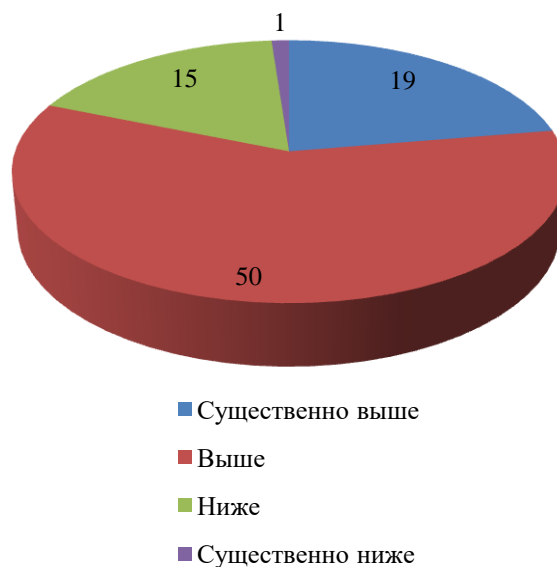


Рисунок 9 – Выручка компании после использования ССП, по сравнению с конкурентами

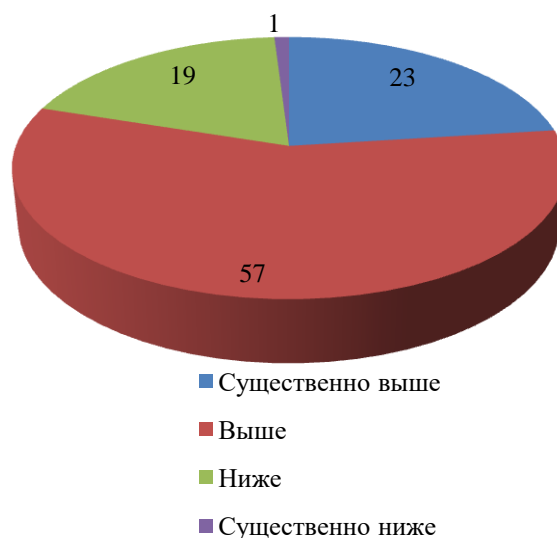


Рисунок 10 – Прибыль компании после использования ССП, по сравнению с конкурентами

Таким образом, можно сделать вывод, что компании в целом удовлетворены результатами использования ССП, а также отмечают

окупаемость средств, потраченных на внедрение ССП, рост выручки и прибыли.

### **1.3 Автоматизация процесса принятия управленческих решений с целью внедрения сбалансированной системы показателей на предприятии**

Во время одного из своих обучающих семинаров в Москве Роберт Каплан сказал, что когда задумывалась BSC, то главной идеей было облегчить жизнь топ-менеджеров. Сделать так, чтобы вместо десятков и сотен страниц с подробными, но зачастую бесполезными отчетами, на рабочем столе у руководителя были бы представлены наиболее важные, но в то же время простые и понятные индикаторы успеха, характеризующие как положение дел в настоящем, так и перспективы компании на будущее. Поэтому чем проще и нагляднее будет такая система для руководителя – тем лучше. Замечание это господин Каплан сделал, отвечая на вопрос российского специалиста, свидетельствующий о том, что он слишком глубоко погрузился в разбор системы и забыл о главном: предназначение BSC – показывать картину в целом [65].

При создании собственной системы BSC, необходимо четко понимать, что система сбалансированных показателей – это своего рода венец всех тех систем и инструментов управления, которые уже использует в работе компания. Порядок и стоимость внедрения системы сбалансированных показателей небольшой компании может не стоить практически ничего. Известен случай, когда финансовый менеджер торговой фирмы реализовал концепцию BSC в MS Excel за несколько недель. В то же время если заказывать разработку процедуры внедрения системы у серьезных консалтинговых компаний, то стоимость проекта составит от 100 тысяч долларов и выше, причем известно, что крупнейшим компаниям России внедрение системы обходилось в 1 млн. долл. США (без учета стоимости программного обеспечения) [65].

Рекомендуется несколько этапов внедрения ССП:

Первый этап – разработка ССП, на котором детально описываются цели, показатели и их критерии, мероприятия, сроки их выполнения, ресурсы и бюджеты (действия - описывание; результат - стратегические цели, выявленная между ними причинно-следственная связь, показатели и критерии эффективности).

Второй этап – стратегическое обучение и коммуникация, т.к. работник должны быть обучены действиям в условиях реализации ССП (умение документировать цели, показатели, критерии и мероприятия, а также обмениваться этими данными). Для этого участвующему персоналу должен быть обеспечен доступ к системе помощи и текущей информации ССП. В электронном виде структурная основа ССП может представлять собой портал, предназначенный персонально для включенного в ССП работника, провести тренинги, а также создать портал или иной механизм интерактивного доступа к ССП в организации; результат - обученный персонал, способный оперативно обслуживать проект). Создание мотивации работников – наиболее трудная задача, от решения которой в значительной мере зависит успех стратегического управления.

Третий этап – подготовка и реинжиниринг бизнеса, который необходим для оценки существующих методов управления, эффективности бизнес-процессов и проведения мероприятий по их оптимизации.

Четвертый этап – анализ и управление бизнесом включает сопоставление результатов измерения с целями для определения сфер особого внимания (действия - уточнение показателей и критериев, создание системы оповещения о возникновении проблем; результат - ясно, где нужна корректировка).

Пятый этап – управление знаниями и дальнейшее обучение предполагает отслеживание обширного документооборота, средства организации совместной работы и обучения (действия - оптимизация документооборота, его хранения и передачи, а также проведение конференций, семинаров в группах и др.;

результат - рациональное использование знаний, более высокая продуктивность и эффективность совместной работы).

Внедрение ССП влечет широкую перестройку всего процесса осуществления корпоративной стратегии и тактики, занимая от 3-х до 9-и месяцев. Внедрение заканчивается пробной эксплуатацией и на его заключительном этапе также важно подписать акт о завершении внедрения ССП. Внедренческая команда уходит, и управление полностью передается штатным руководителям и специалистам.

Автоматизация управленческой деятельности подразумевает осуществление мероприятий по комплексному внедрению в компании современных информационных технологий.

Кратчайший путь для практической реализации и контроля исполнения стратегии компании – это автоматизация концепции Balanced Scorecard и создание информационной системы BSC, где информация циркулирует в рамках интегрированного алгоритма BSC и функционала информационной системы. Когда информационная система BSC становится полностью управленческой, то она способна послужить расширению возможностей компании в части постановки и достижения долгосрочных целей, реализации принципа управления по целям MBO (Management by Objectives), разработки системы мотивации сотрудников и принятии решений о проведении организационных изменений.

В настоящее время уже достаточное количество российских компаний заявляют о применении концепции Balanced Scorecard, хотя не многие из них дошли до стадии автоматизации. Этот этап обычно завершает описание проектов внедрения Balanced Scorecard.

Ключевым вопросом эффективной работы информационной системы BSC является определение источников данных для их загрузки в систему. Необходимость получения большого количества данных для расчета финансовых и нефинансовых показателей потребует организации импорта данных из учетных систем, систем бюджетирования, HR-систем, ERP- и CRM-

приложений, Excel-файлов и др. Одним из вариантов решения данной задачи является применение специальных информационных технологий. Именно они позволяют экономическим субъектам избавиться от рутинных решений и операций, минимизировать работу с бумажными документами. Продукты данного класса помогают зафиксировать цели организации, показатели их достижения, собирать данные показателей и видеть степень достижения предприятием поставленных целей.

Аналитический центр TAdviser провел анализ самых популярных ERP-систем на 2017 г. (Рисунок 11).



Рисунок 11 – Самые популярные ERP- системы на 2017 г.

Рыночная доля ERP-систем на платформе «1С:Предприятие» достигает 31%. На втором месте «Галактика ERP» с долей 7,5% и 3 новыми проектами за год. Бронза у SAP. Самая популярная в мире ERP-система удерживает 6% российского рынка. Прирост за год — 7 проектов. Oracle сошёл с дистанции. А вот решения Microsoft укрепляют позиции. MS Dynamics AX занимает 5,8% рынка с приростом 13 проектов за год, MS Dynamics NAV — 5,2% рынка с 3 новыми проектами. В совокупности на долю ERP-решений от Microsoft приходится 11% рынка.

Новая тенденция — это переход на облачные ERP. Такова общемировая тенденция, охватывающая весь рынок информационных технологий. Если раньше надо было покупать коробочную версию ERP, тратить долгие месяцы и огромные суммы на внедрение, то сегодня можно приобрести подписку на предустановленную ERP-систему в облаке. Модель SaaS («программное обеспечение как услуга») очень удобна для предприятий среднего бизнеса. Она позволяет распределять финансовые затраты во времени, экономить на покупке оборудования и услугах IT-специалистов. Крупные компании также переводят ERP в облака, но не в публичные, а в частные, чтобы обеспечить повсеместный доступ к системе для своих сотрудников.

Ещё один тренд — интеграция со смарт-устройствами: датчиками IoT, носимой электроникой, смартфонами и планшетами сотрудников, терминалами сбора данных, автоматизированными складскими стеллажными системами, лазерными и иглоударными системами маркировки, установленными в цехах информационными стойками и т. д. Подключение ERP-систем к АСУ ТП и «умным» девайсам — одно из ключевых направлений информатизации отечественной промышленности [74].

Основные программные продукты для работы с ССП представлены в таблице 4 [65].

Таблица 4 – Основные управленческие информационные системы (КРП/ССП)

Программный продукт	Разработчик	Страна разработчика
ARIS BSC	IDS Scheer AG	Германия
Business Studio	ООО ГК «СТУ»	Россия
Business Objects Performance Management	Business Objects	Франция
Casewise Corporate Modeler Suite	Casewise	Великобритания
IBM Rational System Architect	IBM	Великобритания
QPR Suite	QPR Software Plc	Финляндия
Бизнес - Инженер	Бизнес-инжиниринговые технологии	Россия
ИНТАЛЕВ: Корпоративный навигатор	Инталев	Россия
КУБиК	Бизнес консалтинг система	Украина
ОргМастер Про	КФБ БИГ-СПб	Россия

Данные программы представляют собой готовое решение для оперативной и качественной оценки эффективности работы компании посредством автоматизации системы управления ключевыми показателями эффективности. Программы способны разработать всесторонний и детальный план, который в то же время может быть достаточно гибким, позволяя умело действовать при возникновении неожиданных ситуаций, поможет не только держать в уме, но и зримо видеть общую картину и фокусироваться на конечной цели, но при этом не забывать о небольших, но важных деталях. Программы позволяют спроектировать системы показателей компании любой сложности, используя как уже существующие концепции, в частности, сбалансированную систему показателей, так и формируя свою собственную систему ключевых показателей эффективности. При этом программы решают весь спектр задач, связанных с автоматизацией системы ключевых показателей эффективности.

В программах предусмотрено создание целевых показателей, отображающих значение в контексте целевых/ плановых показателей и зон риска. Расчет производится с использованием формул и алгоритмов как на основе введенных вручную данных, так и на основе значений других показателей. Система настройки и расчета показателей реализована с использованием объектно-ориентированного подхода, что обеспечивает гибкость, прозрачность, простоту и удобство управления [52].

Удобство и наглядность представления показателей и их систем способны влиять на скорость восприятия и качество анализа большого объема разнородных данных, отражающих деятельность компании. Система позволяет осуществлять контроль, как операционных показателей, так и ключевых показателей деятельности компании.

Например, «Бизнес Инженер» имеет достаточно логичный интерфейс, в котором могут разобраться пользователи, его внедрение и поддержка не будут требовать длительного присутствия представителей консалтинга на предприятии. Программа может работать как локально, так и по сети, в



качестве хранилища используется база данных MS SQL Server. Практические любое действие в программе можно сделать несколькими способами, например, просмотр связей элемента классификатора возможен в виде матрицы, матричного списка, на графической схеме [73].

ARIS BSC позволяет быстро документировать стратегические цели компании и причинно-следственные связи между ними с различных точек зрения. В дополнение к идентификации стратегических процессов, могут быть также описаны все необходимые ключевые показатели производительности и мероприятия по реализации целей. В ARIS BSC, все элементы сбалансированной системы показателей сохранены в общей базе данных и могут быть далее проанализированы при помощи ARIS Toolset. Программный модуль ARIS BSC позволяет управлять и анализировать созданную систему сбалансированных показателей и формировать выходную документацию [72].

ОРГ-МАСТЕР<sup>®</sup> является исключительно гибким продуктом, способным построить архитектурную модель компании любой сложности. Такая гибкость обеспечивается уникальным способом хранения информации и особым таблично-графическим интерфейсом. Комплекс был неоднократно представлен на международных конференциях по бизнес-моделированию и защищен авторским свидетельством. Для каждого уровня и для каждой стратегии фиксируется стратегическая концепция, создается сбалансированная система стратегических целей и показателей (BSC/ССП), проекты и программы развития [71].

Таким образом, автоматизация управления может осуществляться при помощи использования специального программного обеспечения, которое позволяет осуществлять комплексную оценку эффективности функционирования организации, делает более четким видение состояния предприятия, так как обращает внимание пользователя на наиболее важные параметры работы, требующие принятия мер по улучшению. При этом информация предоставляется в максимально наглядном виде, так как разработанный интерфейс, обеспечивает интерактивность и анимацию всех

форм представления данных и сочетает в себе с одной стороны простоту и интуитивную понятность, а с другой – достаточность необходимого инструментария для мониторинга систем показателей.

Обобщая изложенный материал, можно сказать, что сбалансированная система показателей является одной из наиболее ярких методик, позволяющих в максимальной степени отражать потребности компании в управленческой информации и способствовать ее развитию. Главным преимуществом данной системы необходимо назвать возможность рассмотрения показателей эффективности во взаимосвязи и взаимодействии, а также выявления влияния каждого из них на общее состояние организации. Кроме того, BSC дает высшему руководству компании совершенно новый инструмент управления, представляющий собой набор взаимосвязанных сбалансированных показателей, позволяющих оценивать критические факторы не только текущего, но и будущего ее развития [55].

Подводя итоги, можно с уверенностью заявить, что в непростых современных рыночных условиях сбалансированная система показателей может оказать существенную помощь в решении основных вопросов по управлению производством и реализацией продукции на предприятии, выработке механизмов сервисного обслуживания, что ведет к формированию лояльности со стороны потребителя продукта компании [54].

## **2 Анализ финансового состояния предприятия ООО «ТехПолимер»**

### **2.1 Общая характеристика ООО «ТехПолимер»**

Наименование: ООО «ТехПолимер» (Входит в ГК «ТехПолимер»)

Юридический адрес: 660016, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Матросова, 10Д.

Адрес местонахождения: 663090, Красноярский край, г. Дивногорск, Западная промышленная зона.

Директор: Путивский Сергей Андреевич.

Главный бухгалтер: Кузнецова Татьяна Николаевна

Организация является крупнейшим российским производителем геосинтетических материалов с 1994 года.

ГК «ТехПолимер» разрабатывает и производит геокомпозитные материалы нового поколения широкой номенклатуры: геомембраны, дорожные георешетки, дренажные маты, армирующие сетки, бентонитовые маты и др.

ГК "ТехПолимер" в цифрах:

- 3 филиала (Красноярск, Москва, Краснодар);
- 14 патентов;
- 20 лет стабильной работы;
- 25 производственных линий;
- 900 сотрудников;
- 12 000 м<sup>2</sup> производственных площадей.

В состав группы входит проектное бюро и строительно-монтажное подразделение, что позволяет работать по принципу ЕРС-контрактора – выполнять весь объем работ от проектного сопровождения объекта до успешной сдачи в эксплуатацию.

Основной принцип деятельности компании – инновационное развитие.

С каждым годом компании разрабатывает новые инновационные технологии в

области строительных работ, обеспечивая тем самым снижение издержек на ремонт, замену проведенных ими работ, а также улучшая качество своей продукции. Благодаря передовым технологиям, продукция ООО «ТехПолимер» более легка в монтаже, доставке, транспортировке. Компания также поддерживает политику импортозамещения, предлагая аналог зарубежным изобретениям, а также вводя альтернативные технологии для своей продукции.

Миссия организации – завоевание лидирующих позиций в области обеспечения строительства РФ геосинтетическими материалами высокого качества.

Приоритетом для ООО «ТехПолимер» является уверенность потребителей в качестве и долговечности продукции компании.

Основными видами деятельности являются:

- автодорожное строительство;
- гидротехническое строительство;
- горнодобывающая промышленность;
- железнодорожное строительство;
- защита железобетона;
- нефтегазовый комплекс;
- природоохранные сооружения;
- сельское хозяйство;
- строительство аэродромов;
- строительство шахт и тоннелей.

Дополнительными видами деятельности компании являются производство пластмассовых плит, полос, труб и профилей, предоставление услуг в области производства прочих пластмассовых изделий и др.

Основные направления производства:

- геомембрана;
- бентотех;
- гидромат;
- георешетка дорожная армированная РД;

- объемная георешетка;
- анкерный лист.

Продукция «ТехПолимер» применяется с целью решения актуальных задач при обустройстве нефтегазовых месторождений, железнодорожном и автодорожном строительстве, строительстве природоохранных сооружений, в горнодобывающей промышленности и сельском хозяйстве.

Партнерами ГК «ТехПолимер» являются ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Газпром», ОАО «РЖД», Спецстрой РФ, Госкорпорация «Росатом», Госкорпорация «Ростехнологии».

Группа компаний «ТехПолимер» является производителем широчайшей линейки геосинтетических материалов в России. Материалы «ТехПолимер» изготавливаются только из первичного сырья высокого качества, что обеспечивает их надёжность, долговечность, а так же высокие функциональные характеристики. Качество продукции подтверждено всеми необходимыми сертификатами соответствия, в том числе европейским сертификатом CE [31].

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 12.

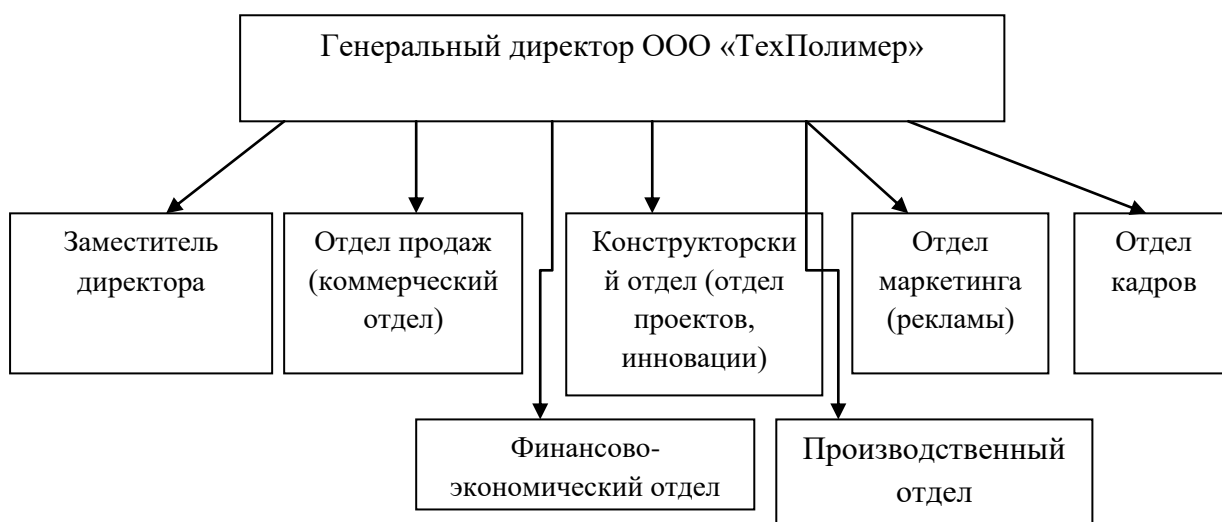


Рисунок 12 – Организационная структура ООО «ТехПолимер»

Аналитический баланс ООО «ТехПолимер» приведен в приложении В. Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «ТехПолимер»

Наименование показателей	2016г.	2015г.	2014г.	Изменения			
				абсолютные		темп роста	
Выручка от реализации работ, тыс. руб.	2070324	2361929	1056447	1305482	1013877	223,6	195,9
Себестоимость работ, тыс. руб.	1826169	1685064	1040434	644630	785735	161,9	175,5
Прибыль от реализации. руб.	23904	55427	16013	39414	7891	346,1	149,2
Среднесписочная численность работников, чел.	408	428	380	48	28	110,8	107,4
Затраты на оплату труда, тыс. руб./год	287364	270160	145080	125080	142284	186,2	162,4
Стоимость ОПФ, тыс. руб.	7567	9958	9554	404	-1987	104,2	79,20
Затраты на 1 руб. работ, тыс. руб./тыс. руб. (п.2/п.1)	0,88	0,71	0,98	-0,27	-0,1	72,4	89,8
Фондоотдача, тыс. руб./тыс. руб. (п.1/п.6)	273,6	237,19	110,58	126,61	163,02	214,5	272,1
Выработка на одного рабочего, тыс. руб./чел. (п.1/п.4)	5074,3	5610,3	2780,1	2830,2	2294,2	201,8	182,5
Средняя з/п, тыс. руб./чел. (п.5/п.4)	704,3	641,7	381,8	259,9	322,5	168,1	1,84
Рентабельность продаж, % (п.3/п.1) x100	1,15	2,34	1,52	0,82	-0,37	153,9	75,7

В отчетном году выручка от реализации снизилась на 291605 тыс. руб. или на 12,35% по сравнению с 2015 г., однако выросла по сравнению с 2014 г. почти в 2 раза. При этом себестоимость работ в 2016 г. выросла на 141105 тыс. руб. или на 8,37% по отношению к предыдущему году, и на 785735 тыс. руб. или на 75,52% по сравнению с 2014 г.

Стоимость основных производственных фондов за исследуемый период имеет тенденцию к снижению: так за 2015 год произошло снижение на 2391 тыс. руб. или на 24%, а по сравнению с 2014 г. произошло снижение на 2387 тыс. руб. или на 20,8%. Фондоотдача стремительно возросла за исследуемый

период: на 36,41 или на 15.35% по сравнению с 2015 г., и почти в 2,5 раза по сравнению с 2014 г.

Выработка на одного рабочего за отчетный период имеет тенденцию к снижению, при этом в отчетном году снизилась на 536 тыс. руб./чел. в год или на 9,55% по сравнению с прошлым годом, а по отношению к 2014 г. возросла на 2294,2 тыс. руб./чел. или на 182,5%

Средняя заработная плата изменилась следующим образом: возросла по сравнению с 2015 г. на 62,6 тыс. руб./чел. или на 9,7%, а по сравнению с 2014 г. увеличилась почти в 2 раза. Таким образом, рентабельность продаж в отчетном году снизилась более чем в 2 раза по сравнению с 2015 г., а по сравнению с 2014 г. снизилась на 24,3%.

Проведем горизонтальный и вертикальный анализ баланса (таблица 6).

В зависимости от того насколько рационально предприятие использует свои финансовые ресурсы и каковы направления их размещения во многом зависят эффективность и конечные результаты финансово- хозяйственной деятельности предприятия.

Исходя из анализа таблицы 3, можно сделать вывод, что собственный оборотный капитал предприятия за период 2014-2016 гг. увеличился по отношению к 2015г. на 12948 тыс. рублей или на 14,04 %, а по сравнению с 2014г. увеличился почти в 2 раза.

За анализируемый период увеличились краткосрочные обязательства: на сумму 10190 тыс. руб. или на 2,77% по сравнению с 2015г., а по отношению к 2014 г. – на 90821 тыс. руб. или на 31,55%. Краткосрочные кредиты и займы снизились к 2016 г. на 8701 тыс. руб. или на 73,88%, а по отношению к 2014 г. снизились в 15 раз. Кредиторская задолженность, наоборот, увеличилась на 18891 тыс. руб. или на 5,3% по сравнению с 2015г., а по отношению к 2014г. – на сумму 135008 тыс. руб. или на 56,12%.

В 2016 г. внеоборотные активы, в составе которых находятся только основные средства, снизились на 2391 тыс. руб. или на 24% по отношению к

предыдущему году, а по отношению к 2014 г. снизились на 1987 тыс. руб. или на 20,8%.

В отчетном году по сравнению с 2015г. имело место снижение дебиторской задолженности на 104813 тыс. руб. или на 28,84%, а по отношению к 2014г. – рост на 175249тыс. руб. или на 210,17%.

Денежные средства и денежные эквиваленты в отчетном году имели тенденцию к снижению на 3663 тыс. руб. или на 17,18% по отношению к 2015г., а по сравнению с 2014г., снижение на 14185 тыс. руб. или на 44,54%.

В целом общая стоимость имущества организации и обязательства в отчетном году увеличились на 20746 тыс. руб. или 4,4 % по сравнению с 2015 г., и увеличилось на 146767 тыс. руб. или на 42,59% по сравнению с 2014 г. Рост имущества свидетельствует о том, что предприятие увеличило свой хозяйственный оборот. Графически горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ООО «ТехПолимер» можно увидеть на рисунке 13.

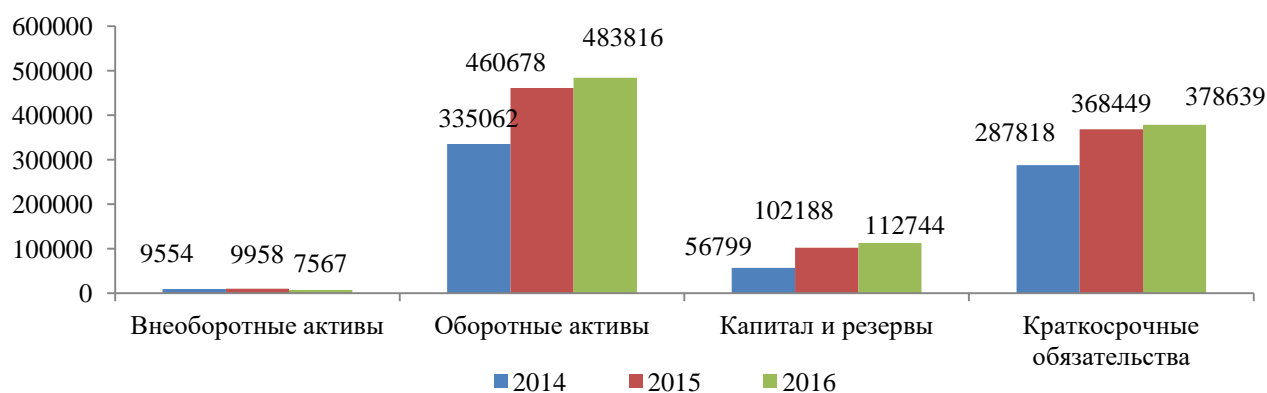


Рисунок 13 – Изменение бухгалтерского баланса ООО «ТехПолимер» за 2014-2016 гг., тыс. руб.

Вертикальный анализ позволил определить, что в 2016 г. внеоборотные активы (основные средства) составили 1,54% от валюты баланса, что на 0,57% меньше, чем в 2015 г., и на 1,23% меньше, чем в 2014 г. Оборотные активы соответственно составили 98,46%, что на 0,57% больше, чем в 2015 г., и на 1,23% больше, чем в 2014 г. Запасы и затраты в отчетном году составили 42%



от валюты баланса, что в 2,6 раз больше, чем в 2015 г., и на 21,66% меньше, чем в 2014 г. Дебиторская задолженность в 2016 г. составляет 52,63% от валюты баланса, что на 24,59 % меньше, чем в предыдущем году, и на 28,69% больше, чем в 2014 г. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения в отчетном году составили 4,53%, они снизились по сравнению с предыдущим годом на 0,92%, а по сравнению с 2014 г. снизились на 5,63%. Другие оборотные активы в 2016 г. составили 0,23%, что на 0,03% больше, чем в 2015 г., и на 0,10% больше, чем в 2014 г.

Собственный капитал в 2016 г. составил 22,94%, что на 1,23% больше, чем в предыдущем году, и на 6,46% больше, чем в 2014 г. Заемный капитал в отчетном году составил 77,06% в структуре баланса, что на 1,23% меньше, чем в 2015 г., и на 6,46% меньше, чем в 2014 г. Кредиторская задолженность в 2016 г. составила 76,43%, что на 0,65% больше, чем в 2015 г., и на 6,63% больше, чем в 2014 г. Краткосрочные займы и кредиты в отчетном году составили 0,65% от валюты баланса, что на 1,87% меньше, чем в 2015 г., и на 13,08% меньше, чем в 2014 г. Вертикальный анализ графически представлен на рисунке 14.

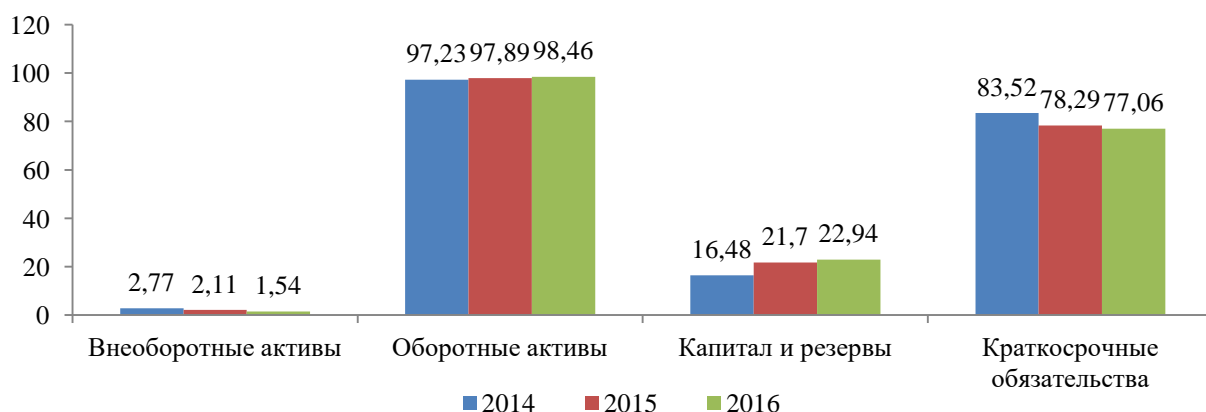


Рисунок 14 – Структура разделов бухгалтерского баланса ООО «ТехПолимер» за 2014-2016 гг., %

Таблица 6 – Горизонтальный и вертикальный анализ баланса ООО «ТехПолимер», тыс. руб.

Показатели	2016	2015	2014	Горизонтальный анализ						Вертикальный анализ					
							Структура в % к валюте баланса			Изменение в %, (11 – 12)	Изменение в %, (12 – 13)	Изменение в %, (11 – 13)			
				Изменение (2 – 3)	Изменение (3 – 4)	Изменение (2 – 4)	Темп роста, % (2 / 3*100)	Темп роста, % (3 / 4*100)	Темп роста, % (2 / 4*100)				2016	2015	2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Внеоборотные активы	7567	9958	9554	-2391	404	-1987	75,9	104,2	79,2	1,5	2,1	2,7	-0,5	-0,6	-1,2
Нематериальные активы	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Основные средства	7567	9958	9554	-2391	404	-1987	75,9	104,2	79,20	1,5	2,1	2,7	-0,5	-0,6	-1,2
Оборотные активы, всего	483816	460678	335062	23138	125616	148754	105	137,5	144,4	98,5	97,9	97,2	0,6	0,6	1,2
Запасы и затраты	206367	74951	219379	131416	-144428	-13011	272,3	34,2	94,1	42	15,9	63,6	26,1	-47	-21,6
Дебиторская задолженность	258631	363444	83382	-104813	280062	175249	71,2	435,8	310,2	52,6	77,2	24,2	-24,5	53,0	28,7
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	17665	21328	31850	-3663	-10522	-14185	82,8	66,9	55,5	3,6	4,5	9,2	-0,9	-4,7	-5,6
Другие оборотные активы	1153	956	451	197	505	702	120,6	219,9	255,6	0,2	0,2	0,1	0,03	0,1	0,1
Баланс	491383	470637	344616	20746	126021	146767	104,4	136,6	142,6	100	100	100	0	0	0

Окончание таблицы 6

Показатели	2016	2015	2014	Горизонтальный анализ						Вертикальный анализ					
				Изменение (2 – 3)	Изменение (3 – 4)	Изменение (2 – 4)	Темп роста, % (2 / 3*100)	Темп роста, % (3 / 4*100)	Темп роста, % (2 / 4*100)	Структура в % к валюте баланса			Измене ние в %, (11 – 12)	Измен ение в %, (12 – 13)	Измене ние в %, (11 – 13)
										2016	2015	2014			
										11	12	13			
Собственный капитал	112744	102188	56799	10556	45389	55945	110,3	179,9	198,5	22,9	21,7	16,5	1,2	5,2	6,5
Собственный оборотный капитал	105177	92229	47244	12948	44985	57933	114,1	195,2	222,6	21,4	19,6	13,7	1,8	5,9	7,7
Заемный капитал, всего	378639	368449	287818	10190	80631	90821	102,7	128	131,5	77,1	78,3	83,5	-1,2	-5,2	-6,5
Долгосрочные обязательства	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Краткосрочные обязательства, всего	378639	368449	287818	10190	80631	90821	102,7	128,1	131,5	77,1	78,3	83,5	-1,2	-5,2	-6,5
- краткосрочные займы и кредиты	3076	11777	47262	-8701	-35485	-44186	26,12	24,9	6,5	0,6	2,5	13,7	-1,9	-11,2	-13,1
- кредиторская задолженность	375563	356672	240555	18891	116117	135008	105,3	148,3	156,1	76,4	75,8	69,8	0,6	5,9	6,6
- другие краткосрочные обязательства	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	491383	470637	344616	20746	126021	146767	104,4	136,6	142,6	100	100	100	0	0	0

## **2.2 Анализ ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости**

По мнению Г.В. Савицкой, финансовая устойчивость – «...способность субъекта хозяйствования функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внутренней и внешней среде, гарантирующее его постоянную платежеспособность и инвестиционную привлекательность в границах допустимого уровня риска» [53].

По мнению Шеремета А.Д., «платежеспособность организации – это сигнальный показатель, в котором проявляется ее финансовое состояние». Под платежеспособностью он также подразумевает способность организации вовремя удовлетворять платежные требования поставщиков в соответствии с хозяйственными договорами, возвращать кредиты, производить оплату труда персонала, вносить платежи в бюджеты и во внебюджетные фонды [60].

Можно выделить основные признаки, характеризующие устойчивое финансовое положение хозяйствующего субъекта: своевременность расчетов по обязательствам; достаточная доля собственного капитала в формировании имущества (не менее 50%) и оборотных активов (не менее 30%).

По словам Ефимовой О.Е. ликвидностью является способность кредитора обеспечить выполнении долговых обязательств [39].

В более широком смысле понятие «ликвидность» представлено Остроумовой А.Н., утверждающей, что это экономический термин, обозначающий способность активов быть быстро проданными по цене, близкой к рыночной [49].

По степени ликвидности активы предприятия разделяются на следующие группы:

- А1. Наиболее ликвидные активы - денежные средства и краткосрочные финансовые вложения;
- А2. Быстро реализуемые активы - дебиторская задолженность и прочие активы;

- А3. Медленно реализуемые активы - статьи запасов и затрат за исключением величины статьи «расходы будущих периодов».

- А4. Трудно реализуемые активы - статьи основных средств и других необоротных активов.

Таблица 7 – Группировка активов и пассивов ООО «ТехПолимер», тыс. руб.

Группы активов	2016	2015	2014	Группы пассивов	2016	2015	2014
A <sub>1</sub>	17665	21328	31850	П <sub>1</sub>	375563	356672	240555
A <sub>2</sub>	258631	363444	83382	П <sub>2</sub>	3076	11777	47262
A <sub>3</sub>	207520	75907	219830	П <sub>3</sub>	-	-	-
A <sub>4</sub>	7567	9958	9554	П <sub>4</sub>	112744	102188	56799

Для наглядности представим в таблице 8 сравнительные данные по ликвидности за три периода.

Таблица 8 – Результаты сравнения групп ликвидностей активов и пассивов ООО «ТехПолимер».

Сравнение групп активов и пассивов	Необходимые условия для абсолютной ликвидности	Выполнение условий в 2016 году	Выполнение условий в 2015 году	Выполнение условий в 2014 году
Сравнение групп A <sub>1</sub> и П <sub>1</sub>	$A_1 \geq П_1$	$A_1 \leq П_1$ -357898	$A_1 \leq П_1$ -335344	$A_1 \leq П_1$ -208705
Сравнение групп A <sub>2</sub> и П <sub>2</sub>	$A_2 \geq П_2$	$A_2 \geq П_2$ 255555	$A_2 \geq П_2$ 351667	$A_2 \geq П_2$ 36120
Сравнение групп A <sub>3</sub> и П <sub>3</sub>	$A_3 \geq П_3$	$A_3 \geq П_3$ 207520	$A_3 \geq П_3$ 75907	$A_3 \geq П_3$ 219830
Сравнение групп A <sub>4</sub> и П <sub>4</sub>	$A_4 \leq П_4$	$A_4 \leq П_4$ -105177	$A_4 \leq П_4$ -92230	$A_4 \leq П_4$ -47245

Из таблицы 8 видно, что в 2016 г. предприятие не имеет абсолютной ликвидности, так как из нормативных условий не выполняется 1 условие. Такая же ситуация прослеживается и в 2015 г. и в 2014 г.

Данные о показателях ликвидности представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Показатели ликвидности организации ООО «ТехПолимер»

Наименование показателей	2016	2015	2014	Изменение, 2016-2015	Изменение, 2015-2014	Изменение, 2016-2014	Нормативное значение
Коэффициент текущей ликвидности	1,28	1,25	1,16	0,03	0,1	0,12	1,12-2,8
Коэффициент быстрой ликвидности	0,73	1,04	0,40	-0,31	0,64	0,33	0,46-1
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,05	0,06	0,11	-0,01	-0,05	-0,06	>0,2
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,69	1,02	0,35	-0,33	0,67	0,34	0,7-1
Коэффициент срочной ликвидности	0,03	0,08	0,09	-0,05	-0,01	-0,06	>0,8

Сделаем выводы согласно нормативным значениям коэффициентов финансового состояния предприятия применительно к строительной отрасли [9]. Коэффициент текущей ликвидности в 2016 г. увеличился на 0,03 по сравнению с предыдущим годом (на 0,12 больше, чем в 2014 г.). Норма 1,12-2,8, что говорит о благоприятной ситуации на предприятии и положительной тенденции роста данного коэффициента.

Коэффициент быстрой ликвидности в отчетном году снизился на 29,8% по сравнению с 2015 г., однако увеличился на 0,33 по сравнению с 2014 г. (норма 0,46-1). Коэффициент абсолютной ликвидности к 2016 г. снизился на 0,005 по сравнению с предыдущим годом, но увеличился по сравнению с 2014 г. на 275%. Коэффициент промежуточной ликвидности снизился в отчетном году по сравнению с 2015 г. на 0,33, что на 97,14% больше, чем в 2014 г. Коэффициент срочной ликвидности в 2016 г. на 0,005 меньше, чем в предыдущем году, и более чем в 3 раза больше, чем в 2014 г.

Авторы учебника «Финансовый менеджмент» Турманидзе Т. У. и Эриашвили Н. Д. дают следующее определение: «Финансовая устойчивость компании — способность наращивания достигнутого уровня ее деловой

активности и эффективности бизнеса, гарантирующая постоянную платежеспособность и повышающая инвестиционную привлекательность» [56].

Таблица 10 – Абсолютные показатели финансовой устойчивости ООО «ТехПолимер»

Показатели	2016	2015	2014	Изменение за период		
				2016-2015	2015-2014	2016-2014
Источники формирования собственных средств (капитал и резервы)	112744	102188	56799	10556	45389	55945
Внеоборотные активы	7567	9958	9554	-2391	404	-1987
Наличие собственных оборотных средств	105177	92230	47245	12947	44985	57932
Долгосрочные обязательства	-	-	-	-	-	-
Чистый оборотный капитал (ст.3-ст.4)	105177	92230	47245	12947	44985	57932
Краткосрочные кредиты и займы	378639	368449	287818	10190	80631	90821
Общая величина основных источников средств (5+6)	483816	460679	335063	23137	125616	148753
Общая сумма запасов из раздела II баланса	203907	69040	218479	134867	-149439	-14572
Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств (3-8)	-98730	23190	-171234			
Излишек (+), недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников покрытия запасов (5-8)	-98730	23190	-171234			
Излишек (+), недостаток (-) общей величины основных источников финансирования(7-8)	279999	391639	116784			
Трехфакторная модель типа финансовой устойчивости	(0;0;1)	(1;1;1)	(0;0;1)			

Из данной таблицы следует, что предприятие в 2016 году имело неустойчивое финансовое состояние (M=0;0;1). Это характеризуется нарушением нормальной платежеспособности. Возникает необходимость привлечения дополнительных источников финансирования. Возможно восстановление платежеспособности. В 2015 г. у предприятия абсолютная

финансовая устойчивость (M=1;1;1). В 2014 г. предприятие так же, как и в 2016 г. находилось в неустойчивом финансовом положении.

Таблица 11 – Показатели финансовой устойчивости ООО «ТехПолимер»

Наименование показателя	2016	2015	2014	Изменение 2016-2015	Изменение 2015-2014	Изменение 2016-2014
Коэффициент концентрации собственного капитала (финансовой независимости или автономии)	0,23	0,22	0,16	0,01	0,06	0,07
Коэффициент концентрации привлеченного капитала (финансовой зависимости)	0,77	0,78	0,84	-0,01	-0,06	-0,07
Коэффициент покрытия инвестиций (финансовой устойчивости)	0,23	0,22	0,16	0,01	0,06	0,07
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (финансового левериджа)	3,36	3,61	5,07	-0,25	-1,46	-1,71
Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом	0,51	1,23	0,22	-0,72	1,01	0,29
Коэффициент обеспеченности запасов постоянным капиталом	0,51	1,23	0,22	-0,72	1,01	0,29
Коэффициент обеспеченности запасов суммарными источниками формирования	0,53	1,39	0,43	-0,86	0,96	0,10

Анализ финансовой устойчивости показал, что коэффициент финансовой независимости в 2016 г. увеличился незначительно по сравнению с предыдущим годом, а по отношению к 2014 г. увеличился на 43,75%. Коэффициент финансовой зависимости в отчетном году снизился незначительно по сравнению с 2015 г., а по сравнению с 2014 г. сократился на 9,5%. Коэффициент финансового левериджа снизился в 2016 г. на 7,48% по



отношению к 2015 г., и на 34,12% по сравнению с 2014 г. Коэффициенты обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом, постоянным капиталом и суммарными источниками формирования снизились в отчетном году по сравнению с 2015 г. почти в 2,5 раза, а по отношению к 2014 г., первые два коэффициента увеличились более чем в 2 раза, а последний коэффициент на 23,25%.

### 2.3 Анализ результативности деятельности предприятия

Оборот капитала – это экономический процесс, при котором оборотные деньги принимают форму товарного эквивалента либо средства производства, а затем вновь возвращаются в свой денежный эквивалент. Цель оборота: получение прибыли и увеличение оборотного капитала.

Оборачиваемость – показатель деловой активности, который измеряет эффективность использования оборотных активов компании (денежных средств, запасов товаров, производственных запасов, дебиторской задолженности). Значение показателя говорит о количестве оборотов, которые совершили оборотные активы.

Таблица 12 – Показатели деловой активности ООО «ТехПолимер»

Наименование показателя	2016	2015	2014	Изменение 2016-2015	Изменение 2015-2014	Изменение 2016-2014
Коэффициент оборачиваемости активов (капиталоотдача)	4,21	5,02	3,05	-0,81	1,97	1,16
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	18,36	23,11	18,60	-4,75	4,51	-0,24
Коэффициент оборачиваемости инвестированного капитала	18,36	23,11	18,60	-4,75	4,51	-0,24
Коэффициент оборачиваемости основных средств (фондоотдача)	273,60	237,19	110,58	36,41	126,61	163,02
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	4,28	5,13	3,13	-0,85	2	1,15
Продолжительность оборота оборотных активов	84,13	70,22	114,84	13,91	-44,62	-30,71
Коэффициент оборачиваемости запасов	10,15	24,41	4,76	-14,29	19,65	4,2
Период хранения запасов	35,47	14,75	75,60	20,72	-60,85	-35,4

Окончание таблицы 12

Наименование показателя	2016	2015	2014	Изменение 2016-2015	Изменение 2015-2014	Изменение 2016-2014
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	8,00	6,50	12,35	1,5	-5,85	-4,35
Период оборота дебиторской задолженности	44,99	55,40	29,15	-10,41	26,25	15,84
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	4,86	4,72	4,29	0,14	0,43	0,57
Период оборота кредиторской задолженности	74,04	76,20	83,91	-2,16	-7,71	-9,87
Продолжительность операционного цикла	85,19	70,15	104,75	15,04	-34,6	-19,56
Продолжительность финансового цикла	11,15	-6,05	20,84	17,2	-26,89	-9,69

Анализ показателей деловой активности дал следующие результаты. Коэффициент оборачиваемости активов в 2016 г. снизился на 0,81 по сравнению с предыдущим годом, что на 38,03% больше, чем в 2014 г. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала и инвестированного капитала снизился в отчетном году по сравнению с 2015 г. на 20,6%, а по отношению к 2014 г. незначительно снизился. Коэффициент оборачиваемости основных средств в 2016 г. увеличился на 36,41 по сравнению с предыдущим, и более чем в 2 раза по сравнению с 2014 г. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов незначительно изменялся за исследуемый период. Продолжительность оборота оборотных активов увеличилась к 2016 г. на 13,52 по сравнению с предыдущим годом, относительно 2014 г. снизилась на 31,1.

Коэффициент оборачиваемости запасов в отчетном году снизился в 3 раза по сравнению с 2015 г., а по отношению к 2014 г. вырос в 2 раза. Период хранения запасов увеличился в 2016 г. на 25,45 по отношению к предыдущему, но снизился в сравнении с 2014 г. на 46,83%. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности увеличился в 2016 г. на 23,08% по сравнению с предыдущим, а по отношению к 2014 г. снизился на 35%. Период оборота дебиторской задолженности снизился на 10,41 в отчетном году в сравнении с 2015 г., а за два года период оборота ДЗ вырос почти в 2 раза.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности незначительно изменялся за исследуемый период. Период оборота кредиторской задолженности снизился в 2016 г. на 2,83% по сравнению с предыдущим годом, а по отношению к 2014 г. на 11,76%. Продолжительность операционного цикла в 2016 г. составила 85,19, что на 15,04 больше, чем в 2015 г., и на 19,56 меньше, чем в 2014 г. Продолжительность финансового цикла в 2016 г. увеличилась на 17,2 по отношению к 2015 г., и что на 9,69 меньше, чем в 2014 г.

Прибыль как экономическая категория отражает чистый доход, созданный в сфере материального производства и в процессе предпринимательской деятельности. В связи с изменением экономической ситуации в стране изменилась роль прибыли.

В. Я. Поздняков определяет рентабельность как «соотношение прибыли к сумме вложенного капитала» [50].

Показатели рентабельности относятся к основным критериям для оценки уровня эффективности деятельности предприятия. Рост рентабельности характеризует, как правило, достижение цели предприятия любой отрасли хозяйствования в условиях рыночной экономики.

Таблица 13 – Аналитическая таблица структуры выручки и формирования прибыли ООО «ТехПолимер», тыс. руб.

Показатели	коды показателей	Исходные данные			Горизонтальный анализ				Вертикальный анализ				
		2016	2015	2014	изменение, +, –	темпа роста, %	изменение, +, –	темпа роста, %	структура, % к выручке			изменение, %	изменение, %
									2016	2015	2014		
1	2	3	4	5	6 = 3 – 4	7 = 3/4×100	8 = 4 – 5	9 = 4/5×100	10	11	12	13 = 10 – 11	14 = 11 – 12
Выручка	2110	2070324	2361929	1056447	-291605	87,6	1305482	223,5	100	100	100	0	0
Себестоимость продаж	2120	1826169	1685064	1040434	141105	108,4	644630	161,9	88,2	71,3	98,5	16,8	-27,1
Валовая прибыль (убыток)	2100	244155	676865	16013	-432710	36,1	660852	4226,9	11,8	28,6	1,5	-16,8	27,1
Коммерческие расходы	2210	218346	621278	-	-402932	35,1	621278	-	10,5	26,3	-	-15,7	-
Управленческие расходы	2220	1905	3149	-	-1244	60,5	3149	-	0,09	0,1	-	-0,04	-
Прибыль (убыток), от продаж	2200	23904	52438	16013	-28534	45,6	36425	327,5	1,2	2,2	1,5	-1,1	0,7
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Проценты к получению	2320	1239	747	728	492	165,8	19	102,6	0,06	0,03	0,07	0,1	-0,1
Проценты к уплате	2330	338	1907	4861	-1569	17,7	-2954	39,2	0,02	0,08	0,5	-0,1	-0,4
Прочие доходы	2340	11890	245941	5429	-234051	4,8	240512	4530,1	0,57	10,4	0,5	-9,8	9,9
Прочие расходы	2350	9911	242829	7417	-232918	4,1	235412	3273,9	0,48	10,3	0,7	-9,8	9,6
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	26784	54390	9892	-27606	49,2	44498	549,8	1,3	2,3	0,9	-1,01	1,4
Текущий налог на прибыль	2410	4523	-	2817	-	-	-	-	0,2	-	0,3	-	-
Прочее	2460	11618	75	1447	11543	15491	-1372	5,2	0,6	0,003	0,14	0,56	0,14

Исходя из анализа структуры выручки и формирования прибыли можно сделать выводы, что выручка снизилась на ООО «ТехПолимер» к 2016 г. на 291605 тыс. руб. или на 12,35% по сравнению с предыдущим годом, однако выросла по сравнению с 2014 г. почти в 2 раза. Себестоимость в отчетном году г. выросла на 8,37% или на 141105 тыс. руб. по сравнению с 2015 г., и на 785735 тыс. руб. по сравнению с 2014 г. Себестоимость в 2016 г. составила 88,21% в структуре к выручке, что на 16,87% больше, чем в предыдущем году, и на 10,27% меньше, чем в 2014 г. Валовая прибыль снизилась почти в 3 раза к 2016 г. по сравнению с предыдущим годом, однако по сравнению с 2014 г. она возросла более чем в 15 раз. Валовая прибыль составляет в отчетном году 11,79% от выручки, что на 16,87 меньше, чем в 2015 г. Коммерческие расходы в 2016 г. снизились почти в 3 раза по сравнению с предыдущим годом, и составили 10,55% от выручки, что соответственно меньше, чем в 2015 г. на 15,75%. Управленческие расходы снизились в отчетном году на 39,5% по сравнению с 2015 г., и составили 0,09% в структуре, что на 0,04 меньше, чем в предыдущем году.

Прибыль от продаж снизилась в 2016 г. на 28534 тыс. руб. или на 54,41%, а по отношению к 2014 г. увеличилась на 7891 тыс. руб. или на 49,28%. Прибыль от продаж составляет в отчетном году 1,15% от выручки, что на 1,07 меньше, чем в 2015 г., и на 24,34% меньше, чем в 2014 г. Проценты к получению организации в 2016 г. увеличились на 492 тыс. руб. или на 65,86%, а по сравнению с 2014 г. на 511 тыс. руб. или на 70,19%. Проценты к получению составили незначительную долю в составе структуры к выручке (менее 0,1%). Проценты к уплате организации наоборот снизились в отчетном году почти в 6 раз, а по сравнению с 2014 г. более чем в 14 раз. Проценты к уплате составляют незначительную долю (менее 0,1%). Прочие доходы организации в 2016 г. снизились почти в 21 раз, но по отношению к 2014 г. выросли в 2 раза. Прочие расходы организации снизились в 24,5 раза (на 232918 тыс. руб..) в отчетном году по отношению к 2015 г., а по сравнению с 2014 г. увеличились на 33,62%.

Доля прочих расходов составила 0,48% в 2016 г., что на 9,8% меньше, чем в 2015г., по отношению к 2014 г. снизились незначительно.

Прибыль до налогообложения снизилась в 2016 г. в 2 раза (на 27606 тыс. руб.) по отношению к 2015 г., но по сравнению с 2014 г. выросла почти в 3 раза. Она составляет 1,29% от выручки в 2016 г., что на 1,01 меньше, чем в 2015 г., и на 0,35% больше, чем в 2014 г. Текущий налог на прибыль по сравнению с 2014 г. увеличился в 2 раза. Налог составил 0,22% от выручки в 2016 г., что на 0,05 меньше, чем в 2014 г. Чистая прибыль ООО «ТехПолимер» в 2016 г. снизилась на 43822 тыс. руб. или более чем в 5 раз по отношению к 2015 г., по сравнению с 2014 г. почти в 2 раза. Доля чистой прибыли составляет в 2016 г. 0,51%, что на 1,79% меньше, чем в 2015 г., и на 0,02 меньше, чем в 2014 г.

Проведем анализ показателей рентабельности ООО «ТехПолимер»

Таблица 14 – Анализ показателей рентабельности ООО «ТехПолимер»

Наименование показателя	2016	2015	2014	Изменение 2016-2015	Изменени е 2015- 2014	Изменение 2016-2014
Рентабельность активов (ROA)	2,17	11,57	16,24	-9,4	-4,67	-14,07
Рентабельность собственного капитала (ROE)	9,44	53,30	9,91	-43,86	43,39	-0,47
Рентабельность инвестиций (ROJ)	9,44	53,30	9,91	-43,86	43,39	-0,47
Рентабельность оборота (продаж)	1,15	2,22	1,52	-1,07	0,7	-0,37
Рентабельность продукции	1,17	2,27	1,54	-1,1	0,73	-0,37

Можно сделать выводы, что рентабельность активов в 2016 г. снизилась на 81,24% по сравнению с предыдущим годом, и на 86,64% по сравнению с 2014 г. Рентабельность собственного капитала в отчетном году снизилась в 5,65 раз по отношению к 2015 г., а по сравнению с 2014 г. снизилась на 4,84%. Так как у предприятия отсутствуют долгосрочные обязательства, то рентабельность инвестиций находится на том же уровне, что и рентабельность собственного капитала.

Рентабельность продаж к 2016 г. снизилась на 48,20% по сравнению с предыдущим годом, а в сравнении с 2014 г. снизилась на 24,34%. Рентабельность продукции в отчетном году снизилась на 48,46% по отношению к 2015 г., а по сравнению с 2014 г. на 24,03%.

Таблица 15 – Относительные значения коэффициентов финансовой устойчивости ООО «Техполимер»

Наименование коэффициента	2016	2015	2014	Норма
Коэффициент финансовой независимости ( $K_{ФН}$ )	0,24	0,22	0,16	>0,5
Коэффициент задолженности ( $K_З$ )	3,36	3,61	5,06	0,67
Коэффициент самофинансирования ( $K_{СФ}$ )	0,30	0,27	0,20	>1
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( $K_О$ )	0,22	0,20	0,14	>0,1
Коэффициент маневренности ( $K_М$ )	0,93	0,90	0,83	0,2-0,5
Коэффициент финансовой напряженности ( $K_{Ф.НАПР}$ )	0,77	0,78	0,84	<0,5
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов ( $K_С$ )	63,64	46,26	35,07	индивидуально
Коэффициент имущества производственного назначения ( $K_{ИПН}$ )	0,43	0,17	0,66	>0,5

Исходя из анализа коэффициентов финансовой устойчивости ООО «ТехПолимер», можно сделать выводы, что коэффициент финансовой независимости в 2016 г. увеличился на 4,5% по сравнению с предыдущим годом, и на 43,75% относительно 2014 г. Данный показатель находится ниже нормы почти в 2 раза. Коэффициент задолженности в отчетном году снизился по отношению к 2015 г. на 6,9%, а относительно 2014 г. на 33,6%. Коэффициент самофинансирования к 2016 г. увеличился на 7,4% по сравнению с предыдущим годом, а по сравнению с 2014 г. на 45%.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в отчетном году увеличился на 10% по сравнению с прошлым годом, а относительно 2014 г. вырос на 57,14%. Коэффициент маневренности в 2016 г. увеличился на 3,3% по сравнению с предыдущим годом, а по отношению к 2014 г. вырос на 12,05%. Коэффициент финансовой напряженности незначительно снизился за исследуемый период. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов в 2016 г. увеличился на 17,38 или на 37,6% по отношению к 2015 г., а по сравнению с 2014 г. на 28,57 или на 81,5%. Коэффициент имущества производственного назначения в отчетном году увеличился в 2,5 раза по сравнению с 2015 г., а по отношению к 2014 г. наоборот снизился на 34,8%.

Признаки финансовой несостоятельности организации подробно описаны в статье 3 закона 127-ФЗ от 26.10.02 года. Законодатель относит к таковым:

- неспособность удовлетворять предъявленные требования сторонних кредиторов;
- отсутствие средств на перечисление пособий, заработной платы;
- просрочку по обязательствам свыше 3 месяцев.

Таблица 16 – Показатели оценки финансовой несостоятельности ООО «ТехПолимер»

Наименование показателя	2016	2015	2014	Нормативное значение
Коэффициент текущей ликвидности	1,28	1,25	1,16	не менее 2
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,22	0,20	0,14	не менее 0,1
Коэффициент утраты платежеспособности	0,64	0,64		не менее 1
Коэффициент восстановления платежеспособности	0,65	0,65		не менее 1

Анализ финансовой несостоятельности показал, что коэффициент текущей ликвидности в 2016 г. увеличился на 2,4% по отношению к



предыдущему году, а по сравнению с 2014 г. на 10,3%. Коэффициент обеспеченности собственными средствами в отчетном году увеличился на 10% по отношению к 2015 г., а по сравнению с 2014 г. на 57,1%.

Коэффициент утраты платежеспособности в 2016г. и 2015 г. не изменился. Это свидетельствует о наличии реальной угрозы для предприятия утратить платежеспособность, это критическое значение.

Коэффициент восстановления платежеспособности в 2016 г. и 2015 г. равен 0,65, это значит, что у предприятия в ближайшее время нет реальной возможности восстановить платежеспособность.

Также для ООО «ТехПолимер» был рассчитан индекс Альтмана, который показывает экономический потенциал предприятия и итоги его работы за период. По итогам расчета было выявлено, что в 2016 г. показатель составил 4,856, в 2015 г. – 5,793, в 2014 г. – 3,46. Ситуация на предприятии стабильна, но в будущем может ожидать риск банкротства.

Таким образом, финансовый анализ ООО «ТехПолимер» позволил сформировать следующие выводы. Общая стоимость имущества организации и обязательства в отчетном году увеличились на 20746 тыс. руб. или 4,4 % по сравнению с 2015 г., и увеличилось на 146767 тыс. руб. или на 42,59% по сравнению с 2014 г.

Баланс организации не является ликвидным за весь исследуемый период. ООО «ТехПолимер» в 2016 году имеет неустойчивое финансовое состояние ( $M=0;0;1$ ). Это характеризуется нарушением нормальной платежеспособности.

Показатели финансовой устойчивости и деловой активности снизились к 2016 г. Период оборота дебиторской и кредиторской задолженностей увеличился.

Выручка снизилась на ООО «ТехПолимер» к 2016 г. на 291605 тыс. руб. или на 12,35% по сравнению с предыдущим годом, однако выросла по сравнению с 2014 г. почти в 2 раза.

Себестоимость в отчетном году г. выросла на 8,37% или на 141105 тыс. руб. по сравнению с 2015 г., и на 785735 тыс. руб. по сравнению с 2014 г.

Себестоимость в 2016 г. составила 88,21% в структуре к выручке, что на 16,87% больше, чем в предыдущем году, и на 10,27% меньше, чем в 2014 г.

Валовая прибыль снизилась почти в 3 раза к 2016 г. по сравнению с предыдущим годом, однако по сравнению с 2014 г. она возросла более чем в 15 раз.

Прибыль от продаж снизилась в 2016 г. на 28534 тыс. руб. или на 54,41%, а по отношению к 2014 г. увеличилась на 7891 тыс. руб. или на 49,28%. Прибыль от продаж составляет в отчетном году 1,15% от выручки, что на 1,07 меньше, чем в 2015 г., и на 24,34% меньше, чем в 2014 г.

Чистая прибыль ООО «ТехПолимер» в 2016 г. снизилась на 43822 тыс. руб. или более чем в 5 раз по отношению к 2015 г., по сравнению с 2014 г. почти в 2 раза.

Рентабельность активов в 2016 г. снизилась на 81,24% по сравнению с предыдущим годом, и на 86,64% по сравнению с 2014 г.

Рентабельность продаж к 2016 г. снизилась на 48,20% по сравнению с предыдущим годом, а в сравнении с 2014 г. снизилась на 24,34%.

Коэффициент финансовой независимости в 2016 г. увеличился на 4,5% по сравнению с предыдущим годом, и на 43,75% относительно 2014 г. Данный показатель находится ниже нормы почти в 2 раза.

Показатели оценки финансовой несостоятельности свидетельствуют о наличии реальной угрозы для предприятия утратить платежеспособность. Коэффициент восстановления платежеспособности в 2016 г. и 2015 г. равен 0,65, это значит, что у предприятия в ближайшее время нет реальной возможности восстановить платежеспособность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на то, что российский рынок геотекстильных материалов является достаточно молодым, и находится в стадии формирования, в целом можно сказать о позитивном прогнозе развития данной отрасли, так как она имеет широкую область применения, а также влияют постоянно возрастающие темпы дорожного, транспортного и гидротехнического строительства.

Проведенный анализ финансового состояния ООО «ТехПолимер» за 2014-2016 гг. позволил сделать следующие выводы:

- валюта бухгалтерского баланса увеличилась на 18 518 тыс. руб. (3,93%); при этом наибольшую долю в активе баланса занимают оборотные активы – 98,45%, а в пассиве – краткосрочные обязательства (76,93%);

- расчет абсолютных и относительных показателей ликвидности показал, что предприятие не имеет абсолютной ликвидности, так как из нормативных условий не выполняется первое условие ( $A_1 \leq \Pi_1$ );

- по результатам трехфакторной модели у предприятия наблюдается неустойчивое финансовое состояние;

- по сравнению с 2015 годом выручка предприятия снизилась на 291605 тыс. руб. или на 12,35%, а чистая прибыль на 43822 тыс. руб. или более чем в 5 раз;

- снизились следующие коэффициенты оборачиваемости: активов на 0,79; собственного и инвестированного капиталов на 4,76; запасов на 15,45 и оборотных активов на 0,83; также увеличились продолжительности операционного цикла – на 15 дней и финансового цикла – на 18;

- рентабельность активов по сравнению с 2015 годом уменьшилась на 9,39; рентабельность собственного капитала и инвестиций на 43,87; рентабельность продаж и рентабельность продукции сократились незначительно.

Достижение финансово-экономических успехов в долгосрочной перспективе и безусловная выживаемость бизнеса решаются путем применения сбалансированной системы показателей.

Сбалансированная система показателей позволяет определить ряд необходимых показателей и их оптимальных значений, позволяющих осуществлять контроль по всем направлениям деятельности предприятия, а при возникновении проблем – определить причины и разработать мероприятия для их устранения.

Для достижения целевых значений ключевых показателей были предложены следующие мероприятия:

- разработка системы мотивации и программы обучения сотрудников;
- разработка мероприятий системы ФОССТИС – формирование спроса и стимулирования сбыта;
- формирование мониторинговой научно-технической группы, отслеживающей научно-техническое и инновационное развитие в отраслях клиентов и конкурентов;
- совершенствование корпоративной социальной ответственности;
- оптимизация запасов;
- создание бюджетного комитета, разработка положения о бюджетном комитете.

При осуществлении данных мероприятий в составе ССП планируется увеличение выручки организации на 12,5%, доля затрат на производство в % к выручке останется на прежнем уровне, чистая прибыль организации вырастет на 12%.

Таким образом, полученные результаты указывают на целесообразность применения системы сбалансированных показателей в ООО «ТехПолимер».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.base.consultant.ru>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации В 4 ч. Ч 1 от 26.01.1996 № 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 22.12.1995), (ред. 23.05.2016) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
3. Гражданский кодекс Российской Федерации В 4 ч. Ч 2 от 26.01.1996 № 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 22.12.1995), (ред. 23.05.2016) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
4. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 02.06.2016) (с изм. и доп. вступ. в силу с 13.06.2016) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.base.consultant.ru>
5. Налоговый кодекс Российской Федерации В 2 ч. Ч 1 от 05.08.2000 № 117-ФЗ (принят ГД ФС РФ 19.07.2000), (ред. от 13.04.2016) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
6. Налоговый кодекс Российской Федерации В 2 ч. Ч 2 от 05.08.2000 № 117-ФЗ (принят ГД ФС РФ 19.07.2000), (ред. от 13.04.2016) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
7. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
8. Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 04.11.2014) «О бухгалтерском учете» [Электронный ресурс]: федер. закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ ред. от 04.11.2014// СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> 87

9. Федеральный закон от 19.05.1995 N 81-ФЗ (ред. от 29.12.2015) "О государственных пособиях гражданам, имеющим детей" [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

10. Федеральный закон от 24.07.1998 N 125-ФЗ (ред. от 29.12.2015) "Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний" [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.base.consultant.ru>

11. Федеральный закон от 16.07.1999 N 165-ФЗ (ред. от 01.12.2014) "Об основах обязательного социального страхования" [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.base.consultant.ru>

12. Федеральный закон от 19.06.2000 N 82-ФЗ (ред. от 14.12.2015) «О минимальном размере оплаты труда» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.base.consultant.ru>

13. Федеральный закон от 28.06.2013 N 134-ФЗ (ред. от 29.06.2015) "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части противодействия незаконным финансовым операциям" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2015) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.base.consultant.ru>

14. Федеральный закон от 15.12.2001 N 167-ФЗ (ред. от 14.12.2015) «Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.base.consultant.ru>

15. Федеральный закон от 29.12.2006 № 255-ФЗ «Об обеспечении пособиями по временной нетрудоспособности, по беременности и родам граждан, подлежащих обязательному социальному страхованию» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.base.consultant.ru>

16. Федеральный закон от 01.03.2008 N 18-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в целях повышения размеров отдельных видов социальных выплат и стоимости набора социальных услуг» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> 88

17. Федеральный закон от 30.06.2006 N 90-ФЗ (ред. от 22.12.2014) «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации, признании не действующими на территории Российской Федерации некоторых нормативных правовых актов СССР и утратившими силу некоторых законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.base.consultant.ru>

18. Федеральный закон от 24.07.2009 N 212-ФЗ (ред. от 29.12.2015) «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.base.consultant.ru>

19. Федеральный закон от 29.12.2006 N 255-ФЗ (ред. от 09.03.2016) «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.base.consultant.ru>

20. Федеральный закон от 28.12.2013 N 426-ФЗ (ред. от 01.05.2016) «О специальной оценке условий труда» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.base.consultant.ru>

21. Приказ Минфина РФ от 31.10.2000 N 94н «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению» [Электронный ресурс]: План счетов бухгалтерского учета ред. от 08.11.2010 // СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

22. Приказ Минфина России от 02.07.2010 N 66н (ред. от 06.04.2015) «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.08.2010 N 18023) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.base.consultant.ru>

23. Приказ Минфина России от 06.10.2008 N 106н (ред. от 06.04.2015) «Об утверждении положений по бухгалтерскому учету» (вместе с "Положением 89 по бухгалтерскому учету "Учетная политика организации" (ПБУ 1/2008)),

"Положением по бухгалтерскому учету "Изменения оценочных значений" (ПБУ 21/2008)") (Зарегистрировано в Минюсте России 27.10.2008 N 12522) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.base.consultant.ru>

24. Постановление Госкомстата РФ от 30.10.1997 N 71а (ред. от 21.01.2003) «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты, основных средств и нематериальных активов, материалов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, работ в капитальном строительстве» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.base.consultant.ru>

25. Постановление Правительства РФ от 24.12.2007 N 922 (ред. от 15.10.2014) «Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.base.consultant.ru>

26. Постановление Правления ПФ РФ от 16.01.2014 N 2п (ред. от 04.06.2015) «Об утверждении формы расчета по начисленным и уплаченным страховым взносам на обязательное пенсионное страхование в Пенсионный фонд Российской Федерации и на обязательное медицинское страхование в Федеральный фонд обязательного медицинского страхования плательщиками страховых взносов, производящими выплаты и иные вознаграждения физическим лицам, и Порядка ее заполнения" (вместе с "Порядком заполнения формы расчета по начисленным и уплаченным страховым взносам на обязательное пенсионное страхование в Пенсионный фонд Российской Федерации и на обязательное медицинское страхование в Федеральный фонд обязательного медицинского страхования плательщиками страховых взносов, производящими выплаты и иные вознаграждения физическим лицам (форма РСВ-1 ПФР)» (Зарегистрировано в Минюсте России 18.02.2014 N 31344) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.base.consultant.ru>

27. Письмо Роструда от 14.02.2013 N ПГ/1487-6-1 «Официальные документы» (приложение к «Учет. Налоги. Право»), 2013, N 9 Номер в ИБ 121425 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.base.consultant.ru>



28. Письмо Роструда от 24.05.2012 N ПГ/3841-6-1 Номер в ИБ 121729 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.base.consultant.ru>
29. Федеральная служба государственной статистики – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gks.ru>
30. Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru>
31. ГК «ТехПолимер» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.texpolimer.ru/>
32. Андриевская, Л.С. Влияние корпоративной социальной ответственности на деловую репутацию компании // Л.С. Андриевская, В.С. Сопин /Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по мат. XXVIII междунар. студ. науч.-практ. конф. – 2015. – № 9 (28).
33. Бутакова, Н.М. Анализ финансового состояния предприятий: методические указания к выполнению курсовой работы по дисциплине «Финансовый менеджмент» для студентов образовательной программы 91 «Экономика и управление на предприятии». – Красноярск: Сибирский Федеральный университет, 2017, – 1–23 с.
34. Васильчук, О.И. Бухгалтерский учет и анализ: Учебное пособие / О.И. Васильчук, Д.Л. Савенков; под ред. Л.И. Ерохина. – Москва: ИНФРА–М, 2015. – 496 с.
35. Вебер, Ю. Введение в контроллинг / Ю. Вебер, У. Шеффер: пер. с нем., под ред. С.Г. Фалько. – Москва: Изд-во НП «Объединение контроллеров» – 2014. – 416 с.
36. Ветлужских, Е.В. Особенности BSC предприятий малого бизнеса / Е.В. Ветлужских // Управление компанией – 2016. –№ 3. – С. 35-37
37. Довженко, С.Е. Нормативы финансовой устойчивости для предприятий строительной отрасли и сельского хозяйства / С.Е. Довженко, Е.А. Федорова, М.П. Лазарев // Аудит и финансовый анализ. – 2015.

38. Друкер, П.Ф. Практика Менеджмента / П.Ф. Друкер. – М.: «Вильямс» МИФ. – 2015. – 620 с.
39. Ефимова, О.В. Анализ показателей ликвидности / О.В. Ефимова // Бухгалтерский учет. – 2014. – № 6. – С. 54–58.
40. Казакова, Н. А. Финансовый контроллинг в холдингах: монография / Н. А. Казакова, Е. А. Хлевная, А. А. Ангеловская. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 237 с.
41. Каплан, Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон: пер. с англ. М., 2014. – 314 с.
42. Карминский, А. М. Контроллинг: учеб. пособие / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, Н. Ю. Иванова, А. А. Жевага. – 3, дораб. – Москва: Издательский Дом "ФОРУМ"; Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017.
43. Лужнова, Н.В. Применение метода портфельного анализа в стратегическом маркетинге промышленного предприятия / Н.В. Лужнова // Вестник ОГУ. – 2014. – №14 (175).
44. Миллер, Д.А. "Зарплатная" стат.отчетность: что сдаем и когда? / Д.А. Миллер // Оплата труда: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2016. – № 2. – С. 33–41.
45. Миславская, Н.А. Бухгалтерский учет: учебник / Н.А. Миславская, С.Н. Поленова. – Москва: Дашков и К, 2015. – 592 с.
46. Мицкевич, А. Структура сбалансированной системы показателей фирмы / А. Мицкевич // Экономические стратегии. – 2014. - №5. – С. 132-137.
47. Мухамеджанов, Г.К. Российский рынок геотекстиля и геосинтетики: особенности, масштабы, проблемы, перспективы / В.Н. Салюков // Г.К. Мухамеджанов // Нетканые материалы продукция оборудование технологии. – 2015.
48. Нестеров, С.Е. Обеспечиваем нормальные условия труда / С.Е. Нестеров // Оплата труда: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2016. – № 5. – С. 35–45.

49. Остроумова, А.Н. Методика оценки абсолютных показателей платежеспособности и ликвидности/ А.Н. Остроумова // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – № 11. – С. 8–15.

50. Поздняков, В. Я. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: учеб. пособие вузов/ В. Я. Поздняков. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014 г. – 617 с.

51. Рыжикова, Т. Н. Маркетинг: экономика, финансы, контроллинг: учебное пособие / Т. Н. Рыжикова. – Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017. – 225 с.

52. Рябиков, В.С. Сбалансированная система показателей: особенности применения в условиях национальной экономики / В.С. Рябиков, Т.В. Катаева // «Вестник Витебского государственного технологического университета». – 2014.

53. Савицкая, Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты / Г.В, Савицкая. – М.: НИЦ ИНФРА-М., 2014. – 272 с.

54. Салюков, В.Н. Сбалансированная система показателей как эффективный метод управления реализацией продукции / В.Н. Салюков // «Российское предпринимательство». – 2014. – № 15.

55. Сутягин, В.Ю. Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент реализации стратегии развития предприятия / В. Ю. Сутягин, М. А. Турлачева // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 5-6 (039-040).

56. Турманидзе, Т. У. Финансовый менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Турманидзе Т. У., Эриашвили Н. Д. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 247 с.

57. Файзуллина, А. А. Методы оценки эффективности оплаты труда на предприятии / А.А. Файзуллина // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – №6. – С. 15–18

58. Фридаг, Х.Р. Сбалансированная система показателей / Х.Р. Фридаг, В. Шмидт: пер. с нем. – Москва, 2015. – 301 с.

59. Чекмарев, О.П. Мотивация повышения производительности труда наемных работников: факторы дефицита кадров, размера и дифференциации оплаты труда / О.П. Чекмарев // Известия Санкт–Петербургского государственного аграрного университета. – 2015. – № 38. – С. 184–190.

60. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: практическое пособие / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 208 с.

61. Яремчук, Е.Н. Совершенствование системы стратегического управления корпорацией промышленности / Е.Н. Яремчук // Экономические науки. Экономика и управление. – 2011. – №1(74) – С.108-112.

62. Главная книга. План обучения персонала: план [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://glavkniga.ru/situations/s505053>

63. Генеральный директор. Внедрение системы сбалансированных показателей: все о Balanced Scorecard [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/3793-red-vnedrenie-sistemy-sbalansirovannyh-pokazateley>

64. Директор по персоналу. Повышение квалификации персонала: что должен знать руководитель [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/62990-red-povyshenie-kvalifikatsii-personala>

65. Управленческие информационные системы (KPI/ССП) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.businessstudio.com.ua/info/software\\_detal.php?IBLOCK\\_ID=85&SECTION\\_ID=539](http://www.businessstudio.com.ua/info/software_detal.php?IBLOCK_ID=85&SECTION_ID=539)

66. Региональный анализ промышленности геосинтетических материалов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/regionalnyy-analiz-promyshlennosti-geosinteticheskikh-materialov>

67. Российский рынок геосинтетики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/articles/1609/>
68. Финансовый директор. Рекомендации по разработке и внедрению сбалансированной системы показателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fd.ru/articles/157276-sqk-15-m11-rekomendatsii-po-razrabotke-i-vnedreniyu-sbalansirovannoy-sistemy-pokazateley>
69. Эксперты оценили перспективы развития рынка геосинтетики в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.geo-allianz.ru/news/razvitie\\_rynka\\_geosintetiki/](http://www.geo-allianz.ru/news/razvitie_rynka_geosintetiki/)
70. Ace-consulting.ru. Интересная статистика о ССП [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.ace-consulting.ru/statistic\\_osp](http://www.ace-consulting.ru/statistic_osp)
71. Bigc.ru. Бизнес Инжиниринг Групп. Подробное описание ОРГ- мастер [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bigc.ru/instruments/bigmasterpro/bm/om/description/>
72. Interface.ru. Программный модуль ARIS BSC [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.interface.ru/home.asp?artId=22166>
73. Novainfo. Применение программного продукта «Бизнес Инженер» для информатизации ССП-ориентированного управления курортными и туристско-рекреационными предприятиями [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://novainfo.ru/article/9021>
74. Sfx-tula.ru. Софтэксперт. Обзор российского рынка ERP 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sfx-tula.ru/news/infoblog/8971/>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Бухгалтерский баланс ООО «ТехПолимер» на 31 декабря 2016 г.

<b>Бухгалтерский баланс</b>		<b>Коды</b>		
<b>на 31 декабря 2016 г.</b>		<b>0710001</b>		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2016
Организация <b>Общество с ограниченной ответственностью "ТехПолимер"</b>	Форма по ОКУД	85054782		
Идентификационный номер налогоплательщика	по ОКПО	2464206510		
Вид экономической деятельности <b>Строительство жилых и нежилых зданий</b>	ИНН	41.20		
Организационно-правовая форма / форма собственности <b>Общество с ограниченной ответственностью / частная собственность</b>	по ОКВЭД	65	16	
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКФС / ОКФФ	384		
Местонахождение (адрес) <b>663090, Красноярский край, Дивногорск, Западная промышленная зона</b>	по ОКЕИ			

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	7 567	9 958	9 554
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>7 567</b>	<b>9 958</b>	<b>9 554</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	203 907	69 040	218 479
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2 460	5 911	900
	Дебиторская задолженность	1230	258 631	363 444	83 382
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	16 530	18 522	31 624
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 135	2 808	226
	Прочие оборотные активы	1260	1 153	956	451
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>493 816</b>	<b>460 678</b>	<b>335 062</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>491 383</b>	<b>470 637</b>	<b>344 616</b>

## Окончание приложения А

Форма 0710001 с 2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	112 734	102 178	56 789
	Итого по разделу III	1300	112 744	102 188	56 799
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	-	-	-
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	3 076	11 777	47 262
	Кредиторская задолженность	1520	375 563	356 672	240 555
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	378 639	368 449	287 818
	<b>БАЛАНС</b>	1700	491 383	470 637	344 616



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2016 г.

<b>Отчет о финансовых результатах</b>		<b>за Январь - Декабрь 2016 г.</b>		<b>Коды</b>		
		Дата (число, месяц, год)	31   12   2016			
Организация	Общество с ограниченной ответственностью "ТехПолимер"	Форма по ОКУД	0710002			
Идентификационный номер налогоплательщика		по ОКПО	85054782			
Вид экономической деятельности	Строительство жилых и нежилых зданий	ИНН	2464206510			
Организационно-правовая форма / форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью / частная собственность	по ОКВЭД	41.20			
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКФС / ОКФС	65	16		
		по ОКЕИ	384			

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2016 г.	За Январь - Декабрь 2015 г.
	Выручка	2110	2 070 324	2 361 929
	Себестоимость продаж	2120	(1 826 189)	(1 685 084)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	244 155	676 885
	Коммерческие расходы	2210	(218 348)	(621 278)
	Управленческие расходы	2220	(1 905)	(3 149)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	23 904	52 438
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	1 239	747
	Проценты к уплате	2330	(338)	(1 907)
	Прочие доходы	2340	11 890	245 941
	Прочие расходы	2350	(9 911)	(242 829)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	26 784	54 390
	Текущий налог на прибыль	2410	(4 523)	-
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	(11 618)	75
	Чистая прибыль (убыток)	2400	10 643	54 465



## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Аналитический баланс ООО «ТехПолимер», тыс. руб.

Показатели	2016	2015	2014	Показатели	2016	2015	2014
<b>АКТИВ</b>				<b>ПАССИВ</b>			
1 Внеоборотные активы, всего	7567	9958	9554	3 Собственный капитал	112774	102188	56799
1.1 НМА	0	0	0	в том числе:			
1.2 Основные средства	7567	9958	9554	3.1 Собственный оборотный капитал	105177	92229	47244
1.3 Долгосрочные финансовые вложения	0	0	0	4 Заемный капитал, всего	378639	368449	287818
1.4 Другие внеоборотные активы	0	0	0	4.1 Долгосрочные обязательства	0	0	0
2 Оборотные активы, всего	483816	460678	335062	4.2 Краткосрочные обязательства, всего	378639	368449	287818
2.1 Запасы и затраты	206367	74951	219379	в том числе:			
2.2 Дебиторская задолженность	258631	363444	83382	- краткосрочные займы и кредиты	3076	11777	47262
2.3 Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	17665	21328	31850	- кредиторская задолженность	375583	356672	240555
2.4 Другие оборотные активы	1153	956	451	- другие краткосрочные обязательства	0	0	0
<b>БАЛАНС</b>	<b>491383</b>	<b>470637</b>	<b>344616</b>	<b>БАЛАНС</b>	<b>491383</b>	<b>470637</b>	<b>344616</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Положение о бюджетном комитете компании

#### ООО «ТехПолимер»

Утверждаю

Руководитель предприятия

\_\_\_\_\_ / ФИО /

«\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ года

#### Положение о бюджетном комитете

##### 1. Цель

##### 1.1. Цель регламента:

- обеспечить формирование бюджета на год (квартал, месяц) в рамках утвержденных регламентов;
- контролировать исполнение бюджета компании, выявлять причины отклонений фактических значений от утвержденного плана, разрабатывать мероприятия, способствующие исполнению бюджета;
- вовлечь в процесс бюджетного управления компанией должностных лиц и ответственных сотрудников;
- выявлять неправомерные действия со стороны должностных лиц и работников;
- разрабатывать мероприятия для предупреждения аналогичных рисков в будущем.

1.2. Орган бюджетного управления и контроля – бюджетный комитет – коллегиальный орган, состоящий из менеджеров высшего звена, к компетенции которого относится утверждение и контроль исполнения бюджетных планов. Работа БК направлена на повышение эффективности планирования,

распределения, исполнения и контроля принятых решений в рамках бюджетного управления.

1. 3. Объекты бюджетного управления и контроля – ЦФУ, ЦФО.

1.4. Структура бюджетного управления (финансовая структура) – иерархия ЦФО и ЦФУ, взаимодействующая между собой через бюджеты.

2. Состав бюджетного комитета

2.1. Председатель БК – постоянного нет, функции председателя исполняют некоторые члены БК по графику (,).

2.2. Постоянный состав БК.

Таблица 1– Состав бюджетного комитета

Ф. И. О.	Должность
И.И. Иванов	Руководитель ПЭО
...	...
...	...

2.3. Привлекаемый состав – руководители дирекций, служб, отделов обязаны присутствовать на БК (по приглашению).

3. Зона ответственности бюджетного комитета

3.1. Зона ответственности бюджетного комитета в рамках бюджетного управления и контроля:

- установление целей и задач, полномочий и ответственности подразделений, работников и должностных лиц на всех уровнях бюджетного управления для обеспечения их эффективного взаимодействия;
- определение правил бюджетного управления;
- создание и обеспечение функционирования системы информационного обеспечения и обмена информацией между органами, подразделениями и работниками (включая правила обмена информацией, правила создания системы хранения информации);
- установление ключевых показателей деятельности:

- управление рисками общества;
- мониторинг использования ресурсов и активов, контроль сохранности активов;
- контроль за исполнением бюджета;
- контроль за реализацией инвестиционных проектов;
- контроль за исполнением решений, принятых в рамках работы БК;
- контроль за соблюдением установленного порядка документооборота, принятого в рамках решений БК;
- разработка правил распределения общих сумм внереализационных доходов, косвенных накладных расходов и налогов на бюджеты ЦФУ;
- утверждение, изменение, отмена действия разработанных нормативных документов в части порядка бюджетного формирования, распределения денежных средств и фактического исполнения бюджетов;
- формирование предложений о внесении изменений в бюджет (ЦФО) при условии изменения доходной или расходной части бюджетов более 6 процентов;
- приостановка действия приказов, распоряжений и прочих документов, генерируемых службами, отделами, если они нарушают действия ранее принятых на БК нормативных документов;
- внесение предложений по рассмотрению вопросов, не входящих в компетенцию БК, в других органах управления;
- подготовка предложений о взыскании или других санкциях за невыполнение принятых нормативных документов или должностных обязанностей.

### 3.2. Обязательные вопросы для заседания БК:

- отчет об исполнении бюджета за месяц (квартал);
- объяснения руководителей ЦФО, допустивших перерасход (экономии) бюджета по статьям в размере, превышающем 5 процентов (применительно к каждому ЦФУ);

- утверждение перечня корректировок БДР (БДДС) на предстоящий период (при их несоответствии правилам согласно Положению о бюджетном управлении);
- утверждение БДР (БДДС) на месяц (квартал) (включая ключевые показатели эффективности маркетинговых акций);
- утверждение инвестиционных бюджетов (перед представлением их на утверждение инвесторам);
- контроль исполнения ранее принятых на БК решений (включая решения РГ, созданные в рамках решений БК).

#### 4. Правила работы бюджетного комитета

4.1. Члены постоянного состава БК обязаны участвовать во всех заседаниях БК, они обладают правом голоса по всем рассматриваемым вопросам.

4.2. Члены привлекаемого состава БК обязаны участвовать в качестве докладчика (эксперта, наблюдателя) в тех заседаниях, на которые их пригласили, они обладают правом голоса только по тем вопросам, по которым их пригласили.

4.3. Неявка на заседание БК по любой причине (за исключением болезни, отпуска) является неуважительной. Отсутствующего члена БК должен замещать сотрудник, выполняющий обязанности по приказу.

4.4. Все решения БК утверждаются голосованием – простым большинством, при этом в случае равенства голосов за и против голос председателя БК является решающим.

4.5. Документы, принятые БК, обязательны для исполнения всеми структурами и сотрудниками.

4.6. БК проводит свои заседания не реже двух раз в месяц в период с 12-го по 15-е число (рассмотрение вопросов по исполнению доходной части бюджета и БДДС) и с 28-го по 30-е (31-е) число месяца по графику, указанному в таблице 2.

Таблица 2 – График проведения бюджетного комитета

Дата	Место	Председатель БК
12.12.2018	Центральный офис	И.И. Иванов, руководитель ПЭО
...	...	...

4.7. Заседания БК проводятся в рабочее время с 10:00. Окончание заседания – вынесение решения по всем вопросам повестки.

4.8. Регламент заседания – рассматриваются все вопросы с принятием решения, вынесенные для обсуждения.

4.9. Вопрос считается решенным, когда по нему сформулировано решение, которое определяет конкретный достижимый результат, определены формат результата, сроки и назначен ответственный.

4.10. Внеочередные заседания БК созываются по просьбе любого из членов БК, когда они сочтут это целесообразным. Вопрос для обсуждения должен быть направлен членам БК не позднее двух рабочих дней, определена дата и время внеочередного заседания.

4.11. Ответственность за подготовку материалов для рассмотрения на заседаниях БК несет инициатор вопроса.

4.12. Повестка и состав привлекаемых лиц определяются председателем очередного заседания БК, рассылаются членам БК не позднее одной недели с указанием ответственного за подготовку материалов. Рабочие материалы к заседанию должны быть представлены членам БК не позднее двух рабочих дней.

4.13. Функции председателя на внеочередном заседании БК исполняет председатель предыдущего БК.

4.14. Контроль исполнения всех принятых решений БК осуществляется на последующих заседаниях БК.

4.15. Протокол заседания БК ведет секретарь, функции которого исполняет помощник ГД. Формат протокола приведен в таблице 3.

Таблица 3 –Протокол заседания бюджетного комитета

№ п/п	Мероприятие	Ответственный за исполнение	Необходимая информация	Срок начала	Формат результата	Срок окончания	Заказчик
Вопрос 1. _____							
1	...	...	...	...	...	...	...
2	...	...	...	...	...	...	...
Вопрос 2. _____							
...	...	...	...	...	...	...	...

4.16. Протокол составляется в срок не позднее 12:00 рабочего дня, следующего за днем заседания.

4.17. Протокол согласовывается всеми членами БК в срок не позднее двух рабочих дней, допускается согласование в электронном виде. После электронного согласования секретарь подписывает протокол на бумажном носителе, подписанный протокол хранится у секретаря БК.

4.18. Заказчик совместно с ответственным за исполнение определяет формат результата, промежуточные сроки выполнения мероприятия. Мнение заказчика является определяющим.

4.19. Ответственный за исполнение в рамках выполнения решения БК для решения узких (специфических) вопросов может инициировать собрание рабочих групп.

4.20. Состав рабочей группы определяется на БК, для того чтобы у членов БК была возможность дополнительно участвовать в решении вопроса.

4.21. Фактом, подтверждающим исполнение мероприятия, является подпись заказчика в протоколе БК и приложенная к нему СЗ с результатом.

4.22. За нарушение сроков решения вопроса на ответственного налагается взыскание в соответствии с Положением о дисциплинарной ответственности.

4.23. Контроль за учетом наложенной ответственности в рамках работы БК осуществляет секретарь БК.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Хозяйственные операции ООО «ТехПолимер» за 2017 г., тыс. руб.

Дебет	Кредит	Сумма	Наименование операции
62	90/1	2 540 702	Отражена выручка от продажи продукции
90/2	43	1 897 390	Отражена себестоимость реализованных товаров, продукции, услуг
90/3	68/2	387 565	Начислен НДС с выручки
51	62	2 510 002	Поступили деньги на расчетный счет от покупателя
60/1	51	2 020 000	Перечислены деньги поставщику
10	60/1	1 281 182	Отражено поступление материалов от поставщика
19/3	60/1	230 613	Отражена сумма НДС с материалов
20	10	1 281 182	Материалы переданы в производство
20	70	287 364	Начислена зарплата и премии персоналу
20	69	86 784	Отчисления на социальные нужды
20	02	2 995	Амортизация ОС
20	60/1	239 065	Отражены прочие затраты
70	68/1	37 357	НДФЛ с ФОТ
19/3	60/1	43 032	Отражена сумма НДС с прочих поступлений
68/2	19/3	273 644	Суммы, отнесенные к возмещению НДС из бюджета
43	20	1 897 390	Принята к учету готовая продукция
90/2	26	1 905	Принята к учету готовая продукция
90/2	44	218 346	Принята к учету готовая продукция
26	70	1 905	Отражены управленческие расходы
70	68/1	190	НДФЛ с ФОТ
26	69	441	Отчисления на социальные нужды
44	60	218 346	Учтены коммерческие расходы
76/6	91/1	1 239	Отражены проценты к получению
76	91/1	11 890	Отражены прочие доходы организации
91/2	76	9 911	Отражены прочие расходы организации
91/9	99	3 218	Отражено сальдо доходов и расходов по прочим операциям
70	51	251 280	Перечислены заработная плата
68/1	51	37 548	Уплачен НДФЛ с расчетного счета
68/2	51	113 920	Уплачен НДС с расчетного счета
69	51	87 225	Уплачены страховые взносы
90/9	99	35 496	Отражен финансовый результат
99	68/4	7 743	Начислен налог на прибыль
99	76	19 903	Отражено прочее расходование средств
99	84	11 069	Отражена чистая прибыль



Продолжение приложения Д

**Хозяйственные операции ООО «ТехПолимер» за 2018 г., тыс. руб.**

Дебет	Кредит	Сумма	Наименование операции
62	90/1	2 642 329	Отражена выручка от продажи продукции
90/2	43	1 978 871	Отражена себестоимость реализованных товаров
90/3	68/2	403 067	Начислен НДС с выручки
51	62/1	2 612 684	Поступили деньги на расчетный счет от покупателя
60/1	51	2 100 000	Перечислены деньги поставщику
10	60/1	1 355 180	Отражено поступление материалов от поставщика
19/3	60/1	243 932	Отражена сумма НДС с материалов
20	10	1 355 180	Материалы переданы в производство
20	70	293 111	Начислена зарплата производственному персоналу
20	69	88 520	Отчисление на социальные нужды
20	02	2 995	Амортизация ОС
20	60/1	239 065	Отражены прочие затраты
70	68/1	38 104	НДФЛ с ФОТ
19/3	60/1	43 032	Отражена сумма НДС с прочих поступлений
68/2	19/3	286 964	Суммы, отнесенные к возмещению НДС из бюджета
43	20	1 978 871	Принята к учету готовая продукция
90/2	26	1 905	Принята к учету готовая продукция
90/2	44	218 346	Принята к учету готовая продукция
26	70	1 905	Отражены управленческие расходы
70	68/1	190	НДФЛ с ФОТ
26	69	441	Отчисления на социальные нужды
44	60	218 346	Учтены коммерческие расходы
76/6	91/1	1 239	Отражены проценты к получению
76	91/1	11 890	Отражены прочие доходы организации
91/2	76	9 911	Отражены прочие расходы организации
91/9	99	3 218	Отражено сальдо доходов и расходов по прочим операциям
70	51	256 280	Перечислены заработная плата
68/1	51	38 295	Уплачен НДФЛ с расчетного счета
68/4	51	13 016	Уплачен налог на прибыль
68/2	51	116 103	Уплачен НДС с расчетного счета
69	51	88 961	Уплачены страховые взносы
90/9	99	40 141	Отражен финансовый результат
99	68/4	8 672	Начислен налог на прибыль
99	76	23 193	Отражено прочее расходование средств
99	84	11 494	Отражена чистая прибыль

Окончание приложения Д

**Хозяйственные операции ООО «ТехПолимер» за 2019 г., тыс. руб.**

Дебет	Кредит	Сумма	Наименование операции
62	90/1	2 748 022	Отражена выручка от продажи продукции
90/2	43	2 056 051	Отражена себестоимость реализованных товаров
90/3	68/2	419 190	Начислен НДС с выручки
51	62/1	2 741 347	Поступили деньги на расчетный счет от покупателя
60/1	51	2 221 463	Перечислены деньги поставщику
10	60/1	1 425 999	Отражено поступление материалов от поставщика
19/3	60/1	256 680	Отражена сумма НДС с материалов
20	10	1 425 999	Материалы переданы в производство
20	70	298 973	Начислена зарплата производственному персоналу
20	69	90 290	Отчисление на социальные нужды
20	02	1 724	Амортизация ОС
20	60/1	239 065	Отражены прочие затраты
19/3	60/1	43 032	Отражена сумма НДС с прочих поступлений
68/2	19/3	300 240	Суммы, отнесенные к возмещению НДС из бюджета
43	20	2 056 051	Принята к учету готовая продукция
90/2	26	1 905	Принята к учету готовая продукция
90/2	44	218 346	Принята к учету готовая продукция
08	60/1	2 935	Поступили объекты основных средств
19/3	60/1	528	Отражена сумма НДС с приобретенных ОС
01	08	2 935	Введены основные средства в эксплуатацию
26	70	1 905	Отражены управленческие расходы
70	68/1	39 057	НДФЛ с ФОТ
26	69	441	Отчисления на социальные нужды
44	60	218 346	Учтены коммерческие расходы
76/6	91/1	1 239	Отражены проценты к получению
76	91/1	1 611	Отражены доходы организации от продажи прочего
91/2	10	1 611	Отражена себестоимость реализованной продукции
91/2	68/2	246	Начислен НДС с выручки
51	76	1 611	Поступили деньги на расчетный счет от покупателя
76	91/1	11 890	Отражены прочие доходы организации
91/2	76	9 911	Отражены прочие расходы организации
91/9	99	2 972	Отражено сальдо доходов и расходов по прочим операциям
70	51	261 380	Перечислена заработная плата
68/1	51	39 057	Уплачен НДФЛ с расчетного счета
68/2	51	119 196	Уплачен НДС с расчетного счета
68/4	51	11 101	Уплачен налог на прибыль с расчетного счета
69	51	90 731	Уплачены страховые взносы
90/9	99	52 531	Отражен финансовый результат
99	68/4	11 101	Начислен налог на прибыль
99	76	32 448	Отражено прочее расходование средств
99	84	11 954	Отражена чистая прибыль

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Оборотно - сальдовая ведомость за 2017 г., тыс. руб.

Строка баланса	Сальдо на начало			Обороты		Сальдо на конец		
	Счет	ДТ	КТ	ДТ	КТ	ДТ	КТ	Сумма
1150	01	28 181				28 181		4 572
	02		20 614		2 995		23 609	
1210	10	154 134		1 281 182	1 281 182	154 134		154 134
1220	19/3	2 460		273 644	273 644	2 460		2 460
	20			1 897 390	1 897 390			
	26			1 905	1 905			
1210	41	41 578				41 578		41 578
1210	43	8 195		1 897 390	1 897 390	8 195		8 195
	44			218 346	218 346			
	50							
1250	51	1 135		2 510 002	2 509 973	1 164		1 164
1240	58	16 530				16 530		16 530
1520	60/1		253 043	2 020 000	2 012 238		245 280	245 280
1230	60/2	8 996				8 996		8 996
1230	62/1	218 540		2 540 702	2 510 002	249 239		239 241
1520	62/2		117 010				117 010	117 010
1510	66		3 076		0		3 076	3 076
1230	68/1	9		37 548	37 548	9		9
1520	68/2		4 816	387 565	387 565		4 816	4 816
1230	68/4	3 399			7 743		4 344	4 344
1520	68/7		29				29	29
1520	68/8		14				14	14
1230	68/10	618				618		618
1520	69		121	87 225	87 225		121	121
1520	70		274	288 827	288 827		274	274
1520	71		257				257	257
1230	76	27 070		13 129	29 814	10 385		10 385
1310	80		10				10	10
1370	84		112 734		11 069		123 803	123 803
	90			2 540 702	2 540 702			
	91			13 129	13 129			
1260	97	1 153				1 153		1 153
	99			38 714	38 714			
		511 998	511 998	16 047 399	16 047 399	522 643	522 643	

Продолжение приложения Е

**Оборотно - сальдовая ведомость за 2018 г., тыс. руб.**

Строка баланса	Сальдо на начало			Обороты		Сальдо на конец		
	Счет	ДТ	КТ	ДТ	КТ	ДТ	КТ	Сумма
1150	01	28 181				28 181		1577
	02		23 609		2 995		26 604	
1210	10	154 134		1 355 180	1 355 180	154 134		154 134
1220	19/3	2 460		286 694	286 694	2 460		2 460
	20			1 978 871	1 978 871			
	26			1 905	1 905			
1210	41	41 578				41 578		41 578
1210	43	8 195		1 978 871	1 978 871	8 195		8 195
	44			218 346	218 346			
	50							
1250	51	1 164		2 612 684	2 612 654	1 194		1 194
1240	58	16 530				16 530		16 530
1520	60/1		245 280	2 100 000	2 099 555		244 835	244 835
1230	60/2	8 996				8 996		8 996
1230	62/1	249 239		2 642 329	2 612 684	278 884		278 884
1520	62/2		117 010				117 010	117 010
1510	66		3 076		0		3 076	3 076
1230	68/1	9		38 295	38 295	9		9
1520	68/2		4 816	403 067	403 067		4 816	4 816
1230	68/4		4 344	13 016	8 672		0	0
1520	68/7		29				29	29
1520	68/8		14				14	14
1230	68/10	618				618		618
1520	69		121	88 961	88 961		121	121
1520	70		274	294 574	294 574		274	274
1520	71		257				257	257
1230	76	10 385		13 129	33 104		9 590	9 590
1310	80		10				10	10
1370	84		123 803		11 494		135 297	135 297
	90			2 642 329	2 642 329			
	91			13 129	13 129			
1260	97	1 153				1 153		1 153
	99			43 359	43 359			
		522 643	522 643	16 725 008	16 725 008	541 933	541 933	

## Окончание приложения Е

## Оборотно- сальдовая ведомость за 2019 г., тыс. руб.

Строка баланса	Сальдо на начало			Обороты		Сальдо на конец		
	Счет	ДТ	КТ	ДТ	КТ	ДТ	КТ	Сумма
1150	01	28 181		2935		31 116		2 788
	02		26 604		1 724		28 328	
1210	10	154 134		1 425 999	1 427 610	152 523		152 523
1220	19/3	2 460		300 240	300 240	2460		2 460
	20			2 056 051	2 056 051			
	26			1 905	1 905			
1210	41	41 578				41 578		41 578
1210	43	8 195		2 056 051	2 056 051	8 195		8 195
	44			218 346	218 346			
	50			260 007	260 007			
1250	51	1 194		2 742 958	2 742 927	1 225		1 225
1240	58	16 530				16 530		16 530
1520	60/1		244 835	2 221 463	2 186 585		209 957	209 957
1230	60/2	8 996				8 996		8 996
1230	62/1	278 884		2 748 022	2 741 347	285 559		285 559
1520	62/2		117 010				117 010	117 010
1510	66		3 076		0		3 076	3 076
1230	68/1	9		39 057	39 057	9		9
1520	68/2		4 816	419 436	419 436		4 816	4 816
1230	68/4			11 101	11 101			0
1520	68/7		29				29	29
1520	68/8		14				14	14
1230	68/10	618				618		618
1520	69		121	90 731	90 731		121	121
1520	70		274	300 436	300 436		274	274
1520	71		257				257	257
1230	76		9 590	14 740	43 970		38 820	38 820
1310	80		10				10	10
1370	84		135 297		11 954		147 251	147 251
	90			2 748 022	2 748 022			
	91			14 740	14 740			
1260	97	1 153				1 153		1 153
	99			55 503	55 503			
		541 933	541 933	17 467 734	17 467 734	549 963	549 963	

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### АНКЕТА

*Просим Вас принять участие в анкетировании.*

**1) Сколько лет Вы работаете в Легкой промышленности?**

- а) до 5 лет;
- б) 5 – 15 лет;
- в) 15– 25 лет;
- г) 25 лет и более.

**2) Какого размера ваша компания??**

- а) Крупная торговая компания
- б) Мелкая торговая компания
- в) Розничный представитель

**3) Частота Ваших закупок геосинтетических материалов?**

- а) 1 раз в год
- б) 1 раз в квартал
- в) 1 раз в месяц

**4) Вы знакомы с компанией ООО "ТехПолимер" и ассортиментом ее производства?**

- а) Да
- б) Нет (перейти к 6 вопросу)

**5) Как Вы считаете, продукция нашего предприятия более высокого качества по сравнению с конкурентным продуктом, имеющимся сейчас на рынке?**

- а) да, качество вашей продукции намного выше
- б) такое же, как и у конкурентов
- в) нет, качество вашей продукции ниже, чем у конкурентов

**6) Что Вас больше привлекает в нашей продукции?**

- а) гибкий подход к заказчику
- б) приемлемая цена
- в) состав сырья нетканого полотна

Окончание приложения Ж

г) качество и долговечность продукции

**7) Какие технические характеристики геосинтетических материалов являются для Вас наиболее важными?**

а) Разрывная нагрузка

б) Сопrotивляемость прокалыванию

в) Влагоустойчивость

г) Экологичность

**8) Какую стоимость пог/м геосинтетического полотна Вы считаете приемлемой?**

а) до 55 рублей

б) 55 –60 рублей

в) 60 – 70рублей

**9) Сколько рублей Вы бы согласились доплатить за более воздухопроницаемый рулон нетканого полотна и с более высокой разрывной нагрузкой?**

а) до 10 руб.

б) 10-20 руб.

в) 20-30 руб.

г) 30 и более

*Благодарим Вас за сотрудничество!*