Содержание

Введение…….....4
Глава 1. Теоретические основы бюджетирования проекта организации……
7
1.1. Основные понятие проектного менеджмента…….7
1.2. Бюджетирование проекта и его организация……
14
Глава 2. Анализ бюджетирования проекта в организации (на примере АО «Метровагонмаш»)……22
2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «Метровагонмаш»….22
2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «Метровагонмаш»…..29
2.3. Анализ бюджетирования проекта в АО «Метровагонмаш»……
45
Глава 3. Пути совершенствования бюджетирования проекта в АО «Метровагонмаш»…….55
3.1. Рекомендации по совершенствованию бюджетирования проекта в организации……....55
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий …….64
Заключение……71
Список использованных источников…….....74

Введение

Актуальность работы. Опыт функционирования успешных предприятий в условиях рынка показывает, что для обеспечения жизнеспособности предприятия в течение длительного промежутка времени необходимо внедрять новые методы повышения эффективности системы управления предприятиями, одним из которых является бюджетирование проектов.

В современное время на российских предприятиях существует проблема избытка информации и невозможности управления информацией при осуществлении управленческих решений. Бюджетирование проектов позволяет сгруппировать информацию и проанализировать ее для принятия эффективных управленческих решений руководства.

На сегодняшний день на предприятиях бюджетирование проектов применяется редко и если применяется, то не дает желаемого результата. Обычно это происходит из-за незнания принципов постановки бюджетирования, неполной постановки бюджетирования, не связанности бюджетирования проектов со стратегией предприятия, отсутствием мотивации и других причин.

Необходимо отметить, что единства мнений относительно понятийного аппарата бюджетирования, теоретических основ и методических рекомендаций по постановке бюджетирования на предприятии не существует.

Поскольку бюджетирование проектов является основным инструментом

оперативного контроллинга, сутью которого является интеграция отдельных элементов функций управления и, исходя из основных принципов бюджетирования, многие ученые, рассматривают бюджетирование как управленческую технологию или технологию управления предприятием.

Таким образом, поскольку бюджетирование проектов является основным инструментом реализации оперативного контроллинга, то оно обеспечивает взаимосвязь со стратегией предприятия. Это определяет актуальность темы.

Цель работы - разработать рекомендации по совершенствованию бюджетирования проектов в организации и провести оценку их эффективности.

Задачи работы:

1) Изучить теоретические основы бюджетирования проекта организации.

2) Дать организационно-экономическую характеристику исследуемому предприятию АО «Метровагонмаш».

3) Провести анализ финансово-хозяйственной деятельности и анализ бюджетирования проекта АО «Метровагонмаш».

4) Разработать рекомендации по совершенствованию бюджетирования проекта в исследуемой организации и провести оценку их эффективности.

Объект работы - АО «Метровагонмаш».

Предмет работы - особенности бюджетирования проектов в организации.

Теоретическая база исследования. Теоретической базой исследования послужили работы таких исследователей в области управления организацией и финансового менеджмента, как Ансофф И., Афоничкин А.И., Багиев Г.Л., Асаул А.Н., Балабанов И.Т., Бланк И.А., Бочаров В.В., Бригхэм Ю., Бухалков М.И., Ван Хорн Дж.К., Грачев А.В., Ендовицкий Д.А., Идрисов А.Б., Картышев С.Б., Постников А.В., Игошин Н.В., Ирвин Д., Колтынюк Б.А., Ковалев В.В., Колб Р.В., Родригес Р. Дж., Коротков Э.М., Крейнина М.Н., Ли Ч.Ф., Финнерти Дж.,

Лукасевич И.Я., Максютов А.А., Пожидаева Т.А., Щербакова Н.Ф., Коробейникова Л.С., Поляк Г.Б., Родионова В.М., Шлейников В.И., Самсонова Н.Ф., Стоянова Е.С., Теплова Т.В., Тренев Н.Н., Ульянов П.В., Уорд М., Четыркин Е.М.

Методы исследования: анализ литературных источников по данной теме, синтез, обобщение, абстрагирование, наблюдение, анализ, методы обработки данных.

Теоретическая и практическая значимость работы. Полученные в работе выводы и рекомендации могут быть использованы в процессе проведения организационных и социально-экономических мероприятий по формированию и развитию бюджетирования проектов на предприятии.

Структура работы. Работа написана на 75 листах печатного текста. Состоит из введения, 3 глав, включающих параграфы, заключения и списка использованных источников.

Глава 1. Теоретические основы бюджетирования проекта организации

1.1. Основные понятие проектного менеджмента

Любой бизнесмен в современном мире каждую идею рассматривает как проект, который нуждается в реализации, как структурированную систему последовательных действий, который в конечном итоге приведут к задуманному результату.

Проект - это действие, которое ограничено во времени, по бюджету, ресурсам и качеству, предназначенное для создания новых (уникальных) продуктов, услуг или результатов [37].

Реализация проекта требует продумывания всех деталей и доведения некоторых действий до автоматизма, создание операционной деятельности. Процессная (операционная) деятельность - состоит из постоянного повторения одних и тех же операций с целью производства одного и того же продукта, услуги или результата [34].

Основное чем отличается проект от текущей деятельности это:

- работа периодически повторяется;
- не определена дата ее завершения;

- после достижения поставленной цели получать новые, продолжать выполняться [27].

Отличительные признаки процесса от проекта:

- работа уникальна;

- завершается после достижения цели;

- работа ограничена во времени [18].

У любого проекта изначально при формировании есть определенная цель, достижение которой служит критерием успеха, получения всех задуманных результатов. Но, так или иначе, случается, что цель может быть недостижима и на это есть свои причины. Основные проблемы не достижения цели проекта:

- конфликт целей;

- срыв сроков;

- снижение качества выполненных работ;

- перерасход бюджета;

- невыполнение условий контракта [14].

Причины неудач проектов:

- недостаток ресурсов;

- нереальные сроки;

- не сплоченность команды;

- недостаточно детальное планирование;

- неэффективное взаимодействие внутри команды;

- изменение цели в ходе проекта;

- конфликты между целями проектами [12].

Факторы, влияющие на успех проекта:

1. миссия проекта;

2. поддержка со стороны высшего руководства;

3. наличие четких планов (детализированных);

4. взаимодействие с заказчиком;

5. учет требований пользователей;

6. наличие исполнителей с необходимой квалификацией;

7. эффективная система контроля;

8. эффективные коммуникации.

Для улучшения управления проект разбивается на фазы (этапы). Нужно, чтобы фаза оканчивалась результатом, который можно проверить и измерить. В конце предыдущей фазы принимается управленческое решение о создании новой либо о закрытии проекта в целом, в случае не достижения контрольных точек [15].

Фаза должна заканчиваться измеримым проверяемым результатом. В конце каждой фазы принимаются решения об инициации новой фазы или закрытии (консервации) проекта.

Фазы проекта - это набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта [6].

В проектном менеджменте имеет большое значение способность отличать жизненный цикл проекта от жизненного цикла продукта.

Жизненный цикл проекта – это полный набор последовательных фаз проекта, название и число которых определяется исходя из технологии производства работ и потребностей контроля со стороны организаций, вовлеченных в проект. Жизненный цикл продукта - это набор упорядоченных идей, решений и действий с момента зарождения идеи продукта до снятия его с производства [9].

Цель управления содержанием проекта – определить и контролировать все требуемые работы, направленные на успешное выполнение проекта. Важно осознавать, что проект – это деятельность, ограниченная во времени и управление проектом по времени обеспечивается посредством реализации в ходе проекта следующих процессов:

1. оценка длительности работ;

2. определение взаимосвязи работ;

3. разработка расписания;

4. контроль сроков проекта [3].

И самое главное, что нужно понимать при реализации проекта - это то, что проектным менеджментом занимаются, прежде всего, люди и нужно правильно построить работу с персоналом, чтобы получить наибольший успех.

План управления персоналом - это составная часть плана управления проектом, которая объясняет, как и когда будут выполнены правила и требования, связанные с персоналом. План управления персоналом включает следующие пункты:

- набор персонала;

- график рабочего времени;

- критерии освобождения ресурсов;

- потребность в обучении;

- система поощрения и мотивации [13].

Бурное развитие управления проектами, как науки и применение ее во многих предметных областях, имеющих свою специфику, сформировало в мировой практике огромный спектр знаний и методологий, многие из которых содержат уникальные модели, методы и механизмы управления.

Большинство компаний лидеров на глобальных рынках рассматривают методологию управления проектами, программами и портфелями проектов в качестве ключевого элемента обеспечения и поддержки конкурентоспособности.

Современные технологии, средства коммуникации, возросшие темпы накопления и доступности информации позволяют быстро изучать и использовать достижения лидеров. В этом процессе широко используются технологии бенчмаркинга, переноса лучших практик, который не приводит к

эвристическому приращению знаний, методов. Зачастую эти технологии сводятся к простому копированию различных методологий, с небольшими вариациями по отношению к оригиналу-источнику, без глубокого анализа их применимости в тех или иных условиях, некорректного использования разными субъектами для неадекватных объектов управления проектной деятельности. Такая ситуация приводит к возрастанию методологической энтропии, путаницам, системному хаосу, иллюзорным картинам многогранности пестрого мира в области управления проектами [16].

Практики проектного управления, глядя в такой методологический калейдоскоп, теряются в разнообразии технологий, инструментов управления, зачастую вынуждены случайным бессистемным образом выбирать методики для своих нужд. Надежды на бенчмаркинг не оправдываются, поскольку он является локальным инструментом, который не может обеспечить эффективные схемы конвергенции (объединения знаний) различных предметных областей, формирующих новые, более эффективные системы знаний, подходы и методологии управления проектами, программами и портфелями проектов. С другой стороны, глобализация отражается и на методологии управления проектами. В этих тенденциях есть как положительная, так и отрицательная стороны. Если глобальное распространение стандартизации методологии управления проектами проводится системно, с учетом национальных особенностей, традиций, не снижающих накопленный национальный опыт и не вносящий методологическую неразбериху, то возможно повышение качества и производительности труда в проектной деятельности, а дисциплина управления проектами на национальном уровне может выиграть, обогатившись передовыми достижениями в этой области [23].

Практикующие менеджеры проектов дезориентированы в применении эффективных методологий, им сложно разобраться в большом разнообразии подходов, методов, технологий управления проектами. Каждый носитель

конкретной методологии, выступает не просто ангажированным ее сторонником, но, как правило, утверждает, что эта методология самая эффективная, самая лучшая и она «может все». На современном «методологическом поле» отсутствует объективная, общепризнанная систематизация методологий – это приводит к системному хаосу, неразберихе, в которой не могут разобраться не только практики-менеджеры, но и методологи [30].

На практике уровень управления отдельными областями проектов, функциями управления по отдельности - находится на неплохом уровне. Сами по себе отдельные задачи проекта могут решаться успешно, но проект в целом, «его сборка» реализуется неэффективно. Причин тому несколько, например: недостаток компетентности руководителей проектов в области системного целеполагания, определения и учета ожиданий участников проекта; нехватка компетентности в управлении интеграцией, незнание и отсутствие опыта использования холистических, креативных подходов, инструментов, технологий.

У руководителей проектов, прежде всего у руководителей программ проектов, наблюдаются большие трудности с управлением интеграцией. Методологическая помощь со стороны наиболее распространенных методик в этом направлении не может быть оказана [22].

Регламенты управления проектами предприятия разрабатываются при понимании принципиального отличия проектной деятельности от производственной (операционной), однако механизмы управления при этом зачастую применяются общие для обоих видов деятельности. Это приводит к неэффективности управления проектами, к методологической путанице, что и очевидно: сложные системы должны управляться сложными методами [33].

Предприятия, использующие единый метод управления проектной и производственной деятельностями, имеют большие внутренние трансакционные издержки, разбалансированность системы управления и невозможность

развития самоорганизации. Данная ситуация прямо демонстрирует методологическую дивергенцию, являющуюся противоположностью конвергенции.

Часто управление проектами подменяется управлением содержания. Это приводит, например, к тому, что качество процесса управления проектом, качество компетентности участников проектной деятельности отождествляется с качеством продукта проекта. Однако очевидно, что высокой эффективности в управлении качеством проектной деятельности можно достичь гармонично, сбалансированно используя все эти компоненты. Более того, холистические системные методы, анализ причинно-следственных связей проблем управления качеством, показывают, что в практике этого интегрированного подхода приоритетно стоят управление качеством компетентности и качеством процесса управления. Если в проектной деятельности участники обладают высоким уровнем профессиональной компетентности, они выстраивают качественно процесс управления, что системно приводит к качественному конечному результату управления проектом [36].

Практика управления проектами показывает, что в подавляющем большинстве предприятий отсутствует накопление коллективных компетенций. Даже если на предприятии есть менеджеры-профессионалы высокого уровня, обмен знаниями, опытом, навыками проводится неэффективно. Практическая система накопления и управления знаниями в области управления проектами отсутствует: с уходом таких профессионалов, «уходят» и знания, «уходят» компетентности.

На предприятиях отсутствует работающая база знаний, нет системного процесса извлечения уроков, их анализа, накопления и распространения. В результате каждый проект начинается «с белого листа», так, как будто предприятие находится в состоянии старта. Такое предприятие, методологически отвергающее конвергентные механизмы в становлении

коллективных компетентностей в принципе не способно перейти на более высокий уровень зрелости, оставаясь в начальном дилетантском состоянии [31].

Таким образом, реализация проекта - это сложная деятельность, нацеленная на получение определенного результата и требующая больших усилий. Важно понимать все аспекты и быть готовым ко всем возможным сбоям и проблемами, так как без этого не обходится ни один проект.

1.2. Бюджетирование проекта и его организация

Бюджет проекта - это сметная стоимость, распределенная по периодам выполнения проекта. Бюджет и бюджет проекта несколько различаются. Потому что обычный бюджет - это распределение денежных средств по различным статьям расходов в течение определенного периода времени. А бюджет проекта предполагает распределение затрат не только по отдельным статьям, но и по времени проекта [40].

Суть бюджетирования - разработка взаимосвязанных планов производственно–хозяйственной деятельности проекта и его подразделений с учетом текущих и стратегических целей их развития. Бюджет определяет планируемые расходы на проект, программу или портфель. Он используется в качестве базовой линии, по которой можно сообщать о фактических расходах и прогнозируемой конечной стоимости работы [39].

Существуют две основные причины, по которым бюджет проекта важен:

Во-первых, утвержденный бюджет - это то, что стимулирует финансирование проектов. Он расскажет заинтересованным сторонам о том, сколько денег необходимо и когда это необходимо. Ваша возможность получать оборудование и материалы, когда они необходимы, зависит от средств, предоставленных в результате вашего бюджета.

Вторая причина, по которой бюджетирование важно для проекта, - это то,

что бюджет обеспечивает основу для контроля затрат по проекту. Измеряя фактическую стоимость проекта в соответствии с утвержденным бюджетом, вы можете определить, идет ли проект в соответствии с планом или необходимы корректирующие действия [29].

Всесторонний бюджет предоставляет руководству понимание того, как средства будут использованы и израсходованы в течение определенного времени.

На приведенной ниже S-кривой (рис. 1) показаны предполагаемые совокупные затраты проекта с течением времени. В общем, проект медленно расходует ресурсы, быстро растет, поскольку больше ресурсов используется, а затем сокращается по мере завершения проекта.

Большинство расходов по проекту следуют этой схеме, в результате чего появляется графическое представление, напоминающее «S». Знание сроков расходов по проекту будет способствовать правильному планированию управления [8].

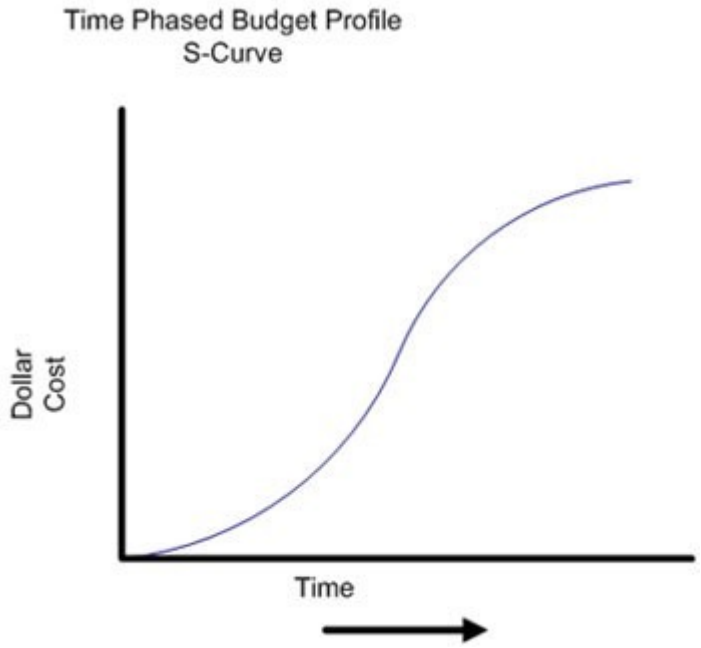


Рисунок 1 - Затраты проекта

Оценка проекта, предоставленная руководством до его начала, не является бюджетом. Всесторонний бюджет может быть разработан только в результате графика проекта и плана ресурсов. Поэтому, чем лучше вы определяете всю работу проекта в рамках вашего графика и типа ресурсов, необходимых для эффективной работы, тем более точным будет ваш бюджет [2].

Структура разбиения работ (WBS) является основой для любого бюджета. WBS включает в себя все работы, необходимые для создания продукта проекта. WBS создается посредством процесса декомпозиции, приводящего к результатам, определенным на самом низком уровне WBS работы.

Базовый уровень затрат - это утвержденный поэтапный план времени. После того, как детальный бюджет будет разработан и утвержден, менеджер проекта должен опубликовать эту базовую линию и установить ее как точку сравнения для фактического прогресса в работе [10].

Одна из самых больших проблем, с которой сталкивается руководитель проекта, - определить, когда установить базовый уровень для бюджета. Базой является утвержденный поэтапный план времени. Базовый бюджет - это инструмент для измерения того, как изменения проекта влияют на наш график и бюджет [38].

Ключевая роль менеджера проекта в процессе планирования заключается в создании консенсуса со стороны команды и спонсора по каждому из элементов задачи WBS.

Все усилия, которые используются при подготовке к выполнению каждой задачи, могут быть определены с точки зрения стоимости. Труд, материалы, средства, услуги и накладные расходы являются примерами издержек, которые могут быть израсходованы при выполнении поставленной задачи [17].

На успешность ваших усилий могут повлиять внешние факторы, которые вы не в силах контролировать. Поэтому в процессе планирования следует

разработать альтернативные планы или обдумать другие варианты действий. К внешним факторам, которые могут повлиять на финансовые планы, можно отнести следующие (в скобках даны примеры):

1. государственная или национальная политика и законодательство (Стратегия сокращения бедности, в рамках которой государственные меры по борьбе с бедностью могут меняться);

2. стихийные бедствия или эпидемии (засуха, негативно влияющая на людей, с которыми вы работаете);

3. политические условия (выборы, которые могут нарушить уклад жизни или вызвать нестабильность);

4. глобальные экономические факторы (изменение на мировом рынке цен на товары, производимые фермерами);

5. местные социально-экономические факторы (повышение цен на топливо, ограничивающее ваши возможности передвижения);

6. наличие средств доноров и ресурсов (изменение приоритетов финансирования у спонсоров) [21].

На финансовые планы может также повлиять выбор источников финансирования проектов, зависящий от структуры активов предприятия, стоимости капитала, размера предприятия, уровня налогообложения прибыли, отношения к риску [19].

Разработка бюджета на разных стадиях проекта:

1. Стадия проекта - стадия разработки бюджета.

2. Концепция (замысел) - приблизительная оценка работ в порядке убывания.

3. Разработка - детальная проработка бюджета Полный утвержденный бюджет.

4. Начало - пересмотр бюджета после назначения исполнителей и обеспечения необходимых ресурсов. При необходимости, утверждение

пересмотренного бюджета.

5. Исполнение - корректировка бюджета в случае изменения ситуации. При необходимости, пересмотр и утверждение бюджета.

6. Завершение - корректировка бюджета в случае изменения ситуации. При необходимости, пересмотр и утверждение бюджета [24].

Оценка стоимости проекта.

Для проведения детальной оценки стоимости проекта используйте комбинацию двух методов.

1. Метод «снизу-вверх». Бюджетирование проекта выполняется по методу «снизу-вверх», означает, что задачи сводятся к итоговым суммам итогов, а общая сумма проекта представляет собой сумму всех запланированных и фактических затрат.

2. Метод «сверху-вниз». Проанализируйте стоимость выполнения основных задач проекта согласно структурной схеме работ, чтобы подтвердить их целесообразность [28].

Подход по методу «сверху вниз»: часто принимается решение о том, сколько должен стоить проект. Эта сумма делится между комплексом работ. Этот подход полагает, что вам нужно объяснить, как вы будете выполнять работу в пределах выделенного объема бюджета для комплекса работ. Предыдущий опыт других проектов будет играть роль в утверждении распределения бюджета. Преимущество подхода «сверху вниз» заключается в том, что он фокусируется на достижении проекта в рамках выделенного бюджета и ведет к повышению эффективности и сокращению расточительной практики. Недостатком подхода «сверху вниз» является то, что он предполагает, что человек, создающий бюджет, обладает достаточными знаниями и опытом, чтобы сделать разумную смету расходов. Если он этого не сделает, конфликт может возникнуть, когда человеку, которому требуется выполнить проект, предоставляется нереалистичный бюджет, которого недостаточно для реализации проекта.

Существует риск преднамеренно низких бюджетов, созданных с убеждением, что это будет способствовать экономии средств [32].

Команда, часто с участием владельца бюджета, определяет задачи и мероприятия, необходимые для завершения проекта. Проект основан на комплексе самого низкого уровня и сворачивается, чтобы достичь общей стоимости проекта.

Преимуществом подхода восходящего бюджетирования является его точность (до тех пор, пока вы не пропустили какую-либо задачу). Это хорошо для командного духа, потому что руководитель проекта привлекает команду к созданию бюджета. По этой причине этот подход иногда называется совместным бюджетом [26].

Недостатком подхода «снизу-вверх» является сложность получения полного списка задач и действий, необходимых для завершения проекта.

Легко пропустить некоторые из них, которые потом понадобятся.

На стадии планирования проекта менеджер проекта может без проблем разработать бюджет и план ресурсов. Проекты, оставшиеся в состоянии «планирования», позволяют руководителям проектов внести столько изменений, сколько необходимо, прежде чем запускать проект. Поэтому на раннем этапе жизненного цикла проекта могут быть разработаны плановые затраты. Эти оценки могут исходить из множества источников, таких как опыт предыдущих проектов, отраслевые базы данных, каталоги поставщиков и т.п. [35].

В дополнение к подходам бюджетирования «сверху вниз» и «снизу-вверх» существует ряд других методов, которые менеджеры проектов используют для создания своих бюджетов. Это пять альтернативных подходов, используемых для создания бюджетных смет.

1. Экспертное заключение: этот подход использует экспертов по предмету для расчета общей стоимости проекта. Такой подход может быть полезен, поскольку с помощью экспертных знаний и опыта вы можете учитывать

факторы, которые не всегда очевидны для неспециалистов.

2. Анализ поставщиков: этот подход сравнивает ставки от разных поставщиков для получения сметы расходов по проекту.

3. Аналогичное оценивание: этот подход использует историю из похожих прошлых проектов для создания оценки.

4. Трехточечная оценка: этот подход использует средневзвешенное значение трех оценок - наилучшего случая, наиболее вероятного случая и наихудшего случая - для получения большей степени контроля над вычислением стоимости задачи или деятельности.

5. Параметрическое оценивание. Этот подход использует статистическую связь между историческими данными и другими переменными, такими как строки кода в программном приложении или квадратные метры здания для расчета оценки [25].

Принципы построения бюджета проекта:

- смета расходов на деятельность представляет собой индивидуальные сметы расходов для каждого вида деятельности или рабочего пакета, которые будут завершены проектом. Для каждого вида деятельности смета расходов обычно включает прямые трудовые ресурсы, материалы, оборудование, услуги, объекты и информационные технологии.
- уделяется внимание деталям оценки стоимости деятельности. Например, как были сделаны оценки, допущения и ограничения и уровень достоверности [4].
- изучение ограничений финансирования, которые могут применяться в организации, в соответствии с контрактами или другими организациями, такими как правительственные учреждения.
- график проекта используется для определения бюджета затрат. За указанный календарный период можно комбинировать затраты на мероприятия, запланированные на этот период, для определения поэтапного бюджета.

- календарь ресурсов позволяет узнать, какие ресурсы выделены на проект и когда они назначены.
- контракты на продукты или услуги будут использоваться для определения их затрат и затем могут быть включены в бюджет проекта [11].

В зависимости от стадии жизненного цикла проекта бюджеты могут быть:

1. предварительными (оценочными);
2. утвержденными (официальными);
3. текущими (корректируемыми);
4. фактическими [5].

Бюджет проекта формируется из двух составляющих:

1. Сметы поступлений.
2. Сметы затрат, определяющей стоимость проекта [20].

Смета затрат складывается из:

1. Операционного бюджета - совокупности затрат на ресурсы, обеспечивающие выполнение работ проекта.
2. Управленческого резерва.
3. Бюджета непредвиденных затрат [7].

Таким образом, в процессе разработки бюджета проекта нужно учитывать все возможные обстоятельства и непредвиденные ситуации. На эти случаи должен быть предусмотрен соответствующий план действий.

Глава 2. Анализ бюджетирования проекта в организации (на примере АО «Метровагонмаш»)

2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «Метровагонмаш»

АО «Метровагонмаш» был основан в 1897 году в городе Мытищи Московской области как вагоностроительный завод. Предприятие АО «Метровагонмаш» сегодня - одно из ведущих промышленных предприятий России, работающих в области транспортного машиностроения, крупнейший в нашей стране производитель вагонов метро.

АО «Метровагонмаш» имеет линейно-функциональную структуру организации, которая строится в соответствии с принципами горизонтального и вертикального разделения труда.

К ряду достоинств организационной структуры исследуемой организации относим наличие:

- согласованности действий каждого конкретного исполнителя;
- четкости и единства распорядительств;
- единичного канала связи;
- достаточно четко выраженной ответственности линейного руководства;
- оперативности при принятии решения;
- единоличной ответственности руководителей соответствующих отделов за ряд конечных результатов деятельности подразделений.

К ряду недостатков оргструктуры исследуемого предприятия мы отнесем:

- наличие достаточно высоких требований к квалификации руководителей, которые должны обладать большим опытом для того, чтобы обеспечить эффективное управление;
- отсутствие посреднического звена в процессе планирования, подготовки и принятия управленческого решения;
- процесс получения руководством большого объема данных, высокий уровень контактов с персоналом и вышестоящим структурным подразделением;

- наличие концентрации основных властных полномочий в верхнем уровне управления.

Руководство предприятия АО «Метровагонмаш» осуществляется профессиональными сотрудниками, которые имеют собственный опыт работы в данной сфере.

В АО «Метровагонмаш» декларируют и стараются соответствовать в процессе работы ряду своих принципов:

- принципу слаженности и взаимозаменяемости в руководящем составе;

- высокого качества выпускаемой продукции;

- принципу честности и обязательности на каждом из уровней взаимоотношений;

- мобильности в процессе организации и ведения деятельности;

- грамотной кадровой и инвестиционной политики.

Стратегией АО «Метровагонмаш» является выступление в качестве естественного выбора для всего ряда клиентов и партнеров в области деятельности компании.

Целью АО «Метровагонмаш» является дальнейший процесс расширения бизнеса, а также процесс укрепления лидерской позиции на рынке.

Миссия компании - предоставлять потребителям вагоны высокого качества, вести бизнес честно и ответственно, заботиться о сотрудниках и быть лидером по эффективности, обеспечивая долгосрочный и сбалансированный рост компании.

Обеспечивая создание наиболее качественных товаров и услуг и предоставление самых выгодных условий по сотрудничеству клиентам и компаньонам, руководители компанией инвестируют в развитие будущего фирмы.

Оплата труда на предприятии АО «Метровагонмаш» основная мотивация, направленная на эффективную деятельность. Наличие высокой заработной

платы способствует росту производительности труда на предприятии, улучшению качества работы сотрудников.

Чтобы минимизировать финансовые риски, риски, определенные инфляцией, и любые риски которые влияют на финансовое состояние компании, АО «Метровагонмаш» проводит следующие мероприятия:

- анализ финансовых рисков;

- планирование и оценку прибыли;

- определяют рентабельность предприятия, показатели платежеспособности и ликвидности, что способствует оперативному выявлению недостатков в деятельности АО «Метровагонмаш» и дает возможность вовремя их ликвидировать.

Рассмотрим внешнюю и внутреннюю среду АО «Метровагонмаш». Для АО «Метровагонмаш» выделим ряд следующих внешних факторов: экономический, политический, рыночный, социальный, технологический и фактор рынка рабочей силы (таблица 1).

Перейдем к более подробному рассмотрению отдельных внешних угроз и возможностей для АО «Метровагонмаш».

Наличие высоких темпов инфляции отрицательным образом воздействует на процесс деятельности АО «Метровагонмаш». Цена на ряд оборудования, энергоресурсов растет более быстрыми темпами, нежели цена на ряд оказываемых услуг, в результате этого у АО «Метровагонмаш» может возникнуть ряд трудностей в процессе закупки нового оборудования, увеличения количества оказываемых услуг.

Так как клиенты предприятия - это главный источник прибыли для АО «Метровагонмаш», то в связи с увеличением темпов инфляции, как известно, цена начинает расти, а доход населения остается прежним. Это может приводить к снижению платежеспособного спроса, а, следовательно, и к уменьшению прибыли.

Таблица 1

Внешние факторы для АО «Метровагонмаш»

Наименование фактора	Оказанное влияние
1.Экономический ряд факторов	
1.1. Наличие высоких темпов инфляции	-
1.2. Зарплата	+/-
1.3. Налоговая ставка	-
2. Рыночный ряд факторов	
2.1.Конкуренция в сфере	-
2.2.Потребители, клиенты	+
3. Технологический ряд факторов	
3.1. Новая техника и технология в отрасли	+
4. Фактор рынка рабочей силы	
4.1. Наличие высокого уровня безработицы	+/-
5. Социальный ряд факторов	
5.1. Темпы рождаемости	+

Однако в настоящий период времени имеются возможности по прогнозированию уровня инфляции, а, следовательно, если учитывать темп инфляции в процессе формирования цены на ряд оказываемых услуг, есть возможность снизить её отрицательное воздействие.

Заработная плата рассматривается и как угроза и как возможности для АО «Метровагонмаш». С одной стороны, процесс снижения заработной платы оказывает прямое влияние на процесс уменьшения покупательских способностей клиентов и на уменьшение прибыли.

Низкая цена рабочей силы способно приводить к снижению издержек, но в это же время и может выступать как причина снижения качества труда, а, следовательно, и качества услуг.

В АО «Метровагонмаш» выплата заработной платы сотрудникам происходит в установленные сроки и в необходимых объемах, что является

стимулом для эффективной работы.

Уровень конкуренции в отрасли АО «Метровагонмаш» является не только отрицательным, но и положительным фактором, так как обеспечивает развитие предприятия. Конкуренты вызывают снижение спроса на ряд услуг АО «Метровагонмаш», в связи с тем, что появляется большой выбор аналогичных услуг. А также наличие конкуренции требует постоянного улучшения качества, разработки новых услуг, проведения маркетингового исследования и рекламы, что ведет к появлению дополнительных затраты.

Клиенты АО «Метровагонмаш» способны оказывать положительное влияние на процесс деятельности предприятия. Наличие постоянных клиентов обеспечивает предприятию стабильность и прибыльность. Развитие науки и техники открывает перед АО «Метровагонмаш» ряд возможностей для того, чтобы производить новые виды услуг, усовершенствовать уже оказываемые, контролировать их качество, модернизировать технологию оказания услуг. Большая часть сотрудников в таких предприятиях обычно относительно молодого возраста, они инициативны и образованны. Что, несомненно, выступает в качестве положительного момента.

В качестве следующего этапа стратегического планирования выступает процесс определения того, имеет ли АО «Метровагонмаш» внутренние силы, чтобы пользоваться рядом внешних возможностей, а также процесс выявления внутренних слабых сторон, способных вызвать ряд проблем, связанных с рядом внешних опасностей.

В процесс исследования будем включать пять функций:

- процесс оказания услуг;
- маркетинговая деятельность;
- финансы;
- кадровый состав;
- культура и имидж АО «Метровагонмаш» (таблица 2).

Перейдем к рассмотрению более подробно внутренних возможностей АО «Метровагонмаш».

В качестве главного фактора, оказывающего негативное влияние на процесс увеличения доли рынка, выступает процесс снижения платежеспособного спроса населения за счет того, что происходит общее ухудшение экономической ситуации.

Таблица 2

Внутренние факторы АО «Метровагонмаш»

Наименование фактора	Оказанное влияние
1. Процесс оказания услуг	+
2. Маркетинговая деятельность	
2.1. Доля рынка и уровень конкурентоспособности	+
2.2. Уровень разнообразия и качества ассортимента услуг	+
2.3. Проведение рыночных исследований и разработок	+
2.4. Процесс эффективного сбыта, рекламы и продвижения услуг	+
2.5. Рыночная демографическая статистика	+
3. Финансы	
3.1. Привлечение доп. средств	+
3.2. Показатели прибыльности	+
3.3. Показатели финансовой устойчивости	+
3.4. Оборотные средства и их применение	+
4. Кадровый состав	+
5. Процесс организации деятельности	+
6. Уровень культуры и имидж	+

Для того чтобы минимизировать негативное влияние данного фактора в АО «Метровагонмаш» сотрудники предпринимают ряд следующих действий:

- проведение постоянного мониторинга экономической ситуации в стране и регионе;

- проведение маркетинговых исследований для того чтобы выявлять виды финансовых услуг, которые имеют наибольший спрос;

- проведение гибкой ценовой политики;

- осуществление жесткого контролирования издержек деятельности;

- меры, направленные на процесс снижения себестоимости товаров и услуг предприятия;

- процесс поддержания высокого уровня качества продукции.

Ряд личных качеств учредителей АО «Метровагонмаш», наличие грамотной кадровой политики по отношению руководства среднего звена – является основной движущей силой компании АО «Метровагонмаш».

Профессиональный стиль руководства АО «Метровагонмаш», который основан на наличии детального знания того, как проходит полный цикл оказания услуг - главная движущая сила АО «Метровагонмаш» и гарантия его стабильности.

Имея главный производственный ресурс, такой как грамотные руководители всех уровней и большой коллектив квалифицированного персонала, АО «Метровагонмаш» способен успешно внедрять ряд передовых технологий.

В АО «Метровагонмаш» есть маркетинговый отдел. Он выполняет комплекс различных маркетинговых функций в достаточных объемах, среди которых выделим основные:

- функция планирования ассортимента услуг;

- функция проведения маркетингового исследования;

- функция определения цен на услуги;

- функция разработки рекламной кампании и мероприятия, направленного на продвижение услуг.

В качестве главного элемента маркетингового комплекса выступает весь ряд услуг, оказываемых АО «Метровагонмаш», так как именно он, удовлетворяет весь ряд функциональных требований, на который рассчитывают клиенты предприятия.

При помощи маркетинга АО «Метровагонмаш» оказывает те виды услуг, которые необходимы клиентам, в т.ч. разрабатывается ряд оптимальных

направлений по продвижению услуг.

Важная роль в маркетинговой стратегии АО «Метровагонмаш» отведена цене. Цены на услуги дифференцируют в зависимости от таких показателей, как качество, издержки, конкуренция, спрос и многие другие факторы. Цену на услугу рассчитывают, учитывая цены конкурентов.

К сильным сторонам АО «Метровагонмаш» относим:

- хорошая репутация у клиентов (предприятие достаточно известно);
- на предприятии имеется новое оборудование;
- наличие высокого качества продукции;
- наличие широкого, регулярно пополняемого ассортимента продукции предприятия.

К слабым сторонам АО «Метровагонмаш» относим:

- высокую себестоимость некоторого ряда продукции;
- конкуренты на рынке;
- наличие высоких цен на ряд некоторой продукции.

2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «Метровагонмаш»

Проведем анализ финансовых результатов деятельности предприятия АО «Метровагонмаш» (таблица 3).

Таблица 3

Динамика показателей отчета о финансовых результатах АО «Метровагонмаш» за 2015-2017 г., тыс. руб.

Показатели	2015	2016	2017	Абсол. изменение		Темп прироста, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
Выручка	1335003	20467653	9374	7117619	-11093	53,3	-54,1

	4		607		046		
Себестоимость	13041214	20281403	9347744	7240189	-10933659	55,5	-53,9
Валовая прибыль	308820	186250	26863	-122570	-159387	-39,6	-85,5
Коммерческие расходы	0	0	0	0	0	-	-
Управленческие расходы	203341	222882	212733	19541	-10149	9,6	-4,5
Прибыль от продаж	105479	36632	185870	-68847	149238	-65,2	407,3
Доходы от участия в других организациях	36243	46928	36191	10685	-10737	29,4	-22,8
Проценты к получению	282129	297998	217676	15869	-80322	5,6	-26,9
Проценты к уплате	56766	68377	46435	11611	-21942	20,4	-32,1
Прочие доходы	979140	137083	9014	-842057	-128069	-85,9	-93,4
Прочие расходы	526296	359827	245948	-166469	-113879	-31,6	-31,6
Прибыль до налогообложения	819929	17173	215372	-802756	198199	-97,9	1154,1
Текущий налог на прибыль	1375	35294	43106	33919	7812	2466,8	22,1
Чистая прибыль	784659	37762	259033	-746897	221271	-95,1	585,9

Согласно приведенным данным пришли к следующим выводам. В качестве отрицательного момента можно отметить снижение выручки на предприятии АО «Метровагонмаш». Так, в 2017-м году выручка компании снизилась на 11093046 тысяч рублей или на 54,1% и составила 9374607 тысяч руб. Показатель валовой прибыли компании составил в 2017-м году 26863 тысяч рублей, что на 85,5% меньше, чем в 2016-м году.

Однако, показатель чистой прибыли в 2017-м году возрос на 221271 тысяч рублей или более, чем в 5 раз из-за резкого снижения себестоимости - это положительный момент в развитии организации.

Показатель же прибыли до налогообложения вырос на 198199 тысяч

рублей.

В качестве положительного момента деятельности компании можно выделить снижение себестоимости. Так, показатель себестоимости упал в 2017-м году на 10933659 тысяч рублей или на 53,9%.

Отметим, что показатель темпа роста выручки меньше, чем показатель темпа роста себестоимости, что может свидетельствовать о наличии нерационального и неэффективного использования финансового и трудового потенциала компании.

Из-за этого произошло снижение валовой прибыли на предприятии на 159387 тысяч рублей или на 85,5%.

Показатель управленческих расходов на предприятии снизился на 4,5%, а показатель прибыли от продаж вырос на 221271 тысяч рублей, что может говорить об эффективной политики реализации услуг и маркетинговой деятельностью предприятия.

Анализ динамики бухгалтерского баланса АО «Метровагонмаш» представим в таблице 4.

Показатель активов на предприятии по итогам анализируемого периода упал. Так, в 2017-м году наблюдался спад активов компании АО «Метровагонмаш» на 6,09% или же на 332698 тыс. рублей. В 2016-м году по сравнению с 2015-м годом активы компании упали на 217926 тыс. рублей или же на 3,8%.

Таблица 4

Динамика показателей бухгалтерского баланса АО «Метровагонмаш» за 2015-2017 г., тыс. рублей

Показатель	2015	2016	2017	Абсол. изм-е		Темп прироста, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
АКТИВЫ							

I. Внеоборотные активы							
Нематериальные активы	184	92	0	-92	-92	-50	-100
Результаты исследований и разработок	0	0	0	0	0	-	-
Материальные поисковые активы	0	0	0	0	0	-	-
Основные средства	0	0	0	0	0	-	-
Доходные вложения в материальные ценности	12303	9107	13921	-3196	4814	-25,9	52,8
Финансовые вложения	0	0	0	0	0	-	-
Отложенные налоговые активы	1008766	1105119	1027786	96353	-77333	9,5	-6,99
Пр. внеоборотные активы	21081	1254	1021	-19827	-233	-94,05	-18,5
Итого по разделу I	6715	14452	21008	7737	6556	115,2	45,3
II. Оборотные активы							
Запасы	495	255	322	-240	67	-48,4	26,27
Налог на добавл. стоимость	0	0	0	0	0	-	-
Дебиторская задолженность	295817	366572	329020	70755	-37552	23,9	-10,2
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	4090207	3692883	3348011	-397324	-344872	-9,71	-9,3
							Продолжение таблицы 4
Денежные средства и денежные эквиваленты	241349	269042	381962	27693	112920	11,4	41,9
Прочие оборотные активы	218	433	3460	215	3027	98,6	699,07
Итого по разделу II	4628086	4329185	4062775	-298901	-266410	-6,4	-6,15
Баланс	5677135	5459209	5126511	-217926	-332698	-3,8	-6,09
ПАССИВЫ							
III. Капитал и резервы							
Уставный капитал	109000	109000	109000	-	-	-	-

Добавочный капитал (без переоценки)	376294	376294	0	-	-376294	-	-100
Резервный капитал	109000	109000	109000	-	-	-	-
Нераспределенная прибыль	4576631	4571541	4678136	-5090	106595	-0,11	2,33
Итого по разделу III	5170925	5165835	4896136	-5090	-269699	-0,09	-5,22
IV. Долгосрочные обязательства							
Заемные средства	0	0	0	-	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	1292	1105	1427	-187	322	-14,4	29,1
Оценочные обязательства	0	0	0	-	-	-	-
Пр. обязательства	0	0	0	-	-	-	-
Итого по разделу IV	1292	1105	1427	-187	322	-14,4	29,1
V. Краткосрочные обязательства							
Заемные средства	69569	0	0	-69569	0	-100	-
Кредиторская задолженность	390416	286651	223894	-103765	-62757	-26,5	-21,8
Доходы будущих периодов	0	0	0	0	0	-	-
Оценочные обязательства	1478	5618	5054	4140	-564	280,1	-10,03
Пр. обязательства	43455	0	0	-43455	0	-100	-
Итого по разделу V	504918	292269	228948	-212649	-63321	-42,11	-21,6
Баланс	5677135	5459209	5126511	-217926	-332698	-3,83	-6,09

Процесс снижения активов компании АО «Метровагонмаш» в 2017-м году произошел за счет того, что снизились нематериальные активы компании на 92 тыс. рублей или же на 100%; финансовые вложения на 9,3% или на 344872 тысяч рублей; дебиторская задолженность на 10,2% или 37552 тысяч рублей.

Денежные средства компании возросли в 2017 году на 112920 тыс. рублей или на 41,9%, а запасы предприятия выросли на 67 тыс. рублей или же на 26,27 %.

Показатель пассивов компании за анализируемый период также снижался.

Так, в 2017-м году наблюдался спад пассивов компании АО «Метровагонмаш» на 6,09% или же на 332698 тыс. рублей. В 2016-м году по сравнению с 2015-м годом пассивы компании упали на 217926 тыс. рублей или же на 3,8%.

Процесс снижения пассивов компании в 2017-м году произошел из-за того, что снизился добавочный капитал компании на 376294 тыс. рублей или на 100%. Кредиторская задолженность также в 2017-м году упала в сравнении с 2016-м годом на 62757 тыс. рублей или на 21,8%.

Проведем анализ финансовой устойчивости АО «Метровагонмаш» (таблица 5).

Финансовое состояние организации АО «Метровагонмаш» на конец анализируемого периода является абсолютно устойчивым ($Z \leq Ec$), так как в ходе анализа установлен излишек собственных оборотных средств 3832078 тыс. руб., излишек собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов 3833505 тыс. руб., и излишек общей величины основных источников формирования запасов 3833505 тыс. руб. (запасы обеспечены только за счет краткосрочных займов и кредитов).

Финансовая устойчивость также может быть оценена с помощью относительных показателей - коэффициентов, характеризующих степень независимости организации от внешних источников финансирования.

Таблица 5

Анализ финансовой устойчивости АО «Метровагонмаш», тыс. руб.

Показатели	Абсолютное значение			Абсолютное изменение	
	2015	2016	2017	2016	2017
1. Собственный капитал, Кр	5170925	5165835	4896136	-5090	-269699
2. Внеоборотные активы, ВА	1049049	1130024	1063736	80975	-66288
3. Наличие собственных оборотных средств (СОС1), ЕС, (п.1-п.2)	4121876	4035811	3832400	-86065	-203411
4. Долгосрочные обязательства, КТ	1292	1105	1427	-187	322
5. Наличие собственных и	4123168	4036916	3833827	-86252	-203089

долгосрочных заемных источников формирования запасов (СОС2), ЕМ, (п.3+п.4)					
6. Краткосрочные займы и кредиты, Kt	69569	0	0	-69569	0
7. Общая величина основных источников формирования запасов (СОС3), Ea, (п.5+п.6)	4192737	4036916	3833827	-155821	-203089
8. Общая величина запасов, Z	495	255	322	-240	67
9. Излишек (+)/недостаток (-) собственных источников формирования запасов, ±ЕС, (п.3-п.8)	4121381	4035556	3832078	-85825	-203478
10. Излишек (+)/недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов, ±ЕМ, (п.5-п.8)	4122673	4036661	3833505	-86012	-203156
Излишек (+)/недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов, ±Ea, (п.7-п.8)	4192242	4036661	3833505	-155581	-203156
12. Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации, S	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	-	-

Определим коэффициенты финансовой устойчивости АО «Метровагонмаш».

1. Коэффициент обеспеченности запасов источниками собственных оборотных средств: Ко=ЕС/Z.

Ко(2015)=4123168/495=8329,6323

Ко(2016)=4036916/255=15831,0431

Ко(2017)=3833827/322=11906,295

2. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств: $КЗ_{/С}$=ЗК/ИС.

$К_{З/С}$(2015)=504732/5172403=0,0976

$К_{З/С}$(2016)=287756/5171453=0,0556

$К_{З/С}$(2017)=225321/4901190=0,046

3. Коэффициент автономии (финансовой независимости): $К_А$=ИС/В.

K_A(2015)=5172403/5677135=0,9111

K_A(2016)=5171453/5459209=0,9473

K_A(2017)=4901190/5126511=0,956

4. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств: $K_{М/И}$=M/F.

$K_{М/И}$(2015)=4628086/1049049=4,4117

$K_{М/И}$(2016)=4329185/1130024=3,8311

$K_{М/И}$(2017)=4062775/1063736=3,8193

5. Коэффициент маневренности функционирующего капитала: $K_М$=СОС2/Капитал и резервы.

$K_М$(2015)=4123168/5172403=0,7971

$K_М$(2016)=4036916/5171453=0,7806

$K_М$(2017)=3833827/4901190=0,7822

6. Индекс постоянного актива: $K_П$=ФИММ/ИС.

$K_П$(2015)=1049049/5172403=0,2028

$K_П$(2016)=1130024/5171453=0,2185

$K_П$(2017)=1063736/4901190=0,217

Коэффициент реальной стоимости имущества: $K_Р$=(СОС+ZC+ZH) / В.

$K_Р$(2015)=(12303+0+0)/5677135=0,0022

$K_Р$(2016)=(9107+0+0)/5459209=0,0017

$K_Р$(2017)=(13921+0+0)/5126511=0,0027

7. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств: $K_Д$=КТ/(ИС+КТ).

$K_Д$(2015)=1292/(5172403+1292)=0,0002

$K_Д$(2016)=1105/(5171453+1105)=0,0002

$K_Д$(2017)=1427/(4901190+1427)=0,0003

Коэффициент финансовой устойчивости: $K_у$=(ИС+КТ)/В.

$K_у$(2015)=(5172403+1292)/5677135=0,9113

$К_у$(2016)=(5171453+1105)/5459209=0,9475

$К_у$(2017)=(4901190+1427)/5126511=0,9563

Коэффициент концентрации заемного капитала: $К_к$=ЗК/В.

$К_к$(2015)=504732/5677135=0,0889

$К_к$(2016)=287756/5459209=0,0527

$К_к$(2017)=225321/5126511=0,044

8. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами: $К_{ОС}$=ИС/ОА.

$К_{ОС}$(2015)=4123168/4628086=1,1176

$К_{ОС}$(2016)=4036916/4329185=1,1946

$К_{ОС}$(2017)=3833827/4062775=1,2064

Представим рассчитанные коэффициенты финансовой устойчивости АО «Метровагонмаш» в таблице 6.

Полученные результаты позволяют увидеть, что исследуемая организация АО «Метровагонмаш» характеризуется достаточно высокой независимостью от внешних источников финансирования, коэффициент автономии организации по состоянию на 2017 год составил 0,956 (доля собственных средств в общей величине источников финансирования на конец 2017 года составляет 95,6%).

Таблица 6

Коэффициенты рыночной финансовой устойчивости предприятия АО «Метровагонмаш»

Показатели	Формула	Значение			Изменение		Нормативное ограничение
		2015	2016	2017	2016	2017	
1. Коэффициент обеспеченности запасов источниками СОС	Ес/Z	8329,6	15831	11906,2	7501,4	-3924,7	более 1
2. Коэффициент	ЗК/ИС	0,0976	0,055	0,046	-0,04	-0,00	меньше 1

соотношения заемных и собственных средств (коэффициент финансового левериджа), $К_{З/С}$					2	9	
3. Коэффициент автономии (финансовой независимости), КА	ИС/В	0,91	0,947	0,956	0,036	0,008	0,5 и более
4. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств, КМ/И	М/F	4,41	3,83	3,81	-0,581	-0,011	1 и более
5. Коэффициент маневренности, КМ	ЕС/ИС	0,7971	0,780	0,782	-0,016	0,001	0,2-0,5
6. Индекс постоянного актива, КП	FИММ/ИС	0,2028	0,218	0,217	0,015	-0,001	менее 1
7. Коэффициент реальной стоимости имущества, КР	КР=(СОС+ZС+ZН)/В	0,0022	0,001	0,0027	-0,0005	0,001	
8. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств, КД	КД=КТ/(ИС+КТ)	0,0002	0,0002	0,0003	0	0,0001	
Продолжение таблицы 6							
9. Коэффициент финансовой устойчивости, Ку	Ку=(ИС+КТ)/В	0,9113	0,9475	0,9563	0,0362	0,0088	0,8-0,9
10. Коэффициент концентрации заемного капитала, Кк	Кк=ЗК/В	0,0889	0,0527	0,044	-0,0362	-0,0087	0,5 и менее
11. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, $К_{ОС}$	$К_{СОС}$=ОС/В	1,1176	1,194	1,2064	0,077	0,0118	0,1 и более
Обобщающий коэффициент финансовой	ФУ=1+2КД+КА+1/	12,362	20,15	23,9154	7,791	3,762	

устойчивости	$К_{З/С}$+КР+КП						

О достаточно устойчивом финансовом состоянии АО «Метровагонмаш» свидетельствует тот факт, что на конец 2017 года коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами составил 1,2064, т.е. 120,6% собственных средств организации направлено на пополнение оборотных активов.

Коэффициент обеспеченности запасов источниками собственных оборотных средств для АО «Метровагонмаш» выше нормативного значения, т.е. организация не зависит от заемных источников средств при формировании своих оборотных активов. Стоимость материальных оборотных средств АО «Метровагонмаш» увеличилась в 1,3 раза (322/255). Организация не сумела покрыть такой объем запасов собственными оборотными средствами, так как они снизились за этот период в 0,9 раз (3833827/4036916).

Коэффициент финансового левериджа АО «Метровагонмаш» равен 0,046. Это означает, что на каждый рубль собственных средств, вложенных в активы предприятия, приходится 0,05 руб. заемных средств. Спад показателя в динамике на 0,0096 свидетельствует об ослаблении зависимости организации от внешних инвесторов и кредиторов, т.е. о некотором усилении финансовой устойчивости.

На конец 2017 года 78,2% собственных и приравненных к ним средств направлялось на пополнение наиболее мобильной части имущества организации (оборотных активов), т.е. владельцы компании АО «Метровагонмаш» в случае необходимости смогут вывести 78,2% своего капитала из этого бизнеса без значительных потерь.

Коэффициент маневренности повысился с 0,7806 до 0,7822, что говорит о повышении мобильности собственных средств организации и повышении свободы в маневрировании этими средствами.

Значение коэффициента постоянного актива говорит о низкой доле

основных средств и внеоборотных активов в источниках собственных средств. По состоянию на 2017 год их стоимость покрывается за счет собственных средств на 21,7%.

Следовательно, в долгосрочном периоде возможна потеря уровня платежеспособности предприятия АО «Метровагонмаш». При этом сократились финансовые возможности предприятия финансировать свои внеоборотные активы за счет собственных средств.

Для АО «Метровагонмаш» обобщающий коэффициент финансовой устойчивости (ФУ):

$$ФУ=1+2КД+КА+1/К_{З/С}+КР+КПД=3,762/20,1535=0,1867$$

То есть, уровень финансовой устойчивости в анализируемой организации АО «Метровагонмаш» повышен на 18,67%.

Также при анализе финансовой устойчивости организации целесообразно проводить прогнозирование банкротства (таблица 7).

Прогноз банкротства АО «Метровагонмаш» по модели Альтмана представлен ниже. В таблицах 8 и 9 представим прогноз банкротства по модели Альтмана для АО «Метровагонмаш» за 2016 и 2017 годы.

Таблица 7

Исходные данные предприятия АО «Метровагонмаш» для прогноза банкротства, тыс. руб.

Показатели, тыс. руб.	2016	2017
1. Оборотный капитал	4036916	3833827
2. Активы	5459209	5126511
3. Отношение оборотного капитала к величине всех активов, Т1	0,7395	0,7478
4. Нераспределенная прибыль	37762	259033
5. Средняя величина активов	5568172	5292860
6. Отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов, Т2	0,0068	0,0489

7. Бухгалтерская прибыль (EBIT)	17173	215372
8. Отношение EBIT к величине всех активов, Т3	0,0031	0,0407
9. Собственный капитал	5165835	4896136
10. Заемный капитал	293374	230375
11. Отношение собственного капитала к заемному, Т4	17,6084	21,2529
12. Выручка	20467653	9374607
13. Оборачиваемость активов, К2	3,68	1,77

Для организации АО «Метровагонмаш» значение Z-счета на 2016 год составило 23,38. Это означает, что вероятность банкротства предприятия низкая.

Таблица 8

Прогноз банкротства по модели Альтмана для АО «Метровагонмаш» за 2016 год

Коэффициент	Множитель	Значение	Z-счет
Т1	6,56	0,7395	4,85
Т2	3,26	0,0068	0,02
Т3	6,72	0,0031	0,02
Т4	1,05	17,6084	18,49
Z-счет Альтмана			23,38

Для организации АО «Метровагонмаш» значение Z-счета на 2017 год составило 27,66. Это означает, что вероятность банкротства предприятия низкая.

Таблица 9

Прогноз банкротства по модели Альтмана для АО «Метровагонмаш» за 2017 год

Коэффициент	Множитель	Значение	Z-счет

T1	6,56	0,7478	4,91
T2	3,26	0,0489	0,16
T3	6,72	0,0407	0,27
T4	1,05	21,2529	22,32
Z-счет Альтмана			27,66

Прогноз банкротства АО «Метровагонмаш» по модели Таффлера представлен ниже.

Таблица 10

Прогноз банкротства по модели Таффлера для АО «Метровагонмаш» за 2016 год

Коэффициент	Множитель	Значение	Z-счет
T1	0,53	0,0068	0,004
T2	0,13	13,7603	1,789
T3	0,18	0,0535	0,01
T4	0,16	3,68	0,589
Z-счет Таффлера			2,392

Одним из показателей вероятности скорого банкротства организации является модель Таффлера, который рассчитывается по следующей формуле: Z=0,53*K1+0,13*K2+0,18*K3+0,16*K4, где: K1 - Соотношение чистой прибыли и краткосрочных обязательств. K2 - Соотношение оборотных активов с суммой обязательств. K3 - Соотношение краткосрочных обязательств с активами. K4 - Соотношение выручки от реализации с активами.

Для организации АО «Метровагонмаш» значение Z-счета на 2016 год составило 2,392. Это означает, что вероятность банкротства предприятия низкая. Для организации АО «Метровагонмаш» значение Z-счета на 2017 год составило 2,48. Это означает, что вероятность банкротства предприятия низкая.

Таблица 11

Прогноз банкротства по модели Таффлера для АО «Метровагонмаш» за 2017 год

Коэффициент	Множитель	Значение	Z-счет
T1	0,53	0,0489	0,026
T2	0,13	16,6417	2,163
T3	0,18	0,0447	0,008
T4	0,16	1,77	0,283
Z-счет Таффлера			2,48

Прогноз банкротства АО «Метровагонмаш» по модели Спрингейта представлен ниже.

Одним из показателей вероятности скорого банкротства организации является модель Спрингейта, который рассчитывается по следующей формуле: Z=1,03X1+3,07X2+0,66X3+0,4X4, где: X1 - отношение оборотных средств к общей сумме активов. X2 - отношение прибыли до уплаты налога и процентов к общей сумме активов. X3 - отношение прибыли до налогообложения к текущим обязательствам. X4 - отношение выручки от продаж к общей сумме активов.

Предполагаемая вероятность банкротства АО «Метровагонмаш» в зависимости от значения Z-счета Спрингейта составляет: ниже 0,862 - значительная вероятность банкротства; 0,862 и выше - незначительная вероятность банкротства.

Для организации АО «Метровагонмаш» значение Z-счета на 2016 составило 2,2716. Это означает, что вероятность банкротства предприятия незначительная.

Таблица 12

Прогноз банкротства по модели Спрингейта для АО «Метровагонмаш» за 2016 год

Коэффициент	Множитель	Значение	Z-счет

K1	1,03	0,7395	0,7617
K2	3,07	0,0031	0,0095
K3	0,66	0,0431	0,0284
K4	0,4	3,68	1,472
Z-счет Спрингейта			2,2716

Таблица 13

Прогноз банкротства по модели Спрингейта для АО «Метровагонмаш» за 2017 год

Коэффициент	Множитель	Значение	Z-счет
K1	1,03	0,7478	0,7702
K2	3,07	0,0407	0,1249
K3	0,66	0,8264	0,5454
K4	0,4	1,77	0,708
Z-счет Спрингейта			2,1485

Для организации значение Z-счета на 2017 год составило 2,1485. Это означает, что вероятность банкротства предприятия незначительная.

Таким образом, доля собственных средств в оборотных активах выше 10%, что соответствует нормативам минимального уровня устойчивого финансового состояния.

Финансовое состояние АО «Метровагонмаш» с точки зрения состояния запасов и обеспеченность их источниками формирования является абсолютно устойчивым ($Z \leq Ec$), так как в ходе анализа установлен излишек собственных оборотных средств, излишек собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов, и излишек общей величины основных источников формирования запасов.

Большинство коэффициентов финансовой устойчивости АО «Метровагонмаш» выше нормативных значений, следовательно, за анализируемый период организация имеет повышенную рыночную финансовую устойчивость. Вероятность банкротства для исследуемого предприятия

незначительная.

Таким образом, предприятие развивается динамично. Финансовое состояние стабильное.

2.3. Анализ бюджетирования проекта в АО «Метровагонмаш»

В ООО «Метровагонмаш» бюджетирование представлено инструментом финансового и ресурсного управления организацией, который обеспечивает взаимосвязь функциональных областей проектной деятельности предприятия (финансы, производство, снабжение, сбыт, инвестиции) для достижения наилучших финансовых и нефинансовых результатов, соответствующих текущим задачам экономической системы.

Оставаясь таковым для организации ООО «Метровагонмаш» в целом, при управлении отдельными бизнес-проектами бюджетирование в ООО «Метровагонмаш» приобретает свои специфические особенности, отличающие его от общепринятого определения. Они обусловлены вариантностью управления проектной деятельностью, которая предполагает составление и анализ нескольких версий бюджетов для различных этапов управления бизнес-проектами. Ввиду этого бюджетирование, с одной стороны, приобретает дополнительные функции, а, с другой стороны, стратифицируется, расчленяясь на несколько специфических видов бюджета.

В рамках механизма управления бизнес-проектами в ООО «Метровагонмаш» можно выделить следующие дополнительные функции бюджетирования:

- функцию планирования ресурсного обеспечения проектов, включая стимулирование исполнителей;
- функцию коммуникации при распределении ответственности исполнителей за достижение целевых показателей проекта;

- функцию анализа альтернативных вариантов проекта, включая выявление взаимосвязи принимаемых управленческих решений и целевых показателей проекта, оценку их совокупного влияния на достижение целей проекта;
- функцию интеграции, реализация которой дает возможность согласовать цели и деятельность отдельных исполнителей проектов для осуществления выбранной стратегии;
- функцию анализа и контроля, предполагающую выявление отклонений фактических результатов от запланированных, соотнесение отклонения с центрами ответственности, оценку их влияния на целевые показатели проекта и принятие обоснованных корректировок.

С учетом сказанного, в рамках реализации этих функций в ООО «Метровагонмаш» при бюджетировании проектов параллельно рассчитывают три разновидности бюджетов, занимающих определенное место в процессе управления бизнес-проектами на предприятии (рис. 2).

Рассмотрим составляемые бюджеты для каждого проекта в ООО «Метровагонмаш» более подробно.

1. Стратегический бюджет, обеспечивающий финансово-ресурсное управление бизнес-проектами ООО «Метровагонмаш» на стадии разработки из замысла, то есть определения их целей, задач и концепции.

2. Тактический бюджет, обеспечивающий финансово-ресурсное управление бизнес-проектами ООО «Метровагонмаш» на стадии организации их выполнения и обоснования параметров.

3. Текущий бюджет, обеспечивающий финансово-ресурсное управление бизнес-проектами ООО «Метровагонмаш» на стадии их реализации.



Рисунок 2 – Разновидности составляемых бюджетов для каждого проекта в ООО «Метровагонмаш»

Таким образом, при управлении бизнес-проектами в ООО «Метровагонмаш» процесс бюджетирования проектов реализуется в виде «тройной петли», объединяющий управление на уровне стратегического выбора, тактики организации выполнения проекта и его фактической реализации.

При этом каждую из указанных разновидностей бюджетов в ООО «Метровагонмаш» обязательно разрабатывают в трех различных сценариях (рис.

3).

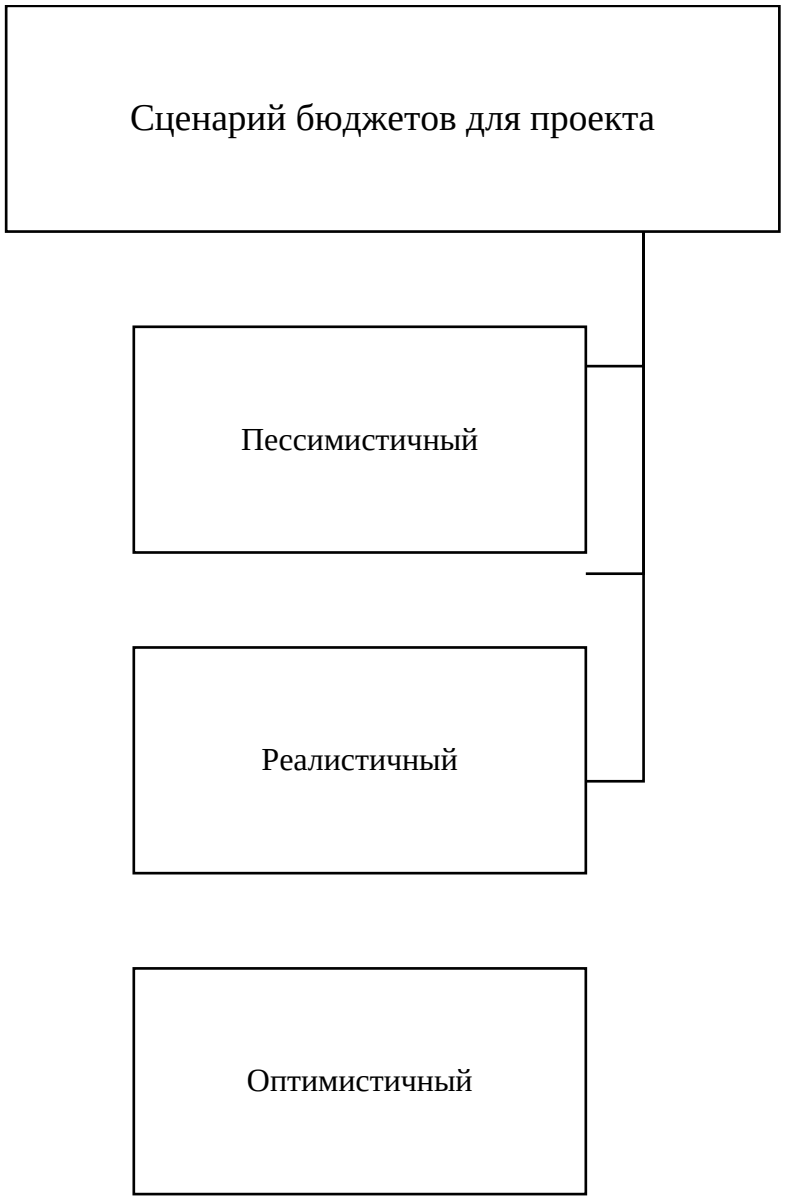


Рисунок 3 – Сценарии бюджетов при бюджетировании проекта в ООО «Метровагонмаш»

Рассмотрим более подробно сценарии бюджетов проекта, составляемые в ООО «Метровагонмаш» при проектном бюджетировании.

1. Пессимистичный вариант, при котором имеют место сложные проблемы, связанные с ограничением ресурсных возможностей организации и

отрицательными темпами ее развития.

2. Реалистичный – наиболее «правдоподобный» вариант бюджета, при котором, исходя из сложившихся рыночных тенденций, организация ООО «Метровагонмаш» работает с прибылью, но с невысокой рентабельностью и средними темпами роста.

3. Оптимистичный вариант бюджета, когда организация ООО «Метровагонмаш» занимает прочное положение на рынке и располагает необходимыми ресурсами для своего развития, имеет высокую рентабельность и значительные темпы экономического роста.

Реализация механизма стратифицированного бюджетирования бизнес-проектов, которую используют в ООО «Метровагонмаш» дает ряд существенных преимуществ:

- во-первых, стратификация позволяет разделить общий бюджет проекта ООО «Метровагонмаш» на несколько составных частей, что облегчает сам процесс бюджетирования и позволяет скоординировать его с ограниченностью ресурсов организации, которая отражается в бюджете;
- во-вторых, система обратной связи на каждом уровне управления предоставляет новую структуру данных для составления отчетности и новый тип заседаний управленческого персонала – собраний, ориентированных на реализацию конкретного этапа проекта;
- в-третьих, существует возможность оперативной корректировки бюджета за счет перераспределения средств между уровнями управления проектом;
- наконец, такое бюджетирование осуществляется в режиме реального времени, при этом результаты деятельности сопоставляются с выбранной стратегией; менеджеры проекта работают по открытому принципу, развивая новые идеи, модернизируя показатели проектов и внося соответствующие поправки в бюджет.

Рассмотрим каждый из указанных бюджетных процессов в ООО

«Метровагонмаш» по отдельности.

Текущий бюджет проекта в ООО «Метровагонмаш» составляется исходя из прогноза прибыли, ожидаемой от реализации проекта. Он определяет постоянно производимые расходы на поддержание уровня производства и удержание имеющихся потребителей, а также затраты по выпуску на рынок новых продукции и привлечение новых клиентов в течение следующего отчетного периода. Разработка текущего бюджета, как и традиционный процесс составления бюджета, начинается с определения уровня производства и продаж, структуры продукции и их потребителей. Оценка объема продаж в ООО «Метровагонмаш» включает в себя число продукции, которые планируется продать и число потребителей, которые должны будут их купить. Бюджеты производства и продаж в ООО «Метровагонмаш» составляются гораздо более детальные, чем обычные бюджеты.

Например, текущий бюджет проекта в ООО «Метровагонмаш», связанного с производством вагона содержит информацию о процессах, которые будут осуществляться для достижения планового уровня производства, как-то ожидаемый уровень спроса на данный вагон, частота осуществления заказов материалов и их получения, способ доставки продукции. Далее бюджетный процесс продолжается определением уровня спроса на действия, как-то осуществление заказа, получение требуемых материалов, переработка материалов, разработка новых видов продукции, продажа продукции потребителям и поддержание с ними благоприятных отношений.

Традиционно в ООО «Метровагонмаш» составляются детальные бюджеты только для ограниченного числа действий, например, покупка материалов, число человеко-часов и машино-смен, требуемых для производства продукции. Бюджетный процесс же, нацеленный на реализации бизнес-проектов, расширяет этот анализ до детализации всех действий, требуемых для реализации проекта. Текущий бюджет ООО «Метровагонмаш», стремящейся реализовать бизнес-

проект, представляет информацию, сколько и какие типы ресурсов будут необходимы для осуществления проекта. А также сотрудники ООО «Метровагонмаш» координируют ее с текущими ресурсными возможностями организации на основе определения производственных мощностей, анализа снабженческо-производственного и финансового циклов, графиков производства, особенностей сезонного характера спроса на разные виды продукции.

Тактический бюджет в ООО «Метровагонмаш» составляется исходя из прогноза затрат, необходимых для организации выполнения бизнес-проекта (включая его продвижение в случае конкурсного характера) и обоснования его параметров, включая исследовательские и предпроектные работы. В частности, сюда включаются расходы, связанные с формированием команды проекта и обеспечением их необходимыми инструментами, и средствами производства, с оплатой труда привлекаемых экспертов и сторонних разработчиков проекта, с отчислениями, предусмотренными законодательством.

Разработка стратегического бюджета в ООО «Метровагонмаш» связана с определенными сложностями. Во-первых, стратегический бюджет имеет ориентировочный характер, поскольку он обычно зависит от результативности реализаций функциональных стратегий организации. Во-вторых, распределение стратегического бюджета – внутриполитический процесс, поскольку от объема располагаемой доли в стратегическом бюджете зависит стратегическая важность отдельных бизнес-проектов. Стратегический бюджет определяет расходы, позволяющие ООО «Метровагонмаш» разрабатывать новые виды продукции, использовать нереализованные ранее возможности, улучшенные отношения с потребителями и расширяющиеся мощности для достижения стратегических приоритетов организации. Стратегический бюджет позволяет избежать «узких мест» в планировании. Он нацелен на принятие стратегического решения по осуществлению нового, контролируемого финансирования и распределении

ключевых трудовых, материальных и финансовых ресурсов на осуществление новых бизнес-проектов.

Главная задача стратегического бюджетирования в ООО «Метровагонмаш» заключается в том, чтобы однозначно сформулировать цель и задачи проекта в форме их четкого определения на определенных шкалах. Основным методом решения этой задачи в ООО «Метровагонмаш» является так называемая квантификации целей как разновидность широко распространенного приема декомпозиции применительно к категории «цель проекта».

Квантификация целей – это последовательное расчленение глобальной цели проекта на подцели разных уровней, и формирование таким способом системной иерархии целей и подцелей (задач). При этом на нижнем уровне иерархии должен быть сформирован полный и не избыточный набор измеримых целей, удовлетворяющих заданным ограничениям. Такая операция в ООО «Метровагонмаш» осуществляется пошагово.

Первый шаг делается для того, чтобы определить подцели проекта, то есть выделить совокупность задач, совместное выполнение которых позволит достичь глобальной цели проекта.

На втором шаге каждая из выделенных подцелей проверяется на наличие критериев, ограничений, измеримости и релевантности. Если какая-либо подцель не удовлетворяет этим требованиям, осуществляется возврат к первому шагу.

Третий шаг предполагает дальнейшую декомпозицию подцелей проекта. Если такая операция возможна, то осуществляется возврат к шагу 2, но уже с новыми (более детальными) подцелями.

В результате совокупность целей проекта приобретает форму дерева, «корни» которого есть не что иное, как полный не избыточный и реалистический набор задач, которые необходимо решить для достижения цели проекта.

ООО «Метровагонмаш» использует информационную систему,

поддерживающую документальное оформление бюджетирования проектов, которая представлена электронными таблицами, такая информационная система имеет ряд существенных недостатков.

Недостатки информационной системы, поддерживающей документальное оформление бюджетирования проектов в ООО «Метровагонмаш» представлены: наличием низкой оперативности, при отражении информации и в процессе составления бюджета проекта; наличием незащищенности от возможных сбоев; проблемами, связанными с двойным вводом данных.

В информационной системе, которую использует ООО «Метровагонмаш» есть и ряд своих плюсов.

К примеру, одним из плюсов является то, что, в процессе работы с электронной таблицей, сотрудник, осуществляющий данные действия в ООО «Метровагонмаш», имеет возможности лучше разбираться в проектных моделях предприятия (особенности методики по расчету показателей проекта, схемы по консолидации информации), так как электронная таблица представлена в виде открытой системы.

Таким образом, используемый в ООО «Метровагонмаш» стратифицированный механизм позволяет преобразовать бюджетирование проекта из механической процедуры, сосредоточенной на краткосрочных финансовых показателях, в реальный инструмент управления проектами с расширением функций и возможностей, который концентрирует внимание и ресурсы на осуществление бизнес-проектов. В качестве недостатков информационной системы, поддерживающей документальное оформление бюджетирования проекта в ООО «Метровагонмаш» представлены: наличием низкой оперативности, при отражении информации и в процессе составления бюджетов проекта; наличием незащищенности от возможных сбоев; проблемами, связанными с двойным вводом данных.

Глава 3. Пути совершенствования бюджетирования проекта в АО «Метровагонмаш»

3.1. Рекомендации по совершенствованию бюджетирования проекта в организации

В качестве совершенствования бюджетирования проекта в организации АО «Метровагонмаш» на основе анализа деятельности исследуемого предприятия было предложено внедрение процессного подхода с автоматизацией бюджетирования проекта в компании и осуществление эффективного финансового контроллинга данного процесса.

I. Для совершенствования бюджетирования проекта в организации АО «Метровагонмаш» предлагаем оптимизацию деятельности на основе внедрения процессного подхода с автоматизацией бюджетирования проекта в компании. Рассмотрим внедрение данного подхода в управлении бюджетированием проекта АО «Метровагонмаш».

Общая структура программного комплекса бюджетирования проекта в организации включает в себя:

- систему стратегического планирования (любую систему стратегического планирования и бюджетирования, которая позволяет загружать и выгружать данные в форматах EXCEL, DBF, XML, примером такой системы может быть система «Инталев: Корпоративные финансы») - обеспечивающую бюджетирование проекта, и процесс проведения план-фактного анализа;

- сметную программу (любую сметную программу, позволяющую выгружать информацию в формате АРПС 1.10, примером такой системы может быть система «Эрикос: Смета Плюс», WinSmeta или Гранд Смета) - которая представляется программным решением для подготовки проектно-сметной документации;

- бухгалтерскую программу (любую бухгалтерскую программу, «способную» к выгрузке информации в форматах EXCEL, DBF, XML, примером такой системы может быть система «1С: Бухгалтерия») – представляется решением при ведении бухгалтерских и управленческих учетов.

Сметная программа включает в себя:

- сметную документацию;

- прямые затраты, состоящие из материальных затрат, затрат на оплату труда по каждому объекту из сметной программы, за счет использования универсального формата обмена информации, которая выгружается в программу стратегического планирования, специальную обработку, необходимую при формировании планового бюджета;

- плановую информацию по объемам и срокам выполнения работ;

- планирование накладных расходов, прочих доходов и расходов производится в программе стратегического планирования вручную;

- бухгалтерскую программу, которая обрабатывает всю первичную документацию, формирует финансовые результаты;

- фактическую информацию, которая выгружается из бухгалтерской программы в программу стратегического планирования, с целью сформировать фактический бюджет;

- программу планирования, в которой проходит обработка плановых и фактических данных, проходит оценивание имеющихся ресурсов, определение сроков выполнения работ и планирование потребностей в ресурсах, в ней также идет формирование основных и вспомогательных бюджетов, календарных планов по деятельности, применяя при этом специальные обработки.

Данный программный комплекс при внедрении его в бюджетирование проекта в АО «Метровагонмаш» дает возможности:

- автоматизации бухгалтерского и управленческого учета при организации проекта в исследуемой организации;

- автоматизации процесса стратегического планирования в исследуемой организации;

- формирования всех основных и вспомогательных бюджетов в исследуемой организации;

- организации календарного планирования работ и расходов в исследуемой организации;

- привлечения к процессу бюджетирования проекта всех структурных подразделений в исследуемой организации;

- исключения двойного ввода информации;

- обеспечения оперативности при получении информации.

Процесс управления финансовыми рисками при осуществлении проекта не

должен выступать в качестве самоцели организаций, но обязан отвечать единой стратегии АО «Метровагонмаш».

Эффективный инструмент по совершенствованию объектов управления деятельности по бюджетированию проекта представлен применением процессного подхода, в рамках которого бизнес-проект и процесс управления риском рассматривают в качестве системы взаимосвязанных процессов.

В общей схеме внедрения процессного подхода в управление проектами исследуемого предприятия АО «Метровагонмаш», предлагаем ряд следующих этапов:

1) этап целеполагания;

2) этап построения, анализа и оптимизации цепочек в процессе создания ценностей для клиентов;

3) этап установления требований к входу процесса;

4) этап формирования такого элемента, как система (сеть) бизнес-процесса в компании;

5) этап организации управления процессами;

6) этап создания информационной подсистемы;

7) этап документирования;

8) этап автоматизации;

9) этап обучения и мотивации персонала;

10) этап устойчивого функционирования и совершенствования.

1-й этап. Заключается в процессе формулирования таких показателей, как ключевые целевые финансовые показатели, по доходности проекта.

2-й этап. На этом этапе в исследуемом компании важно решить, какой именно ряд ценностей для конечных потребителей будет обеспечивать создание процесса. В этом случае можно использовать 2 пути: отталкивание от имеющейся сильной стороны в АО «Метровагонмаш» и выбор целевого клиентского сегмента (самого платежеспособного) и подстраивание под него

цепочки создания ценностей. Основываясь на проведенном анализе будет формироваться ряд количественных и качественных требований к проекту.

3-й этап. На данном этапе в АО «Метровагонмаш» следует провести анализ, какую информацию необходимо получить от клиента, чтобы в дальнейшем не возникла необходимость затрачивать время и обращения к клиенту повторно с целью стандартизации формата и объема предоставляемой информации.

4-й этап. В процессе формирования такого элемента, как система (сеть) бизнес-проекта в исследуемом компании, учитывая его ключевые цели, цепочки создания ценностей и ограничения на входе, главным образом, важно обращать внимание на ряд более значимых, системообразующих процессов. Чем более сложной будет становиться система, тем наибольшее количество противоречий она будет содержать. Используя принцип Парето, целесообразным будет выделять, подробно описывать и реорганизовывать лишь 20 % процессов, дающих 80% эффекта для деятельности по осуществлению проекта.

В процессе создания моделей бизнес-проекта в исследуемом компании необходимо устранять:

- зоны безответственности - зоны, за процесс выполнения и результат которых не определена ответственность конкретных органов управления;

- процесс дублирования функций и пересечений полномочий;

- процесс повторения (переделок);

- барьер на пути процессов - несогласованности между ними по входу-выходу.

Преимуществом применения процессного подхода является наличие возможности в оптимальном инкорпорировании на различных этапах бизнес-проекта в АО «Метровагонмаш» компонентов, которые обеспечивают процесс своевременной идентификации, оценки и оптимизации финансовых рисков.

В АО «Метровагонмаш» необходимо вводить новые процессы –

верификацию партнеров.

Верификация – это оперативная проверка наличия негативной информации о потенциальных поставщиках в специализированной базе данных, что позволяет заранее выявить потенциально проблемных поставщиков и «отсеять» их в самом начале бизнес-проекта.

5-й этап. Следующим довольно сложным, но важным этапом является процесс назначения менеджеров («владельцев») процесса. Сложным данный этап является, потому что многие функциональные руководители вынуждены делиться властью с менеджерами процессов. Таким образом, будет достигнут желанный баланс между:

- целью процесса и качеством выполнения процедуры;

- мониторингом и управлением ходом выполнения процесса и показателями его эффективности;

- принятием оперативных решений в ходе процесса и инициированием изменения в управлении финансовым риском.

6-й этап. Принятие управленческого решения находится в прямой зависимости от качества информации о текущих особенностях бизнес-проекта и его развитии во времени.

Процесс измерения является важнейшим источником этой информации. Информационные подсистемы позволяют определять комплекс звеньев процесса для того чтобы оказывать управленческие воздействия, сравнивать уровень собственного показателя с другими компаниями, составлять тренды ключевых показателей.

7-й этап. В АО «Метровагонмаш» в процессе документирования необходимо проводить описание и регламентацию процессов в степени, необходимой для того чтобы организовать управление ими, в том числе подготавливать инструкции для исполнителей.

Это позволит организовывать процесс обучения, приведет к сокращению

количества ошибок, упрощению документооборота и обеспечению масштабирования процессов на сеть отделов.

8-й этап. Этап максимального нивелирования субъективного фактора в АО «Метровагонмаш» можно достичь за счет автоматизации:

- процесс создания технического задания на основе документаций;

- проектирования, создания, тестирования и внедрения программного обеспечения;

- грамотного описания наряду с четкой регламентацией.

Процесс максимального нивелирования субъективного фактора будет достигаться за счет внедрения специализированной программы, в частности, системы автоматизированного бюджетирования проектов, которая включает 3 основных модуля.

Аналитический модуль (финансовые заключения) - критериальная часть и финансово-экономическая.

Критериальная часть этого модуля будет производить процедуру оценки бизнес-проекта по отдельным критериям.

Финансово-экономическая часть модуля будет производить анализы проектов по финансово-экономическим показателям с учетом специфики, что позволит автоматически осуществить проверки, предоставленной финансовым специалистом информации на достоверность (crosschecking), соответствуя политике управления рисками АО «Метровагонмаш» и сформировать ряд рекомендаций по управленческим решениям, учитывая финансово-экономическое состояние компании.

Модуль управления рисками - содержит ряд допустимых вариантов значений для того чтобы формировать общие баллы оценки проектов компании, а также конкретные перечни выходного показателя автоматической системы принятия решений, отражающихся в публикации отчетов.

Модуль определения решения - содержит ряд вариантов ответа по

управленческому решению, основываясь на комплексной оценке. Процесс формирования ответа осуществляется за счет комплексной информации, которые поступили из модуля управления рисками.

В этом случае система автоматизированного бюджетирования проектов не является программой, которая однозначно определяет управленческое решение.

Анализируя вышесказанное, мы пришли к выводу, что, процесс применения системы автоматизированного бюджетирования проектов в АО «Метровагонмаш» будет способствовать обеспечению объективного автоматического контроля рисков при осуществлении проектов, при помощи стандартизованной оценки деятельности компании по утвержденным критериям; при изменении состояния рынка даст возможность оперативной корректировки ряда критериев приоритетных проектов, оценки финансового состояния и обеспечения; способствовать автоматическому контролю уровня финансового риска и дефолта на отрасли и точку продаж.

II. Очень важным для успешного бюджетирования проекта в организации является осуществление эффективного финансового контроллинга за данным процессом.

Поэтому очень важно создание регламентации деятельности системы финансового контроля АО «Метровагонмаш» за процессами бюджетирования проекта, основываясь на специальных схемах последовательности операций, привлечение независимого аудитора для осуществления финансового контроля исследуемой организации.

Данный процесс в организации АО «Метровагонмаш» должен быть представлен:

- непрерывным процессом обоснования и реализации более рациональной формы контроля, методов, способов и путей ее создания (реструктурирования) и развития;

- рационализацией отдельных сторон системы финансового контроля за

процессами бюджетирования и планирования, процесс осуществления контроля и выявления «слабых» мест проекта, основываясь на непрерывной оценке соответствия внутренним и внешним условиям функционирования компании.

Организационный механизм контроля бюджетирования проектов в АО «Метровагонмаш» должен предполагать наличие соответствующих данных, контрольные процедуры и приемы, наличие определенных методик, созданных для проведения финансового контроля.

Структура финансового контроля проектов в АО «Метровагонмаш» должна включать в себя:

- объекты контроля – смета, финансовый план, бюджет проектов в АО «Метровагонмаш»;

- предметы контроля - совокупности показателей, которые характеризуют состояние проекта АО «Метровагонмаш»;

- субъекты контроля – структурные подразделения АО «Метровагонмаш», которые осуществляют контроль за соблюдением выполнения смет, планов, бюджетов проекта и т. д.;

- бухгалтерский учет в АО «Метровагонмаш» должен являться упорядоченной системой сбора, регистрации и обобщения данных в денежном выражении о финансовом состоянии проекта;

- процедуры контроля в АО «Метровагонмаш» должны являться совокупностью мер, которые направлены на процесс выявления нарушений законодательства и внутренних документов АО «Метровагонмаш» в процессе осуществления проектов, на оценку эффективности достижения АО «Метровагонмаш» поставленных целей;

Контроль за осуществлением процессов бюджетирования проектов и всей финансовой деятельности АО «Метровагонмаш» в целом, должен включать в себя оценку планов на реализуемость, корректировку планов, повышение качества планов.

При осуществлении финансового контроля за показателями уровня доходов и расходов АО «Метровагонмаш» на осуществление проектов необходимо определить цель и задачи контроля, в соответствии с которыми составить график со сроками выполнения финансового контроля АО «Метровагонмаш» и распределением обязанностей между персоналом. Система внутреннего финансового контроля в АО «Метровагонмаш» должна являться совокупностью мероприятий, направленных на совершенствование взаимодействия всех структурных подразделений АО «Метровагонмаш» для возможности осуществления эффективного контроля. Необходимо проведение частых и регулярных ревизий и инвентаризаций, которые позволят проверить целевое использование средств организации, обеспечить сохранность активов и исключить их необоснованный расход.

Таким образом, эффективный финансовый контроль осуществления процессов бюджетирования проектов в АО «Метровагонмаш» должен обеспечивать получение исчерпывающих данных о доходах и расходах денежных средств в АО «Метровагонмаш» для осуществления проектов. При осуществлении бюджетирования проектов необходимо осуществлять подготовку итоговых отчетов.

Это позволит АО «Метровагонмаш» обнаруживать тенденцию к нарушению планового показателя и даст возможность вовремя устранить эти нарушения.

Выполнение вышеуказанных рекомендаций по совершенствованию бюджетирования проекта в АО «Метровагонмаш» позволят значительно повысить эффективность управления проектами в данной организации.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Проведем оценку эффективности предложенных мероприятий по

совершенствованию бюджетирования проекта в АО «Метровагонмаш». Слагаемые эффективности применения от предложенных мероприятий по совершенствованию бюджетирования проекта в АО «Метровагонмаш» представим в таблице 14.

Как видно из таблицы 14, основной перечень эффектов от предложенных мероприятий по совершенствованию бюджетирования проектов в АО «Метровагонмаш» имеет организационный и экономический характер.

Таблица 14

Слагаемые эффективности от предложенных мероприятий по совершенствованию бюджетирования проекта в АО «Метровагонмаш»

№	Результаты	Эффект	Вид эффекта
1.	Внедрен процессный подход к управлению проектами организацией, усовершенствован документооборот, повышена эффективность контроллинга за осуществлениями проектов	Процесс оперативного принятия решений в проектировании за счет наличия нужных данных в любые моменты времени, повышение эффективности контроллинга за осуществлениями проектов, системность и автоматизированность в управлении бюджетированием проекта	Организационный
2.	Снижены затраты на процесс выполнения информационных процессов и операций	Процесс повышения прибыли, снижения затрат на информационные процессы и операции при бюджетировании проектов	Экономический

В таблице 15 приведен краткий обзор эффектов от внедрения мероприятий по совершенствованию бюджетирования проектов в АО «Метровагонмаш».

Рассчитаем эффект от предложенных мероприятий по совершенствованию планирования и бюджетирования на исследуемом предприятии в денежном выражении (эффект в денежном выражении можно рассчитать от эффекта 2). Способ его расчета приведем в таблице 16.

Рассчитаем процент роста выручки на исследуемом предприятии АО «Метровагонмаш» после внедрения мероприятий по совершенствованию бюджетирования проектов по формуле 2:

$$Э_{рп} = (40+10+7) / 3 = 19\%$$

Итак, процент увеличения выручки АО «Метровагонмаш» составит 19%.

Таблица 15

Эффект от мероприятий по совершенствованию бюджетирования проекта в АО «Метровагонмаш»

№ эффекта (по данным табл. 14)	Вид эффекта	Форма проявления
1	Организационный	- повысит эффективность проектной деятельности компании в целом за счет повышения эффективности работы информационных систем; - повысит эффективность контроля деятельности за осуществлением проектов; - устранит рутинные операции; - ускорит процессы по обработке и преобразованию данных;
		- расширит возможности по осуществлению статистических анализов и повысит точность учетно-отчетных данных; - повысит оперативность; - расширит возможности по организации и эффективному использованию информационных ресурсов; - облегчит возможности по широкому обмену данными, по участию в корпоративном и другом проектах, которые будут способствовать интеграциям и т.д.
2	Экономический	- сокращены затраты на процесс выполнения

		бюджетирования проекта;

По формуле 3 рассчитаем выручку АО «Метровагонмаш» после мероприятий по совершенствованию бюджетирования проекта:

$Э_м$ = 19% * 9374607 тыс. руб. = 1781175 тыс. руб.

То есть, если до внедрения мероприятий по совершенствованию бюджетирования проекта показатели чистой прибыли АО «Метровагонмаш» составляли 9374607 тыс. руб., то теперь они могут вырасти на 19%. То есть на 1781175 тыс. руб. и составит:

9374607 тыс. руб. + 1781175 тыс. руб. = 11155782 тыс. руб.

Таблица 16

Расчет слагаемых экономической эффективности от внедрения мероприятий по совершенствованию бюджетирования проекта на исследуемом предприятии

№ эффекта (по данным табл. 14)	Способ расчета
2	$Э_{рп} = Э_1 + Э_2 + Э_3$ (2), где $Э_{рп}$ – %, на который произойдет увел. спроса на ряд предлагаемой продукции; $Э_1$ – % продаж, идущий от прямых продажа (40%, по данным маркетинговых исследований), $Э_2$ – % продаж от рекламы (10% по данным маркетинговых исследований), $Э_3$ – % продаж от маркетинговых мероприятий (7%, по данным маркетинговых исследований). $Э_м = Э_{рп} * В$ (3), где $Э_м$ – число, на которое вырастет выручка после мероприятий; $Э_{рп}$ – %, на который произойдет увел. спроса на предлагаемую продукцию; В – выручка до внедрения мероприятий. $Э_{общ} = Э_м – З$ (4); где Э общ – общ. эконом. эффект, учитывая затраты; $Э_м$ – число (руб.) на которое возрастет выручка после мероприятий (разница выручки до и после мероприятий); З - затраты на внедрение мероприятий.

Для расчета общей эффективности мероприятий необходимо учитывать, какие именно затраты понесет предприятие на их внедрение.

Рассмотрим затраты АО «Метровагонмаш» на внедрение процессного подхода при бюджетировании проектов в компании. Предположим, что на исследуемом предприятии внедрением процессного подхода будет заниматься фирма «Софтрум». Внедрение будет происходить в несколько этапов.

ЭТАП 1

от 1 до 5 дней.

Экспресс-обследование и заключение договора.

Проводят переговоры, процесс сбора информации для того чтобы составить перечень необходимой работы.

Проводят предварительное экспресс-обследование, определяют основные направления по внедрению и настройке автоматизированной информационной системы. Оценивают предварительную стоимость работ, учитывая трудозатраты. Занимает не более, чем 2 рабочих дня.

Подготавливают договор, согласовывают этапы проекта, стоимость и сроки исполнения, а также условия сдачи.

Затраты на 1 этап – 15000 рублей.

ЭТАП 2

от 1-го дня.

Составляют техническое задание.

Осуществляется процесс передачи заказчиком АО «Метровагонмаш», исполнителям технических заданий (ТЗ) или составляются технические задания специалистом (наемным), беря за основу интервьюирование персонала АО «Метровагонмаш».

Затраты на 2 этап - 10000 рублей.

ЭТАП 3

от 2-х дней до нескольких месяцев.

Проектируют и разрабатывают макеты системы.

Разрабатывают макет системы, соответствуя ряду требований АО «Метровагонмаш», изложенным в технических заданиях.

Занимаются программированием элементов создания целостной структуры.

Настраивают интерфейсы и роли пользователей системы, разрабатывают автоматизированные рабочие места.

Проводят комплексное тестирование созданной системы.

Формируют правила переноса информации из другой учетной системы в случае возникновения необходимости.

Подготавливают техническую документацию и пользовательские инструкции для персонала.

Поэтапно сдают выполненные работы.

Затраты на 3 этап – 25000 рублей.

ЭТАП 4

от 1-го дня до нескольких недель.

Вводят систему в процесс тестовой эксплуатации, обучают персонал предприятия.

Группами и индивидуально обучают весь ряд персонала, который будет пользоваться системой. Тестируют персонал на приобретенные навыки использования системы. Переносят накопленные данные из базы старой информационной системы АО «Метровагонмаш» в базу новой автоматизированной. Вводят систему в процесс тестовой эксплуатации, выполняют контрольные примеры. Корректируют выявленные недочеты в процессе функционирования системы при переносах информации и в процессе тестовой эксплуатации, дорабатывают систему.

Передают систему на осуществление технической поддержки.

Затраты на 4 этап – 55000 рублей.

Итого, затраты на внедрение процессного подхода при бюджетирования проектов в АО «Метровагонмаш» составят 105 тыс. рублей. С учетом затрат на внедрение мероприятий в АО «Метровагонмаш» посчитаем общую экономическую эффективность от внедрения мероприятий по совершенствованию планирования и бюджетирования по формуле 4:

$$Э_{общ} = 11155782 \text{ тыс. руб.} - 105 \text{ тыс. руб.} = 11155677 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, с учетом затрат после внедрения в АО «Метровагонмаш» мероприятий по совершенствованию бюджетирования проекта прибыль предприятия увеличится на 11155677 тыс. руб.

Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия являются эффективными и будут способствовать повышению эффективности деятельности по бюджетированию проектов в организации.

Заключение

АО «Метровагонмаш» был основан в 1897 году в городе Мытищи Московской области как вагоностроительный завод. Предприятие АО «Метровагонмаш» сегодня - одно из ведущих промышленных предприятий России, работающих в области транспортного машиностроения, крупнейший в нашей стране производитель вагонов метро.

Согласно анализу финансово-хозяйственной деятельности в качестве отрицательного момента можно отметить снижение выручки на предприятии АО «Метровагонмаш». Так, в 2017-м году выручка компании снизилась на 11093046 тысяч рублей или на 54,1% и составила 9374607 тысяч руб. Показатель валовой прибыли компании составил в 2017-м году 26863 тысяч рублей, что на 85,5% меньше, чем в 2016-м году. Однако, показатель чистой прибыли в 2017-м году возрос на 221271 тысяч рублей или более, чем в 5 раз из-за резкого снижения себестоимости - это положительный момент в развитии организации. Показатель же прибыли до налогообложения вырос на 198199 тысяч рублей.

В качестве положительного момента деятельности компании можно выделить снижение себестоимости. Так, показатель себестоимости упал в 2017-м году на 10933659 тысяч рублей или на 53,9%. Отметим, что показатель темпа роста выручки меньше, чем показатель темпа роста себестоимости, что может свидетельствовать о наличии нерационального и неэффективного использования финансового и трудового потенциала компании. Из-за этого произошло

снижение валовой прибыли на предприятии на 159387 тысяч рублей или на 85,5%. Показатель управленческих расходов на предприятии снизился на 4,5%, а показатель прибыли от продаж вырос на 221271 тысяч рублей, что может говорить об эффективной политики реализации услуг и маркетинговой деятельностью предприятия.

Большинство коэффициентов финансовой устойчивости АО «Метровагонмаш» выше нормативных значений, следовательно, за анализируемый период организация имеет повышенную рыночную финансовую устойчивость. Вероятность банкротства для исследуемого предприятия незначительная. Таким образом, предприятие развивается динамично. Финансовое состояние стабильное.

В ООО «Метровагонмаш» бюджетирование представлено инструментом финансового и ресурсного управления организацией, который обеспечивает взаимосвязь функциональных областей проектной деятельности предприятия (финансы, производство, снабжение, сбыт, инвестиции) для достижения наилучших финансовых и нефинансовых результатов, соответствующих текущим задачам экономической системы.

ООО «Метровагонмаш» использует информационную систему, поддерживающую документальное оформление бюджетирования проектов, которая представлена электронными таблицами, такая информационная система имеет ряд существенных недостатков. Недостатки информационной системы, поддерживающей документальное оформление бюджетирования проектов в ООО «Метровагонмаш» представлены: наличием низкой оперативности, при отражении информации и в процессе составления бюджета проекта; наличием незащищенности от возможных сбоев; проблемами, связанными с двойным вводом данных.

В информационной системе, которую использует ООО «Метровагонмаш» есть и ряд своих плюсов. К примеру, одним из плюсов является то, что, в

процессе работы с электронной таблицей, сотрудник, осуществляющий данные действия в ООО «Метровагонмаш», имеет возможности лучше разбираться в проектных моделях предприятия (особенности методики по расчету показателей проекта, схемы по консолидации информации), так как электронная таблица представлена в виде открытой системы.

Таким образом, используемый в ООО «Метровагонмаш» стратифицированный механизм позволяет преобразовать бюджетирование проекта из механической процедуры, сосредоточенной на краткосрочных финансовых показателях, в реальный инструмент управления проектами с расширением функций и возможностей, который концентрирует внимание и ресурсы на осуществление бизнес-проектов. В качестве недостатков информационной системы, поддерживающей документальное оформление бюджетирования проекта в ООО «Метровагонмаш» представлены: наличием низкой оперативности, при отражении информации и в процессе составления бюджетов проекта; наличием незащищенности от возможных сбоев; проблемами, связанными с двойным вводом данных.

В качестве совершенствования бюджетирования проекта в организации АО «Метровагонмаш» на основе анализа деятельности исследуемого предприятия было предложено внедрение процессного подхода с автоматизацией бюджетирования проекта в компании и осуществление эффективного финансового контроллинга данного процесса.

С учетом затрат после внедрения в АО «Метровагонмаш» мероприятий по совершенствованию бюджетирования проекта прибыль предприятия увеличится на 11155677 тыс. руб.

Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия являются эффективными и будут способствовать повышению эффективности деятельности по бюджетированию проектов в организации.

Цель работы достигнута. Задачи решены.

Список использованных источников

Нормативно-правовые документы

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 11.10.2018) // Консультант – Плюс, 2018.

Научная, учебная литература, журнальные статьи

2. Афоничкин А.И. Основы менеджмента / Афоничкин А.И. – СПб.: Питер, 2014. – 528 с.

3. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 208 с.

4. Балабанов И.Т. Финансовый менеджмент. - М.: Академия, 2014. – 300 с.

5. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. – Киев: Эльга Ника-Центр, 2013. – 205 с.

6. Бочаров В.В. Финансовый анализ. – СПб.: Питер, 2015. - 240 с.

7. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: полный курс: В 2-х томах. Том 1. – СПб: Экономическая школа, 2015. – 400 с.

8. Булатова И.С. Бюджетирование как инструмент организационно-финансового управления хозяйствующим субъектом // Экономика: Теория и практика. - 2015. - № 3(12) - С.51-58.

9. Бэгьюли Ф. Управление проектом. - М.: Академия, 2015. - 208 с.

10. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами. - М.: Финансы и статистика, 2015. – 280 с.

11. Варламова Т.П. Финансовый менеджмент. – М: Дашков и Ко, 2016. – 304 с.

12. Волков И.М. Проектный анализ. - М.: АСТ, 2014. - 494 с.

13. Володин В.В. Повышение эффективности межотраслевой диверсификации с использованием проектного управления. - М.: Академия, 2015. – 310 с.

14. Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами. – М.: АСТ, 2014. – 456 с.

15. Димитриев Д.М., Димитриева З.М., Рыбаков М.Ю. Управление проектами: практическое пособие. - М.: Знание, 2015. – 345 с.

16. Дульзон А.А. Управление проектами. - Томск: ТПУ, 2014. - 334 с.

17. Жилкина А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия / А. Н. Жилкина. – М.: Инфра-М, 2013. – 336 с.

18. Ильина О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 208 с.

19. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 728 с.

20. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент. – М.: Академия, 2014. – 203 с.

21. Ковшиков Е.М. Система бюджетирования проекта – неотъемлемый инструмент управления компанией // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2015. - № 12 (51). - С. 174-179.

22. Колб Р.В. Финансовый менеджмент. - М.: Финпресс, 2014. – 235 с.

23. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент. – М.: Дело и сервис, 2014. – 209 с.

24. Кульцман К.В. Бюджетирование проекта // В сборнике: Молодежь и

наука: реальность и будущее: Материалы IX Международной научно-практической конференции в 2 томах. - 2016. - С. 122-124.

25. Курганская Е.В. Современные подходы к бюджетированию// Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2015. - № 5. - С. 45-48.

26. Мазуренко А.М. Разработка информационной системы бюджетирования проектов // В сборнике: Проблемы экономики и управления инновационным развитием России и ее регионов: стратегии, модели, информационно-аналитическое обеспечение материалы II Всероссийской молодежной научно-практической конференции. - 2016. - С. 111-115.

27. Мазур В.Д., Шапиро Н.Г. Управление проектами. - М.: АСТ, 2014. - 256 с.

28. Михайлова Э.А., Ремизова Н.А. Бюджетирование как инструмент финансового управления инновационными проектами // Вестник Рыбинской государственной авиационной технологической академии им. П.А. Соловьева. - 2013. - № 4 (27). - С. 78-87.

29. Михайлов А.А. Организация бюджетирования бизнес-проекта // В сборнике: Актуальные вопросы социально-экономического развития Амурской области. Сборник научных трудов. Благовещенск, 2015. - С. 111-115.

30. Пинто Д.К. Управление проектами. - СПб.: Лань, 2013. – 287 с.

31. Поляк Г.Б. Финансовый менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 238 с.

32. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. – М.: Перспектива, 2013. – 290 с.

33. Стратегический менеджмент / под ред. В.И. Павлова. - М.: Магистр, 2013. - 536 с.

34. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: Стандарты, методы, опыт / А.С. Товб, Г.Л. Ципес. - М.: Академия, 2014. - 240 с.

35. Тренев Н.Н. Управление финансами. – М.: Финансы, 2015. – 369 с.

36. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетенции специалистов / под науч. ред. В.И. Воропаева. - М.: Проектная Практика, 2014. - 255 с.

37. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / под ред. проф. М.Л. Разу. - М.: Академия, 2013. – 768 с.

38. Финансовый менеджмент / Под ред. проф. Колчиной Н.В. - М.: Юнити, 2013. – 260 с.

39. Фоменко Е.В. Методические рекомендации по бюджетированию и организации бюджетного процесса // Управленческий учет и финансы. - 2013. - № 3. - С. 194-204.

Интернет ресурсы

40. Фатеев Н.В. Бюджетирование в системе проектно-управляемого промышленного предприятия. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetirovanie-v-sisteme-proektno-upravlyaemogo-promyshlennogo-predpriyatiya