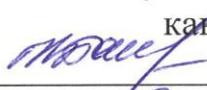


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра финансов, денежного обращения и кредита

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В  
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ  
Заведующий кафедрой  
канд. экон. наук  
 К.А. Баннова  
« 13 »  2018г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(магистерская диссертация)

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

38.04.01 Экономика

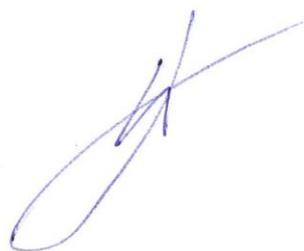
Магистерская программа «Финансовая экономика (финансомика)»

Выполнил(а) работу  
Студент(ка) 3 курса заочной  
формы обучения



Кирш  
Анна  
Владимировна

Научный руководитель  
Канд. экон. наук



Гамукин  
Валерий  
Владимирович

Рецензент  
Ведущий экономист  
Департамента расчетов  
«ЮТэйр»-Пассажирские  
авиалинии» ПАО  
«Авиакомпания «ЮТэйр»



Протапопова  
Лариса  
Геннадьевна

г. Тюмень, 2018

Работа выполнена на кафедре финансов, денежного обращения и кредита  
Финансово-экономического института ТюмГУ  
по направлению «Экономика»,  
магистерская программа «Финансовая экономика (финансомика)»

Защита в ГЭК  
протокол от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
оценка \_\_\_\_\_

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	7
1.1. Сущность системы бюджетирования как технологии управления финансами организации .....	7
1.2. Эволюция взглядов на процесс бюджетирования в России и за рубежом .....	19
1.3. Концептуальные основы процессно-ориентированного бюджетирования .....	26
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ПАО «АВИАКОМПАНИЯ «ЮТЭЙР».....	36
2.1 Анализ производственных показателей ПАО «Авиакомпания ЮТэйр».....	36
2.2 Диагностика системы управления финансами Авиакомпании «ЮТэйр».....	43
2.3 Особенности существующей системы внутрифирменного бюджетирования в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» .....	55
ГЛАВА 3. НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ПАО «АВИАКОМПАНИЯ «ЮТЭЙР».....	64
3.1 Обоснование необходимости развития процессно-ориентированного бюджетирования в Авиакомпании .....	64
3.2 Модернизация и развитие концепции процессно-ориентированного бюджетирования в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» .....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	81
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	84
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	91

## ВВЕДЕНИЕ

Сложившиеся условия нестабильной экономической конъюнктуры, снижение лояльности потребителей к выпускаемым товарам и услугам, ужесточение конкуренции и государственного регулирования требуют от коммерческих организаций изменения подхода к финансовому управлению, повышения гибкости и стратегической ориентированности.

На современном этапе развития в практике управления финансами организации значительно возросла роль системы бюджетного управления, направленной на повышение показателей финансовой устойчивости компании через процесс координации действий отдельных подразделений и их ориентации на количественно определенный итоговый результат.

На сегодняшний день функционирующие в организациях системы бюджетирования в большинстве своем служат контрольно-измерительной функцией и не способствуют стратегическому развитию, что лишает руководство компаний возможности выстраивать четкую, финансово измеримую бизнес-стратегию.

В связи с этим особо остро проявляется необходимость формирования в коммерческих организациях систем бюджетирования, ориентированных на стратегическое развитие, которые способны обеспечить компаниям достаточный уровень финансовой устойчивости, ликвидности, платежеспособности, а также общей экономической эффективности.

Цель работы заключается в разработке научно-практических рекомендаций по развитию и модернизации системы управления финансами конкретной коммерческой организации, посредством внедрения элементов процессного подхода к внутрифирменному бюджетированию.

Достижение цели предполагает решение следующих задач:

- определить сущность технологии бюджетирования в разрезе управления финансами коммерческой организации с учетом систематизации теоретических основ его развития в России и за рубежом;
- оценить современное состояние Авиакомпании «ЮТэйр», тенденции ее развития и параметры финансовой деятельности за последние несколько лет;
- провести диагностику системы управления финансами компании, проанализировать существующую систему бюджетного управления;
- теоретически обосновать и разработать рекомендации по развитию и модернизации системы бюджетирования авиакомпании с учетом отраслевых особенностей;

Объектом исследования выступает бюджетирование как инструмент финансового управления и планирования в коммерческой организации.

Предметом исследования является экономико-организационный механизм процессно-ориентированного бюджетирования в условиях деятельности коммерческой организации.

Научная новизна исследования заключается в развитии теоретических и методологических основ управления финансами организации, в разработке рекомендаций по развитию системы процессно-ориентированного бюджетирования в рамках функционирования конкретной коммерческой организации, с учетом ее отраслевой специфики и уровня развития.

Предложенные этапы модернизации системы процессно-ориентированного бюджетирования на примере конкретной компании расширяют теоретические положения в сфере развития системы управления финансами авиакомпаний за счет внедрения процессно-ориентированного подхода с учетом специфики финансово-хозяйственной деятельности, что формирует теоретическую значимость исследования.

Практическая значимость исследования заключается в формировании методических рекомендаций по развитию системы процессно-ориентированного бюджетирования, разработанных с учетом специфических особенностей компании, которые способствуют повышению эффективности

управления финансами в авиационной отрасли, достижению приоритетных стратегических целей и, как следствие, росту их конкурентоспособности и финансовой устойчивости. Разработанные автором методические положения и рекомендации по развитию процедур процессно-ориентированного бюджетирования могут быть использованы российскими авиакомпаниями.

В ходе выполнения работы применялись методы системного, функционального и сравнительного анализа, метод экспертных оценок, процессного моделирования, декомпозиции, статистического наблюдения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Сущность системы бюджетирования как технологии управления финансами организации

Процесс движения платежных и финансовых средств – основа финансовой деятельности любой коммерческой организации. Чтобы процесс управления финансами был эффективным и обеспечивал должный уровень равновесия - необходимо четкое планирование финансовых потоков и отношений.

Переход отечественных предприятий к рыночной экономике определил необходимость внедрения систем финансового планирования, поскольку в данных условиях требуется углубленный оперативный анализ хозяйственной деятельности, принятие управленческих решений, основанных на максимизации использования ресурсного потенциала, гибкое и оперативное реагирование на условия рынка.

Сущность финансового планирования в рыночной экономике заключается в научном обосновании рациональных финансовых отношений, стоимостных пропорций и движения финансовых ресурсов для определения финансовых показателей на плановый период [9, с. 8].

Финансовое планирование дает возможность определить векторы для финансово-хозяйственной деятельности, выбрать оптимальный путь развития, достичь стратегических целей посредством системы финансовых показателей, производить контроль рациональности использования финансовой ресурсной базы. Кроме того финансовое планирование может служить способом привлечения внешнего инвестирования.

С точки зрения экономической науки, финансовое планирование имеет огромное количество характеристик и трактовок, начиная с определения «финансовое планирование представляет собой процесс создания множества планов по привлечению и использованию денежных средств, в том числе капитала, как долгосрочного финансового источника» [15, с. 74] и «финансовое планирование - это управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов на предприятии, реализующееся в детализированных финансовых планах» [15] или «финансовое планирование – это процесс анализа дивидендной, финансовой и инвестиционной политики, прогнозирования их результатов и воздействия на экономическое окружение компании и принятия решений о допустимом уровне риска и выборе проектов» [8, с. 552] и заканчивая более обобщенным определением финансового планирования «как технологии управления бизнесом (всеми активами и пассивами компании, а также процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов компании) на всех уровнях компании, основанной на прогнозировании среды и выработке способов адаптации к ее изменениям, включающей в себя процессы формирования и реализации плана, контроля, анализа и принятия решений, обеспечивающей достижение оперативных и (или) стратегических целей компании с помощью финансовых планов (бюджетов)» [6]. Широкий диапазон трактовок сущности данного понятия обусловлен попыткой применить иностранные методы без учета особенностей адаптации к российским условиям ведения бизнеса.

Если обобщить мнения вышеперечисленных авторов, то получается следующая формулировка определения финансового планирования – технология управления бизнесом, направленная на нивелирование рисков и снижения уровня неопределенности посредством установления целевых финансовых показателей деятельности компании, прогнозирования результатов и объемов финансовых ресурсов, необходимых для достижения стратегических целей.

Финансовое планирование является одной из стадий планирования деятельности компании в целом, а также составной частью управленческого процесса. Планирование – первичный и наиболее значимый этап управления. Данный факт можно подтвердить, представив управленческий процесс в виде схемы (рисунок 1).

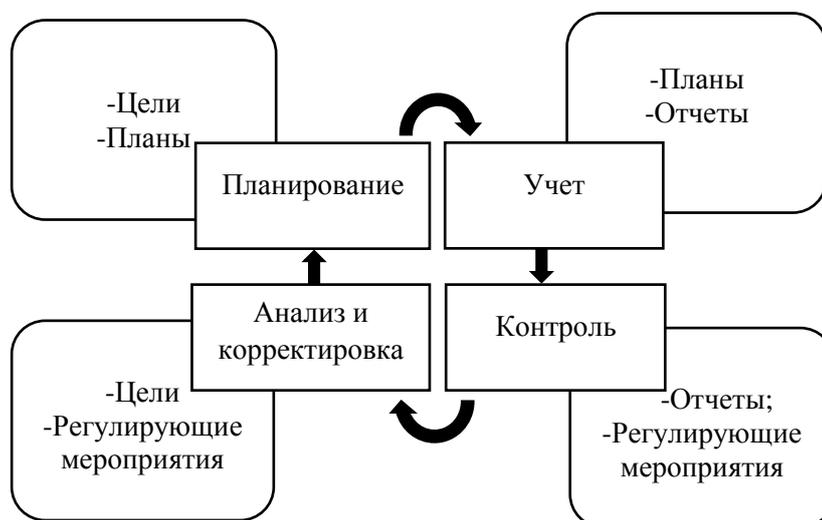


Рисунок 1- Стандартный процесс управления деятельностью компании

Источник: [12]

В современных условиях ведения бизнеса сложно представить развивающуюся компанию без использования нескольких уровней планирования. Именно на основе установления системы целевых показателей становится возможным достижение устойчивости и финансового благосостояния компании, что осуществляется путем выполнения запланированного объема работ, контроля финансовых результатов и анализа отклонений фактических данных от плановых.

Эффективный процесс планирования в организации включает себя три уровня, которые находятся в строгой зависимости и подчиненности (рисунок 2).



Рисунок 2 - Организация процесса планирования в коммерческой организации

Источник: [40]

Стратегическое планирование ориентировано на долгосрочную перспективу, реализуется через формирование стратегий комплексного развития на основании выделения и научного обоснования потенциальных проблем компании.

Тактическое планирование направлено на среднесрочную перспективу (3-5 лет), основными инструментами здесь являются инвестиционное проектирование и бизнес-планирование, направленное на достижение стратегических целей компании.

Оперативное планирование охватывает горизонт не более одного года и, в основном, осуществляется посредством бюджетирования. Оперативное

планирование уточняет и подробно характеризует цели и задачи, поставленные на стратегическом и тактическом уровнях планирования.

Различия между представленными уровнями планирования определяются границами прогнозирования желаемых результатов, возможностью распоряжения имеющимися ресурсами и специализацией сферы хозяйственной деятельности организации. Все уровни планирования тесно связаны между собой, поскольку тактические и оперативные планы основаны на общей стратегии, но, с другой стороны, выполнение или невыполнение данных планов влечет за собой корректировку общей стратегии и долгосрочных планов, связанных с ней.

Как представлено на рисунке 2, бюджетирование занимает самый нижний уровень всей системы планирования, где реализуется вся вертикальная линия планов, которая включает в себя долгосрочные цели компании. Бюджетирование считается эффективным инструментом для распределения финансовых ресурсов компании и осуществления стратегии ее развития.

Для грамотного построения современной системы менеджмента компании все более актуальными становятся исследования теоретических и практических подходов к внедрению процесса бюджетирования как главного инструмента финансового планирования. Анализ уже существующих оценок относительно сущности термина бюджетирование представлен в приложении 1.

Рассматривая уже существующие подходы к определению данного понятия как отечественных, так и зарубежных авторов, можно говорить о том, что они не в полной мере отражают сущность и направленность бюджетирования с учетом действующих на данный момент условий ведения бизнеса. Обобщив теоретические исследования, автором сформулирована собственная трактовка понятия «бюджетирование», под которым понимается система согласованного управления финансовыми потоками, структурными подразделениями и бизнес-процессами компании, основной целью которой является достижение стратегических целей посредством формирования бюджетов. Данное определение соответствует актуальным на сегодня

концепциям финансового менеджмента, а именно направленность на постоянно изменяющиеся факторы, такие как производительные силы, потребительский спрос, внутрифирменные отношения, что позволяет сделать акцент на наиболее существенных аспектах систем бюджетирования.

Анализ существующей теоретической базы позволяет дать трактовку понятия «бюджет», актуальную для цели данной работы.

Бюджет – это выраженный в числовом формате план деятельности компании, отражающий посредством системы финансовых и нефинансовых показателей ожидаемые результаты и требуемые ресурсы на определенный период времени, позволяющий контролировать эффективность деятельности предприятия и его структурных подразделений с целью результативного достижения целей, поставленных на стратегическом этапе планирования. Конструктивные элементы данной трактовки подчеркивают следующие аспекты о бюджетировании:

- способ наглядного представления целей компании через систему финансовых и нефинансовых показателей;
- инструмент контроля итогов финансово-хозяйственной деятельности;
- средство мотивации руководителей различных уровней, ориентированное на выполнение поставленных целей.

В рамках данной работы необходимым является выделение особенностей бюджета, как инструмента планирования на уровне коммерческой организации, к которым относятся:

- «сквозной» характер, проявляющийся в том, что общий бюджет–предприятия охватывает все сегменты бизнеса и включает в себя операционный, финансовый и инвестиционный планы [18, с. 7];
- директивность (показатели утвержденного бюджета – обязательны для исполнения со стороны сотрудников всех структурных подразделений организации);

– многовариантность [1, с. 45], бюджет всегда рассматривает несколько стратегий развития рыночного и производственного сценариев, чего не скажешь о плане, который, как правило, строится на основе более вероятных значений показателей;

– формализация обусловлена тем, что бюджет компании представляет собой целевой результат деятельности того или иного подразделения, выраженный количественно и взятый за основу для текущего контроля и итоговой оценки исполнения бюджета;

– временная определенность [1, с. 44] – статьи расходов и доходов бюджета четко распределены по периодам времени, в то время как смета предполагает перечень доходов и расходов, структурированный по признакам отнесения к тому или иному разделу;

– регулярность, что предполагает непрерывность планового процесса в организации за счет того, что бюджет предприятия принимается на определенный бюджетный период, который, как правило, составляет 1 календарный год

Таким образом, сопоставляя понятия бюджет и план можно утверждать, что бюджет не может существовать вне плана, поскольку представляет собой формализованное выражение расходов и поступлений финансовых средств как в целом для предприятия, так и в разрезе специализированных направлений хозяйственной деятельности, а так же отдельных структурных подразделений.

Профессор В. Н. Самочкин [60, с. 227] утверждает, что сформированный с учетом разработанной технологии бюджет не только способствует повышению эффективности работы предприятия, обеспечивая регулярное получение достоверной информации о результатах хозяйственной деятельности, но и позволяет:

- выявлять и контролировать финансовые потоки предприятия;
- эффективно управлять всеми категориями затрат, оборотными средствами, запасами, дебиторской и кредиторской задолженностью;

- оптимизировать систему налогообложения применительно к конкретной компании;
- управлять внутренним документооборотом организации;
- осуществлять контроль за эффективностью работы подразделений и их руководителей на всех стадиях бюджетного процесса.

Многостороннее представление сущности понятия «бюджет» доказывает его широкая научная классификация, которая позволяет определить место каждого из видов бюджетов в системе финансового менеджмента корпораций, функциональную направленность, границы и перспективы их регулирующего воздействия.

Рассмотрев существующие подходы к исследованию природы процесса бюджетирования, автором предложена классификация бюджетов (приложение 2), которая способствует восприятию сути данной категории и позволяет подробно изучить сущность внутрифирменного бюджетирования, выделить ключевые аспекты его построения с целью дальнейшего совершенствования системы управления финансами компании.

Формирование адекватной бюджетной системы, которая занимает ведущую роль при распределении внутрифирменных финансовых ресурсов, возможно лишь при соблюдении научно обоснованных принципов ее создания. Рассмотрев мнения современных экономистов (Лапенкова В. И. [38], Кочнева А. Ф. [36], Волковой О. Н. [11, с. 44 - 47], Дронченко О. Б. [15], Карминского А. М. [28]), можно сформулировать несколько базовых принципов, которые могут стать основой для формирования системы бюджетирования в компании:

- принцип единства бюджетной системы, предусматривающий единство регламентирующей базы, форм бюджетной документации, санкций, стимулов и методологии формирования и использования бюджетных средств [36];
- принцип самостоятельности бюджетов - предполагает право субъектов на самостоятельное управление бюджетным процессом, определение источников дохода и направления расходов;

– принцип разделения доходов и расходов между бюджетными уровнями, предусматривает закрепление ответственности за получение доходов, а так же полномочий по осуществлению расходов за соответствующими субъектами управления;

– принцип полноты раскрытия бюджетов – все показатели, отражающие доходы и расходы подлежат обязательному отражению в бюджете субъекта управления;

– принцип сбалансированности бюджета, который предполагает покрытие предусмотренных бюджетом расходов соответствующим объемом поступлений и доходов;

– принцип минимизации размера дефицита бюджета;

– принцип эффективности использования бюджетных средств предусматривает достижение заданных результатов с использованием наименьшего объема средств или достижения наилучшего результата с использованием определенного бюджетом объема средств;

– принцип достоверности бюджета предполагает актуальность показателей финансово-экономического развития субъекта управления, а также адекватность расчета показателей доходов и расходов бюджета.

Принципы бюджетного управления, рассмотренные выше, играют определяющую роль при формировании системы финансового менеджмента организации. Такая система должна оперативно реагировать на изменения бизнес среды и быть способной разрабатывать соответствующие управленческие решения. Опираясь на данные принципы можно создать бюджетную систему, которая способна эффективно управлять корпоративными финансами и обеспечивать все условия для развития бизнеса в целом.

Роль бюджетирования в системе финансового управления компании полноценно характеризуется через призму его функционального назначения. Комплексное изучение теории и практики бюджетирования, в частности, трудов таких зарубежных и отечественных экономистов как Хорнгрен Ч. Т., Фостер Дж. [64, с. 97], Друри К. [16, с. 332], Волкова О. Н. [11, с. 47 - 52], Шеремет А. Д. [67], Дж. Бримсон [8, с. 9], Карминский А. М. [28] и др. позволило сформулировать ряд функций, проявляющих себя в методах и инструментах внутрифирменного бюджетирования (рисунок 3).

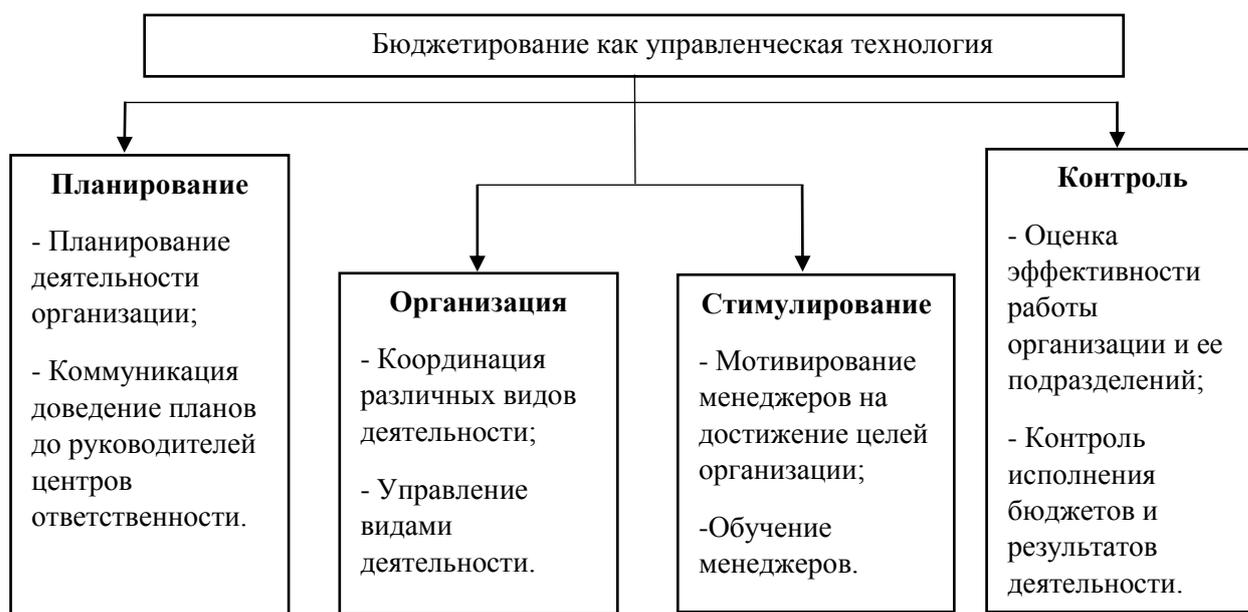


Рисунок 3 - Функции бюджетирования в цикле управления организацией

Источник: [4]

Функция планирования деятельности компании заключается в формировании сводного бюджета компании, отражающего взаимообусловленные снабженческие, производственные, сбытовые, финансовые и инвестиционные процессы деятельности на базе установленных учетных концепций.

Функция координации различных видов деятельности обеспечивает общность целей отдельных структурных подразделений и компании в целом посредством формирования вариантов бюджетов и их дальнейшего сведения в единый финансовый бюджет.

Функция коммуникации связана с информированием сотрудников подразделений о планах высшего руководства с целью координации их деятельности и достижения запланированных результатов.

Функция мотивации ориентирована на то, что сформированные бюджеты являются своеобразными целевыми направлениями для компании и ее подразделений, которые стимулируют сотрудников и руководящий состав на достижение целевых показателей

Функция оценки эффективности работы основана на сопоставлении фактически достигнутых показателей с изначально установленными целями деятельности как по компании в целом, так и в разрезе структурных подразделений, отдельных менеджеров.

Функция контроля исполнения бюджетов и результатов производственно-хозяйственной деятельности призвана выявлять отклонения фактических показателей деятельности от запланированных, что позволяет оперативно реагировать на негативные факторы деятельности компании и принимать соответствующие управленческие решения.

Функция управления видами деятельности предприятия осуществляется через управление отклонениями, когда особенное внимание уделяется показателям, которые в значительной степени отклонились от плановых величин.

Функция обучения направлена на повышение осознанности и вовлеченности менеджеров в деятельность своих подразделений, а так же других центров финансовой ответственности через процесс разработки и согласования бюджетов.

Изучение функциональной направленности процесса бюджетирования позволяет сформировать основные цели бюджетного управления (рисунок 4).

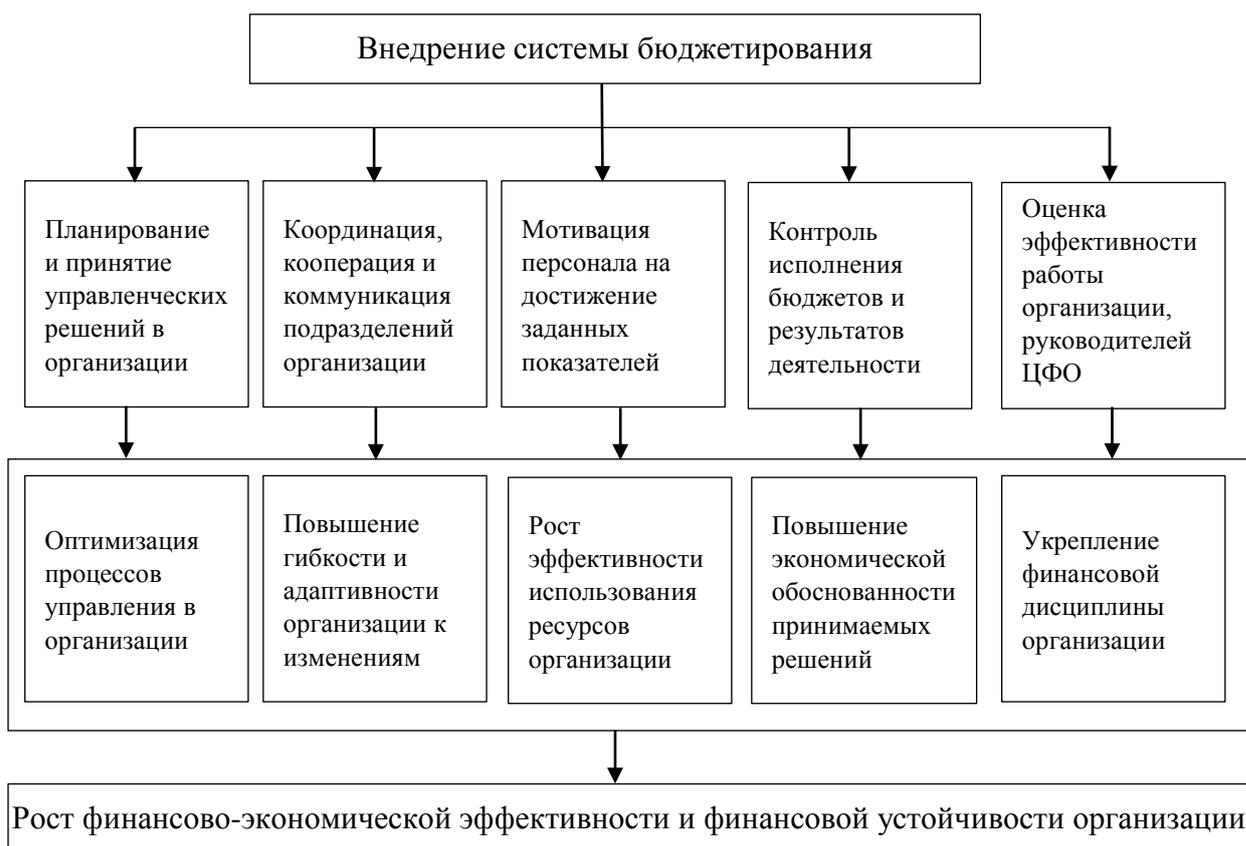


Рисунок 4 - Цели системы бюджетирования организации

Источник: [6]

Определение функционального назначения и целей бюджетирования позволяет выделить возможности, получаемые в результате успешного внедрения системы бюджетного управления в организации:

- планирование производственно-хозяйственной деятельности компании и его структурных подразделений;
- взаимосвязь аспектов финансово-хозяйственной деятельности организации;
- координация деятельности отдельных структурных подразделений и менеджеров;
- мотивация персонала к достижению целевых показателей деятельности организации;
- управление текущими процессами компании;
- оценка эффективности работы предприятия в целом и его отдельных структурных подразделений.

Таким образом, внедрение системы бюджетирования может способствовать следующим положительным эффектам:

- росту финансовой прозрачности деятельности компании, и рациональности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- повышению финансовой дисциплины организации;
- формированию адаптивности предприятия к изменениям внутренней и внешней бизнес среды.

Обобщенным результатом исследования сущности понятия бюджетирование является вывод о том, что главный смысл системы бюджетирования сводится, прежде всего, к росту финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости предприятия за счет координации работы всех его структурных подразделений и выполнения установленных целей, выраженных в виде финансовых и нефинансовых показателей.

## 1.2. Эволюция взглядов на процесс бюджетирования в России и за рубежом

Для более четкого понятия сущности бюджетирования рассмотрена динамику взглядов на процесс бюджетирования в российской и зарубежной практике финансового менеджмента.

Изучая труды авторов-экономистов, посвященные истории развития бюджетных систем, можно уверенно сказать, что оно имеет глубокие исторические корни. Первое упоминание о бюджетировании появилось в Англии в 1870 г., когда этом бюджет рассматривался как смета государственных расходов на предшествующий период [4].

Многие зарубежные исследователи (Г. Альтерман, М. Пуэхберг, И. Шротт. и др.) связывают появление бюджетов с возникновением в Западной

Европе «камеральной бухгалтерии», что относится еще к периоду Средневековья.

Так, Г. Альтерман, исследователь в области планирования и прогнозирования, связывал истоки понятия «смета» с камеральной бухгалтерией: «Камеральная бухгалтерия имеет целью схематическое, легко контролируемое извне определение хода производства, посредством заранее фиксируемого ассигнования статей сметы (бюджета). Центральная администрация, учитывая экономическую ситуацию, принимает обязательный к исполнению бюджет на будущий год, которым предписывает определенную тактику руководства производством» [1].

Во второй половине XVIII в. австрийский ученый М. Пуэхберг заложил в основу камеральной бухгалтерии формирование и контроль сметы доходов и расходов [14, с. 206]. В 1770 г. в Вене на публичных лекциях он не только обосновал необходимость составления сметы (бюджета) доходов и расходов, но и выделил основные принципы его построения и исполнения: аналитичность, специализацию, полноту и единство. Таким образом, бюджет рассматривался как распорядительный документ, средство контроля над действиями управляющих и целевым использованием средств. Эти идеи прослеживались также в трудах И. Шрота.

Идеи камеральной бухгалтерии, широко применялись в австрийском государственном хозяйстве и, вместе с тем, содействовали реформированию учетной системы в других странах Европы.

С середины XIX в. ввиду того, что исполнение бюджета пропорционально исчерпанию ассигнований ограничивало диапазон принятия управленческих решений, такие ученые как Ф. Вилла, Л. Тонцинг, Ф. Гюгли начали развивать идею о контрольной функции бюджета через процесс объединения двойной и камеральной бухгалтерии.

Так, Ф. Гюгли ввел в оборот понятие «константной бухгалтерии», разработав в 1873 г. новую концепцию учетной системы, объединяющей в себе цели двойной бухгалтерии с целями камеральной бухгалтерии. Как и М.

Пуэхберг, он стремился отразить в учете исполнение бюджета, но не через сопоставление сметных и фактических доходов и расходов, как это предусматривала камеральная бухгалтерия Пуэхберга, а через сопоставление назначенных (начисленных в момент возникновения права требования бюджета к третьим лицам или третьих лиц к бюджету) и приведенных в исполнение доходов и расходов. В отличие от Пуэхберга, Ф. Гюгли рассматривал смету в качестве обычного плана деятельности хозяйства, с которой необходимо было только сверяться при совершении операций, но не контролировать ее исполнение.

В дальнейшем ходе истории идеи бюджетирования подверглись острой критике, что было обусловлено глобальными изменениями в бизнес-среде. Свое развитие бюджетирование, как экономическая категория, получило уже после Второй мировой войны, когда возникла необходимость в повышении эффективности корпоративного управления и в развитии управленческого учета. в период становления и развития управленческого учета.

В отечественной экономике понятие «бюджет предприятия» появилось в начале XIX века. Значительный вклад в развитие идей бюджетирования внесли такие русские ученые как Л. И. Гомберг и А. П. Рудановский. Так, Л. И. Гомберг, член Международной ассоциации бухгалтеров, исследующий феномены экономической деятельности, разработал собственную науку – экономологию, где в качестве одного из разделов выделил именно смету (бюджет). Он рассматривал смету как инструмент планирования, увязанный с хозрасчетом.

Профессор А. П. Рудановский, как и М. Пуэхберг, считал необходимым отражать в учете процесс исполнения бюджета (сметы), он предложил использовать специальный счет в системе счетов бухгалтерского учета для отражения планируемых доходов и расходов. И именно он впервые ввел понятия «бюджет» и «бюджетирование» в отечественную теорию и практику учета. Однако в отличие от Пуэхберга А. П. Рудановский в качестве базы

сметного сравнения использовал не кассу, а суммы начисленных доходов и расходов.

С 1929 года в отечественной практике учета произошли изменения, связанные с разрывом между социалистическим и капиталистическим учетом, вследствие чего идеи бюджетирования в то время оказались невостребованными. Переход к социалистическому учету потребовал развития методов планирования, прежде всего, на уровне государства. Активные исследования в области построения и развития теории, методологии и методики социалистического планирования проводили В. И. Ленин, Н. Д. Кондратьев, В. Г. Громан, В. А. Базаров, Н. И. Бухарин, Г. М. Кржижановский, Е. А. Преображенский, Н. А. Вознесенский, Л. В. Канторович, В. С. Немчинов, В. В. Новожилов, А. Л. Лурье, Л. Я. Берри и др.

Понятие «бюджет» стало широко применяться в отечественной экономической литературе лишь в первой половине 1990-х гг., что обусловлено переходом к рыночной экономике. Развитие рыночных отношений послужило причиной качественных изменений в системе учета, в процессах контроля и анализа, что подтвердило актуальность развития процесса бюджетирования в России в XX в. и потребовало восстановления утраченных навыков планирования.

Распространению идей бюджетирования в системе финансового менеджмента отечественных организаций способствовало издание ряда книг о бюджетировании, переведенных с английского языка. Наиболее широко и подробно практические аспекты использования бюджетирования в коммерческих организациях были представлены в исследованиях американской корпорации «Carana». Благодаря этому изданию руководителями российских компаний была осознана практическая польза и необходимость составления бюджетов.

Эволюция науки корпоративного управления и изменение условий бизнес-среды обусловили развитие теории и методологии бюджетирования.



Эволюция взглядов на процесс бюджетирования в предпринимательской среде представлена в виде схемы на рисунке 5.

Рисунок 5 - Эволюция взглядов на процесс бюджетирования в предпринимательской среде

Источник: [44]

Концепции бюджетирования получили свое развитие именно в XX веке. Наиболее полно в историческом контексте концептуальные основы бюджетирования определил Ю. С. Масленчиков, который выделил финансовую, производственную, маркетинговую и логистическую парадигмы бюджетного планирования [44, с. 29].

С точки зрения массового производства бюджетирование выступало как метод финансового управления, используемый для планирования и распределения материальных ресурсов предприятия, контроля затрат.

В плановой экономике получила распространение производственная концепция бюджетирования, рассматривающая данную категорию в разрезе сметного планирования, как средство построения производственного процесса, обеспечения его синхронности и бесперебойности с целью минимизации производственных затрат компании.

Стремительный скачок информационных компьютерных технологий в 60-70-х годах 20-го века стал катализатором для нового этапа развития процессов бюджетирования. Методики, опирающиеся на использование информационных технологий, становились все более востребованными. При этом был сделан акцент на внешней среде компании, на ее основных функциях, таких как снабжение, производство, продажа.

Трансформация рынка производителя в рынок потребителя, процессы глобализации, усиление международной конкуренции способствовали переходу систем бюджетирования на качественно новый уровень развития. В данных условиях свое развитие получила концепция маркетингового бюджетирования, когда процесс формируется с учетом изменения рыночной ситуации и ориентацией на потребителя, т.е. основой для всего является прогнозирование спроса.

Кризисная и конкурентная экономика начала 1990-х гг. положила начало логистической концепции бюджетирования, которая сочетала в себе маркетинговую концепцию с теорией оптимального управления материальными потоками. Эта концепция была направлена на оптимизацию деятельности и максимизацию прибыли за счет повышения гибкости организации, т. е. сокращения времени реакции на внешние изменения, снижения издержек производства и обращения.

С конца прошлого века в развитии бюджетирования лидирует методология синергии, подразумевающая интеграцию различных парадигм управления. Здесь бюджетирование объединяется со стратегическим планированием в единую систему, при этом бюджет выступает в роли управленческого инструмента, обеспечивающего достижение стратегических

целей развития компании. Таким образом, происходящие изменения деловой среды организации потребовали адекватного изменения систем бюджетирования (таблица 1).

Таблица 1

## Изменение деловой среды и генезис развития систем бюджетирования

Бизнес среда	Критерии успеха	Принципы управления	Бюджетирование
Индустриальная эпоха			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рынок продавца</li> <li>- Предсказуемость ситуации</li> <li>- Эволюционное развитие</li> <li>- Капитал - ограниченный ресурс</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Масштабы и рентабельность бизнес-процессов</li> <li>- Ориентация на внутренний рынок</li> <li>- Постоянный рост</li> <li>- Максимизация прибыли на вложенный капитал</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нисходящее планирование</li> <li>- Иерархическая структура</li> <li>- Концентрация на финансовых показателях</li> <li>- Согласованность действий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Детальные бюджеты</li> <li>- Годовой охват времени</li> <li>- Автономное стратегическое планирование</li> <li>- Жесткие бюджетные цели</li> </ul>
Информационная эпоха			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рынок покупателя</li> <li>- Непредсказуемость ситуации</li> <li>- Скачкообразное развитие</li> <li>- Менеджмент - ограниченный ресурс</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Гибкость</li> <li>- Ориентация на внешний рынок</li> <li>- Быстрое реагирование</li> <li>- Расширение полномочий сотрудников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Учет мнения всех сотрудников</li> <li>- Децентрализация</li> <li>- Концентрация на различных аспектах деятельности</li> <li>- Свобода действий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Консолидированные бюджеты</li> <li>- Динамичный охват времени</li> <li>- Самонастраивающиеся относительные цели</li> <li>- Интегрированное стратегическое планирование</li> </ul>

Источник: [46]

Изучение эволюции и современного состояния бюджетирования позволило выделить основные подходы к бюджетированию и сформировать их классификацию (приложение 3).

Каждый из описанных подходов имеет свои достоинства и недостатки, поэтому выбор подхода к бюджетированию зависит от сложившейся на конкретном предприятии ситуации и определяется субъективной оценкой его приемлемости в данный момент.

В результате исследования эволюции бюджетирования мы пришли к выводу, что возникновение и использование систем бюджетирования обусловлено назревшими потребностями управления, а дальнейшее развитие концепций планирования и бюджетирования происходило вместе с изменениями характеристик экономической среды и информационных потребностей общества, развитием идей финансового менеджмента.

### 1.3. Концептуальные основы процессно-ориентированного бюджетирования

Современные условия развития предпринимательства характеризуются дестабилизацией экономической конъюнктуры, усилением конкурентной борьбы, интеграцией промышленных структур и связей, повышением требований потребителей, сокращением жизненного цикла товаров, взрывообразным распространением новых бизнес-технологий и доступностью информации. Деловая среда стала слишком изменчивой, вследствие чего для достижения финансовой стабильности организации необходимо наличие у нее гибкости и способности быстро реагировать на изменяющуюся ситуацию.

Усложнение условий внешней среды заставило экономистов пересмотреть подходы к построению процесса внутрифирменного планирования и бюджетирования, разбавляя финансовые измерители всех аспектов деятельности компании нефинансовыми.

С 1991 г. в мировой практике менеджмента стала активно развиваться концепция процессно-ориентированного управления (Activity-based management) Р. Купера (Robin Cooper) и Р. Каплана (Robert Kaplan), направленная на управление протекающими на предприятии бизнес-процессами с целью улучшения качества конечного продукта и удовлетворения потребностей клиента и, как следствие, роста эффективности и прибыльности бизнеса.

Для целей данной работы под бизнес-процессом понимается целостная система взаимосвязанных постоянно изменяющихся видов деятельности (работ, действий), главным приоритетом которых является создание новой потребительной стоимости и доведение ее до конечного внутреннего и/или внешнего потребителя.

Применение процессного подхода в финансовом менеджменте позволяет вести учет влияния бизнес-процессов на финансовые результаты компании. Процессный подход ориентирован на бизнес-процессы, добавляющие ценность продукту, что предоставляет возможность руководству предприятия определить финансовую эффективность работы с конкретным продуктом, клиентом.

Взаимосвязь между финансовыми ресурсами и бизнес-процессами предприятия, помимо Р. Купера и Р. Каплана, рассматривали и развивали в своих трудах многие ученые, как зарубежные Дж. Бримсон, Д. Антос, Б. Боэм, М. Браун, Ф. Гуняр, Т. Давенпорт, Э. Деминг, Т. Питерс, М. Робсон, Ф. Уллах, Т. Сарсон, Р. Уотерман, Р. Хаммер, Дж. Чампи, Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, А. Шеер, Дж. Шелдрейк, Д. Шук и др., так и отечественные Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, Н. Р. Вейцман, А. М. Гаджинский, В. В. Репин, В. Г. Елиферов, Ю. В. Журавлев, Г. Н. Калянов, Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов, Ю. Ф. Тельнов и др.

В развитие идей процессно-ориентированного управления в 90-х годах XX в. Р. Капланом и Р. Купером была разработана концепция процессно-ориентированного бюджетирования (Activity-based budgeting) как управленческая технология планирования ресурсов, исходя из списка выполняемых работ и их объемов [27]. Эта концепция была направлена на преодоление основных недостатков традиционных систем бюджетирования. Проведем сравнительный анализ традиционной и процессно-ориентированной систем бюджетирования в рамках таблицы 2.

Данные анализа свидетельствуют, что традиционная система бюджетирования предлагает формирование бюджетов на базе достигнутых

результатов деятельности организации с учетом предполагаемых параметров бюджетного периода и ожидаемых в нем событий. При этом процесс бюджетирования не согласован с корпоративной стратегией, растянут во времени, ориентирован на краткосрочные результаты и на уровень расходов предыдущего года, что лишает его гибкости.

Таблица 2

Сравнительная характеристика традиционного и процессно-ориентированного подходов к бюджетированию.

Признак сравнения	Традиционные системы бюджетирования	Процессно-ориентированные системы бюджетирования
1	2	3
Характеристика бюджетов	Детальные бюджеты по объектам планирования	Глобальные бюджеты и отдельные релевантные детальные бюджеты
Период планирования	Исключительно годовой период планирования	Динамичный охват времени
Взаимосвязь со стратегическим планированием	Автономное стратегическое планирование	Интегрированное стратегическое планирование
Планируемые показатели Объекты бюджетирования	Использование преимущественно финансовых показателей	Использование сбалансированных взаимосвязанных финансовых и нефинансовых показателей
Объекты бюджетирования	Структурные подразделения и компания в целом	Бизнес-процессы и центры ответственности
Принципы планирования	Планирование «от достигнутого»	Планирование «на нулевой основе»
Ориентация планирования	Приоритетное рассмотрение видов затрат с ориентацией на «вход»	Приоритетное рассмотрение процессов с ориентацией на «выход»
Управление эффективностью	Ограничено внутренней средой компании	Осуществляется в проекциях: - удовлетворенности акционеров; - удовлетворенности клиентов; - удовлетворенности и эффективности персонала; - эффективности бизнес-процессов.
Временная ориентация	Измерение и анализ прошлых событий	Ориентация на создание будущих долгосрочных преимуществ

Цели бюджетирования	Постановка жестких бюджетных целей	Установление самоустраивающихся относительных целей
---------------------	------------------------------------	---

Источник: [11, составлено автором]

Процессно-ориентированная методика бюджетирования находится в соответствии и логически связана со стратегией компании, что позволяет определить роль каждого бизнес-процесса в достижении стратегических целей при наиболее оптимальном формировании и использовании финансовых ресурсов. Кроме того, процессно-ориентированное бюджетирование ориентировано на создание и максимизацию экономической добавленной стоимости предприятия, поскольку основано на бизнес-процессах, добавляющих ценность продукту и формирующих базис управления стоимостью. Все вышперечисленное делает данный подход наиболее приемлемым для современного этапа развития бизнеса.

Концепция процессно-ориентированного бюджетирования сочетает в себе два наиболее распространенных в наши дни и эффективных управленческих подхода: сбалансированную систему показателей (ССП) и процессно-ориентированное управление.

Концепция сбалансированных показателей была разработана американскими экономистами Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом в 1992 году как система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ключевых показателей, учитывающих финансовые и нефинансовые аспекты ее деятельности - отношения с клиентами, внутренний потенциал и перспективы роста, эффективность бизнес-процессов и т. д.

Развитие идеи сбалансированных показателей нашло отражение в трудах Н-Г. Ольве и Ж. Рои [50], П. Нивена [47], Х. Рамперсада [56], М. Брауна [7], А. Гершуна и М. Горского [13], В. Кандалинцева [25] и др.

Сбалансированная система показателей рассматривается авторами как инструмент стратегического и оперативного управления, поскольку позволяет

сосредоточить действия подразделений и сотрудников на общих стратегических приоритетах компании и вести контроль реализации стратегии. Таким образом, результатом внедрения ССП является стратегически ориентированная компания.

Сбалансированная система показателей транслирует миссию и стратегию компании в систему четко поставленных целей, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок в пределах четырех проекций: финансов, маркетинга, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста [13].

Проекция финансов – ключевая составляющая сбалансированной системы показателей, показывает, как компания предполагает повышать свою рыночную стоимость. В качестве основных драйверов эффективности здесь выступает увеличение рентабельности продукции и собственного капитала, чистой прибыли и чистого денежного потока.

Проекция клиентов, критически значимая для общей стратегии компании, показывает, как организация отражает свое конкурентное предложение на целевых сегментах рынка. Она позволяет менеджерам усилить стратегию в области маркетинга и продаж, что должно способствовать росту финансовых показателей в будущем. Основными драйверами эффективности в проекции клиентов являются: удовлетворенность покупателей, удержание имеющихся и приобретение новых клиентов, прибыльность клиентов, доля рынка в целевых сегментах и т. д.

Проекция процессов определяет ключевые бизнес-процессы, подлежащие усовершенствованию и развитию для роста конкурентных преимуществ компании. От эффективности бизнес-процессов напрямую зависит количество привлеченных клиентов и конечный финансовый результат компании, т. е. ценность предложения компании. Показатели этой проекции фокусируются на инновационных процессах, осуществляющих основной вклад в достижение целевых финансовых результатов и удовлетворение покупателей.

Проекция «потенциал» определяет значимые для компании элементы корпоративной культуры, технологии и навыки, необходимые для оптимального исполнения целевого состояния внутренних процессов и, соответственно, стратегии, чтобы обеспечить рост и развитие в долгосрочной перспективе. В 44 качестве основных драйверов эффективности здесь выступают удовлетворение и удержание сотрудников, их навыки и квалификация, возможность оперативно получать информацию, необходимую для принятия управленческих решений, генерация инициатив, эффективность работы информационной системы.

Таким образом, сбалансированная система показателей выступает средством мониторинга, позволяющим оценить влияние нефинансовых показателей на финансовые результаты, и является эффективным инструментом как оперативного, так и долгосрочного стратегического управления компанией.

Внедрение стратегического управления в рамках процессно-ориентированного бюджетирования осуществляется путем постепенного перехода от стратегических планов и целей к бюджетам предприятия, которые, в свою очередь, отражают действия предприятия по их достижению в краткосрочном периоде.

Сбалансированная система показателей обеспечивает централизованное стратегическое управление на уровне всего предприятия и децентрализацию оперативного управления на уровне его подразделений. Она является исходной базой для разработки бюджетов предприятия, в связи с чем бюджетирование рассматривается как связующее звено между стратегическими целями предприятия и его текущей деятельностью через взаимосвязанную систему целей и показателей, достижение которых должно привести к реализации стратегических целей организации.

Постоянный мониторинг исполнения принятых стратегий и достижения поставленных целей осуществляется посредством анализа отклонений фактических финансовых результатов от плановых показателей на основании

данных управленческих отчетов структурных подразделений компании. Результатом анализа являются расчет эффективности стратегий и корректировка стратегических инициатив будущих периодов.

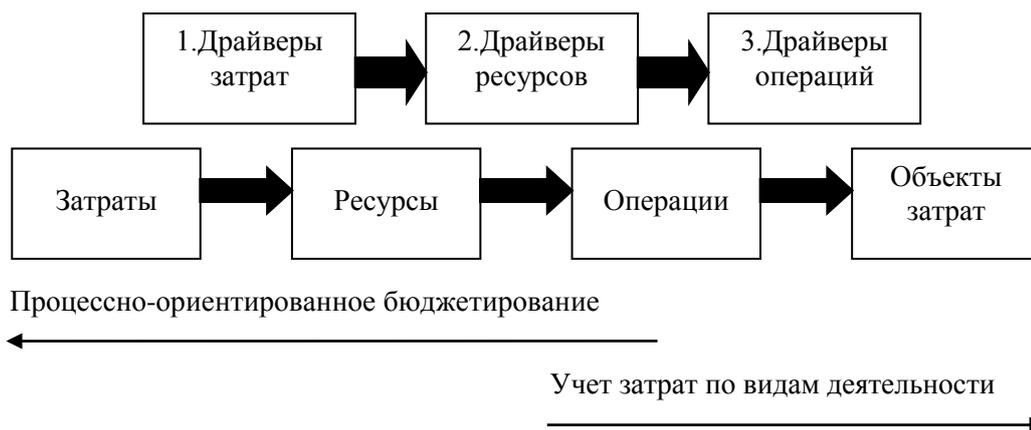
В рамках процессно-ориентированного бюджетирования сбалансированная система показателей помогает достичь:

- оптимального распределения финансовых и прочих ресурсов для реализации корпоративной стратегии, обеспечения приоритетности включения бюджетных заявок в бюджет в соответствии с избранной стратегией компании;
- постоянной коммуникации между организацией, ее отдельными бизнес-единицами и работниками для постоянного следования стратегии, ее оценки и оперативного внесения изменений с целью максимизации операционной эффективности предприятия;
- совершенствования и оптимизации процесса финансового планирования– и бюджетирования.

Метод учета затрат по видам деятельности (Activity-based costing) основан на том, что затраты образуются в результате выполнения определенных операций [8]. Он предполагает предварительное распределение потребленных ресурсов между операциями и последующее перенесение стоимости операций на конечные объекты калькулирования. Для этого в рамках Activity-based costing используется понятие драйверов, под которым понимают некий физический параметр или экономический показатель, оказывающий влияние на величину некоторого признака в рамках экономической модели предприятия. В рамках Activity-based costing Р. Каплан и Р. Купер выделяют:

драйвер затрат, обобщенный показатель, физический феномен, объект,– который приводит к появлению издержек. Он не требует количественного описания, а только констатирует наличие в бизнесе какого-либо процесса:

драйвер ресурсов - связывает тот или иной вид потребляемых бизнесом–ресурсов с одним из протекающих в нем процессов и количественно описывает объем потребления процессом этого ресурса;



драйвер операций - требует количественного описания и является— показателем, который непосредственно влияет на величину издержек.

Сложная на первый взгляд система драйверов призвана определить, почему появляются те или иные затраты и какова их величина.

В отличие от традиционной калькуляции, в рамках методологии учета затрат по видам деятельности расчет себестоимости производимой продукции (работ, услуг) осуществляется в три этапа (рисунок 6).

Рисунок. 6 - Схема этапов процесса учета затрат по видам деятельности и процессно-ориентированного бюджетирования

Источник: [8]

На первом этапе затраты предприятия переносятся на ресурсы пропорционально драйверам затрат.

Затем стоимость ресурсов переносится на необходимые операции по процессу пропорционально драйверам ресурсов.

На третьем этапе стоимость операций «поглощается» объектами затрат пропорционально драйверам операций, результатом чего является рассчитанная себестоимость объектов затрат (продукции).

Учет затрат по видам деятельности позволяет лучше отобразить финансовое состояние организации, чем при использовании традиционных

методов бухгалтерского учета за счет более точного калькулирования затрат и себестоимости продукции.

В отличие от метода учета затрат по видам деятельности, процессно-ориентированное бюджетирование осуществляется в обратном направлении. При этом сформированные руководством корпоративные цели проецируются на конкретные операции через выполнение цепочки последовательных шагов: первоначально составляется список операций по каждому процессу, соответствующему утвержденным целевым установкам, затем определяется результат и объем каждой такой операции, после чего дается стоимостная оценка необходимых ресурсов. Поэтому процессно-ориентированное бюджетирование намного проще и целесообразнее внедрять после постановки учета затрат по видам деятельности, т. е. при наличии на предприятии структурированной учетной системы, выделенных и детально описанных бизнес-процессов.

По мнению Д. Ю. Атаманова [3] и Д. В. Лысенко [43, с. 380], метод учета затрат по видам деятельности позволяет предприятию с высокой степенью достоверности определять стоимость и производительность операций, оценивать эффективность использования ресурсов, вычислять себестоимость продукции (работ, услуг), что способствует принятию более обоснованных решений в отношении управления финансами компании, снижения издержек, оценки стоимости операций, ценовой и товарно-ассортиментной политики.

В мировой практике процессно-ориентированное бюджетирование применяется давно и успешно. Достаточно полно оценить эффективность применения систем процессно-ориентированного бюджетирования в российской практике сложно из-за недостаточной их развитости на отечественных предприятиях.

Процессно-ориентированное бюджетирование направлено на постоянное и эффективное развитие предприятия в соответствии с избранной стратегией. Сообразно с этим, можно говорить о том, что результат процессно-ориентированного бюджетирования – процесс, который оправдан с точки

зрения финансов и содействует при этом трансформации компании. Использование таких инструментов, как Activity-based costing, Activity-based management и ССП, позволяет подчеркнуть тесную связь организации процессов и финансовых результатов бизнеса, тем самым правильно структурировать бюджет, учитывая ключевые показатели эффективности деятельности, базы распределения затрат по работам и группам продукции.

Резюмируя исследование теории и практики процессно-ориентированного бюджетирования, можно сделать вывод, что позитивный эффект внедрения процессно-ориентированного бюджетирования состоит как в повышении эффективности управления финансами компании, так и в общей эффективности ее деятельности, достижении устойчивого конкурентного преимущества бизнеса за счет использования современных, точных и эффективных инструментов учета, анализа и управления.

Как уже отмечалось, применение методики процессно-ориентированного бюджетирования пока не получило широкого распространения в российских компаниях из-за ее трудоемкости и отсутствия конкретных методических рекомендаций по его постановке. Однако в настоящее время, чтобы иметь возможность лучше ориентироваться в имеющихся финансовых возможностях компании и выбрать курс действий, направленный на ее устойчивое финансовое развитие, руководителям отечественных предприятий следует использовать технологию процессно-ориентированного бюджетирования, позволяющую повысить качество управления финансами за счет подчинения текущей деятельности предприятия стратегии его развития. Поэтому актуальным становится вопрос разработки адаптированной отраслевой методики внедрения процессно-ориентированного бюджетирования для российских предприятий.

## ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ПАО «АВИАКОМПАНИЯ «ЮТЭЙР»

### 2.1. Анализ производственных показателей ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» — российская авиакомпания, образующая вместе со своими многочисленными дочерними структурами, такими как Ютэйр-Вертолётные услуги, Ютэйр Карго и другими, один из крупнейших в стране авиахолдингов — Группа «Ютэйр», занимающимся выполнением пассажирских и грузовых авиарейсов по России и за рубежом, а также техническим обслуживанием воздушных судов (самолётов и вертолётов) и подготовкой персонала.

Основным транспортным хабом Авиакомпании является московский международный аэропорт Внуково, через который ежедневно проходит более

130 рейсов Авиакомпания. Штаб-квартира расположена в Сургуте. Авиакомпания «ЮТэйр» входит в регистр операторов IOSA с 2008 года.

Как было указано выше, основными направлениями деятельности компании являются пассажирские перевозки, вертолетные работы, а также прочая деятельность, которая включает ремонт и техническое обслуживание воздушных судов, подготовку персонала, сервисное обеспечение рейсов. Приоритетность и важность направлений деятельности подтверждается распределением выручки Авиакомпания за последние 10 лет (рисунок 7).

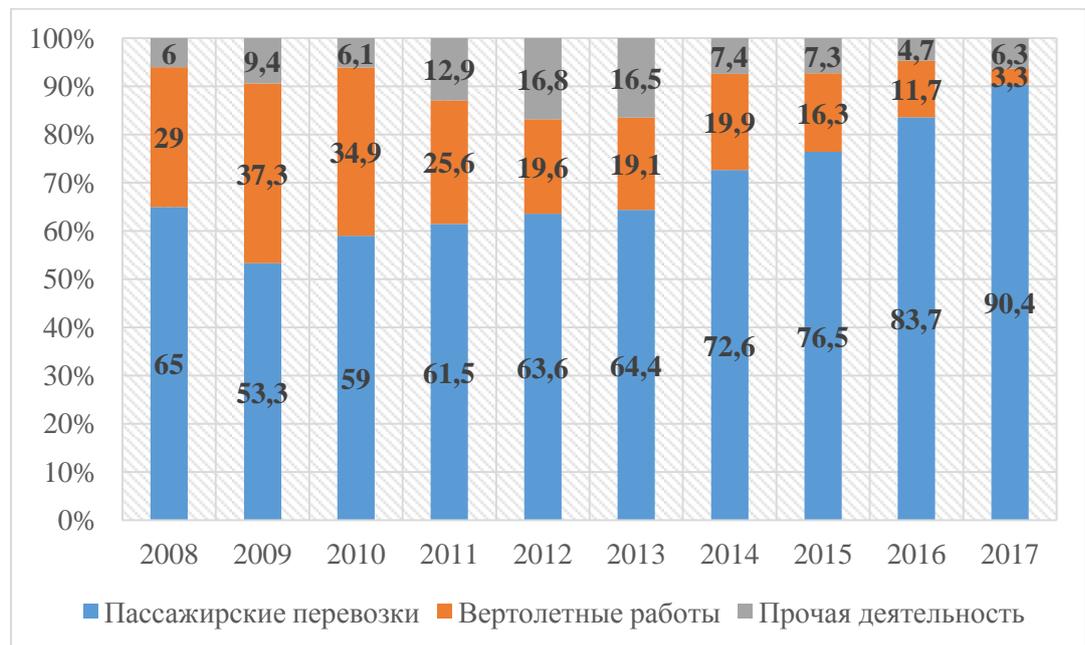


Рисунок 7 - Структура выручки Авиакомпания в 2008-2017 гг., %

Источник: [54, составлено автором]

Наибольшую долю в структуре выручки компании всегда занимали пассажирские перевозки, данный показатель стабильно увеличивался, начиная с 2009 года. Доля выручки, приходящаяся на вертолетные работы за период 2008-2015 года не принимала значение ниже 19%, однако значительно снизилась в период 2015-2017 г., что связано с реструктуризацией вертолетного сегмента, перераспределением объемов вертолетных работ внутри группы «ЮТэйр».

По последним данным самолеты «ЮТэйр» выполняют полеты более чем по 150 направлениям, более 60 из которых являются уникальными. Выполняя

обширную программу региональных перевозок и увеличивая эффективность использования воздушных судов, Авиакомпания «ЮТэйр» по данным 2017 года оставалась самым пунктуальным авиаперевозчиком страны. Всего 1,15% рейсов были выполнены с отклонением от расписания.

На сегодняшний день «ЮТэйр» обладает современным парком воздушных судов, который насчитывает 65 самолетов и 11 вертолетов. Стоит отметить, что количественные характеристики парка воздушных судов значительно снизились за последние несколько лет (рисунок 8).

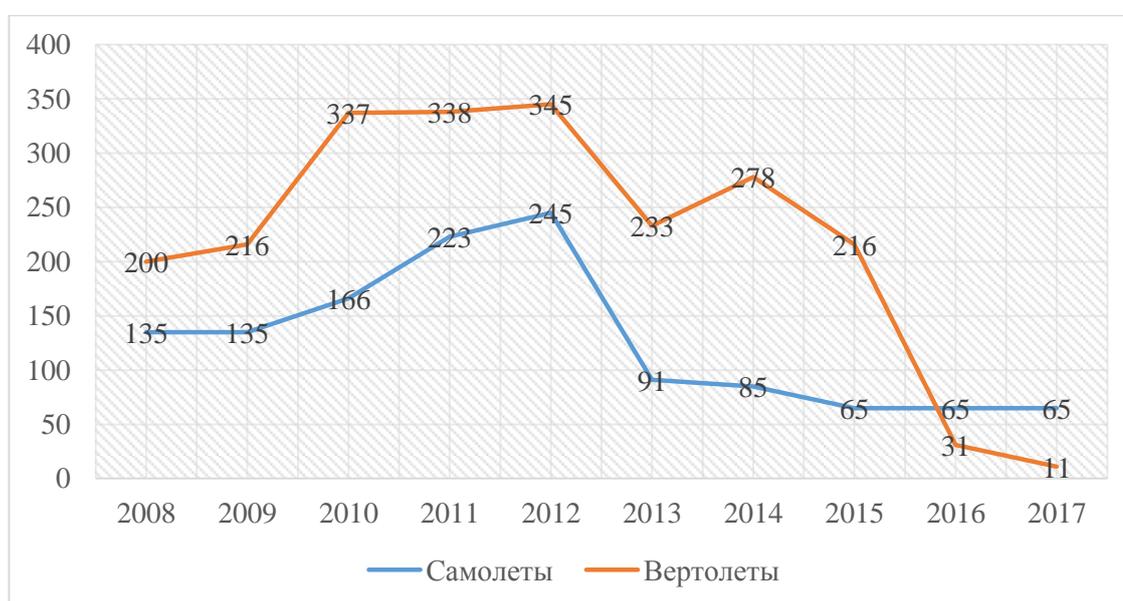


Рисунок 8 - Количество воздушных судов, 2008-2017 г.

Источник: [54, составлено автором]

Наибольшее количество воздушных судов было отмечено в 2012 г., затем в 2013 году значительно снизилось количество самолетов, что связано с программой обновления воздушных судов, выводом из эксплуатации устаревших моделей (Ту-154, Як-42). Наименьшее количество самолетов зарегистрировано в период 2015-н.в., данная мера в отношении флота была принята в рамках программы сокращения издержек, с целью снижения объема лизинговых платежей.

Резкое сокращение количества вертолетов с 278 шт. в 2014 г. до 11 в 2017 г. обусловлено реструктуризацией вертолетного сегмента и перераспределением парка воздушных судов внутри Группы «ЮТэйр».

Основной характеристикой деятельности любой авиакомпании является объем перевозки пассажиров, а именно такие производственные показатели как пассажиропоток и пассажирооборот. Динамику данных показателей за последнее десятилетие представим на рисунках 9,10.

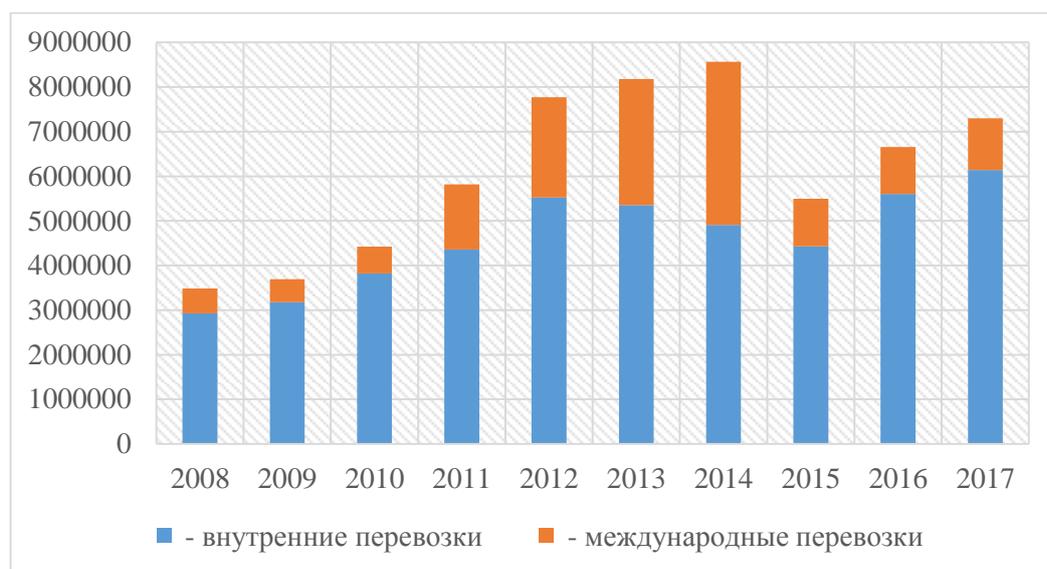


Рисунок 9 - Пассажиропоток Авиакомпании «ЮТэйр», 2008-2017 гг., чел.

Источник: [54, составлено автором]

Проанализировав данный показатель можно сделать выводы о динамике. В период с 2008 по 2014 г. наблюдался стабильный рост пассажиропотока, за 6 лет количество перевезенных Авиакомпанией пассажиров выросло на 145,6 %, что составило примерно 5 млн. чел. В натуральном выражении. В 2015 г. объем перевозки пассажиров снизился до уровня 5,5 млн. чел., что составило 35,8%, снижение обусловлено кризисным финансовым положением компании на рынке авиаперевозок, сокращением парка воздушных судов, занятых в пассажирских перевозках. Стоит отметить, что несмотря на критическое финансовое положение компании в конце 2014 г. снижение в размере 35,8% нельзя назвать слишком большим, значение приближено к уровню 2011 года. В

ходе дальнейшего развития деятельности тенденция роста пассажиропотока возобновилась, прирост за период 2015-2017 гг. составил 32,8 %. Таким образом, для достижения показателей 2014 г. необходимо увеличить пассажиропоток еще на 14,8% относительно значения 2017 г.

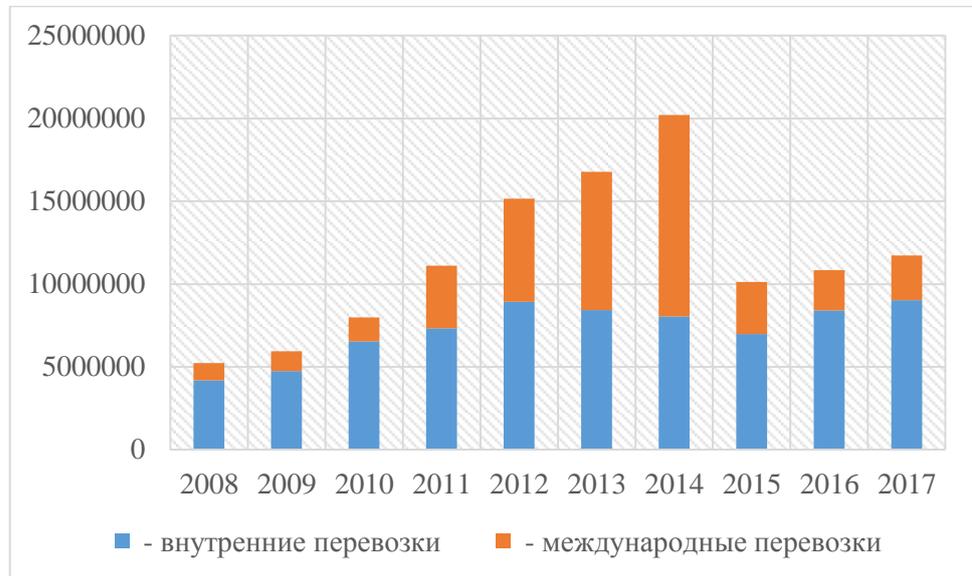


Рисунок 10 - Пассажирооборот ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», 2008-2017 гг., тыс. пкм.

Источник: [54, составлено автором]

Если рассматривать динамику пассажирооборота, то тенденция идентична предыдущему графику. Рост показателя за период 2008-2014 гг. составил 285,5 %, снижение в 2015 г. составило 49,9 % в сравнении с уровнем предыдущего года. Пассажирооборот за рассматриваемые последние 2 периода увеличился на 15,9%.

Что касается ситуации на рынке авиаперевозок, согласно последним данным, по объёму пассажиропотока и пассажирооборота Авиакомпания «ЮТэйр» занимает 5-е место в России, уступая таким компаниям как Аэрофлот, Россия, S7 Airlines, Уральские авиалинии. (рисунок 11). Стоит отметить, что в целом по отрасли наблюдается положительная тенденция, в совокупности топ-5 российских авиаперевозчиков увеличили объем перевозки пассажиров за 2017 год на 16%.

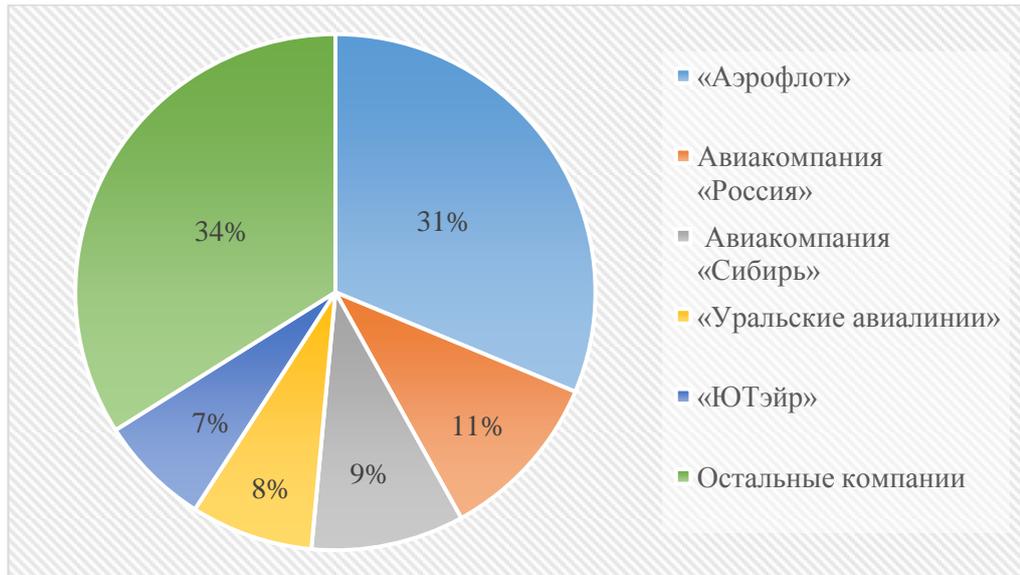


Рисунок 11 - Доля крупнейших авиакомпаний на российском рынке авиаперевозок, 2017 г., %

Источник: [54]

Занятость пассажирских кресел и коммерческая загрузка – два важнейших показателя, характеризующих потребительский спрос и востребованность выполняемых рейсов. Динамика значений за последние 10 лет представлена на рисунке 12.

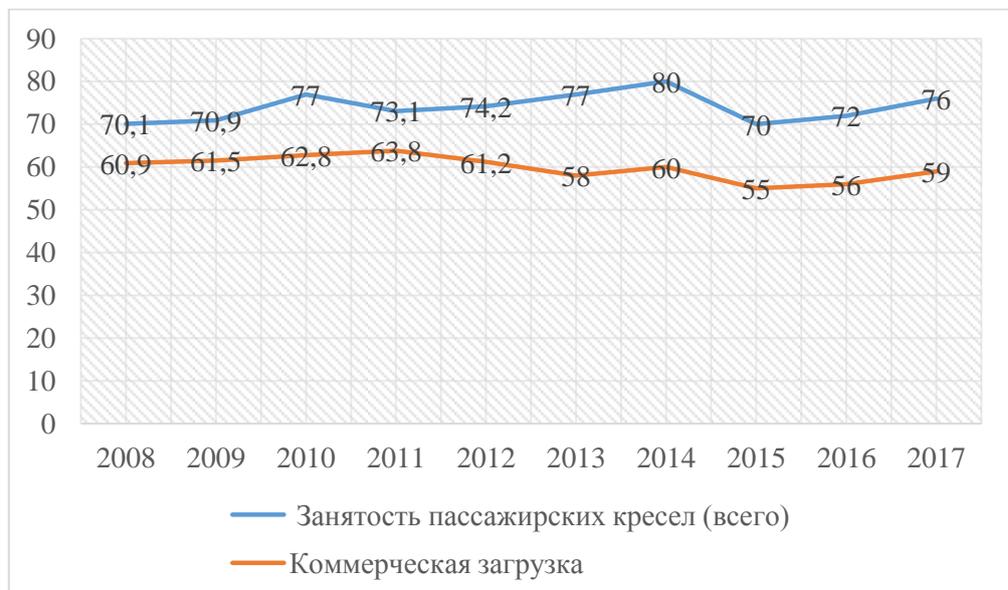


Рисунок 12 - Занятость пассажирских кресел, коммерческая загрузка 2008-2017 гг., %

Источник: [54, составлено автором]

Анализируя показатели загрузки воздушных судов Авиакомпаний важно отметить, что занятость пассажирских кресел на протяжении рассматриваемого периода находилась в пределах от 70 до 80 %, максимальное значение наблюдалось в 2014 г., на фоне кризисных явлений показатель снизился на 12,5 %.

Что касается коммерческой загрузки, то максимальное значение было зафиксировано в 2011 г. и составило 63,8%, минимальный процент загрузки ожидаемо приходится на 2015 г. – 55%. В целом снижение показателей загрузки в 2015 г. не было столь критичным, что говорит о том, что несмотря на кризисное положение компании, потребители продолжали пользоваться услугами авиаперевозчика, поддерживая тем самым уровень спроса на прежнем уровне.

Показатель, характеризующий не только сегмент пассажирских перевозок, но и деятельность по транспортировке грузов и почты - выполненный тоннокилометраж. Показатель представляет собой сумму пассажирских, грузовых и почтовых тонно-километров (рисунок 13).

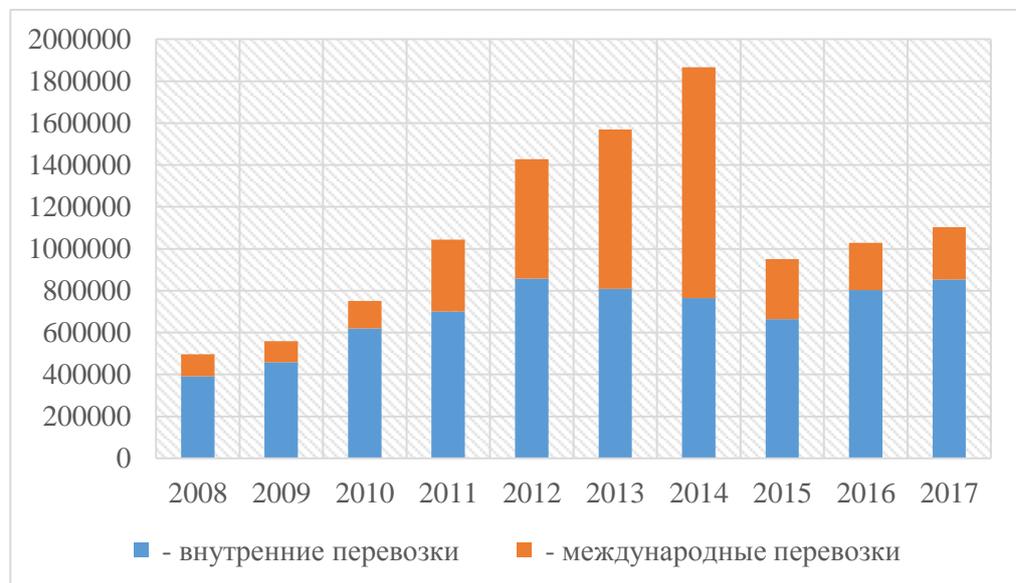


Рисунок 13 - Выполненный тоннокилометраж, 2008-2017 гг., тыс. ткм.

Источник: [54, составлено автором]

Динамика изменений показывает стабильный рост в период 2008-2014 гг. и резкое снижение в 2015 г. на 49 %, за счет снижения объемов услуг на

внутреннем рынке авиаперевозок на 13% и на международном на 74 %. Данная тенденция обусловлена реструктуризацией сегментов бизнеса компании, передачей вертолетного парка в АО «Ютэйр-Вертолетные услуги», поскольку именно эти воздушные суда занимаются перевозкой тяжелых грузов, при этом крупная доля работ осуществляется в странах Африки.

Проанализировав производственные показатели, характеризующие хозяйственную деятельность Авиакомпании «ЮТэйр», отчетливо заметно влияние факторов внешней среды, таких как ценовая политика конкурентов, появление бюджетных авиакомпаний, потребительский спрос, репутация в СМИ, ужесточение контроля со стороны государственных органов власти, а также мировые кризисы. Однако несмотря на значительное снижение производственных показателей в 2015 г., компании удалось сформировать положительную динамику, поскольку за прошедшие два года по всем рассматриваемым параметрам наблюдается рост.

## 2.2. Диагностика системы управления финансами Авиакомпании «ЮТэйр»

На фоне кризисного положения компании в конце 2014 г. и положительной динамики производственных показателей за последние два года результаты оценки экономического состояния ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за период 10 лет выявили ряд нерешенных проблем, препятствующих эффективному развитию компании и сдерживающих рациональное ведение хозяйственной деятельности.

Очевидно, что полное отсутствие собственных средств отразилось на эффективности систем управления финансами Авиакомпании, развитие которых напрямую влияет на объем инвестируемых в компанию средств и затрачиваемых усилий.

Неэффективность систем финансового управления компанией подтверждается результатами анализа показателей ее финансового состояния за период 2008-2017 гг. Информационной базой для проведения анализа послужили данные бухгалтерской и финансовой отчетности компании.

Динамика традиционных количественных финансовых показателей, характеризующих результаты деятельности компании за последние 10 лет. Представлена в таблице 3.

Таблица 3

Динамика финансовых результатов ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»,  
2008-2017 гг.

Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Выручка, млн. руб.	31105,8	33502,9	44398,5	54126,9	72500,6	73697,9	70966,3	49664,9	56825,0	55013,8
Операционная прибыль (ЕБИТ), млн. руб.	-996,1	1867,9	3149,7	257,0	3168,7	1077,3	-9916,4	-2422,8	995,2	168,6
ЕБИТДА, млн. руб.	511,1	4081,1	6227,5	1070,4	3946,7	1740,9	-9363,2	-1777,5	1521,1	396,5
Чистая прибыль, млн. руб.	-3923,6	90,2	399,0	261,2	369,9	326,9	-22301,4	18426,4	1113,6	101,1
Прибыль на акцию, руб.	-7,2	0,1	0,7	0,5	0,6	0,6	-38,6	-31,9	0,3	0,0

Источник: [42, с. 121]

Проанализировав показатель ЕБИТДА, который позволяет грубо оценить денежный поток, исключив такую не денежную статью расходов как амортизация, стоит отметить нестабильность значений на протяжении рассматриваемого периода. Отрицательный ЕБИТДА в 2014-2015 г. показывает, что деятельность организации была убыточна уже на операционной стадии, еще до оплаты пользования заимствованным капиталом, налогов, амортизации. В 2016 г. удалось добиться положительного значения ЕБИТДА уровня 2013 г., однако за последний год вновь зафиксировано снижение почти на 74 %. Такая динамика показателя негативно сказывается на инвестиционной привлекательности компании, поскольку инвесторы ориентируется на ЕБИТДА как на индикатор ожидаемого возврата своих вложений. (рисунок 14).

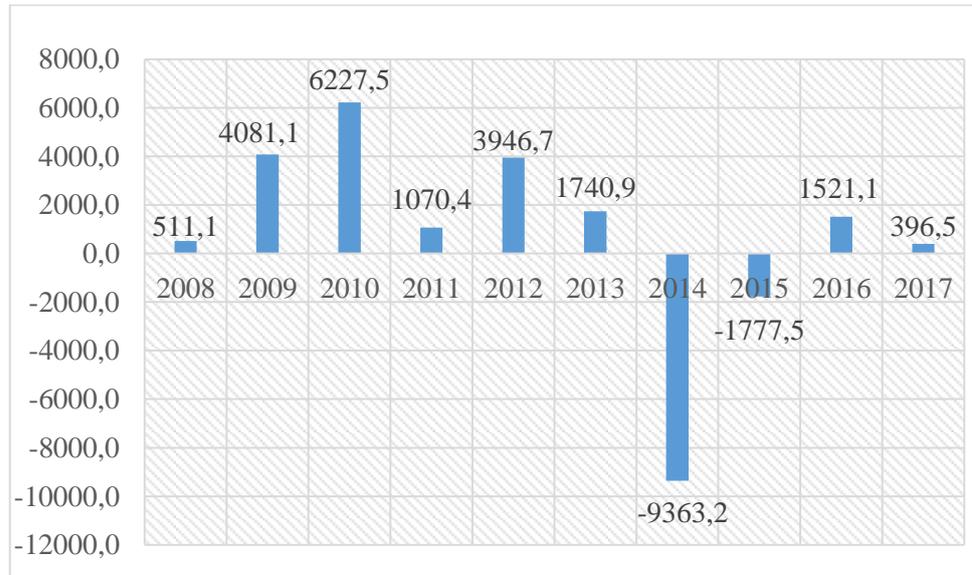


Рисунок 14 - Динамика ЕБИТДА, 2008-2017 гг., млн. руб.

Источник: [54, составлено автором]

Динамика операционной и чистой прибыли компании за рассматриваемый период схожа по тенденциям с показателем ЕБИТДА и способна наглядно подтвердить экономическую нестабильность Авиакомпании, необходимость выявления путей повышения её финансовой состоятельности путем модернизации системы внутрифирменного планирования и управления (рисунок 15).

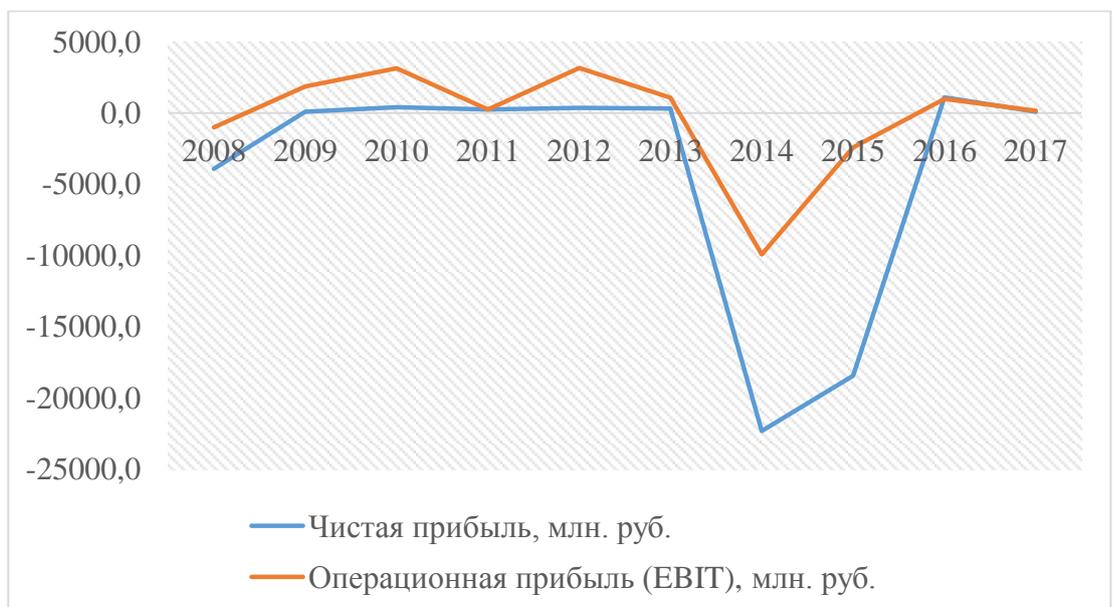


Рисунок 15 - Показатели операционной и чистой прибыли Авиакомпании в 2008-2017 гг., млн. руб.

Источник: [54, составлено автором]

После рассмотрения количественных показателей финансовой деятельности компании автором проведен расчет основных коэффициентов, отражающих эффективность функционирования организации в разрезе четырех групп показателей: ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности и деловой активности. Расчет показателей представлен в приложении 4, основные тенденции и динамика представлены на рисунках 16-19.

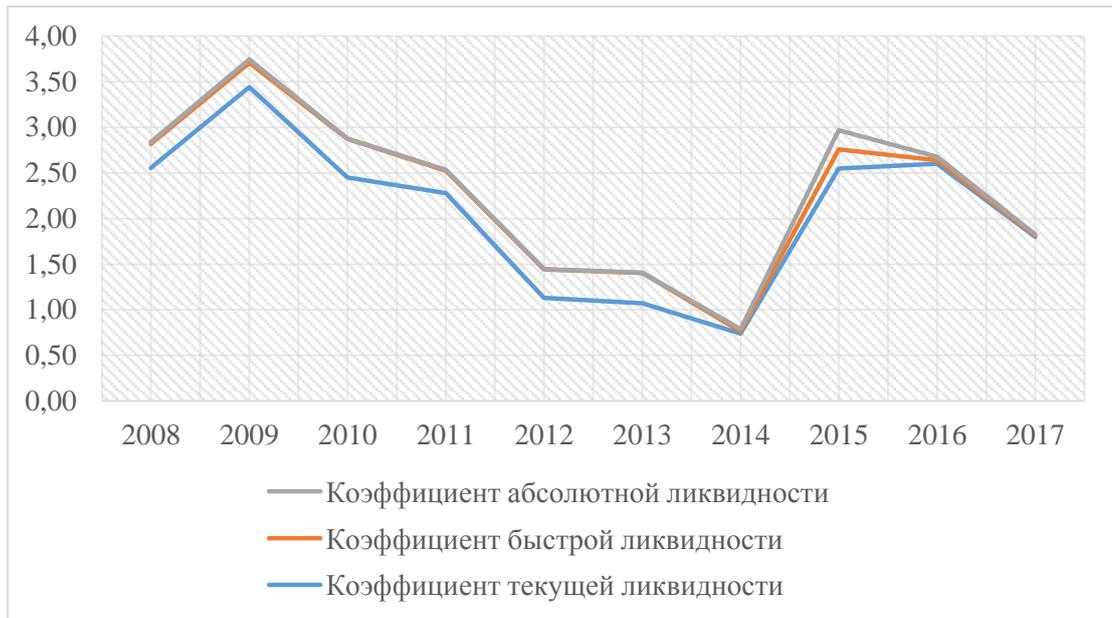


Рисунок 16 - Динамика коэффициентов ликвидности ПАО «Авиакомпания ЮТэйр», 2008-2017 гг.

Источник: [составлено автором]

Сравнивая показатели ликвидности с нормативными значениями отмечается, что коэффициент текущей ликвидности на протяжении рассматриваемого периода находился в пределах нормы, коэффициенты быстрой и абсолютной ликвидности постоянно находились ниже требуемого уровня. Это свидетельствует о том, что компания в большей степени способна погашать текущие обязательства лишь за счёт только оборонных активов.



Рисунок 17 - Показатели финансовой устойчивости ПАО «Авиакомпания ЮТэйр» в 2008-2017 гг.

Источник: [составлено автором]

Показатели финансовой устойчивости наглядно отражают уровень финансового благосостояния компании за последние 10 лет, однако особенно выделяется коэффициент автономии, поскольку его значение стабильно ниже нормативного, что говорит о высокой степени зависимости компании от привлеченных извне средств.

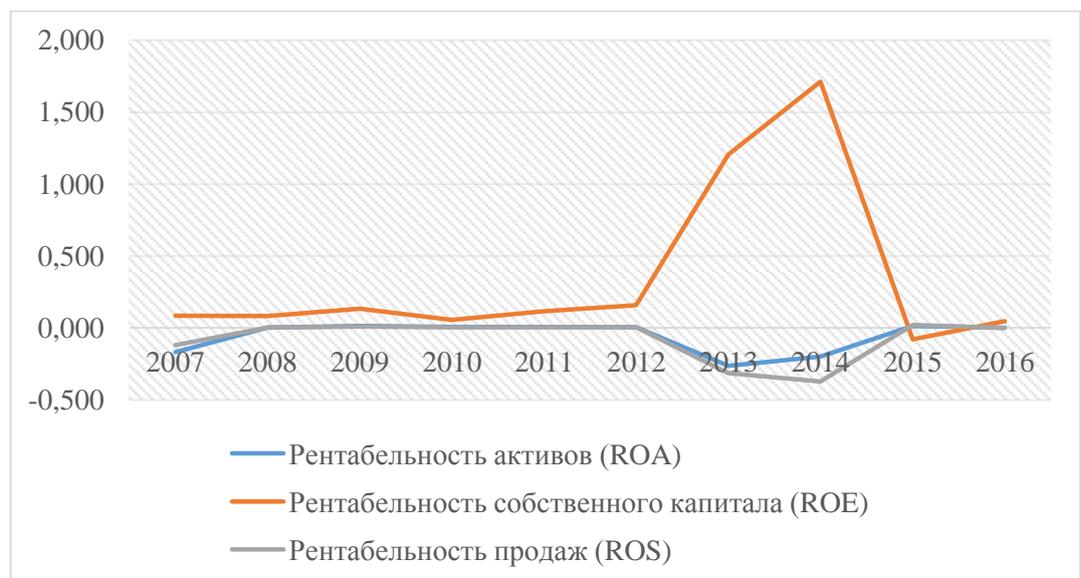


Рисунок 18 - показатели рентабельности ПАО «Авиакомпания ЮТэйр» в 2008-2017 гг.

Источник: [составлено автором]

Рассматривая рентабельность компании особое внимание привлекает показатель рентабельности собственного капитала. При существующей тенденции снижения двух других коэффициентов в период 2012-2015 гг. наблюдается резкий скачок рентабельности собственного капитала. Данный факт объясняется отрицательным значением величины чистой прибыли и собственного капитала в 2014-2015 гг., что в итоге привело к положительному значению коэффициента.

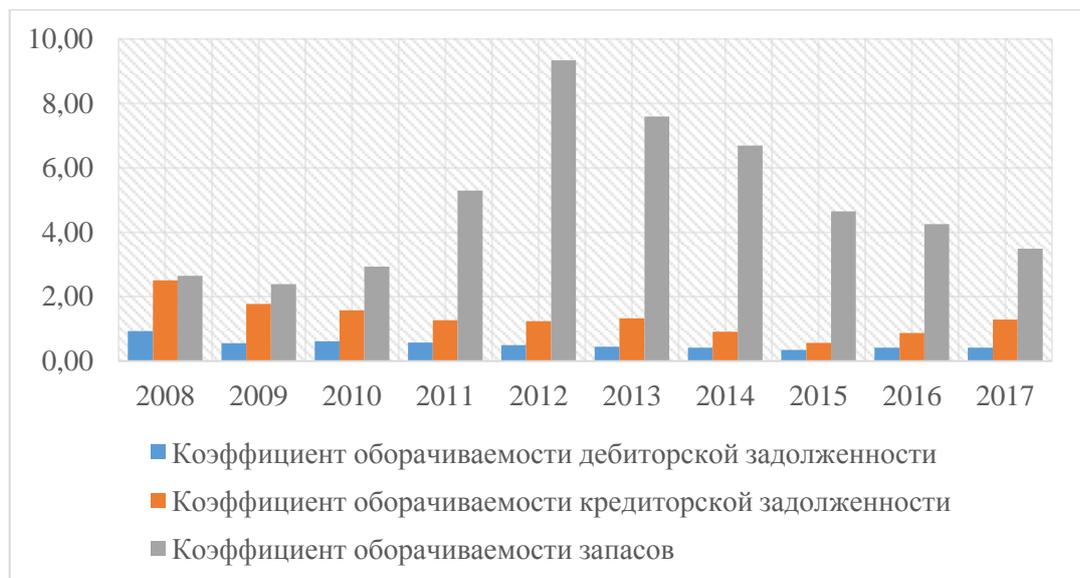


Рисунок 19 - коэффициенты деловой активности ПАО «Авиакомпания ЮТэйр» в 2008-2017 гг.

Источник: [составлено автором]

Критерием высокого уровня деловой активности компании является положительная динамика ее коэффициентов. Оценивая коэффициенты в разрезе деятельности рассматриваемой авиакомпании можно говорить о стабильном уровне оборачиваемости дебиторской задолженности, снижении оборачиваемости кредиторской задолженности в период 2008-2015 гг. и ее росте за последние 2 года.

На основании коэффициентов, приведенных выше, автором проведен расчет рейтинговой оценки деятельности организации по методике А.Д. Шеремета, Р.С. Сайфулина и Г.Г. Кадыкова (таблица 4).

Рейтинговая оценка финансового состояния ПАО «Авиакомпания  
«ЮТэйр» в 2008-2017 г.

Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1. Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами	-0,20	-0,16	-0,21	-0,17	-0,11	-0,07	-0,78	-0,90	-1,14	-1,60
2. Коэффициент текущей ликвидности	2,56	3,44	2,45	2,28	1,13	1,07	0,74	2,55	2,60	1,80
3. Коэффициент интенсивности оборота авансированного капитала	1,41	1,15	1,46	1,46	1,10	0,94	0,84	0,53	0,67	0,68
4. Коэффициент менеджмента (эффективности управления организацией)	0,03	0,08	0,05	0,04	0,02	0,01	-0,14	-0,05	0,03	0,00
5. Рентабельность собственного капитала	0,09	0,08	0,13	0,06	0,12	0,16	1,21	1,71	-0,08	0,05
6. Рейтинговая оценка (R)	0,08	0,22	0,10	0,08	0,12	0,21	-0,28	0,20	-2,04	-2,91

Источник: [составлено автором]

Анализируя финансовые коэффициенты можно утверждать, что прослеживается негативная тенденция утраты экономической состоятельности Авиакомпании, поскольку практически все рассматриваемые показатели не укладываются в нормативное значение. Мало того, значения многих показателей далеки от нормативов уже на протяжении последних 10 лет, т.е. они обусловлены не только лишь факторами внешней среды (кризисы 2008 и 2014 гг.) и носят системный характер. На фоне положительной динамики производственных показателей наблюдается снижение уровня доходности, что свидетельствует о неэффективности финансового менеджмента компании и

обуславливает необходимость выявления резервов роста доходности бизнеса. Данный факт подтверждает отрицательная динамика итоговой рейтинговой оценки, что свидетельствует о нестабильности финансового состояния организации за период 2008-2014 гг. и его снижении за последние 4 года. Изменения рейтинговой оценки за анализируемый период, а также нормативные значения, наглядно представлены на рисунке 20.

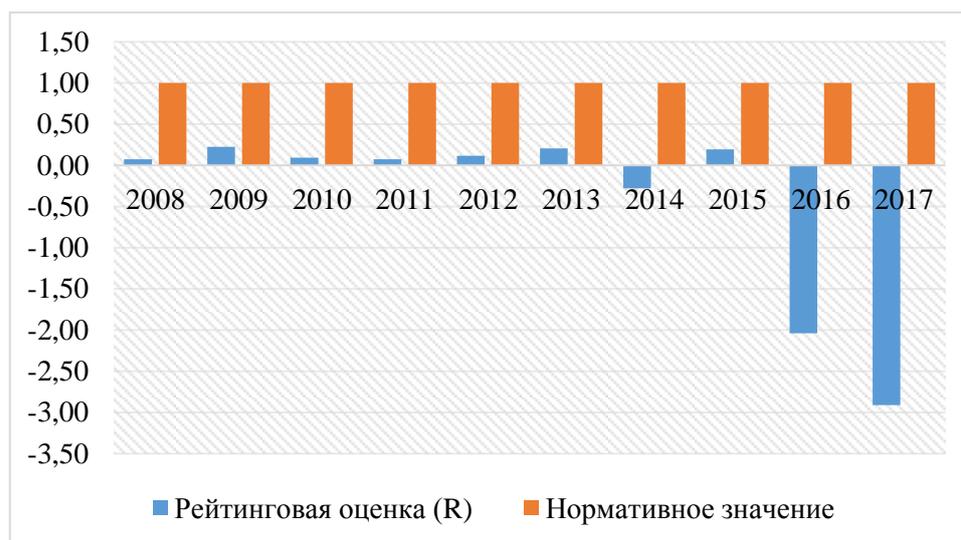


Рисунок 20 – Рейтинговая оценка ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», 2008-2017 гг.

Источник: [составлено автором]

Для диагностики системы финансового планирования и управления компанией важным критерием оценки выступает экономическая добавленная стоимость (Economic Value Added), которая показывает эффективность использования компанией своего капитала, отражает превышение рентабельности предприятия над средневзвешенной стоимостью капитала.

Для того, чтобы лучше понять смысл экономической добавленной стоимости (EVA) на практическом примере рассматривается процесс построение данного показателя. Поскольку первоначальный показатель строится по данным международной отчетности, то имеет смысл адаптировать его параметры к возможностям российской отчетности. В результате этого в упрощенном варианте была предложена формула (1).

$$EVA = NOPLAT - WACC * CE \quad (1)$$

где NOPLAT – чистая прибыль предприятия (строка баланса 2400);

WACC – средневзвешенная стоимость капитала, норма прибыли, которую хотел бы получать акционер пропорционально вложенным средствам;

CE – величина инвестиционного капитала (строка баланса 1300+1400).

Для расчета средневзвешенной стоимости капитала допустимо сравнивать показатели рентабельности капитала для аналогичных предприятий данной отрасли. Для расчета экономической добавленной стоимости Авиакомпании «ЮТэйр» используется уровень рентабельности управления капиталом (как собственным, так и заемным) в размере 10% годовых. Динамика значения показателя EVA, рассчитанного за период 2008-2017 гг. представлена на рисунке 21.



Рисунок 21 - Экономическая добавленная стоимость Авиакомпании ЮТэйр, 2008-2017 гг.

Источник: [71, составлено автором]

При заданном уровне нормы прибыли рассматриваемый показатель на протяжении всего периода принимает отрицательное значение, что свидетельствует о неэффективном использовании капитала компании, что значительно снижает инвестиционную привлекательность бизнеса. Стоит

отметить, что применение данного показателя малоэффективно по отношению к компаниям, находящимся на грани банкротства.

Помимо внешних факторов среды причина возникновения кризисной финансовой ситуации в Авиакомпании «ЮТэйр» в конце 2014 г. состояла в том, что действующая на тот момент система управления финансами по своим параметрам и состоянию перестала удовлетворять современным рыночным требованиям. Вследствие этого компания оказалась неспособной быстро и с наименьшими потерями реагировать на внешние и внутренние изменения, что привело к потере финансовой устойчивости и риску банкротства.

Наряду с общеэкономическими факторами дестабилизация финансово-экономического состояния компании могла быть обусловлена следующими причинами:

- ошибки во внутрифирменном планировании;
- рост административных издержек;
- неэффективное управление оборотным капиталом;
- слабая маркетинговая стратегия;
- агрессивная политика конкурентов.

В рамках исследования по данным опроса руководителей финансовых служб компании были выявлены основные проблемы существующей на тот момент системы финансового управления, которые приведены в таблице 5.

Таблица 5

Основные проблемы системы финансового управления  
ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» по состоянию на 2014-2015 гг.

Проблема	Содержание проблемы
Слабая стратегия управления финансово-хозяйственной деятельностью	- отсутствие понимания сотрудниками ключевых целей и стратегий организации; - отсутствие опыта риск-менеджмента.

Проблема	Содержание проблемы
Отсутствие налаженной системы планирования, учета, контроля и анализа	- существующая система учета, контроля и анализа не позволяет с достаточной степенью достоверности и оперативности предоставлять для системы финансового менеджмента фактические данные; - отсутствие четкой системы выполнения основных функций управления: контроль, учет, планирование;
Несовершенство потоков информации	- не организовано хранение и накопление информации; - низкий уровень автоматизации деятельности.
Отсутствие политики в сфере управления финансово-экономической деятельностью компании	- отсутствие методологии управления финансово-экономической деятельностью; - отсутствие регламентов управленческой политики;
Второстепенность решения задач по развитию внутрифирменного планирования	- приоритетными являются вопросы, связанные с движением денежных средств и предоставлением отчетности фискальным органам, в ущерб задачам поиска путей роста эффективности деятельности; - отсутствие четкого описания внутренних бизнес-процессов компании.

Источник: [составлено автором]

Недостатки существующей на тот момент системы управления финансами в основном обусловлены отсутствием стратегической направленности деятельности компаний, системного взгляда на перспективы развития компании, а также низким уровнем профессиональной подготовки управленческого персонала и ограниченностью используемых учетных систем.

Диагностика системы управления финансами Авиакомпания показала, что развитие экономической конъюнктуры, ужесточение конкуренции, мировые финансовые кризисы выявляет необходимость мобилизации внутренних резервов, пересмотра существующих традиционных методов финансового управления и планирования, которые в условиях кризиса не способны обеспечить эффективное развитие компании и её устойчивое финансовое положение.

Для выхода из кризисного положения в 2014 г. в отношении Авиакомпания был принят ряд мер:

- внедрение программы по снижению издержек «Импульс», которая способствует экономии до 5 млрд руб. в год;
- сокращение 20% рейсов и 10% персонала в 2014–2015 годах;
- изменение структуры компании: выделение таких видов деятельности как вертолетные услуги, техническое обслуживание самолетов в отдельные бизнесы, что обеспечивает гибкость управления сегментами и повышает стоимость этих направлений;
- сокращение парка воздушных судов с целью уменьшения лизинговой нагрузки.

Помимо вышеперечисленных мер особо остро проявилась необходимость построения новых моделей финансового управления, позволяющих обеспечить финансовую устойчивость бизнесу, ликвидность и эффективность на оперативном и стратегическом уровнях управления. Для этих целей были разработаны следующие мероприятия:

- изменение финансовой структуры компании, выделение новой системы центров финансовой ответственности;
- разработка новой версии нормативного документа Система менеджмента качества «Бюджетирование Авиакомпании» с целью распределения полномочий и ответственности подразделений и персонала, установления порядка их взаимодействия для осуществления контроля и координации процесса бюджетирования между центрами финансовой ответственности и обществами Группы «ЮТэйр»;
- внедрение платформы «1С: Управление предприятием» для целей управленческого учета.

Основные характеристики новой финансовой структуры и вновь разработанной системы бюджетирования, ее эффективность, результаты внедрения, основные ошибки и проблемы рассмотрены в ходе дальнейшего исследования.

### 2.3. Особенности существующей системы внутрифирменного бюджетирования в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

Как было указано ранее, с конца 2014 г. управление финансами компании осуществлялось на основании новой версии нормативного документа, регламентирующего процесс бюджетного управления.

В качестве объектов бюджетирования выступает система бюджетов и объекты финансовой структуры (ЦФО) Авиакомпании. Годовой бюджет составляется с целью последовательной реализации плана развития Группы «ЮТэйр» на предстоящий календарный год. Цель предполагает решение ряда задач:

- определения целевых показателей и реализации поставленных задач в предстоящий период;
- расчет сбалансированных показателей операционных и функциональных бюджетов Авиакомпании;
- согласования внутренних заказов (оборотов) между обществами Группы «ЮТэйр», задействованных в реализации бюджета Авиакомпании;
- определения значений контрольных показателей для оценки эффективности работы ЦФО и его руководителей;
- определения потребности в ресурсах, необходимых Авиакомпании для выполнения производственных планов и решения задач по повышению эффективности производства;
- определения источников финансирования для всех проектов и процессов Авиакомпании (внутренних, внешних).

Построение процесса бюджетного управления в любой коммерческой организации начинается с утверждения финансовой структуры компании, поскольку коммерческое бюджетирование тесно связано с понятием центр финансовой ответственности (ЦФО). Для большего понимания бюджетного

процесса компании необходимо рассмотреть его финансовую структуру (приложение 5).

Как видно из таблицы, структура компании представлена тремя основными блоками: «ЮТэйр»-Пассажирские авиалинии и «ЮТэйр-Вертолетные услуги» выделены исходя из направлений деятельности бизнеса, а корпоративный блок является ответственным за обеспечение, поддержание и сопровождение деятельности сегментов. В дальнейшем блоки делятся на подгруппы, некоторые из которых дополнительно разделены на департаменты, отделы и управления. Подгруппа или же отдел, в зависимости от значимости деятельности представляют собой тот или иной уровень ЦФО.

В целом финансовая структура организации имеет подробный и разветвленный характер, что позволяет формировать наиболее точные и актуальные данные для планирования бюджета, однако стоит отметить, что в данной ситуации значительно усложняется процесс взаимодействия между подразделениями при сборе необходимых данных. Что касается непосредственно процесса сбора первичной информации, чрезмерно детализированная и сложная структура может замедлить и усложнить процесс отнесения расходов или доходов к соответствующей статье.

Бюджетный процесс в любой организации предполагает участие топ-менеджеров, которые ответственны за принятие стратегически важных управленческих решений. Структура корпоративного управления Авиакомпания, члены которого непосредственно участвуют в процессе бюджетирования, представлена на рисунке 22.

Бюджетный процесс в компании непрерывен и осуществляется в четыре стадии: планирование, исполнение бюджета, оценка результатов и контроль исполнения бюджета, корректировка бюджета. Бюджетный процесс разделен на стадии условно. Все стадии бюджетного процесса тесно взаимосвязаны и дополняемы. Информационные потоки, формирующиеся на каждой стадии бюджетного процесса, являются основой реализации последующей стадии.



Рисунок 22 – Структура корпоративного управления ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

Источник: [51]

Процедуры бюджетирования Авиакомпании являются процессно-ориентированными и направленными на достижение бюджетных показателей, обязательных для исполнения ЦФО, и целевых показателей в операционных сегментах Авиакомпании. Использование процессно-ориентированного бюджетирования с калькулированием затрат по видам бизнеса характеризуется следующими преимуществами:

- делегирует ответственность, контроль и учет в ЦФО для самостоятельного управления бюджетными показателями и связанными с ними процессами;
- дает возможность понять какой продукт/услуга вызывают спрос (или заинтересованность) для конкретного вида деятельности, который, в свою очередь, вызывает потребность в ресурсах;

– делает прозрачным управление избыточными и/или недостаточными ресурсами/мощностями.

Общая схема, отражающая построение бюджетного процесса в Авиакомпании «ЮТэйр» представлена на рисунке 23.

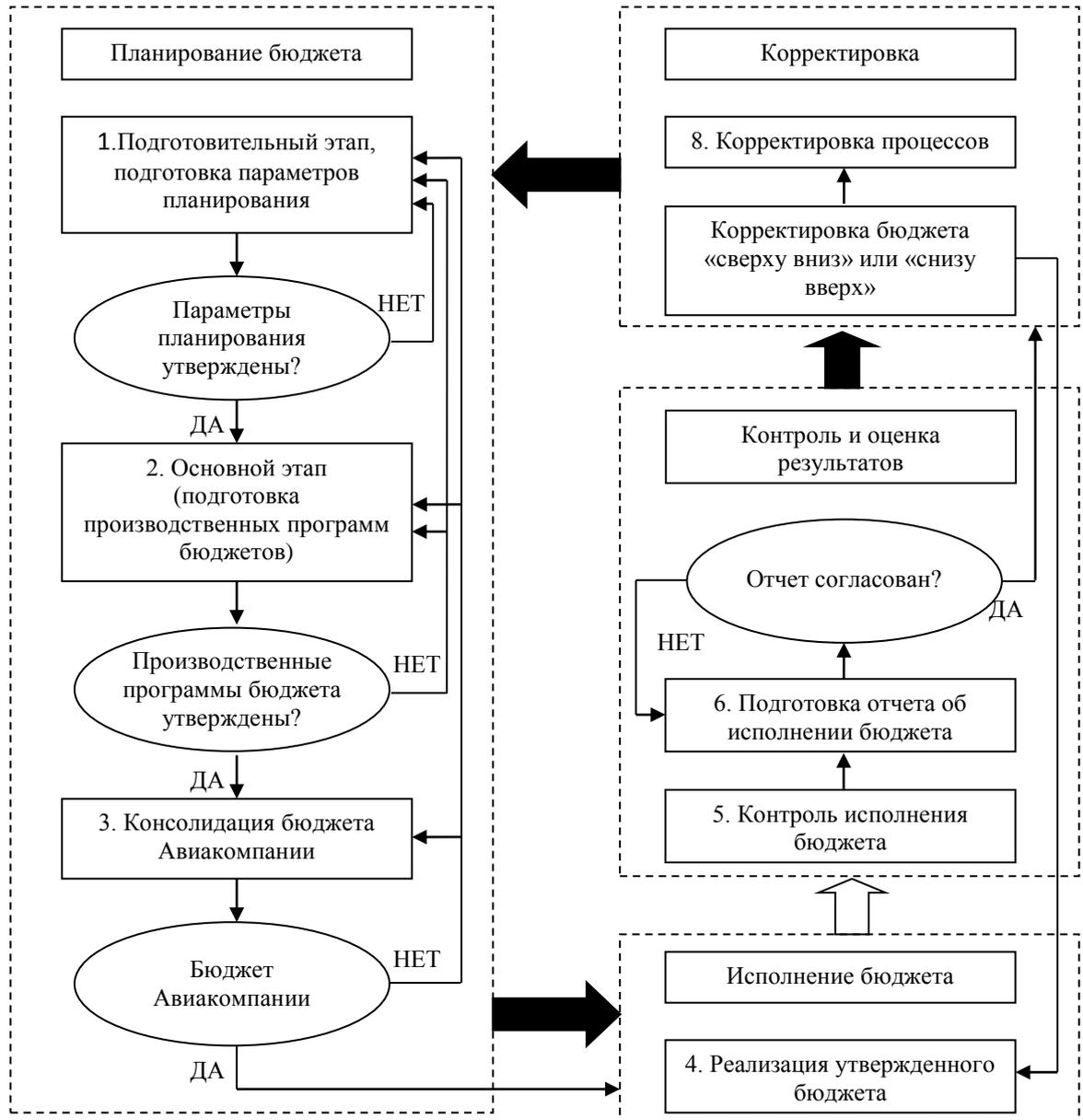


Рисунок 23 - Схема бюджетного процесса ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

Источник: [составлено автором]

Методика составления бюджетов постоянна. Принятые формы и методы составления бюджетов применяются последовательно от одного отчетного периода к другому. Изменение форм и методов допустимо по согласованию с

экономическим управлением в исключительных случаях, которые должны быть раскрыты в пояснениях к отчетности соответствующим обоснованием.

Подробную характеристику стадий бюджетного процесса компании, основные процедуры, а также информацию о подразделениях, ответственных за реализацию того или иного этапа представлены в приложении 6.

Планирование бюджета на предстоящий год реализуется в три этапа: подготовительный этап, основной этап и этап консолидации. Бюджет Авиакомпании рассматривается Комитетом по бюджету инновациями инвестициям и, при отсутствии замечаний, рекомендуется Правлению Авиакомпании к утверждению.

Этап планирования бюджета Авиакомпании является наиболее сложным по своей структуре, требует много усилий и времени со стороны ответственных сотрудников. От точности и внимательности к деталям, применимой на данной стадии, зависит успех дальнейшего построения бюджетного и итоговые показатели его исполнения. Поэтому, для более детального понимания аспектов данного этапа представим его схематично на рисунке 24.

Основной этап планирования начинается с формирования производственной программы каждым функциональным ЦФО. На основании производственной программы формируется бюджет доходов и бюджет расходов (себестоимости) по виду деятельности. Далее формируются финансовые бюджеты ЦФО: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств.

По итогам основной стадии планирования формируется консолидированный бюджет Авиакомпании, состоящий из 11 основных разделов. Наименование разделов, их состав, структура и краткая характеристика представлены в приложении 7.

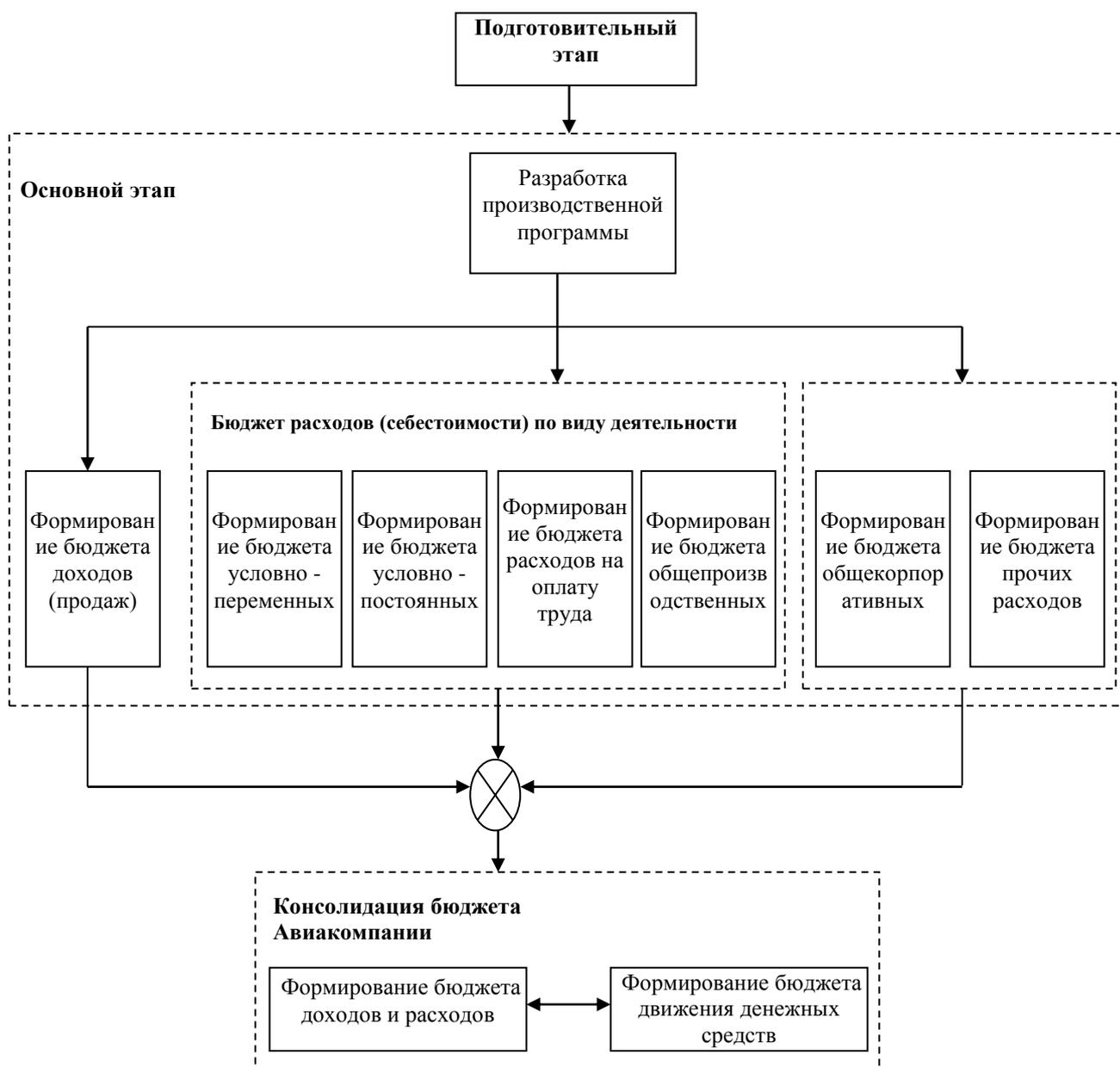


Рисунок 24 - Этапы планирования бюджета Авиакомпании

Источник: [составлено автором]

Консолидированный бюджет Авиакомпании состоит из четырех операционных бюджетов. Раздельное представление данных по операционным бюджетам дает возможность сравнения данных с компаниями – конкурентами, выполняющими аналогичную деятельность, а также оценивать эффективность сегмента деятельности.

Обязательным элементом сводного бюджета является пояснительная записка. В пояснительной записке раскрываются целевые показатели и

предположения (ограничения), использованные при составлении бюджета, приводится описание основных параметров, принятых при планировании постатейно, а также дается подробный анализ отклонений данных по статьям планируемого бюджета/отчета об исполнении бюджета с указанием причин отклонений.

Неотъемлемой частью пояснительной записки является факторный анализ. Факторный анализ проводится с целью определения факторов, оказавших наибольшее влияние на формирование финансового результата, характера такого влияния (положительный или отрицательный). Факторный анализ является основой для принятия соответствующих корректирующих решений, а наиболее весомые факторы учитываются при последующем планировании.

С целью оптимизации издержек, ужесточения контроля и планирования расходов компанией была разработана детальная система построения внутрифирменного бюджетирования с применением элементов процессного подхода, однако оценка финансового состояния за последние три года не показывает стабильно положительных тенденций. Данный факт свидетельствует об ошибках, допущенных при разработке и внедрении процессного подхода.

Оценив степень развития концепции бюджетного управления в компании, можно говорить о том, что она малоэффективна. Существующая система в большей степени является инструментом контроля производственных и финансовых показателей, а не способом стратегического развития, что может помешать менеджменту компании корректно определять критерии оценки бюджетного процесса. На основании этого вывода выделим основные категории проблем, препятствующих внедрению концепции процессно-ориентированного бюджетирования в систему управления компанией, а также предполагаемые пути их решения (таблица 6).

Таблица 6

Основные недостатки системы бюджетирования Авиакомпании и пути их устранения

Категория	Содержание	Причины	Пути решения
Системные	Несогласованность между стратегическим и бюджетным управлением	Предпочтение отдается текущим результатам, а не долгосрочным перспективам	Формирование взаимосвязи между мотивацией менеджеров и выполнением долгосрочных целей компании
	Недостаточная степень гибкости бюджетов. Игнорирование факторов нефинансового характера	Бюджеты опираются на финансовые показатели. Отсутствуют наборы нефинансовых показателей эффективности деятельности объектов бюджетирования	Формирование ключевых показателей эффективности на основе сбалансированной системы показателей.
Методологические	Трудоемкость процесса бюджетирования	Использование примитивных программ в ходе разработки бюджетов (таких как Excel)	Применение современных программных продуктов, интегрируемых с программами автоматизации бухгалтерского
Организационные	Неполнота и не оперативность информации для принятия оперативных управленческих решений. Ориентация результаты предыдущих периодов	Информационная база представлена разными программами, что замедляет и усложняет процесс интерпретации учетной информации	Построение единой системы управленческого учета

Психологические	Искаженное понимание участниками бюджетного процесса целей бюджетного управления	Недостаточное внимание со стороны топ-менеджмента к системе бюджетирования.	Участие руководства предприятия в постановке бюджетирования: внедрение бюджетных форм от верхних уровней управления к нижним.
-----------------	--	---	---

Продолжение таблицы 6

Категория	Содержание	Причины	Пути решения
	Чрезмерная формализация процесса и сложность понимания отчетности.	Различия в уровне квалификации персонала.	Повышение квалификации персонала. Упрощение системы внутренней отчетности с целью повышения ориентированности форматов на пользователя.

Источник: [составлено автором]

Основываясь на проведенном анализе, можно также сформулировать и систематизировать основные факторы, способные положительно повлиять на развитие существующей системы бюджетирования авиакомпании (рисунок 25).

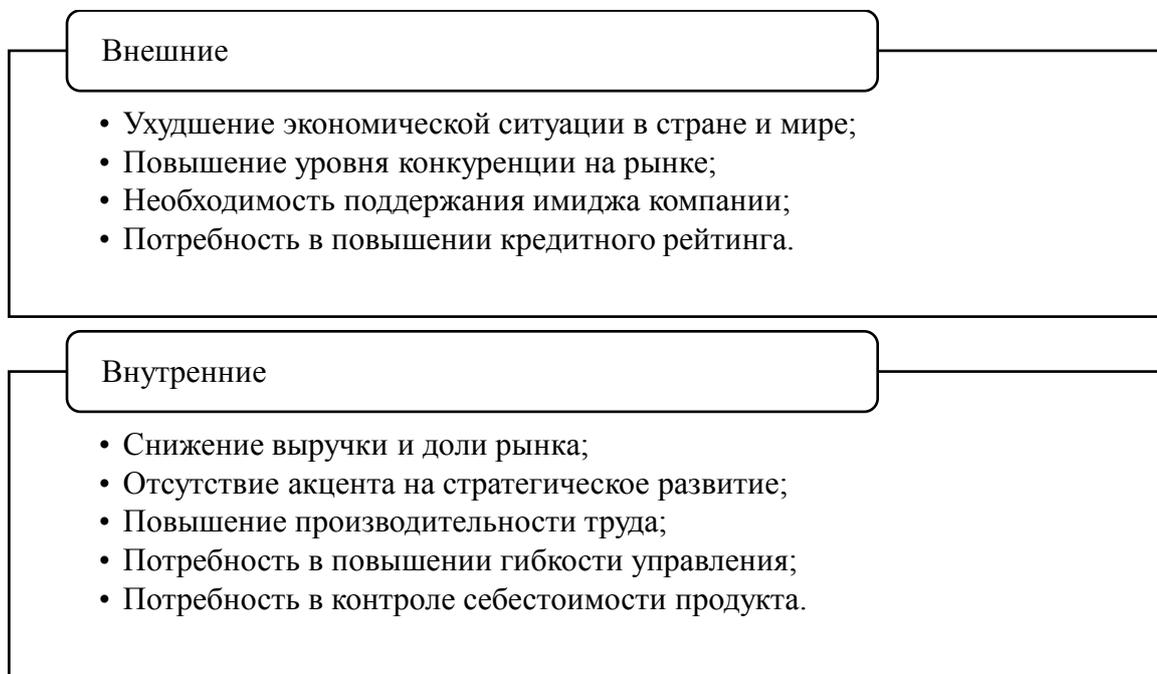


Рисунок 25 - Драйверы развития процессно-ориентированного бюджетирования в коммерческой организации

Источник: [составлено автором]

Рассмотренные в рамках данного раздела положения лежат в основе разработки рекомендаций по дальнейшему развитию процессно-ориентированного бюджетирования в рассматриваемой компании, сущность которых в полной мере раскрывается в третьем разделе исследования.

### ГЛАВА 3. НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ПАО «АВИАКОМПАНИЯ «ЮТЭЙР»

#### 3.1. Обоснование необходимости развития процессно-ориентированного бюджетирования в Авиакомпании

Оценка финансовой состоятельности Авиакомпании за последние 10 лет выявила слабые места в системе управления финансами компании. Анализ финансовых показателей подтвердил существование компании в кризисных, низкоэффективных условиях в течение последних четырех лет. Благодаря программе по снижению издержек и другим антикризисным мерам, компании удалось выйти в прибыль по итогам 2016 г., однако в 2017 г. она вновь была на грани убыточности. При этом организация совершенно не обеспечена собственными средствами, поскольку данный показатель искажается непокрытым убытком предыдущих периодов. Подобное состояние характеризуется неспособностью организаций осуществлять финансовое обеспечение собственной деятельности, не говоря уже о стратегических программах развития и совершенствования бизнеса и внутренних процессов. В сложившихся условиях для менеджмента организации важным моментом становится разработка инструмента для эффективного управления и оптимизации затрат, а также для ужесточения контроля за финансовыми потоками.

Экономически эффективная деятельность любой коммерческой организации возможна только при наличии четко заданных параметров затрат и результативных показателей, вследствие чего качество управления финансами компании будет напрямую зависеть от улучшения качественных характеристик системы ее внутрифирменного планирования и бюджетирования.

Диагностика состояния систем финансового планирования ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» показала, что долгое время в компании применялись традиционные методы планирования и лишь в конце 2015 г. на фоне кризисных явлений, начался процесс внедрения элементов бюджетирования по центрам ответственности с применением отдельных элементов процессного подхода. Финансовые показатели последних трех лет можно говорить о том, что система не учитывает влияния факторов внешней среды и не способствует формированию комплексной внутрифирменной системы долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных планов, что обосновывает необходимость модернизации подхода в целом.

Неэффективность существующей бюджетной системы подтверждается динамикой рейтинговой оценки экономического состояния авиакомпании, рассмотренной во втором разделе исследования (рисунок 26).

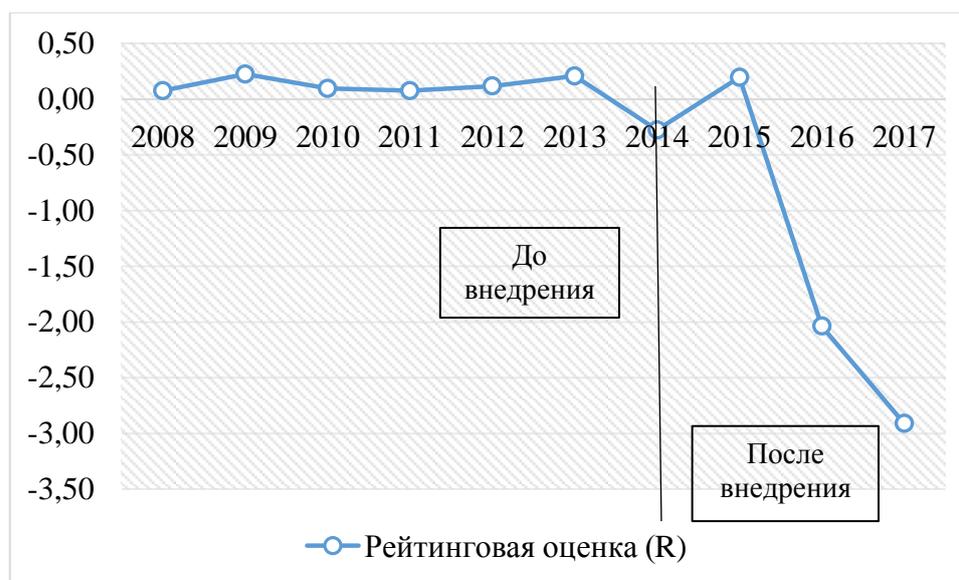


Рисунок 26 - Эффективность существующей системы внутрифирменного бюджетирования

Источник: [составлено автором]

Предполагается, что детально проработанная система стратегически ориентированного бюджетирования может помочь авиаперевозчику поддерживать эффективное управление финансами, добиваться стратегических целей деятельности, планировать бюджет на основе индикативного реагирования на факторы внешней и внутренней бизнес-среды.

Инструментом, позволяющим построить современную стратегически ориентированную систему финансового планирования в коммерческой организации, выступает процессно-ориентированное бюджетирование, которое способно координировать направление развития хозяйственной деятельности и способно приблизить компанию к оптимальной стратегии развития, оперативно адаптируясь при этом к изменениям бизнес-среды.

В основе систем процессно-ориентированного бюджетирования лежит процессный подход. С точки зрения данного подхода компанию стоит рассматривать не как разветвленную структуру с большим количеством подразделений, сложно взаимосвязанных между собой, а как систему определенных процессов, имеющих специализированную цель. Основные группы бизнес процессов, характеризующих деятельность Авиакомпания «ЮТэйр» представлены на рисунке 27.

Необходимо заметить, что в ходе развития рыночных отношений российские компании редко используют процессный подход для внутренних систем планирования управления финансами, поскольку его применение предполагает широкое делегирование ответственности менеджерам и исполнителям, что не может быть реализовано без отказа руководства от единоличного права принятия решений в сфере управления финансовыми потоками компании.

Характеристика и рассмотрение деятельности организации в разрезе ее основных бизнес процессов является неотъемлемым элементом при использовании процессного подхода, поскольку высокий уровень эффективности отдельно взятого бизнес-процесса определяет эффективность

деятельности компании в целом, а также обеспечивает достижение запланированных финансовых показателей.



Рисунок 27 - Основные группы бизнес-процессов авиакомпании «ЮТэйр»

Источник: [14, 18, составлено автором]

На основании вышеизложенного можно утверждать, что система управления финансами Авиакомпании должна быть выстроена с учетом специфики бизнес-процессов, характерных для отрасли авиаперевозок.

К особенностям бизнес-процессов компаний авиационной отрасли можно отнести высокие требования к безопасности деятельности, наличие большого количества стандартов, в том числе экологических. Функционирование бизнеса в сфере гражданской авиации напрямую связано с использованием воздушного пространства разных стран, а также с объектами стратегического значения - аэропортами, что требует оптимального сочетания интересов бизнеса и государства. При проектировании бизнес-процессов авиакомпании обязательно

должны учитываться положения, утвержденные Министерством транспорта Российской Федерации, приказы об утверждении федеральных авиационных правил в части летной эксплуатации, аэронавигационного, метеорологического и радиотехнического обеспечения полетов. Сформированные бизнес процессы в обязательном порядке должны соответствовать стандартам программы IOSA (IATA Operational Safety Audit), которая представляет собой признанную на международном уровне систему оценки, предназначенную для анализа эксплуатационных систем управления и контроля авиакомпании.

Состав основных бизнес-процессов компаний формируется на основании наиболее важных направлений её деятельности с целью обеспечения потребностей клиентов и инвесторов. основополагающие бизнес-процессы имеют стратегическое значение и определяют доходы компании. Именно они образуют жизненный цикл продукта и создают его потребительскую ценность для клиентов. Как было рассмотрено ранее деятельность авиакомпании разделена на 3 основных сегмента: вертолетный (вертолетные работы в России и по миссиям ООН за рубежом – отдельный блок), самолетный (перевозка пассажиров, грузов, почты), прочая деятельность, куда относится техническое обслуживание, медицинские услуги, подготовка и переподготовка персонала. Именно эти направления взяты за основу для выделения основных бизнес процессов Авиакомпании «ЮТэйр».

Вспомогательные бизнес-процессы обеспечивают бесперебойное функционирование основных бизнес-процессов, их вклад в создание потребительской стоимости является косвенным, он реализуется через результаты основных бизнес-процессов. Среди них выделяют поддерживающие и управленческие бизнес-процессы [18].

Поддерживающие бизнес-процессы обеспечивают инфраструктуру компании, а управленческие бизнес процессы – их финансовую устойчивость, конкурентоспособность и развитие. Управленческие бизнес-процессы рассматриваются в рамках стратегического, тактического и оперативного уровней управления.

Как правило, основные бизнес-процессы являются комплексными, вследствие чего допускается их декомпозиция на подпроцессы, отражающие достижение целей ключевого бизнес-процесса. Многоуровневая декомпозиция основных бизнес-процессов организации представлена в приложении 9.

Управление бизнес-процессами компании позволяет повысить точность контроля результатов ее деятельности и, как следствие, качество управления финансами организации. Бизнес-процессы протекают через все структурные подразделения и службы предприятия и, соответственно, ориентированы на конечный результат его деятельности. Поэтому цели всех процессов, критерии их эффективности являются целями нижнего уровня, через реализацию которых достигаются цели верхнего уровня – цели финансово-хозяйственной деятельности предприятия в целом. Таким образом, управляя процессами и постоянно совершенствуя их, компания добьется высокой результативности своей деятельности.

Поэтому в целях совершенствования системы финансового менеджмента Авиакомпании видится необходимым совершенствование протекающих в ней бизнес-процессов. Это целесообразно проводить с применением процессного метода управления, который позволяет осуществить его с максимальной эффективностью и кардинально улучшить основные показатели деятельности за счет тесной взаимосвязи бизнес-процессов и финансовых результатов компании.

Построение системы бюджетирования по бизнес-процессам позволит значительно увеличить возможности руководства Авиакомпании в управлении финансами, повысить ответственность за принятие управленческих решений. Финансовая прозрачность компании и открытость ее для рынка, достоверная финансовая отчетность повысят рыночную стоимость и привлекательность бизнеса в сфере воздушной авиации.

Формирование системы процессно-ориентированного бюджетирования способно создать предпосылки финансово устойчивого и экономически эффективного развития в современных условиях на основе удержания

конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменения внешней среды за счет:

- оптимизации бизнес-процессов компании;
- внедрения системы сбалансированных показателей;
- улучшения качества системы внутрифирменного планирования, ее интеграции со стратегией компании;
- повышение ориентированности всех сотрудников на результат и на интересы потребителя.

Таким образом, использование процессно-ориентированного бюджетирования в коммерческой организации является одним из условий повышения эффективности не только системы финансового менеджмента, но и всей деятельности компании. В более широком рассмотрении это может повлиять на итоговые показатели развития отрасли и региона в целом.

### 3.2. Модернизация и развитие концепции процессно-ориентированного бюджетирования в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

Формирование, внедрение и успешное функционирование системы процессно-ориентированного бюджетирования в любой коммерческой организации возможно лишь при наличии грамотной организационно-методической подготовки, которая предполагает разработку методологической базы для формирования, контроля и оценки исполнения бюджета. В разрезе внедрения элементов процессного подхода в систему управления финансами необходимо учитывать уровень квалификации работников финансово-экономических служб компании и, при возможности, повышать его.

Основополагающим требованием при развитии процессно-ориентированного бюджетирования в компании является четкая характеристика направлений деятельности и бизнес процессов, протекающих в ней.

Внедрение новых и развитие уже существующих элементов процессно-ориентированного бюджетирования в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» следует осуществлять последовательно, разбивая весь процесс на этапы (таблица 7). Каждый из этапов должен включать ряд процедур, осуществление которых обеспечивает формализованный результат в виде схемы, модели, положения, закрепленного в качестве нормативного документа организации.

Таблица 7

Этапы модернизации существующей системы процессно-ориентированного бюджетирования

Этап	Процедуры	Результат
1. Формирование новой стратегии компании	-изучение структуры и основных бизнес-процессов; -анализ рынка и конкурентной среды; -анализ производственных показателей; финансово-экономический анализ деятельности.	-карта стратегии компании; -сбалансированная система показателей.
2. Оптимизация структуры бизнес-процессов компании	-декомпозиция и оптимизация бизнес-процессов; - анализ финансовой структуры компании с учетом требований процессного подхода.	-декомпозиция основных бизнес-процессов; -оптимизированная модель бизнес процессов.
3. Корректировка бюджетной модели	-выделение границ ответственности для владельцев бизнес процессов; -корректировка системы бюджетов;	- скорректированная модель процессно-ориентированного бюджетирования.
4. Внедрение автоматизированной корпоративной информационной системы	-выбор программного обеспечения -разработка и увязка системы бюджетов -настройка блока учета исполнения бюджета -разработка блока анализа исполнения бюджета; -порядок корректировки бюджета.	-компьютерная модель бюджетирования

Источник: [составлено автором]

Далее приведена подробная характеристика этапов модернизации и развития процессно-ориентированного бюджетирования в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».

Первый этап предполагает проведение общей оценки деятельности компании, по итогам которой формируется новая бизнес-идеология, цели компании и вектор для дальнейшего развития, определяется финансовая стратегия и выстраивается система бизнес процессов.

Разработка стратегии как правило начинается со всесторонней диагностики деятельности компании, которая включает анализ институциональной среды, тенденций развития рынка, ассортимента оказываемых услуг. По результатам диагностики выявляются проблемы финансово-хозяйственной деятельности компании, которые учитываются при постановке стратегии организации в совокупности с пожеланиями акционеров, ограничивающими факторами среды и располагаемыми ресурсами.

В современных условиях стратегия компании должна быть нацелена на рост рыночной стоимости. Максимизация стоимости в долгосрочной перспективе может укрепить конкурентные позиции на национальном рынке, а также может позволить выйти на новые зарубежные рынки сбыта.

Ориентируясь на процессный подход стратегия компании подлежит декомпозиции на отдельные группы целей, утверждаемые на период трех-пяти лет в рамках четырех проекций:

- финансы: отражает максимально значимые для владельцев бизнеса цели, направленные на рост финансовых показателей деятельности компании;
- рынок: включает цели, связанные с повышением лояльности пассажиров, ростом клиентской базы, объемов продаж и доли на рынке авиаперевозок;
- бизнес процессы: предполагает цели развития бизнес процессов авиакомпании, обеспечивающих удовлетворение конъюнктуры рынка;

– потенциал: цели авиакомпании, направленные на совершенствование ключевых ресурсов (человеческий капитал, технологии, инфраструктура), которые являются источником развития всех остальных проекций.

Сущность генеральной стратегии любой компании наглядно раскрывается в карте стратегии через взаимосвязи между стратегическими целями разных проекций. Карта позволяет заинтересованным пользователям, в первую очередь исполнителям, получить четкое представление о бизнес-идеологии компании, раскрывая причинно-следственную связь между достижением финансовых целей и привлечением необходимых для этого ресурсов.

Карта стратегии Авиакомпании «ЮТэйр» приведена на рисунке 28. В данном варианте карты основной целью компании выступает увеличение ее рыночной стоимости, которую обеспечивают прирост рентабельности капитала и снижение стоимости заемного капитала. Остальные показатели во взаимосвязи предназначены обеспечить эту цель.

Представленная карта стратегии конкретизируется посредством формирования сбалансированной системы показателей (ССП) и их целевых значений. Сбалансированная система показателей разрабатывается для всех уровней компании, при этом целевые показатели для структурных подразделений не включаются в цели верхнего уровня (приложение 8).

На основании данной системы выстраивается контроль достижения стратегических целей, оценка результативности и эффективности всех бизнес-процессов. Кроме того, сбалансированная система показателей служит критерием для последующего планирования и распределения финансовых ресурсов.

Заложенные в систему сбалансированных показателей стратегические инициативы оформляются в виде стратегических проектов с четко определенной структурой работ, бюджетом, сроками реализации, ответственностью за достижение намеченных результатов. Это создает ясность

в понимании того, какой вклад вносит тот или иной проект в достижение стратегических целей организации.

Итогом первого этапа модернизации системы процессно-ориентированного бюджетирования авиакомпании является формирование новой бизнес идеологии, в соответствии с которой на втором этапе проводится оптимизация существующих бизнес-процессов и уточнение финансовой структуры компании.

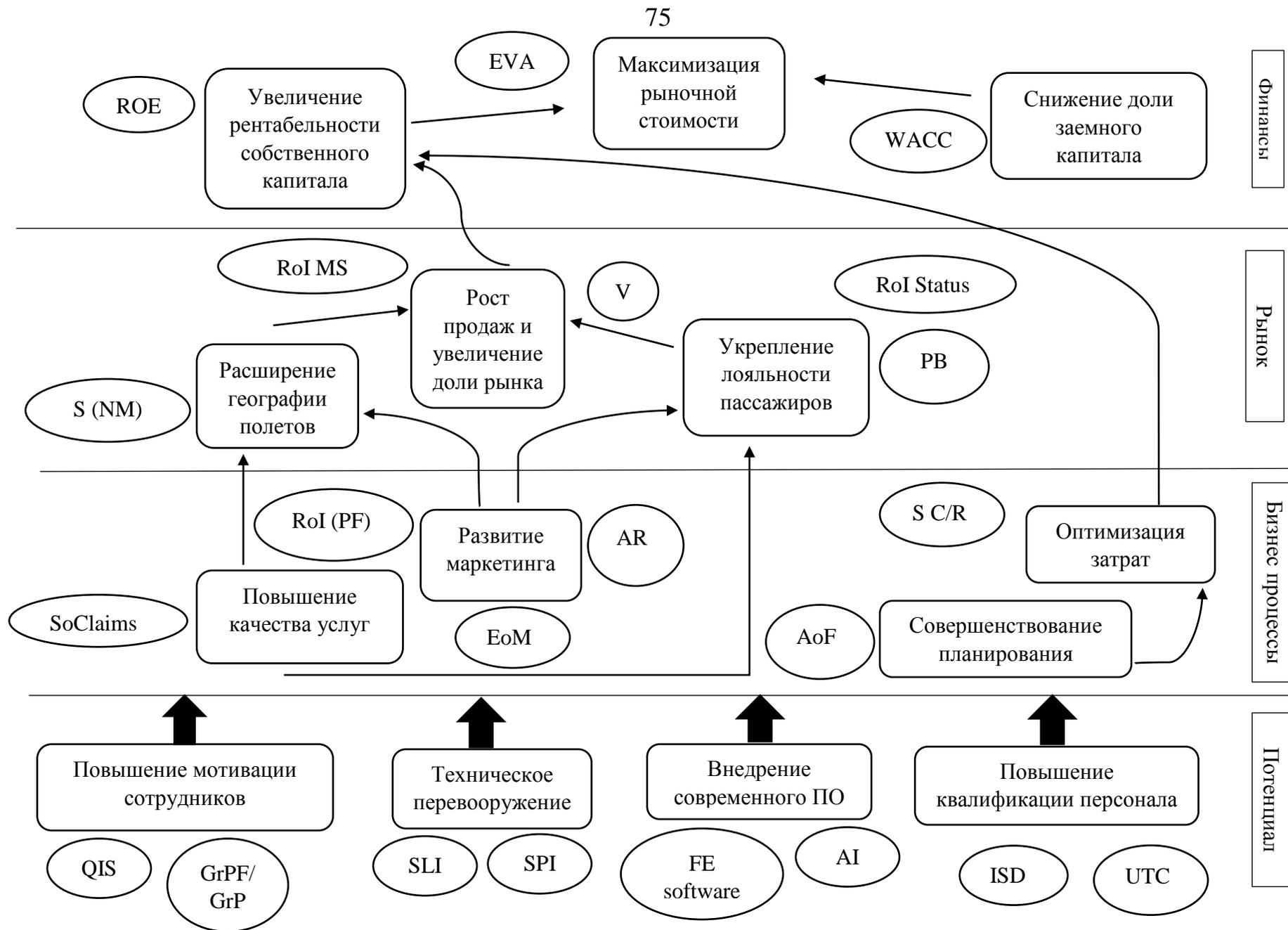


Рисунок 28 – Карта стратегии ПАО «Авиакомпания "ЮТэйр"»

Второй этап предполагает проведение оптимизации структуры бизнес-процессов компании.

Следуя логике стоимостно-ориентированного подхода, компания должна создавать и расширять бизнес-процессы, которые создают дополнительную стоимость и направлены на достижение поставленной стратегической цели. Поскольку максимальную долю в общей структуре выручки авиакомпании стабильно занимает деятельность самолетного сегмента, целесообразным является детальное рассмотрение данного бизнес-процесса. (Приложение 9). Декомпозиция основного бизнес процесса позволяет сформировать оптимальную модель бизнес процессов верхнего уровня, обеспечивающих деятельность компании (Приложение 10).

Стоит отметить, что существующая финансовая структура компании построена на основании стратегии управления по центрам финансовой ответственности и в целом соответствует как процессно-ориентированному подходу, так и оптимизированной модели бизнес-процессов.

Финансовая структура компании является результатом распределения обязанностей по реализации существующих бизнес-процессов, следовательно, она должна оптимальным образом поддерживать эффективное выполнение бизнес-процессов и достижение стратегических целей компании.

В результате выполнения процедур второго этапа модернизации процессно-ориентированного бюджетирования создается процессная модель управления организацией, на основе которой разрабатывается документация системы управления в виде положений, регламентов и инструкций.

Третий этап модернизации включает в себя корректировку бюджетной модели компании.

Концепция процессно-ориентированного бюджетирования реализуется через систему взаимосвязанных бюджетов владельцев бизнес-процессов. Базисом для построения процессно-ориентированного бюджетирования служит сформированная на предыдущем этапе процессная модель.

Каждый отдельный центр ответственности формирует собственный бюджет, а затем контролирует его исполнение. Сводный бюджет компании формируется через процесс консолидации бюджетов функциональных центров ответственности.

Взаимосвязь бюджетного управления и стратегического развития авиакомпании обеспечивает сбалансированная система показателей (приложение 11).

Целевые значения показателей переносятся в бюджеты ССП, где определяется стоимость каждой инициативы в рамках стратегических проектов и распределяют необходимые им ресурсы во времени. Прогнозы потоков денежных средств по отдельным стратегическим мероприятиям также отражаются в сводном финансовом бюджете организации.

Система ключевых показателей верхнего уровня детализируется по центрам ответственности на основании выделенной финансовой структуры, на которой основана система бюджетирования, что позволяет предприятию управлять подразделениями и бизнес-процессами, устанавливая лимиты, нормативные значения или предельные границы принимаемых показателей.

Типовая бюджетная структура компании, представляющая собой иерархию стратегических, операционных и сводных финансовых бюджетов по уровням управления организацией, представлена на рисунке 29.

Модернизация бюджетной структуры авиакомпании предполагает:

- разработку модели бизнес-процессов, обеспечивающих основной вид деятельности авиакомпании;
- определение структуры бюджетов и его статей;
- сопоставление существующих статей бюджета компании с оптимизированной моделью бизнес-процессов.

Цели составления каждого вида бюджета в системе процессно-ориентированного бюджетирования представлены в таблице 8.

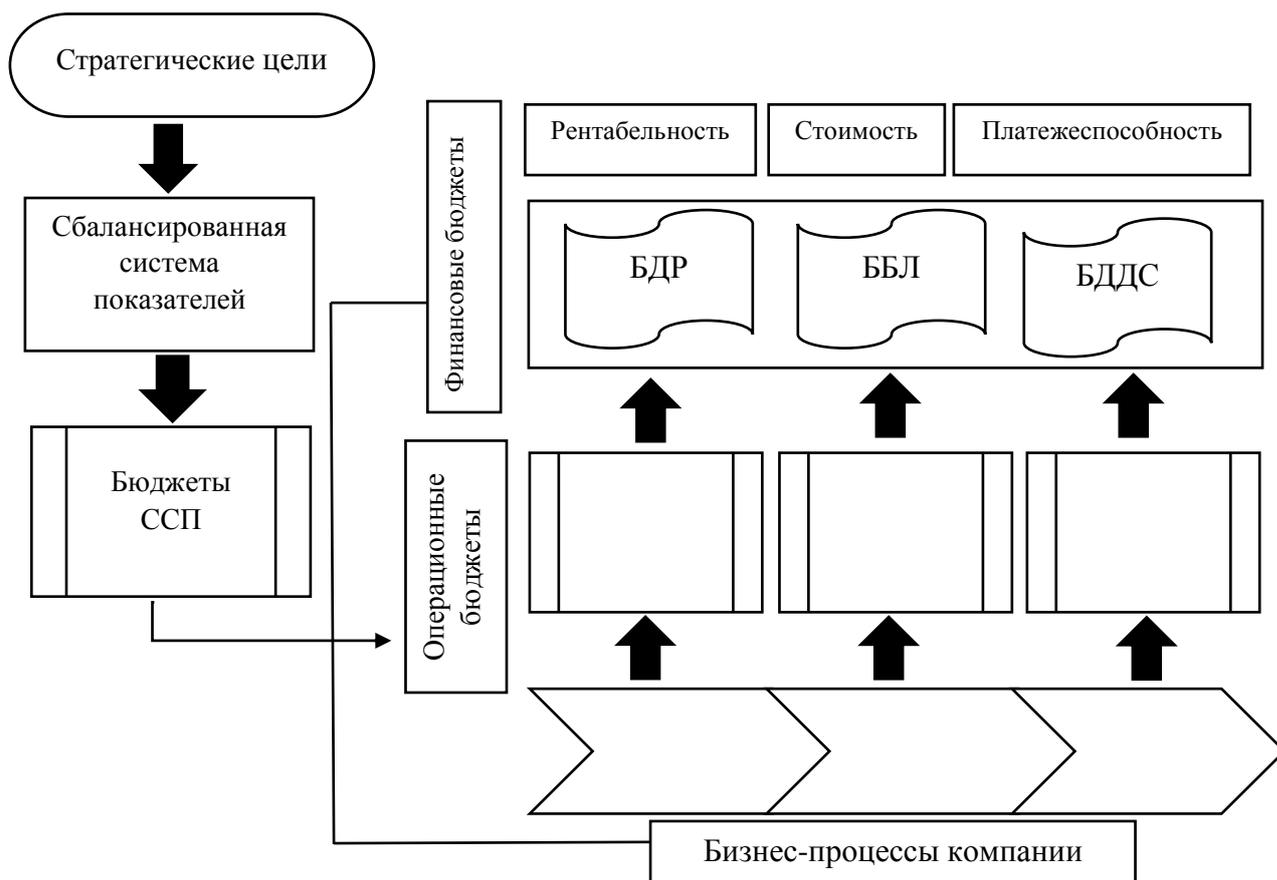


Рисунок 29– Структура бюджетов Авиакомпании в системе процессно-ориентированного управления

Источник: [31, составлено автором]

Таблица 8

Целевое назначение бюджетов в системе процессно-ориентированного бюджетирования

Вид бюджета	Бюджет	Объекты бюджетирования	Цель формирования бюджета
Стратегический	Бюджет ССП	Стратегические программы и проекты	Формирование взаимосвязи между ССП и системой бюджетного управления компанией. Воплощение запланированных стратегических мероприятий в конкретные финансовые параметры.
Операционный	Бюджет БП	Бизнес-процесс	Определение влияния отдельного бизнес-процесса на процесс достижения ключевых целей компании. Повышение эффективности модели бизнес-процессов.

Вид бюджета	Бюджет	Объекты бюджетирования	Цель формирования бюджета
	Бюджет ЦПО	Центры процессной ответственности	Повышение эффективности работы структурных подразделений, стимулирование сотрудников к достижению основных целей организации.
Финансовый	БДР	Компания в целом	Управление рентабельностью компании, анализ влияния стратегии развития на её финансовое состояние.
	БДДС		Управление платежеспособностью авиакомпания в ходе реализации стратегических целей. Рациональное и эффективное использование свободных денежных средств (при наличии).

Источник: [31, составлено автором]

Операционный бюджет включает в себя совокупность бюджетов отдельных хозяйственных операций в рамках конкретного бизнес-процесса. Бюджет классифицируется на статьи и позволяет оценить объем используемых ресурсов в количественном и стоимостном выражении.

Консолидированные финансовые бюджеты формируются в целом по организации на основании данных операционных бюджетов и бюджетов ССП. Финансовые бюджеты представлены бюджетом доходов и расходов, бюджетом движения денежных средств, бюджетом по балансовому листу. В совокупности данные бюджеты образуют финансовую модель компании и позволяют оценить и спрогнозировать финансовое положение организации, поскольку содержат в себе следующую информацию.

- состав и структура активов компании и источников их формирования;
- ликвидность и платежеспособность;
- общая финансовая устойчивости компании.

Так, бюджет доходов и расходов отражает будущую операционную эффективность предприятия, бюджет движения денежных средств -

ликвидность и платежеспособность, бюджет по балансовому листу - стоимость активов компании, финансовый образ компании. Таким образом, система сводных бюджетов формирует базис управления финансами предприятия.

Основным подразделением, обеспечивающим бюджетное управление в компании, является финансовый директорат с входящими в его состав подразделениями. Остальные подразделения обеспечивают реализацию процесса бюджетирования через предоставление точной, своевременной и обоснованной информации, необходимой для дальнейшего формирования бюджетов.

В целях закрепления в компании новых элементов процессного управления необходимо внести корректировки в бюджетный регламент. Основным документом бюджетного регламента (итоговым документом третьего этапа постановки процессно-ориентированного бюджетирования) является Положение о бюджетировании в Авиакомпании.

Построение системы процессно-ориентированного бюджетирования неразрывно связано с применением информационных технологий, поэтому в качестве заключительного этапа развития системы бюджетного управления выделена разработка ее компьютерной модели.

Современные разработки в сфере программного обеспечения корпораций предоставляют огромные потенциальные возможности для развития и совершенствования процесса бюджетирования, а также для повышения эффективности финансового планирования в целом.

На сегодняшний день российский рынок информационных технологий располагает достаточно широким ассортиментом отечественных и зарубежных систем управления предприятием, основанных на процессном подходе. Такие программы способны максимально автоматизировать процессы, связанные с бюджетным управлением:

- «Oracle Hyperion Profitability and Cost Management»;
- «SAS Activity-Based Management»;
- «1C: ABIS»;

– «ИНТАЛЕВ: Корпоративный менеджмент».

Программные продукты различны по функциональным возможностям, стоимости внедрения, а также по масштабам компаний, в которых могут быть задействованы.

Проанализировав основные характеристики внутрифирменного бюджетирования в Авиакомпании «ЮТэйр» стоит отметить четко проработанный регламент бюджетирования, который в целом соответствует концепции процессного подхода и вполне может служить основой для дальнейшего развития и совершенствования системы управления финансами компании с использованием инструментов бюджетирования.

Последовательная реализация вышеперечисленных этапов может значительно улучшить достаточно критичное на сегодняшний день положение дел в компании. Предложенная методика способна укрепить позиции компании на рынке авиаперевозок, обеспечить некоторое превосходство над конкурентами в ключевых параметрах бизнеса за счет формирования сбалансированной и эффективной системы управления финансами, нацеленной на стратегическое развитие.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В экономических условиях роста конкуренции и нестабильности внешней среды устойчивое финансовое развитие невозможно без эффективной системы внутрифирменного планирования и бюджетирования. Внутрифирменное бюджетирование выступает в роли системы координат прибыльности и конкурентоспособности бизнеса.

Для разработки научно-практических рекомендаций по развитию и совершенствованию системы процессно-ориентированного бюджетирования в условиях функционирования авиакомпании «ЮТэйр» в работе были рассмотрены теоретические и методологические основы бюджетирования. Очевидно, что мнение современных авторов в отношении сущности финансового планирования и бюджетирования различно. Анализ современной управленческой практики позволил всесторонне рассмотреть содержание процесса финансового планирования и бюджетирования, его видовую классификацию, а также определить место бюджетного управления в системе планов компании.

Исследовав природу и функциональное назначение систем бюджетирования, было выявлено, что внедрение системы бюджетного управления может способствовать развитию управляемости и адаптивности предприятия к изменениям бизнес-среды, росту прозрачности финансовой деятельности и рационализации использования ресурсов.

Изменение параметров бизнес-среды, модернизация корпоративного управления стали источником для развития теории и методологии внутрифирменного бюджетирования. Современный этап развития коммерческой деятельности характеризуется значительной динамичностью, вследствие чего традиционные системы бюджетирования не способны обеспечивать текущие потребности планирования. Именно поэтому бюджетирование следует рассматривать в разрезе стратегического управления.

Изучение эволюции концепций бюджетирования позволило выделить процессно-ориентированный подход, как один из наиболее эффективных методов для формирования систем бюджетирования, ориентированных на стратегическое развитие, благодаря сочетанию процессного подхода и сбалансированной системы показателей. Данная методика направлена на развитие деятельности компании в соответствии с выбранной стратегией, максимизацию ее экономической добавленной стоимости.

Применение в рамках данной концепции современных и точных инструментов учета, анализа и контроля позволяет построить эффективную структуру бюджетов и обеспечить взаимосвязь между бизнес-процессами компании и ее финансовыми результатами.

С целью обоснования необходимости развития и модернизации системы процессно-ориентированного бюджетирования в авиакомпании была проведена диагностика системы финансового управления и планирования, а также оценка существующей системы бюджетного управления. Анализ основных производственных и финансовых показателей деятельности компании позволил выделить основные недостатки системы управления финансами. Выявленные недостатки обосновали необходимость развития и модернизации существующей в компании системы процессно-ориентированного бюджетирования.

В работе выделены основные факторы развития процессного подхода к бюджетированию, сформированы основные этапы ее модернизации. Для совершенствования системы процессно-ориентированного бюджетирования в компании применены такие инструменты как процессная модель, представляющая собой совокупность оптимизированных бизнес-процессов, протекающих в организации, а также сбалансированная система показателей, которая является эффективным инструментом для интеграции стратегического и бюджетного управления.

В качестве основной бизнес-стратегии компании была выделена максимизация ее рыночной стоимости. На основании выбранной стратегии

автором разработан инструментарий процессно-ориентированного бюджетирования: сформирована карта стратегии и система сбалансированных показателей; оптимизирована бизнес-архитектура, разработана типовая бюджетная структура с учетом требований процессного подхода.

Таким образом, дальнейшее развитие системы процессно-ориентированного бюджетирования в компании способно повысить эффективность финансового управления, сформировать стратегическую направленность деятельности авиакомпании, оптимизировать структуру её бизнес-процессов, что, в свою очередь, обеспечивает прирост рыночной добавленной стоимости. Научно-практические рекомендации, приведенные в данном исследовании, могут быть адаптированы и применены в отношении коммерческих организаций, относящихся к различным секторам экономики.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Альтерман, Г. Истоки бюджетирования / Г. Альтерман. – Москва: Финансы и статистика, 2011. – 301 с.
2. Апчерч, А. Управленческий учет: принципы и практика / А. Апчерч; пер. с англ.; под ред. Я. В. Соколова, И. А. Смирновой. – Москва: Финансы и статистика, 2012. – 951 с.
3. Атаманов, Д. Определение себестоимости методом Activity based costing [Электронный ресурс] / Д. Атаманов // Финансовый директор. – 2013. – №7. – Режим доступа: <http://fd.ru/articles/3689-raschet-sebestoimosti-produktsii-metodom-abc> (дата обращения: 10.08.2018).
4. Балабанов, И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И. Т. Балабанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Финансы и статистика, 2012. – 208 с.
5. Беспалов М.В., Абдукаримов И.Т. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2013. – 215с.
6. Бочаров, В. В. Бюджетное управление в организации (на предприятии) / В. В. Бочаров. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2015. – 271 с.
7. Браун, М. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / М. Г. Браун; пер. с англ. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 226 с.
8. Бримсон, Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Дж. Бримсон; пер. с англ. В. Д. Горюновой; под общ.ред. В. В. Неудачина. – Москва: Вершина, 2013. – 336 с.
9. Бурцев, В. В. Бюджетирование как технология менеджмента / В. В. Бурцев // Менеджмент сегодня. – 2013. – №4. – С. 47-52.
10. Бурцев В.В. Через бюджетирование к эффективному менеджменту. // Финансовый менеджмент. – 2014. – №7. – С. 32-37.

11. Волкова, О. Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях / О. Н. Волкова. – Москва: Финансы и статистика, 2015. – 272 с.
12. Гаврилова П.Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие /П.Н. Гаврилова, Е.Ф. Сысоева, А.И. Барабанов - М.: КНОРУС, 2012.
13. Гершун, А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – Москва: ЗАО «Олимп-бизнес», 2015. – 416 с.
14. Громов, А.И. Управление бизнес-процессами: современные методы. монография / А.И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 367 с.
15. Дронченко, О. Б. Принципы эффективного бюджетирования [Электронный ресурс] / О. Б. Дронченко. – 2012. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/finances/section\\_12/article\\_1295/](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_12/article_1295/)(дата обращения: 25.07.2018).
16. Друри, К. Управленческий учет для бизнес-решений / К. Друри. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 655 с.
17. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент / А.П. Егоршин. - М.: НИМБ, 2017. - 592 с.
18. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 319 с.
19. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Цели организации, конечные результаты и показатели деятельности / А.М.Жемчугов М.К. Жемчугов// Проблемы экономики и менеджмента. – 2012. - №11. - С. 3-12.
20. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Инновационный подход к сбалансированной системе показателей /А.М.Жемчугов М.К. Жемчугов // Российское предпринимательство. – 2012. - №6 вып.2. - С. 86-91.
21. Зозуля, В. Activity-based budgeting: видеть легко, трудно предвидеть. [Электронный ресурс] / В. Зозуля. – 2012. - Режим доступа: <http://www.management.com.ua/finance/fin010.html> (дата обращения: 09.08.2018).

22. Ильин А.И. Планирование на предприятии. Учебное пособие в 2 ч. Ч.1 Стратегическое планирование. – Мн.: ООО «Новое знание», 2012. – с. 446
23. История бухгалтерского учета: учеб. / Я. В. Соколов, В. Я. Соколов. - 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2011. – 288 с.
24. Карасева И.М. Финансовый менеджмент: учебное пособие/ И.М. Карасева, М.А. Ревякина / Под ред. Анискина Ю.П. - М.: Омега-Л, 2016;
25. Кандалинцев, В. Сбалансированное управление предприятием / В. Кандалинцев. – Москва: КноРус, 2016. – 224 с.
26. Канке А.А., Кошечкина И.П. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: Форум, 2013. – 288с.
27. Каплан Роберт, Нортон Дейвид Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014 г. - 320 с.;
28. Карминский, А. М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак [и др.]. – Москва: Финансы и статистика, 2013. – 256 с.
29. Кислов, Д. В. Организация и ведение бизнеса в сфере торговли и услуг / Д. В. Кислов, Б. Е. Башилов. – Москва: Вершина, 2013. – 262 с.
30. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо. 2013. – 160 с.;
31. Корнева О.В. Формирование процессно-ориентированного бюджетирования на береговых рыбоперерабатывающих предприятиях (на примере Калининградской области): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10/ Корнева Ольга Владимировна. - СПб., 2016. - 195 с.
32. Кондратова И.Г. Бюджетирование как инструмент финансового планирования/И.Г.Кондратова // Экономический анализ: теория и практика. - 2013. - № 4. – с.14-20.

33. Коробков А. TheBalancedScorecard - новые возможности для эффективного управления / А. Коробков // Экономические стратегии. – 2011. – №3. – С. 50-59.
34. Косолапова, М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / М.В. Косолапова, В.А. Свободин. - М.: Дашков и К, 2016. - 248 с.;
35. Кот, А. Д. Организация процесса бюджетирования в крупных компаниях / А. Д. Кот, В. Е. Филиппов, А. А. Якименко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №4. – С. 82-89.
36. Кочнев, А. Что такое бюджетное управление? [Электронный ресурс] / А. Кочнев. – 2003. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/finances/section\\_11/article\\_423/](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_11/article_423/)(дата обращения: 23.07.2018).
37. Кычанов Б.И., Храпова Е.В. Финансовое планирование как элемент интегрированного планирования на предприятии. // Финансовый менеджмент, 2008г.;
38. Лапенков, В. И. Основы бюджетирования [Электронный ресурс] / В. И. Лапенков. – 2009. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/finances/section\\_11/article\\_22/](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_11/article_22/) (дата обращения: 23.07.2018).
39. Ли, Ченг Ф. Финансы корпораций: теория, методы, практика / Ченг Ф Ли, Д. И. Финнерти; пер. с англ. под ред. Б. С. Пинскера. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 686 с.
40. Лихачева, О. Н. Финансовое планирование на предприятии: учебно-практ. пособие / О. Н. Лихачева. – Москва: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013. - 264 с.
41. Лукошкина Т.И. Организационные основы и экономические методы формирования стратегии современного промышленного бизнеса / Т.И. Лукошкина // Экономика и предпринимательство. – 2014. №1–3 (42–3). С. 767–770.
42. Лысенко, Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для вузов / Д.В. Лысенко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 320 с.

43. Лысенко, Д. В. Теория и практика управленческого учета / Д. В. Лысенко // Аудит и финансовый анализ. – 2008. – №3. – С. 319-381.
44. Масленченков, Ю. С. Практика бюджетирования на предприятиях России: практич. пособие / Ю. С. Масленченков, Ю. Н. Тронин. – Москва: Изд. группа «БДЦ-пресс», 2014. – 392 с.
45. Муравицкая, Н.К. Практикум по комплексному экономическому анализу хозяйственной деятельности / Н.К. Муравицкая, Г.И. Корчинская. - М.: КноРус, 2013. - 256 с.
46. Немировский, И. Б. Бюджетирование. От стратегии до бюджета - пошаговое руководство / И. Б. Немировский, И. А. Старожукова. – Москва: ООО «ИД Вильямс», 2015. – 512 с.
47. Нивен, П. Сбалансированная система показателей - шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / П. Нивен /пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2014. – 313 с.
48. Об аэронавигационных и аэропортовых сборах,– тарифах за обслуживание воздушных судов в аэропортах и воздушном пространстве Российской Федерации: Приказ Минтранса России от 17.07.2012 № 241. – Режим доступа: <https://rg.ru/2012/08/15/mintrans-dok.html> (дата обращения: 20.09.2018)
49. Об утверждении положения об особенностях режима– рабочего времени и времени отдыха членов экипажей воздушных судов гражданской авиации Российской Федерации: Приказ Минтранса РФ от 21.11.2005г. № 139. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/189086/> (дата обращения: 20.09.2018)
50. Ольве, Н. Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н. Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер – Москва: Изд. «Вильямс», 2003. – 304 с.
51. Органы управления и контроля авиакомпании» [Электронный ресурс]: сайт ПАО Авиакомпания «ЮТэйр». – Режим доступа:

<https://www.utair.ru/about/corporate/investors/corp/org/> (дата обращения: 04.08.2018).

52. Отчетность по МСФО [Электронный ресурс]: сайт ПАО Авиакомпания «ЮТэйр». – Режим доступа: <https://www.utair.ru/about/corporate/investors/inform/ifrs/> (дата обращения: 11.10.2018).

53. Отчетность по РСБУ ПАО Авиакомпания «ЮТэйр» [Электронный ресурс] –Режим доступа: <https://www.utair.ru/about/corporate/investors/inform/rsbu/> (дата обращения 11.10.2018).

54. ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» [Электронный ресурс]: раскрытие информации годовые отчеты. - Режим доступа: <https://www.conomy.ru/emitent/utair/utar-otchety> (дата обращения: 15.10.2018).

55. Попов, С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний / С.А. Попов. - М.: Юрайт, 2016. - 224 с.

56. Рамперсад, Х. Универсальная система показателей / Х. Рамперсад. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 352 с.

57. Ротер, М. Учись видеть бизнес-процессы: Построение карт потоков создания ценности / М. Ротер. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 136 с.

58. Савчук, В. П. Activity-Based Costing — принцип разумной достаточности [Электронный ресурс] / В. П. Савчук. – 2010. – Режим доступа: [http://gaap.ru/articles/abc\\_activity\\_based\\_costing\\_printsip\\_razumnoy\\_dostatochnosti/](http://gaap.ru/articles/abc_activity_based_costing_printsip_razumnoy_dostatochnosti/). (дата обращения: 11.08.2018).

59. Савчук, В. П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия [Электронный ресурс] / В. П. Савчук. – 2004. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/budgeting/>(дата обращения: 23.07.2018).

60. Самочкин, В. Н. Гибкое развитие предприятия. Эффективность и бюджетирование / В. Н. Самочкин, Ю. Б. Пронин, Е. Н. Логачева. – Москва: Дело, 2002.– 376 с.

61. Теплова, Т. В. Планирование в финансовом менеджменте / Т. В. Теплова. – Москва: ГУ ВШЭ, 1998. – 140 с.
62. Толпегина, О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для бакалавров / О.А. Толпегина, Н.А. Толпегина. - М.: Юрайт, 2013. - 672 с.;
63. Хайрулин А.Г. Анализ финансового состояния организации в условиях бюджетирования // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. - № 9. - С. 43.
64. Хорнгрен, Ч. Бухгалтерский учёт: управленческий аспект / Ч. Т. Хорнгрен, Дж. Фостер / под ред. Я. В. Соколова. – Москва: Финансы и статистика, 2014. – 416 с.
65. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование / В. Е. Хруцкий, Т. В. Сизова, В. В. Гамаюнов. – Москва: Финансы и статистика, 2014.– 398 с.
66. Чукарин, А.В. Бизнес-процессы и информационные технологии в управлении современной инфокоммуникационной компанией / А.В. Чукарин. - М.: Альпина Пабlishер, 2016. - 512 с.
67. Шеремет, А. Д. Управленческий учет: учеб.пособие / под ред. А. Д. Шеремета. – Москва: ФБК-ПРЕСС, 2014. – 512 с.
68. Шим, Д. К. Основы коммерческого бюджетирования. Полное пошаговое руководство для нефинансовых менеджеров / Д. К. Шим, Д. Г. Сигел / пер. с англ. И. Г. Гладкова. – Санкт-Петербург: Азбука: Бизнес Микро, 2013. – 476 с.
69. Щиборщ, К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К. В. Щиборщ. – Москва: Изд-во «Дело и Сервис», 2015. - 588 с.
70. Экономическая добавленная стоимость — ева. формула. анализ и пример расчета для АО «Алроса» [Электронный ресурс]. – Режим доступа; <http://finzz.ru/ekonomicheskaya-dobavlennoy-stoimost-eva.html> (дата обращения: 17.11.2018 г.).



## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## Оценка существующих подходов к определению термина «бюджетирование».

Автор	Сущность	Положительные черты	Недостатки
1	2	3	4
Кот А. Д.	Бюджетирование - это процесс трансформации планов деятельности компании в показатели доходов и расходов, платежей и поступлений, то есть в финансово-экономические показатели [19].	Обеспечивает финансовую прозрачность, иллюстрирует то, каким образом планы компании отразятся на ее финансовом состоянии.	Процесс рассматривается достаточно ограниченно, в разрезе составления смет и планов.
Бочаров В. В.	Бюджетирование - это процесс разработки и формирования плановых бюджетов, объединяющих планы руководства предприятий [5, с. 207].	Автор выделяет основное предназначение бюджетирования – формирование бюджетов.	
Самочкин В. Н.	Бюджетирование - это система согласованного управления подразделениями предприятия в условиях динамично изменяющегося, диверсифицированного бизнеса [32, с. 219].	Бюджетирование рассматривается с точки зрения способа управления бизнесом в условиях неопределенности внешней среды.	Не выделяются те элементы бюджетирования, которые должны обеспечивать согласованность между структурными подразделениями компании.
Кочнев А. Ф.	Бюджетирование - это технология управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов, на основе сбалансированных финансовых показателей [20].	Процесс представлен в качестве основного инструмента реализации общей стратегии компании.	Процесс основан только на финансовых показателях, в то время как стратегически ориентированное бюджетирование предполагает наличие нефинансовых показателей
Апчерч А.	Бюджетирование - это процесс согласованного планирования и управления деятельностью организации с помощью бюджетов и экономических показателей, позволяющих определить	Бюджетирование - составная часть управления эффективностью деятельности подразделений.	Узкая направленность определения: отсутствует стратегический аспект.

	вклад каждого подразделения и каждого менеджера в достижение общих целей [2].		
Шим Д. К. Сигел Д. Г.	Бюджетирование - это распределенная система согласованного управления деятельностью подразделений предприятия. В начале отчетного периода бюджет представляет собой план или стандарт, формализующий ожидания менеджеров	Аргументированное обоснование процесса бюджетирования как технологии управления бизнесом, направленной на повышение эффективности и развития деятельности компании.	Слишком объемные формулировки определений снижают восприятие их содержания.
	относительно продаж, расходов и других финансовых операций в наступающем периоде. В конце - он играет роль измерителя, позволяющего менеджерам управлять по отклонениям: сравнивать полученные результаты с запланированными и корректировать дальнейшую деятельность [36].		
Хруцкий В. Е.	Бюджетирование - это процесс разработки, исполнения, контроля и анализа финансового плана, охватывающего все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставить все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период в целом и по отдельным периодам [34, с. 26].	Бюджетирование – не просто процесс составления бюджетов, но и инструмент контроля выполнения показателей, анализа отклонений.	Большой акцент на принадлежность бюджетирования к финансовому планированию.
Немировский И. Б. Старожукова И. А.	Бюджетирование - это важная управленческая технология, с помощью которой можно спланировать, а впоследствии дать финансовую оценку и управлять финансовыми потоками как отдельно взятого бизнеса, фирмы в целом,	Авторы делают акцент на то, что в первую очередь бюджетирование это управленческая технология, используя которую, можно управлять бизнес- процессами	

	подразделения, бизнес-процесса, так и любого другого выделенного объекта бюджетирования [26, с. 92].	компании в частности.	
Бурцев В. В.	Бюджетирование - это система краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности коммерческой организации по центрам ответственности и/или сегментам бизнеса, позволяющая анализировать прогнозируемые и полученные экономические показатели в целях управления бизнес-процессами [8].	Бюджетирование представлено как составной элемент координирования и контроля бизнес- процессов в компании.	Бюджетирование рассмотрено только в аспекте краткосрочного планирования.

Источник: [31]

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

## Основные подходы к процессу бюджетирования

Подход 1	Описание 2	Достоинства 3	Недостатки 4
Традиционное (приростное) бюджетирование (Incremental Budgeting) нач. XX в.	За основу берется бюджет предшествующего периода и корректируется с учетом планир.кых показателей бюджетного периода и предполагаемых событий.	Контроль и управление деятельностью организации в целом; повышение эффективности использования финансовых ресурсов; систематизация работы подразделений и улучшение информационного обмена между ними; наличие базы для анализа «план-факт» возможность оперативного внесения корректировок.	Отсутствие ориентации на стратегические цели; Жесткая фиксация периодов; Растянутый цикл планирования; не достаточная актуальность данных (ориентация на показатели предыдущего периода); сложность и трудоемкость в организации процесса
Программно-целевой бюджет (Performance Budget) 1949 г.	Производственные расходы находятся в зависимости с планируемой отдачей от них, с их социально-экономической эффективностью	Бюджеты формируются с учетом стратегии компании; Повышение эффективности использования материальных ресурсов; Повышение степени ответственности топ-менеджеров за итоговый результат. Большая степень обоснованности управленческих решений.	Отсутствие научно обоснованной приоритетности использования ресурсов; Отсутствие количественно и качественно измеряемых целей; Нет четкого регламента процессов мониторинга результатов деятельности компании.
Планирование – Программирование - Бюджетирование (Planning-Programming-	Данный подход включает три этапа: -формулировка целей и задач организации;	Координация процессов стратегического планирования и составления бюджета; централизация принятия	Отсутствие привязки к временному периоду (годовой цикл) при составлении бюджета; Большой объем документооборота.

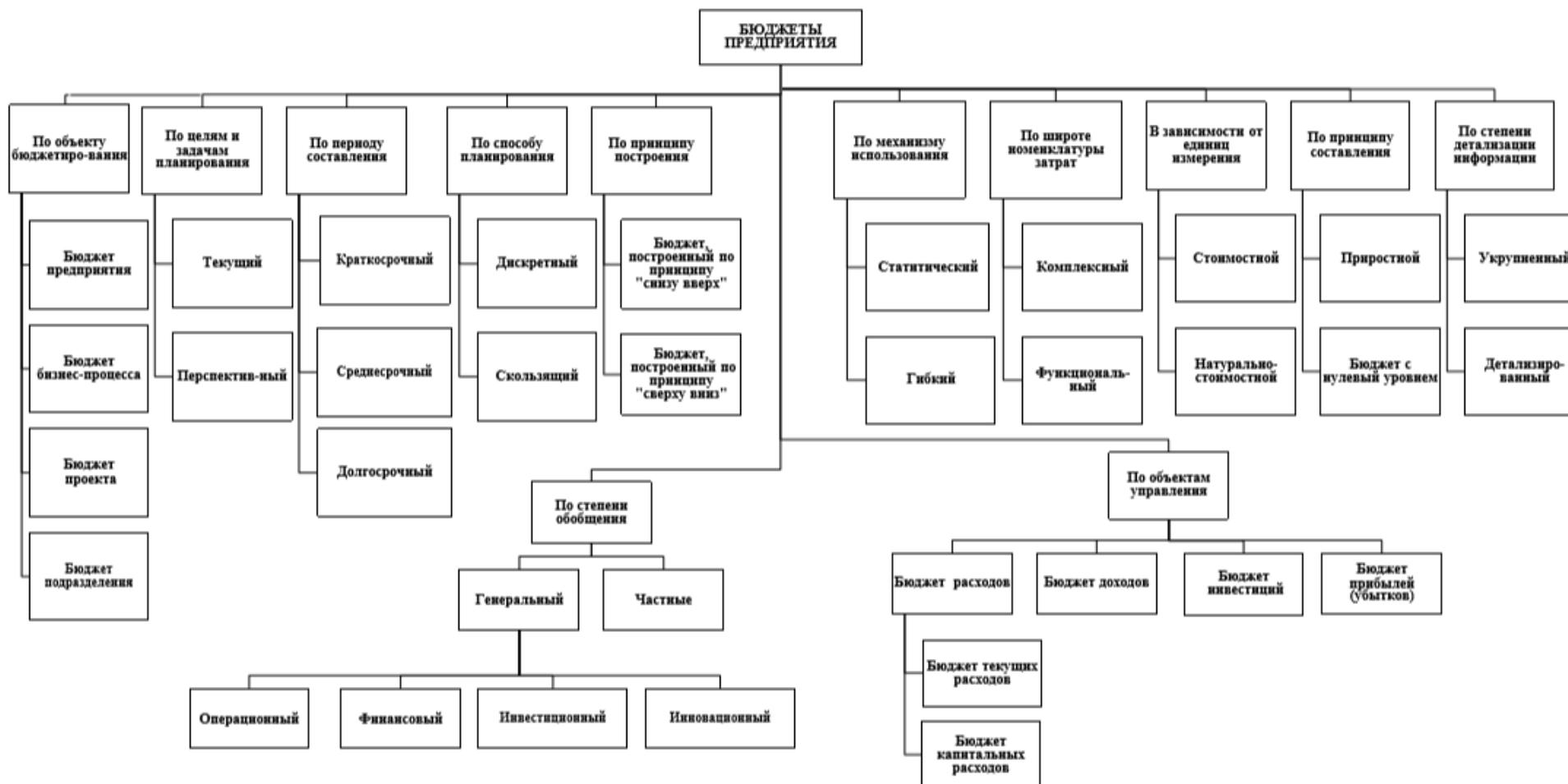
<p>Budgeting System) 1962 г. Р. Макнамар</p>	<p>-анализ и оценка возможностей для реализации этих целей; создание и выбор альтернативных направлений; - трансформация целевых программ в числовые показатели по финансовым годам.</p>	<p>управленческих решений; Возможность проведения многолетнего анализа принятых стратегических решений. Высокая степень обоснованности решений.</p>	
<p>Бюджетирование на нулевой основе (Zero-Based Budgeting) 1977 г. П. Фирп</p>	<p>В момент составления бюджета пересматриваются все направления деятельности, а также расходы и доходы, связанные с данными направлениями. Бюджет включает дискретные расходы, которые определяются на основании технологических нормативов, экономических расчетов, исходя из конкретных целевых показателей компании.</p>	<p>Возможность нахождения альтернативных путей достижения установленных целей; четкая обоснованность статей доходов и расходов; возможность развития новых сфер деятельности; Повышение мотивационной составляющей через предоставление сотрудникам инициативы и доверия в принятии решений; Большая прозрачность ведения бизнеса; Стратегическая ориентированность бюджетов.</p>	<p>Большие затраты труда и времени при внедрении данного подхода; Отсутствие возможности получения дополнительного дохода (ввиду высокой степени регламентации доходной части бюджета при составлении).</p>
<p>Бюджетирование ориентированное на результат (Target Based Budgeting) 1989 г. М. Сакураи (1954 г. П. Друкер)</p>	<p>Подход представляет собой реализацию стратегических и среднесрочных целей компании посредством связи системы целевых КРІ и бюджетов. Бюджет формируется под конкретные, реальные и измеримые показатели (КРІ).</p>	<p>Общее повышение эффективности бизнеса; Укрепление корпоративной стратегии, ее формализация и доступность для персонала; Актуальность, достоверность отчетности типа «план-факт»; Делегирование ответственности;</p>	<p>Трудоемкость процедуры бюджетирования; Высокий риск ошибок при некорректном формировании плановых значений КРІ.</p>

<p>Процессно-ориентированное бюджетирование (Activity-Based Budgeting.) 1991 г. Р. Каплан, Р. Купер</p>	<p>Основной акцент данного подхода приходится на изучении видов деятельности компании, их взаимосвязь с достижением стратегических целей бизнеса. Планирование ресурсов производится на основании перечня и объемов выполняемых работ (функций).</p>	<p>Повышение управляемости и адаптивности компании к изменениям бизнес-среды; Рост общей эффективности использования ресурсов; Оптимизация затрат; Повышение прозрачности бизнеса; Выявление неэффективных процессов бизнеса.</p>	<p>Большие материальные и трудовые затраты на внедрение и использование данного подхода; Строгая регламентация процесса планирования.</p>
<p>Безбюджетное управление (Beyond Budgeting) 1998 г. Р. Фрейзер, Дж. Хоуп</p>	<p>Основная идея подхода - бюджеты не задействованы в процессе управления компанией. В качестве управленческих инструментов используются: сбалансированная система</p>	<p>Высокий уровень адаптивности организации к нестабильным условиям среды; децентрализация управления; Простая модель управления, низкий объем затрат на внедрение; Сокращение времени на постановку целей</p>	<p>Высокая степень зависимости от выполнения всех условий внедрения (децентрализация управления, квалифицированность управленческих кадров, финансовая прозрачность, доступность финансовых ресурсов), в</p>
	<p>показателей, процессный подход, бенчмаркинг, непрерывное планирование.</p>	<p>и планирование ресурсов; Высокая степень гибкости, достоверности планов; Стратегическая направленность при принятии управленческих решений со стороны менеджеров</p>	<p>противном случае существует угроза потери управляемости и финансового кризиса.</p>
<p>Бюджетирование затрат на основе системы драйверов (Driver-Based Budgeting) 2007 г. Р. Баррет</p>	<p>Подход основывается на причинно-следственной связи между драйверами и конечными объектами управленческого учета. Драйвер – информация финансового или нефинансового характера, изменение которой</p>	<p>Жесткий контроль затрат компании; Низкий уровень затрат на содержание системы бюджетирования; высокая точность планирования; Прозрачность и обоснованность статей бюджетов.</p>	<p>Сложность и трудоемкость практического применения. Малая степень изученности; Недостаточный опыт апробации. Невозможность применения ко всем видам деятельности ввиду ограниченной сопоставимости объектов управления и драйверов.</p>

	непосредственно влияет на показатели доходов и расходов компании.		
--	---	--	--

Источник: [32]

## Классификация бюджетов коммерческой организации



Источник: [31]

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

## Показатели эффективности финансовой деятельности Авиакомпании «ЮТэйр»

Показатель	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Норматив
Коэффициент текущей ликвидности	2,56	3,44	2,45	2,28	1,13	1,07	0,74	2,55	2,60	1,80	>2
Коэффициент быстрой ликвидности	0,26	0,27	0,42	0,25	0,31	0,33	0,02	0,21	0,04	0,01	>1
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,019	0,037	0,006	0,009	0,003	0,001	0,024	0,210	0,040	0,013	>0,2
Коэффициент автономии	0,09	0,08	0,08	0,06	0,04	0,04	-0,23	-0,14	-0,14	-0,17	>0,5
Коэффициент капитализации	10,74	12,27	11,59	16,40	21,81	25,83	-5,35	-8,24	-8,14	-6,97	<0,7
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2	-0,1	-0,1	-0,8	-0,9	-1,1	-1,5	>0,5
Рентабельность активов (ROA)	-0,168	0,003	0,014	0,007	0,007	0,004	-0,264	-0,198	0,013	0,001	>0
Рентабельность собственного капитала (ROE)	0,09	0,08	0,13	0,06	0,12	0,16	1,21	1,71	-0,08	0,05	>0
Рентабельность продаж (ROS)	-0,119	0,003	0,009	0,005	0,006	0,004	-0,314	-0,371	0,020	0,002	>0
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	0,93	0,56	0,61	0,58	0,49	0,44	0,42	0,35	0,41	0,41	
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	2,51	1,77	1,58	1,27	1,24	1,33	0,91	0,56	0,87	1,29	
Коэффициент оборачиваемости запасов	2,65	2,39	2,94	5,29	9,34	7,59	6,69	4,65	4,25	3,49	

Источник: [составлено автором]

## Финансовая структура ПАО «Авиакомпания ЮТэйр»

Подгруппа	Отдел	Должность руководителя ЦФО
«ЮТэйр»-Пассажирские авиалинии		
Департамент делового администрирования		вице-президент
Департамент контроля и учета доходов		вице-президент
Департамент контроля и учета расходов		вице-президент
Департамент маркетинга		вице-президент
Департамент обратной связи		вице-президент
Департамент по обеспечению деятельности в г. Москва		региональный директор г. Москва
Департамент сопровождения продаж		вице-президент
Департамент управления тарифами и загрузкой		вице-президент
Департамент экономики		вице-президент
Департамент цифровых продуктов	Отдел ВЭБ сайта	начальник отдела
	Отдел работы приложения	начальник отдела
Руководство «ЮТэйр»-Пассажирские авиалинии»		президент
Департамент по продажам	Отдел агентских продаж	начальник отдела
	Отдел грузовых перевозок	начальник отдела
Департамент управления сетью и парком	Отдел регулярных полетов	начальник отдела
	Отдел чартерных полетов	начальник отдела
Летный директорат		летный директор

Директорат по производству	Департамент по организации наземного обслуживания	руководитель департамента
	Отдел по сервисному обеспечению	начальник отдела
	Технический департамент	руководитель департамента
	Департамент кабинных экипажей	руководитель департамента
	Центр управления полетами	руководитель центра
«ЮТэйр-Вертолетные услуги»		
Дирекция по внешнеэкономической деятельности		директор по внешнеэкономической деятельности
«ЮТэйр-Вертолетные услуги»		президент АО «ЮТэйр-Вертолетные услуги»
Корпоративный блок		
Директорат по стратегическому развитию		заместитель генерального директора - директор по стратегическому развитию
Отдел по управлению авиационной безопасностью		начальник отдела
Директорат по административной работе	Медицинская служба	начальник управления по работе с персоналом
	Управление по работе с персоналом	
	Правовое управление	начальник правового управления
	Управление документационного обеспечения	начальник управления документационного обеспечения
Директорат по внутреннему контролю		заместитель генерального директора – директор по внутреннему контролю

Директорат по закупкам и ИТ	Департамент по информационным технологиям	руководитель департамента – директор по ИТ
	Отдел управления имуществом	начальник отдела
	Отдел управления флотом	начальник отдела
	Управление документации и аудитов	начальник управления
	Управление централизованных закупок	заместитель начальника управления начальник отдела планирования и финансового контроля
Управление корпоративной безопасности		начальник управления
Директорат по управлению безопасностью полетов		заместитель генерального директора – директор по управлению безопасностью полетов
Финансовый директорат	Бухгалтерская служба	главный бухгалтер
	Отдел страхования	начальник отдела
	Отдел труда и заработной платы	начальник отдела
	Управление инвестиционного финансирования	начальник управления
	Управление казначейских операций	начальник управления
	Экономическое управление	начальник управления

Источник: [51]

## Характеристика этапов бюджетного процесса в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

Этап бюджетного процесса	Основные процедуры	Ответственные подразделения
1. Планирование бюджета		
1.1. Подготовительный этап	<ul style="list-style-type: none"> <li>- информирование ЦФО о начале подготовки бюджета;</li> <li>- определение ключевых (целевых) параметров бюджета Авиакомпании (курсы иностранных валют, инфляция, показатели КРІ по направлениям деятельности).</li> <li>- подготовка графика проведения Правления и Комитетов Правления с соблюдением сроков, назначенных председателем.</li> </ul>	Экономическое управление (Финансовый директорат). Все материалы подготовительного этапа рассылаются в заинтересованные подразделения по мере их готовности.
1.2. Основной этап планирования	Процедуры основного этапа планирования представлены на рисунке 24.	<p>Непосредственно ЦФО, ответственный за представление данных по операционным разделам бюджета. Рассмотрение и утверждение осуществляется Комитетом по бюджету, инновациям и инвестициям, комитетом по производственной и коммерческой деятельности.</p> <p>Утверждение проходит отдельно по каждому основному виду деятельности при участии руководителей и специалистов ЦФО Авиакомпании и обществ Группы «ЮТэйр», непосредственно задействованных в процессе исполнения</p>

1.3. Консолидация бюджета	Формирование бюджета доходов и расходов; -формирование бюджета движения денежных средств (в том числе: налоги и сборы, план инвестиций, план по кредитам и займам).	Консолидацией занимается экономическое управление. Ответственность за формирование консолидированного БДДС Авиакомпания возлагается также на ЭУ, рассматривается Комитетом по бюджету, инновациям и инвестициями, рекомендуется/не рекомендуется для утверждения Правлением.
2. Исполнение бюджета	Исполнение бюджетов ЦФО осуществляется посредством расходования денежных средств в соответствии с ежемесячным платежным календарем.	ЦФО, ответственное за представление данных по основным операционным разделам бюджетам (при существенном отклонении фактических показателей бюджета текущего года, ЦФО может обратиться в ЭУ с предложением о корректировке).
3. Оценка результатов и контроль исполнения бюджета	– контроль исполнения бюджетов ЦФО и операционных бюджетов; – контроль исполнения бюджетов ЦФО, операционных бюджетов и сводного бюджета; -оценка и контроль исполнения бюджетов на основании многоуровневой системы анализа отклонений фактических данных от плановых.	-Руководитель ЦФО (операционные в разрезе бюджетов ЦФО) - «ЮТэйр»-Пассажирские авиалинии», «ЮТэйр»-Вертолетные услуги» и ДВЭД (в части операционных бюджетов); - Экономическое управление (в части прочей деятельности, общекорпоративных расходов и сводного бюджета Авиакомпания).

4. Корректировка бюджета	Корректировка возможна при следующих условиях: а) существенного отклонения от параметров утвержденного бюджета; б) существенных изменений параметров внешней среды; в) реорганизации структуры/деятельности Авиакомпании; г) других случаях, которые могут привести к существенному изменению в деятельности Авиакомпании в текущем и долгосрочном периоде.	Экономическое управление по поручению генерального директора или Правления Авиакомпании.
--------------------------	---	--

Источник: [составлено автором]

## Состав и структура консолидированного бюджета ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

Раздел	Состав
1. Пассажирские перевозки «ЮТэйр» - пассажирские авиалинии»	<p>Отражает параметры операционной деятельности по виду пассажирские перевозки на самолетах. Данный раздел бюджета относится к самолетному сегменту и включает:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Бюджет доходов и расходов;</li> <li>2) Производственные показатели;</li> <li>3) Эффективность маршрутной сети пассажирских перевозок;</li> <li>4) Эффективность использования воздушных судов;</li> <li>5) Персонал и расходы по оплате труда по пассажирским перевозкам;</li> <li>6) Показатели эффективности труда;</li> <li>7) Бюджет движения денежных средств.</li> </ol>
2. Авиационные работы «ЮТэйр» - вертолетные услуги»	<p>Включает параметры операционной деятельности по виду бизнеса авиакомпании - вертолетные работы на территории РФ и вне РФ по коммерческим контрактам.</p> <p>Подразделы с таблицами сводных данных по деятельности :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) экономические показатели: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств.</li> <li>б) персонал и расходы по оплате труда: среднесписочная численность; фонд оплаты труда; средняя заработная плата; показатели эффективности труда.</li> </ol>
3. Авиационные работы ДВЭД	<p>Включает параметры операционной деятельности по виду бизнеса авиакомпании - вертолетные работы и работы на самолетах вне РФ (по контрактам ООН и прочим заказчикам).</p> <p>Раздел включает следующие подразделы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) экономические показатели: бюджет доходов и расходов авиационных работ ДВЭД; доходность на 1 приведенный летный час авиационных работ ДВЭД; бюджет движения денежных средств по авиационным работам ДВЭД;</li> <li>б) персонал и расходы по оплате труда: среднесписочная численность; фонд оплаты труда; средняя заработная плата; показатели эффективности труда.</li> </ol>

4. Прочая деятельность	<p>В разделе отражаются показатели операционной деятельности по непрофильной прочей деятельности в разрезе услуг, оказываемых на сторону (в том числе обществам группы «Ютэйр»).</p> <p>Раздел консолидируется экономическим управлением по данным утвержденных бюджетов цфо, осуществляющих прочую (непрофильную) деятельность.</p> <p>Доходы и расходы прочей деятельности формируются суммированием данных из функциональных бюджетов по соответствующим статьям.</p>
5. Персонал и расходы по оплате труда	<p>В разделе представлены сводные данные по бюджету персонала и расходам на оплату труда (с учетом резерва выплат за накопленные ранее дни отпуска) в разрезе групп персонала:</p> <p>а) по авиакомпании (без филиалов и представительств):  летный персонал (Россия); летный персонал (заграница); административно-управленческий персонал (ауп) и наземный персонал обеспечивающих подразделений (Россия); административно-управленческий персонал (ауп) и наземный персонал обеспечивающих подразделений (заграница);</p> <p>б) филиалы и представительства.</p> <p>Планирование компенсационных выплат за накопленные ранее дни отпуска осуществляется на этапе формирования раздела 5 бюджета ОТиЗ совместно с отделом по расчетам с персоналом.</p>
6. Общекорпоративные расходы	<p>Формирование раздела осуществляется суммированием общекорпоративных расходов из утвержденных бюджетов функциональных ЦФО. Общекорпоративные расходы подлежат обязательному распределению и включению в операционные бюджеты до операционного результата.</p> <p>Распределение осуществляется по двум базовым показателям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выручка (пропорционально доле выручки вида бизнеса в общей выручке авиакомпании, источник данных – операционные бюджеты);</li> <li>- численность (пропорционально доле основного персонала, занятого в производственной деятельности основных видов бизнеса, источник данных – ОТиЗ).</li> </ul>

7. Налоги и сборы	<p>Раздел включает данные по налогам и сборам по начислению и по уплате.</p> <p>Начисление: в план на предстоящий период включаются данные о расходах авиакомпании по текущим налогам и сборам; не включаются расходы по погашению ранее накопленной задолженности.</p> <p>Платежи: включаются платежи как по ранее накопленным обязательствам, так и по налоговым обязательствам, возникающим в результате текущей деятельности, а также предполагаемые к возврату из бюджета на расчетный счет суммы налогов, сборов, страховых взносов.</p>
8. План инвестиций	<p>В раздел включены суммарные инвестиции (капитальные и финансовые) на предстоящий период, необходимые для производственной и коммерческой деятельности, сохранения и усиления конкурентных преимуществ и укрепления позиций компании на рынке.</p>
9. Кредиты и займы	<p>В разделе отражается: плановая ссудная задолженность авиакомпании по состоянию на отчетные даты в разрезе валют, кредитов, облигационных и вексельных займов; плановые значения процентных ставок по обязательствам авиакомпании</p>
10. Экономическая результативность деятельности авиакомпании	<p>В данном разделе в заранее установленной форме предоставляется экономическая результативность деятельности авиакомпании.</p>
11. Бюджеты функциональных ЦФО	<p>Раздел включает в себя бюджеты ЦФО, перечень которых закреплен соответствующим нормативным документом. Бюджет каждого ЦФО включает бюджет движения денежных средств; дебиторскую и кредиторскую задолженность цфо (справочно, на отчетную дату); бюджет доходов и расходов; персонал и расходы по оплате труда; показатели эффективности труда.</p>

Источник: [составлено автором]

## ПРИЛОЖЕНИЕ 8

## Система сбалансированных показателей деятельности ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

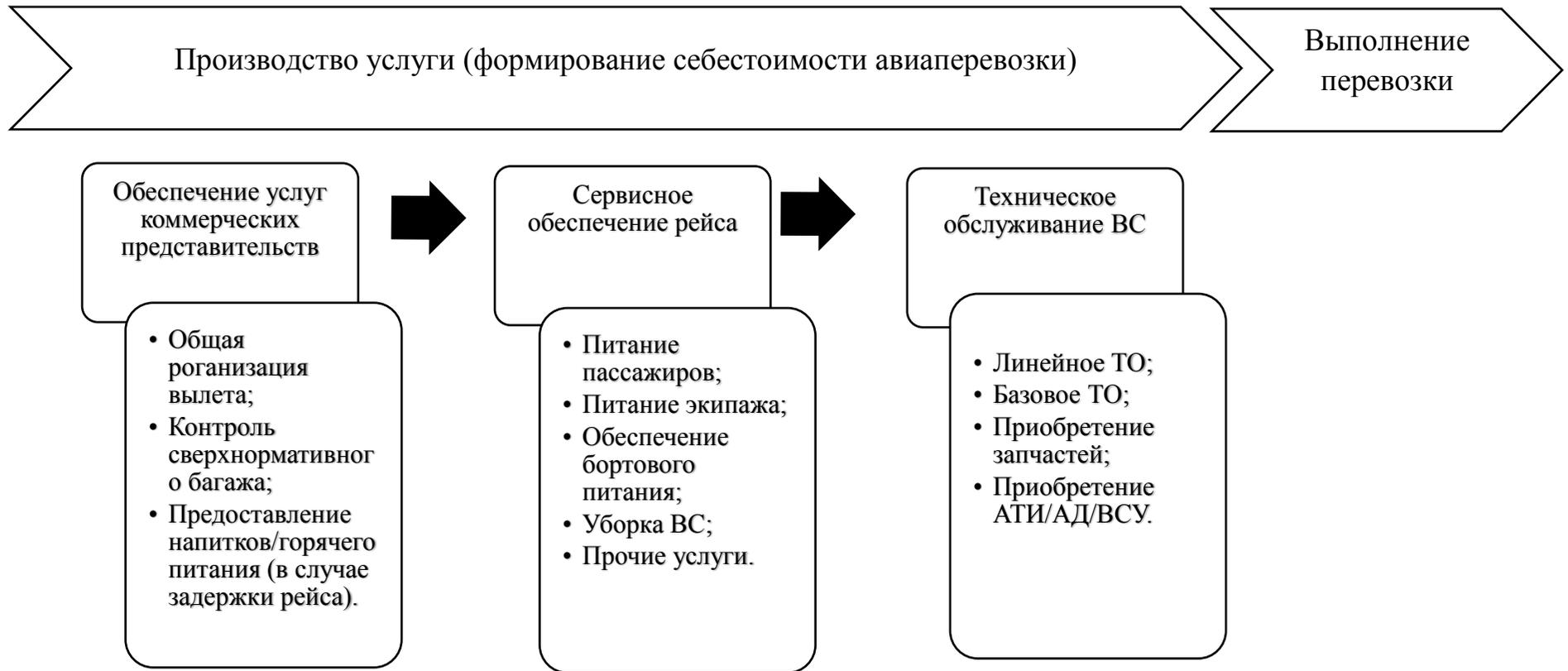
Перспектива	Цель	Показатель		Ед.изм/ вектор		Стратегическая инициатива
		3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	7
Финансы	Максимизация рыночной стоимости компании	Прирост стоимости компании	EVA	тыс. руб.	↑	-
	Увеличение рентабельности собственного капитала	Рентабельность собственного капитала	ROE	%	↑	-
	Снижение доли заемного капитала	Средневзвешенная цена привлеченного капитала	WACC	%	↓	-
Рынок	Рост продаж и увеличение доли на рынке	Объем продаж	V	тыс.руб.	↑	Программа сбыта услуг
		Прирост доли рынка	RoI (MS)	%	↑	
	Расширение географии продаж	Доля продаж на новых рынках	S (NM)	%	↑	
	Укрепление лояльности пассажиров	Прирост участников программы "Статус"	RoI Status	%	↑	Программа развития маркетинга и репутации компании
		Степень увеличения силы бренда	PB	баллы	↑	
	Развитие маркетинга	Эффективность маркетинга	Отдача на рекламу	AR	Коэфф.	
			Прирост пассажиропотока	RoI (PF)	%	↑
Доля расходов на выплаты по претензиям и исполнительным листам			SoClaims	%	↓	
Бизнес процессы	Повышение качества оказываемых услуг	Доля расходов на выплаты по претензиям и исполнительным листам	SoClaims	%	↓	Программа управления качеством
Бизнес процессы	Совершенствование процесса планирования	Точность прогноза	AF	%	↑	Программа развития процессно-ориентированного бюджетирования
	Оптимизация затрат	Доля затрат в выручке	S (C/R)	Коэфф.	↓	Программа учета затрат

						по видам деятельности
Потенциал	Повышение мотивации сотрудников	Качество системы стимулирования	QIS	баллы	↑	Система мотивации сотрудников
		Отношение темпов роста ФОТ к росту производительности труда	Gr PF/Gr P	Коэфф.	↓	
	Повышение квалификации персонала	Удельные затраты на обучение	UTC	тыс.руб.	=	Единый план корпоративного обучения
		Индекс развития персонала	ISD	баллы	↑	
	Внедрение современного ПО	Финансовая эффективность ПО	FE software	%	↑	Внедрение программного продукта для управленческого учета и планирования.
		Достоверность информации	AI	баллы	↑	
	Техническое перевооружение	Доля инвестиций на лизинг ВС	SLI	%	↑	Проекты договоров лизинга ВС
		Доля инвестиций на проект	SPI	%	↑	Инвестиционные проекты

Источник: [составлено автором]

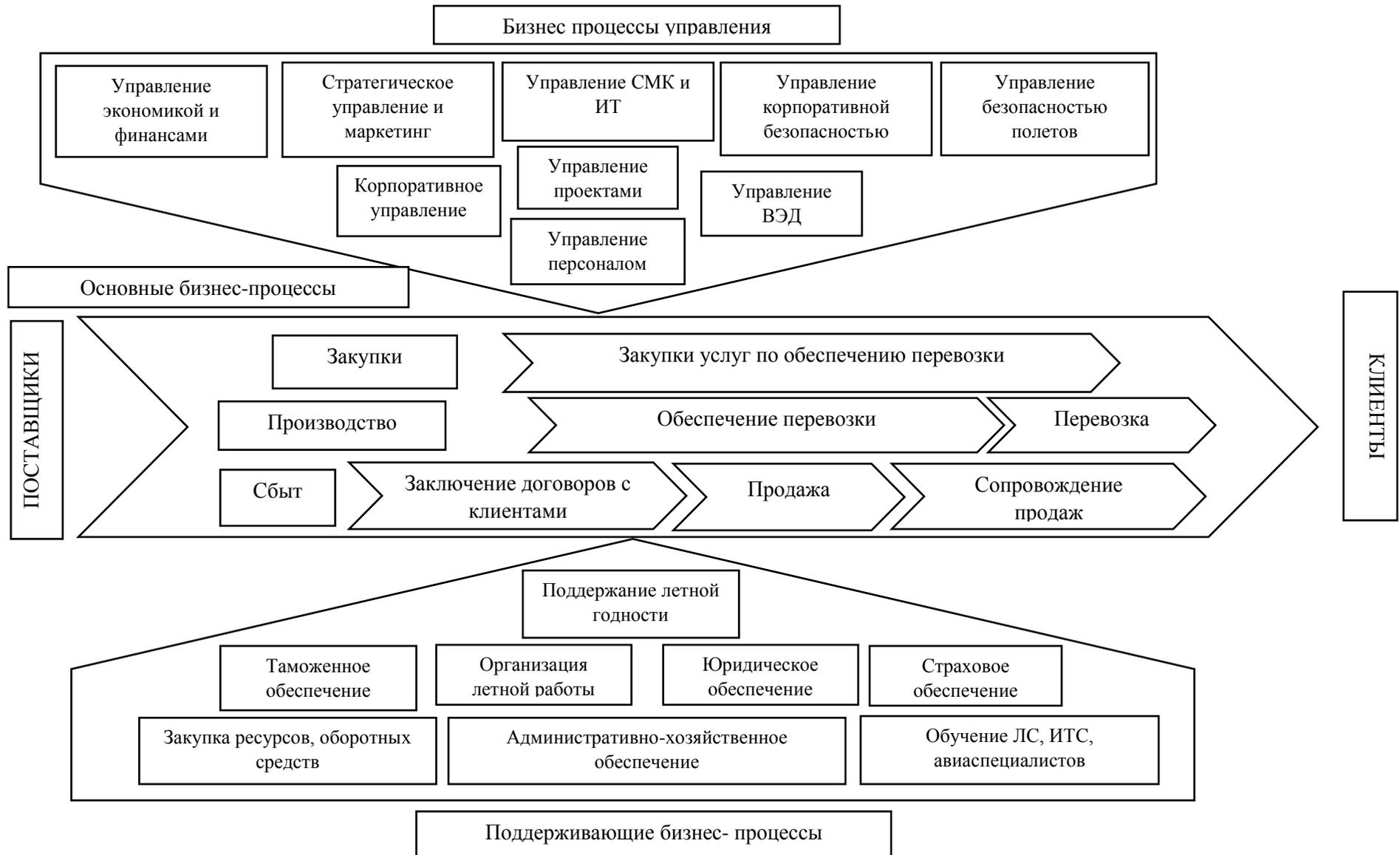
## Декомпозиция основных бизнес-процессов ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»





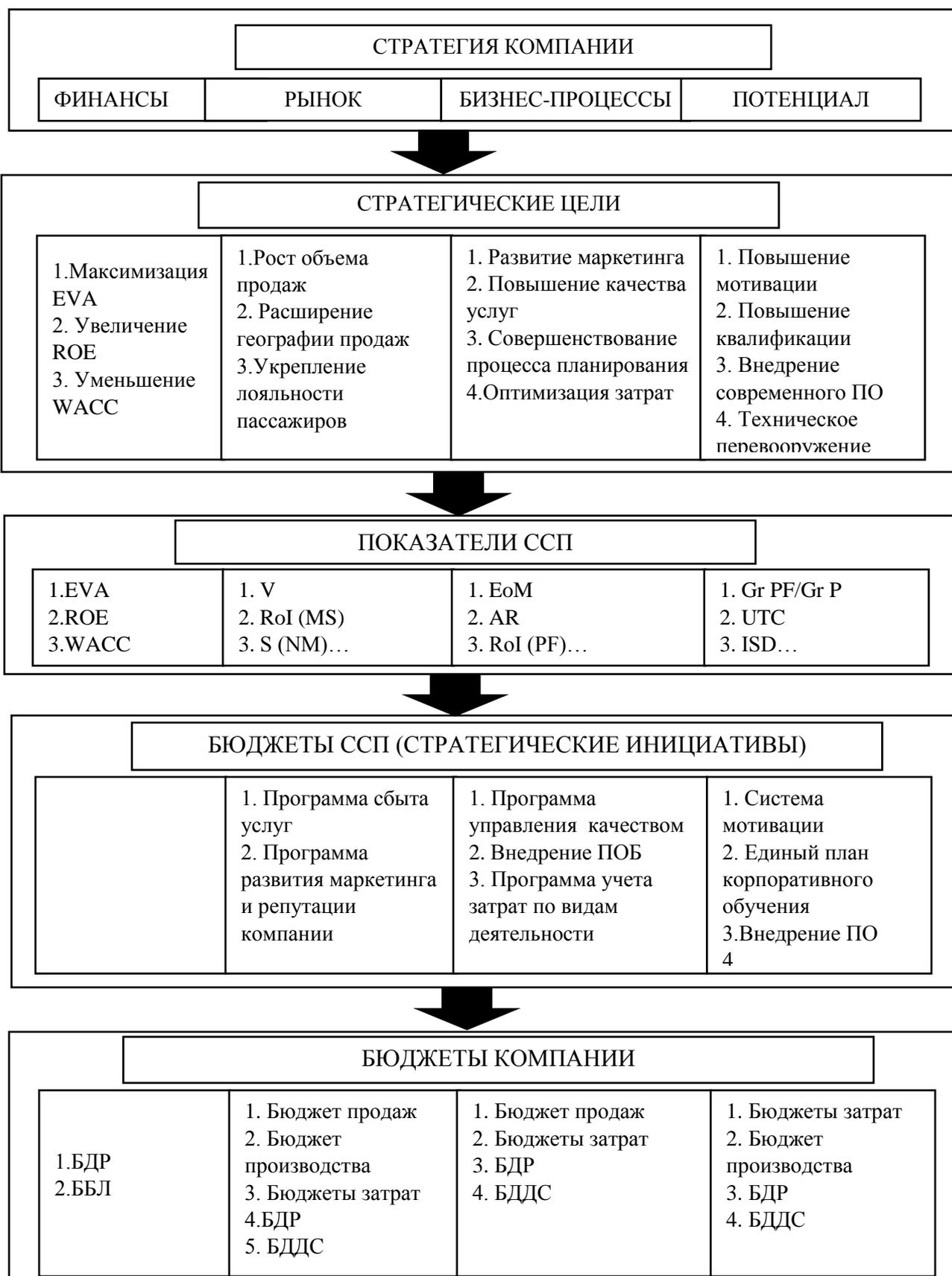


Источник: [составлено автором]



Источник: [составлено автором]

## Связь системы бюджетирования со стратегией Авиакомпании



Источник: [составлено автором]

