УДК 336.63+338.436
DOI: 10.17238/issn2071-2243.2016.4.258

ОБОСНОВАНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОМПЛЕКСНОГО ФИНАНСОВОГО БЮДЖЕТА (МАТРИЦЫ МОБЛИ) ДЛЯ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНТЕГРИРОВАННЫХ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ФОРМИРОВАНИЙ

Алина Александровна Плякина

Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I

Для эффективного функционирования интегрированных агропромышленных формирований необходимо изыскивать инновационные методы и инструменты бюджетного планирования их стабильного и пропорционального развития. Проведены исследования с целью обоснования использования матрицы Мобли в экономическом и финансовом прогнозировании деятельности интегрированных структур АПК. Объектом исследования являются интегрированные агропромышленные формирования (ИАПФ). В ходе исследования применялись абстрактно-логический, диалектический, расчетно-конструктивный методы. Рассмотрена сущность бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и прогнозного баланса, определено их предназначение в процессе бюджетного планирования. Показано наличие связей между элементами финансовых бюджетов, обоснована целесообразность использования комплексного финансового бюджета, всесторонне отражающего финансовое состояние интегрированных агропромышленных формирований. Предложена модель матрицы Мобли для разработки прогнозного баланса интегрированных структур АПК на основе взаимосвязи данных фактического баланса (на начало бюджетного периода), бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств. Выявлено, что матрица Мобли одновременно позволяет прогнозировать финансовый результат, соотношение доходов и расходов, движение денежных потоков по видам деятельности, необходимость привлечения заемных средств и возможность их эффективного использования, изменение балансовых статей за бюджетный период и, как следствие, оценивать финансовое состояние ИАПФ. Матрица Мобли, являясь комплексным финансовым бюджетом развития ИАПФ, содержит информацию о реальном состоянии, целях развития, способах достижения и контроля их реализации. Установлен критерий утверждения комплексного финансового бюджета – показатель рентабельности активов, находящийся в зависимости от рентабельности продаж и оборачиваемости активов.
КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс, взаимосвязь финансовых бюджетов, матрица Мобли, интегрированное агропромышленное формирование, рентабельность активов.

SUPPORTING RATIONALE FOR APPLICATION OF COMPLEX FINANCIAL BUDGET (THE MOBLEY MATRIX) AT CONDUCTING AN ASSESSMENT OF THE FINANCIAL CONDITION AND FORECASTING OF ACTIVITIES OF INTEGRATED AGROINDUSTRIAL FORMATIONS

Alina A. Plyakina

Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter the Great

Effective functioning of integrated agroindustrial formations requires searching for innovative methods and tools for budget planning of their sustainable and balanced development. The author has conducted research to justify the use of the Mobley matrix in economic and financial forecasting of activities of integrated structures in the Agro-Industrial Complex. The object of research includes integrated agroindustrial formations (IAIF). The study used the abstract and logical, dialectic and analytical constructive methods. The author has considered the essence of the budget of revenues and expenses, cash flow budget and forecast balance and defined their purpose in the process of budget planning. The presence of links between the elements of financial budgets has been shown justifying the feasibility of using a complex financial budget that fully reflects the financial condition of integrated agroindustrial formations. The author has proposed the Mobley matrix model for developing the forecast balance of integrated structures in AIC based on the relationship between the data of actual balance (at

the beginning of the budget period), the budget of revenues and expenses and cash flow budget. It was revealed that the Mobley matrix allows for a simultaneous prediction of the financial result, the ratio of revenues and expenses, cash flows by types of activities, the need for attracting loans and the possibility of their efficient use, and changes in the on-balance-sheet items over the budget period; consequently, it would be possible to assess the financial condition of the IAIF. Being a complex financial budget for the development of an IAIF, the Mobley matrix contains information about the actual condition, objectives of development, ways of achieving and controlling their implementation. The author has established the criterion for the approval of the complex financial budget, i.e. the value of return on assets, which is dependent on the return on sales and asset turnover.
KEY WORDS: budget of revenues and expenditures, cash flow budget, forecast balance, relationship between financial budgets, the Mobley matrix, integrated agroindustrial formation, return on assets.

Одной из главных проблем развития интегрированных агропромышленных формирований (ИАПФ) является проблема постановки и использования эффективной комплексной модели бюджетного планирования. Во многих ИАПФ планирование будущей деятельности осуществляется фрагментарно и, как правило, сводится к составлению и исполнению лишь операционных бюджетов без доведения их до финансовых, в рамках которых определяются потребность в ресурсах, эффективность их использования, направления финансовых потоков, состояние имущества и источников формирования этого имущества. В лучшем случае составляется бюджет доходов и расходов или осуществляется управление денежными потоками в рамках бюджета движения денежных средств.

Бюджетное планирование, на наш взгляд, являясь процессом преобразования управленческих целей в сбалансированные бюджеты, представляет собой систему взаимосвязанных бюджетов производственного и финансового планирования, обеспечивающую пропорциональное развитие интегрированных агропромышленных формирований.

Финансовое планирование, будучи составной частью общей системы бюджетного планирования, имеет свое определенное предназначение с точки зрения развития ИАПФ, и игнорирование его может негативно отразиться на качестве всего бюджетного планирования и устойчивости функционирования ИАПФ.

Как известно, формами финансового планирования являются финансовые бюджеты, отражающие бюджетные результирующие показатели, и вспомогательные бюджеты (налоговый бюджет, бюджет кредитов и займов, инвестиционный бюджет и др.), в которых содержится информация, необходимая для составления финансовых бюджетов.

Для полноценного осознания финансового будущего любого бизнеса необходимо представить три основных финансовых бюджета:

- бюджет доходов и расходов (БДиР);
- бюджет движения денежных средств (БДДС);
- прогнозный баланс.

Проведенный анализ опубликованных источников информации позволил обобщить мнение исследователей относительно сущности данных бюджетов и их значения в постановке целей в ходе бюджетного планирования [3, с. 100-102; 5, с. 656-661; 8; 9, с. 139, 167-168, 196-197].

Бюджет доходов и расходов (БДиР) – бюджет, отражающий информацию о будущих финансовых результатах (прибыль или убыток) совокупности хозяйственных операций, формирующих доходы и расходы. Этот бюджет позволяет заранее, до начала производственно-финансовой деятельности ИАПФ, определить, за счет чего получены доходы или понесены расходы, их состав, характер эффективности финансовой деятельности каждого направления, структурного подразделения и бизнеса в целом, установить возможные резервы экономического роста.

Бюджет движения денежных средств (БДДС) – бюджетный документ, определяющий поступление и выбытие денежных средств, то есть все операции, которые мо-

гут повлиять на величину денежных средств на расчетном счете или в кассе, включая авансовые платежи полученные и выданные, погашение прочей дебиторской и кредиторской задолженностей, использование неденежных форм расчета. Данный бюджет дает возможность отслеживать возникновение незапланированных платежей, путем управления дебиторской и кредиторской задолженностями, определять источники самостоятельного аккумулирования денежных средств, необходимость привлечения заемных средств и направления их использования, обеспечивать сбалансированность денежных потоков с целью недопущения кассовых разрывов в бюджетном периоде. Потоки денежных средств могут формироваться как в разрезе видов хозяйственной деятельности (инвестиционной, финансовой, производственной), так и в разрезе структурных подразделений и бизнеса в целом.

Прогнозный баланс содержит плановую информацию об имуществе и источниках их формирования, динамику их изменений в ходе исполнения других бюджетов и через систему финансовых индикаторов помогает разобраться, как эти изменения отразятся на будущей финансовой устойчивости и независимости организации.

Всесторонне отражая экономическое, финансовое и имущественное положение бизнеса, финансовые бюджеты «являются обязательными для предприятия, предназначены для управления финансами предприятия, оценки финансового состояния бизнеса» [3, с.100].

С целью формирования концепции построения комплексного финансового бюджета нами предложена схема взаимозависимости между показателями БДиР, БДДС и прогнозным балансом, которая позволяет использовать матрицу Мобли (см. рис.).

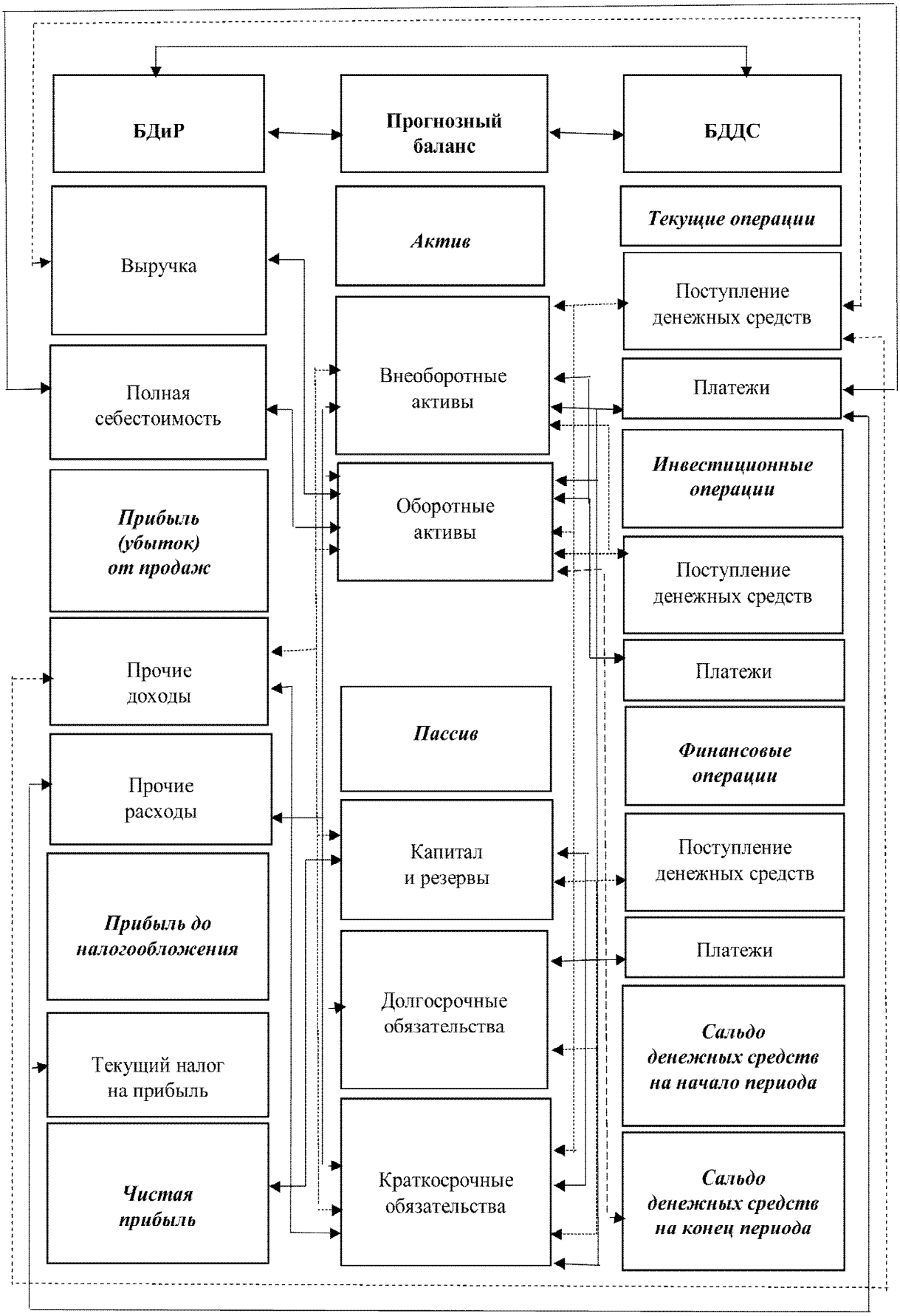
Матрица Мобли – инструмент или комплексный финансовый бюджет интегрированного агропромышленного формирования, обеспечивающий контроль за движением денежных средств и подчинение всей системы отчетности точному и правильному определению выбранных показателей эффективности финансовой деятельности [8; 9, с. 269].

При этом следует учитывать тот факт, что матрицу Мобли, как правило, используют для оперативного анализа фактических финансовых показателей, мы же предлагаем применять ее в экономическом и финансовом прогнозировании деятельности интегрированных агропромышленных формирований.

Создателем матрицы является бывший вице-президент по финансам американской компании IBM Луи Б. Мобли. Став директором Школы Руководителей IBM, созданной для подготовки собственных менеджеров среднего звена, Мобли должен был найти способ сделать финансы доступными для неспециалистов в области бухгалтерского учета. Луи Мобли, инженер по образованию, предпочитал матрицы – «магические квадраты» как метод для упрощения сложности. Двадцать семь лет, начиная с 1956 года, понадобилось Луи Мобли, чтобы самому действительно научиться понимать и читать финансовые отчеты и создать матрицу, которой впоследствии руководители IBM присвоили название «Матрица Мобли». Сам автор так оценил разработанную им матрицу: «Теперь я знал, как соединить отчет о прибылях и убытках и балансовый отчет. Отчет движения денежных средств был связующим звеном!.. Матрица родилась...» [11].

Матрица Мобли как комплексный финансовый бюджет интегрированного агропромышленного формирования представляет собой совокупность строк и столбцов, в которой числовые данные связаны между собой как по горизонтали, так и по вертикали.

По горизонтали укрупненно (11-20 строк, в зависимости от необходимой для целей управления степени детализации) отражены статьи бухгалтерского баланса по стандарту GAAP, т. е. статьи актива расположены исходя из степени убывания их ликвидности, а статьи пассива – из срочности погашения обязательств.



Взаимосвязь финансовых бюджетов

По вертикали отображаются фиксированно пять столбцов:

1) бухгалтерский баланс на начало периода;

2) регулирующий столбец, где показаны операции, которые влияют на изменение балансовых счетов, но при этом не приводят к получению доходов и расходов, не связаны с движением денежных средств;

3) отчет о прибылях и убытках;

4) отчет о движении денежных средств;

5) бухгалтерский баланс на конец периода – результат от арифметического действия (1 + 2 + 3 - 4 = 5) [1, с. 39; 2; 7; 9, с. 270-286; 10].

В результате получается сводный документ, в котором бухгалтерский баланс увязывается и с отчетом о прибылях и убытках, и с отчетом о движении денежных средств, а в качестве компенсатора выступает регулирующий столбец.

Взаимосвязь между формами становится наглядной, видны общие элементы, входящие в разные формы отчетности.

Использование матрицы Мобли в целях формирования комплексного финансового бюджета ИАПФ определяется необходимостью:

- создания содержательного, удобного в применении, читабельного не только финансистами, но и руководителями отдельных производств, подразделений, собственниками, финансового рабочего документа, всесторонне отражающего будущее финансовое состояние интегрированного агропромышленного формирования. Свойственная ИАПФ многоотраслевая структура, диверсификация производства (услуг) часто лишают смысла разработки совместного для всех участников интеграции производственного бюджета. Единственным способом связать их деятельность становится финансовое планирование. Только консолидация финансовых бюджетов возможна для всех типов ИАПФ;

- разработки нескольких альтернативных вариантов развития интегрированного агропромышленного формирования в условиях нестабильности сельскохозяйственного производства (влияние природно-климатических условий) и рынка;

- осуществления не только оперативного, но и стратегического бюджетного планирования развития ИАПФ через систему финансовых критериев.

В таблице 1 представлен пример матрицы Мобли (условный расчет) для формирования прогнозного баланса (на конец бюджетного периода) для интегрированного агропромышленного формирования на основе взаимосвязи данных фактического баланса (на начало бюджетного периода), бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств.

По данным, представленным в таблице 1, видно, что матрица Мобли одновременно позволяет

- прогнозировать и контролировать финансовый результат;

- соразмерять доходы и расходы, а также движение денежных потоков по видам деятельности;

- определять необходимость привлечения заемных средств и возможность эффективного использования «свободных денег»;

- анализировать изменение балансовых статей за бюджетный период, а следовательно, оценивать финансовое состояние ИАПФ.

В нашем примере величина и соотношение доходов и расходов приведет к получению чистой прибыли в размере 50169 тыс. руб.

Чистый денежный поток от текущих операций составит 34989 тыс. руб.:

186179 + 47000 - 54000 - 65022 - 62140 - 16908 - 120 = 34989 тыс. руб.

Этих средств, с учетом остатка денег на начало года (513 тыс. руб.), вполне достаточно для покрытия платежей по инвестиционной деятельности – 23072 тыс. руб. (приобретение внеоборотных активов – 20122 тыс. руб., финансовые вложения в виде краткосрочного займа другим организациям – 2950 тыс. руб.), а также по финансовой деятельности (сальдо денежных средств по кредитам и займам – 8293 тыс. руб., уплата

дивидендов – 3800 тыс. руб.). Причем отрицательное значение денежного потока по кредитам и займам свидетельствует о том, что ИАПФ планирует сокращать задолженность перед банками – 8293 тыс. руб. = 186782 тыс. руб. (поступление кредита) - 195075 тыс. руб. (возврат кредита).

Таблица 1. Матрица Мобли комплексного финансового плана сельскохозяйственного производства, тыс. руб.

Статьи баланса	Балансовые счета на начало бюджетного периода	Регулирование балансовых счетов	Бюджет доходов и расходов	Бюджет движения денежных средств	Балансовые счета на конец бюджетного периода
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
Денежные средства	413			Сальдо денежных потоков: 176	237
Дебиторская задолженность покупателей	4305		Выручка от реализации: 185708	Входящий денежный поток от покупателей: 186179	3834
Дебиторская задолженность (авансы выданные)	0			Аванс на приобретение сырья и материалов: -54000	54000
Запасы	75653	Сырье и материалы от поставщиков: 62028	Себестоимость (прямые затраты): -62955	Платежи в связи с производством: -33969	108695
Прочие оборотные (текущие) активы	1044			Сальдо денежных потоков по краткосрочным финансовым вложениям: -2950	3994
Основные средства (первоначальная стоимость)	253487	Перевод внеоборотных активов в основные средства: 20272			273759
Амортизационные отчисления	146528		Начисление амортизации: 21003		167531
Прочие внеоборотные активы	247	Перевод внеоборотных активов в основные средства: -20272		Платежи в связи с приобретением, реконструкцией внеоборотных активов (строительство): -20122	97
Основные средства (балансовая стоимость)	106959				106228
Баланс	**188621**				**277085**

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5	6
ПАССИВ					
Налог к уплате	120		Начисление налога на прибыль: 354	Платежи по налогу на прибыль: 120	354
Кредиторская задолженность поставщикам	206	Сырье и материалы: 62028		Платежи поставщикам за сырье и материалы: 62140	94
Кредиторская задолженность (авансы полученные)	0			Аванс, полученный за готовую продукцию: -47000	47000
Прочие кредиторы	5656		Затраты на оплату труда, отчисления во внебюджетные фонды, налоги на себестоимость, прочие: 31053	Платежи в связи с оплатой труда, отчислений, налогов на себестоимость, прочие: 26873	9836
Обязательства (кредиты и займы)	88682			Сальдо денежных потоков по кредитам и займам: 8293	80389
Прочие обязательства	1835		Сальдо прочих доходов и расходов (бюджетные субсидии, проценты по кредитам, прочие): 20174	Сальдо денежных средств по прочим платежам и поступлениям (бюджетные субсидии, проценты по кредитам, прочие): 21088	921
Уставный и добавочный капитал	2019				2019
Нераспределенная прибыль	90103		Нераспределенная прибыль: 50169	Уплата дивидендов: 3800	136472
Баланс	**188621**				**277085**

Источник: рассчитано автором

Исполнение бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств повлияет на величину балансовых счетов. В результате производственной, инвестиционной и финансовой деятельности бюджетного периода запланировано отрицательное сальдо денежного потока – 176 тыс. руб., что означает уменьшение денежных средств с 413 до 237 тыс. руб. Реализация готовой продукции в бюджетном периоде увеличит дебиторскую задолженность на 185708 тыс. руб., а поступление денежных средств от покупателей уменьшит ее на 186179 тыс. руб. К концу бюджетного года дебиторская задолженность снизится на 11%, что будет свидетельствовать о своевремен-

ной оплате продукции и окажет положительное влияние на оборачиваемость активов. В то же время преждевременная оплата товарно-материальных ценностей (54000 тыс. руб.) в примере способствует наращиванию величины дебиторских счетов в виде авансов выданных, т.е. поставщики в бюджетном периоде будут пользоваться денежными средствами ИАПФ на безвозмездной основе. В свою очередь, интегрированное формирование также на безвозмездной основе планирует использовать денежные средства своих поставщиков, это отражается в увеличении на конец бюджетного периода кредиторской задолженности в виде авансов полученных (47000 тыс. руб.).

Продукция, не переданная еще покупателям, увеличит остаток запасов. Сумма остатка запасов изменится на 43,7% за счет списания готовой продукции в процессе реализации (94008 тыс. руб.), производства продукции (33969 тыс. руб.) и оплаты поставщикам кредиторской задолженности за сырье и материалы (62028 тыс. руб.). При этом изменится величина кредиторской задолженности. Скорость движения запасов снизится, но это вполне допустимо, поскольку продукция будет считаться практически проданной, не надо искать покупателей, а полученные деньги обеспечат платежеспособность организации.

За счет начисления (354 тыс. руб.) и уплаты (120 тыс. руб.) налога на прибыль изменится на конец бюджетного периода и задолженность по нему. Рост задолженности по прочим кредиторам (задолженность перед персоналом по оплате труда, по налогам и сборам, во внебюджетные фонды и др.) на 73,9% предоставит дополнительные возможности ИАПФ бесплатно использовать их денежные средства, но негативно скажется на его финансовой независимости. В то же время чистая прибыль с учетом выплаченных дивидендов увеличит нераспределенную прибыль на 46369 тыс. руб. (50169 - 3800 = 46369 тыс. руб.), что позволит сохранить автономию ИАПФ на прежнем уровне. Превышение суммы выплат по кредитам над суммой их поступлений будет способствовать снижению задолженности по кредитам и займам на 9,3%.

Инвестиционная деятельность в виде предоставления займов другим организациям увеличит сумму краткосрочных финансовых вложений (прочие текущие активы), обеспечит рост абсолютной ликвидности, так как темпы роста быстро реализуемых активов запланированы выше темпа роста текущих обязательств.

Вложение денежных средств в приобретение, строительство и реконструкцию внеоборотных активов и перевод их в основные средства изменят в большую сторону первоначальную стоимость основных средств. Однако амортизационные отчисления уменьшат ее на 21003 тыс. руб., наращивание активов за счет увеличения остаточной стоимости основных средств на конец бюджетного года не ожидается.

Запланированные хозяйственные операции будут способствовать укреплению платежеспособности, усилению финансовой независимости и устойчивости организации, о чем свидетельствует положительное изменение коэффициентов (табл. 2).

Таблица 2. Показатели платежеспособности и финансовой устойчивости

Показатели	На начало бюджетного периода	На конец бюджетного периода
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,01	0,03
Коэффициент критической ликвидности	0,10	0,61
Общий коэффициент текущей ликвидности	1,46	1,62
Коэффициент автономии (финансовой независимости)	0,49	0,50
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	1,05	1,00
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,19	0,19
Коэффициент маневренности	-0,16	0,23

Источник: рассчитано автором

Для системного представления финансового будущего ИАПФ необходимо рассчитать еще один показатель – рентабельность активов. Руководители IBM использовали матрицу Мобли для управления финансовыми потоками и рентабельностью активов в семидесятые годы прошлого столетия. Именно в это время компании удалось получить наибольшую прибыль и стать самой успешной компанией всех времен [11]. Этот показатель демонстрирует будущую эффективность использования ИАПФ всего имеющегося имущества независимо от источников его формирования.

Таблица 3. Рентабельность активов организаций по видам экономической деятельности, %

Показатели	Годы					
	2006	2011	2012	2013	2014	2015
Всего, в том числе:	9,3	7,0	6,8	5,0	3,9	5,0
Сельское хозяйство, охота, лесное хозяйство	4,0	4,2	4,8	2,5	5,7	7,4
Рыболовство, рыбоводство	6,5	13,8	18,7	15,1	6,1	25,3
Добыча полезных ископаемых	16,5	18,4	15,3	12,7	14,6	12,7
Обрабатывающие производства	15,1	8,2	8,1	4,9	2,3	4,7
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	3,1	1,4	2,0	1,3	1,4	1,8
Строительство	4,0	2,6	2,7	1,8	1,6	1,9
Оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств, бытовых изделий и предметов личного использования	9,9	10,2	7,9	7,2	4,7	6,5
Гостиницы и рестораны	12,6	5,1	5,6	4,2	отр.	отр.
Транспорт и связь	5,0	4,7	5,7	4,1	1,5	2,6
Финансовая деятельность	3,9	-	4,5	5,7	0,0	3,1
Операции с недвижимым имуществом, аренда, предоставление услуг	3,6	1,4	2,5	0,1	1,2	1,5
Государственное управление и обеспечение военной безопасности	8,6	1,8	1,3	1,8	0,3	1,7
Образование	6,2	3,9	5,1	4,1	3,6	4,9
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	5,1	3,6	3,5	2,9	3,1	3,6
Предоставление прочих коммунальных, персональных и социальных услуг	8,2	5,7	6,0	5,1	0,9	1,8

Источник: по данным сайта ФНС России по состоянию на 27.04.2016 г.

Считается, что рентабельность активов должна превышать ставку процента по кредитам, иначе нет смысла продолжать заниматься бизнесом. По данным Центрального банка России, средневзвешенный процент по кредитам юридическим лицам без учета субсидирования в 2015 г. составил от 19,8 в январе до 13,9 в декабре [6]. В нашем примере запланирован уровень рентабельности активов 30,4% за бюджетный период, что существенно выше процентной ставки по кредитам (для сравнения динамика рентабельности активов организаций в среднем по видам деятельности приведена в таблице 3 [4]). Такой показатель может быть достигнут в том случае, если удельный вес прибыли от продажи продукции в выручке (рентабельность продаж) составит 38%, а оборачиваемость активов – 0,8 (38% × 0,8 = 30%).

Запланированный уровень рентабельности активов необходимо сравнить с фактическими показателями предыдущих лет. Если показатель рентабельности активов растет или хотя бы держится на уровне прошлых лет, а показатели финансовой устойчивости свидетельствуют об укреплении независимости и платежеспособности, то бюджет можно смело реализовывать, иначе необходима корректировка.

Нетрудно рассчитать, что экономия затрат на 2% при том же объеме продаж обеспечит рост рентабельности активов на 2%, или, наоборот, ускорение оборачивае-

мости активов до 0,9 при том же уровне рентабельности продаж прибавит дополнительные 4% к запланированному уровню рентабельности активов. Соответственно, любые изменения показателя рентабельности активов потребуют пересмотра статей комплексного финансового бюджета, а значит, и операционных бюджетов.

Использование матрицы позволит обобщить и систематизировать информацию, содержащуюся в БДиР, БДДС и прогнозном балансе; рассчитать бюджетные финансовые коэффициенты для обеспечения платежеспособности, финансовой устойчивости и независимости ИАПФ в будущем; проанализировать причины трансформации в размещении имущества и отклонение плановых показателей от фактических с целью принятия управленческих решений, направленных на выявление резервов экономического роста.

Таким образом, матрица Мобли, являясь комплексным финансовым бюджетом развития ИАПФ, содержит одновременно информацию о реальном состоянии, целях развития, способах достижения и контроля их реализации.

Библиографический список

1. Грачев А.В. Воссоединение различных форм отчетности на основе унифицированного баланса / А.В. Грачев // Финансовый менеджмент. – 2002. – № 4. – С. 38-53.

2. Инновационные методы и инструменты бюджетного управления промышленным предприятием / Н.А. Шпак, Е.Н. Стариков, О.В. Зубков, Е.П. Маскайкин // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. 2014. – № 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://vestnik.urfu.ru/fileadmin/user_upload/site_41_4668/archive/2014/4/10-04 14_SHpak.pdf (дата обращения: 20.11.2016).

3. Казакова Н.А. Оперативное управление финансовыми потоками в рамках бюджетной модели управления / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная // Управленческий учет. – 2015. – № 12. – С. 99-106.

4. Рентабельность проданных товаров, продукции, работ, услуг и рентабельность активов организаций по видам экономической деятельности в процентах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.nalog.ru/rn77/taxation/reference_work/conception_vnp/ (дата обращения: 20.11.2016).

5. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга : пер. с нем. / Под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др. – Москва : Финансы и статистика, 2005. – 928 с.

6. Процентные ставки и структура кредитов и депозитов по срочности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cbr.ru/statistics/?PrtId=int_rat (дата обращения: 20.11.2016).

7. Стратович Л. Расходы будущих директоров – составляем бюджет баланса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.intalev.ua/library/articles/article.php?ID=24575 (дата обращения: 20.11.2016).

8. Утолин К. Финансовая модель бюджетирования в холдинге / К. Утолин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://bud-tech.ru/kentavr_holding_finmodel.html (дата обращения: 20.11.2016).

9. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – Москва : Финансы и статистика, 2005. – 464 с.

10. Friend G. What is the Mobley Matrix? / G. Friend [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.greenbiz.com/blog/2006/02/26/what-mobley-matrix (дата обращения: 20.11.2016).

11. The secret that made IBM a leading global institution. History of the Mobley Matrix (as told by Louis B. Mobley) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://financialscoreboards.com/history.html (дата обращения: 20.11.2016).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ
Принадлежность к организации

Алина Александровна Плякина – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры организации производства и предпринимательской деятельности в АПК, ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I», Российская Федерация, г. Воронеж, тел. 8(473) 253-77-51, E-mail: organiz@agroeco.vsau.ru.

Дата поступления в редакцию 02.12.2016 Дата принятия к печати 15.12.2016

AUTHOR CREDENTIALS
Affiliations

Alina A. Plyakina – Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer, the Dept. of Farm Production Management and Entrepreneurial Business in Agro-Industrial Complex, Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter the Great, Russian Federation, Voronezh, tel. 8(473) 253-77-51, E-mail: organiz@agroeco.vsau.ru.

Date of receipt 02.12.2016 Date of admittance 15.12.2016