

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

2021

1

СОДЕРЖАНИЕ

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

- 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ
 - 1.1 ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ
 - 1.2 ВИДЫ БЮДЖЕТОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
 - 1.3 СОПУТСТВУЮЩИЕ ЭЛЕМЕНТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ: СИСТЕМЫ РИСКОВ, КОНТРОЛЬ

- 2 МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ И АЛГОРИТМЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
 - 2.1 ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ
 - 2.2 АЛГОРИТМЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
 - 2.3 РЕАЛИЗАЦИЯ ЭЛЕМЕНТОВ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ИЗВЕСТЬ СЫСЕРТИ»

- 3 СИСТЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ИЗВЕСТЬ СЫСЕРТИ»
 - 3.1 ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ИЗВЕСТЬ СЫСЕРТИ»
 - 3.2 СИСТЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ИЗВЕСТЬ СЫСЕРТИ»
 - 3.3 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ИЗВЕСТЬ СЫСЕРТИ»

ВВЕДЕНИЕ

Принятие управленческих решений на современных предприятиях невозможно без внедрения эффективной системы бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности. Эффективная система бюджетирования позволяет оптимизировать финансовые потоки предприятия, повысить эффективность его деятельности и конкурентоспособность.

Цель: оценить эффективность бюджетирования как метода управления финансовой деятельностью предприятия на примере ООО «Известь Сысерти» и дать рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования на предприятии.

Для выполнения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты бюджетирования как метода управления финансовой деятельностью предприятия;
- оценить текущее состояние системы бюджетирования на предприятии ООО «Известь Сысерти»;
- определить основные направления совершенствования системы бюджетирования на предприятии ООО «Известь Сысерти» и провести соответствующий анализ;
- дать рекомендации по основным направлениям системы бюджетирования на промышленном предприятии.

Объект исследования: промышленное предприятие ООО «Известь Сысерти».

Предмет исследования: бюджетирование как метод управления финансовой деятельностью предприятия.

Методами исследования в магистерской диссертации являются: анализ литературы, метод дедукции и метод сравнения.

Научная новизна данной работы заключается в следующих пунктах:

1. Уточнены теоретические основы бюджетирования:

- определена сущность бюджетирования через уточнение его основных принципов, обозначены этапы бюджетного процесса, уточнены подходы к составлению бюджетов, а также определение бюджетирования;

- классифицированы риски и определена роль риск-менеджмента в системе бюджетирования, а также структурированы этапы методики управления корпоративными рисками;

- изучены и описаны методы управления финансовой деятельностью предприятия.

2. Представлена практическая апробация теоретических основ бюджетирования:

- представлены планы бюджетов предприятия, произведен финансово-экономический анализ показателей длительности предприятия, выявлены слабые и сильные стороны деятельности предприятия;

- обозначены риски, влияющие на деятельность предприятия и раскрыта система бюджетирования на промышленном предприятии

- разработан регламент процесса бюджетирования на предприятия по центрам финансовой ответственности.

Структура выпускной магистерской диссертации включает в себя введение, теоретическую часть, аналитическую часть, блок рекомендаций, заключение и список использованных источников.

В теоретической части дано определение бюджетирования, рассмотрены виды бюджетов, описаны системы рисков, проведен анализ методов управления финансовой деятельностью предприятия и принятия управленческих решений.

Аналитическая часть работы состоит из трех параграфов, в которых реализованы поставленные в данной работе задачи. Рассмотрены основные направления совершенствования системы бюджетирования на предприятии.

В заключении определены основные выводы по работе. Практическая значимость работы заключается в возможности использования результатов

исследования для целей повышения эффективности построения системы бюджетирования промышленного предприятия.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Принятие управленческих решений на современных предприятиях невозможно без внедрения эффективной системы бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности. Бюджетирование - составная часть системы финансового планирования, которая в настоящее время является неотъемлемой частью системы управления предприятия. Эффективная система бюджетирования позволяет оптимизировать финансовые потоки предприятия, повысить эффективность его деятельности и конкурентоспособность.

На сегодняшний день нет единого мнения ученых по поводу сущности понятия бюджетирования, а также роли данного инструмента на предприятии. Сущности бюджетирования и процессу его внедрения в экономических субъектах посвящены труды таких ученых, как В.Е. Хруцкого, В.Н. Самочкина, В.В. Гамаюнов, О.П. Смирнова, Д.Ю. Быков, П.М. Мансуров, Е.Р. Мухина.

По мнению Хруцкого В.Е. бюджетирование - это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели [14, с. 181]. По мнению В.Н. Самочкина, бюджетирование – это система согласованного управления подразделениями предприятия в условиях динамично изменяющегося, диверсифицированного бизнеса [21, с. 542].

Итак, исходя из вышеперечисленных мнений, можно сказать, что бюджетирование представляет собой определенную процедуру планирования и разработки бюджетов, а также деятельность в рамках этапа планирования

бюджетного процесса. Данная процедура предназначена для оптимального распределения ресурсов хозяйствующего субъекта во времени, поэтому его роль для предприятия очень велика.

Чтобы выявить сущность бюджетирования, определить его место в общей системе финансового управления необходимо провести всестороннее рассмотрение его функций. Концептуальный подход, который предлагают В.Е. Хруцкий и В.В. Гамаюнов, занимает особое место в выделении функций бюджетирования. В число главных функций бюджетирования ими включаются:

- планирование операций, обеспечивающих достижение целей организации;
- координирование различных видов деятельности и подразделений;
- согласование интересов отдельных работников и групп в целом по организации;
- контроль текущей деятельности предприятия.

Бюджетирование с точки зрения планирования рассматривается как технология сбора и обработки результатов деятельности с целью разработки стратегических и текущих планов предприятия [14, с. 181]. Показатели планирования входят в общую систему бюджетов, а для достижения определенных показателей предприятие оценивает необходимый объем ресурсов, свои затраты и планирует доходы от осуществления деятельности.

В системе управленческого учета бюджетирование рассматривается в качестве технологии обобщения данных с целью последующего контроля и анализа для принятия управленческого решения. Для этой цели используются система бюджетов, которая на предприятии выстраивается с учетом его стратегических целей.

Система бюджетирования на предприятии осуществляется на основании принципов, основные из которых представлены в таблице 1:

- принцип финансово-экономической согласованности;
- принцип приоритетности бюджетирования в управлении финансами предприятия;

- принцип взаимосвязанности планирования финансов предприятия и бюджетирования;
- принцип согласованности и скоординированности действий в процессе бюджетирования;
- принцип постоянства целей бюджетирования.

Таблица 1 - Экономическое содержание основных принципов бюджетирования на предприятии ¹

Принципы бюджетирования	Экономическое содержание
Финансово-экономической согласованности	Формирование процесса бюджетирования с целью создания благоприятных условий вовлечения нижестоящих руководящих звеньев финансово-экономической системы в процесс бюджетирования, обеспечивающее согласованность в каждом конкретном подразделении
Приоритетность бюджетирования в управлении финансами	Максимальное использование бюджетных средств на наиболее эффективных направлениях экономического развития предприятия, расходы на других направлениях минимизируются
Взаимосвязанность планирования и бюджетирования	Согласованность и скоординированность действий каждого из производственных подразделений за исполнение соответствующей части бюджета
Постоянство целей бюджетирования	Установленные цели остаются неизменными в рамках планового периода бюджетирования

Предложенная классификация принципов бюджетирования может быть дополнена с учетом конкретной экономической ситуации, складывающейся в процессе бюджетирования на предприятии. Итак, бюджетирование можно рассматривать как систему взаимосвязанных экономических, управленческих и финансовых мероприятий, позволяющую при грамотном персонале оперативно отслеживать и реагировать на изменения финансово-экономических и производственных показателей предприятия. Бюджетирование как система включает в своем понятии ряд взаимосвязанных элементов, которые раскрывают его сущность:

¹ Составлено автором по: [10].

- формирование бюджетных планов предприятия и учет финансово-экономических и производственных показателей по специфике предприятия и требований руководства компании;
- определение основных рисков и мониторинг их воздействия на показатели предприятия;
- разработка краткосрочных планов и отслеживание результатов деятельности предприятия;
- разработка системы мотивации персонала, коррелирующей с достижением плановых показателей.

Процесс бюджетирования на предприятии предполагает наличие организационных структур, обеспечивающих создание, утверждение и контроль исполнения бюджетов. Выделяют субъекты и объекты бюджетного процесса на предприятии. К субъектам бюджетного процесса относятся подразделения, отвечающие за разработку и формирование сводного бюджета. Например, основными субъектами бюджетного процесса являются: планово-экономические отделы, аппарат управления организации [19, с. 174].

Объектом бюджетирования является предприятие как одно целое, показатели бюджета в отдельных операциях хозяйственной деятельности и для отдельных подразделений устанавливаются, опираясь на критерий управления финансовым результатом всего предприятия.

Бюджетирование является процессом подготовки управленческого решения, включающий в себя обработку исходной информации, определение средств и путей их достижения посредством сравнительной оценки альтернативных вариантов. Основные источники информации, обеспечивающие процесс финансового планирования представлены в таблице 2.

Для успешного процесса бюджетирования должны быть проанализированы все экономические и не экономические факторы, влияющие на деятельность предприятия: величина имеющихся свободных денежных средств, уровень банковских ставок по кредитам, сроки погашения

кредиторской и дебиторской задолженностей, конкурентная среда, учитываются возможные кризисные и форс-мажорные ситуации, оцениваются имеющиеся риски.

Таблица 2 – Источники информации в процессе бюджетирования на предприятии²

Источник информации	Описание
Финансовая отчетность	Бухгалтерский баланс. Отчет о финансовых результатах. Отчет об изменениях капитала. Отчет о движении денежных средств.
Договоры	Договоры с поставщиками. Договоры с заказчиками покупателями продукции. Договоры с третьими лицами.
Результаты внутреннего анализа	Информация о финансовом состоянии предприятия. Результаты план-факт анализа выполнения бюджетов.
Прогнозные показатели	Прогноз величины объема продаж. Прогноз спроса на продукцию. Прогноз уровня цен реализации.
Учетная политика	Формирование резервов. Начисление амортизации. Определение стоимости материальных запасов.
Экономические нормативы	Ставки налогов и отчислений во внебюджетные фонды. Нормы амортизационных отчислений. Величина МРОТ.

Бюджет - это операционный финансовый план, отражающий расходы и поступление средств от хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия. Он является количественным выражением планов деятельности и развития предприятия, конкретизирующим в цифрах проекты руководителей.

Бюджетный цикл, включающий в себя бюджетное управление, является результатом слаженной работы структурных подразделений компании и предоставления качественной информации в финансовую службу. Цели на нижнем и верхнем уровне управления должны соответствовать друг другу.

Целевые показатели, которые являются количественными измерителями целей, должны быть связаны между собой четкой зависимостью. Тем не менее, это не говорит о том, что на всех уровнях управления должны быть одни и те

² Составлено автором по: [45].

же показатели. Связь между показателями должна выстраиваться в зависимости от связи между экономическими явлениями, отражаемыми данными показателями [45, с. 91].

Разработка бюджета любого предприятия всегда ведется на определенный временной интервал, который называется бюджетным периодом. Одновременно на предприятии может разрабатываться несколько бюджетов, различных по продолжительности бюджетного периода [2, с. 126]. Для каждой конкретной компании бюджет будет индивидуальным в зависимости от типа предприятия, организационной структуры и особенностей его деятельности. Для того чтобы внедрить систему бюджетирования на предприятии, необходимо реализовать этапы бюджетирования, представленные на рисунке 1.

1 Этап	Определение целей и задач бюджетирования
2 Этап	Разработка финансовой структуры
3 Этап	Разработка бюджетов
4 Этап	Разработка внутренних локальных документов
5 Этап	Выбор программного обеспечения для составления бюджетов
6 Этап	Контроль исполнения бюджетов

Рисунок 1 – Этапы системы бюджетирования на предприятии

На первом этапе происходит определение целей и задач системы бюджетирования. Следует определить для чего необходима система бюджетирования на предприятии и каким образом она будет функционировать. Построение системы бюджетирования может выполняться: снизу вверх, сверху вниз, с использованием двух подходов одновременно.

Система бюджетирования «снизу вверх» применяется на больших предприятиях, у которых есть отделы, группы, участки или цеха. Составление бюджетов по этому принципу означает сбор и передачу информации от исполнителей подразделений к менеджерам нижнего уровня и затем к

руководству предприятия [17, с. 144]. При этой системе возникает общение между руководителями структурных подразделений. Недостатком данной системы может являться то, что руководители структурных подразделений заинтересованы в получении положительного результата только на своем подразделении и не учитывают потребностей остальных подразделений.

Система бюджетирования «сверху вниз» применяется на небольших предприятиях и осуществляется на уровне руководства, когда нет необходимости в привлечении менеджеров различных уровней [46, с. 196]. Бюджет по такому принципу составляется на основании целевых показателей, заданных руководством организации. Недостатком данной системы построения бюджетов является то, что не учитывается мнение руководителей структурных подразделений, поскольку руководство, может не обладать полной информацией о деятельности структурных подразделений.

Использование двух подходов одновременно является лучшим вариантом, поскольку бюджетированием занимается и руководство предприятия, и руководители структурных подразделений, которые разрабатывают бюджеты на основании полученных от руководства указаний для достижения общей цели. Использование этого подхода позволяет учитывать стратегические планы предприятия и его возможности.

В зависимости от размера предприятия и особенностей его деятельности бюджетирование может выполнять либо один человек, либо целый отдел или группа. Возможен вариант, когда составлением бюджета занимается один отдел, а затем уже готовый проект бюджета обсуждается с руководителями всех служб. После совещания в бюджеты вносятся соответствующие корректировки и поправки.

На втором этапе происходит разработка финансовой структуры с выделением центров финансовой ответственности (ЦФО). На данном этапе необходимо выделить центры финансовой ответственности и места возникновения затрат. Целесообразно создать центр затрат, центр продаж, центр прибыли и центр инвестиций.

Центр финансовой ответственности – это подразделение компании, руководитель которого, может распоряжаться материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами для реализации возложенных на него задач и несет прямую ответственность за эффективность их использования [55, с. 76].

Каждый центр финансовой ответственности обладает собственными полномочиями, в рамках которых он выполняет свою работу и имеет свой бюджет. Руководители ЦФО могут принимать решения в пределах бюджета своего подразделения. Каждый центр ответственности включает в себя места возникновения затрат.

ЦФО осуществляют деятельность по запланированным показателям доходов и расходов в бюджетах. Они выполняют свои производственные задания, ориентируясь на запланированные показатели в общем бюджете. Для каждого центра составляется отдельное положение, в соответствии с которым он осуществляет свою деятельность.

Места возникновения затрат – это структурные подразделения предприятия, по которым выполняется планирование, нормирование и учет затрат производства для управления производственными ресурсами и организации внутреннего хозяйственного расчета [48, с. 49]. На промышленных предприятиях к местам возникновения затрат могут относиться производства, цехи, участки, отделы, бригады, другие подразделения.

Центр прибыли – это подразделение, главная цель которого максимизация финансового результата предприятия [28, с. 183]. При формировании центра прибыли необходимо учесть, что руководитель, ответственный за него, отвечает за доход, полученный от реализации продукции, и за расходы, связанные с продажей товара. Таким образом, руководитель данного подразделения контролирует объемы продаж, цены и затраты предприятия.

Центры инвестиций – это сегменты организации, руководители которых не только контролируют затраты и доходы своих подразделений, но и следят за эффективностью использования инвестированных в них средств [61, с. 227].

Осуществление инвестирования денежных средств данного подразделения обеспечивается и бюджетом движения денежных средств, и планом капитальных вложений.

На третьем этапе происходит разработка бюджетов, необходимых организации. В таблице 3 представлены основные виды бюджетов, которые разрабатываются на предприятиях.

Таблица 3 – Основные виды бюджетов на предприятии

Вид бюджета	Описание
Бюджет продаж	Планирование информации о продаже продукции на основании исследования рынка
Бюджет производства по видам номенклатуры продукции	Планирование объемов производства на основании данных бюджета продаж
Бюджет прямых материальных затрат	Планирование необходимой нормы затрат ресурсов на одну единицу номенклатуры каждого вида продукции
Бюджет прямых трудовых затрат	Планирование фонда оплаты труда основных производственных рабочих
Бюджет косвенных производственных затрат	Планирование переменных и постоянных затрат на обслуживание подразделений основного и вспомогательного производств
Бюджет общих и административных расходов	Планирование общехозяйственных и управленческих затрат
Бюджет коммерческих расходов	Планирование коммерческих расходов, связанных с тарой и упаковкой продукции, рекламой, представительскими расходами, оплатой труда сотрудников
Бюджет прибылей или убытков	Планирование совокупного результата деятельности по данным всех бюджетов
Бюджет движения денежных средств	Планирование ожидаемого расхода и прихода денежных средств
Расчетный баланс	Планирование соотношения активов и пассивов предприятия

При создании бюджета продаж руководство предприятия должно точно знать, какую продукцию компания будет продавать, в каком количестве и по какой цене. В рамках данного бюджета планируется информация о продаже продукции на основании исследования рынка, а также заключенных договоров с покупателями [48, с. 55]. Бюджет продаж разрабатывается как в натуральных, так и в стоимостных единицах измерения. Данный бюджет составляется в разрезе отдельных видов номенклатуры производимой продукции.

Бюджет производства по видам номенклатуры продукции необходим для того, чтобы определить, сколько предприятию нужно произвести продукции в планируемом периоде. Бюджет производства составляется на основании бюджета продаж. При разработке данного бюджета следует учитывать, сколько продукции осталось на складе на начало периода и сколько необходимо оставить продукции на складе на конец периода. Бюджет производства составляется в натуральных единицах измерения.

Бюджет прямых материальных затрат составляется в натуральных и стоимостных единицах измерения. Бюджет прямых материальных затрат в натуральном выражении определяется путем умножения необходимой нормы ресурсов на одну единицу номенклатуры каждого вида выпускаемой продукции и количества планируемого объема продукции.

Бюджет закупок основных материалов составляется на основании бюджета прямых материальных затрат в натуральном выражении. Чтобы рассчитать бюджет закупок в стоимостном выражении, нужно умножить планируемое количество материалов на цену их приобретения по видам продукции [61, с. 228].

Бюджет прямых трудовых затрат необходим для определения затрат на фонд оплаты труда основных производственных рабочих. При сдельной оплате труда бюджет составляется с учетом времени на производство единицы продукции, ставки оплаты труда за производство единицы продукции и количества продукции. При повременной оплате труда бюджет прямых трудовых затрат рассчитывается с учетом количества отработанного времени и ставки оплаты труда.

Бюджет косвенных производственных затрат. Целью формирования данного бюджета является расчет переменных и постоянных затрат на обслуживание подразделений основного и вспомогательного производств, а также на управление ими. Расчет необходимо осуществлять в разрезе каждой статьи затрат бюджета [28, с. 183].

Бюджет общих и административных расходов. Этот бюджет включает в себя планируемые затраты на оплату труда административного и хозяйственного персонала предприятия, обязательные социальные отчисления, затраты на командировки, связь, амортизацию основных средств, используемых в административных целях. Создание данного бюджета необходимо для разработки бюджета денежных средств.

Бюджет коммерческих расходов включает в себя планируемые затраты на тару и упаковку продукции, когда упаковка происходит на складе готовой продукции, а также на рекламу, представительские расходы, оплату труда сотрудников, реализующих продукцию. Бюджет прибылей или убытков. При подготовке данного бюджета используется информация бюджета продаж, бюджета общих и административных расходов и бюджета коммерческих расходов [48, с. 51]. На основании бюджета можно провести анализ и определить оптимальность разработанных бюджетов.

Бюджет движения денежных средств. При подготовке данного бюджета используется информация из всех ранее рассмотренных бюджетов. Он включает в себя ожидаемый расход и приход, а также минимальный остаток денежных средств. Расчетный баланс представляет собой соотношение активов и обязательств предприятия. Баланс показывает, как изменилась стоимость ресурсов предприятия за отчетный период. С помощью созданной комплексной системы бюджетирования на предприятиях могут быть обеспечены следующие возможности:

- планирование, учет и анализ затрат на производство и доходов организации;
- контроль финансовых показателей производства;
- координация различных видов деятельности организации и ее отдельных подразделений;
- оценка финансового положения организации при изменении отдельных элементов и статей затрат в зависимости от внешних и внутренних факторов;

- планирование бюджетов структурных подразделений предприятия, которое дает информацию о предполагаемых объемах и структуре затрат на производство, обеспечивает принятие экономически обоснованных управленческих решений [55, с. 79].

На четвертом этапе бюджетного процесса осуществляется разработка внутренних локальных документов, регламентирующих процесс бюджетирования. На данном этапе необходимо сформировать учетную политику предприятия для целей управленческого учета, в которой нужно подробно прописать правила ведения бюджетного процесса и порядок контроля выполнения бюджетов. Такими внутренними документами могут выступать:

- положение о финансовой структуре предприятия;
- положение о центрах финансовой ответственности;
- положение о бюджетировании;
- положение об управленческой учетной политике;
- положение о финансово-экономическом анализе.

Содержащаяся в перечисленных документах информация не должна зависеть от изменения состава сотрудников финансового отдела или руководителей ЦФО. Прописанные в положения нормы и правила осуществления бюджетного процесса должны контролироваться руководителями структурных подразделений [28, с. 183].

На пятом этапе происходит выбор программного обеспечения для составления бюджетов. Этот процесс очень ответственный, так как является основой внедрения системы бюджетирования на предприятии. Системы автоматизации бюджетов дают руководителям возможность оперативного проведения сравнительного анализа финансовой эффективности работы структурных подразделений.

На шестом этапе осуществляется контроль и план-фактный анализ текущих отклонений с дальнейшей корректировкой с целью достижения целевых показателей. Система управления финансами предприятия требует принятия оперативных и скоординированных решений. Добиться такой

системы можно с помощью осуществления контроля над исполнением бюджетов.

Контроль является завершающим этапом бюджетного процесса. Объектами финансового контроля могут являться финансовые показатели предприятия [20, с. 25]. Система контроля за финансовыми показателями может влиять на: повышение управляемости и адаптации организации к постоянно меняющимся условиям на товарных и финансовых рынках, получение оперативной финансовой информации, что повлечет необходимость корректировки бюджетов организации.

Важным фактором для предприятия является правильно выстроенная система бюджетирования как со стороны программного обеспечения, так и экономической и финансовой структуры. Данная реализация проекта позволит снизить риск возникновения кризисных ситуаций, связанных как с внешними, так и с внутренними обстоятельствами, улучшить координацию подразделений, усилить мотивацию сотрудников и руководителей подразделений, спрогнозировать финансовые результаты, разграничить ответственность между подразделениями. Таким образом, бюджетирование является основой:

- получения оценки экономической службой всех составляющих анализа финансового состояния;
- планирования деятельности предприятия и принятия управленческих решений на перспективу;
- стабилизации и укоренения финансовой дисциплины и доведения до структурных подразделений интересов и целей предприятия, а также интересов собственников.

Организация бюджетирования на предприятии является необходимым мероприятием, а его эффективность во многом способствует для развития деятельности. Таким образом, бюджетирование считается одной из основополагающих дисциплин, которые особенно необходимо знать руководителям для эффективного управления предприятием [48, с. 148].

Бюджетирование в роли управленческой технологии дает возможность руководителю постоянно располагать общей информацией функционирования организации, прогнозировать финансовый результат, контролировать существующие риски, оптимизировать различные виды затраты, повысить уровень контроля над расходованием средств и достижением запланированных результатов деятельности.

1.2 ВИДЫ БЮДЖЕТОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Система бюджетирования финансовой деятельности фирмы основывается на увязке каждого вида вложений с источником финансирования. Основным инструментом процесса бюджетирования является бюджет. Основной целью бюджетирования является обеспечение деятельности компании необходимыми денежными ресурсами. Для достижения главной цели должны быть решены основные задачи бюджетирования:

- установление объектов бюджетирования;
- разработка системы бюджетов;
- расчет соответствующих показателей бюджетов;
- определение необходимого объема денежных ресурсов, обеспечивающих финансовую устойчивость, платежеспособность и ликвидность баланса предприятия;
- расчет величины внутреннего и внешнего финансирования, выявление резервов их дополнительного привлечения;
- прогноз доходов и расходов организации.

Процесс бюджетирования начинается с распределения по центрам финансовой ответственности бюджетов и планов компании. Дальнейшая консолидация данных по определенным статьям каждого центра финансовой ответственности формирует бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и плановый баланс [43, с. 241].

Плановые показатели позволяют провести финансовый анализ до наступления фактических событий, оценить показатели рентабельности и стоимости компании. На этом этапе анализ помогает осознать достижимы или нет поставленные предприятием цели. Таким образом, построенные планы либо утверждаются руководством и принимаются к реализации, либо корректируются [7, с. 121].

Одновременно с реальным исполнением утвержденных планов в центрах финансовой ответственности идет учет фактических данных по тем же статьям, по которым осуществлялось планирование показателей. На этом этапе оперативно отслеживаются возникающие отклонения фактических показателей от плановых, выявляются негативные тенденции и принимаются действия по их предотвращению [38, с. 172].

Не существует единой схемы построения бюджетов, так как для каждого конкретного предприятия бюджет индивидуален. Данные отчетности можно использовать как фундамент для составления бюджета. Результатом процесса бюджетирования является создание трех основных бюджетов: бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и прогноза баланса.

Бюджет доходов и расходов (далее - БДР), или отчет о финансовых результатах деятельности организации, показывает соотношение доходов организации, запланированных на определенный период с расходами, которые организация должна понести за этот же период. Основное назначение бюджета показать руководителям организации эффективность ее будущей деятельности, спрогнозировать финансовый результат работы предприятия за бюджетный период [12, с. 54]. К основным целям БДР относятся:

- показать руководителям предприятия эффективность хозяйственной деятельности каждого структурного подразделения и организации в целом в предстоящий период;
- установить лимиты основных видов расходов;
- проанализировать и определить резервы формирования и увеличения прибыли, оптимизации налоговых отчислений в бюджет, формирования фондов накопления и потребления [24, с. 82].

Бюджет доходов и расходов разделен на три большие части: доходы, расходы, финансовый результат. Примерный план составления бюджета с разделением на статьи расходов и доходов представлен в таблице 4. В первой части БДР отражаются начисления по доходам, полученным от продажи продукции и реализации услуг. Во второй части выделены начисления по

расходам, выделяются промежуточное состояние финансового результата, валовая и коммерческая прибыли. В третьей части бюджета рассчитывается финансовый результат организации.

Таблица 4 – Бюджет доходов и расходов для организации [7, с. 123]

№	Наименование статьи	2018 г.	2019 г.	Отклонение
1	Доходы, всего			
1.1	Выручка от реализации по основным видам деятельности			
1.2	Прочие доходы			
1.3	Проценты к получению			
2	Расходы, всего			
2.1	Себестоимость продаж			
2.1.1	Материальные затраты			
2.1.2	Фонд оплаты труда			
2.1.3	Отчисления на социальные нужды			
2.1.4	Амортизация			
2.1.5	Коммунальные услуги			
2.1.6	Топливо			
2.1.7	Прочие производственные и общехозяйственные расходы			
2.2	Управленческие расходы			
3	Прочие расходы, кроме процентов к уплате			
4	Валовая прибыль (убыток)			
5	Прибыль (убыток) до налогообложения			
6	Текущий налог на прибыль			
7	Изменение отложенных налоговых обязательств			
8	Изменение отложенных налоговых активов			
9	Чистая прибыль (убыток)			
10	Совокупный финансовый результат периода			

Бюджет движения денежных средств отражает прогнозируемое поступление и выбытие денежных средств и денежных эквивалентов, а также других платежных инструментов в результате хозяйственной деятельности предприятия в предстоящем бюджетном периоде. Бюджет движения денежных средств обычно составляется в целом по предприятию. Пример составления бюджета движения денежных средств представлен в таблице 5.

Бюджет движения денежных средств включает в себя две основные части: поступления и расходы. В разделе поступлений отражается выручка от реализации продукции, основных средств и нематериальных активов, доходы от внереализационной и операционной деятельности и других доходов, которые предприятие предполагает получить в течение года.

Таблица 5 – Бюджет движения денежных средств [33, с. 884]

№	Показатель	2018 г.	2019 г.	Отклонение
1.	Остаток денежных на начало периода			
2.	Поступило денежных средств, всего			
2.1	Выручка от реализации продукции, работ, услуг			
2.2	Доход от реализации основных средств и иного имущества			
2.3	Авансы, полученные от покупателей			
2.4	Бюджетные ассигнования			
2.5	Целевое финансирование			
2.6	Безвозмездные поступления			
2.7	Поступление кредитов и займов			
2.8	Дивиденды, проценты по финансовым вложениям			
2.9	Прочие поступления			
3.	Направлено денежных средств, всего на:			
3.1	Оплату приобретенных товаров, работ, услуг			
3.2	Оплату труда			
3.3	Уплату налогов и сборов			
3.4	Отчисления на социальные нужды			
3.5	Выдачу авансов			
3.6	Финансовые вложения			
3.7	Выплату дивидендов, процентов			
3.8	Погашение кредитов и займов			
3.9	Прочие выплаты			
4	Остаток денежных средств на конец периода			

В расходной части отражаются затраты на производство реализуемой продукции, сумма налоговых платежей, погашение долгосрочных ссуд, уплата процентов за пользование банковским кредитом, направление использования чистой прибыли. Такая форма плана позволяет предприятию проверить реальность источников поступления средств и обосновать расходы, своевременно определить возможную величину потребности в заемных средствах.

Планирование баланса предприятия, основой которого являются данные плана роста предприятия и плана денежных потоков, позволяет оценить плановые результаты развития предприятия за год в виде расчетных показателей его финансового состояния и свести в единую систему результаты стратегического и текущего финансового планирования [15, с. 92].

Плановый баланс отражает все изменения в активах и пассивах в результате запланированных мероприятий и показывает состояние имущества и

источников финансирования предприятий. Примерный состав планового баланса предприятия представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Примерный состав планового баланса предприятия

Наименование показателя	На начало планового периода, тыс. руб.	На конец планового периода тыс. руб.	Изменение, %
АКТИВ			
I ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы			
Основные средства			
Финансовые вложения			
Прочие внеоборотные активы			
Итого по разделу I			
II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы			
Дебиторская задолженность			
Финансовые вложения			
Денежные средства и денежные эквиваленты			
Прочие оборотные активы			
Итого по разделу II			
БАЛАНС			
ПАССИВ			
III Капитал и резервы			
Уставный капитал			
Добавочный капитал			
Резервный капитал			
Нераспределенная прибыль			
Итого по раздел III			
IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства			
Отложенные налоговые обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу IV			
V Краткосрочные обязательства			
Заемные средства			
Кредиторская задолженность			
Доходы будущих периодов			
Прочие обязательства			
Итого по разделу V			
БАЛАНС			

Финансовое состояние отражается через систему абсолютных и относительных показателей, которые либо уже имеются в активе и пассиве баланса, либо определяются на основе показателей бухгалтерского баланса.

Баланс отражает не только суммарные, но и структурные изменения в составе средств.

Сравнение разделов пассива и актива бухгалтерского баланса позволяет установить, за счет каких источников были созданы внеоборотные активы, что послужило источником формирования оборотных активов и как это повлияло на финансовую устойчивость организации. По данным баланса устанавливаются и оцениваются следующие важнейшие показатели финансового состояния организации: состав, структура и динамика показателей актива и пассива баланса, коэффициенты финансовой устойчивости, коэффициенты платежеспособности и ликвидности [20, с. 23].

Текущее бюджетирование заключается в составлении бюджетов движения денежных средств, расходов и доходов, планового баланса. Главной задачей является регулирование денежных поступлений и расходов с целью максимального приближения их показателей к целям деятельности организации.

Система оперативного бюджетирования деятельности заключается в разработке комплекса краткосрочных бюджетов по финансовому обеспечению основных направлений хозяйственной деятельности предприятия. Бюджет продаж является основным и наиболее важным элементом в общем процессе оперативного бюджетирования. В бюджете продаж отражаются плановые продажи продукции и ожидаемые от них денежные поступления. Он должен быть максимально точным и обоснованным.

При построении бюджета продаж необходимо учитывать следующие факторы: объем продаж предыдущих периодов, рыночные условия, уровень конкуренции, ценовую политику, производственные мощности, сезонные колебания, ассортимент продукции, технологии производства. Бюджет продаж и коммерческих расходов составляет отдел маркетинга. Задача маркетологов профессионально рассчитать такую цену на товар, которая принесла бы максимальный доход, и такое количество товаров, которое возможно продать по этой цене [59, с. 146].

Бюджет продаж рассчитывается в натуральных единицах и в стоимостных показателях в разрезе основных видов продукции. В Таблице 7 представлен пример составления прогноза бюджета продаж. Структура бюджета продаж состоит из запланированных продаж товаров, работ, услуг в натуральных показателях, отпускных цен и запланированных продаж в стоимостных показателях.

Таблица 7 – Прогноз бюджета продаж

Наименование товара	4 кв. 2018 г.	Прогноз на 2019 г. по кварталам				Всего за 2019 г
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
1 Запланированные продажи единиц,						
1.1 Товар 1						
1.2 Товар 2						
2. Отпускные цены (без НДС и акцизов), руб. за единицу						
2.1 Товар 1						
2.2 Товар 2						
3. Запланированные продажи, руб.						
3.1 Товар 1						
3.2 Товар 2						
ИТОГО продажи (без НДС и акцизов)						

После составления бюджета продаж можно провести анализ динамики увеличения продаж и отпускных цен, а также принять правильное управленческое решение на основе сделанных аналитических выводов. Желательно разработать несколько сценариев продаж, на основе которых впоследствии сформировать бюджеты доходов и расходов с учетом рисков каждого из них. В результате предприятие определит наиболее вероятный сценарий своего развития, а также предусмотрит ряд действий в случае отклонения фактических показателей от плановых.

Цена ошибки в прогнозных расчетах продаж приводит к снижению прибыли. Завышенный в плане объем продаж определяет завышенную плановую величину расходов. Реализация продукции является финальной стадией операционного цикла. На момент продаж продукции все расходы уже осуществлены.

На основе бюджета продаж составляется бюджет закупок. Бюджет закупок составляют как в физическом, так и стоимостном выражении. Бюджет закупок формируется по тем же разделам, что и бюджет продаж. Используя информацию об остатках товарных запасов, запланированных продажах и установленных нормах наценки, вычисляют необходимый объем закупок [62, с. 211]. На рисунке 2 изображена схема осуществления объема закупок.



Рисунок 2 – Схема осуществления объема закупок

Самым сложным в составлении бюджета закупок является определение приемлемого уровня товарных запасов на конец планируемого периода. Наиболее простым и надежным способом определения уровня запасов является выражение его в процентах от объема продаж следующего периода. Бюджет закупок рассчитывается в натуральных единицах и в стоимостных показателях в разрезе основных видов продукции. В Таблице 8 представлен пример составления бюджета закупок.

Структура бюджета закупок состоит из следующих разделов: запланированные продажи товаров, работ, услуг в натуральных показателях, товарные запасы на начало и конец планового периода в натуральном и стоимостном выражении, стоимости единиц, общим объёмом закупок в натуральном и стоимостном выражении.

После составления бюджета закупок можно провести анализ динамики увеличения или уменьшения показателей, а также принять правильное управленческое решение на основе сделанных аналитических выводов.

Одним из наиболее важных моментов построения бюджета является формирование затрат и расчет себестоимости продукции. Расчет себестоимости представляет собой расчет величины затрат на единицу продукции. В

настоящее время в мировой практике используется два метода исчисления себестоимости.

Таблица 8 – Бюджет закупок [48, с. 48]

Наименование товара	4 кв. 2018 г	Прогноз на 2019 г. по кварталам				Всего за 2019 г
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
1 Запланированные продажи единиц,						
1.1 Товар 1						
1.2 Товар 2						
2. Товарные запасы на конец планового периода, единиц						
2.1 Товар 1						
2.2 Товар 2						
3. Товарные запасы на начало планового периода, единиц						
3.1 Товар 1						
3.2 Товар 2						
4. Объем закупок товаров, единиц						
4.1 Товар 1						
4.2 Товар 2						
5. Стоимость единицы, руб.						
5.1 Товар 1						
5.2 Товар 2						
6. Товарные запасы на конец планового периода, руб.						
6.1 Товар 1						
6.2 Товар 2						
7. Товарные запасы на начало планового периода, руб.						
7.1 Товар 1						
7.2 Товар 2						
8. Объем закупок товаров, руб.						
8.1 Товар 1						
8.2 Товар 2						
ИТОГО закупок товаров, руб.						

Формирование полной себестоимости продукции при распределении, как переменных, так и постоянных затрат предприятия. Переменные затраты чаще всего подсчитываются на основе различных норм расхода сырья и материалов, норм затрат труда, электроэнергии на единицу продукции [62, с. 211]. К постоянным расходам обычно относят: управленческие расходы, коммерческие расходы, общехозяйственные расходы.

Формирование неполной себестоимости продукции, при включении в нее только переменных затрат. В данном случае рассчитывается неполная себестоимость в разрезе изделий, проектов, операций и постоянные затраты не

включаются в себестоимость, а покрываются из выручки или маржинальной прибыли.

Расходы на оплату труда обычно занимают существенную долю в затратах предприятия. Обычно в затраты на оплату труда производственного персонала включаются в условно переменные и условно постоянные затраты [43, с. 241]. Переменные затраты непосредственно зависят от объемов производства компании и объема выпуска продукции конкретным работником.

Постоянные затраты представляют собой фиксированный минимум оплаты труда работника. Прямые затраты на оплату труда являются расходами на заработную плату основного производственного персонала. В таблице 9 представлен бюджет затрат на оплату труда.

Данная структура бюджета затрат на заработную плату позволяет планировать ежеквартально затраты на заработную плату, которые понесет предприятие. Также можно ежеквартально проследить, как изменяется численность сотрудников.

Таблица 9 – Бюджет затрат на оплату труда

Работники	Прогноз на 2019 г. по кварталам				Всего за 2019 г
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
1. Административно-управленческое подразделение					
2. Инженерно-техническое подразделение					
3. Структурное подразделение 1					
4. Структурное подразделение 2					
5. Структурное подразделение 3					
6. Общехозяйственное подразделение					
ИТОГО затраты на заработную плату					

Бюджет коммерческих расходов формируют обычно после составления бюджета продаж, так как он тесно связан с ним. В бюджет коммерческих расходов включаются расходы на транспортные услуги, эксплуатацию складского помещения, проведение рекламы, представительские расходы, затраты на упаковку [10, с. 43]. Пример составления бюджета коммерческих расходов представлен в таблице 10.

Бюджет коммерческих расходов должен быть соотнесен с бюджетом продаж. Если запланирован рост продаж, то одновременно надо планировать и увеличение финансирования мероприятий, обеспечивающих рост продаж. Некоторые статьи бюджета продаж рассчитывают в процентах от объема продаж.

Таблица 10 – Бюджет коммерческих расходов

Работники	Прогноз на 2019 г. по кварталам				Всего за 2019 г
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
1 Запланированные продажи, руб.					
2. Ставка премиальных выплат, %					
3. Итого планируемых премиальных выплат, руб.					
4. Планируемые постоянные коммерческие расходы					
4.1 Содержание помещений					
4.2 Реклама					
4.3 Упаковка					
4.4 Транспортные расходы по доставке готовой продукции					
4.5 Представительские и прочие расходы					
Всего коммерческих расходов (п.3+п.4)					

В состав бюджета управленческих расходов входят расходы, которые связаны с обслуживанием производственной деятельности корпорации, расходы, связанные с управлением корпорации [19, с. 174]. В состав таких расходов включаются расходы на услуги связи, канцелярские товары, оргтехнику, обслуживание техники, юридическое обеспечение, аудиторские услуги, командировочные расходы, заработную плату управленческого персонала.

Одним из направлений расширения аналитических возможностей внутренней отчетности организации является разработка и внедрение платежного календаря. Основной целью разработки платежного календаря является установление конкретных сроков поступления денежных средств и платежей организации и их доведение до конкретных исполнителей [10, с. 43]. Использование его в практической деятельности позволяет в значительной

степени повысить эффективность управления денежными средствами, поскольку его применение позволяет решить ряд задач:

- избежать кассовых разрывов и срыва выполнения обязательств по различным договорам;
- не допустить перерасхода средств свыше утвержденных лимитов и бюджетов;
- контролировать направления расходования средств;
- контролировать уровень ликвидности и платежеспособности организации;
- обеспечивать оперативной и достоверной финансовой информацией о состоянии фактического наличия денежных средств на текущую дату.

При формировании платежного календаря требуется составить список всех направлений, по которым компания перечисляет денежные средства. Указанные направления группируются по приоритетности платежей. Первоочередные платежи – это платежи, по которым категорически не допускается просрочка платежей по выставленным счетам. К этой категории относятся стратегически важные поставщики, выплаты по налогам и сборам, задолженность по кредитам и займам, по выплате заработной платы сотрудникам и другие [34, с. 376].

Второстепенные платежи – это платежи, по которым допускается отсрочка платежа до нескольких банковских дней. В эту категорию попадают, например, платежи основным поставщикам, расходы на рекламу. По остальным платежам допускается задержка более чем на три банковских дня. В эту категорию попадают платежи по вспомогательным операциям и направлениям.

Платежный календарь позволяет контролировать, находится ли платеж в рамках бюджета, надлежащее соблюдение процедур согласования оплаты расходов, в зависимости от важности того или иного платежа, а также обеспечивает достоверной информацией. Образец составления платежного календаря представлен в таблице 11.

Структура платежного календаря на месяц состоит из следующих разделов: сальдо денежных средств на начало каждого дня, поступление денежных средств за день, выплаты денежных средств, поступления нарастающим итогом, выплаты нарастающим итогом.

Таблица 11 – Образец платежного календаря

Наименование операции	1	2	...	30	31	Итого
1. Сальдо денежных средств на начало дня						
2. Поступление денежных средств						
2.1 Основная деятельность, в т.ч.						
Поступления от продаж						
Предоплата						
2.2 Инвестиционная деятельность, в т.ч.						
Продажа основных средств						
2.3 Финансовая деятельность, в т.ч.						
Продажа акций						
3. Итого поступлений денежных средств						
4. Выплаты денежных средств						
4.1 Основная деятельность, в т.ч.						
Заработная плата						
Платежи в бюджет						
4.2 Инвестиционная деятельность, в т.ч.						
Приобретение основных средств						
4.3 Финансовая деятельность, в т.ч.						
Покупка акций						
5. Итого выплаты денежных средств						
6. Поступление нарастающим итогом						
7. Выплаты нарастающим итогом						

Платежный календарь позволяет управлять кредиторской и дебиторской задолженностями. Особенно это актуально при возрастании числа покупателей либо поставщиков, поскольку появляется возможность четко определить даты выплат для своевременного получения сырья, услуг, обеспечения эффективности деятельности организации.

Таким образом, грамотное составление текущих и оперативных бюджетов при осуществлении бюджетного планировании в организации обеспечит руководящий состав необходимой информацией в части прогнозных значений объёма продаж и закупок, затрат на оплату труда, коммерческих и управленческих расходов, платежного календаря предприятия.

1.3 СОПУТСТВУЮЩИЕ ЭЛЕМЕНТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ: СИСТЕМЫ РИСКОВ, КОНТРОЛЬ

По мере того, как предприятия становятся конкурентоспособными, возникает осознание того, что будут всегда создаваться новые концепции и новые инструменты. Одной из самых сложных проблем, которую необходимо решить предприятию, является антикризисный менеджмент, который может эффективно управлять различными рисками, влияющими на репутацию и доходы организаций. Каждая организация сталкивается с проблемами управления рисками.

Экономическая деятельность предприятия напрямую связана с рисками. Риск присутствует на всех этапах деятельности хозяйственных субъектов и определяется как вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемыми вариантами [42, с. 215]. В таблице 12 представлена основная классификация рисков.

Таблица 12 – Классификация рисков

Классификационные признаки	Виды рисков
По природе возникновения	Субъективный, объективный
По степени управляемости	Управляемый, неуправляемый
По сфере возникновения	Внешний, внутренний
По возможности страхования	Страхуемый, не страхуемый
По этапу возникновения	На этапе принятия решения, на этапе реализации решения
По длительности воздействия	Долговременный, кратковременный
По регулярности возникновения	Постоянный, периодический, разовый
По характеру ожидания	Очевидный, маловероятный, непредсказуемый
По территории	Глобальный, региональный, локальный
По роду опасности	Техногенный, природный, смешанный

Основная цель систематизации рисков заключается в своевременной идентификации риска и проведения оценок с последующими решениями,

которые помогут предприятию получить прибыль и минимизировать риски. Существует ряд принципов, которые позволяют эффективно работать с рисками на уровне экономики отдельного предприятия. К этим принципам относятся:

- раннее выявление рискованных явлений. Риски не случаются внезапно, они имеют свое зарождение, рост и максимальное проявление;

- немедленная реакция. Чем раньше предприятие начнет работать с рискованными явлениями, тем шире будет набор возможностей по минимизации риска;

- адекватное реагирование. Реакция должна быть достаточной, чтобы преодолеть проблемы, а также не должна быть избыточной, чтобы не тратить ресурсы предприятия сверх меры;

- мобилизация внутреннего потенциала компании. Необходимо опираться на внутренние резервы предприятия.

Существует множество внутренних и внешних факторов, которые приводят к появлению или реализации риска предприятия [56, с. 104]. К внешним относятся факторы, обусловленные причинами, не связанными непосредственно с деятельностью предприятия:

- инфляция, снижение доходов и покупательской способности, рост безработицы;

- рост конкуренции, валютная волатильность, снижение емкости рынка;

- рост цен на сырье, изменение покупательских предпочтений, научно-технический прогресс;

- государственное регулирование через налоговые и контролирующие органы;

- стихийные бедствия, криминогенная обстановка, война.

Внутренними будут считаться факторы, появление которых возможно в связи с деятельностью самого предприятия, а именно факторы риска, связанные с основной и вспомогательной производственной деятельностью [54, с. 515]:

- слабый менеджмент на всех уровнях, высокие инвестиционные риски;

- высокие издержки производства, негибкое управление процессами;
- износ производства, низкая производительность труда;
- низкая конкурентоспособность, малое число потребителей.

Обеспечение экономической устойчивости промышленных предприятий является одной из важнейших задач менеджмента. Риск-менеджмент представляет собой процесс выявления, количественной оценки и управления рисками, с которыми сталкивается предприятие [27, с. 83]. Назначение корпоративного риск-менеджмента заключается в обеспечении максимальных возможностей для реализации бюджетов и получения прибыли и минимизации возможных потерь. Как неотъемлемая часть практики управления и важный элемент надлежащего бюджетирования, риск-менеджмент должен периодически повторяться с целью поддержки организационных улучшений, эффективности и принятия решений.

Основная часть системы риск-менеджмента заключается в идентификации, анализе, оценке и обработке мероприятий по минимизации риска. Исходя из этого, на первом этапе необходима информация о степени возможного ущерба и вероятности возникновения рисков ситуации. Возможно проведение экспертных оценок [16, с. 25]. Экспертную оценку дает экспертная группа, формируемая за счёт внутренних ресурсов предприятия или путем привлечения сторонней организации, которая способна дать профессиональную и правдивую оценку рисков.

На основе информации о рискованной ситуации осуществляется расчет количественных и качественных оценок рисков. Среди методов проведения экспертных оценок наиболее популярными являются: анкетирование, интервьюирование, метод сценариев, контрольные листы, метод Делфи. По результатам расчета начинается работа по минимизации риска, т.е. проходит ранжирование рисков, устанавливается предельно допустимое значение уровня риска и выбирается способ управления им.

Основными способами управления рисками являются уклонение, принятие, страхование. По итогам идентификации риска выбирается один из

способов управления риском. Уклонение выбирается в случае, если установленные предельно допустимые значения риска не позволяют принять его. В этом случае необходимо корректировать бюджет, так как реализация текущего варианта влечет за собой непреодолимые риски и недополучение прибыли.

Принятие происходит в случае незначительного влияния риска, когда проведение мероприятий по его устранению сравнимо с негативными последствиями его реализации. При недостаточно точных результатах реализации стратегий по смягчению риска возможно его страхование. Последняя часть процесса управления рисками заключается в мониторинге и контроле принятых мер. На основании отчетностей о результатах реализуемого бизнес-процесса проводят оценку эффективности всей системы риск-менеджмента [49, с. 30].

В практической деятельности общая процедура оценки рисков событий является сложным процессом. Современные тенденции корпоративного риск-менеджмента также расположены в области нематериальных рисков: деловая репутация или гудвилл.

Нематериальные корпоративные риски представляют собой абсолютно новый вид рискового события, который имеет крайне сложную природу возникновения и высокую вероятность наступления. При этом риски нематериальных активов, чаще всего, игнорируются компаниями по причине невозможности или трудности их выявления и оценки [56, с. 104]. Указанный тип нематериальных рисков может произойти в различных ситуациях. Например:

- при отсутствии или недостатке компетенций;
- в случае отсутствия инновационных технологий;
- при неэффективном сотрудничестве или отсутствии налаженной системы коммуникаций;
- при проблемах в бизнес-процессах управления персоналом.

Современная методика управления корпоративными рисками заключается в реализации ряда последовательных этапов (рисунок 3). На первом этапе необходимо определить какие у предприятия существуют потенциальные риски. Набор рисков носит разнообразный характер и может изменяться в зависимости от:

- бизнес-процессов промышленного предприятия;
- рыночной ситуации и положения в отрасли;
- внутрикорпоративных стратегий и программ;
- управления безопасностью;
- процедур стратегического планирования или прогнозирования;
- от эффективности финансовых операций;
- от состояния бизнес-портфеля предприятия;
- от страховых программ.

На следующем этапе необходимо выявить все возможные угрозы. Определение потенциальных угроз необходимо начать с установления источников возникающих проблем. После того, как источник риска выявлен нужно провести анализ рисковых событий, которые могут возникнуть на данном этапе работы предприятия и привести к существенным проблемам [29, с. 12]. Например: отказ инвесторов от участия в стратегических проектах предприятия, разглашение секретной информации о новых технологиях, приводящее к ухудшению конкурентной позиции предприятия; производственные аварии.

1 Этап	Определение потенциальных рисков
2 Этап	Оценка уязвимости критических активов для конкретных рисков
3 Этап	Определение ожидаемой вероятности наступления рисков
4 Этап	Определение последствий воздействия рисков на активы бизнеса
5 Этап	Определение способов снижения рисков
6 Этап	Установление приоритетности принятия мер по снижению риска

Рисунок 3 – Этапы современной методики управления корпоративными рисками

Во многих отраслях промышленности базовые риски, которые могут возникнуть, хорошо известны заранее и могут быть легко идентифицированы. После того, как риски определены, необходимо произвести их оценку на предмет потенциального воздействия, выявить предполагаемый ущерб, возможные убытки и вероятность его наступления.

Главная сложность при оценке рисков событий состоит в определении частоты его возникновения, что связано с тем, что не всегда доступна достоверная информация по всем видам прошлых негативных событий и форс-мажорных обстоятельств по причине их редкости и внезапности наступления [37, с. 25]. Меры по снижению риска на промышленных предприятиях должны формироваться в соответствии со следующими вариантами:

- планировать элементы контроля и сдерживания рисков на этапе бюджетирования будущих проектов и бизнес-процессов;
- необходимо проводить постоянную переоценку тех видов риска, которые свойственны большинству бизнес операций деятельности предприятия. Кроме того, требуется постоянное внедрение скорректированных мероприятий по снижению подобного типа рисков;
- аутсорсинг рисков страховой компании;

- избегание рисков.

После выявления и оценки рисков все стратегические методы управления риском можно отнести под одну или несколько из следующих четырех основных категорий: избегание, сокращение, обмен, удержание [9, с. 86]. В определенной ситуации выбор способа избегания риска может быть достаточно привлекателен. Однако такая стратегия также может привести к потере возможных выгод от принятия риска. Попытка минимизировать риск путем отказа от рискованных проектов может привести к потере возможной прибыли.

Снижение риска включает в себя уменьшение вероятности потери от наступления риска. Например, автоматизированные системы пожаротушения, которые применяют многие современные предприятия, способны помочь избежать потерь от возможных пожаров, но способны привести к большим потерям в результате повреждения продукции водой [37, с. 25].

Таким образом, проявившиеся риски могут повлечь за собой как потенциальную прибыль, так и потенциальные потери, система корпоративного риск-менеджмента направлена на достижения равновесия между отрицательным риском и потенциальной прибылью. При этом очень важен баланс между приложенными усилиями и затратами на разработку таких мероприятий и эффектом от их внедрения.

Аутсорсинг является современной стратегией распределения рисков. Предприятие может передавать сторонним организациям свои промышленные разработки, поддержку клиентов, одновременно с управлением самим предприятием. Предприятие сможет сосредоточиться на развитии бизнеса, не беспокоясь о производственном процессе, управлении командой разработчиков или поиске новых клиентов [39, с. 172].

Одним из серьезных аспектов корпоративного риск-менеджмента является разработка мероприятий по контролю от проявления риска. Важным является то, что такие меры должны быть согласованы с руководством предприятия. Например, риск, связанный с гудвиллом предприятия, должен приниматься высшим руководством, тогда как маркетолог будет иметь

полномочия принимать решения о рисках, связанных с рынком или потребителями.

План управления рисками должен предлагать достаточно эффективные меры обеспечения экономической устойчивости при управлении рисками. Эффективный риск-менеджмент в целях сохранения экономической устойчивости промышленного предприятия должен в обязательном порядке включать в себя календарный график осуществления контроля и назначения ответственных лиц за эти действия.

Эффективный корпоративный риск-менеджмент предполагает регулярные корректировки первоначальных планов, которые требуют соответствующих изменений принятых ранее управленческих решений относительно данных рисков. Анализ потенциальных рисков должен осуществляться систематически, и в результате должны вноситься изменения в систему бюджетирования деятельности компании.

Слишком высокая приоритетность процессов управления рисками может отрицательно сказаться на реализации предприятием текущих и будущих проектов. Важно отметить грамотную оценку и расстановку приоритетов, так как ошибки в данной деятельности могут привести к дополнительным потерям времени и средств предприятия. Уделять слишком много внимания, времени и средств маловероятным рискам является нерациональным.

В качестве вывода, на рисунке 4 представлены современные тенденции корпоративного риск-менеджмента. Стратегия управления корпоративными рисками должна включать создание базовой основы для управления рисками промышленного предприятия [49, с. 30]. Планирование управления рисками должно основываться на:

- управлении операционными рисками, такими как повреждение имущества или другие риски, которые не могут быть запланированы;
- управлении финансовыми рисками, возникающими в результате воздействия рынков на активы предприятия;

- стратегическом управлении рисками или планировании на долгосрочную перспективу деятельности предприятия.

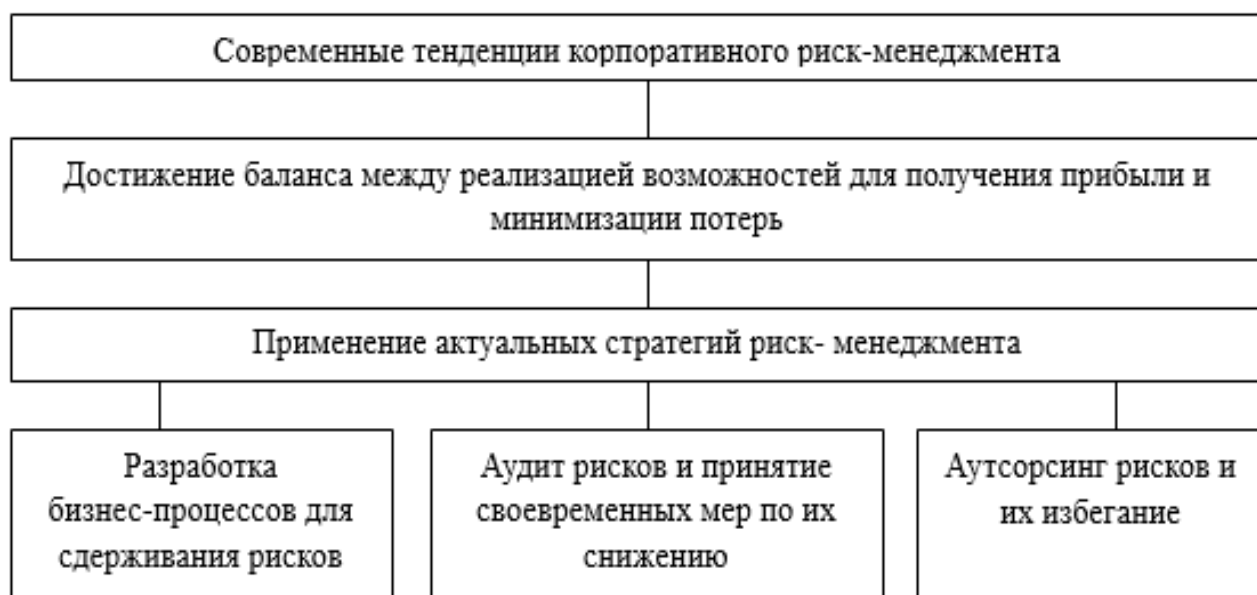


Рисунок 4 – Современные тенденции корпоративного риск-менеджмента

Риски на промышленных предприятиях могут быть вызваны изменением внешних и внутренних факторов и требуют разработки соответствующей системы корпоративного риск-менеджмента. Современные направления корпоративного риск-менеджмента позволяют обеспечивать комплексный подход к выявлению, оценке и управлению рисками, который должен строиться в процессе регулярного обновления и анализа [6, с. 110].

Таким образом, вопросы управления рисками для предприятия имеют особое значение. Корпоративная система риск-менеджмента должна быть разработана и внедрена промышленном предприятии и встроена в общую стратегию управления. Только в этом случае будет обеспечена высокая экономическая устойчивость промышленного предприятия. Развитие бизнеса напрямую зависит от грамотного и профессионального умения руководителя управлять возможными рисками, выбирать оптимальные решения и пути развития организации.

2 МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ И АЛГОРИТМЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

2.1 ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Финансовое планирование является исключительно важным аспектом деятельности любого предприятия, так как с его помощью предприятие не только сможет осуществлять контроль за всеми денежными и материальными потоками предприятия, но и оценивать пути выхода из возможных кризисных ситуаций. Финансовое планирование охватывает важнейшие стороны хозяйственной деятельности организации, обеспечивает необходимый предварительный контроль за формированием и использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, создает условия для укрепления ее финансового состояния в целом.

По своей сущности бюджетирование является одной из процедур финансового планирования. Запуская процесс финансового планирования в полном объеме и эффективной его работы, необходимо применить систему бюджетирования. Оно направлено на формирование бюджетов различных финансовых ресурсов, которые дают предварительную оценку возможностей предприятия.

Внедрение бюджетирования в организации, как правило, является вынужденной и необходимой мерой из-за изменяющихся факторов внешней среды, приводящей к жесткому управлению финансовыми ресурсами и возможному повышению финансовой прозрачности предприятия. Таким образом, бюджетирование – это система краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности предприятия по центрам ответственности и сегментам экономической деятельности.

В совокупности процессы планирования и бюджетирования могут обеспечивать лучшую координацию хозяйственной деятельности, в том числе в использовании финансовых ресурсов. Также применяя эти процессы при управлении финансовыми ресурсами, организация способна увеличивать качество управления всеми имеющимися у нее ресурсами в условиях изменений внутренней и внешней экономической среды [54, с. 516].

Финансовое планирование на предприятиях обозначает вид деятельности, обозначающий управление менеджментом организации, который направлен на формирование и распределение финансовых ресурсов, чтобы обеспечить эффективную деятельность хозяйствующего субъекта в долгосрочном и краткосрочном периодах. Выделяют следующие задачи финансового планирования на предприятии:

- эффективность использования финансовых ресурсов предприятия с целью достижения высокого уровня рентабельности;
- определение потребностей в финансировании текущей и инвестиционной деятельности компании;
- координация входящих и исходящих денежных потоков, чтобы поддержать оптимальный уровень ликвидности и платежеспособности;
- расчет экономической эффективности принимаемых решений и предвидение рисков.

Объектами финансового планирования являются финансовые и иные ресурсы компании и финансовые отношения, между участниками хозяйственной деятельности [25, с. 75]. Финансовое планирование в компании включает в себя три главные составляющие: перспективное финансовое планирование, текущее финансовое планирование, оперативное финансовое планирование.

Перспективное финансовое планирование заключается в выработке финансовой стратегии организации и в построении прогнозов результатов финансовой деятельности. Текущее планирование представляет собой разработку определенных текущих финансовых планов, составление которых

позволяет организации установить источники финансирования, которые необходимы ей для развития, определить состав и структуру ее доходов и расходов, обеспечить поддержание платежеспособности, определить структуру активов и капитала организации на конец планируемого периода [54, с. 516].

Оперативное финансовое планирование дополняет текущее планирование и представляет собой составление целого ряда детализированных краткосрочных бюджетов, которые служат финансовым обеспечением и руководством к действию по основным направлениям деятельности организации.

Процесс финансового планирования состоит из нескольких этапов (рисунок 5). На первом этапе осуществляется анализ финансового состояния предприятия, финансовых показателей за предыдущие периоды. На основе проведенного анализа происходит поиск возможностей финансирования и инвестиций.

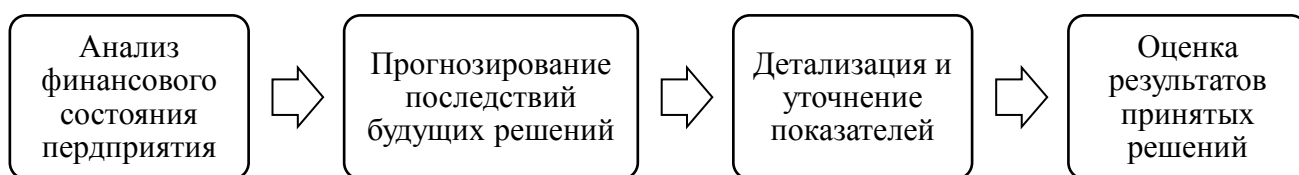


Рисунок 5 - Этапы финансового планирования на предприятии

На втором этапе составляются основные прогнозные финансовые документы на долгосрочную перспективу. Происходит прогнозирование результатов, которые могут быть достигнуты при принятии управленческих решений в текущий момент времени.

На третьем этапе детализируются и уточняются показатели долгосрочных финансовых планов через составление окончательных годовых текущих бюджетов организации. На четвертом этапе происходит оценка результатов, достигнутых организацией в соответствии с поставленными и утвержденными финансовыми целями [58, с. 537].

Для осуществления эффективной работы и снижения ошибок компании в процессе планирования применяются следующие неизменные принципы:

- принцип целостности, когда финансовое планирование должно носить комплексный характер и охватывать все виды деятельности и все подразделения компании;

- принцип финансового соответствия сроков, когда величина и сроки получения средств должны соответствовать величине и срокам использования средств;

- принцип учета рыночной информации, т.е. в процессе планирования следует принимать во внимание все внешние и внутренние факторы, влияющие на деятельность компании;

- принцип согласованности, когда планирование деятельности одних подразделений компании должно осуществляться в соответствии с планами других подразделений;

- принцип постоянности, когда процесс планирования осуществляется непрерывно в рамках установленного бюджетного цикла, один план по мере своей разработки и исполнения должен приходить на смену другому;

- принцип точности, когда финансовые планы компании должны быть разработаны максимально детально и подробно с учетом всех существующих условий деятельности;

- принцип целевой ориентации, когда финансовые планы должны ориентироваться на достижение поставленных целей;

- принцип гибкости, когда при наступлении непредвиденных обстоятельств финансовые планы должны иметь возможность быть уточнены и подкорректированы.

Финансовое планирование компании осуществляется на конкретно определенных приемах и методах, при этом список используемых методов постоянно расширяется. В практику финансового планирования приходят как методы, применяемые во внутрифирменном планировании предприятия, так и методы из других экономических наук [4, с. 155].

Процедура реализации системы планирования и бюджетирования финансовых ресурсов организации подразумевает использование большего

количества методов финансового планирования. В совокупности процессы планирования и бюджетирования могут обеспечивать лучшую координацию в использовании финансовых ресурсов.

Методы финансового планирования - это конкретные способы и приемы расчетов финансовых показателей организации. Планирование финансовых показателей осуществляется с помощью системы методов, включающей совокупность способов и приемов расчета прогнозных и плановых финансовых показателей организации. Прогнозные показатели носят вероятностный и многовариантный характер, а плановые требуют более точных расчетов и их балансовой увязки в соответствующем финансовом документе. Принято делить методы финансового планирования на предприятии на два этапа.

Аналитические методы: горизонтальный анализ, вертикальный анализ, трендовый анализ, факторный анализ. На данном этапе финансового планирования выявляются факторы и причины, оказавшие влияние на выполнение плановых заданий в предыдущем периоде.

Нормативный, индексный и программно-целевой методы. На данном этапе финансового планирования составляется финансовый план как документ, который подлежит утверждению уполномоченным органом или должностным лицом [44, с. 382].

Нормативный метод является наиболее простым методом расчета плановых финансовых показателей. Если известен норматив и величина показателя, то плановый показатель рассчитывается на их основе. В финансовом планировании используются нормативы различных уровней:

- федеральные нормативы единые на всей территории РФ для всех отраслей и организаций: ставки федеральных налогов, нормы амортизации основных фондов, ставки тарифных взносов на государственное социальное страхование;
- нормативы субъектов Федерации: ставки региональных налогов, тарифных взносов и сборов;
- местные нормативы: местные налоги;

- отраслевые нормативы, действующие в масштабах отдельных отраслей или по группам организационно-правовых форм хозяйствующих субъектов: малое предприятие, акционерное общество;

- нормативы организации, разрабатываемые непосредственно хозяйствующим субъектом: нормы потребности в оборотных средствах, запасов сырья, материалов, товаров, нормативы распределения финансовых ресурсов и прибыли.

Достоинством данного метода является его простота. Зная норматив и фактический показатель, легко рассчитать отклонение и разработать мероприятия по его устранению. Недостатком нормативного метода являются постоянное изменение централизованно регулируемых нормативов, необходимость корректировки внутрифирменных нормативов при изменении условия функционирования предприятий [58, с. 537].

Аналитический метод является обязательным для использования, так как процессы планирования и бюджетирования начинаются с экономического анализа финансовых ресурсов организации за предыдущие периоды. Данный метод позволяет выявить динамические изменения показателей планирования и бюджетирования [54, с. 515].

В бюджетировании аналитический метод основан на анализе движения финансовых ресурсов за истекший период по плановым значениям. Данный метод применяется в тех случаях, когда отсутствуют финансово-экономические нормативы, а взаимосвязь между показателями может быть установлена не прямым способом, а косвенно – на основе изучения их динамики за ряд месяцев или лет.

Метод основывается на экспертной оценке динамики изменения финансовых показателей планируемого периода. Проведя анализ прошлых и текущих значений определенных финансовых показателей, их взаимосвязи, рассчитывают индекс изменения в планируемом периоде и плановое значение показателей. Схематично аналитический способ планирования представлен на рисунке 6.

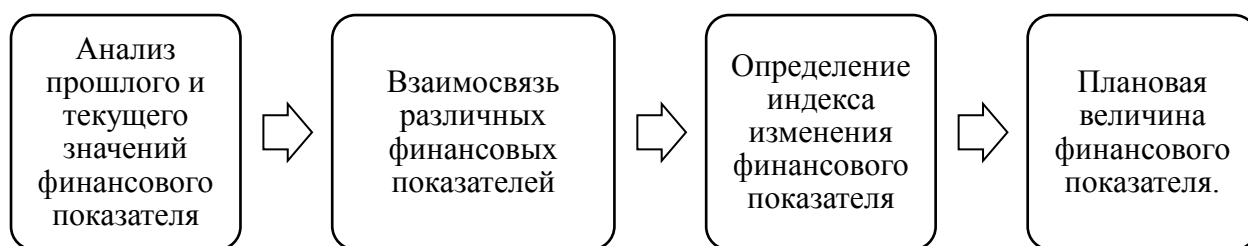


Рисунок 6 – Расчетно-аналитический метод финансового планирования

Отчетные значения за предыдущие периоды организации определяют фактические значения, полученные при ведении бухгалтерского учета хозяйственной деятельности. Источником отчетных показателей является бухгалтерская отчетность организации.

Применяя эти значения в необходимой аналитике, проводится оценка состояния организации за анализируемый период. При этом процессе оценивается каждая позиция, сравнивается с аналогичным значением за несколько периодов, т.е. прослеживается динамика данного показателя. Это позволяет сделать вывод о выявленных изменениях, обнаружить проблемы, которые оказали негативное влияние на экономическое состояние организации [30, с. 41].

После того как проведена обработка полученного материала экспертных оценок, характеризуется совокупное мнение о возможных тенденциях и перспективах развития организации. Последний этап заключается в расчете плановых значений. В них непосредственно проводятся расчеты на предстоящие периоды, формируется бюджет различных показателей и определяется соблюдение разных суммарных показателей.

Таким образом, используя аналитический метод в управлении планированием и бюджетированием финансовых ресурсов организации, необходимо провести комплексное изучение всех основных показателей финансовых ресурсов в динамике за несколько лет, дать оценку изменения анализируемых показателей и их влияния на экономическое состояние организации и предварительно сформировать план на перспективу.

Балансовый метод в финансовом планировании применяется практически повсеместно. С помощью балансового метода между собой увязываются отдельные плановые показатели. Основной проблемой в реализации данного метода является отсутствие методики определения плановых показателей.

Балансовый метод состоит в построении баланса: соблюдении соответствия между финансовыми ресурсами, которые имеются в компании, и реальной потребностью в этих ресурсах. На рисунке 7 показано балансовое соответствие.

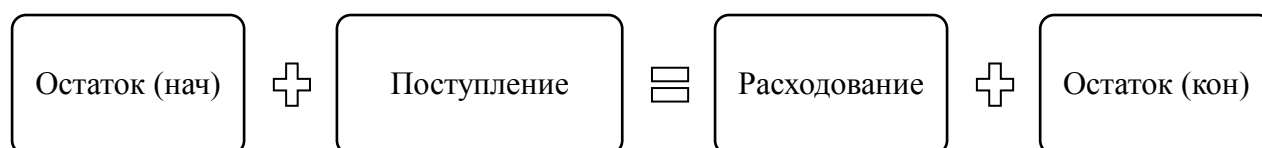


Рисунок 7 – Схема балансового соответствия

Таким образом, остаток денежных средств предприятие на начало планового периода и поступления денежных средств в течение периода равны расходованию денежных средств в периоде и остатку денежных средств на конец планового периода.

Метод оптимизации плановых решений предусматривает несколько вариантов плановых расчетов и выбор наиболее оптимального варианта в соответствии с установленным критерием оптимизации. Критериями осуществления выбора могут служить: максимальная величина прибыли, минимальная величина капитальных вложений при наиболее эффективном результате, минимальная величина риска или финансовых потерь [44, с. 382].

Метод экономико-математического моделирования основан на построении экономико-математической модели изменения определенного финансового показателя в зависимости от изменения некоторых факторов. Данный метод выражается в построении соответствующей модели, благодаря которой можно найти количественное выражение взаимосвязей финансовых показателей и факторов, их определяющих.

Разработка финансовой модели может оказаться слишком сложной и трудоемкой для предприятия, что перекроет эффект от ее использования. Возникнет вопрос целесообразности ресурсов и затрат. Возможным выходом может стать «точечное» планирование, которое затрагивает основные и первоочередные показатели, такие как выручка и чистая прибыль.

В основе программно-целевого метода планирования лежит направленность на достижение установленных перед компанией целей. Схема программно-целевого метода представлена на рисунке 8.

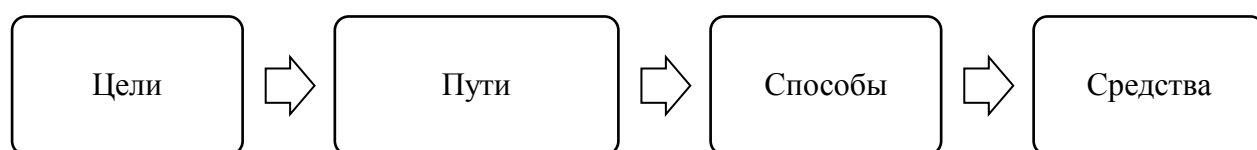


Рисунок. 8 - Схема программно-целевого метода

На первом этапе этого метода определяются цели, в дальнейшем анализируются пути и способы их достижения. Суть метода заключается не в прогнозировании результатов деятельности компании, а создание реальной программы по достижению поставленных целей [30, с. 41].

Метод экономического анализа используется для определения основных закономерностей, тенденций в движении натуральных и стоимостных показателей, внутренних резервов предприятия. Он основан на анализе достигнутого уровня финансовых показателей и прогнозирования их уровня на будущий период [22, с. 24].

Данный метод применяется в тех случаях, когда отсутствуют финансово-экономические нормативы, а взаимосвязь между показателями устанавливается не прямо, а косвенно, на основе изучения их динамики за ряд периодов. В рамках финансового планирования применяются следующие виды экономического анализа:

- горизонтальный анализ показывает сравнение плановых показателей за текущий год с плановыми показателями за отчетный год;

- вертикальный анализ позволяет определить структуры плана, доли отдельных показателей в итоговом показателе и их влияние на общие результаты;

- трендовый анализ выявление тенденций изменения динамики финансовых показателей путем сравнения показателей за ряд лет и на этой основе прогнозирование показателей на плановый период.

Жизнедеятельность любого хозяйствующего субъекта невозможна без планирования. Финансовое планирование охватывает важнейшие аспекты функционирования предприятия, позволяет эффективно управлять имеющимися финансовыми ресурсами и улучшить финансовое состояние в перспективе. Методы финансового планирования используются на предприятии для оценки будущих планов и прогнозов.

2.2 АЛГОРИТМЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Система бюджетирования зависит от внутренней организации деятельности предприятия. При изменении среды меняются поведение организаций и их внутренняя организация. На сегодняшний день предприятия испытывают проблему в профессиональном и системном управлении. Некоторые предприятия ведут деятельность исходя из текущей рыночной ситуации, но не из системного подхода, в рамках которого организация делает прогнозы на будущее, просчитывает предполагаемые доходы и расходы, прогнозирует будущий финансовый результат.

Решением данной проблемы может являться создание системы бюджетирования на предприятии. Формирование бюджета является ключевым инструментом гибкого управления предприятием. Бюджет способен предоставить точную, полную и актуальную информацию высшему

руководству. В бюджете отражаются результаты планирования и контроля в виде определенных финансовых данных. Именно на основе этих данных руководство разрабатывает стратегию эффективного развития предприятия, выполняет заданные цели и оптимизирует свою деятельность.

В условиях современной рыночной экономики на предприятии необходимо сформировать механизм, который позволит произвести оценку эффективности деятельности организации, ее подразделений [51, с. 46]. Для формирования такого механизма необходимо применять максимально эффективные управленческие технологии.

Подобными методами, способными усовершенствовать существующие стандарты в сфере бюджетирования являются: скользящее бюджетирование, сбалансированная система показателей, бюджетирование на нулевой основе, бюджетирование на основе бизнес-процессов, бюджетирование на основе драйверов.

Метод скользящего бюджетирования представляет собой процесс экстренного реагирования на рыночные изменения для принятия необходимых решений и достижения поставленных целей. При использовании данного метода период времени бюджетирования обычно принимается за год и разбивается на кварталы. Предприятие имеет составленный план работы на двенадцать месяцев, что позволяет поддерживать бюджет в актуальном состоянии и быстро изменять его с учетом имеющихся данных.

Сбалансированная система показателей напрямую связана с понятием стратегического разрыва. Он возникает тогда, когда компания теряет целевую ориентацию, что вызывает неэффективное использование ресурсов компании и снижает темпы развития. Решением этой проблемы может служить система сбалансированных показателей, представленная на рисунке 9. В данном случае система бюджетирования является связующим звеном между стратегией и текущей деятельностью предприятия, взаимодействующая с другими системами управления.



Рисунок 9 – Понятия системы сбалансированных показателей

Сбалансированная система показателей позволяет осуществлять стратегию управления одновременно в четырех областях: финансы, клиенты, бизнес-процессы и сотрудники предприятия. Такой подход предоставляет наиболее заинтересованным и квалифицированным сотрудникам возможность обеспечить качественное выполнение основных бизнес-процессов, позволяющих в полной мере удовлетворить запросы клиентов.

Система бюджетирования на нулевой основе является альтернативой традиционным методам бюджетирования. Такая система распространена в управлении проектами и программами. Бюджетирование на нулевой основе позволяет осуществлять переоценку реализуемых мероприятий и программ относительно новых проектов, исходя из финансовых и экономических показателей сопоставления будущих затрат и ожидаемых результатов [5, с. 3].

Бюджетирование на основе бизнес-процессов помогает решить проблему планирования накладных расходов. Идея такого метода в том, что компания представлена не отдельными подразделениями, а единым механизмом с выстроенными бизнес-процессами, в рамках которых затрагиваются все структурные подразделения. В рамках работы с данным методом предприятие осуществляет ресурсное планирование. Выявив потребителя и его потребности, предприятие использует информацию о них в разработке собственной стратегии и формирует цели на различных уровнях организации.

Бюджетирование на основе драйверов является методикой планирования затрат, позволяющей при внедрении не изменять логику работы внутренних подразделений и сотрудников в них. Кроме того, позволяет избавиться от большого объема работ в рамках предыдущего подхода и необходимости вложения денежных средств.

Драйвером в данной концепции является составная часть информации, изменение которой повлияет на ключевые показатели бизнеса. Драйверы представлены показателями спроса, ценой продукции, временем, производительностью. Концепция бюджетирования на основе драйверов позволяет существенно сэкономить на процессе прогнозирования относительно других концепций [8, с. 46].

Построение системы бюджетирования невозможно без тщательного изучения организационной структуры, отражающей подразделения, входящие в состав производства: основное, вспомогательное и обслуживающее. Структура управления выступает в виде множества управленческих должностей, которые взаимосвязаны и находятся в отношениях, позволяющих обеспечить работу и развитие организации как единого комплекса [41, с. 114]. Взаимосвязь обусловлена тем, что при изменении организационной структуры, как правило, меняется и структура управления.

Исследование современного состояния предприятий подтверждают огромное влияние инновационных технологий. К ним относятся технологии больших данных и аналитики, блок-чейна, машинное обучение, роботизация, следствием чего является: выполнение рутинных и стандартных операций по обработке финансово-экономической информации все чаще осуществляется в рамках программного обеспечения, корпоративных информационных систем; сокращение персонала, занятого этими операциями [51, с. 46].

От экономистов ожидается, что они станут партнерами руководителей и собственников, будут брать больше ответственности за конечный результат деятельности, больше внимания уделять прогнозированию. Аналогичная эволюция происходит с ролью финансов в деятельности предприятий. Также

можно отметить, что от финансовых менеджеров ожидается не просто качественное формирование отчетности, от них ждут эффективного выстраивания всего процесса планирования.

В таких условиях прослеживается тесная взаимосвязь системы бюджетирования и системы мотивации персонала. Многое зависит от стиля руководства, корпоративной культуры, размера предприятия и отрасли, уровня подготовки специалистов.

На предприятии может быть разработан и утвержден руководством перечень ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI). KPI необходимо унифицировать, т.е. привести формулы расчета, указать размерность и возможности трактования [5, с. 3]. При этом должны быть как финансовые показатели, так и качественные, как абсолютные, так и относительные показатели.

Если на предприятии сформирована финансовая структура и выделены центры финансовой ответственности, то система KPI «накладывается» на иерархию ЦФО. При этом необходимо сформировать «карту целей» для сотрудника. В ней можно отразить KPI сотрудника и бонусную схему. В некоторых организациях разрабатываются аналогичные инструменты визуализации под названием «карточки премирования», форма которых утверждается руководителями [1, с. 9]. В них конкретный сотрудник видит свои цели и понимает, какие бонусы он получит при их достижении.

Выделение центров финансовой ответственности и закрепление целевых показателей является объективной необходимостью крупного бизнеса, которым очень сложно управлять централизованным путем. Главным преимуществом такого подхода является переход от простого распределения управленческих полномочий по функциям к закреплению задач и ключевых показателей за руководителями структурных единиц, способными оказать влияние на формирование финансового результата хозяйствующего субъекта [5, с. 3].

Центр ответственности – это структурное подразделение или иная организационная единица, менеджер которой контролирует определенный,

доверенный ему финансовый показатель: затраты, доходы, прибыль, уровень инвестиций [26, с. 389]. Для обеспечения эффективного функционирования ЦФО необходимо соблюдать следующие требования:

- формирование центров финансовой ответственности в соответствии со спецификой производства и организационной структуры предприятия;
- ориентация ЦФО на стратегические установки организации;
- гибкость системы центров финансовой ответственности;
- четко обозначенное отношение к конкретному уровню управления;
- наделение ЦФО определенными полномочиями на основе солидарной ответственности;
- высокий уровень самостоятельности при принятии оперативных управленческих решений;
- соблюдение общей культуры управления;
- участие в разработке стратегии организации и стратегического плана ее реализации;
- разработка формата управленческой отчетности с достаточным уровнем детализации информации;
- высококвалифицированные кадры во главе центров финансовой ответственности.

На данном этапе развития предприятий проработано три варианта образования ЦФО на базе организационной структуры предприятия. Первый вариант, когда центр финансовой ответственности образуется из отдельного соответствующего подразделения при установлении единой ответственности за выполняемые функции и финансовый результат деятельности [11, с. 9].

Второй вариант, когда центр финансовой ответственности предполагает объединение нескольких подразделений с однородными видами выполняемых работ, функций, доходов, затрат. Третий вариант – «разделение». На базе одного подразделения образуется два или более центров финансовой ответственности [18, с. 50].

Главной задачей центров финансовой ответственности является разработка стратегии организации и ее обоснование через систему ключевых показателей эффективности и результативности в процессе стратегического бюджетирования, а также координация процессов реализации стратегии на основе применения различных методов контроля и мотивации.

Центр прибыли представляет собой подразделение, в рамках которого работники отвечают за изменение показателей прибыли, а также они наделены всеми полномочиями в отношении управленческого процесса по контролированию затратами. Центр доходов состоит из работников, отвечающих за выручку от продажи, полученную в связи с реализацией собственных продуктов растениеводства, а также в связи с получением прибыли от продажи промежуточных полуфабрикатов.

Центры затрат отвечают за необходимые объемы финансирования и за оплату разнообразных налоговых и неналоговых платежей. Инвестиционные центры несут ответственность исключительно за получение доходов и расходов, имеющих отношение к инвестиционным направлениям [35, с. 871].

Центры инвестиций включают:

- центр денежных потоков, контролирующий процессы формирования текущих, инвестиционных, финансовых денежных потоков;
- центр финансовых вложений, контролирующий процессы разработки и внедрения проектов в сфере внешних инвестиций; центр производственных новаций, контролирующий процессы разработки и внедрения проектов совершенствования технологий в сфере снабжения, производства и сбыта;
- центр управленческих новаций, несущий ответственность за оперативность и эффективность реализации инновационных проектов в сфере управленческого учета и отчетности;
- не менее значимую роль играет центр мотивации. Объектом управления данного центра финансовой ответственности является основной стратегический ресурс организации ее трудовой персонал. В сфере управления кадрами

ключевым моментом является создание благоприятного микроклимата для реализации стратегии организации [35, с. 872].

Центр внеоборотных активов связан со стратегической задачей обеспечения оптимального соотношения затрат на формирование стратегических ресурсов и отдачи от их использования, оптимального уровня обеспечения основных средств и нематериальных активов организации. Центр материально-производственных запасов несет ответственность за оптимизацию процессов формирования стратегических ресурсов, материально-технического снабжения.

Центры внешнего и внутреннего рынка несут ответственность за процессы формирования позиции и конкурентоспособности на внешнем и внутреннем рынках, занимаются оценкой доли целевого сегмента рынка, влияния факторов и тенденций на уровень рентабельности продаж [60, с. 159].

В целях решения проблемы оптимизации управленческой отчетности, повышения ее значимости для принятия управленческих решений по каждому центру финансовой ответственности необходимо разработать систему количественных показателей, характеризующих уровень достижения стратегических установок. В таблице 13 представлена обобщающая информация о распределении подконтрольного пространства по ЦФО.

Таблица 13 – Распределение подконтрольного пространства управленческих полномочий по ЦФО

ЦФО	Подконтрольное пространство
Центр внеоборотных активов	Процессы формирования внеоборотных активов, в том числе основных средств и нематериальных активов, оценка влияния факторов и тенденций
Центр материально-производственных запасов	Процессы формирования материально-производственных запасов в составе оборотных активов, оценка влияния факторов и тенденций
Центр себестоимости	Процессы формирования затрат в сфере производства и сбыта продукции (работ, услуг), себестоимости производства и продаж, оценка влияния факторов и тенденций
Центр управленческих расходов	Процессы формирования и распределения управленческих расходов, оценка влияния факторов и тенденций
Центр внешнего рынка	Процессы формирования позиции и конкурентоспособности на внешнем рынке, оценка влияния факторов и тенденций

Окончание таблицы 13

Центр внутреннего рынка	Процессы формирования позиции и конкурентоспособности на внутреннем рынке, оценка влияния факторов и тенденций
Центр расчетов	Процессы формирования качественных отношений с потребителями продукции (работ, услуг), оценка влияния факторов и тенденций
Центр стратегии продаж	Процессы формирования конкурентоспособности отдельного продукта, оценка влияния факторов и тенденций
Центр ценообразования	Процессы формирования конкурентоспособных цен внутреннего и внешнего рынка, трансфертных цен, оценка влияния факторов и тенденций
Центр кредитования	Процессы реализации системы скидок и коммерческого кредитования потребителей
Центр денежных потоков	Процессы формирования денежных потоков, в том числе текущих, инвестиционных, финансовых, оценка влияния факторов и тенденций
Центр финансовых вложений	Процессы разработки и внедрения проектов в сфере внешних инвестиций, оценка влияния факторов и тенденций
Центр производственных новаций	Процессы разработки и внедрения проектов совершенствования технологий в сфере снабжения, производства и сбыта
Центр управленческих новаций	Процессы разработки и внедрения проектов совершенствования технологий управления
Центр стратегического планирования	Процессы формирования стратегических направлений развития бизнеса, оценка влияния факторов и тенденций
Центр стратегического контроллинга	Процессы формирования эффективности и конкурентоспособности деятельности организации в целом, оценка влияния отдельных факторов и тенденций
Центр мотивации	Процессы формирования, распределения, использования трудовых ресурсов организации

Таким образом, базой принятия стратегического управленческого решения является финансовая структура с выделением ЦФО. ЦФО является сегмент финансовой структуры организации, ориентированный на достижение стратегических установок, наделенный ответственностью, выполняющий функции контроля и координации финансово-хозяйственных процессов.

Финансовая структура предприятия состоит из ЦФО, связанных единой задачей реализации стратегии организации. Представленная система количественных показателей оценки деятельности организации в разрезе ЦФО может быть положена в основу для целей оптимизации системы управления на предприятии.

2.3 РЕАЛИЗАЦИЯ ЭЛЕМЕНТОВ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ИЗВЕСТЬ СЫСЕРТИ»

На сегодняшний день в условиях экономической нестабильности на предприятии повышается актуальность применения системы бюджетирования с учетом выделения центров финансовой ответственности. На предприятии ООО «Известь Сысерти» выделение основных ЦФО происходит на основе структурных подразделений.

В таблице 14 представлен перечень ЦФО в ООО «Известь Сысерти» с выделением основных бюджетов ЦФО и ответственных за их формирование. В отделе продаж формируется бюджет продаж извести в разрезе потребителей на планируемый период, а также формируется бюджет коммерческих расходов на доставку и упаковку продукции.

Таблица 14 – Перечень ЦФО и ответственных за формирование бюджетов ЦФО в ООО «Известь Сысерти»

№ п/п	Наименование ЦФО	Наименование документа	Ответственные за формирование
1	Отдел продаж	Бюджет продаж. Бюджет коммерческих расходов	Заместитель директора по коммерческим вопросам
2	Участок горных работ	Бюджет расходов участка горных работ	Начальник участка горных работ
3	Производственный цех	План производства, бюджет расходов производственного цеха	Начальник производственного цеха
4	Служба главного инженера	План эксплуатационно-ремонтных мероприятий. Бюджет затрат службы главного инженера.	Главный инженер
5	Лаборатория	Бюджет затрат лаборатории	Главный технолог – начальник лаборатории
6	Технический отдел	Бюджет модернизации оборудования и капитальных вложений	Начальник технического отдела
7	Транспортный участок	Бюджет затрат транспортного участка	Начальник транспортного участка
8	Охрана труда и экология	Бюджет затрат на охрану труда и экологию	Руководитель отдела ОТ, ПБ и экологии
9	Отдел маркетинга и логистики	Бюджет общепроизводственных расходов	Начальник ОМиЛ
10	Управление	Бюджет управленческих расходов	Ведущий экономист

Следующим ЦФО является производственный цех, где начальник производственного цеха отвечает за формирование плана производства и бюджет расходов производственного цеха. На основании плана производства составляется и утверждается бюджет участка горных работ по добыче и доставке горной массы на производственную площадку.

Далее составляются бюджеты на проведение ремонтных работ, чтобы поддерживать исправное оборудование в круглосуточном режиме. Служба главного инженера отвечает за составление бюджета текущих и плановых ремонтов исходя из норм технического обслуживания оборудования. Начальник технического отдела составляет бюджет затрат на модернизацию и капитальный ремонт оборудования для повышения надежности и производительности оборудования производства извести.

Отдельную часть общего бюджета составляет бюджет затрат на содержание и эксплуатацию автотранспорта и дорожно-строительной техники. Начальник транспортного цеха формирует бюджет в разрезе каждой машины по необходимым запчастям, плановым техническим осмотрам, топливу, страхованию. Также отдельно составляются бюджеты на проведение лабораторных исследований, сертификацию продукцию, затраты на охрану труда, промышленную безопасность, экологию.

На заключительном этапе планирования бюджета ведущий экономист совместно с начальником отдела маркетинга и логистики составляют бюджет общепроизводственных расходов на содержание промышленной площадки и бюджет управленческих затрат.

На основании выстроенной модели формирования ЦФО на предприятии используется смешанная система построения общего бюджета. Первым этапом используется система «сверху вниз», когда на основании целевых показателей, заданных руководством организации, ЦФО начинают формировать бюджеты. Далее используется система «снизу вверх», когда происходит сбор и передача информации от исполнителей подразделений к менеджерам нижнего уровня и затем к руководству предприятия. Собранные бюджетные расчеты составляют

основу для принятия управленческого решения о формировании итогового бюджета на предприятии.

Использование двух подходов одновременно является лучшим вариантом для предприятия ООО «Известь Сысерти», поскольку бюджетированием занимается и руководство предприятия, и руководители структурных подразделений, которые разрабатывают бюджеты на основании полученных от руководства указаний для достижения общей цели.

В построении бюджетов ЦФО используются разные методы бюджетирования. На этапе аналитического финансового планирования бюджета продаж выявляются факторы и причины, оказавшие влияние на выполнение плановых заданий в предыдущем периоде. На данном этапе финансового планирования составляется финансовый план как документ, который подлежит утверждению уполномоченным органом или должностным лицом [32, с. 37].

В части нормативного метода прогнозируются нормативы остатков сырья, материалов, готовой продукции на начало и конец планового периода. Составляются нормативы затрат на эксплуатацию оборудования, автотранспорта и дорожно-строительной техники. При определении данных нормативов рассчитываются все плановые показатели для бюджета ЦФО.

Балансовый метод в финансовом планировании на предприятии ООО «Известь Сысерти» применяется практически повсеместно. С помощью балансового метода между собой увязываются отдельные плановые показатели отдела продаж, отдела маркетинга и логистики по обеспечению деятельности предприятия.

Метод скользящего бюджетирования представляет на предприятии процесс экстренного реагирования на рыночные изменения для принятия необходимых решений и достижения поставленных целей. При использовании данного метода период времени бюджетирования на предприятии принимается за год и разбивается на кварталы.

Для оперативного определения отклонений от заданных параметров годового бюджета на предприятии используется метод экономического анализа. Он основан на анализе достигнутого уровня финансовых показателей и прогнозирования их уровня на будущий период. Горизонтальный анализ помогает сравнить плановые показатели за текущий год с плановыми показателями за отчетный год.

Вертикальный анализ позволяет определение структуры плана, доли отдельных показателей в итоговом бюджете и их влияние на общие результаты. Трендовый анализ позволяет выявить тенденций изменения динамики финансовых показателей путем сравнения показателей за ряд лет и на этой основе прогнозирование показателей на плановый период.

На предприятии на основании выделения ЦФО выстраиваются первые шаги к полноценному использованию системы мотивации персонала на базе ключевых показателей эффективности. На предприятии выделена рациональная финансовая структура подразделений, от которой в большей части зависит распределение ответственности между руководителями подразделений.

Выделение центров финансовой ответственности позволяет более эффективно делегировать полномочия между сотрудниками, что отражается на переходе системы бюджетирования на принципиально новый уровень развития [13, с. 47]. Метод разработки такой финансовой структуры включает в себя несколько взаимосвязанных этапов:

- необходимость распределения организационных звеньев в соответствии с существующими центрами финансовой ответственности;
- дальнейшее структурирование центров финансовой ответственности;
- выбор ответственных лиц.

Формирование центров ответственности является одним из главных управленческих инструментов, который в дальнейшем является базой, от которой исходят на предприятии при разработке и реализации дополнительной системы мотивации, основной задачей которой лежит совпадение интересов работника и предприятия, т.к. мотивационный подход должен побуждать

работника исключить индивидуальные цели и следовать только целям предприятия [57, с. 117]. Разработка системы мотивации на предприятии позволила сформировать следующие основополагающие критерии:

- показатели премирования должны быть взаимосвязаны и целесообразны поставленным задачам функционирования предприятия;
- решение о стимулировании работников предприятия должно носить гибкий характер, т.е. при смене целей и задач руководство предприятия пересматривает и систему действующего премирования;
- сотрудники предприятия принимают непосредственное участие в соблюдении установленных финансовых показателей;
- поддержание динамичности в отношении прироста производительности и труда параллельного роста средней оплаты труда на предприятии;
- действующая система мотивации ориентирована на сотрудника и учитывает его мнение;
- система мотивации охватывает все структурные подразделения предприятия.

Структуру, как и цели ООО «Известь Сысерти», можно разделить на четыре взаимосвязанных блока: финансы, производство, корпоративные клиенты, персонал. Для каждого блока определены соответствующие ключевые показатели эффективности (таблица 15):

- группа А «стратегические» включает комплекс показателей, направленных на совершенствование производственного процесса предприятия в долгосрочной перспективе;
- группа В «экономические» представляет собой формирование показателей в отношении текущей, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия;
- группа С «производственные» включает в себя показатели в разрезе производственной деятельности предприятия;
- группа О «социально ориентированные» включает показатели, которые отражают взаимоотношения между работниками.

Таблица 15 – матрица ключевых показателей эффективности на предприятии ООО «Известь Сысерти»

№ п/п	Наименование группы	Руководители подразделений	Специалисты	Рабочие
1	Финансы	А, В	В	-
2	Производство	С	-	С
3	Корпоративные клиенты	А, В	В	-
4	Персонал	О	-	С

Комплексный механизм мотивации, который позволяет скоординировать взаимодействие всех участников бюджетного процесса заключается в достижении целевых показателей каждого ЦФО, отчего будет зависеть переменная часть оплаты труда работников.

Описанный подход представлен на рисунке 10. Данный подход позволяет довести стратегические цели ООО «Известь Сысерти» до уровня каждого сотрудника и оценить их достижение по каждому направлению, таким образом, сопоставив все основополагающие функции системы бюджетирования.

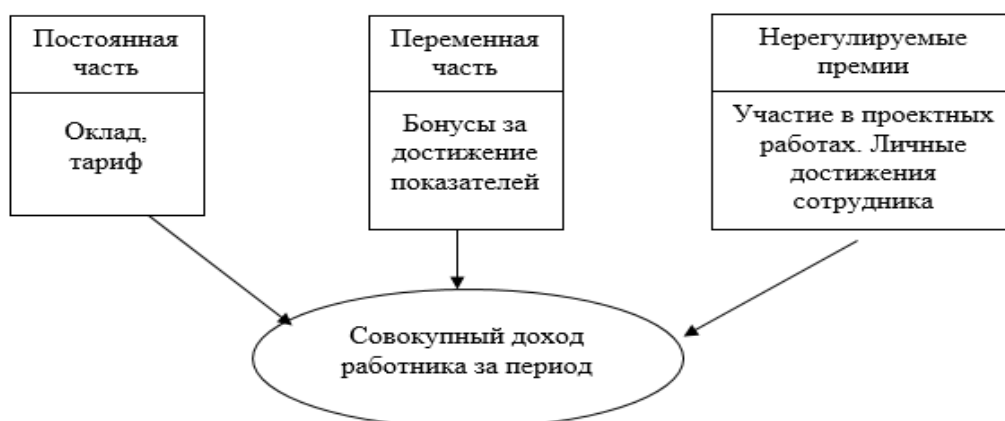


Рисунок 10 – Структура формирования мотивации персонала на предприятии ООО «Известь Сысерти»

Таким образом, на предприятии ООО «Известь Сысерти» в процесс составления и утверждения бюджета вовлечены руководители структурных подразделений, которые в свою очередь формируют основные ЦФО на предприятии. На предприятии присутствует система мотивации персонала через основные показатели в рамках составления бюджета по ЦФО.

3 СИСТЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ИЗВЕСТЬ СЫСЕРТИ»

3.1 ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ИЗВЕСТЬ СЫСЕРТИ»

Организация ООО «Известь Сысерти» зарегистрирована 16 февраля 2008 года в г. Екатеринбург. Основным видом деятельности является производство комовой, порошкообразной и гидратной извести. Областями применения продукции являются: строительная индустрия, черная металлургия, целлюлозно-бумажная, химическая, сахарная промышленность и сельское хозяйство.

В таблице 16 представлен динамический анализ активов баланса ООО «Известь Сысерти» за 2017-2019 гг. В 2019 г. общая сумма активов составила 116143 тыс. руб., что на 5% меньше, чем в 2018 г.

Таблица 16 – Динамический анализ активов баланса ООО «Известь Сысерти» за период 2017-2019 гг., тыс. руб.

Наименование статьи активов	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп роста (снижения), %	
				2018-2017	2019-2018
I. Внеоборотные активы	10 735	23 699	27 304	221	115
Нематериальные активы	35	30	26	86	87
Основные средства	6 076	20 184	23 396	332	116
Доходные вложения в материальные ценности	1 974	1 877	1 781	95	95
Отложенные налоговые активы	2 650	1 608	2 101	61	131
II. Оборотные активы	104 950	98 312	88 839	94	90
Запасы	12 854	30 189	18 606	235	62
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	244	1 760	0	721	0
Дебиторская задолженность	86 449	63 784	63 351	74	99
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1 074	1 074	1 074	-	100

Денежные средства и денежные эквиваленты	3 722	746	5 165	20	692
Прочие оборотные активы	607	759	643	125	85
Всего активов	115 685	122 011	116 143	105	95

Рассмотрев динамический анализ активов, можно отметить, что в 2019 г. в составе внеоборотных активов прирост на 16% составили основные средства, при этом в 2018 г. наблюдалось увеличение данного показателя на 232%. Основной причиной увеличения основных средств в балансе предприятия является модернизация и повышение надежности существующего оборудования для производства извести.

В составе оборотных активов в 2019 г. стоит отметить значительное сокращение производственных запасов на 38%. Основной причиной сокращения производственных запасов является увеличение оборачиваемости производственных материалов, а также сокращение остатков готовой продукции и щебня для обжига извести на конец года в связи с сезонным фактором спроса.

На рисунке 11 представлена структура активов предприятия в 2019 г. Наибольшую долю составляет дебиторская задолженность (57%). Основной причиной наличия дебиторской задолженности является условие работы с основными крупными покупателями с отсрочкой платежа в 30 дней. Дебиторская задолженность в 2019 г. существенно не изменилась по сравнению с 2018 г. и составила 63351 тыс. руб. Наименьшую долю в структуре активов предприятия составляют денежные средства и денежные эквиваленты (5%).

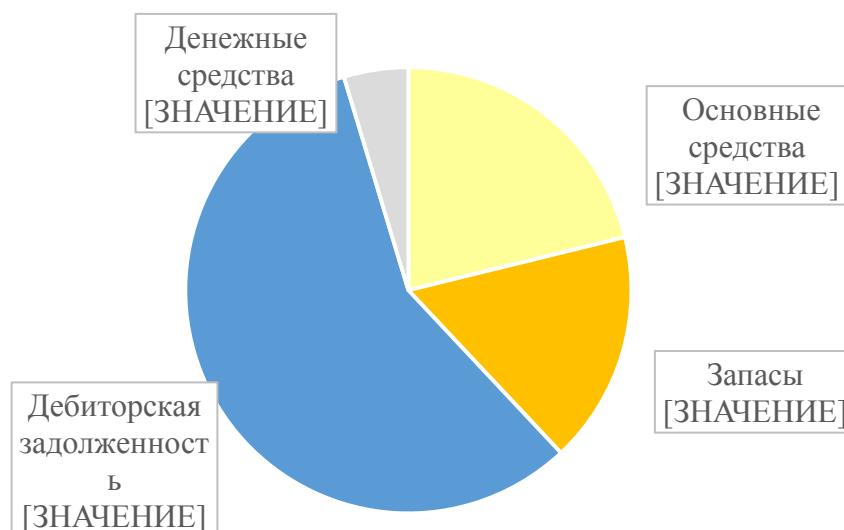


Рисунок 11 – Структура активов ООО «Известь Сысерти» в 2019 г., %

В таблице 17 представлен динамический анализ пассивов баланса ООО «Известь Сысерти» за 2017-2019 гг. Общая сумма собственного капитала в 2019 г. составила 60823 тыс. руб., что на 9% меньше, чем в 2018 г. Установкой капитал предприятия на протяжении 2017-2019 гг. оставался неизменным. Основной причиной уменьшения суммы собственного капитала в пассиве баланса в 2019 г. является уменьшение нераспределенной прибыли на 9% по причине снижения чистой прибыли и выплате дивидендов учредителям.

Таблица 17 – Динамический анализ пассивов баланса ООО «Известь Сысерти» за период 2017-2019 гг., тыс. руб.

Наименование статьи пассивов	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп роста (снижения), %	
				2018-2017	2019-2018
III. Капитал и резервы	43 754	66 728	60 823	153	91
Уставный капитал	10	10	10	100	100
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	43 744	66 718	60 813	153	91
IV. Долгосрочные обязательства	169	140	230	83	164
Отложенные налоговые обязательства	140	169	144	121	85
V. Краткосрочные обязательства	71 762	55 143	55 090	77	100
Заемные средства	5 400	0	0	-	-
Кредиторская задолженность	63 895	53 552	52 625	84	98
Прочие обязательства	2 467	1 591	2 465	64	155
Всего пассивов	115 685	122 011	116 143	105	95

В 2018-2019 гг. в структуре пассивов отсутствуют краткосрочные заемные средства, однако в 2017 г. их величина составила 5400 тыс. руб. В 2018 г. кредиторская задолженность уменьшилась на 16%, а в 2019 г. на 2%, что показывает положительную динамику работы с уровнем кредиторской задолженности на предприятии.

На рисунке 12 представлена структура пассивов предприятия в 2019 г. Наибольшую долю составляет нераспределенная прибыль (52%) и кредиторская задолженности (45%). Наименьшую долю в структуре пассивов предприятия составляет уставной капитал (2%), который оставался неизменным на протяжении 2017-2019 гг.

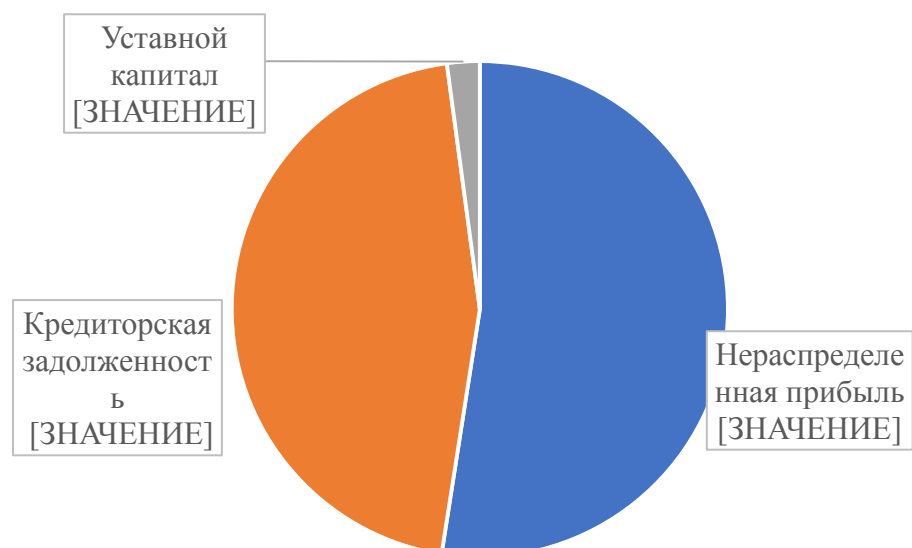


Рисунок 12 – Структура пассивов ООО «Известь Сысерти» в 2019 г., %

Экономические показатели представляют один из самых распространенных и эффективных инструментариев, используемых в экономической науке и в управлении экономическими процессами на предприятии. В таблице 18 представлен анализ показателей ликвидности и финансовой устойчивости ООО «Известь Сысерти» за 2017-2019 гг.

Таблица 18 – Анализ показателей ликвидности и финансовой устойчивости ООО «Известь Сысерти» за период 2017-2019 гг.

Показатели	Нормативное значение	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп роста (снижения), %	
					2018-2017	2019-2018
1. Показатели ликвидности						
Коэффициент текущей ликвидности	1,5-2,5	1,46	1,78	1,61	122	90
Коэффициент быстрой ликвидности	> 0,2-0,5	0,08	0,05	0,13	62	272
2. Показатели финансовой устойчивости						
Коэффициент финансовой независимости	> 0,5	0,38	0,55	0,52	145	96
Коэффициент финансовой устойчивости	> 0,6	0,38	0,55	0,53	144	96
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	> 0,1	0,31	0,44	0,38	139	86
Коэффициент маневренности	0,2 - 0,5	0,75	0,64	0,55	85	85
Коэффициент задолженности (плечо финансового рычага)	< 1	1,64	0,83	0,91	50	110

Коэффициент текущей ликвидности характеризует уровень ликвидности предприятия и показывает в какой степени краткосрочные обязательства обеспечены его оборотными активами. В 2019 г. коэффициент текущей ликвидности уменьшился на 10% и составил 1,61. Снижение показателя характеризует уменьшение степени обеспеченности краткосрочных обязательств оборотными активами. Однако, за анализируемый период 2017-2019 гг. значение показателя оставалось в пределах нормативного значения.

Коэффициент быстрой ликвидности характеризует уровень ликвидности предприятия и показывает, в какой степени краткосрочные обязательства предприятия обеспечены его абсолютно ликвидными активами и активами средней ликвидности. Данные таблицы 18 показывают, что в 2019 г. коэффициент быстрой ликвидности увеличился на 172% и составил 0,13.

Резкое увеличение показателя связано с увеличением абсолютного значения денежных средств в 2019 г. в балансе предприятия. Динамика показателя характеризует увеличение степени обеспеченности краткосрочных обязательств абсолютно ликвидными активами. Однако на протяжении анализируемого периода значение коэффициента было ниже нормативного значения.

Коэффициент финансовой независимости характеризует уровень финансового риска, связанного со структурой всего капитала предприятия, и показывает удельный вес его собственного капитала во всем капитале. Коэффициент финансовой независимости за 2018 г. увеличился на 45%, за 2019 г. снизился на 4%. Снижение показателя является следствием уменьшения доли собственного капитала в структуре капитала предприятия. При этом в 2018-2019 гг. значение коэффициента соответствовало нормативному значению более 0,5.

Коэффициент финансовой устойчивости показывает, какая часть активов финансируется за счет устойчивых источников. В 2018 г. коэффициент увеличился на 44%, а в 2019 г. уменьшился на 4% и составил 0,53. Тенденция

снижения коэффициента финансовой устойчивости может быть охарактеризована негативно.

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами показывает степень обеспеченности организации собственными оборотными средствами, необходимыми для ее финансовой устойчивости. В 2018 г. коэффициент увеличился на 39%, а в 2019 г. снизился на 14% и составил 0,38. На предприятии собственные оборотные средства в большей степени обеспечивают финансовую устойчивость, при этом значение показателей на протяжении 2017-2019 гг. соответствовало нормативному значению.

Коэффициент маневренности показывает способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников. Коэффициент маневренности последовательно снижался на 15% в 2018 г. и в 2019 г. Основной причиной является уменьшение собственных оборотных активов в связи с плановым увеличением основных средств в структуре внеоборотных активов вследствие модернизации оборудования. Стоит отметить, что значение показателей на протяжении 2017-2019 гг. соответствовало нормативному значению.

Коэффициент задолженности характеризует степень эффективности использования собственного капитала. В 2017 г. значение показателя уменьшилось на 50% и составило 1,64, а в 2019 г. значение показателя увеличилось на 10% и составило 0,91. Тенденция роста показателя в 2019 г. может быть охарактеризована негативно, т.к. увеличивается предпринимательский риск предприятия. Однако, значение показателей на протяжении 2018-2019 гг. соответствовало нормативному значению.

В Таблице 19 представлен анализ показателей деловой активности ООО «Известь Сысерти» за период 2017-2019 гг. Данные таблицы 19 показывают, что в 2019 г. наблюдается рост оборачиваемости всех показателей деловой активности.

Таблица 19 – Анализ показателей деловой активности ООО «Известь Сысерти» за период 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп роста (снижения), %	
				2018-2017	2019-2018
Коэффициент оборачиваемости активов	4,96	4,32	4,81	87	111
Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств	44,64	17,45	30,01	39	172
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	13,12	7,90	9,18	60	116
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	6,64	8,26	8,81	124	107
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	8,98	9,84	10,61	110	108

Коэффициент оборачиваемости активов характеризует интенсивность использования активов предприятия и показывает количество оборотов, совершаемое ими за период. В 2019 г. коэффициент оборачиваемости активов увеличился на 11%, что может быть охарактеризовано положительно.

Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств в 2019 г. увеличился на 72%, что можно охарактеризовать положительно, т. к. увеличивается интенсивность использования запасов. В целом запасы у организации не всегда расходуются полностью за производственный цикл, на балансе предприятия имеет значительная часть полуфабрикатов – щебня и отсева, которые не используются в производстве извести и предназначены для дальнейшей продажи.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала увеличился в 2019 г. на 16%, что можно охарактеризовать положительно, т. к. увеличивается эффективность использования собственного капитала. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает сколько раз в среднем в течение года дебиторская задолженность превращалась в денежные средства. Оборачиваемость дебиторской задолженности за анализируемый период 2017-2019 гг. последовательно увеличивалась, что характеризует положительную динамику работы предприятия с дебиторской задолженностью.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности на протяжении 2017-2019 гг. последовательно увеличивался. Данная тенденция может быть охарактеризована позитивно, т. к. организация быстрее оплачивает свои обязательства. В целом по коэффициентам оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности в организации складывается благоприятная оценка.

В таблице 20 представлен анализ производства и реализации продукции предприятия в 2017-2019 гг. Производство извести в 2019 г. сократилось на 3% в связи с остановкой производства для проведения запланированных ремонтных работ по модернизации и повышению надежности оборудования.

Таблица 20 – Анализ производства и реализации ООО «Известь Сысерти» за период 2017-2019 гг.

Показатели	Ед. изм.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп роста (снижения), %	
					2018-2017	2019-2018
Выпуск извести итого	тонн	121 374	118 321	114 657	97	97
Себестоимость на 1 тонну	руб.	3 744	3 356	3 804	90	113
Себестоимость выпуска	руб.	454 411	397 043	436 180	87	110
Продажи извести итого	тонн	120 241	118 569	114 945	99	97
Средняя цена реализации	руб.	4 772	4 444	4 858	93	109
Выручка от реализации	руб.	573 841	526 903	558 412	92	106

В 2019 г. наблюдается значительный рост себестоимости выпуска продукции на 10%. Основными причинами роста себестоимости является увеличение затрат на основные энергоресурсы. В связи с ремонтными работами возрастает дополнительное потребление электроэнергии и газа на прогрев оборудования и выпуск некондиционного продукта после ремонтов. При проведении ремонтных работ выпуска готовой продукции к продаже нет.

Объем продаж в 2019 г. снизился на 3% по причине снижения объема выпуска. При этом средняя цена продажи увеличилась на 9%, что существенно повлияло на общий рост выручки от продаж на 6%. Рост средней цены продаж связан с увеличением объема продаж упакованной извести, готовой к транспортировке до покупателей транспортными компаниями. Однако, при

этом у предприятия увеличились коммерческие расходы на покупку специальной водонепроницаемой упаковки, а также на доставку данной продукции до покупателя транспортными компаниями.

В таблице 21 представлен горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах ООО «Известь Сысерти» за 2017-2019 гг. В 2019 г. в связи с запланированными длительными ремонтами оборудования объемы производства извести существенно сократились, что оказало наибольшее влияние финансовый результат работы предприятия.

Таблица 21 – Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах ООО «Известь Сысерти» за период 2017-2019 гг., тыс. руб.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп роста (снижения), %	
				2018-2017	2019-2018
Выручка	573 841	526 903	558 412	92	106
Себестоимость продаж	454 411	397 043	436 180	87	110
Валовая прибыль (убыток)	119 430	129 860	122 232	109	94
Коммерческие расходы	41 339	47 238	58 119	114	123
Управленческие расходы	52 244	47 872	69 152	92	144
Прибыль (убыток) от продаж	25 847	34 750	-5 039	134	-15
Проценты к получению	276	529	153	192	29
Проценты к уплате	0	169	0	-	-
Прочие доходы	8 572	14 434	30 260	168	210
Прочие расходы	9 783	10 415	18 035	106	173
Прибыль (убыток) до налогообложения	24 912	39 129	7 339	157	19
Текущий налог на прибыль	5 219	7 186	2 397	138	33
Изменение отложенных налоговых активов	84	1 012	392	1205	39
Чистая прибыль (убыток)	19 609	30 931	5 334	158	17

Выручка от основной деятельности увеличилась на 6% в 2019 г., при этом себестоимость продаж увеличилась 10% и составила 436180 тыс. руб. Коммерческие расходы в 2019 г. увеличились на 23%. Основная причина увеличения коммерческих расходов является увеличение продаж продукции, которая подлежит упаковке в специальные водонепроницаемые упаковки, а также доставки данной продукции до покупателя транспортными компаниями.

Управленческие расходы увеличились в 2019 г. на 44% в связи с увеличением расходов на управление в Управляющей компании ООО «Атомстройкомплекс-Промышленность», в структуру которой в 2019 г. вошло предприятие ООО «Известь Сысерти». Прочие доходы увеличили на 110% в 2019 г., что является следствием реализации побочных продуктов производства извести, которые были произвели в большом объеме в 2018 г. и были отражены в структуре баланса предприятия в запасах. Данные внереализационные доходы оказали существенное влияние на чистую прибыль предприятия, которая составила в 2019 г. 5 334 тыс. руб.

В таблице 20 представлен анализ показателей рентабельности ООО «Известь Сысерти» за период 2017-2019 гг. Рентабельность продаж показывает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции. Снижение показателя в 2019 г. показывает негативную динамику увеличения себестоимости выпускаемой продукции, коммерческих и управленческих расходов.

Таблица 20 – Анализ показателей рентабельности ООО «Известь Сысерти» за период 2017-2019 гг., %

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп роста (снижения), %	
				2018-2017	2019-2018
Рентабельность продаж	4,5	6,6	-0,9	146	-14
Рентабельность продукции	5,7	8,8	-1,2	154	-13
Рентабельность активов	17,0	25,4	4,6	150	18
Рентабельность собственного капитала	44,8	46,4	8,8	103	19

Рентабельность продукции характеризует окупаемость затрачиваемых на производство средств, показывает прибыль, получаемую с каждого вложенного в производство и реализацию рубля. Однако, в 2019 г. показатель рентабельности продукции составил -1,2% по причине увеличения себестоимости выпускаемой продукции.

Рентабельность активов, будучи наиболее важным из всех показателей рентабельности, характеризует эффективность использования активов предприятия и показывает, сколько рублей чистой прибыли зарабатывает

предприятие с каждого рубля, вложенного в активы. Однако, по причине снижения общего результата деятельности предприятия, значение показателя составило в 2019 г. 4,6%.

Рентабельность собственного капитала характеризует эффективность использования собственных источников финансирования предприятия и показывает, сколько рублей чистой прибыли зарабатывает оно с каждого рубля собственного капитала. В 2019 г. показатель рентабельности собственного капитала составил 8,8 %.

Таким образом, при анализа финансового-экономического состояния ООО «Известь Сысерти» использовались основные экономические показатели, которые используются как инструменты в управлении экономическими процессами на предприятии. На основе динамического и структурного анализа были составлены выводы о динамике изменения финансово-хозяйственных показателей предприятия в 2017-2019 гг.

3.2 СИСТЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ИЗВЕСТЬ СЫСЕРТИ»

ООО «Известь Сысерти» производит комовую и порошкообразную известь, которая применяется в черной и цветной металлургии, строительной отрасли, сельском хозяйстве. Завод производственной мощностью 120 тыс. тонн извести в год создан на основе лучших решений российских и зарубежных производителей высокотехнологичной техники и оборудования.

В таблице 21 представлен анализ бюджета продаж ООО «Известь Сысерти» 2019-2020 гг. В 2019 г. выручка от продаж продукции и услуг составила 558412 тыс. руб. В 2020 г. ожидается увеличение выручки от продажи извести на 5%, при этом объём продаж в натуральном выражении планируется на уровне 2019 г., а средняя цена реализации увеличился на 5%.

Таблица 21 – Анализ бюджета продаж ООО «Известь Сысерти» 2019-2020 гг.

Показатели	Ед. изм.	2019 г.	2020 г.					Темп роста % (2020/2019)
			1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	всего	
Реализация извести всего	т.	114 945	23 535	30 000	31 050	30 820	115 405	100%
	тыс. руб.	558 412	121 165	152 267	158 322	155 174	586 929	105%
	цена	4 858	5 148	5 076	5 099	5 035	5 086	105%
в т.ч. молотая известь	т.	34 484	7 325	10 666	9 363	9 250	36 605	106%
	тыс. руб.	195 444	42 409	61 124	56 155	55 159	214 847	110%
	цена	5 668	5 790	5 730	5 998	5 963	5 869	104%
в т.ч. комовая известь	т.	80 462	16 210	19 334	21 687	21 570	78 800	98%
	тыс. руб.	362 968	78 756	91 144	102 167	100 015	372 082	103%
	цена	4 511	4 858	4 714	4 711	4 637	4 722	105%

По данным таблицы 21 можно сделать вывод о том, что структура продаж комовой и молотой извести в 2020 г. не изменится. В 2020 г. ожидается увеличение объёма продаж молотой извести на 6%, однако при этом объем продаж комовой извести сократится на 2%. Плановая средняя цена реализации молотой извести в 2020 г. увеличится на 4% и составит 5869 руб., а комовой извести на 5% и составит 4722 руб.

Процесс производства извести представляет собой технологические переделы. На первом переделе предприятие проводит подготовительные работы на карьере, добывает горную массу, перевозит ее на производственную площадку. На втором переделе происходит дробление горной массы и получение четырех фракций известнякового щебня. Только одна фракция щебня подходит для обжига и получения комовой извести, оставшиеся фракции формируют запасы, а в дальнейшем используются на собственные нужды или продаются.

На третьем переделе происходит обжиг известнякового щебня и получение комовой извести, готовой к продаже покупателям. На четвертом переделе из комовой извести производят молотую известь путем ее измельчения до порошкообразного состояния.

В таблице 22 представлен анализ бюджета основных производственных затрат на добычу и доставку горной массы. Плановый рост затрат на участке горных работ в 2020 г. составит 4% за счет увеличения расходов на содержание автотранспорта, взрывные работы, рубку леса, водоотлив карьерной воды.

Таблица 22 – Анализ бюджета основных производственных затрат на добычу и доставку горной массы ООО «Известь Сысерти» 2019-2020 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.					Темп роста % (2020/2019)
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	всего	
Субаренда лесного участка	252	66	66	66	66	262	104%
Рубка леса	78	0	0	100	0	100	128%
Покупка горной массы в целике	6 367	1 673	1 673	1 673	1 673	6 693	105%
Маркшейдерские приборы	10	0	20	0	0	20	200%
Взрывные работы	8 160	2 113	2 113	2 113	2 113	8 452	104%
Расходы на механизмы и автотранспорт (вскрышные работы)	11 710	3 125	2 797	2 764	3 133	11 819	101%
Расходы на механизмы и автотранспорт (добыча и доставка горной массы)	15 122	4 134	4 149	3 603	3 978	15 865	105%
Водоотлив воды	1 780	493	427	486	464	1 870	105%
Страхование ОПО	40	40	0	0	0	40	100%
Ремонт и обслуживание оборудования	121	50	15	20	15	100	83%
Итого	43 640	11 694	11 261	10 825	11 441	45 221	104%

По структуре затрат наибольшую долю составляют расходы на содержание автотранспорта, который круглосуточно работает добыче и доставке горной массы на производство. В 2020 г. ожидается рост затрат на содержание автотранспорта на 5%. Данное увеличение связано с удорожанием основных компонентов обслуживания автотранспорта, планируемым ростом цен на горюче-смазочные материалы. Также основными затратами на горном участке являются взрывные работы, необходимые для добычи горной массы. В 2020 г. прогнозируется рост затрат на 4% в соответствии с ростом цены поставщика услуги.

В таблице 23 представлен анализ бюджета основных производственных затрат на производство известнякового щебня. Плановый рост затрат на участке подготовки известнякового щебня в 2020 г. составит 2 % за счет увеличения расходов на электроэнергию, содержания автотранспорта, ремонт и обслуживание оборудования.

Таблица 23 – Анализ бюджета основных производственных затрат на производство известнякового щебня ООО «Известь Сысерти» 2019-2020 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.					Темп роста % (2020/2019)
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	всего	
Электронергия	2 746	720	720	720	720	2 881	105%
Расходы механизмы и автотранспорт	7 662	1 931	1 907	1 917	1 995	7 750	101%
Ремонт и обслуживание оборудования	3 310	788	813	911	868	3 379	102%
Затраты на оснастку	351	90	90	90	90	360	103%
Затраты на услуги производственного характера	194	38	63	38	38	175	90%
Итого	14 264	3 567	3 592	3 675	3 710	14 545	102%

В 2020 г. планируется рост затрат на электроэнергию на 5% в связи с увеличением производительности комплекса и общим ростом тарифов на электроэнергию. Значительного роста затрат в 2020 г. на содержание автотранспорта не планируется, что связано с оптимизацией работы транспорта на данном участке.

В 2020 г. планируется рост на 2% затрат на ремонт и обслуживание оборудования, что связано с проведением работ по плановым ремонтам для повышения надежности и эффективности работы оборудования. При этом в 2020 г. ожидается снижение затрат на услуги производственного характера, т.к. планируется выполнять ремонты собственными силами, без привлечения сторонних организаций.

В таблице 24 представлен анализ бюджета основных производственных затрат на производство комовой извести. Плановый рост затрат на участке обжига в 2020 г. составит 4% за счет увеличения основных энергоресурсов – природного газа и электроэнергии.

Таблица 24 – Анализ бюджета основных производственных затрат на производство комовой извести ООО «Известь Сысерти» 2019-2020 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.					Темп роста % (2020/2019)
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	всего	
Природный газ	80 520	17 065	21 753	22 514	22 347	83 680	104%
Электроэнергия	15 904	3 333	4 248	4 397	4 364	16 342	103%
Ремонт и обслуживание оборудования	5 439	1 330	1 615	1 605	1 261	5 810	107%
Затраты на услуги производственного характера	574	133	133	133	50	449	78%
Итого	102 437	21 861	27 749	28 649	28 023	106 281	104%

Рост основных энергоресурсов обусловлен проведением плановых ремонтных работ на печах обжига. Затраты на природный газ увеличатся в 2020 г. на 4% и составят 83 680 тыс. руб., а затраты на электроэнергию в 2020 г. увеличатся на 3% и составят 16 342 тыс. руб. Общий рост затрат на ремонт и обслуживание оборудования планируется 7%, при этом наблюдается снижение плановых затрат на услуги производственного характера на 22%.

В таблице 25 представлен анализ бюджета основных производственных затрат на производство молотой извести. Плановый рост затрат на участке помола в 2020 г. составит 4% за счет увеличения электроэнергии, а также основного расходного материала – триэтанолamina.

Затраты на электроэнергию в 2020 г. увеличатся на 23% и составят 4 915 тыс. руб., что связано с увеличением выпуска молотой извести. Снижение затрат на ремонт и обслуживание оборудования планируется на 19%, а затрат на услуги производственного характера на 25%.

Таблица 25 – Анализ бюджета основных производственных затрат на производство молотой извести ООО «Известь Сысерти» 2019-2020 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.					Темп роста % (2020/2019)
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	всего	
Электроэнергия	4 008	708	1 563	1 481	1 163	4 915	123%

Ремонт и обслуживание оборудования	1 341	341	303	213	225	1 082	81%
Затраты на услуги производственного характера	110	0	83	0	0	83	75%
Добавка триэтаноламин	975	174	328	304	238	1 044	107%
Итого	6 434	1 222	2 278	1 998	1 626	7 124	111%

В таблице 26 представлен анализ бюджета оплаты труда ООО «Известь Сысерти» 2019-2020 гг. Общий фонд оплаты труда составил в 2019 г. 86402 тыс. руб., при этом наибольшую долю занимает оплата труда водителей, машинистов и основных производственных рабочих.

Таблица 26 – Анализ бюджета оплаты труда ООО «Известь Сысерти» 2019-2020 гг., тыс. руб.

Показатели	2019 г.	Прогноз на 2020 г.					Темп роста, % (2020/2019)
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Всего	
Фонд оплаты труда	86 402	23 320	24 285	24 632	24 461	96 698	112%
в том числе							
Основные производственные рабочие	23 049	5 624	6 226	6 508	6 296	24 654	107%
Водители и машинисты	24 453	7 642	7 642	7 642	7 642	30 567	125%
Ремонтные рабочие	11 888	3 038	3 266	3 318	3 358	12 980	109%
Вспомогательные рабочие	966	249	249	249	249	996	103%
ИТР	11 776	3 424	3 559	3 572	3 573	14 129	120%
АУП	14 270	3 343	3 343	3 343	3 343	13 372	94%

В 2020 г. рост общего фонда заработной платы составит 12%. Основной рост фонда оплаты труда прогнозируется у категории работников - водителей и машинистов в связи с тем, что в 2020 г. планируется проведение геологической разведки всех месторождений горной массы на карьере. Также наибольший рост в 20% наблюдается у инженерно-технических работников. Основная причина – формирование новой структуры инженерно-технических подразделений на предприятии.

В таблице 27 представлен анализ бюджета общепроизводственных затрат. В 2019 г. общая сумма общепроизводственных затрат составила 21 733 тыс.

руб. В 2020 г. прогнозируется общая сумма общепроизводственных затрат 27746 тыс. руб., что на 28% больше, чем в 2019 г. Основной причиной увеличения затрат является экологические проекты по геологической разведке месторождений горной массы. В 2020 г. сумма затрат на экологию увеличится на 95%, а затраты на мероприятия и средства пожарной безопасности на 284%.
 Таблица 27 – Анализ бюджета общепроизводственных затрат ООО «Известь Сысерти» 2019-2020 гг., тыс. руб.

Показатели	2019 г.	Прогноз на 2020 г.					Темп роста, % (2020/2019)
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Всего	
Расходы на ремонт, запчасти, инструмент	9 765	6 354	3 147	2 876	1 987	14 364	147%
Расходы на автотранспорт общепроизводственного назначения	3 027	822	748	784	939	3 293	109%
Амортизация основных средств	2 521	678	678	678	678	2 712	108%
Спецодежда и СИЗ	1 333	390	390	390	390	1 560	117%
Охрана труда	711	185	185	185	185	740	104%
Экспертиза профпригодности, медкомиссии	574	16	16	176	131	339	59%
Мероприятия и средства пожарной безопасности	129	124	124	124	124	496	384%
Обучение и проверка знаний по охране труда	108	30	30	30	30	120	111%
Расходы на экологию	462	441	202	166	91	900	195%
Расходы на лабораторию	412	105	105	105	105	420	102%
Охранные услуги	2 691	701	701	701	701	2 802	104%
Итого	21 733	9 846	6 326	6 215	5 361	27 746	128 %

В 2020 г. планируется приобретение основных средств в следствии произведения ремонтных работ на объектах, что приведет к увеличению общей суммы амортизации на 8%. Рост в 2020 г. затрат на спец. одежду и охрану труда связан с запланированным расширением штата сотрудников, в т.ч. водителей.

В таблице 28 представлен анализ бюджета управленческих затрат ООО «Известь Сысерти» 2019-2020 гг. В 2019 г. общая сумма управленческих расходов составила 11350 тыс. руб., а в 2020 г. ожидается рост на 65%. Основной причиной роста управленческих расходов является изменение в структуре расходов. В 2020 г. планируются затраты на услуги управляющей

компании в размере 8160 тыс. руб. и увеличиваются затраты на аудиторские услуги в следствии обязательного требования управляющей компании.

Таблица 28 – Анализ бюджета общепроизводственных затрат ООО «Известь Сысерти» 2019-2020 гг., тыс. руб.

Показатели	2019 г.	Прогноз на 2020 г.					Темп роста, % (2020/2019)
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Всего	
Услуги связи	197	51	51	51	51	204	104%
Канцелярские товары	212	60	60	60	60	240	113%
Оргтехника	215	54	54	54	54	216	100%
Мебель, бытовая техника	151	45	55	60	60	220	146%
Информационно-консультационные услуги	971	280	241	243	247	1 011	104%
Почтовые расходы	45	14	14	14	14	54	120%
Приобретение научной литературы	45	12	12	12	12	48	107%
Расходы на сертификацию	479	135	135	135	135	540	113%
Расходы на автотранспорт общехозяйственного назначения	1 677	435	435	435	435	1 740	104%
Лизинг	1 257	314	314	314	314	1 256	100%
Подготовка кадров	240	114	36	36	36	222	93%
Хозяйственные расходы	189	48	48	48	48	192	102%
Коммунальные услуги	782	225	225	225	225	900	115%
Командировочные расходы	433	108	108	108	108	432	100%
Страхование	350	45	45	260	45	395	113%
Юридические услуги	30	8	8	8	8	30	100%
Аудиторские услуги	184	266	0	0	0	266	145%
Расчетно-кассовое обслуживание	227	50	50	50	50	198	87%
Услуги управляющей компании	1 360	2 040	2 040	2 040	2 040	8 160	600%
Членские взносы	876	204	264	204	204	876	100%
Прочие расходы	1 430	374	374	374	374	1 496	105%
Итого	11 350	4 882	4 569	4 731	4 520	18 696	165%

В таблице 29 представлен анализ бюджета коммерческих расходов за 2019-2020 гг. в ООО «Известь Сысерти». В 2019 г. общая сумма коммерческих расходов составила 42 699 тыс. руб., а в 2020 г. ожидается рост на 2%. Основной причиной роста коммерческих расходов является увеличение расходов на услуги перевозки готовой продукции, а также упаковки готовой продукции в специальные мешки.

Таблица 29 – Анализ бюджета коммерческих расходов за 2019-2020 гг. в ООО «Известь Сысерти», тыс. руб.

Показатели	2019 г.	2020 г.					Темп роста % (2020/2019)
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	всего	
Упаковка	11 743	2 626	3 041	3 141	3 225	12 033	102%
Услуги перевозки	30 761	8 354	8 303	8 213	8 225	33 095	108%
Реклама	45	12	12	12	12	48	107%
Представительские расходы	150	30	25	30	65	150	100%
Итого	42 699	10 622	10 977	10 929	10 943	43 471	102%

Таким образом, был проведен анализ системы бюджетирования на предприятии ООО «Известь Сысерти» в разрезе основных технологических переделов, бюджета затраты на оплату труда, бюджетов общепроизводственных, коммерческих и управленческих расходов. Инструменты бюджетирования необходимы для анализа эффективности управления планированием хозяйственной деятельности предприятия.

3.3 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ИЗВЕСТЬ СЫСЕРТИ»

Повышение эффективности управления предприятием требует применения современных, хорошо зарекомендовавших себя в мировой и отечественной практике инструментов. Грамотно выстроенная на предприятии система стратегически ориентированного бюджетирования позволяет решить многие проблемы, в числе которых на сегодняшний день можно выделить: оптимизацию финансовых потоков, сбалансирование источников поступления

денежных средств и их использования, определение объемов и форм, условий и сроков внешнего финансирования, и другие управленческие задачи.

В структуре деятельности предприятия возможно отметить несколько важных факторов:

- внимательный пересмотр внешней и внутренней документации;
- привлечение сотрудников в процесс бюджетирования;
- составление плана бюджетирования;
- изучение старых и разработка новых стандартов;
- разработка информационного банка данных с учетом создания новых отчетов;
- набор необходимых сотрудников, обучение персонала новым функциям, расширение обязанностей у имеющихся работников;
- обеспечение структурных подразделений необходимой компьютерной техникой и компьютерными программами.

Для совершенствования системы бюджетирования на предприятии необходим ряд мер, способных оптимизировать эти процессы:

- поставить перед персоналом предприятия четкие стратегические цели и задачи;
- отладить организацию процессов формирования отчетов и бюджетирования на предприятии, упорядочив документооборот;
- документально определить круг лиц, ответственных за принятие и исполнение бюджета, строго разграничив права и обязанности между этими лицами и структурными подразделениями;
- разделить бюджетирование и прогнозирование. Бюджет связан с распределением ресурсов, в том числе обязательное ведение внутреннего управления и анализа. Прогнозы могут состоять из финансовых моделей и изменяются по месяцам, кварталам и более длительным периодам;
- определить связь между основной нефинансовой деятельностью и финансовой результативностью, изучая изменения в их соотношении.

Соединив производственный план, финансовый и план по развитию, можно получить обоснованный и совершенный бюджет.

Если рассмотреть эти вопросы более подробно, то можно также предложить меры для эффективной работы предприятия. При составлении годового бюджета необходимо иметь полную информацию о плане предприятия на следующий год.

При формировании общего бюджета необходимо проанализировать существенные события и факты планового периода, которые могут оказать влияние на деятельность предприятия. В ООО «Известь Сысерти» к таким событиям и фактам в 2020 г. можно отнести:

- проведение ремонтных работ по плану модернизации и повышению надежности работы оборудования для повышения качества выпускаемой продукции;

- проведение геологических работ по разработке месторождений качественного сырья для производства продукции;

- сохранение производительности выпускаемой продукции на уровне 2019 г. с учетом запланированных простоев оборудования по причине плановых ремонтов.

Проанализировав основные события и факты планового периода, необходимо оценить возможные риски на предприятии в течении бюджетного периода. В таблице 30 представлен анализ рисков ООО «Известь Сысерти» в 2020 г.

Таблица 30 – Анализ рисков ООО «Известь Сысерти» в 2020 г.

№ п/п	Наименование	Оценка рисков
1	Отраслевой риск	Основными потребителями являются предприятия черной и цветной металлургии. Постоянный профицит производственных мощностей в России способствует увеличению конкуренции. Ожидается профицит производственных мощностей в УрФО в 2020 г. из-за ввода мощностей некоторых крупных предприятия (Атом, УГМК, РМК). Данный риск оценивается в ООО "Известь Сысерти" как значительный.
2	Сырьевой риск	Риски, связанные с дефицитом известняка и ростом цен на него, являются минимальными. Основными сырьевыми рисками при

		производстве извести являются: - повышение тарифов на энергоресурсы, что влияет на увеличение затрат при производстве продукции; - рост цен на топливо и материалы, что также отражается на увеличении затрат при производстве продукции.
3	Природный риск	ООО "Известь Сысерти" расположено на среднем Урале, где природные (атмосферные, сейсмологические, геологические) катаклизмы – бури, тайфуны, смерчи, землетрясения, наводнения и т.д. минимальны.
4	Финансовый риск	Нарастание инфляционной нагрузки может иметь негативные последствия для деятельности предприятия, но не должна оказывать серьезных последствий. Уровень рентабельности продаж предприятия выше уровня инфляции.
5	Репутационный риск	Риск потери деловой репутации - оценивается как возможные потери из-за негативного отношения покупателей и партнеров предприятия. Данный риск оценивается как значительны. У предприятия есть риск в отказах поставки продукции из-за аварий и поломок оборудования в условиях непрерывного производства.
6	Производственный риск	Основным является риск возникновения чрезвычайные ситуации. Опасные факторы, связанные с производственной деятельностью, включают в себя риск возгорания и взрыва, риск остановки производства по причине поломки оборудования, риск, связанный с повреждением оборудования на производстве.

На основании таблицы 30 можно отметить, что значительными рисками для предприятия являются: отраслевой риск, связанный с профицитом производственных мощностей на рынке, репутационный риск, связанный с нарушениями поставок продукции покупателя по причине аварийных остановок на производстве, производственный риск, связанный с риском возникновения чрезвычайных ситуаций на предприятии.

При планировании бюджета необходимо определить кредитные лимиты как для основных покупателей, так и основных поставщиков. В таблице 31 представлен анализ кредитных лимитов для основных покупателей и поставщиков ООО «Известь Сысерти».

Таблица 31 – Анализ кредитных лимитов в ООО «Известь Сысерти» в 2020 г.

Наименование покупателей	Согласованная величина отсрочки в днях	Согласованный размер дебиторской задолженности (руб.)
ООО "Каменск-Уральский завод строительных материалов"	30	8 000 000
АО "РУСАЛ Уральский Алюминий"	30	20 000 000
АО "Комбинат строительных материалов"	30	8 000 000
ООО "УГМК-Сталь"	30	5 000 000
Задолженность покупателей		

Наименование поставщиков	Согласованная величина отсрочки в днях	Согласованный размер кредиторской задолженности (руб.)
АО "Уралсевергаз"	10	2 000 000
ООО "Арстэм-Энерготрейд"	18	5 000 000
ИП Ананьин Д.С.	30	1 500 000
ООО "ДСЛ"	30	1 500 000
ООО "Инертные материалы"	20	1 200 000
ООО "Гравилон"	25	1 110 000

По данным таблицы 31 можно сделать вывод о том, согласованный размер дебиторской задолженности значительно превышает согласованные размеры кредиторской задолженности. В структуре продаж основными покупателями известны являются крупные металлургические компании, которые составляют 90 % продаж. Согласованная величина отсрочки в днях является основным условием при формировании договорных отношений с клиентами.

В процессе составления бюджета необходимо определить основные нормы расхода основных энергоресурсов в расчете на единицу продукции. В таблице 32 представлен анализ нормативного использования энергоресурсов в 2020 г. Нормативное планирование необходимо вести в разрезе всех технологических переделов, поэтому анализ потребления электроэнергии проводится в расчете на 1 тонну горной массы, 1 тонну известнякового щебня, 1 тонну комовой извести и 1 тонну молотой извести.

Таблица 32 – Анализ планового нормативного использования энергоресурсов в ООО «Известь Сысерти» в 2020 г.

Наименование	Ед. изм.	План 2020 г.
Расходы на электроэнергию итого	Руб.	19 058 936
Общий расход электроэнергии	кВтч	4 988 988
Цена электроэнергии (плановая)	руб/кВтч	3,82
Потребление электроэнергии на единицу продукции	кВтч/ед	53,00
Стоимость электроэнергии на единицу продукции	руб/ед	202,44
Потребление э/э на 1 т. дробление горной массы	кВтч/т.	1,90
Стоимость электроэнергии на 1 т. дробление горной массы	РУБ/т.	7,26
Потребление э/э на 1 т. обжиг комовой извести	кВтч/т.	37,10
Стоимость электроэнергии на 1 т. обжиг комовой извести	РУБ/т.	141,72
Потребление э/э на 1 т. помол молотой извести	кВтч/т.	40,00
Стоимость электроэнергии на 1 т. помол молотой извести	РУБ/т.	152,80
Расходы на газ	РУБ	17 058 168
Цена газа за единицу	РУБ/м3	4,53
Расход газа	м.куб.	3 765 600
Расход газа на единицу продукции	м. куб./ед	160

Стоимость газа на единицу продукции	руб/г.	724,80
-------------------------------------	--------	--------

При составлении бюджета необходимо отдельно проанализировать динамику изменения затрат на выполнения ремонтных работ. В таблице 33 представлен анализ расходов на выполнение ремонтных работ за 2019-2020 гг. В 2019 г. расходы на выполнение ремонтных работ составили 18 745 тыс. руб., а в 2020 г. планируется увеличение на 26% в связи с проведением запланированных ремонтов. При этом количество собственного ремонтного персонала в 2020 г. не увеличится. Основной рост затрат в 2020 г. планируется на приобретение основных ремонтных материалов.

В 2020 г. рост выпуска продукции не планируется, поэтому рост затрат на выполнение ремонтных работ приведет к повышению ремонтные расходы на единицу продукции на 41 руб. или 25%.

Таблица 33 - Анализ расходов на выполнение ремонтных работ за 2019-2020 гг. в ООО «Известь Сысерти»

№	Показатель	Ед. изм.	Факт 2019 г.	План 2020 г.	Темп прироста (2020/2019)
1	Количество ремонтного персонала	чел.	20	20	0%
2	Расходы на ремонты итого	Руб.	18 745 364	23 665 663	26%
3	Расходы на ремонтные материалы	Руб.	7 628 937	12 052 933	57%
5	Расходы на собственный ремонтный персонал	Руб.	10 221 127	10 629 972	4%
4	Расходы на услуги сторонних организаций по ремонту	Руб.	895 300	982 758	9%
6	Ремонтные расходы на единицу продукции	Руб./ед.	164	205	25%

Важной составляющей в бюджетном процессе является планирование расходов на заработную плату. При составлении бюджета на предприятии необходим анализ средней численности персонала, средней заработной платы, прочих расходов на мотивацию персонала, расходов на единицу продукции. В таблице 34 представлен анализ расходов на оплату труда в 2019-2020 гг.

В 2019 г. расходы на заработную плату всего составили 86 402 тыс. руб., в 2020 г. планируется увеличение на 12%. Численность персонала планируется увеличится в 2020 г. на 12%, при этом наибольший рост в 2020 г. планируется в

категориях рабочих вспомогательного производства и ИТР. Средняя заработная плата в 2020 г. увеличится на 3% и составит 42641 руб.

Таблица 34 - Анализ расходов на оплату труда в 2019-2020 гг. в ООО «Известь Сысерти».

№	Показатель	Ед. изм.	Факт 2019 г.	План 2020 г.	Темп прироста (2020/2019)
1	Расходы на заработную плату всего	Руб.	86 402 080,00	96 697 730,00	12 %
2	Отчисления всего	Руб.	26 102 068,00	29 202 715,00	12 %
3	Численность персонала на конец года	чел.	175	189	8%
3.1	Административно-управленческий персонал	чел.	26	25	-4%
3.2	Основные рабочие	чел.	48	49	2%
3.3	Вспомогательные производства	чел.	81	92	14%
3.4	ИТР	чел.	20	23	15%
4	Среднемесячная заработная плата		41 262,00	42 641,00	3%
4.1	Административно-управленческий персонал	Руб.	45 737,00	44 574,00	-3%
4.2	Основные рабочие	Руб.	40 016,00	41 928,00	5%
4.3	Вспомогательные производства	Руб.	32 507,00	33 741,00	4%
4.4	ИТР	Руб.	49 066,00	51 191,00	4%
5	Прочие расходы на персонал		496 547,00	552 290,00	11%
5.1	Выходные пособия	Руб.	32 000,00	0,00	-100%
5.2	Выплаты к юбилейным датам	Руб.	80 000,00	90 000,00	13%
5.3	Добровольное медицинское страхование	Руб.	200 000,00	200 000,00	0%
5.4	Подарки	Руб.	36 260,00	37 710,00	4%
5.5	Материальная помощь	Руб.	18 193,00	23 000,00	26%
6	Расходы на одного человека (в год)	Руб.	646 576,00	666 140,00	3%
7	Расходы на персонал на единицу продукции (известь)	Руб./ед	908,95	1 012,78	12%

Плановый рост прочих расходов на персонал составит в 2020 г. 11%, при этом наибольший темпами увеличатся выплаты к юбилейным датам, подарки и материальная помощь сотрудникам. Важным показателем является общая сумма расходов на человека в год. В 2019 г. данный показатель составил 646 576 руб., в 2020 г. планируется рост на 3%. Также одним из значимых показателей является расходы на персонал на единицу продукции. В 2019 г. данный показатель составил 908,95 руб., а в 2020 г. рост составит 12%.

В настоящий момент на предприятии не существует единого регламента бюджетного процесса. Одним из направлений совершенствование бюджетного планирования и составления бюджета является создание такого регламента на предприятии. Предлагается рассматривать на предприятии бюджетный процесс - как процедуру формирования, утверждения и исполнения бюджетов, которая обеспечит разграничение прав и обязанностей всех участвующих сторон.

Цель бюджетного процесса - организация единой системы планирования, контроля и анализа показателей финансово-хозяйственной деятельности, построение системы управления финансовыми ресурсами предприятия.

Основные задачи бюджетного процесса:

- формирование полной и достоверной информации о планах и фактической деятельности предприятия и его имущественном положении;
- выявление внутрихозяйственных резервов;
- обеспечение финансовой устойчивости;
- контроль хозяйственной деятельности;
- предотвращение отрицательных результатов хозяйственной деятельности.

Центр финансовой ответственности – подразделение предприятия, полностью отвечающее за величину, целесообразность и экономическую обоснованность расходов (доходов). Руководитель ЦФО - руководитель, который несет ответственность за: планирование бюджетной отчетности ЦФО; своевременную подготовку бюджетной отчетности; выполнение бюджета ЦФО; необоснованное отклонение от нормативов и бюджета; величину, целесообразность и экономическую обоснованность затрат.

Бюджетно-инвестиционный комитет (БИК) - постоянно действующий, управляющий орган бюджетирования предприятия, обеспечивающий надлежащее исполнение Регламента бюджетного процесса. В бюджетно-инвестиционный комитет должны входить:

- заместитель генерального директора - Управляющий директор Предприятия;

- заместитель директора по коммерческим вопросам;
- главный бухгалтер;
- ведущий экономист (экономист);
- начальник технического отдела;
- главный инженер;
- начальник производственного цеха;
- начальник транспортного цеха.

На предприятии выделяется основные принципы составления и исполнения бюджетов. Принцип временной определенности фактов хозяйственной деятельности, предполагающий формирование всех статей методом начисления, при котором расходы и доходы признаются в периоде их совершения, независимо от времени поступления денежных средств, связанных с расчетами по данным расходам и доходам.

Принцип скользящего планирования, предполагающий периодическую корректировку (БДР - один раз по итогам полугодия, БДДС - ежемесячно) ранее принятого бюджета в зависимости от фактической величины достигнутых промежуточных результатов.

Принцип постатейности, т.е. невозможность переноса расходов из одной статьи в другую без решения БИК. Дискретность во времени, т.е. невозможность переноса неизрасходованных в данном периоде времени затрат на следующий период без решения БИК. Принцип унифицированности, т.е. применение одного и того же состава бюджетных статей в бюджетах всех периодов, в управленческом учете, план - фактном анализе и контроле.

Началом процедуры формирования всех видов бюджетов является Приказ о начале процесса бюджетирования на планируемый год, который рассылается всем руководителям ЦФО. Приказ извещает руководителей ЦФО о необходимости разработки бюджетных заявок по определенному бюджету в рамках конкретного бюджетного периода.

Руководители ЦФО представляют бюджетные заявки ведущему экономисту (экономисту) в рамках годового бюджета с помесечной разбивкой и

полными расшифровками по каждой статье бюджета согласно графику, представленному в таблице 35. Согласно представленному графику бюджетные заявки от руководителей ЦФО должны быть представлены до 25 октября года, предшествующего бюджетному периоду. Каждый ЦФО должен иметь свой бюджет, обязательный к ведению и исполнению в течении бюджетного периода.

Таблица 35 – График предоставления бюджетных заявок ЦОФ в ООО «Известь Сысерти».

№ п/п	Наименование ЦФО	Наименование документа	Ответственные за формирование	Сроки предоставления бюджетных заявок
1	Отдел маркетинга и логистики	Бюджет продаж. Бюджет коммерческих расходов	Заместитель директора по коммерческим вопросам	до 25 октября
2	Участок горных работ	Бюджет расходов участка горных работ	Начальник участка горных работ	до 21 октября
3	Производственный цех	План производства, бюджет расходов производственного цеха	Начальник производственного цеха	до 21 октября
4	Служба главного инженера	План эксплуатационно-ремонтных мероприятий. Бюджет затрат службы главного инженера.	Главный инженер	до 25 октября
5	Лаборатория	Бюджет затрат лаборатории	Главный технолог – начальник лаборатории	до 25 октября
6	Технический отдел	Бюджет модернизации оборудования и капитальных вложений	Начальник технического отдела	до 25 октября
7	Транспортный участок	Бюджет затрат транспортного участка	Начальник транспортного участка	до 25 октября
8	Охрана труда и экология	Бюджет затрат на охрану труда и экологию	Руководитель отдела ОТ, ПБ и Экологии	до 25 октября
9	Отдел маркетинга и логистики	Бюджет общепроизводственных расходов	Заместитель директора по коммерческим вопросам	до 25 октября
10	Управление	Бюджет управленческих расходов	Ведущий экономист	до 25 октября
11	Бухгалтерия	Бюджет арендных платежей	Главный бухгалтер, ведущий экономист (экономист)	до 25 октября

Руководители ЦФО формируют бюджетные показатели по статьям, непосредственно к ним относящимся. Руководители ЦФО отправляют

подписанную Бюджетную заявку с расшифровками на бумажных носителях и в электронном виде ведущему экономисту (экономисту) по электронному адресу. Ведущий экономист (экономист), получив Бюджетные показатели с расшифровками, проверяет их на предмет соответствия: полноты представляемой структуры показателей тем показателям, которые закреплены за данным ЦФО;

Кроме этого, проверке подвергается каждый факт существенного изменения планируемой величины расходов по сравнению с аналогичной величиной расходов предыдущего отчетного периода. Проверка должна быть завершена до 10 ноября. В случае выявления несоответствий ведущий экономист (экономист) направляет руководителям соответствующих ЦФО предложения по устранению указанных несоответствий. Руководители ЦФО в двухдневный срок представляют скорректированные Бюджетные заявки по электронному адресу.

После окончательного получения показателей, ведущий экономист (экономист) составляет Консолидированный бюджет предприятия. Консолидированный бюджет представляется в БИК: в рамках годового бюджета с месячной разбивкой до 19 ноября текущего года, предшествующего началу бюджетного периода, а также по форме Мастер-файла для последующей защиты бюджета в Управляющей компании.

Бюджетно-инвестиционный комитет 20 ноября проводит предварительное чтение консолидированного бюджета, на котором утверждает представленный проект бюджета. Бюджет может быть принят после проведения предварительного чтения, при отсутствии существенных замечаний, требующих доработки бюджетов ЦФО. После внесения окончательных корректировок, крайним сроком внутреннего согласования бюджета и вынесения его на рассмотрение в Управляющую компанию» (ООО «Атомстройкомплекс-Промышленность») является 05 декабря.

Таким образом, руководство организацией в современных условиях невозможно без финансового планирования, а также контроля над выполнением разработанных финансовых планов. Формирование бюджета организации, как основного инструмента гибкого стратегического планирования, способствует эффективному управлению и контролю результата деятельности организации в условиях конкуренции.

При рациональном планировании, у руководителей организаций, как правило, формируется четкое понимание своих целей, а также умение вовремя корректировать бюджеты с целью повышения точности и эффективности. С помощью бюджетирования разрабатывается стратегия эффективного развития в условиях конкуренции и нестабильности, анализируется и контролируется работа организации. Бюджетирование служит важным инструментом при разработке мероприятий по достижению целей организации и повышению эффективного стратегического планирования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анущенко К. А. Проектный менеджмент и проблемы его внедрения на предприятии / К. А. Анущенко // Бизнес и стратегии. – 2019. – № 3 (4). – С. 9–12.
2. Ахметова Ю.А. Проблемы внедрения системы бюджетирования на производство // Вестник науки – 2019 – №8, стр. 126-128
3. Балабанов, И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта: производственно-практическое издание / И.Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 2019. – 207 с.
4. Береговых Т.В. Финансовое планирование и бюджетирование на предприятии : учеб. пособие / Т.В. Береговых. – Хабаровск : Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2019.-155 с
5. Бобрышев А.Н. Применение бюджетирования как ключевого элемента управленческого учета в системе проектного менеджмента // Бухгалтерский учет, статистика – 2020 - № 2, стр. 3
6. Бороненко М.В. Формирование системы управления рисками на предприятии // Международный журнал гуманитарных и естественных наук – 2019. – № 10. – С. 109–112.
7. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование. - Спб.: Питер, 2019. - 215 с.: ил. - (Серия «Учебник для вузов»).
8. Буглак В.В., Качкановский А.С. Внедрение современных методов бюджетирования как способ совершенствования системы управления предприятием // Экономические науки – 2020. – № 5. – С. 46–52.
9. Булатова Ш.Б. Внедрение системы риск-менеджмента на предприятии / Ш. Б. Булатова // Экономические науки – 2020. - №4 – с. 86
10. Васильев А.Е. Разработка системы бюджетирования на предприятии // Проблемы совершенствования организации производства – 2019 - №2, стр. 43-50

11. Вахрушина М. А. Институциональное регулирование управленческого учета: отечественная и зарубежная практика / М. А. Вахрушина // Управленческий учет. – 2019. – № 2. – С. 3–10.
12. Виткалова А.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации: учебное пособие / А. П. Виткалова, Д. П. Миллер. – М.: Москва, 2018 – 98 с.
13. Власова М.И. Разработка проекта бюджетирования на основе формирования центров финансовой ответственности
14. Гульпенко К.В., Тумашик Н.В. Актуальные проблемы бюджетирования в отраслях экономики / учебное пособие – 2018
15. Девяткин О.В. Виды планирования: связь стратегического, текущего и оперативного планирования / Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова. – 2018 г
16. Дмитриев Н. Д., Файзуллин Р. В. Теоретические аспекты разработки методики формирования инвестиционной политики предприятия // Стратегии бизнеса. 2020. № 1. С. 22–26.
17. Дрыгина Е.С. Внедрение системы бюджетирования на производственных предприятиях // Вестник экономики – 2019 - №3, стр. 144-147
18. Ендовицкий Д. А. Анализ влияния идеи корпоративной устойчивости на современную практику внутреннего контроля корпораций / Д. А. Ендовицкий, М. В. Панкратова // Современная экономика : проблемы и решения. – 2020. – № 3 (99). – С. 49–64.
19. Евстриева О.А. Бюджетирование на предприятии и внутренний контроль // Экономика – 2019 - №3, стр 174-21
20. Егоров М.В. Российская практика управления активами предприятий на основе бюджетирования // Современные проблемы экономики – 2018 - №5, стр. 22-28
21. Жукова Н.В. Современные подходы к управлению процессом бюджетирования на производственном предприятии // Вестник тульского финуниверситета – 2019 - № 1, стр. 542-545

22. Зайцева И.С. Роль финансового планирования на предприятии // Политика, экономика и инновации — 2019. — №8. — С. 24.
23. Ивашкевич В. Б. Цифровая экономика и учет / В. Б. Ивашкевич // Вестник ИПБ (Вестник профессиональных бухгалтеров). – 2019. – № 2. – С. 9–12.
24. Инютина Е.Н. Формирование и анализ бюджета доходов и расходов корпорации / Е.Н. Инютина / Материалы международной студенческой научно-практической конференции - Хабаровск - 2018 – с. 82
25. Исраилова З.Р. Совершенствование методики учета и анализа финансовых результатов предприятия // Вестник Чеченского государственного университета. 2019. Т. 34. № 2. С. 75-81.
26. Каверина О.Д. Управленческий учет. М.: Юрайт. 2017. 389 с.
27. Киселев А. А. Риск-менеджмент и управление рисками: проблемы обоснования сущности понятий как научных категорий теории и практики управления организациями // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 3-1. С. 82–85.
28. Колунтаева Е.С. Система ответственности при организации бюджетного процесса на предприятии // Вестник современных исследований – 2018 - № 21, стр. 182-184
29. Ковлякова В. Е. Интеграция системы управления рисками и возможностями в систему менеджмента // Компетентность. 2020. № 2. С. 12–23.
30. Копырова Н.В. Особенности методов финансового планирования на предприятиях // Развитие современной науки: теоретические аспекты 2019. — №15. — С. 41.
31. Корягин Н.М. Антикризисное управление. М.: Издательство Юрайт, 2019. С. 367.
32. Косых В.С. Применение методов финансового планирования и прогнозирования на предприятиях // Вестник Прикумского социального института. 2020. № 2. С. 37-41.

33. Кузнецова И. М. Методика формирования бюджета движения денежных средств // Молодой ученый. — 2018. — №11. — С. 883-887.
34. Купрюшина О.М. Платежный календарь как инструмент анализа денежных потоков организации / Материалы IV Международной научно-практической конференции (г. Воронеж, 16 апреля 2018 г.) – с. 376
35. Куценко Е. И. Процессный подход к проектному управлению предприятием / Е. И. Куценко // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 10-1. – С. 871–875.
36. Лапуста, М.Г. Современный финансово – кредитный словарь / М.Г. Лапуста, П.С. Никольский – Москва: Инфра – М, 2019. – 567 с.
37. Медведева Е. П. Организация интегрированного риск-менеджмента в организации // Вестник науки и образования. 2020. № 24-4 (78). С.23–26.
38. Орлова Е.В. оперативное финансовое планирование на предприятии / Е.В. Орлова // Научный альманах. – 2018. - №6 – с. 172
39. Павлюкова А. В. Риск-менеджмент как основа системы финансовой безопасности организаций юга России // ЕГИ. 2020. № 1 (27). С.171–173.
40. Ревинский, И.А. Поведение фирмы на рынке услуг: Учебное пособие / И.А. Ревинский, Л.С. Романова. – Новосибирск: Сиб. Унив. Издательство, 2019 . – 304 с
41. Савчук В. П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия // Экономика и право – 2019 - № 12, стр. 114
42. Серкова Д.В. Управление предпринимательскими рисками предприятия / Д.В. Серкова // Аллея науки – 2020. - №4 – с. 215
43. Симеонова Е.А. Вопросы управления финансовыми ресурсами / Е.А. Симеонова // Вектор экономики. – 2018. - №1
44. Симоненко Н. В., Веселов И. С. Теоретико-методологическая классификация методов финансового прогнозирования и планирования // Аудит и финансовый анализ. 2019. № 4. С. 382–385.
45. Симонова Н.Ю. Роль бюджетирования в финансовом планировании на предприятии // Академия публициста – 2018 - № 3, стр. 91-95

46. Судник А.А. Совершенствование процесса бюджетирования на предприятии // Булатовские чтения – 2019 - №2, стр. 196-201
47. Суфиянова Р.Б. Система материального вознаграждения на основе корпоративной системы ключевых показателей эффективности.
48. Точилкина О.Э. Традиционной и альтернативное бюджетирование на предприятиях // Научно-практический электронный журнал – 2019 - № 4, стр. 47-56
49. Трофимова М.Н. Современные тенденции корпоративного риск-менеджмента в системе обеспечения экономической устойчивости промышленных предприятий/ М.Н. Трофимова //Управление – 2020. - №7 – с. 30
50. Трофимова Н. Н. Необходимость стимулирования инновационной активности предприятий для развития наукоемких производств // Актуальные проблемы экономики и управления. 2019. №4 (12). С. 98–101.
51. Фатеева С.В. Инновационные подходы и методы бюджетирования и их использование при построении эффективной системы мотивации персонала// Наука: общество, экономика, право – 2019 - № 3, стр. 46
52. Фишер М.В. Бюджетирование и функции бюджета // Экономический журнал – 2018 - № 6, стр. 204-211
53. Хамбулатова З.Р. Аналитический метод в системе планирования и бюджетирования на предприятии // Финансовый вестник – 2019. – № 11. – С. 209–111.
54. Хамбулатова З.Р., Ахмадова Л.С., Бибулатов А.А., Ханкерханов А.А. Формирование методики прогнозирования финансовой несостоятельности предприятия // Финансовая экономика. 2019. № 8. С. 515- 519.
55. Харькова Д. Современные технологии бюджетирования на предприятиях // Актуальные научные исследования – 2019 - №5, стр. 76-80
56. Хирачигаджиева М.М. Антикризисное управление и эффективное управление рисками предприятия в экономике России / М.М. Хирачигаджиева // Научный альманах . – 2019. - №12 – с. 104

57. Цыклина Е.В. Внедрение системы показателей КРІ-мотивации для повышения эффективности управления трудовым потенциалом организации
58. Четверов В. С. Методы финансового планирования // Молодой ученый. — 2019. — №3. — С. 537- 539.
59. Черненко В.А. Скороход А.Ю. Финансовое планирование и бюджетирование: учеб. / В.А. Черненко А.Ю. Скороход – СПб (Санкт-Петербургский государственный экономический университет) – 2018 - стр. 146
60. Шалаева Л.В. Центры финансовой ответственности в системе стратегического управленческого учета // Управленческий учет – 2019 - № 1, стр. 159
61. Шапорова О.А. Бюджетирование как инструмент управления на предприятиях торговли / О.А. Шаропова // Вестник ОРЕЛГИЭТ – 2018. - № 3, стр. 227-236
62. Щербакова Ю.К. Роль оперативного финансового планирования в деятельности предприятия / Ю.К. Щербакова // Вектор экономики. – 2019. - №3 – с.211