ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»
(МГУПС (МИИТ))

Допущен к защите:

Зав.
кафедрой_____
«_____»_____20
____г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

на тему

_____

_____

Дипломник _____ _____
подпись *ф.и.о.*

Руководитель _____ _____
подпись *ф.и.о.*

Нормоконтроль _____ _____
подпись *ф.и.о.*

_____ _____
подпись *ф.и.о.*

МОСКВА

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ И ЕГО МЕСТО В СИСТЕМЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.....7
1.1. Сущность, значение и принципы бюджетирования.....7
1.2. Основные виды бюджетов предприятия и этапы их составления.....13
1.3 Организация процесса бюджетирования на предприятии.....20
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ БУЙСКАЯ ДИСТАНЦИЯ ПУТИ СЕВЕРНОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ ФИЛИАЛА «ОАО РЖД».....33
2.1 Организационно-экономическая характеристика Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» и его финансовое состояние.....33
2.2 Оценка системы бюджетирования Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД».....45
2.3 Анализ и проблемы бюджетирования на примере Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД».....60
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В БУЙСКАЯ ДИСТАНЦИЯ ПУТИ СЕВЕРНОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ ФИЛИАЛА «ОАО РЖД»……...65
3.1 Основные направления совершенствования процесса бюджетирования на предприятии Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД»…….65
3.2 Предложения по совершенствованию состава бюджетов Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД».....69
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствования бюджетирования в Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД».....74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ…….81
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....85

ПРИЛОЖЕНИЯ…….91

ВВЕДЕНИЕ

Актуальной задачей любого предприятия на современном этапе является повышение его конкурентоспособности. Это связано с ужесточением конкурентной борьбы и резким ограничением внешних ресурсов. Данная ситуация приводит к отсутствию возможностей для роста бизнеса, выхода его на новые рынки, диверсификации и снижению, в конечном итоге, его конкурентоспособности. В этих условиях необходимо наладить систему бизнеса, способную адекватно и своевременно реагировать на воздействия окружающей среды во всех областях.

Бюджетирование является первым этапом разработки системы регулярного экономического управления и способствует оптимизации финансовых потоков и ресурсов предприятия, что позволяет значительно снизить их объем и потребность в них, себестоимость и повысить конкурентоспособность предприятия.

Составление бюджетов является неотъемлемым элементом общего процесса планирования, а не только его финансовой части. Процесс бюджетирования - это целостная система планирования, учета и контроля на уровне предприятия в рамках принятой финансовой стратегии. Бюджет — это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый для определенного периода времени, показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и (или) расходы, которые должны быть понесены в течение этого периода, а также капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели.

Посредством бюджетирования реализуются текущее и оперативное финансовое планирование, обеспечивается их взаимосвязь и подчиненность финансовой стратегии предприятия.

Актуальность данной работы обуславливается тем, что Бюджеты нужны предприятиям для достижения многих целей. Они не только помогают в планировании и экономической деятельности, служат основой для оценки эффективности деятельности предприятия, но и используются так же как средства управления и стимулирования. Проводя финансовый анализ составленных бюджетов предприятия, можно еще на стадии планирования оценить финансовую состоятельность отдельных видов его деятельности, а также решить проблему оптимизации денежных потоков, сбалансированности источников поступления денежных средств и их использования, определить объем и формы, условия и сроки внешнего финансирования.

Актуальность выбранной темы исследования определяется также тем, что предпринимательский сектор способен значительно повысить эффективность экономического развития России, обеспечивая рост ВВП, население рабочими местами. Значимость выбранной темы исследования также определена разрастающимся кризисом экономики России, который в конце 2014 – начале 2015 года вступил в активную фазу (в современной российской экономике прослеживается падение курса рубля, резкий скачок уровня инфляции в конце 2014 года до 9% вместо заявленных 4%), поскольку для целей обеспечения стабильного положения отечественных предприятий на рынке необходимо обеспечить их финансовую устойчивость (роль бюджетирования при этом значительна).

Цель дипломной работы – исследование организации бюджетирования на предприятии, и разработка предложения по совершенствования процесса бюджетирования на предприятии в Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть теоретические вопросы организации финансового планирования на предприятии;

- рассмотреть теоретические аспекты бюджетирования как инструмента финансового планирования;
- дать оценку системы финансового планирования и бюджетирования на предприятии Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования и бюджетирования;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования выступает Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД». Предметом исследования – бюджетирование в рамках системы финансового планирования.

Теоретической основой работы являются труды отечественных и зарубежных ученых в области анализа финансового состояния предприятий: Албастов А.Д., Алиев С.Д., Баженов Ю. К., Вечканова Г.Р., Егорова Н.Е., Лукасевич И.Я., Львов Ю.А., Лях Д.Д., Морозова О.Л., Никитина С.К., Ременников В.В., Серов С.Д. и др. Нормативно-правовой базой работы послужили следующие акты:

1. Федеральный закон от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»;
2. Федеральный закон от 26.12.2008 № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля»;
3. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»;
4. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и др.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ И ЕГО МЕСТО В СИСТЕМЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 Сущность, значение и принципы бюджетирования

В условиях рыночной экономики широкое применение в планировании находит бюджетирование, как комплекс управленческих работ, процесс составления совокупности бюджетов и сводного бюджета и последующего контроля за их исполнением. Бюджетирование - это информационная система внутри фирменного корпоративного управления с помощью определенных финансовых инструментов, называемых бюджетами[2].

Бюджетирование, как способ детального учета и оптимизации затрат в управлении, разработан достаточно давно и уже успел устареть в Европе, где применяется в течение последних 50 лет на всех предприятиях.

Бюджетирование - это технология управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов, на основе сбалансированных финансовых показателей[2].

Бюджетирование - это финансовое прогнозирование и планирование, не включающее в себя стратегическое планирование и базирующееся на нем[3]. Но стратегическое планирование определяет цели бизнеса на качественном уровне и будущие направления деятельности (выпуск новых продуктов, завоевание новых рынков, замена технологии выпуска и т.п.). Исходя из стратегических целей, вырабатывают тактику поведения предприятия в краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды, после чего разрабатывают финансовую часть плана в виде системы бюджетов. В управленческом учете под бюджетом понимают документ, созданный до того, как предполагаемые действия выполняются. Бюджет - это количественный план в денежном выражении, принятый и подготовленный до определенного периода, обычно показывающий планируемую величину

дохода, которая должна быть достигнута, расходы, которые должны быть понижены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели[4].

Классическая методика финансового анализа, составной частью которого следует считать бюджетирование, предполагает разбиение подходов к финансовому прогнозированию и планированию на три категории.

1. Составление прогнозных финансовых документов. Прогнозные финансовые документы содержат предсказание того, какой станет финансовая отчетность в будущем при условии выполнения ряда предположений о предстоящей деятельности предприятия и его потребностях в дополнительном финансировании.
2. Формирование денежного бюджета. Денежный бюджет служит подробным прогнозом движения денежных средств.
3. Формирование оперативного (текущей деятельности) бюджета. Оперативный бюджет - это подробный прогноз величины и структуры доходов и расходов по подразделениям, служащий базой прогноза денежных потоков и основой составления прогнозных финансовых документов.

Бюджеты разрабатываются как в целом для организации, так и для ее структурных подразделений или отдельных функций деятельности.

Основные функции бюджета:

-планирование операций, которые обеспечивают достижение декларированных тактических целей;

- координация различных видов деятельности и отдельных подразделений

- согласование их интересов;

-контроль текущей деятельности подразделений и предприятия в целом.

Разработка структуры бюджета предприятия и основных бюджетных форм естественным образом должна укладываться в рамки структуры существующей в организации системы управленческого учета. Такая

согласованность обусловлена тем, что управленческий учет призван обеспечивать все уровни управления предприятием информацией, которая необходима для решения задач планирования, управления и контроля (в основном, задач бюджетирования)[5].

Термин «бюджетирование» рассматривается как синоним краткосрочного планирования: «бюджетирование -это система краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности коммерческой организации по центрам ответственности и/или сегментам бизнеса, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные экономические показатели в целях управления бизнес-процессами»[6] или «бюджетирование – это составная часть планирования, которая позволяет анализировать состояние дел на предприятии: какая прибыль получена, каких результатов нужно ожидать в ближайшем будущем, какие программы нужно реализовать и т.д.»[7].

Так как растет количество российских предприятий, применяющих методологию бюджетирования на базе компьютерных систем, к содержанию этого термина часто применяют технологический, системный и процессный подходы. Бюджетирование определяется как: а) система внутрипроизводственного управления, использующая определенные финансовые инструменты, называемые бюджетами; [8]б) процесс непрерывного составления финансовых планов и сметв) технология составления скоординированного по всем подразделениям или функциям плана работы организации;[10]

г) вводится понятие «бюджетное управление», которое обозначает управление предприятием посредством составления краткосрочных бюджетов;[11]

д) выделяют особые (отличные от принципов планирования) принципы бюджетирования: создание корпоративной базы данных; конфиденциальность сохраняемых данных и результатов.[12]

Для эффективного решения аналитических задач определим бюджетирование как инструмент, управленческую технологию, предназначенную для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений. В частности, как инструмент для управления доходами, расходами и ликвидностью предприятия. [13]

Объектом бюджетирования является бизнес (вид или сфера хозяйственной деятельности).

Необходимость использования системы бюджетирования, то есть, ее общая цель состоит в том, чтобы обеспечить предсказуемость и управляемость работы предприятия. Практическая цель бюджетирования - разработка итоговых форм бюджета, данные которых позволят получить руководству ясную картину текущей и будущей финансовой ситуации на предприятии с точки зрения оценки трех важнейших финансовых показателей: прибыли, остатков денежных средств и результатов финансовых потоков.

Задачи бюджетирования заключаются в следующем:

- планирование важнейших аспектов деятельности предприятия (текущее финансовое планирование);
- обеспечение сбалансированности показателей (обеспечение координации, кооперации и коммуникации подразделений предприятия);
- текущий мониторинг деятельности предприятия по системе «план-факт» (создание базы для оценки и контроля планов предприятия);
- делегирование полномочий и распределение ответственности (исполнение требований законов и контрактов).

В итоге, главной задачей бюджетирования является обоснованное планирование деятельности предприятия с целью обеспечения текущего контроля деятельности. Взаимосвязь финансового планирования и бюджетирования состоит в том, что бюджетирование является инструментом (методом) совершенствования финансового планирования на предприятии.

То есть, бюджетирование включает в себя планирование и контроль: результатов производственной деятельности; движения материальных потоков, численности персонала и объектов управления; доходов, расходов и финансовых результатов; движения обязательств и финансовых ресурсов; инвестиционной деятельности.

Методология бюджетирования реализует принцип финансового планирования – управление по отклонениям фактических показателей от плановых с осуществлением анализа причин и характера отклонений.

Отличие бюджетирования и финансового планирования заключается в том, что все бюджетные показатели, планируемые в различных бюджетах, должны быть взаимосвязаны. В частности, по всем функциональным направлениям предприятия увязываются планы по доходам и расходам, поступлениям и выплатам денежных средств, поступлению и расходу материальных ресурсов; по всем уровням управления предприятия координируются материальные и финансовые потоки.

Для успешного управления МЭР рекомендует создание системы управления финансами, которая основана на разработке и контроле исполнения иерархической системы бюджетов предприятия. В этом случае система финансового планирования состоит из: систем бюджетного планирования деятельности структурных подразделений предприятия и системы сводного (комплексного) бюджетного планирования деятельности предприятия.[14]

В соответствии с рекомендациями МЭР, преимуществами внедрения бюджетирования являются:

а) помесячное планирование бюджетов структурных подразделений даст более точные показатели размеров и структуры затрат, чем ныне действующая система бухгалтерского учета финансовой отчетности, и, соответственно, более точное плановое значение размера прибыли, что важно для налогового планирования (включая платежи во внебюджетные фонды);

б) в рамках утверждения месячных бюджетов структурным подразделениям будет предоставлена большая самостоятельность в расходовании экономии по бюджету фонда оплаты труда, что повысит материальную заинтересованность работников в успешном выполнении плановых заданий;

в) минимизация количества контрольных параметров бюджетов позволит сократить непроизводительные расходы рабочего времени работников экономических служб предприятия;

г) система бюджетов позволит установить жесткий текущий и оперативный контроль за поступлением и расходованием средств, создать реальные условия для выработки эффективной финансовой стратегии;

д) бюджетное планирование позволит осуществить режим строгой экономии финансовых ресурсов предприятия, что особенно важно для выхода из финансового кризиса.

Чтобы реализовать преимущества от внедрения технологии бюджетирования на российских предприятиях, необходимо ее рассматривать:

1) как процесс непрерывного планирования;

2) как процесс коллективный, требующий согласования бюджетов подразделений компании и подчинения их деятельности общей стратегической цели.

1.2 Основные виды бюджетов предприятия и этапы их составления

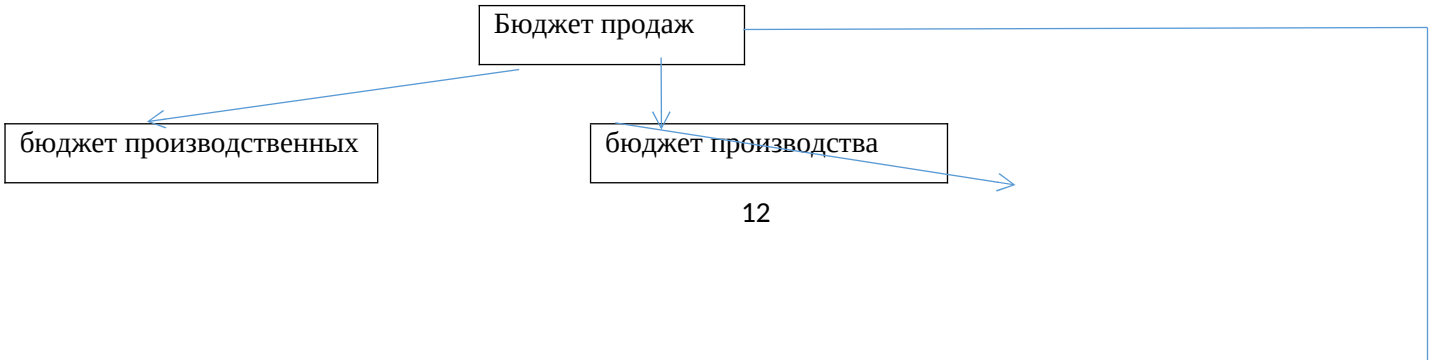
Бюджетом является директивный план будущих операций и используется для планирования, контроля и оценки эффективности деятельности компании. В зависимости от методов составления выделяют разные виды бюджетов и их классификация представлена в Приложении 3.

Основная цель бюджетирования - разработка итоговых форм бюджета, данные которых позволят оценить текущую и будущую финансовую ситуацию на предприятии с точки зрения трех важнейших показателей:

прибыли, остатков денежных средств и результатов финансовых потоков. Для достижения этой цели разрабатывается бюджетная модель предприятия – структура и система связей между бюджетами.

На рисунке 1 показана типовая структура Главного бюджета (Master budget) предприятия. Он представляет собой систему взаимосвязанных бюджетов и описывает в структурированной форме ожидания менеджеров относительно продаж, расходов и других хозяйственных операций в планируемом периоде. Как показано на рисунке 1, Главный бюджет включает два основных блока: систему операционных бюджетов (плановые сметы основных бизнес - процессов) и систему финансовых бюджетов.

Система операционных бюджетов включает: бюджет запасов готовой продукции, бюджет производства, бюджет прямых затрат на сырье и материалы, бюджет производственных накладных расходов, бюджет продаж, бюджет прямых затрат на оплату труда, бюджет производственной себестоимости, бюджет коммерческих расходов, бюджет управленческих расходов.



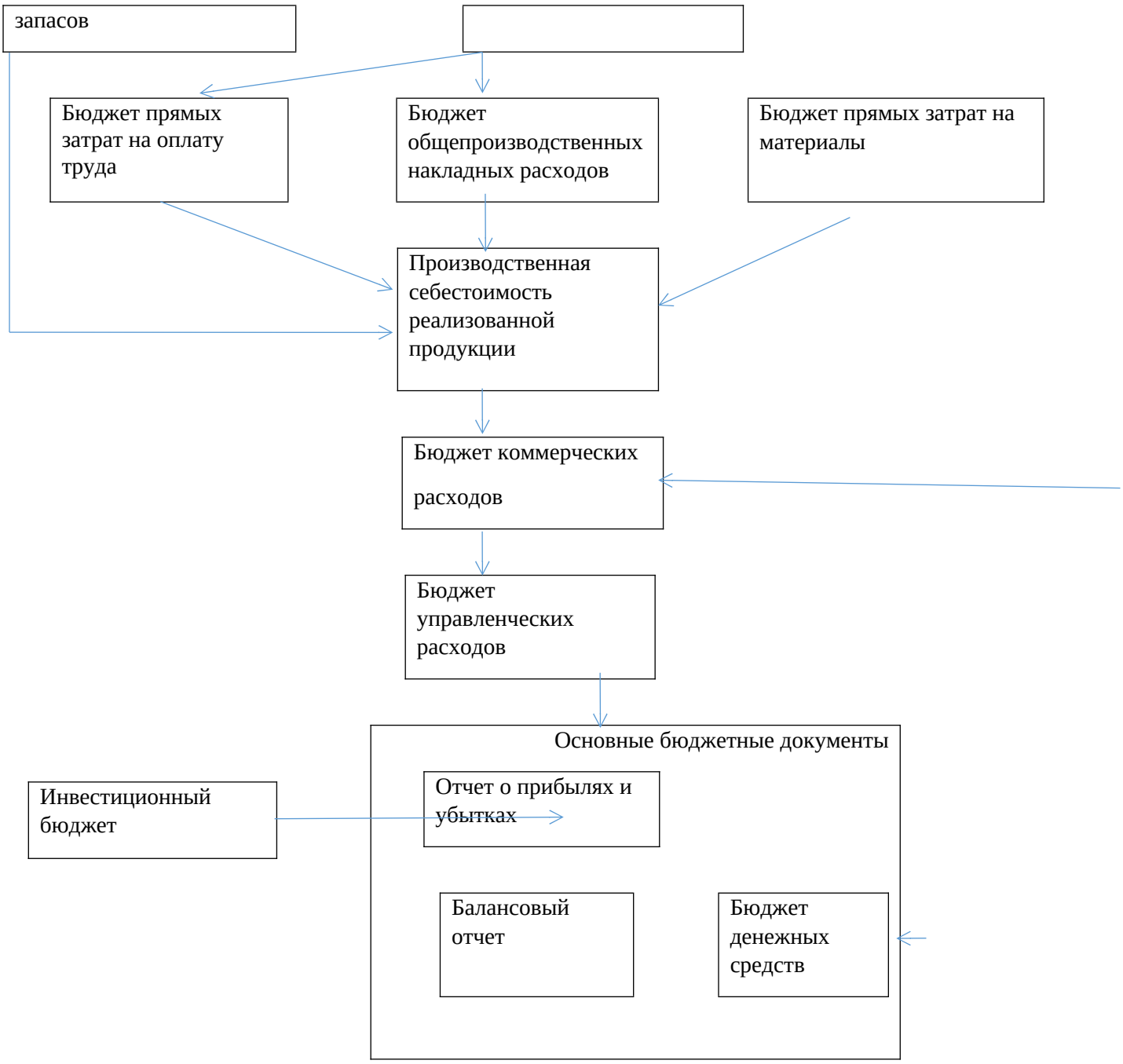


Рис. 1 Структура Главного бюджета предприятия

Операционные бюджеты консолидируются и образуют систему финансовых бюджетов: прогноз отчета о прибылях и убытках (бюджет доходов и расходов), бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс.

Кроме операционных и финансовых бюджетов могут использоваться вспомогательные бюджеты и специальные бюджеты. Среди вспомогательных бюджетов наибольшее значение имеют инвестиционный бюджет (план

капиталовложений, инвестиционных поступлений и выплат) и кредитный план (план привлечения и выдачи кредитов и займов). Их назначение заключается в более тщательном планировании динамики активов бизнеса, определении системы условий и ограничений, которая может быть установлена для данного бизнеса. Специальные бюджеты показывают калькуляцию или распределение отдельных статей основных бюджетов, например, налоговый бюджет, бюджет распределения прибыли, бюджеты отдельных проектов и программ. Набор этих бюджетов определяется руководством предприятия в зависимости от специфики хозяйственной деятельности.

В основном вспомогательные и специальные бюджеты необходимы для подготовки исходной информации, которая необходима для составления основных бюджетов, или обработки итоговой информации основных бюджетов, для более точного определения целевых показателей и нормативов финансового планирования, более точного учета особенностей налогообложения.

При построении главного бюджета методом «сверху вниз» за основу берется необходимость достижения некоторых финансовых стратегических целей, определяемых высшим менеджментом. В качестве таких целей часто выбираются значения финансовых показателей деятельности компании (например, чистая прибыль или прибыль на акцию). Исходя из значения этого показателя на более низких уровнях определяется, какие исходные условия ведения бизнеса (определенные показатели затрат) необходимы для достижения требуемой величины стратегического показателя.

При построении главного бюджета методом «снизу вверх» планирование начинается с бюджета продаж. Исходя из планируемых продаж и соответствующих им затрат определяются финансовые показатели деятельности компании. Если их значения не устраивают высший менеджмент, то бюджеты, входящие в состав операционного бюджета, пересматриваются.

При подготовке бюджета продаж нужно учитывать уровни объемов продаж за предыдущие периоды и проанализировать ряд макроэкономических факторов, каждый из которых может оказать существенное влияние на объем продаж и его зависимость от прибыльности продукции.

Вместе с бюджетами на предстоящий период в процессе бюджетирования составляются отчеты об исполнении бюджетов за истекший период. Отчеты по бюджетам сводят воедино информацию по планированию, учету, контролю и анализу бизнес - процессов. Они могут готовиться ежемесячно (наиболее частый случай), поквартально, по полугодиям и 1 раз в год.

В периодических отчетах сопоставляются запланированные и отчетные данные. По результатам сопоставления проводится так называемый анализ план - фактных отклонений (т.е. оценка уровня отклонений фактических показателей от плановых). Анализ план - фактных отклонений позволяет определить требующие первоочередного внимания проблемные области хозяйственной деятельности, выявить не предусмотренные в процессе разработки бюджетов возможности, а также оценить деятельность каждого центра ответственности и его руководителей.

Следовательно, являясь количественным выражением целей, стратегий и намеченных мероприятий по их реализации, количественным выражением плана, бюджеты предприятия обеспечивают информационную базу анализа включенных в них экономических показателей. Чтобы использовать бюджетирование как инструмент управления компанией, необходимо определить основные этапы его организации.

При постановке бюджетирования на предприятии выделяют несколько этапов:

1. Определение финансовой структуры предприятия. На этом этапе составляется перечень видов хозяйственной деятельности, исследуется организационная структура управления предприятием, выделяются центры

финансовой ответственности (ЦФО), центры финансового учета (ЦФУ), центры доходов (ЦД), центры возникновения затрат (ЦВЗ) и т.д. Проблема выделения ЦФУ, ЦФО и других центров предприятия является очень важной при внедрении бюджетирования, от этого зависит эффективность бюджетного планирования.

2. Определение технологии бюджетирования. В процессе реализации данного этапа определяются виды и формы основных, операционных, вспомогательных бюджетов, разрабатывается последовательность составления различных бюджетов для ЦФО (ЦФУ, ТД, ЦВЗ) и предприятия в целом, уточняются особенности консолидации бюджетов.

3. Определение форматов основных бюджетов. На этом этапе определяется основной набор статей доходов и расходов, притоков и оттоков денежных средств, активов и пассивов. Структура бюджетного формата, является индивидуальной для каждого предприятия, исходя из специфики деятельности. Только при этом можно выделить некоторые общие требования к форматам бюджетов. Они должны быть максимально приближены: по содержанию - к международным стандартам финансового учета (с выделением переменных и постоянных затрат, маржинальной прибыли и т.д.); по структуре - к отечественным формам бухгалтерской отчетности (для повышения эффективности сбора и обработки необходимых данных и т.д.). В качестве отдельных статей затрат должны фигурировать те виды издержек, доля которых в объеме продаж составляет не менее 1%.

4. Определение бюджетного регламента. В процессе реализации этого этапа определяется бюджетный период, сроки представления бюджетной отчетности ЦФО, порядок согласования, корректировки и консолидации бюджетов. В бюджетировании важен также бюджетный период, т.е. период, на который составляются, корректируются бюджеты и за который осуществляется контроль за их исполнением. С учетом специфики предприятия или фирмы и характера хозяйственной конъюнктуры бюджетный период в Российской Федерации обычно вводится

продолжительностью один календарный год (12 месяцев) с поквартальной, помесячной или подекадной разбивкой. За рубежом, где опыт применения бюджетирования и соответствующий инструментарий более развиты, бюджеты составляются на период от 1 до 3 лет.

Организация бюджетного процесса. Этот шаг обусловлен определением круга участников бюджетного процесса и порядка их взаимодействия, распределением задач и функций между ними. Здесь же разрабатываются должностные инструкции, положение о бюджетировании и прочие организационно-распорядительные документы.

Положение о бюджетировании включает следующие разделы:

- общие положения (определения и термины, цели бюджетирования в компании);
- значение системы финансового планирования в компании;
- описание видов и структуры используемых бюджетов, общих принципов бюджетирования;
- принятый бюджетный регламент;
- описание организации финансового планирования и бюджетирования;
- установленные целевые нормативы финансового плана, порядок распределения отчислений и прибыли.

5. Конечным этапом при постановке бюджетирования на предприятии является автоматизация финансовых расчетов, которая предполагает, как составление прогнозных расчетов, так и постановку финансового учета и контроля. На этом этапе важен правильный выбор программного обеспечения автоматизации финансового планирования на предприятии, которое будет адаптировано к специфике организации.

Продолжительность бюджетного цикла может различаться, но обычно, наиболее целесообразно установление годового периода. При этом выделяют следующие стадии бюджетного цикла:

- постановка целей;
- сбор информации для разработки проектов бюджетов;

- анализ и обобщение собранной информации, формирование проектов бюджетов;
- оценка и необходимая корректировка проектов бюджетов;
- утверждение бюджетов;
- исполнение бюджетов и текущая корректировка показателей;
- анализ отклонений;
- составление и представление отчетов о выполнении бюджетов и анализ достигнутых результатов;
- выработка рекомендаций для разработки бюджетов на будущие периоды.

Надо отметить, что на практике постановка системы бюджетирования сопряжена с рядом проблем. Например, неэффективной является такая система бюджетирования, в которой отклонение фактических результатов от запланированных регулярно превышает 20 - 30%, тогда как нормой является отклонение, не превышающее 5%. Данная ситуация представляет собой серьезную проблему, так как бюджет организации является основой для принятия оперативных управленческих решений.

1.3 Организация процесса бюджетирования на предприятии

Формирование бюджетирования на многих предприятиях протекает в условиях экономической нестабильности и отсутствия четких перспектив развития.

Соответственно, для успешного формирования и функционирования системы бюджетного управления нужно соблюдение ряда обязательных условий.

Разумно создание новой организационной структуры управления предприятием, определяющей права и ответственность руководителей подразделений, а также структуры бизнес-процессов, которые влияют на скорость и качество внутрифирменного планирования[15]. Обязательна интеграция бюджетирования с организационной и

информационной структурами предприятия и системой исполнения бизнес-процессов (производством товаров). Особенно предпочтительным является подход, когда происходит закрепление организационной структуры в соответствии с целями и задачами предприятия, а также ситуацией во внешней среде. После этого определяют правила движения информации (документов, регистров, отчетов и др.), которые отражают результаты деятельности предприятия в целом и его подразделений (филиалов).

Для успешного планирования разумно стандартизировать учетные данные с целью их совместного использования всеми структурными подразделениями (бизнес-центрами, центрами ответственности и т. д.). В этих целях нужно разработать следующие внутренние нормативные документы:

- положение о конвертации и консолидации данных бухгалтерского учета;

- план счетов налогового учета;

- положение о формировании налоговой отчетности;

- положение о системе управленческого учета и отчетности;

- классификатор первичных элементов производственной логистики, идентифицированных во времени и пространстве;

- классификатор первичных планово-учетных единиц бюджетного управления и др.

Нужно четкое структурирование всех процессов, распределение функций и ответственности конкретных лиц за результаты хозяйственной деятельности структурных подразделений. Соблюдение этого условия позволяет автоматизировать все необходимые для этого операции и максимально упростить систему бюджетирования.

Внедрение бюджетирования должно базироваться на качественном финансовом анализе, прогнозировании тенденций рыночной конъюнктуры,

учете факторов, которые влияют на сбыт продукции, а соответственно, на финансовые результаты. В этих целях необходимо провести следующую работу:

- составить набор аналитических показателей для подразделений;
- обеспечить их сопоставимость во времени и пространстве;
- определить набор стандартных аналитических форм.

Внедрение бюджетирования должно сопровождается разработкой учетной политики (выбор центров финансового учета (ЦФУ), системы осуществления бухгалтерского учета, типологии бухгалтерских проводок, которые можно использовать для описания хозяйственных ситуаций, процедур консолидации информации и определения финансовых результатов). Чтобы данные бухгалтерского учета были полезными для финансового анализа и контроля, они должны быть дополнены системой управленческого учета, которая позволяет достоверно распределить затраты по ЦФУ, бизнес-процессам и т. д.

По сути, окончательный контур бюджетного управления должен включать:

- формулирование целей и задач предприятия;
- финансовое планирование и контроль за реализацией планов;
- учет и контроль результатов;
- расчет параметров для анализа отклонений от плана;
- принятие решений по регулированию отклонений (сохранение положительных отклонений и устранение отрицательных).

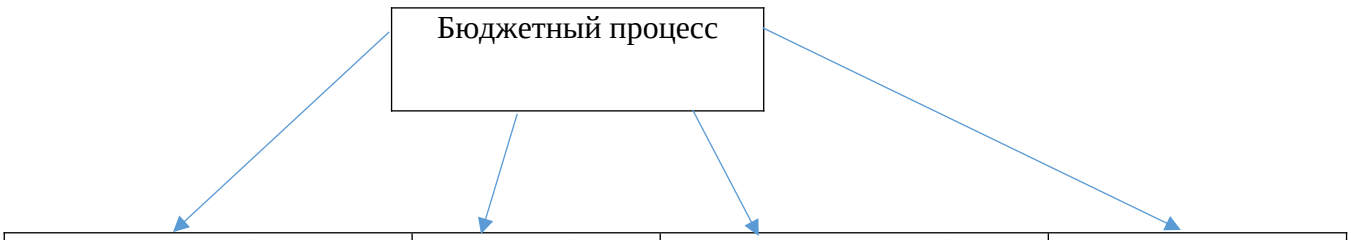
Необходимым условием формирования системы бюджетирования является разработка регламента, определяющего последовательность построения бюджетов, поскольку каждый из них требует не только согласования со смежными бюджетами, но и с другими функциями управления предприятием.

Бюджетный процесс используется для достижения двух основных целей - планирования и контроля.

В процессе планирования руководству компании для принятия окончательных решений нужно обладать отфильтрованной и обобщенной информацией о подразделениях, носителями которой являются менеджеры нижнего уровня. Данной информацией их обеспечивает бюджетный процесс, построенный по принципу «снизу вверх». В то же время зачастую и менеджеры нижнего уровня могут более взвешенно планировать при наличии у них информации от руководства, которое, как правило, гораздо лучше осведомлено об общей картине в рамках организации и ее долгосрочных целях.

Процесс разработки, контроля и анализа исполнения бюджета предполагает регистрацию и обработку больших массивов информации, что затруднительно сделать вручную. В бюджетном процессе уровень оперативности и качества учетно-аналитической работы существенно повышается, а количество ошибок сокращается при использовании программно-технических средств. Программно-технические средства, используемые структурами предприятия, задействованными в бюджетном процессе, составляют программно-технический блок системы бюджетирования.

Все четыре компонента бюджетного процесса тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру системы бюджетирования на предприятии (рис.2)[16]



Аналитический блок: -методология составления, контроля и анализа сводного бюджета;	Учетный блок: - бухгалтерский учет; - оперативный	Организационный блок: - функции подразделений; - регламент	Программно-технический блок: - технические средства;

-методика по отдельным подбюджетам; -квалификационный персонал	учет; - сбор информации о состоянии рынка.	взаимодействия; - система взаимодействия.	- программное обеспечение.

Рис. 2 Инфраструктура бюджетного процесса

Так, например, внутренний документооборот находится на стыке учетного и организационного блоков, так как, с одной стороны, он охватывает совокупность информационных потоков, напрямую определяемых действующей системой управленческого учета, с другой же стороны, он жестко закреплен внутренним регламентом в виде ряда внутренних нормативных актов, а это уже является частью системы управления.

В качестве средства для контроля бюджет может быть очень эффективен как инструмент, который позволяет задавать пределы ответственности и полномочий нижестоящих менеджеров и анализировать эффективность работы и качества планирования (например, на основе анализа отклонений).

Главный бюджет представляет собой прогнозируемое состояние основных финансовых отчетов на момент окончания рассматриваемого при планировании периода. В классическом варианте процесс подготовки бюджета состоит из следующих основных этапов:

- бюджет продаж (обычно этим занимается отдел маркетинга);

- бюджет производства, включая его обеспечение;

- бюджет административных расходов;

- инвестиционный бюджет;

- финансовый бюджет.

Но на практике часто весь процесс или его отдельные стадии повторяются несколько раз, "откатывается" назад и повторяется снова по мере того как бюджет уточняется, увязывается с бюджетами аффилированных компаний или подразделений, приводится в соответствие со стратегическими установками.

Разработка бюджета включает в себя четыре основные этапа:

- постановка проблемы и сбор исходной информации для разработки проекта бюджета;

- анализ и обобщение собранной информации, расчет научно-обоснованных показателей экономической деятельности предприятия, формирование проекта бюджета;

- оценка проекта бюджета;

- утверждение бюджета.

При сборе исходной информации предусматривается ответственность структурных подразделений по предоставлению информации с целью взаимоувязки показателей.

Бюджет состоит из двух разделов: «Доходы» и «Расходы». Статья «Доходы» состоит из доходов от реализации продукции на внутреннем и внешнем рынках. Для большинства промышленных предприятий именно этот вид дохода имеет наибольший удельный вес. Он включает в себя:

- доход, полученный в планируемом периоде за продукцию, ранее отгруженную, но не оплаченную (дебиторская задолженность);

- доход, полученный за оплаченную готовую продукцию, отгружаемую в планируемом периоде со склада готовой продукции в соответствии с заключенными контрактами;

- доход, полученный за оплаченную в планируемом периоде готовую продукцию, изготовленную по плану производства и отгруженную в соответствии с заключенными контрактами[17].

Слишком большое привлечение заемных средств уменьшает финансовую устойчивость предприятия, а слишком малый объем заемных средств не позволяет предприятию развиваться. Следовательно, при формировании проекта бюджета предусматривается проведение анализа эффективности использования привлекаемых средств на основании данных отчетного и планового периодов согласно разработанного на предприятии научно-обоснованного порядка расчета оптимального и предельно допустимого уровней кредитной массы. Для этого службами предприятия проводится расчет рентабельности активов на основе оптимизации уровня финансового рычага. Нужный уровень финансового рычага определяется тем, что цена заемных средств не должна превышать цену собственных средств.

Оптимальный и предельно допустимый уровни кредитной массы определяются путем многократного перебора вариантов с постепенным приближением к оптимальной величине. Для их поиска в разработанной системе бюджетирования предусматриваются специальные схемы и алгоритмы. При этом рассчитываются финансовые издержки по обслуживанию кредитов предприятия, показатель эффекта финансового рычага (ЭФР). При отрицательном значении показателя ЭФР предприятию следует отказаться от привлечения заемных средств в планируемом периоде и рассмотреть варианты альтернативного финансирования.

Вторым разделом бюджета являются «Расходы». Одной из главных статей расходов являются «Затраты на производство». Определение объемов финансирования по данной статье осуществляется в соответствии с разработанной экономической моделью, которые включают в себя расчеты затрат основных и вспомогательных производств по цеховой себестоимости, общехозяйственных и коммерческих расходов, распределения накладных

расходов по у.е. Себестоимость товарной продукции определяется исходя из установленного экономической службой плана производства, цен на материалы, полуфабрикаты и комплектующие, топливно-энергетических расходов, расходов на заработную плату, расходов на обслуживание производственного процесса, обеспечение нормальных условий труда и техники безопасности, содержание и эксплуатацию средств природы.

Следующим шагом является расчет результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия без учета налогообложения, что позволяет сократить сроки прогнозирования платежей в бюджеты всех уровней и, соответственно, уменьшить до минимума издержки, связанные с возможными в этой части ошибками.

К обязательным платежам, которые отражаются в бюджете предприятия, относятся проценты по кредитам, штрафные санкции, пени, дивиденды и проценты по облигациям, выплачиваемые в планируемом периоде, погашение кредиторской задолженности.

Расчет сроков и сумм выплат процентов за пользование кредитами и погашения кредитов проводится на основе кредитных договоров с банками. При этом учитываются возможности получения новых кредитов в планируемом периоде и сроки погашения ранее полученных. Инструменты, используемые рассматриваемой технологией бюджетирования, позволяют в сжатые сроки провести вариантный анализ привлечения «горячих кредитов» с учетом различных ситуаций развития конъюнктуры рынка и внутренних возможностей предприятия. Возврат кредитов и процентов за пользование кредитами, полученными предприятием на неотложные нужды, относятся на себестоимость продукции; источником возврата кредитов, полученных на другие цели, является прибыль предприятия с учетом действующей ставки рефинансирования ЦБ РФ и ставки налога на прибыль[18].

При составлении бюджета предприятия предусмотрено согласование источников получения доходов и статей расходов. Прибыль, полученная от

реализации продукции, и амортизационный фонд, сформированный от начисления износа зданий, сооружений, оборудования, транспортных средств, являются целевыми источниками финансирования.

При разработке бюджета проводятся расчеты по прибыли предприятия, т.е. определяется налогооблагаемая прибыль, размер налога на прибыль, прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, и производится плановое распределение прибыли по фондам.

Для успешного управления предприятием ежеквартально составляется прогноз выполнения бюджета, чтобы информировать руководство в течение финансового года о том, какое воздействие оказывают последние события, не предусмотренные бюджетом, на ключевые показатели. При необходимости, руководство предприятия принимает решения о корректировке годового бюджета предприятия по статьям в соответствии с создавшейся ситуацией.

Следовательно, бюджетирование является ключевым элементом системы внутрифирменного контроля и корректировки стратегического вектора развития компании. Бюджетный контроль позволяет оперативно отслеживать отклонения от заданных целевых значений и выявлять тенденции развития компании. Таким образом, система бюджетного управления - это система управления по отклонениям. Именно система управления по отклонениям, а не система по отслеживанию и «ликвидации» отклонений.

Процесс разработки, контроля и анализа исполнения бюджета предполагает регистрацию и обработку больших массивов информации, что затруднительно сделать вручную. В бюджетном процессе уровень оперативности и качества учетно-аналитической работы существенно повышается, а количество ошибок сокращается при использовании программно-технических средств. Программно-технические средства, используемые структурами предприятия, задействованными в бюджетном процессе, составляют программно-технический блок системы бюджетирования.

Таким образом, исследование методологических основ финансового планирования и технологии бюджетирования на предприятии позволяет сделать следующие выводы:

1. Бюджетирование представляет собой инструмент, управленческую технологию, предназначенную для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений.
2. Объектом бюджетирования является бизнес (вид или сфера хозяйственной деятельности). Главной задачей бюджетирования является обоснованное планирование деятельности предприятия с целью обеспечения текущего контроля деятельности.
3. Взаимосвязь финансового планирования и бюджетирования состоит в том, что бюджетирование является инструментом (методом) совершенствования финансового планирования на предприятии. Различие заключается в том, что в се бюджетные показатели, планируемые в различных бюджетах, должны быть взаимосвязаны.
4. Главный бюджет предприятия включает два основных блока: систему операционных бюджетов и систему финансовых бюджетов. Кроме того, используются вспомогательные и специальные бюджеты.
5. Операционные бюджеты отражают планируемые на предстоящий год операции. В процессе их подготовки прогнозируемые объемы продаж и производства трансформируются в количественные оценки доходов и расходов для каждого из действующих подразделений предприятия.
6. Финансовые бюджеты включают бюджеты, характеризующие либо финансовое положение предприятия, либо финансовые результаты его деятельности. Они составляются на основе информации операционных бюджетов, обобщая или представляя ее в требуемом разрезе. К ним относятся и проекты форм публикуемой бухгалтерской отчетности.
7. При построении главного бюджета применяются методы «сверху вниз» и «снизу вверх» и учитываются наиболее значимые ограничения, определяющие результат деятельности предприятия. Бюджеты

разрабатываются на год с разбивкой на более короткие периоды: кварталы, месяцы и т.д.

8. Бюджеты не имеют стандартизованной формы, их структура зависит от предмета бюджета, размера организации, детальности проработки, непрерывности процесса планирования и др.
9. Основные этапы создания системы бюджетирования на предприятии включают последовательную разработку: финансовой структуры, системы показателей, мастер - бюджета, методики заполнения бюджетных форм, регламентов взаимодействия и форм бюджетного контроля

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ БУЙСКАЯ ДИСТАНЦИЯ ПУТИ СЕВЕРНОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ ФИЛИАЛА «ОАО РЖД»

2.1 Организационно-экономическая характеристика Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» и его финансовое состояние

Полное наименование организации БУЙСКАЯ ДИСТАНЦИЯ ПУТИ ВОЛОГОДСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ СЕВЕРНОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ - ФИЛИАЛА ОТКРЫТОГО АКЦИОНЕРН «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»

Регион: Костромская область, Буйский район.

Адрес: 157006, КОСТРОМСКАЯ область, г. БУЙ, ул. 10-ГОДОВЩИНЫ ОКТЯБРЯ, д. 45Б

Бухгалтерский баланс и Отчет о финансовых результатах представлены в Приложениях А и Б. Для того чтобы более полно проанализировать финансовое состояние Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД», проведем анализ агрегированного баланса за 2011-2013 гг. (Таблица 2.1.). По данным таблицы можно проанализировать изменение ряда показателей. В период с 2011 по 2013 г.г. стоимость внеоборотных активов торговой компании Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» изменялась в сторону увеличения. Так отклонение 2011 от 2013 года составило 130,40%, а разница между 2012 и 2013 годом равна 128,68%. Изменение внеоборотных активов произошло из-за увеличения основных средств. Так в 2011 году основные средства составляли 3943млн. рублей, а в 2012 году эта статья увеличилась до 5337 млн. рублей, правда, в 2013 году произошел рост данной статьи до 6732 млн. рублей.

Таблица 2.1 Агрегированный баланс Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» за 2011 – 2013 гг.

Показатели	2011г.	2012г.	Изменение 2012/ 2011гг.	2013г.	Изменение 2013/ 2012гг.
Актив:	(млн. руб.)	(млн. руб.)	%	(млн. руб.)	%
Внеоборотные	5134	6695	130,40	8615	128,68
Оборотные активы	33071	37604	113,71	47236	125,62
Баланс	38206	44299	115,95	55851	126,08
Пассив:					
Капитал и резервы	9752	12484	128,01	16544	132,52
Долгосрочные обязательства	9613	10991	114,33	12524	113,95
Краткосрочные обязательства	18840	20824	110,53	26783	128,62
Баланс	38206	44299	115,95	55851	126,08

Оборотные активы торговой компании на 2012 по отношению с данными 2011 выросли на 13,7 %, а на 2013 по отношению с данными 2012 показатель оборотных активов еще повысился на 25,62 % и составил 47236 млн. руб., в основном это произошло из-за роста дебиторской задолженности торговой компании и запасов. В 2012 году дебиторская задолженность составила 19854 млн. рублей, а в 2013 году данный показатель повысился до 27738 млн. рублей. Рост пассивов был обеспечен в подавляющей мере ростом капитала и резервов и долгосрочных обязательств. Так в 2013 году произошел рост капиталов и резервов торговой компании Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» из-за роста нераспределенной прибыли компании, которая увеличилась до 14461 млн. рублей, тогда как в 2012 году нераспределенная прибыль составила 10395 млн. рублей.

Сумма долгосрочных обязательств увеличилась в 2012 по отношению с 2011 годом до 10991 млн. рублей, тогда как в 2011 году долгосрочные обязательства составляли 9613 млн. рублей, а 2013 году увеличение составило всего 13,95 %. Краткосрочные обязательства за 2012 год увеличились на 10,53 %, по сравнению с 2011 годом, а в 2013 году данный показатель увеличился на 28,62 %. Данное увеличение в значительной мере произошло из-за увеличение краткосрочных заемных средств, при этом

наблюдается увеличение кредиторской задолженности до 17773 млн. рублей в 2013 году. Рассмотрим изменение структуры баланса Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» на Рисунке 4.

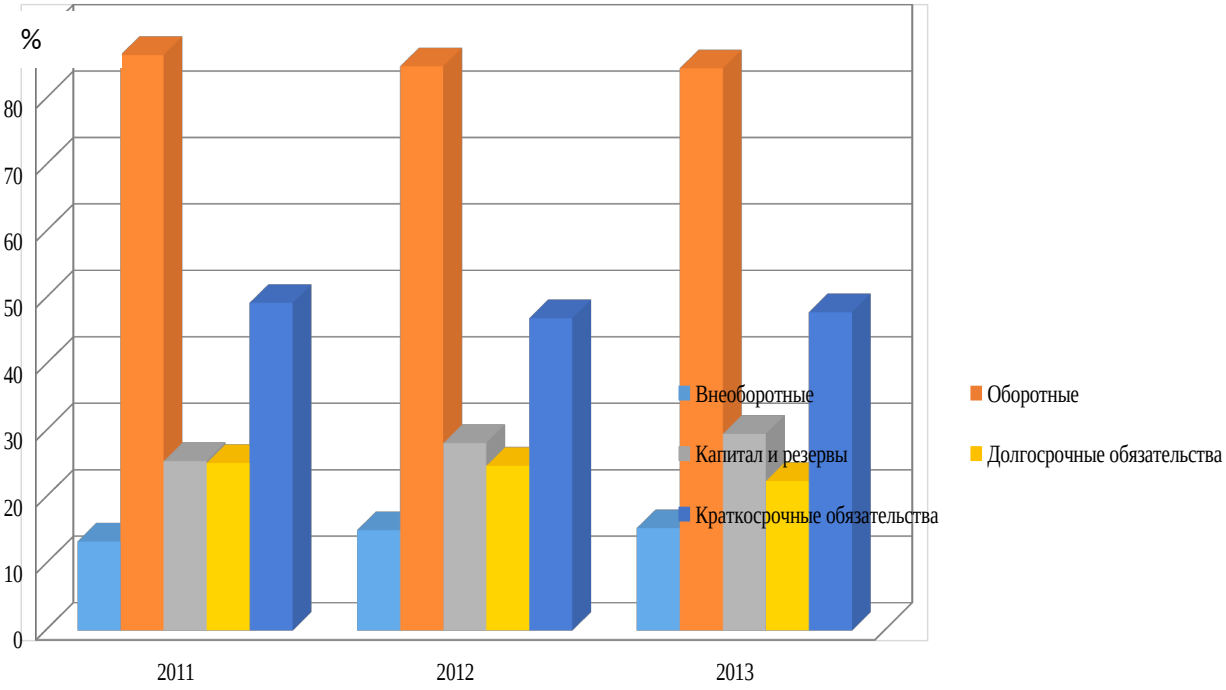


Рис. 4 Динамика структуры баланса Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» за 2011-2013гг.

По результатам анализа можно сделать вывод, что в активах торговой компании в динамике лет уменьшение количества оборотных активов: на начало 2011 года их было 86,6%, а на конец 2013 года они составляют 84,6%. Доля оборотных активов увеличилась из-за увеличения дебиторской задолженности и запасов. На конец 2013 года дебиторская задолженность в активах торговой компании составила 49,6%, тогда как в 2012 годом на них приходилось 44,8%.

Соответственно, в течение изученного периода сумма внеоборотных активов торговой компании увеличилась, если на начало 2011 года приходилось 13,4% всех активов, то на конец 2013 года внеоборотные активы составили 15,4%. В частности, увеличение произошло из-за роста основных средств и результатов исследований. В пассивной части баланса, можно наблюдать увеличение капитала и резервов, на начало 2011 год их

удельный вес составлял 25,5%, а на конец 2013 года они увеличились до 29,6%. При этом существует незначительное снижение краткосрочных обязательств в удельном весе пассивов. Так на 2011 год на краткосрочные обязательства приходилось 49,3%, а на 2013 года удельный вес снизился до 47,9 %. Также можно наблюдать уменьшение веса долгосрочных пассивов торговой компании. В 2011 году на их долю приходилось 25,2%, а уже в 2013 году их доля составила 22,5%.

Проведем анализ основных финансовых показателей деятельности Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» в период с 2011-2013 гг. (Таблица 2.2). За период с 2011 по 2013 год основные финансовые показатели деятельности торговой компании Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» характеризовались положительной динамикой.

В 2012 году выручка по сравнению с 2011 годом увеличилась на 2962 млн. руб., а в 2013 году выручка от продажи товаров, продукции и услуг составила 42289 млн. руб., что выше результата 2012 года на 7147 млн. руб. Увеличение выручки от реализованной продукции Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» произошло в основном за счёт стабильного роста продаж. В 2012 году

Таблица 2.2 Динамика основных финансовых показателей деятельности Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» за 2011-2013 гг.

Показатель	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Изменение 2011 г. / 2012 г.		Изменение 2012 г. / 2013 г.	
				млн. руб.	%	млн. руб.	%
Выручка	32180	35142	42289	2962	109,2	7147	120,34
Себестоимость	16264	17910	21651	1646	110,12	3741	120,89
Прибыль до налогообложения	5577	5842	6996	265	104,7	1154	119,75
Чистая прибыль	4328	4653	5391	325	107,5	738	115,86

себестоимость продукции компании увеличилась на 1646 млн. руб. в сравнении с показателями 2011 года, а в 2013 году произошел рост на 3741 млн. рублей. Чистая прибыль компании Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» за 2012 год увеличилась на 325 млн. руб. Результат 2013 года увеличился на 738 млн. руб. в сравнении с аналогичным периодом 2012 года. Отобразим динамику выручки, себестоимости и прибыли торговой компании Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» на Рисунке 5.

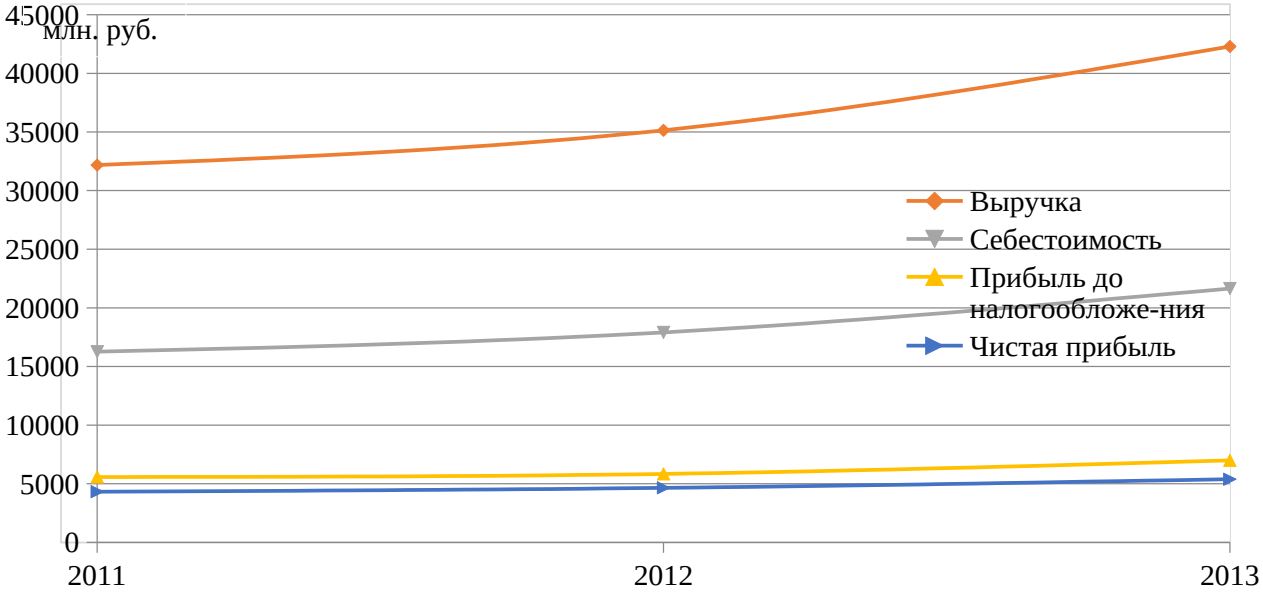


Рис. 5 Динамика основных финансовых показателей деятельности Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» за 2011-2013 гг., млн. руб.

Таким образом, по результатам финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организацией в отчётном периоде были увеличены объёмы как производства товарной продукции, так и её реализации. Показатели, в конечном итоге, обеспечили получение предприятием высокой чистой прибыли, которая необходима для его дальнейшего перспективного развития, в первую очередь, в плане технического перевооружения производства и его реконструкции.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что финансово-хозяйственная деятельность торговой компании Буйская дистанция пути

Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» может быть охарактеризована как достаточно стабильная деятельность, о чем свидетельствует динамика его финансовых результатов и соотношения имущества и обязательств. В то же время, необходимо отметить, что часть средств торговой компании расходуется не рационально. В частности, значительная часть основных средств заморожена в непрофильных активах, которые хотя и приносят определенный доход, но явно управляются не рационально, поскольку не относятся к основным видам деятельности торговой компании.

Финансовая устойчивость – это характеристика стабильности финансового положения организации, обеспечиваемая высокой долей собственного капитала в общей сумме используемых финансовых средств. Оценка уровня финансовой устойчивости организации осуществляется с помощью использования системы абсолютных и относительных показателей. Проведем данный анализ для торговой компании.

Расчет показателей финансовой устойчивости Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» представлены в Таблице 2.3.

Таблица 2.3 Расчет показателей финансовой устойчивости Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» за 2011 – 2013 гг.

Показатель	2011г.	2012г.	2013г.
Коэффициент автономии	0,17	0,24	0,33
Коэффициент устойчивости	0,82	0,75	0,66
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	4,83	3,12	2,02
Коэффициент структуры заемных средств	0,012	0,17	0,31
Коэффициент финансовой зависимости	5,83	4,12	3,03

Коэффициент автономии в течение всех рассматриваемых периодов ниже нормативного значения. Так в 2011 году данный показатель составил 0,17, в 2012 году он увеличился до 0,24, а в 2013 году коэффициент увеличился до 0,33. Главной проблемой для Буйская дистанция пути

Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» является проблема платежеспособности. В финансировании же роста финансовых ресурсов, хотя роль собственных источников финансирования выросла, но доля заемного финансирования еще достаточна высока, чтобы гарантировать предприятию высокую степень финансовой устойчивости.

Таким образом, можно утверждать, что в течение рассматриваемого периода (при условии выгодности привлечения заемного капитала) общество не соблюдало установленного целевого соотношения собственных и заемных средств (0,55). Подобная ситуация с одной стороны свидетельствует об использованной возможности (альтернативных издержках) увеличить сумму общего капитала и соответственно получать более высокий доход, а с другой показывает, что предприятие использует возможность привлекать заемный капитал под выгодный процент.

В 2013 году коэффициент финансовой устойчивости имеет значение 0,66, тогда как в 2012 году данный показатель составил 0,75, что показывает увеличение доли заемных средств в финансирование торговой компании. Соотношение заемных и собственных средств торговой компании в 2011 году было 4, 83, в 2012 году данный коэффициент уменьшился до 3,12, а 2013 году опять произошло уменьшение до 2,02. Коэффициент отношения заемных и собственных средств Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» выше единицы, что говорит о том, что у торговой компании существует финансовый риск и присутствует зависимость от внешних инвесторов.

Структура заемных средств в 2011году составила 0,012, 2012 году равна 0,17, в 2013 году данный коэффициент вырос до 0,31, в сравнении с 2012 годом. Низкое значение коэффициента структуры заемных средств означает, что предприятие сильно зависит от краткосрочных займов, а значит и от сиюминутной конъюнктуры рынка.

Коэффициент финансовой зависимости торговой компании в 2011 году составил 5,83, в 2012 – 4,12, а в 2013 году - 3,03. При значении

коэффициента финансовой зависимости Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» 3,03 следует, что на каждые 1 рубль средств собственников приходится 2,03 рубля заемных средств. Динамику показателей финансовой устойчивости Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» представим на Рисунке 4. Как видно из Рисунка 4, прослеживается явная динамика увеличения коэффициента автономии (коэффициент концентрации собственного капитала), структуры заемных средств и уменьшения коэффициентов финансовой зависимости (коэффициент концентрации), устойчивости и коэффициента соотношения.

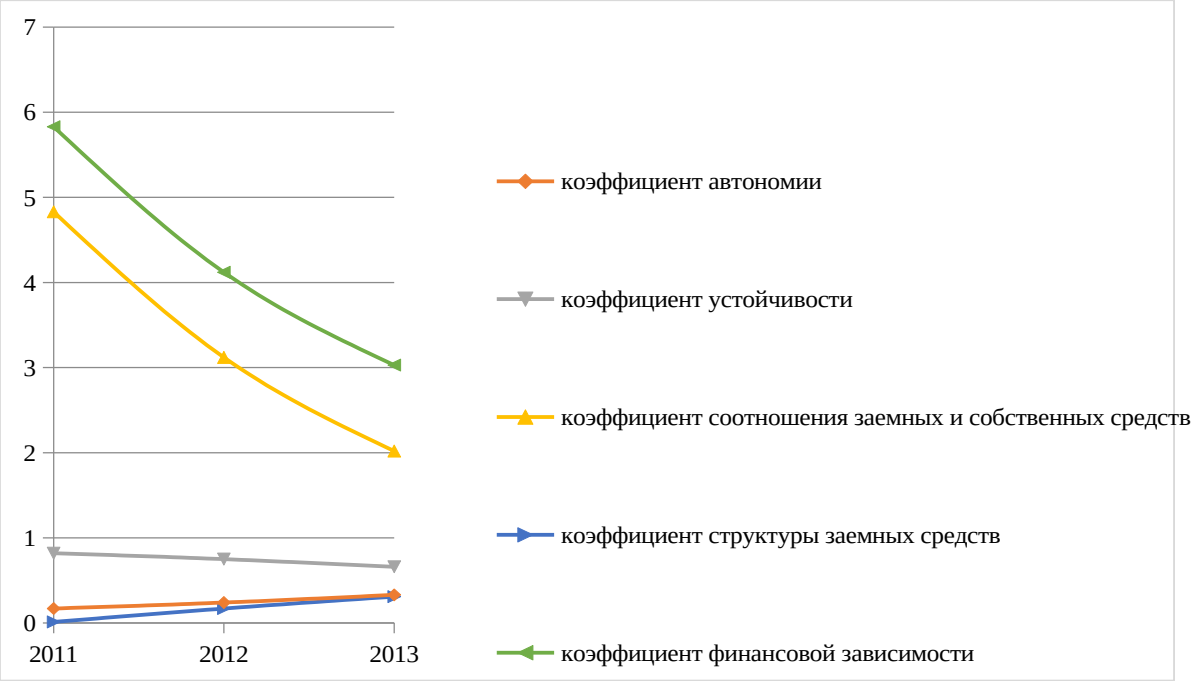


Рис. 6 Показатели финансовой устойчивости Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» за 2011 – 2013 гг.

Проведем анализ ликвидности баланса Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД». Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков погашения. Все активы Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» в

зависимости от степени ликвидности, т. е. скорости превращения в денежные средства, можно условно разделить на несколько групп:

Таблица 2.4 Аналитический (сгруппированный) баланс для оценки платежеспособности Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» за 2011 – 2013 гг.

Показатели	2011г.	2012г.	2013г.
АКТИВЫ			
Наиболее ликвидные активы (А1)	1850	1926	1495
Быстро реализуемые активы (А2)	7839	19941	27821
Медленно реализуемые активы (А3)	13383	15738	17920
Трудно реализуемые активы (А4)	5134	6695	8616
ПАССИВЫ			
Наиболее срочные обязательства (П1)	15588	9992	17734
Краткосрочные пассивы (П2)	3074	10392	8464
Долгосрочные пассивы (П3)	7736	8352	7992
Постоянные пассивы (П4)	11808	15564	21662

Исходя из полученных расчетов, произведем сопоставление определенных групп активов и пассивов в Таблице 2.5.

Таблица 2.5 Сопоставление активов и пассивов Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» по степени ликвидности за 2011-2013гг

2011г.		2012г.		2013г.	
А1 < П1	1850 < 15588	А1 < П1	1926 < 9992	А1 < П1	1495 < 17734
А2 > П2	7839 > 3074	А2 > П2	19941 > 10392	А2 > П2	27821 > 8464
А3 > П3	13383> 7736	А3 > П3	15738 > 8352	А3 > П3	17920 > 7992
А4 < П4	5134 < 11808	А4 <П4	6695 < 15564	А4 < П4	8616< 21662

Результаты расчетов по данным 2011 года показывают, что в Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» сопоставление активов и пассивов имеет вид: А1 < П1; А2 > П2; А3 > П3; А4 < П4. Таким образом, в 2011 году не выполняется первое и второе неравенство абсолютной ликвидности.

Результаты расчетов по данным 2012 года показывают, что в

организации сопоставление активов и пассивов имеет вид: А1 < П1; А2 > П2; А3 > П3; А4 < П4. Таким образом, в 2012 году не выполняется первое и второе неравенство абсолютной ликвидности.

Результаты расчетов по данным 2013 года показывают, что в этой организации сопоставление итогов групп по активу и пассиву имеет следующий вид: А1 < П1; А2 > П2; А3 > П3; А4 < П4. Таким образом, в 2013 году не выполняется первое неравенство абсолютной ликвидности.

Исходя из этого, можно сказать, что как на начало, так и на конец анализируемого периода баланс имеет нарушенную ликвидность, поскольку предприятие не может обеспечить выполнение своих краткосрочных и среднесрочных обязательств. Расчет показателей ликвидности организации Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» приведен в Таблице 2.6.

Таблица 2.6 Показатели ликвидности Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» за 2011 – 2013 гг.

Показатель	Формула расчета	2011г.	2012г.	2013г.	Нормативное значение
Коэффициент быстрой ликвидности	(А1+А2) /(П1+П2)	0,51	1,07	1,12	0,7-1,5
Коэффициент абсолютной ликвидности	А1/(П1+П2)	0,10	0,09	0,06	0,2-0,7
Коэффициент текущей ликвидности	(А1+А2+А3) /(П1+П2)	1,24	1,84	1,80	1- 2
Маневренность собственных оборотных средств	А3/ ((А1+А2+А3) - (П1+П2))	3,03	0,91	0,85	Уменьшается в динамике
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	(П4-А4) /(А1+А2+А3)	0,29	0,24	0,28	≥ 0,1

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости организации. Коэффициент обеспеченности собственными средствами торговой компании Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» имеет хороший показатель,

так в 2011 году составил 0,29, а 2012 году данный показатель немного уменьшился до 0,24, в 2013 году он увеличился до 0,28, что говорит об устойчивом состоянии торговой компании.

Маневренность функционирующего капитала характеризует часть собственных оборотных средств, которая находится в форме денежных средств, имеющих абсолютную ликвидность. В нашем случае, компания находится в пределах допустимой нормы, что говорит о стабильности финансового развития торговой компании.

Коэффициент текущей ликвидности в течение трех последних анализируемых периодов увеличивается. В 2010 году коэффициент был равен 1,24. На конец периода 2013 года это значение составило 1,80.

Коэффициент текущей ликвидности в течение всего рассматриваемого периода в пределах нормы, и имеет тенденцию к увеличению. Поэтому следует отметить, что на настоящий момент текущих активов достаточно для погашения краткосрочных обязательств.

Коэффициент быстрой ликвидности торговой компании Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» получил значение в 2011 году 0,51, в 2012 году произошло увеличение 1,07, и в 2013 году продолжился рост 1,12. Таким образом, анализ показателей ликвидности торговой компании показал, что рассматриваемое предприятие имеет проблемы с платежеспособностью, так как испытывает недостаток наиболее ликвидных активов для финансирования наиболее срочных обязательств.

Коэффициент абсолютной ликвидности торговой компании Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» в 2011 году составил 0,10, в 2011 году коэффициент незначительно снизился до 0,09, а в 2013 году абсолютная ликвидность составила 0,06. Анализ коэффициента абсолютной ликвидности показывает отрицательную тенденцию, связанную с его непрерывным и значительным снижением, и, хотя его значение на конец рассматриваемого периода ниже нормативного т.е. предприятие не

способно мгновенно расплатиться по своим текущим обязательствам, оно уже не так неприемлемо как в начале исследуемого периода.

Исходя из выше сказанного, можно сделать вывод, что компания Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» работает на рынке эффективно, стабильно получая высокую прибыль и динамично развивая свою сеть сбыта. Показатели финансовой деятельности торговой компании Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» по изученным годам стабильно в целом стабильно растут. Анализ динамики коэффициентов финансовой устойчивости за ряд смежных отчетных периодов выявил стабильное финансовое положение общества и повышения на торговой компании определенной финансовой гибкости.

2.2 Оценка системы бюджетирования Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД»

После того, как определили основы финансового положения, определим особенности системы бюджетирования в Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД».

В Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» сформирована эффективная система финансового планирования. Финансовая служба Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» подчинена непосредственно генеральному директору.



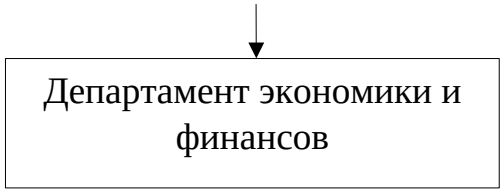


Рис. 7 Структура финансовой службы Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД»

Финансовая служба Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» в соответствии с возложенными на нее задачами осуществляет следующие функции:

1. Финансовое планирование деятельности.
2. Разработка проектов финансовых бюджетов Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД».
3. Исполнение утвержденных финансовых бюджетов /платежных балансов/ и плановых величин других финансовых показателей.
4. Анализ исполнения финансовых бюджетов Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» по установленной форме.
5. Реализация единого бюджетного принципа финансирования во взаимоотношениях с подразделениями Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД».
6. Реализация мер по обеспечению финансовой устойчивости Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД».
7. Разработка проектов плановых показателей доходов и расходов Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД».
8. Проведение совместно со службой бухгалтерского и налогового учета работы по оптимизации налогообложения и минимизации налоговых рисков Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД», в том числе путем согласования проектов

соответствующих документов.

Неотъемлемой частью финансовой службы Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» является финансовое прогнозирование и планирование. Финансовое планирование – это вид финансовой деятельности государства и хозяйствующих субъектов, ориентированной на достижение сбалансированности между их денежными ресурсами и направлениями использования этих средств. Следует отметить, что в процессе финансового планирования определяются не только собственно финансовые пропорции, но и пропорции сопутствующие – натурально-вещественные, трудовые и др.

Финансовый департамент Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» является ответственным за подготовку и согласование финансового плана компании. Финансовый план компании необходим для обеспечения результативной деятельности в отчетном году и на перспективу. Подготовка и согласование финансового плана Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» разделена на два основных блока:

1. Подготовка и согласование финансового плана на дополнительные плановые обязательства сверх утвержденного годового бюджета.
2. Бюджетирование дополнительных обязательств и внесение корректировок в утвержденный годовой бюджет.

Подготовка и согласование финансового плана на дополнительные плановые обязательства сверх утвержденного годового бюджета представлена следующими этапами:

1 Этап: Подготовка финансового плана и служебной записки.

2 Этап: Согласование финансового плана и служебной записки.

3 Этап: Направление подготовленного финансового плана и согласованной служебной записки в ДЭФ.

4 Этап: Проверка, рассмотрение согласование финансового плана ДЭФ.

Блок «Подготовка и согласование финансового плана на дополнительные плановые обязательства сверх утвержденного годового бюджета»

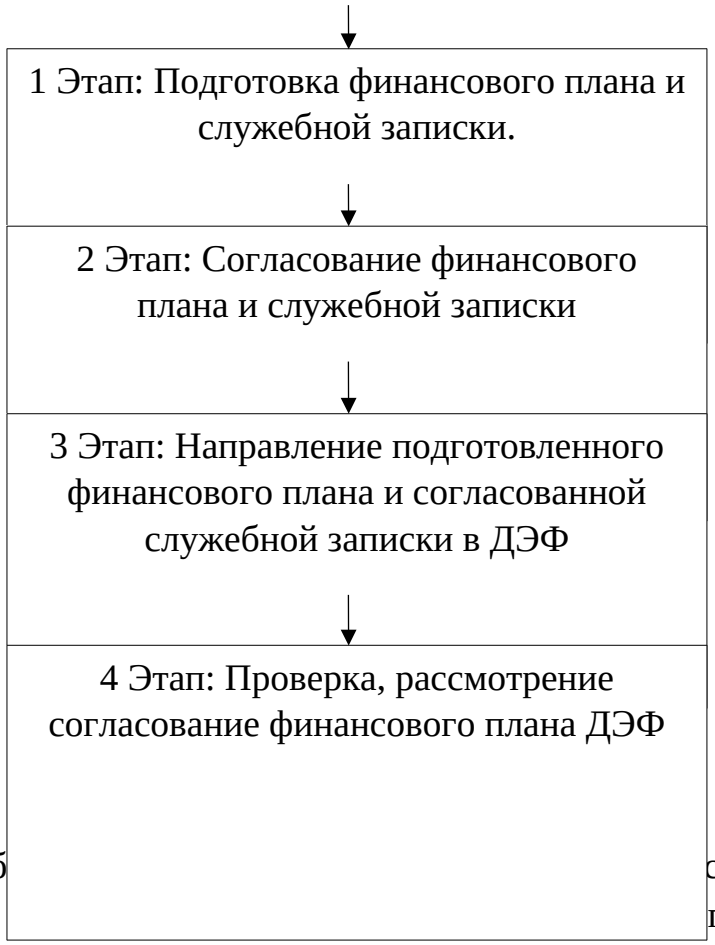
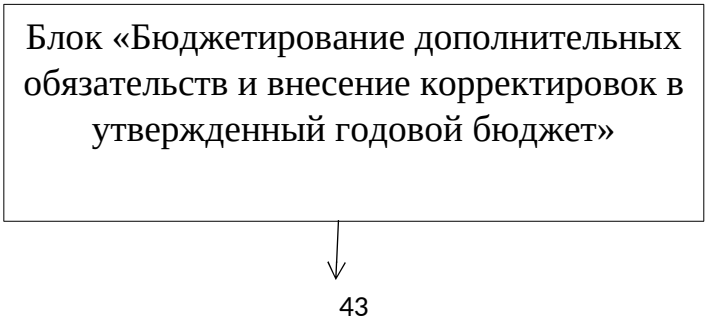


Рис. 8 Этапы б сового плана на дополнительные го бюджета»

Блок «Бюджетирование дополнительных обязательств и внесение корректировок в утвержденный годовой бюджет» представлен следующими этапами:

1 Этап: Подготовка материалов для внесения корректировок в годовой бюджет.

2 Этап: Проверка материалов на предмет соответствия согласованному финансовому плану и организации внесения корректировок в годовой бюджет.



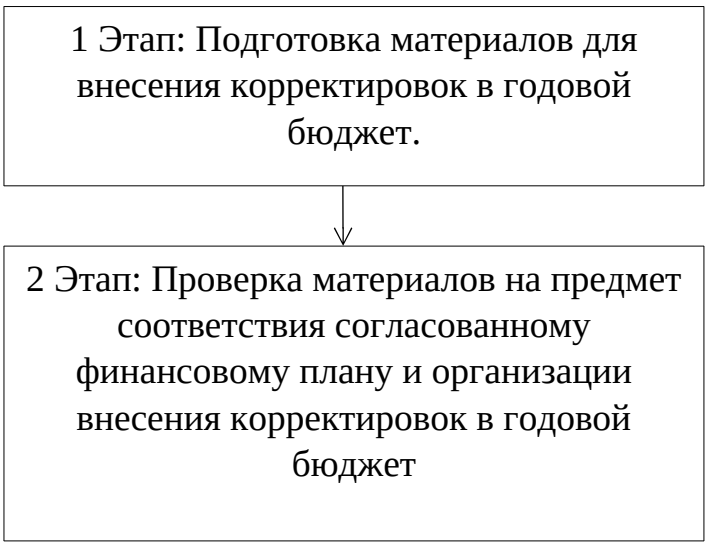


Рис. 9 Этапы блока «Бюджетирование дополнительных обязательств и внесение корректировок в утвержденный годовой бюджет».

На основе представленных сведений можно судить об эффективной работе департамента по финансам в Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД». В компании организована эффективная система финансового планирования. Основу финансового планирования в Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» составляет финансовое прогнозирование. Финансовое прогнозирование строится на определении возможного объема продаж и соответствующих ему расходов. Финансовое планирование включает в себя составление стратегических, текущих и оперативных планов и, соответственно, составление общего, финансового и оперативного бюджетов.

Стратегические планы представляют собой планы генерального развития бизнеса и с учетом финансового аспекта определяют объем и структуру финансовых ресурсов, необходимых для сохранения и развития компании. Стратегический финансовый план ориентирован на достижение важнейших финансовых показателей, характеризует инвестиционные стратегии и возможности реинвестирования и накопления компании. Текущие планы строятся путем декомпозиции целей стратегического финансового плана с макроуровня на микроуровень. Другими словами, если

стратегический финансовый план характеризует приоритетные направления вложения и заимствования финансовых ресурсов и перспективы изменения структуры капитала, то текущие финансовые планы детализируют эти направления, увязывая различные источники ресурсов с каждым видом вложения, оценивая эффективность каждого из источников, а также дают финансовую оценку каждому из направлений деятельности компании. Оперативные планы представляют собой краткосрочные тактические планы и раскрывают отдельные аспекты деятельности компании с учетом стратегических целей.

В качестве вывода отметим, что система финансового планирования и бюджетирования на торговой компании начала формироваться в 2000 году. В 2009 году был создан отдел бюджетирования и финансового анализа функции которого консолидация сведений для составления основного бюджета торговой компании, контроль и анализ исполнения утвержденных бюджетов.

Целью Бюджетного процесса в компании является обеспечение качественного планирования деятельности Торговой компании через формирование на регулярной основе бюджетов ЦФО и компании в целом, их координацию между собой и увязку с планами Холдинга, согласование, утверждение и корректировку, а также подготовки отчетов по фактическому исполнению бюджетов для принятия управленческих решений.

Технология планирования разработана и постоянно используется в Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД». Исходя из миссии и основных принципов компании, отвечающих на вопрос «зачем?», формулируются стратегические цели, указывающие, что делать в целом. Далее они конкретизируются до задач, а те — до конкретных заданий. Затем подсчитываются необходимые ресурсы материальные, финансовые, кадровые, временные и при необходимости пересматриваются задания, задачи и цели. В результате получают реально осуществимый план. Очень

важно, что необходимо иметь резервы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств.

Для Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» можно выделить восемь этапов в процессе планирования:

Этап 1. Целеполагание (формулировка целей). Чего именно компания хочет достичь? Это самый трудный этап. Его нельзя формализовать.

Этап 2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей. Обычно можно действовать разными способами. Какой из них представляется наилучшим? Какие можно сразу отбросить как нецелесообразные?

Этап 3. Составление перечня необходимых действий. Что конкретно нужно сделать, чтобы осуществить выбранный на предыдущем этапе вариант достижения поставленных целей?

Этап 4. Составление программы работ (плана мероприятий). В каком порядке лучше всего выполнять намеченные на предыдущем этапе действия, учитывая, что многие из них связаны между собой?

Этап 5. Анализ ресурсов. Какие материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы понадобятся для реализации плана? Сколько времени уйдет на его выполнение?

Этап 6. Анализ разработанного варианта плана. Решает ли разработанный план поставленные на этапе 1 задачи? Являются ли затраты ресурсов приемлемыми? Есть ли соображения по улучшению плана, возникшие в ходе его разработки при движении от этапа 2 к этапу 5? Возможно, целесообразно вернуться к этапу 2 или 3, или даже к этапу 1.

Этап 7. Подготовка детального плана действий. Необходимо детализировать разработанный на предыдущих этапах план, выбрать согласованные между собой сроки выполнения отдельных работ, рассчитать необходимые ресурсы. Кто будет отвечать за отдельные участки работы?

Этап 8. Контроль за выполнением плана, внесение в случае необходимости необходимых изменений.

Результаты планирования часто оформляют в виде бизнес-плана.

Годовой план Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» составляется в виде комплексной программы производственной, финансовой и хозяйственной деятельности. Он состоит из следующих взаимосвязанных разделов:

- план маркетинга;
- программа создания продукции;
- техническое развитие и организация создания продукции;
- повышение экономической эффективности создания продукции;
- нормы и нормативы;
- капитальные вложения;
- материально-техническое обеспечение в рамках создания продукции;
- труд и кадры;
- себестоимость, прибыль и рентабельность создания продукции;
- фонды экономического стимулирования;
- финансовый план;
- социальное развитие коллектива.

Оптимизация плана заключается в согласовании противоречивых требований выполнения календарных сроков поставок по договорам с потребителем и снижения издержек с учетом изменяющихся ограничений по ресурсам. В Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» разработан Регламент подготовки и согласования финансового плана в целях бюджетирования дополнительных плановых обязательств целях регламентации процесса подготовки и согласования финансового плана в целях бюджетирования дополнительных плановых обязательств продающих подразделений Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» сверх утвержденного Годового бюджета.

Регламент подготовки и согласования финансового плана в целях бюджетирования дополнительных плановых обязательств является нормативно-методическим документом, устанавливающим:

- порядок взаимодействия и ответственность структурных подразделений Компании в рамках подготовки и согласования финансового плана на дополнительные плановые обязательства сверх утвержденного Годового бюджета.
- общие требования и порядок подготовки финансового плана на дополнительные плановые обязательства;
- основные принципы формирования показателей доходной и расходной частей финансового плана;
- порядок рассмотрения и согласования финансового плана на дополнительные плановые обязательства;
- порядок последующего бюджетирования дополнительных плановых обязательств и внесения соответствующих корректировок в утвержденный Годовой бюджет (в соответствии с требованиями утвержденного Положения о бюджетировании).

Регламент подготовки и согласования финансового плана в целях бюджетирования дополнительных плановых обязательств является обязательным для исполнения всеми структурными подразделениями Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД». Сфера действия Регламента распространяется как на структурные подразделения Главного офиса Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД», так и на филиалы Компании. Сфера действия Регламента не распространяется на процесс планирования и бюджетирования в связи с открытием новых точек продаж подразделений главного офиса и филиалов (агентств и т.п.). Данный процесс подлежит регламентации в иных организационно-распорядительных документах компании Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД». В целях разъяснения отдельных норм Регламента дополнительно могут быть разработаны отдельные инструкции и различные методические указания, которые также являются обязательными для исполнения всеми структурными подразделениями компании.

Организационно-распорядительные документы Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД», утвержденные ранее и определяющие вопросы, связанные с планированием и бюджетированием дополнительных плановых обязательств сверх утвержденного Годового бюджета с момента введения в действие настоящего Регламента, действуют в части, ему не противоречащей. В целях подготовки финансового плана устанавливается следующая последовательность проведения этапов работ:

Этап 1. Подготовка инициатором финансового плана и служебной записки на заместителя генерального директора компании по финансам-главного бухгалтера (по установленной форме).

Осуществляется в соответствии с требованиями, изложенными в Регламенте подготовки и согласования финансового плана в целях бюджетирования дополнительных плановых обязательств.

Этап 2. Согласование инициатором финансового плана с куратором бюджета и визирование служебной записки.

Осуществляется в соответствии с требованиями, изложенными в Регламенте подготовки и согласования финансового плана в целях бюджетирования дополнительных плановых обязательств.

Этап 3. Направление инициатором подготовленного финансового плана и служебной записки на рассмотрение и согласование в Департамент экономики и финансов.

Этап 4. Рассмотрение и согласование Департаментом экономики и финансов финансового плана на дополнительные плановые обязательства.

Осуществляется в соответствии с требованиями, изложенными в Регламенте подготовки и согласования финансового плана в целях бюджетирования дополнительных плановых обязательств.

Этап 5. Доведение Департаментом экономики и финансов результатов согласования финансового плана до инициатора.

Этап 6. Бюджетирование дополнительных плановых обязательств в соответствии с параметрами согласованного финансового плана и внесение корректировок в Годовой бюджет подразделения.

Осуществляется исключительно в случае согласования финансового плана на дополнительные плановые обязательства сверх утвержденного Годового бюджета в порядке с Регламентом (в соответствии с требованиями Положения о бюджетировании). Представим анализ действующей на торговой компании системы бюджетирования в виде отчета по диагностике системы бюджетирования Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД».

Отчет по диагностике системы бюджетирования в Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» выглядит следующим образом:

1. Организационная структура ЦФО.

Среднегодовая численность персонала – 7000 человек. Финансовая Структура Торговой компании представляет собой совокупность следующих объектов:

- Центры Финансовой Ответственности;
- Места Возникновения Затрат;
- Подразделения финансового менеджмента.

Центры финансовой ответственности подразделяются на типы в зависимости от показателей, за выполнение которых отвечают центры:

1. Центр дохода (ЦД);

2. Центр затрат (ЦЗ).

Места возникновения затрат являются объектами бюджетного управления, то есть аналитикой для статей бюджетов ЦФО. Система организационного обеспечения финансового менеджмента на Торговой компании представляет собой взаимосвязанную совокупность внутренних структурных служб и подразделений Торговой компании, обеспечивающих разработку и принятие управленческих решений по отдельным аспектам его

финансовой деятельности и несущих ответственность за результаты этих решений. В целом в коллективе поддерживается деловая атмосфера. Сотрудники ответственны, заинтересованы в улучшении работы, готовы к переменам.

2. Бюджетный регламент. Порядок и качество распределения функций подразделений. Процедура согласования бюджета, порядок и качество информации, которая поступает от подразделений.

Подготовка и предоставление данных для планов и бюджетов осуществляется подразделениями в соответствии с Бюджетным регламентом Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД». Контроль за правильностью составления отчетности и достоверности отражаемой информации в основном проводится экономическим департаментом. Внешний и внутренний аудит системы бюджетирования не проводится.

Бюджетный регламент описывает:

1. Структуру бюджетов и сроки их предоставления;

2. Закрепление ответственности за формирование и исполнение бюджетов;

3. Процедуры формирования и утверждения бюджетов;

4. Процедуры исполнения бюджетов;

5. Процедуры контроля исполнения бюджетов и анализа отклонений.

Бюджетный процесс Торговой компании состоит из двух частей:

1. Бюджетный процесс Мастер-бюджета Торговой компании (МБ) - ежегодное формирование трехлетнего бюджета Торговой компании: для первого года в поквартальной разбивке, для следующих двух лет – в целом на год (для финансового бюджета – 3 года в поквартальной разбивке);

2. Бюджетный процесс Оперативного бюджета Торговой компании (ОБ) ежемесячное формирование бюджета на следующий плановый месяц.

Требования, изложенные в документах на практике реализованы полностью, но зачастую сроки предоставления отчетности не

выдерживаются. Тем не менее, на торговой компании широко используется такой инструмент управления, как должностные инструкции, где подробно для каждого отражены взаимодействия между должностями (связи по должности, предоставление отчетности и получение определенной информации от других сотрудников), порядок замещения сотрудников по должности.

3. Анализ структуры, форматов планов и бюджетов удобно представить в виде следующей таблицы:

Таблица 2.7 Краткая характеристика основных применяемых форм системы бюджетирования

Название документа	Описание
План и факт движения денежных средств и план-фактный анализ движения денежных средств (мес.)	План ДДС формируется до 15-го числа месяца, предшествующего отчетному, показывает, сколько предприятие планирует потратить денежных средств и получить в следующем месяце. Факт ДДС формируется до 5-го числа месяца, следующего за отчетным. После обязательно составление план-фактного анализа для выявления отклонений.
Платежный календарь (мес.)	Сначала вместе с формированием плана ДДС формируется и план платежного календаря. Здесь планируемые расходы и доходы разнесены на каждый день месяца. Платежный календарь корректируется и заполняется ежедневно.
Прогнозный баланс (мес.)	Прогнозный баланс составляется до 15-го числа, следующего за отчетным на каждое первое число каждого месяца. Прогнозный баланс информирует о задолженности компании перед контрагентами и партнерами и о тех доходах, которые предприятие уже «заработало», но еще не получило в денежном выражении.
Отчет о движении денежных средств (общая)	Отчет о ДДС является общей отчетной таблицей за год, где представлены все 12 месяцев года. С течением времени все планы ДДС по каждому месяцу становятся фактами.
Бюджет (общая)	Бюджет также является общей отчетной таблицей за год показывает, сколько предприятие произвело затрат в каждом месяце и сколько получило прибыли. Также, как и в отчете о ДДС с течением времени все бюджетные планы по каждому месяцу становятся фактами.

В данном случае, недоработкой являются отчетные формы, они не очень удобные для чтения и понимания и не сразу понятны для использования человеком без экономического образования. Таблицы перегружены, не обладают свойством повсеместной детализации, не имеют логику построения, не в полной мере дают общее представление о деятельности торговой компании.

4. IT - инфраструктура (каналы связи, оборудование и т.д.)

Бухгалтерский учет в Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» ведется в программе «1С Управление производственным предприятием». Планирование и бюджетирование ведется в этой же программе.

Система бюджетного управления торговой компании Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» создана с целью реализации стратегических, оперативных задач производственно-хозяйственной деятельности торговой компании, позволяющих координировать привлечение и рациональное использование ресурсов, контролировать эффективность и результативность деятельности Торговой компании, распределить персональную ответственность за достижение целевых показателей. Для достижения цели система бюджетного управления решает следующие задачи:

1. Обеспечение качественного планирования;
2. Координирование взаимодействия участников процесса и контроль исполнения плановых показателей;
3. Обеспечение экономической обоснованности принимаемых управленческих решений на торговой компании;
4. Обеспечение связи планов торговой компании с планами холдинга и других предприятий.

Бюджет формируется ежегодно в порядке, установленном положением о системе бюджетного управления в торговой компании. Планирование показателей бюджета осуществляется на 3 года. Первый год – бюджет, второй и третий год – прогнозы. Бюджетный год совпадает с календарным годом. Формирование бюджетов и отчетов по исполнению в торговой компании Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» осуществляется при помощи автоматизированной системы сбора бюджетов. Также в бюджетном процессе могут быть использованы иные средства (электронные MS Excel-таблицы, электронная почта и пр.).

Автоматизированная система позволяет:

- Организовать единое хранилище плановых данных и отчетов об их исполнении;
- Предоставлять удобные инструменты для работы с собранными данными;
- Автоматизировать алгоритмы планирования в соответствии с бюджетной моделью торговой компании;
- Проводить различные виды анализа данных и моделирования показателей;
- Декомпозировать цели торговой компании в КПЭ отдельных ЦФО;
- Сократить время выполнения рутинных операций и использовать высвобожденное время для выработки оптимальных управленческих решений;
- Автоматизировать передачу данных в АССБ Холдинга.

Анализ и проблемы бюджетирования на примере Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» будут определены далее.

2.3 Анализ и проблемы бюджетирования на примере Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД»

В Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» сформирована эффективная система бюджетирования. Подведем итоги с помощью следующей таблицы (Таблица 2.8).

Анализ исполнения сводного бюджета Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» проводится в два этапа:

- общее изучение отклонений затрат, выручки и финансовых результатов, движения финансовых ресурсов торговой компании;
- анализ исполнения основных подбюджетов сводного бюджета.

В процессе бюджетирования и финансового планирования Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД»

составляется баланс неплатежей, который включает следующие показатели:

- просроченная задолженность по кредитам и ссудам торговой компании;

Таблица 2.8 Краткий анализ системы бюджетирования Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД»

Предмет мониторинга	Выводы, общие предложения оптимизации предмета мониторинга
Оргструктура и ЦФО	Учитывая, что в Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» работает высококвалифицированный персонал, то в целях оптимизации системы бюджетирования предлагается усовершенствовать систему мотивации персонала, выстроенную на основе выполнения плана и достижения заданного уровня прибыли, а также разработать программу обучения сотрудников
Бюджетная регламентация	К существующему бюджетному регламенту и должностным инструкциям, регулирующим процесс бюджетирования на торговой компании, необходимо разработать ряд методологической документации, а именно: - Техническое задание на программирование учетной программы; - Положения о структурных подразделениях (закрепляет цели, задачи, функции, взаимодействия с другими структурными подразделениями); - Регламент проведения внутреннего аудита; - Нормы планирования значений и показателей; - Нормы расчета основных показателей.
Форматы отчетов	Существующие формы отчетов удобно использовать в УПП на базе программы «1С». Что же касается содержания бюджетирования, то стоит отметить, что основные экономические показатели (рентабельности, доходов, затрат, ликвидности, доли рынка и пр.) в компании не рассчитываются. В связи с этим предлагается разработать и внедрить систему расчета основных показателей деятельности торговой компании на основе основных форм отчетности.
IT-сфера	При наличии грамотного IT-специалиста это можно автоматизировать и упростить сбор данных и облегчить процесс формирования отчетов.

- задолженность по расчетным документам;
- недостаток собственных оборотных средств;
- не оплаченные в срок товары;
- кредиты банка и прочие заемные средства;
- прочие неплатежи.

Годовой цикл бюджетирования для Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» определен следующей цепочкой:

- Стратегический план.

- Бюджет.
- Фактические данные.
- Отчеты (план, факт, отклонение).
- Годовые отчеты.

Схема подготовки годового бюджета Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» представлена в Приложении Г, в соответствии с которым начало бюджетного процесса определено утверждением стратегии развития и целевых ориентиров Годового бюджета. Можно выделить следующие этапы подготовки годового бюджета Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» (Рис. 10):

Блоки подготовки годового бюджета Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД»

- Утверждение стратегии развития и целевых ориентиров Годового бюджета.
- Разработка витринных плановых показателей и доведение их до структурных подразделений компании.
- Подписание приказа о начале работ по бюджетному планированию на год и утверждение Графика проведения работ по подготовке Годового бюджета.
- Заполнение структурными подразделениями Компании форматов планирования и формирование комплекта документов по бюджету.
- Одобрение бюджетной заявки подразделения куратором бюджета.
- Первичная экспертиза комплекта документов по бюджету на предмет соответствия требованиям Положения о бюджетировании.
- Размещение предоставленных документов по бюджету на сетевой ресурс «Бюджет».
- Рассмотрение и согласование бюджетных заявок подразделений Бюджетными распорядителями и ДЭФ, доработка проекта бюджета.
- Отработка инициаторами замечаний бюджетных распорядителей и ДЭФ к бюджету.
- Планирование исходящего перестрахования, убыточности, страховых выплат и управленческих резервов.
- Анализ проектов бюджетов подразделений, и подготовка аналитических материалов для рассмотрения на Бюджетном комитете.
- Рассмотрение и согласование проектов бюджетов подразделений Компании Бюджетным комитетом.
- Формирование проекта консолидированного Годового бюджета Компании на основании проектов бюджетов отдельных структурных подразделений.
- Формирование бюджета.
- Согласование проекта консолидированного Годового бюджета Компании с ЗГД по финансам.
- Рассмотрение и согласование проекта консолидированного бюджета Компании

Бюджетным комитетом.
- Одобрение проекта консолидированного Годового бюджета Компании Генеральным директором.
- Утверждение консолидированного Годового бюджета Компании.

Рис. 10 Схема подготовки годового бюджета Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД»

Основной проблемой эксплуатации действующей системы бюджетирования можно назвать то, что данная система качественно не совершенствуется ни на методологическом уровне, ни в смысле информационной автоматизированной поддержки. Стоит отметить, что изначально целью постановки системы бюджетирования являлось упорядочение финансовой информации и возможность предоставления компанией корректных, грамотно структурированных отчетов. В качестве вывода по второй главе дипломной работы целесообразно отметить, что Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» - торговая компания, организующая свою деятельность на рынке г. Москвы.

За период 2011 – 2013 года финансовые показатели деятельности торговой компании Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» характеризовалась положительной динамикой. В 2013 году показатель оборотных активов повысились, т.к. увеличились запасы готовой продукции, сырья и материалов. Рост пассивов произошел в подавляющей мере из-за увеличения капитала и резервов и долгосрочных обязательств. Рост капиталов и резервов торговой компании Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД», в частности это стало возможно из-за увеличения нераспределенной прибыли компании.

Необходимо отметить, что как видно из проведенного анализа финансового состояния компании Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД», положение дел в целом благополучно. В частности, организация производственно-хозяйственного процесса построена с учетом специфики и условий деятельности торговой

компании и является достаточно оптимальной на сегодняшний момент времени. Это касается как финансового состояния имущества и обязательств торговой компании, так и процессов управления финансовой сферой торговой компании. Несмотря на положительные результаты деятельности компании для того, чтобы в перспективе Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» имело возможность повышения результативности деятельности, можно предложить автоматизировать систему финансового планирования и бюджетирования.

В качестве вывода по второй главе дипломной работы обобщены основные проблемы бюджетирования:

1. Система бюджетирования качественно не совершенствуется на методологическом уровне.
2. Система качественно не совершенствуется в аспекте информационной автоматизированной поддержки.
3. Система бюджетирования Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» устарела, во многом информационные потоки носят случайный характер, данные не систематизированы.
4. Система бюджетирования не ориентирована на антикризисную составляющую (важно отметить, что современные организации функционируют в рамках влияния кризиса).

Для целей решения указанных проблем важно определить рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования (прежде всего, необходимо ориентироваться на автоматизацию основных бизнес-процессов).

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В БУЙСКАЯ ДИСТАНЦИЯ ПУТИ СЕВЕРНОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ ФИЛИАЛА «ОАО РЖД»

3.1 Основные направления совершенствования процесса бюджетирования на предприятии Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД»

В Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» сформирована достаточно эффективная система принятия стратегических решений (Рисунок 11).

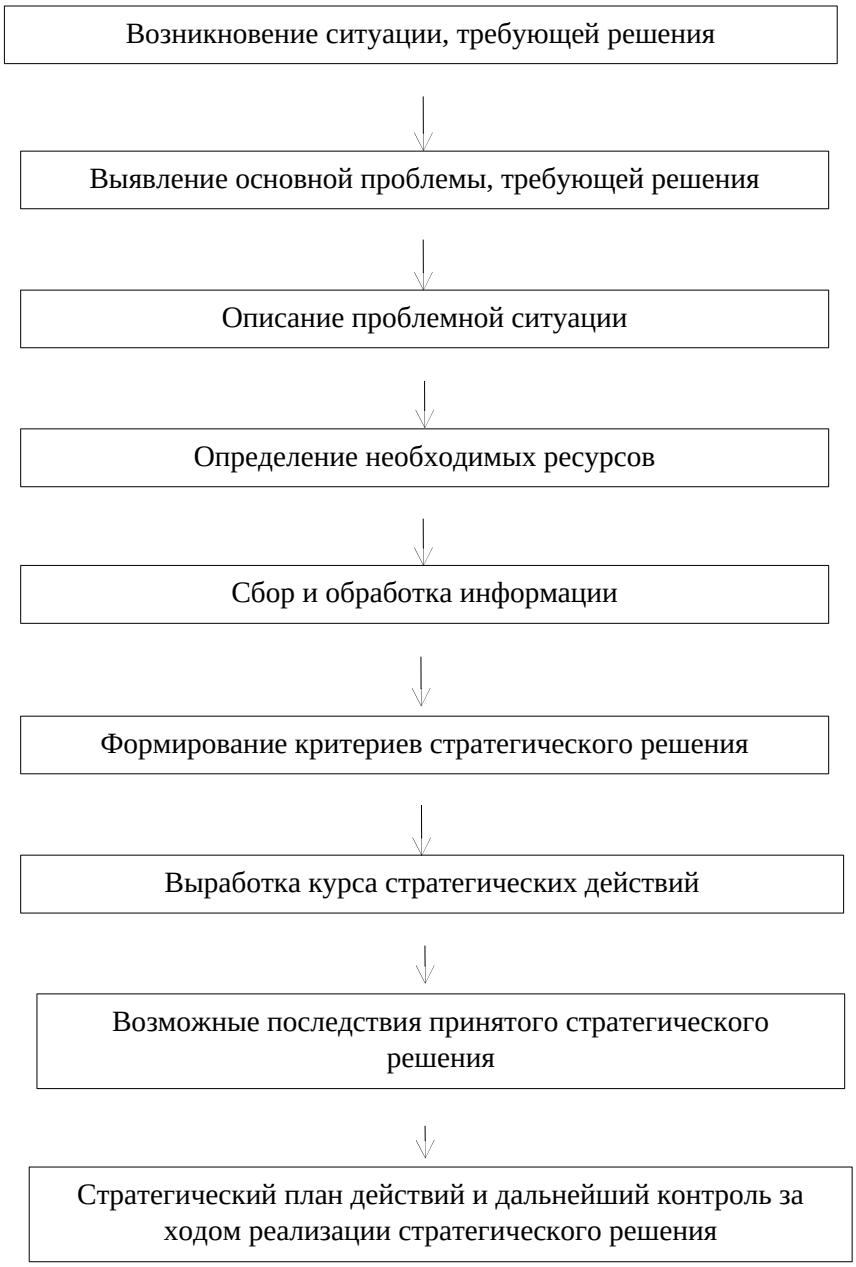


Рис. 11 Система принятия стратегических решений Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД»

Важно отметить, что у российских компаний неуклонно растет интерес к автоматизированным системам бюджетирования. Все больше финансовых руководителей осознают необходимость бюджетного планирования и находится в состоянии активного поиска программного решения. Довольно показательна динамика спроса. Например, прирост числа подписчиков информационной рассылки по вопросам бюджетирования на сайте www.iteam.ru составляет приблизительно 25% ежеквартально.

Для Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» можно предложить ряд путей совершенствования системы бюджетирования:

1. Усовершенствовать систему бюджетирования на методологическом уровне (можно предложить новые векторы финансирования, например, ввиду кризисного влияния процентные ставки по кредитам были увеличены, поскольку ключевая ставка в декабре 2014 года была поднята до 17%; таким образом, Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» можно предложить кредитоваться за границей).
2. Корректировка существующей системы (например, частичное переориентирование системы бюджетирования на автоматизацию: можно предложить обработку и систематизацию всей бумажной документации – данное предложение нерационально ввиду затратности времени).
3. Полная реорганизация системы бюджетирования (можно предложить автоматизировать все информационные потоки, обеспечить их четкую систематизацию – указанное предложение рационально для Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД», позволит обеспечить устойчивость работы и снизить риск хаотичности финансовой информации).

Итак, управленческим решением для Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» будет следующее - разработка и внедрение автоматизированной системы финансового планирования и бюджетирования для целей повышения конкурентоспособности. По состоянию на вторую половину 2014 года в Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» можно проследить некоторое снижение достаточного объема информации, необходимой для анализа и проведения маркетинговых исследований.

Также ввиду кризисного влияния (процентные ставки по кредитам были увеличены, поскольку ключевая ставка в декабре 2014 года была поднята до 17%) Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» можно предложить кредитоваться за границей.

Отметим, что внедрение в экономику России рыночных принципов открыло компаниям возможность самостоятельно планировать собственные финансовые показатели. Целью автоматизированной системы финансового планирования и бюджетирования деятельности Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» является поиск оптимального соотношения между прибыльностью различных бизнес-направлений, уровнем принимаемых рисков, а также внутренними и внешними ограничениями. Эти ограничения весьма разнообразны и охватывают широкий диапазон: ограничения макросреды и конкурентного окружения, сильные и слабые стороны компании.

В современной бизнес-среде, характеризующейся большим количеством факторов риска, которые влияют на реализацию финансовой стратегии компании и зачастую плохо прогнозируемы, для разработки стратегии коммерческой компании Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» и стратегического управления необходимо использовать регулярные инструменты, позволяющие непрерывно адаптировать финансовую стратегию. Для целей повышения конкурентных позиций Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО

РЖД» на российском рынке можно предложить внедрение автоматизированной системы финансового планирования и бюджетирования. Управление финансами - исторически первая компетенция «ИНТАЛЕВ», в ней компания осуществила наибольшее число проектов и предлагает широкий спектр продуктов и услуг (постановка бюджетирования, управленческого учета, финансового анализа, МСФО и др.).

Системы планирования и бюджетирования, создаваемые экспертами «ИНТАЛЕВ», - это не просто хранилища плановых цифр. Клиенты получают систему для составления оптимальных планов и уникальные преимущества:

- Комплексный подход, позволяющий в едином интерфейсе видеть онлайн плановую и фактическую информацию.
- Минимальная дополнительная нагрузка на пользователей за счет автоматизации расчетов, «подтягивания» фактической информации и других технических решений.
- Не только финансовое планирование, а полноценное планирование показателей бизнеса. Планируется сама деятельность организации, в результате которой и возникают доходы и расходы. Руководитель ставит цель - сотрудники видят, какие от них требуются усилия на уровне ежедневных показателей, чтобы добиться намеченного.
- Процессный подход. Эксперты оптимизируют, а потом и автоматизируют не только функции расчета, но и сами бизнес-процессы планирования (как снизу вверх, так и сверху вниз). Сотрудники начинают работать слаженно и результативнее.
- Утвержденные планы могут становиться лимитами для заключения договоров, утверждения заявок, осуществления выплат и других операций.
- Интеграция с различными учетными системами, особенно с продуктами «1С» за счет разработки «ИНТАЛЕВ: Корпоративный менеджмент» на этой платформе.

Предполагаемая для Буйская дистанция пути Северной железной дороги

филиала «ОАО РЖД» автоматизированная система финансового планирования и бюджетирования состоит из пяти основных функциональных блоков.

- Блок макроэкономического финансового анализа и прогноза.
- Блок анализа конкурентной среды.
- Блок формализации экспертных знаний
- Блок стратегического бюджетирования и планирования прибыли.

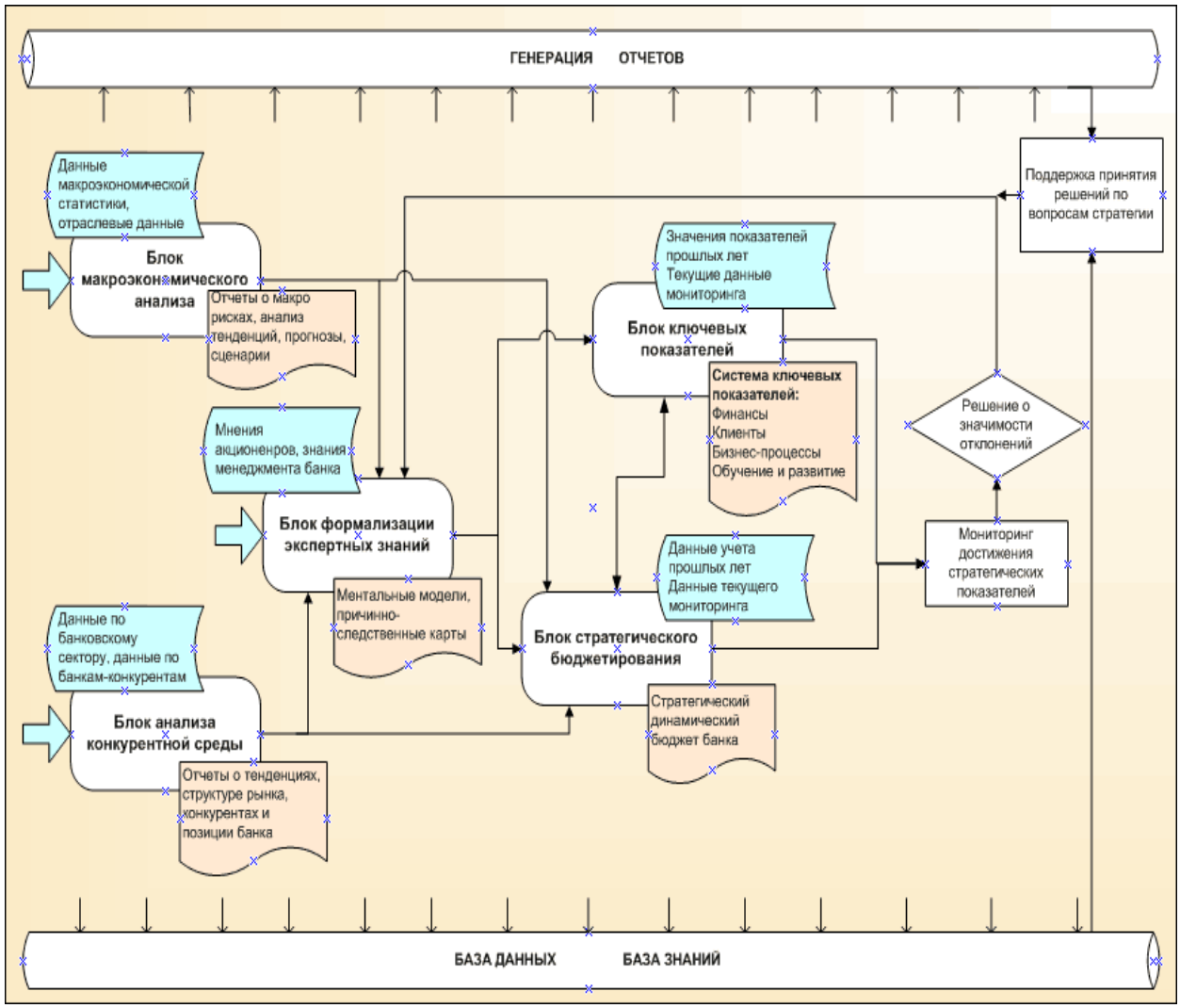


Рис. 12 Обобщенная схема автоматизированной системы финансового планирования и бюджетирования

- Блок ключевых финансовых показателей.

На основе мониторинга достижения целевых значений показателей выявляются причины опережающего развития Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» или его отставания,

связанные как с внешней средой (макроэкономика и конкуренция), так и с внутренними проблемами, проводится разграничение зависящих и не зависящих от действий менеджмента отклонений, выявляется сфера, в которой нужно провести корректировки для выполнения или изменения стратегии. Установленные числовые значения ключевых показателей достижения стратегических целей отслеживаются на постоянной основе и могут служить базисом для построения системы мотивации персонала коммерческой компании.

Можно автоматизировать составление бизнес-планов, в которых используется обычно более абстрактная информация и сама модель планирования которых содержит меньше деталей, чем регулярное бюджетирование. С помощью «ИНТАЛЕВ: Корпоративный менеджмент» создается единая информационная база первичных данных для процессов бюджетирования и подготовки отчетности. Из полученных бюджетов можно расшифровать любой показатель вплоть до исходных плановых документов/операций. Использование системы финансового планирования и бюджетирования для Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» предоставит следующие преимущества:

- осуществление финансового планирования и бюджетирования будет происходить на основе объективного знания текущего состояния макросреды, конкурентной среды и аккумулированных знаний менеджмента;
- возможность прогнозировать то, что поддается прогнозу, оценивать, на основе экспертных знаний менеджмента с помощью ментальных моделей и причинно-следственных карт, наиболее вероятное будущее в условиях непрогнозируемости и адаптировать свою стратегию к наиболее вероятному будущему или сформировать будущее сектора недвижимости по предпочтительному для себя сценарию;
- обладание актуальной информацией, обеспечивающей установление степени вероятности того или иного сценария, капиталом знаний

менеджмента, позволяющим находить решения по использованию возможностей и устранению угроз;

- отсутствие проблемы существования только одной стратегической позиции – у компании есть инструментарий разработки и оценки множества сценариев, обеспечивающих адаптивность стратегии;
- обеспечение системы поддержки принятия управленческих решений при разработке, выборе стратегии Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД», мониторинге ее исполнения и корректировке.

В рамках предполагаемой системы бюджетирования «ИНТАЛЕВ: Корпоративный менеджмент» состав бюджетов также усовершенствован.

3.2 Предложения по совершенствованию состава бюджетов Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД»

В случае применения системы бюджетирования в Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» предполагается выполнение следующего цикла управления: планирование (формирование операционных, финансовых и консолидированных бюджетов); контроль исполнения бюджетов; анализ отклонений и принятие корректирующих решений. Попытка опустить тот или иной этап и «упростить» процесс бюджетирования приведет к тому, что система бюджетирования окажется неработающей или функционирующей со сбоями.

Менеджмент среднего звена, а, тем более, рядовые сотрудники компании практически ничего о стратегии не знают. Отсутствие ясно сформулированной стратегии и, как следствие, неопределенность финансовых целей приводит к тому, что бюджетирование лишается основы. При этом все атрибуты регулярного управления – финансовая структура, система мотивации, принципы управленческого учета как бы повисают в

воздухе, так как отсутствует ответ на основополагающий вопрос «с какой целью».

Важной задачей в рамках создания реальной и эффективной системы финансового планирования в Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» является проведение правильного и последовательного финансового анализа. На наш взгляд, не допустимы ситуации, когда для составления финансовых планов берутся «красивые» цифры, под которые по сути должен быть «подогнан» финансовый план вне зависимости от того, достижимы ли реально эти показатели.

Итак, основными путями совершенствования системы бюджетирования в Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» можно выделить:

1. Повышение финансовой прозрачности и обеспечение контроля за достижением целевых показателей подразделениями Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД». В системе планирования и бюджетирования реализуется принцип управления по отклонениям фактических показателей от плановых с осуществлением анализа причин и характера отклонений. Управленческие воздействия и меры стимулирования ответственных лиц предпринимаются в случае если отклонение фактических значений показателей от плановых превысит заранее определенный пороговый уровень. В рамках управления по отклонениям реализуется принцип нормализации данных: фактические данные корректируются на какие - либо факторы, повлиявшие на эти данные. В случае значительного изменения внешних условий, на которые ответственное лицо не оказывает существенного влияния, бюджетные показатели корректируются. Деятельность ответственных лиц в этом случае оценивается относительно скорректированных бюджетных показателей.

2. Обеспечение связи системы планирования и бюджетирования с системой стратегического управления предприятия. Система планирования и бюджетирования является средством достижения стратегических целей Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД». В данной системе формируются показатели, которые являются целевыми ориентирами для формирования бюджетов. Для каждого уровня управления предприятия на основе ключевых показателей эффективности разрабатываются соответствующие показатели бюджетных заданий, служащих отправной точкой для разработки бюджетов соответствующего уровня управления
3. Разграничение полномочий и ответственности, повышение ответственности за финансовые результаты деятельности предприятия. За каждым участником системы планирования и бюджетирования в Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» закрепляется ответственность, которая может быть двух видов: ответственность за выполнение функций в рамках бюджетного процесса и ответственность за достижение планового уровня бюджетных показателей. Закрепление ответственности за каждым субъектом системы планирования и бюджетирования осуществляется в соответствии с разграничением функций, утвержденных положением о финансовой структуре предприятия и регламентом формирования и контроля исполнения операционных, инвестиционных и финансовых бюджетов предприятия.

Каждый участник системы планирования и бюджетирования, несущий ответственность за достижение каких - либо бюджетных показателей, должен иметь для этого достаточно полномочий. Показатели, за которые он отвечает, либо должны контролироваться в полной мере, либо должна существовать возможность расчета влияния на этот

показатель факторов, которые может полностью контролировать данное ответственное лицо.

4. Повышение эффективности использования основных фондов, материальных и финансовых ресурсов. Посредством разрабатываемой системы бюджетов увязываются планы по доходам и расходам, поступлениям и выплатам денежных средств, поступлению и расходу материальных ресурсов по всем функциональным направлениям и координация материальных и финансовых потоков по всем уровням управления в Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД». Все бюджетные показатели, планируемые в различных бюджетах и функциональных блоках, должны быть взаимосвязаны друг с другом.
5. Обеспечение возможности оперативного получения информации о результатах выполнения планов по уровням управления; обеспечение координации деятельности подразделений в процессе формирования, корректировки и исполнения бюджетов; подготовка данных для системы планирования и управленческого учета в Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» на будущие периоды.

   Для обеспечения сопоставимости плановых и фактических данных должны устанавливаться единые правила оценки бюджетных показателей при планировании и контроле исполнения бюджетов. Система учета должна предусматривать необходимые аналитические разрезы. Все отличия в правилах расчета показателей в системе планирования и бюджетирования от аналогичных показателей существующей системы учета должны специально оговариваться.

В рамках совершенствования состава бюджетов Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» также можно предложить ориентацию на «ИНТАЛЕВ: Корпоративный менеджмент».

С помощью «ИНТАЛЕВ: Корпоративный менеджмент» возможно составить какую угодно модель функциональных и операционных бюджетов компании или холдинга. Можно учесть сложные взаимосвязи между бюджетами, можно автоматизировать внутренние трансферты между подразделениями. Формируется полная система операционных и функциональных бюджетов, с подготовкой результирующих плановых отчетов:

- отчет о прибылях и убытках;
- отчет о финансовой позиции (баланс);
- отчет о движении денежных средств;
- отчет о собственном капитале;
- другие отчеты по показателям бизнеса для руководства, акционеров и инвесторов.

Состав бюджетов для Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» представлен на Рисунке 13.

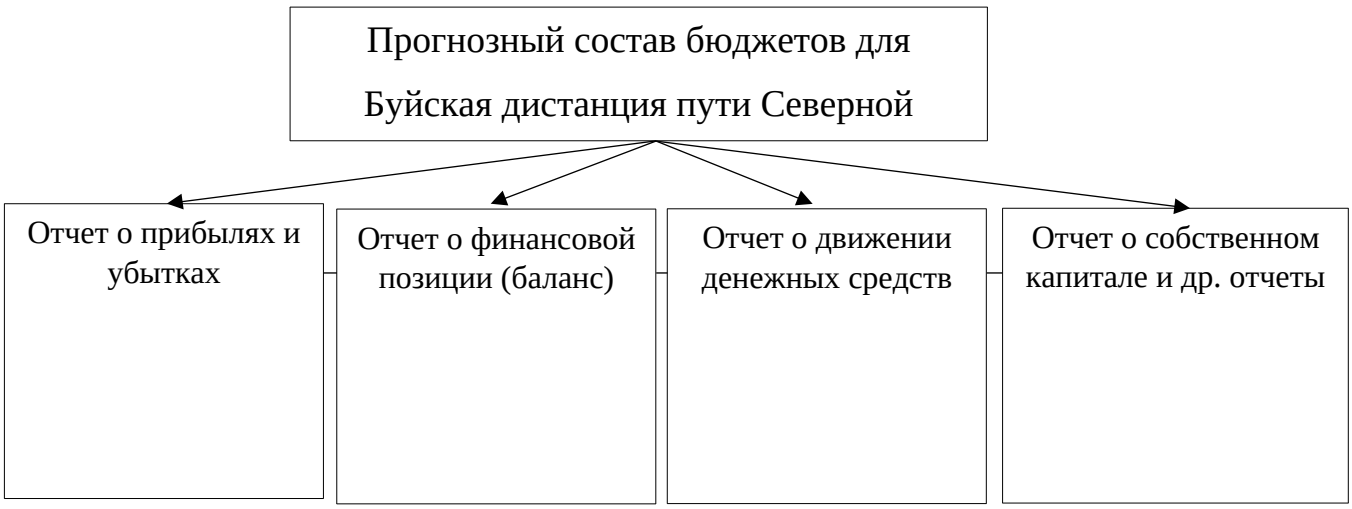


Рис. 13 Прогнозный состав бюджетов для Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД»

Основным отличием состава бюджетов Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» от ранее сформированной структуры является их более тесная увязка друг с другом.

Основой для бюджета могут выступать внешние целевые показатели, или прогнозы, формируемые по накопленной статистике в самой системе. Часть данных для прогнозов или планов может базироваться на сложных расчетах или индексах (например, индекс цен Минрегиона). В этом случае их можно ввести в «ИНТАЛЕВ: Корпоративный менеджмент» вручную или настроить автоматическую загрузку, словно курсов валют.

Отметим, что основные показатели предполагается в период времени – 1 год. Система автоматизации финансового планирования и бюджетирования позволит Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» обеспечит систематизацию данных финансовой отчетности. Далее необходимо провести расчет Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» на реализацию проекта.

3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствования бюджетирования в Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД»

На основе внутренней документации (в соответствии с прогнозным планом финансово-экономических показателей деятельности Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД») предполагается рост выручки на 1% ежегодно нарастающим итогом, чистой прибыли – на 0,5%.

Таблица 3.1 Предполагаемые финансовые результаты до и после внедрения мероприятий в млн. руб.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Чистая прибыль (убыток) до внедрения мероприятий	5391	5367,1	5394,5	5421,5

Чистая прибыль (убыток) после внедрения мероприятий	5391	5636,1	5917,9	6213,8

На основе Таблицы 3.1 можем отметить значительный рост прибыли в перспективе 2013 – 2016 гг.

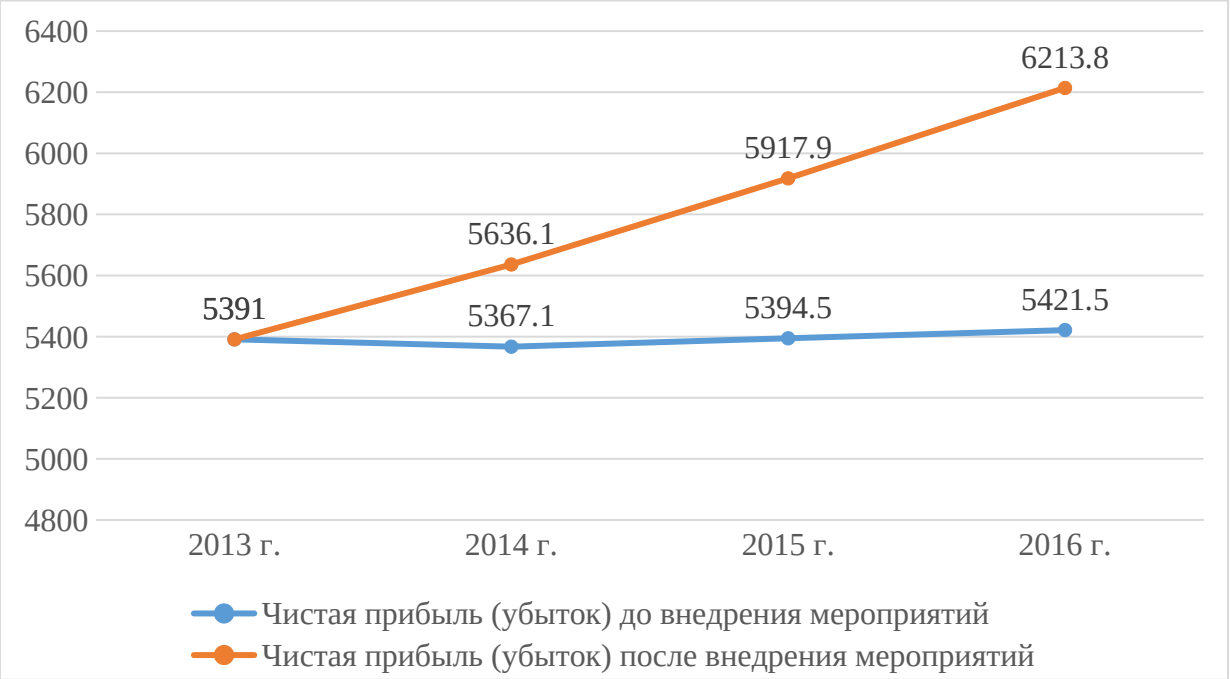


Рис. 14 Предполагаемая чистая прибыл Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» в динамике, в тыс. руб.

В соответствии с Таблицей 3.1 важно отметить, что прогноз финансовых показателей в перспективе до 2016 года до внедрения мероприятий составлен в соответствии с прогнозом планом финансово-экономических показателей деятельности компании Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» привлеченной группы аналитиков, после внедрения мероприятий – по методу аналогии на основе исследования опыта других представителей рынка.

Диаграмма Ганта (календарный план проекта) представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 Диаграмма Ганта (календарный план проекта Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД»)

Наименование работ	Ноябрь – декабрь 2014 г.	Январь – апрель 2015 года	Апрель – декабрь 2015 года

1. Организационное собрание. Анализ Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД»			
2. Выявление проблемы. 3. Возникновение идеи по ее устранению. 4. Подбор членов команды.			
5. Постановка цели и задач проекта.			
6. Маркетинговое исследование рынка.			
7. Подготовка технического задания на внедрение автоматизированной системы финансового планирования и бюджетирования.			
8. Разработка проекта внедрения автоматизированной системы финансового планирования и бюджетирования.			
9. Подготовка необходимой документации			
10. Завершение проекта.			
11. Предварительный контроль и оценка технических возможностей.			
16. Обучение персонала.			
17. Подведение итогов.			
18. Анализ успешности проекта.			
19. Проведение итогового собрания.			

Так, в процессе написания данного раздела было выяснено, что организация деятельности Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» с использованием автоматизированной системы финансового планирования и бюджетирования «Инталев» позволит существенно совершенствовать деятельность на перспективу. Для внедрения автоматизированной системы финансового планирования и бюджетирования «Инталев» Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» необходимо, в первую очередь, создать команду, которая бы имела

значительный опыт в процессах автоматизации. Проектом, таким образом, займутся сотрудники:

- начальник – 1 работник (управление);
- разработчик –2 работника (разработка проекта);
- аналитики и консультанты – 2 работника (разработка проекта);
- координатор – 1 работник (управление проектом);
- служба поддержки -2 работника (устранение ошибок);
- технический персонал – 2 работника (реализация проекта).

В команде предполагается работа 10 человек. На Рисунке 15 представлена организационная диаграмма команды проекта:

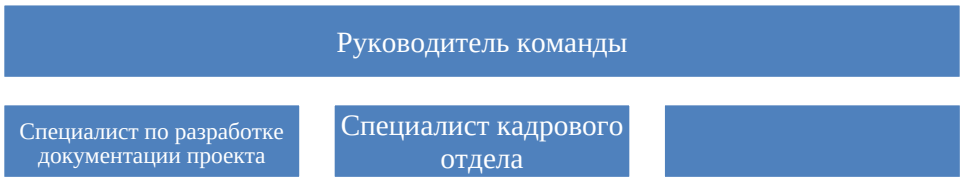


Рис. 15 Команда проекта

Руководитель команды в своей деятельности руководствуется уставом компании Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» и должностной инструкцией; подчиняется генеральному директору предприятия. Обязанности:

1) Оформляет документы, необходимые для осуществления проектной деятельности.
2) Осуществляет организацию, планирование и координацию проектной

деятельности.

3) Обеспечивает высокий уровень эффективности проектной деятельности, внедрение новой техники и технологии.
4) Осуществляет контроль над рациональным использованием материальных, финансовых и трудовых ресурсов, производит оценку качества проектной деятельности.
5) Руководит всей й командой, которая представлена на Рисунке 16.

Обобщим данные выше изложенных обязанностей и представим их в Таблице 3.3.

Таблица 3.3 Обязанности руководителя проектной команды (финансового директора Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД»)

Обязанности руководителя проектной команды	Осуществляет контроль над проектной деятельностью предприятия.
	Контролирует работу и эффективное взаимодействие проектной команды, отслеживает повышение эффективности работы команды
	Принимает по необходимости меры по обеспечению команды квалифицированными кадрами.
	Принимает меры по своевременному заключению хозяйственных и финансовых договоров в рамках направлений проектной деятельности.
	Осуществляет контроль за финансовыми и экономическими показателями проектной деятельности.
	Обеспечивает составление финансовых и других документов, расчетов, установленной отчетности о выполненных организацией работах, финансовой деятельности.

Бухгалтер проектной команды подчиняется непосредственно руководителю команды. Его обязанности представлены в Таблице 3.4.

Таблица 3.4 Обязанности бухгалтера проектной команды

Обязанности бухгалтера команды	Руководство осуществлением бухгалтерского учета и отчетности, контроль за своевременным и правильным оформлением бухгалтерской документации в рамках направлений проектного управления.
	Контроль за рациональным и экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов в рамках направлений проектной управления.
	Контроль за правильным отражением на счетах бухгалтерского учета всех хозяйственных операций и их соответствием законодательству.
	Осуществление экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления и мобилизации внутрихозяйственных резервов, устранения потерь и непроизводственных затрат в рамках направлений проектной деятельности.
	Оказание методической помощи работников команды по вопросам бухгалтерского учета, контроля, отчетности и экономического анализа.

Специалист кадрового отдела отвечает, преимущественно, за реализацию указанных направлений проекта и подчиняется руководителю команды – финансовому директору Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД». Основные задачи специалиста кадрового отдела:

- координация и контроль эффективного совершенствования проекта;
- координация и контроль внедрения проекта.

Специалист по разработке документации проекта отвечает за все документы, правильность их оформления. Также специалист по разработке документации проекта отвечает за календарное планирование проектной деятельности.

Разработка и внедрение автоматизированной системы финансового планирования и бюджетирования Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» состоит из нескольких этапов:

- подготовка технического задания;
- подготовка документов;
- разработка системы;
- тестирование и устранение возможных ошибок.

Последним этапом (апрель-декабрь 2015 года) предлагается внедрение автоматизированной системы финансового планирования и бюджетирования, которое повысит общий финансовый результат деятельности предприятия Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» в перспективе. Предложенные мероприятия для Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» в 2014 г. позволят увеличить прибыль и усовершенствовать деятельность в целом. В дипломной работе, таким образом, изучены особенности разработки управленческого решения для целей совершенствования бюджетирования на примере Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное в данной работе исследование методологических основ финансового планирования и технологии бюджетирования на предприятии позволило выделить ряд основных методологических положений.

Бюджетирование - это комплекс управленческих работ, процесс составления совокупности бюджетов и сводного бюджета и последующего контроля за их исполнением. Бюджетирование - это информационная система внутри фирменного корпоративного управления с помощью определенных финансовых инструментов, называемых бюджетами.

Основные функции бюджета:

- планирование операций, которые обеспечивают достижение декларированных тактических целей;

- координация различных видов деятельности и отдельных подразделений,

- согласование их интересов;

контроль текущей деятельности подразделений и предприятия в целом.

Объектом бюджетирования является бизнес (вид или сфера хозяйственной деятельности).

Необходимость использования системы бюджетирования, то есть, ее общая цель состоит в том, чтобы обеспечить предсказуемость и управляемость работы предприятия. Практическая цель бюджетирования - разработка итоговых форм бюджета, данные которых позволят получить руководству ясную картину текущей и будущей финансовой ситуации на предприятии с точки зрения оценки трех важнейших финансовых показателей: прибыли, остатков денежных средств и результатов финансовых потоков.

Задачи бюджетирования заключаются в следующем:

- планирование важнейших аспектов деятельности предприятия (текущее финансовое планирование);

- обеспечение сбалансированности показателей (обеспечение координации, кооперации и коммуникации подразделений предприятия);
- текущий мониторинг деятельности предприятия по системе «план-факт» (создание базы для оценки и контроля планов предприятия);
- делегирование полномочий и распределение ответственности (исполнение требований законов и контрактов).

В итоге, главной задачей бюджетирования является обоснованное планирование деятельности предприятия с целью обеспечения текущего контроля деятельности. Взаимосвязь финансового планирования и бюджетирования состоит в том, что бюджетирование является инструментом (методом) совершенствования финансового планирования на предприятии.

То есть, бюджетирование включает в себя планирование и контроль: результатов производственной деятельности; движения материальных потоков, численности персонала и объектов управления; доходов, расходов и финансовых результатов; движения обязательств и финансовых ресурсов; инвестиционной деятельности.

Методология бюджетирования реализует принцип финансового планирования – управление по отклонениям фактических показателей от плановых с осуществлением анализа причин и характера отклонений.

Отличие бюджетирования и финансового планирования заключается в том, что все бюджетные показатели, планируемые в различных бюджетах, должны быть взаимосвязаны. В частности, по всем функциональным направлениям предприятия увязываются планы по доходам и расходам, поступлениям и выплатам денежных средств, поступлению и расходу материальных ресурсов; по всем уровням управления предприятия координируются материальные и финансовые потоки.

При построении главного бюджета применяются методы «сверху вниз» и «снизу вверх» и учитываются наиболее значимые ограничения, определяющие результат деятельности предприятия. Бюджеты

разрабатываются на год с разбивкой на более короткие периоды: кварталы, месяцы и т.д.

Выделенные основные методологические положения финансового планирования и технологии бюджетирования применены на практике в целях совершенствования организации финансового планирования в Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД».

По проведенным исследованиям особенностей организации финансового планирования и бюджетирования Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» можно сделать ряд следующих выводов.

Компания Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» - организация, организующая свою деятельность на рынке г. Москвы.

Основные виды деятельности Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД»: рекламная деятельность, полиграфическая деятельность, не включенная в другие группировки, деятельность информационных агентств.

Компания Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» работает на рынке эффективно, стабильно получая высокую прибыль и динамично развивая свою сеть сбыта. Показатели финансовой деятельности торговой компании Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» по изученным годам стабильно в целом стабильно растут. Анализ динамики коэффициентов финансовой устойчивости за ряд смежных отчетных периодов выявил стабильное финансовое положение общества и повышения на торговой компании определенной финансовой гибкости.

Финансово-хозяйственная деятельность торговой компании Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» может быть охарактеризована как достаточно стабильная деятельность, о чем свидетельствует динамика его финансовых результатов и соотношения имущества и обязательств. В то же время, необходимо отметить, что часть

средств торговой компании расходуется не рационально. В частности, значительная часть основных средств заморожена в непрофильных активах, которые хотя и приносят определенный доход, но явно управляются не рационально, поскольку не относятся к основным видам деятельности торговой компании.

Но в Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» система бюджетирования качественно не совершенствуется на методологическом уровне и не совершенствуется в аспекте информационной автоматизированной поддержки; система бюджетирования Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» устарела, во многом информационные потоки носят случайный характер, данные не систематизированы; система бюджетирования не ориентирована на антикризисную составляющую (важно отметить, что современные организации функционируют в рамках влияния кризиса).

Для целей решения указанных проблем были определены рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования.

В рамках совершенствования состава бюджетов Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» была предложена ориентация на систему «ИНТАЛЕВ: Корпоративный менеджмент».

В результате применения системы «ИНТАЛЕВ: Корпоративный менеджмент», Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» повысит общий финансовый результат деятельности предприятия Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» в перспективе, получит возможность увеличить прибыль и усовершенствовать деятельность в целом.

В дипломной работе, таким образом, изучены особенности разработки управленческого решения для целей совершенствования бюджетирования на примере Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

I. Законодательные и нормативные акты

1. Конституция Российской Федерации // СПС «Гарант», 2014
2. Федеральный закон от 24 июля 2009 года № 212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный Фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный Фонд обязательного медицинского страхования и территориальные Фонды обязательного медицинского страхования» (ред. от 03.06.2012 г.) // СПС «Гарант», 2014
3. Федеральный закон от 3.12.2012 г. № 379-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам установления тарифов страховых взносов в государственные внебюджетные фонды» // СПС «Гарант», 2014
4. Федеральный закон от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» // СПС «Консультант плюс», 2014
5. Федеральный закон от 26.12.2008 № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» // СПС «Гарант», 2014
6. Федеральный закон «Об акционерных обществах» (ОБ АО) от 26.12.1995 № 208-ФЗ // СПС «Гарант», 2014
7. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 № 14-ФЗ // СПС «Гарант», 2014

II. Учебники, учебные пособия, монографии

8. Албастов А.Д. Предпринимательство и предпринимательское право / А.Д. Албастов.- М.: АСТ.-2008.- 439 с.
9. Алиев С.Д. АХД / С.Д. Алиев.- М.: Альянс-М,2008.- 438 с.
10. Баженов Ю.К., Баженов А.Ю. Малое и среднее предпринимательство /

Ю.К. Баженов, А.Ю. Баженов. – М.: ВЛАДОС, 2012. – 317 с.

11. Бурцев В.В. Основы коммерческого бюджетирования // Справочник экономиста, 2011-235 с.
12. Васильева Л.С., Петровская М.Н. Финансовый анализ: Учебник / Л.С. Васильева, М.Н. Петровская. – М.: КНОРУС, 2012.- 499 с.
13. Вечканова Г.Р., Вечканов Г.С. Микроэкономика. 8-е изд. / Г.Р. Вечканова, Г.С. Вечканова. - СПб.: Питер, 2011. - 208 с.
14. Виткалова А.П., Миллер Д.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации: учебно - практическое пособие. – М.: ИТК Дашков и К , 2012.-255 с.
15. Голонов С.Я. Экономика торговой компании / С.Я. Голонов.- М.: Вид, 2014.- 328 с.
16. Грязева А.Г. Финансовый менеджмент / А.Г. Грязева.- М.: АСТ, 2011.- 401 с.
17. Добровольский Е. и др. Бюджетирование: шаг за шагом. 2 - е изд. СПб.: Питер, 2011.- 235 с.
18. Егорова Н.Е. Малый бизнес в России: экономический анализ и моделирование / Н.Е. Егорова. – М.: ЦЭМИ РАН, ИСЭПП РАН, 2008. – 57 с.
19. Иванова Н. А., Жулина Е. Г. Анализ финансовой отчетности: Учебное пособие / Н.А. Иванова, Е.Г. Жулина.- М.: Дашков и К, 2013.- 272 с.
20. Карпов А.С. Регламент системы бюджетирования. Книга 2. – М.: Результат и качество, 2008.-306 с.
21. Керимов В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной деятельности: учебник. 7-е изд. –М.: ИТК Дашков и К, 2011.- 272 с.
22. Кобец Е.А. Планирование на торговой компании. Учебное пособие / Е.А. Кобец.- Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2011.-539 с.
23. Кухарев Л.Ю. Финансы / Л.Ю. Кухарев.- М.: Сириус, 2013.- 428 с.
24. Куцман Я. Финансы предприятий / Я. Куцман.- М.: Вид, 2013.- 199 с.

25. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент - 2-е изд., перераб. и доп. / И.Я. Лукасевич.- М. : Эксмо, 2011. - 768 с.
26. Львов Ю.А. Основы экономики и организации бизнеса / Ю.А. Львов. - Спб.: ГМП Фармико, 2013. – 285 с.
27. Лях Д.Д. Предпринимательство в России / Д.Д. Лях.- М.: Дрофа, 2013.- 308 с.
28. Морозова О.Л. Экономический словарь / О.Л. Морозова.- М.: АСТ, 2011.- 915 с.
29. Никитина С.К. История российского предпринимательства / С.К. Никитина.- М., Экономика, 2012. – 482 с.
30. Обанин О. Финансы торговой компании / О. Обанин.- СПб.: Нева, 2013.- 326 с.
31. Пархоменко Д.Г. Финансы / Д.Г. Пархоменко.- М.: АСТ, 2009.- 407 с.
32. Пукаев М.С. Финансы предприятий / М.С. Пукаев.- М.: АСТ, 2014.- 439с.
33. Пурман О. Финансы / О. Пурман.- М.: Дрофа, 2013.- 459 с.
34. Прагин Д.Б. Финансы организаций / Д.Б. Прагин.- М.- АСТ, 2013.- 238с.
35. Просветов Г.И. Бюджетирование: задачи и решения. Учебно-практическое пособие. –М.: Альфа-Пресс, 2009.- 225 с.
36. Ременников В.В. Прогнозирование / В.В. Ременников. – М.: Юнити-ДАНА, 2008. -140 с.
37. Романовский М.В. Финансы, денежное обращение и кредит. – М.: Юрайит, 2006. - 575с.
38. Серов С.Д. Экономика торговой компании / С.Д. Серов.- М.: «АСТ, 2009.- 996 с.
39. Филовский А.Д. Предпринимательство в России / А.Д. Филовский.- М.: РОССПЭН, 2013.-249 с.
40. Харман Д. Финансы организаций / Д. Харман.- М.: АСТ, 2012.- 399 с.
41. Цыпляков С.С. Финансы / С.С. Цыпляков.- М.: Астра-М, 2012.- 408с.

42. Шохин Е.И. Финансовый менеджмент / Е.И. Шохин. – Учебник.- М.: ФБК-Пресс, 2004.- 408 с.
43. Шамрай А.А. Жизненный цикл малого торговой компании / А.А. Шамрай.- М.: Либеральная Миссия, 2013.- 109 с.
44. Шаховская Л.С. и др. Бюджетирование: теория и практика: учеб. пособие. –М.: КноРус, 2011.-155 с.
45. Яровой О. Малый бизнес России / О. Яровой.- М.: АСТ, 2013.- 256 с.
46. Яховский Д.Б. Финансы / Д.Б. Яховский.- М.: Пасон, 2013.- 401 с.

III. Статьи из периодической печати

47. Бойко И. П. Малое предпринимательство в России: проблемы и перспективы / И. П. Бойко, М. Мессенгиссер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 5, Экономика. - 2012. - № 1
48. Глисин Ф. Малый и средний бизнес / Ф. Глисин // Вопросы экономики. - 2012.-№4
49. Гуров С.Ю. Доля малых предприятий в ВВП России достигла в прошлом году 10-12 процентов / С.Ю. Гуров // Экономист.- 2012.- 16 августа
50. Кавеев Х.И. Роль и место малых предприятий в экономике РФ / Х.И. Кавеев // Власть. – 2008. - №8
51. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. М.: Проспект, 2011. С. 4 03 – 404
52. Колчина Н.В. Финансы предприятий. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 326с.
53. Костина Г.Ю. Рабочая система бюджетирования: техника внедрения / Г.Ю. Костина // Планово-экономический отдел.- 2013.- №2
54. Лебедева Л. США: малое предпринимательство как образ жизни / Л. Лебедева // Человек и труд. – 2012. - № 9
55. Мамута М. Уроки кризиса и новые возможности. Кредитование и микрофинансирование малого бизнеса / М. Мамута // Презентация.-

2013

56. Мартынов М. Международные рейтинги / М.Мартынов // Предпринимательство.- 2014.- №6
57. Мониторинг состояния малого и среднего бизнеса России в условиях кризиса // Эксперт РА.- 2009.- ноябрь
58. Орлова Е. Кредитование малого и среднего бизнеса: тенденции посткризисного развития / Е. Орлова// Эксперт РА.- Презентация.- 2013
59. Пенчук Г. Динамика развития отрасли / Г. Пенчук // Экономика отрасли.- 2013.- 2 февраля.- №15 (115)
60. Петров А.Г. и др. Корпоративные финансы. - М.: Дело, 2008. С. 482.
61. Подоляк Н. Типичные ошибки при построении системы бюджетирования / Н. Подоляк // Инталев.- 2014.- 13 марта
62. Прокина Н. Французские предприниматели стремятся к объединению, во Франции от государства сложно добиться чего-то в одиночку / Н. Прокина // Опора-кредит.- 2011.-25 января
63. Савельев И. Учет макроэкономических параметров в бюджетном планировании / И. Савельев // Консультант.- 2011.- №9
64. Самиев П. Кредитование малого и среднего бизнеса в России: посткризисное оживление / П. Самиев // Эксперт РА.- Презентация.- 2013.
65. Солнцев И.В. Общая схема постановки бюджетирования на предприятии // Финансовый менеджмент. – 2005.
66. Сухерев К. Формирование и использование финансовых ресурсов индивидуальных предпринимателей / К. Сухарев // Мир деловых людей.- 2008.-10 мая
67. Юсупова Н. Поддержка малого предпринимательства в США / Н. Юсупова // Мировая экономика и международные отношения. – 2012. - № 5
68. Януков Б. Финансовое состояние торговой компании и методика оценки / Б. Януков // Смысловик.- 2013.- №55

VI. Интернет-ресурсы:

69.http://www.alladvertising.ru/info/mec_russia.html

70. http://finance-credit.biz/finansovie-voprosi/finansyi-predpriyatiy-organizatsiy-ucheb.html

71.http:// www. minfin .ru

72.http://bic - project.ru/index.php/method - budget

73.http://i ntalev .ru

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина РФ
от 05.10.2011 № 124н)

Формы
бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках

Бухгалтерский баланс

на _____ 20 13 г.

		Коды
	Форма по ОКУД	0710001
	Дата (число, месяц, год)	
Организация Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД»	по ОКПО	
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	
Вид экономической деятельности	по ОКВЭД	
Организационно-правовая форма/форма собственности	по ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения: тыс. руб. ~~(млн. руб.)~~	по ОКЕИ	384 (385)

Местонахождение (адрес) _____

	Наименование показателя	2013г.	Аналогичный показатель прошлого периода (2012 г.)
	АКТИВ **I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** Нематериальные активы		
	Результаты исследований и разработок		
	Основные средства	8615	6695
	Доходные вложения в материальные ценности		
	Финансовые вложения		
	Отложенные налоговые активы		
	Прочие внеоборотные активы		
	Итого по разделу I	8615	6695
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	47236	37604
	Запасы	22215	22256
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	516	256
	Дебиторская задолженность	15847	5510
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)		
	Денежные средства и денежные эквиваленты	8658	9582
	Прочие оборотные активы		
	Итого по разделу II		
	БАЛАНС	55851	44299

Форма 0710001 с. 2

	ПАССИВ **III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ** [6] Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10000	10000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров		
	Переоценка внеоборотных активов		
	Добавочный капитал (без переоценки)		
	Резервный капитал	5000	2000
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1044	482
	Итого по разделу III	16544	12482
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	12524	10991
	Отложенные налоговые обязательства		
	Оценочные обязательства		
	Прочие обязательства		
	Итого по разделу IV	12524	10991

	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	26783	20826
	Кредиторская задолженность		
	Доходы будущих периодов		
	Оценочные обязательства		
	Прочие обязательства		
	Итого по разделу V	26783	20826
	БАЛАНС	55851	44299

Руководитель _____ Колосова М.А. Главный бухгалтер _____ Казюханова Г.Г.
(подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

“ 02 ” Февраля 20 14 г.

Приложение № 1
к Приказу Министерства
финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина РФ
от 05.10.2011 № 124н)

Приложение 2

Отчет о финансовых результатах

за _____ 20 13 г.

	Коды
Форма по ОКУД	0710002
Дата (число, месяц, год)	
Организация: Буйская дистанция пути Северной железной дороги филиала «ОАО РЖД» — по ОКПО	
Идентификационный номер налогоплательщика — ИНН	
Вид экономической деятельности — по ОКВЭД	
Организационно-правовая форма/форма собственности — по ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения: тыс. руб. ~~(млн. руб.)~~ — по ОКЕИ	384 (385)

	Наименование показателя	За 2013	За 2012
	Выручка	42289	35142
	Себестоимость продаж	21651	17910
	Валовая прибыль (убыток)	20638	17232
	Коммерческие расходы	5456	5695
	Управленческие расходы	3256	2156
	Прибыль (убыток) от продаж		
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате		
	Прочие доходы		
	Прочие расходы	4930	3539
	Прибыль (убыток) до налогообложения	6996	5842
	Текущий налог на прибыль	1605	1189
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	5391	4653

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	За _____ 20 13 г.[3]	За _____ 20 12 г.[4]
	СПРАВОЧНО Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Совокупный финансовый результат периода [6]	-	-

	Базовая прибыль (убыток) на акцию	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	-	-

Руководитель _____ Колосова М.А. Главный бухгалтер _____ Казюханова Г.Г.
(подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

“ 02 ” февраля 20 14 г.

Приложение 3

Классификация бюджетов по методам составления

Тип бюджета	**Характеристика**
1	2
Бюджеты, построенные по принципу «снизу вверх» и «сверху вниз»	*Бюджеты, построенные по принципу «снизу вверх»* предусматривают сбор и постепенную передачу информации от исполнителей к менеджерам нижнего уровня и далее к руководству компании. Основным недостатком таких бюджетов является то, что много сил и времени уходит на согласование бюджетов, а руководство не имеет доступа к «первичной» информации. В процессе передачи от одного уровня другому показатели могут изменяться, что искажает исходную информацию. *Бюджеты, построенные по принципу «сверху вниз»* работают по обратному принципу. Недостатком этого типа бюджетов является то, что не учитывается мнение самих исполнителей, а руководство зачастую не обладает полной информацией, необходимой для бюджетирования. На практике, как правило, применяются смешанные варианты, содержащие в себе черты обоих типов
Долгосрочные и краткосрочные бюджеты	В западной практике долгосрочным бюджетом считается бюджет, составленный на срок 1 год и более, а краткосрочным — на период не более 1 года. Сейчас в России «горизонт прогнозирования» составляет от полугода до полутора — двух лет. Соответственно, в российских условиях краткосрочными можно считать квартальные бюджеты и менее, а долгосрочными — от полугода до года. Часто долгосрочное и краткосрочное бюджетирование объединяются в единый процесс.

Продолжение Приложения 3

1	2
Непрерывные (скользящие) бюджеты	По мере того как заканчивается месяц (квартал), к «старому» бюджету добавляется новый. Этот вид бюджета целесообразно использовать в российских условиях в связи с высокой степенью неопределенности. Бюджетирование можно построить так: на первый квартал планового года построить подробный бюджет, далее бюджеты могут быть уже более приблизительными и уточняться по мере исполнения
Постатейный бюджет	Предусматривает жесткое ограничение суммы по каждой отдельной статье расходов без возможности переноса в другую статью. Например, если вы запланировали потратить на маркетинговые исследования не более $ 10 000, больше вы потратить уже не сможете
Бюджеты с временным периодом	Этот термин означает систему бюджетирования, в которой неизрасходованный на конец периода остаток средств не переносится на следующий период. Недостатком такого метода является неравномерность расходования средств, когда в конце периода менеджеры начинают в срочном порядке тратить остатки неоптимальным образом, опасаясь, что в случае «недорасхода» руководство сократит бюджет на следующий период
Статичные и гибкие бюджеты	В *статичном* типе бюджета цифры находятся вне зависимости от объемов производства, в то время как при составлении *гибкого* бюджета расходы ставятся в зависимость от некоего параметра (как правило, объема производства или продаж)
Бюджеты с нулевым уровнем, преемственные бюджеты и бюджеты, предполагающие	Бюджет с нулевым уровнем — *это бюджет, который каждый раз составляется заново, «с нуля»*. В противоположность ему у *преемственного бюджета* есть нечто вроде шаблона, в который лишь вносятся коррективы,

несколько вариантов развития событий	отражающие текущие изменения.

Продолжение Приложения 3

1	2
Недостижимые и неприемлемые бюджеты	Бюджет будет недостижимым, если на практике целей, заложенных в нем, достичь не удастся. Неприемлемым считается бюджет, цели которого достижимы, но не выгодны для предприятия. *Генеральные и частные бюджеты.* Бюджет, который охватывает общую деятельность предприятия, называется генеральным (общим). Его цель — объединить и суммировать сметы и планы подразделений предприятия, называемых частными бюджетами.